ANKARA
HACI BAYRAM VELİ
ÜNİVERSİTESİ

İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
70. YIL

25.
ULUSLARARASI
İŞLETMECİLİK
KONGRESİ

UİK

BİLDİRİLER KİTABI

7-9 Mayıs 2026

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi

İşletme
Bölümü

EDİTÖR
Prof.Dr. Nurettin PARILTI

nobel

ANKARA
HACI BAYRAM VELİ
UNIVERSITY

25th INTERNATIONAL BUSINESS CONGRESS

UİK

PROCEEDINGS BOOK

May 7-9, 2026

Ankara Hacı Bayram Veli University

Faculty of Economics and Administrative Sciences

Department of Business Administration

EDITOR
Prof.Dr. Nurettin PARILTI

nobel

25. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ - UIK 25 BİLDİRİLER KİTABI - 7-9 Mayıs 2026
25th INTERNATIONAL BUSINESS CONGRESS - UIK 25 PROCEEDINGS BOOK - May 7-9, 2026
Editör: Prof. Dr. Nurettin PARILTI

Yayın No. : 6416
Alan Adı-No. : İşletme/381
ISBN : 978-625-5028-71-6
E-ISBN : 978-625-5028-72-3
Basım Sayısı : 1
Basım Tarihi : Ekim 2026

© Copyright 2026, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti. Sertifika No.: 40340

Bu baskının bütün hakları Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.ne aittir. Yayınevinin yazılı izni olmaksızın, kitabın tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.

Genel Yayın Yönetmeni : Nevzat Argun -nargun@nobelyayin.com-
Genel Yayın Koordinatörü : Gülfem Dursun -gulfem@nobelyayin.com-

Sayfa Tasarım : Tarkan Kara -erdal@nobelyayin.com-
Redaksiyon : Bahar Yanbolulu -bahar@nobelyayin.com-
Kapak Tasarım : Sezai Özden -sezai@nobelyayin.com-

Kütüphane Bilgi Kartı

Parıltı, Nurettin.
25. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ - UIK 25 BİLDİRİLER KİTABI - 7-9 Mayıs 2026 / Nurettin Parıltı
1. Basım, XVI + 866 s., 19,5x27,5 cm. Kaynakça var, dizin yok.
ISBN : 978-625-5028-71-6
E-ISBN : 978-625-5028-72-3
1. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi 2. İşletme ve İş İdaresi 3. Yönetim 4. Pazarlama 5. Finans ve Muhasebe

Genel Dağıtım

NOBEL AKADEMİK YAYINCILIK EĞİTİM DANIŞMANLIK TİC. LTD. ŞTİ.
Adres: Barıştepe Mahallesi Akgüvercin Caddesi No. 17 / B Yenimahalle /ANKARA
Telefon: +90 312 418 20 10
Sipariş: siparis@nobelyayin.com
E-Satış: www.nobelkitap.com - esatis@nobelkitap.com

Dağıtım ve Satış Noktaları: https://www.nobelyayin.com/satis-noktalari/

Baskı ve Cilt: Meteksan Matbaacılık ve Teknik Sanayi Tic. Anonim Şirketi Sertifika No.: 46519
Üniversiteler Mah. 1606. Cad. No: 8/1 Çankaya/ANKARA

ÖNSÖZ

25. Uluslararası İşletmecilik Kongresi, 7-9 Mayıs 2026 tarihleri arasında Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi'nin ev sahipliğinde, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nün yürütücülüğünde gerçekleştirilmiştir. Bu önemli kongrenin fakültemizin kuruluşunun 70. Yılına denk gelmesi bizler için ayrı bir anlam ve heyecan taşımaktadır. Bu yıl 25'incisini düzenlemenin gururunu yaşadığımız kongremiz, ulusal ve uluslararası düzeyde yoğun ilgi görmüştür.

Gelenekselleşen bu bilimsel etkinlik, işletmeciliğin farklı alt disiplinlerinde üretilen özgün araştırmaların paylaşıldığı, verimli tartışmaların yapıldığı ve bilimsel etkileşimin güçlendiği önemli bir platform hâline gelmiştir. Yönetim ve Organizasyon, Pazarlama, Muhasebe, Finans, Sayısal Yöntemler, Yönetim Bilişim Sistemleri ve Üretim Yönetimi başta olmak üzere işletmecilikle ilgili tüm alanlardan gelen bildiriler, Türkçe ve İngilizce dillerinde kabul edilmiştir. Böylece kongremiz, farklı disiplinlerden araştırmacıların bilgi ve deneyimlerini paylaşmalarına, güncel araştırma sonuçlarını tartışmalarına ve işletmecilik alanındaki bilimsel gelişmelere katkı sunmalarına olanak sağlamıştır.

25.Uluslararası İşletmecilik Kongresi bu yıl yoğun bir ilgi görmüş; 171 adet bildiri hakem değerlendirmesi için kongremize gönderilmiş, hakem değerlendirmeleri sonucunda 108 çalışma başarılı bir şekilde sunulmuştur. Ayrıca kongremizde yer alan panel oturumlarında, gerek kamu sektörü gerekse özel sektörden yöneticilerin katılımlarıyla, akademik bilgi ve deneyimlerin sektördeki yansımaları farklı bakış açılarıyla ele alınmıştır.

Kongrenin başarılı bir şekilde planlanması, düzenlenmesi ve yürütülmesinde emeği geçen tüm paydaşlarımıza içtenlikle teşekkür ederiz. Bu süreçte başta sponsorlarımız olmak üzere bizlerden desteklerini esirgemeyen ve katkı sağlayan tüm işletmelere teşekkürlerimizi sunarız. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Rektörlüğü'ne, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığı'na, UİK 25 Danışma Kurulu'na ve Bilim Kurulumuzda görev alan kıymetli akademisyenlere verdikleri destek ve katkılar için müteşekkiriz. Ayrıca kongremize katılım sağlayan tüm araştırmacı ve dinleyicilere; kongre sürecinde büyük bir özveriyle çalışan Düzenleme Kurulu üyelerimize, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İşletme Bölümü akademisyenlerine ve gönüllü öğrencilerimize şükranlarımızı sunarız.

Bu bildiri kitabında yer alan bilimsel çalışmaların işletmecilik literatürünün gelişmesine katkı sağlamasını, gelecekte yapılacak araştırmalara yol göstermesini ve uygulama dünyasına kalıcı ve değerli katkılar sunmasını temenni ederiz.

Saygılarımızla,
Düzenleme Kurulu Adına,
Prof. Dr. Nurettin Parıltı
25. Uluslararası İşletmecilik Kongresi Düzenleme Kurulu Başkanı

UIK Uluslararası İşletmecilik Kongresi

25. Uluslararası İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı'nda yayımlanan çalışmaların bilimsel, hukuki ve etik sorumluluğu yazar(lar)ına aittir. Yayımlanan çalışmalardaki görüş ve düşünceler yazar(lar)ın kişisel görüş ve değerlendirmeleri olup, kongre kurullarının ve editörün resmi görüşünü yansıtmaz.

25. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

DANIŞMA KURULU ÜYELERİ

Prof. Dr. M. Şükrü AKDOĞAN (Başkan)

Prof. Dr. M. Başaran ÖZTÜRK (Başkan Yardımcısı)

Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN

Prof. Dr. Canan AY

Prof. Dr. İrfan ÇAĞLAR

Prof. Dr. Metin Kamil ERCAN

Prof. Dr. F. Coşkun ERTAŞ

Prof. Dr. Reşat KARCIOĞLU

Prof. Dr. Ömür ÖZMEN

Prof. Dr. Mahmut PAKSOY

Prof. Dr. Uğur YOZGAT

Prof. Dr. Rıfat YILDIZ (Onur Kurulu Üyesi)

Doç. Dr. Elif KOCAGÖZ (Uluslararası İlişkiler Koordinatörü)

Doç. Dr. Mehmet Sinan ÇELİK (Genel Sekreter)

25. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

KONGRE ONURSAL BAŞKANI

Prof. Dr. Mehmet Naci BOSTANCI, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Rektörü

KONGRE DÖNEM BAŞKANLARI

Prof. Dr. Fırat PURTAŞ, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İ.İ.B.F. Dekanı

Prof. Dr. Nurettin PARILTI, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İşletme Bölüm Başkanı

DÜZENLEME KURULU ÜYELERİ

Prof. Dr. Nurettin PARILTI (Başkan)
Prof. Dr. Azize ERGENELİ
Prof. Dr. Özlem ÖZDEMİR
Prof. Dr. Elif AKAGÜN
Doç. Dr. Selay Ilgaz SÜMER
Prof. Dr. Mehmet BAŞ
Prof. Dr. Kürşat YALÇİNER
Prof. Dr. Figen ZAİF
Prof. Dr. Belgin AYDINTAN
Prof. Dr. Türksel BENSGHİR
Doç. Dr. Yasin Erdem ÇEVİK
Doç. Dr. Ceyda AKTAN
Dr. Öğr. Üyesi Özge DİNÇ CAVLAK
Dr. Öğr. Üyesi M. Gökhan BİTMİŞ
Dr. Öğr. Üyesi Zeynep YAROĞLU
Arş. Gör. Dr. Mustafa Mehmet BAYAR
Arş. Gör. Dr. Sezin AKSOY
Arş. Gör. Ayşegül Nurbanu KÖROĞLU

İÇİNDEKİLER

25. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ GENİŞLETİLMİŞ ÖZET BİLDİRİLER
25th International Business Congress Extended Abstracts

İşletmelerde Dijital Dönüşümün Sürdürülebilirlik Açısından Yansımaları: Kavramsal Bir Değerlendirme 3
Aslı Kuzu, Prof. Dr. Azize Ergeneli *3*

Duygusal-Normatif Bağlılığın İçsel Bilgi Uçurma Üzerindeki Etkisinde Etik İklimin Düzenleyici Rolü 6
Dr. Devrim Gümüşsoy, Prof. Dr. H. Nejat Basım, Prof. Dr. Fatih Çetin *6*

Gıda Lojistiğinde Bozulabilirlik: Sistematik Bir Literatür İncelemesi ve Araştırma Gündemi 9
Dr. Öğr. Üyesi H. Cansın Uzgören, Dr. Öğr. Üyesi Zehra B. Kanık *9*

Tedarikçi Riskinin Değerlendirilmesinde Yapay Zeka Kullanımı 14
Arş. Gör. Ali Kaan Barka, Doç.dr. Hakan Aşan, Prof. Dr. Çiğdem Tarhan, Prof. Dr. Vahap Tecim

Dijital Pazarlama: Bibliyometrik Analiz 16
Alperen Uzel

Yapay Zekâ Belirsizliği ve Küresel Güç Rekabeti: Dijital Hegemonya, Teknolojik Silahlanma ve Finansal Yansımalar 19
Dr. Aydın Gürbüz, Dr. Öğr. Üyesi. Nur Esra Bekereci, Doç. Dr. Meltem Kılıç

Lüks Tüketim Eğilimi ile Sürdürülebilir Tüketim Niyeti Arasındaki İlişki: Z Kuşağı Üzerine Bir Araştırma 23
Arş. Gör. Muhammet Murat Nalcı, Eda Nur Genç

Chatgpt'nin Algılanan Marka Kişiliği: Antropomorfizm ve Cinsiyet Algısı Üzerine Nitel Bir Araştırma 26
Arş. Gör. Büşra Kavasoğlu *26*

İlişkiler Geliştirir mi? Lider-Üye Etkileşiminin İşte Gelişmeye Etkisinde Destekleyici Örgüt Kültürünün Aracı Rolü 28
Arş. Gör. Caner Günaydın, Doç. Dr. Merve Kırbaşlar, Doç. Dr. Sevgi Elmas Atay

Bankacılık İşlemlerinde Makine Öğrenmesi ile Dolandırıcılık Tespiti: Rastgele Orman Modeli Uygulaması 32
Dr. Öğr. Üyesi Can Burak Nalbantoğlu

Osmanlı Kadı Sicillerinde İşletmecilik Kavramlarının Evrimi: Metin Madenciliği Yaklaşımı (1500–1911) 35
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Fatih Sert, Arş. Gör. Cemre Cankurt

Gıda Takviyeleri Literatürünün Bibliyometrık Analizi: Pazarlama ve Tüketici Davranışı Perspektifi 38
Dr. Gizem Aydan, Prof. Dr. Ayşe Şahin

Bir Fincan Kahvede Bin Yıllık Güç: Hepa Coffee'nin Kadın Merkezli Marka Hikâyesi 42
Öğr. Gör. Dr. Güliz Aksoy

Uluslararası İşletmelerde Sürdürülebilirlik İletişimi: İnşaat Sektöründe Karşılaştırmalı Bir İnceleme 45
Arş. Gör. Dr. Gizem Ateş Yalçın, Prof. Dr. Beyhan Marşap, Doç. Dr. Devrim Göktepe Hulten

Hibrit Çalışma Yönteminde Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması 48
Dr. Gülsüm Özlem Temuroğlu, Prof. Dr. Ebru Beyza Bayarçelik

Küresel Reklam Kampanyalarında Kültürel Uyarlama Örneklerinin İçerik Analizi 52
Doç. Dr. Özlem Çatlı, Hatice Sıla Eroğul

Aynı Firmalar, Farklı Riskler: Türkiye'de Beneish Modellerinin Sınıflandırma Ayrışması 55
Prof. Dr. Güray Küçükkocaoğlu, Öğr. Gör. Dr. Nimet Çakır

Dijitalleşmeden Görünmez Finansa Kavramsal Bir Çerçeve 57
Gaye Ferah Korkmaz

Bıst 50 Firmalarında Yapay Zekânın Kurumsal Entegrasyonu: Faaliyet Raporları Temelinde Bir İçerik Analizi 60
Doç. Dr. Mehmet Ali Türkmenoğlu, Dr. Öğr. Üyesi Gökmen Durmuş, Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Doruk Mutlu

Öz-Soğukluk ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Psikolojik Kırılganlığın Aracı Rolü 63
Dr. Mehmet Hakan Durukan, Prof.dr.h.nejat Basım, Prof.dr.fatih Çetin

Türkiye ve Mısır Hazır Giyim Sektörlerinin Uluslararası Rekabet Gücü Analizi 66
Arş. Gör. İlknur Koçyiğit Bayniş, Prof. Dr. Selami Özcan

Takip Etmenin Ötesinde: Tüketicilerin Sosyal Medya Influencerlarıyla Çok Boyutlu Etkileşimi 69
Melis Ecem Karacadağ, Helin Tombaş, Özlem Yıldırım
Prof. Dr. Şenay Sabah Çelik

Sigorta Acentelerinde Sigorta Ürünlerinin Satış Yönetimi Uygulamalarının Müşteri Yönetimi Üzerindeki Etkileri: Nitel Bir Araştırma
Doç. Dr. Mualla Akçadağ, Dr. Öğr. Üyesi Derya Kutlu

Kurumsal Yönetim Yapısı ve Finansal Piyasa Tepkileri: Zaman-Frekans Yaklaşımı 75
Dr. Öğr.üyesi. Nuray Yüzbaşıoğlu, Öğr. Gör. Dr. Nazik Erdal Akyüz

Finansal Performansın CRITIC ve TOPSIS Yöntemleri ile Değerlendirilmesi: Teknosa A.Ş. Örneği 78
Büşra Nur Gürlek, Doç. Dr. Hamide Özyürek, Prof. Dr. Mustafa Polat

Sağlık Girişimcilerinin Finansal Okuryazarlık, Finansal Farkındalık ve Finansal Yönetim Bilgi Düzeyinin Değerlendirilmesi 80
Öğr. Gör. Dr. Sabit Uygun

Dijital Dağıtım Kanalları ve Türk Bankacılık Sektörünün Operasyonel Etkinliği 83
Dr. Sinan Şahin

Turizm Literatüründe Robot Antropomorfizmi: Bibliyometrik Bir Analiz 87
Öğr. Gör. Süreyya Akçay, Prof. Dr. Kenan Güllü

Örgütsel Zekânın Rekabet Stratejilerine Etkisinde Algılanan Dışsal Prestijin Aracılık Rolü: Savunma Sanayii Örneği 90
Doktora Adayı Fatma Coşgun Andıç, Prof. Dr. Enver Aydoğan

Sürdürülebılırlık, Yeşıl İnovasyon ve İhracat Performansı: İhracatçı İşletmelerde Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Bir İnceleme 95
Dr. Ogr. Uyesi Turhan Karakaya

Yapay Zekâ Destekli Muhasebe Sistemlerinin Finansal Doğruluk ve Denetim Etkinliği Üzerindeki Etkileri 98
Dr. Emel Saraç

Tüketici Bilincindeki Paradoks: Genel Hak Farkındalığı ile Teknik Bilgi Yetersizliği Arasındaki Asimetri (Aksaray İli Örneği) 101
Prof. Dr. Neşe Acar, Doktora Öğrencisi Volkan Alpay

Personel Güçlendirmenin Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisinde Özümseme Kapasitesi ve Dijital Liderliğin Düzenleyici Aracılık Rolü 104
Arş. Gör. Yasin Bayar, Arş. Gör. Bünyamin Çelebi, Prof. Dr. Özlem Yaşar Uğurlu, Doç. Dr. Mehmet Aytekin

Kurumsal Kimlik Değişiminin Devlet Üniversiteleri Açısından İncelenmesi 107
Prof. Dr. Enver Aydoğan, Belkız Güllü

Gıda Güvenliği Algısının Yerel Gıda Satın Alma Tutumuna Etkisinde Fiyat Duyarlılığının Aracı Rolü 110
Arş. Gör. Muhammet Murat Nalcı, Zeynep Akman *110*

Marka Değerinin Piyasa Kapitalizasyonuna ve Büyümeye Etkisi: BİST 100 Üzerinde Bir Uygulama 113
Dr. Öğr. Üyesi Oğuz Saygın, Yeliz Ercan *113*

Yapay Zeka Modelleri ile Hisse Senedi Balonlarının Tespiti: BİST Üzerine Bir Deneme 116
Zeynep İplik

Bıst Turizm Endeksindeki Firmaların Finansal Performansının Lopcow-Depart Hibrit Yöntemi ile Analizi 118
Osman Doğru, Doç. Dr. Hamide Özyürek, Dr. Galip Cihan Yalçın, Doç. Dr. Karahan Kara

Survival Strategies in Academia: Conformity, Silence, and Exclusion in Gendered Organizations 121
Hatice Asel Tuncer, Ekin Ezgi Yıldızhan

Environmental and Climate-Related Uncertainties in Fınancial Statement Notes 124
Dr. Öğr. Üyesi Zeynep Yaroğlu

Financial Resilience To Earthquake Shocks in Eastern Asian Economies 127
Dr. Öykü Yücel

ESG Greenwashing and COST of DEBT: Evidence From Manufacturing Firms in Türkiye 130
Res. Asst. Esra Aydın, Prof. M. Banu Durukan Salı

Air Pollution Shocks and Financial Market Behavior: Evidence From Borsa Istanbul City Indices in An Emerging Market 134
Dr. Aykan Coşkun

The Power of Credible Greenfluencers: A Norm Activation Perspective On Green Purchase Intention 137
Ekin Kanat, Assoc. Prof. Tutku Eker İşçioğlu

Organızational Readiness For Adopting AI-Based Reporting Tools: A Case Study of The Department of Fisheries, Bangladesh 140
Marzia Kabır, Asst. Prof. Dr. Murat Ulubay

The Impact of Perceived Ease of Use and Usefulness On Sustainable-Induced Failures in Türkiye: The Mediation Role of Customer Satisfaction 143
Zaruk Narsam Salıfu, Asst. Prof. Dr. Mustafa Ünsalan

The Dynamics of Sustainable and Traditional Financial Assets Under Conditions of Uncertainty 146
Narmin Iskenderova, Assoc. Prof. Dr. Beyza Mina Ordu-Akkaya

Insufficient Market Response To Technological Innovation Signals: Evidence From a Multinational Panel Event Study 150
Assoc. Prof. Dr. Oğuzhan Ece, Sargylana Syrovatskaya

Algorithmic Governance and Localized AI: Overcoming Inertia in Cooperative Enterprises 153
Phd Candidate Yusufcan Akünal

25. Uluslararası İşletmecilik Kongresi Tam Metin Bildiriler

25th International Business Congress Full-Length Papers

Örgütsel Bilinçli Farkındalığın Örgütsel Yaratıcılığa Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Aracı Rolü 159
Arş. Gör. Saadet Nur Karadenizli Sinap, Prof. Dr. Semra Güney, Prof. Dr. Özge Tayfur Ekmekci

Bir Endüstriyel Ekosistem Olarak Yeşilçam: Örgütsel Çevre Dinamikleri Üzerine Kuramsal ve Bibliyometrik Bir İnceleme 170
Prof. Dr. Ömür N. T. Özmen, Prof. Dr. Alev Katrinli, Dr. Öğr. Üyesi Songül Gökhan, Prof. Dr. Yüksel Yalova, Seda Nur Kaçan

Yapay Zeka Tabanlı Müşteri Etkileşimlerinde Yönelimci ve Kaçınmacı Mesaj Çerçeveleri: Manipülasyon Geçerliliği ve Keşfedici Ön Örüntüler 187
Araştırma Görevlisi Selin Göral Nazlıoğlu, Prof. Dr. Burak Kartal

Yapay Zekâ Destekli Ürünlerde Müşteri Deneyiminin Yeşil Güven Etkisinde Algılanan Kurumsal İkiyüzlülüğün Aracılık Rolü 194
Arş. Gör. İdil Gökgöz, Dr. Öğr. Üyesi Fatma Sena Yaman

Türk Telekom Hizmet Üretimi Çalışanlarının Dijital Okuryazarlık Düzeyleri ile Yapay Zekâ Teknolojilerine Yönelik Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi 204
Ümit Okan Üstündağ, Prof. Dr. Türksel Kaya Bensghir

Kendin Yap Davranışını Motive Eden Pazar Koşulları: Türk Tüketiciler Üzerine Ampirik Bir Araştırma 211
Arş. Gör. İrem Güran Bodur, Prof. Dr. Hasan Ayyıldız

Race Çerçevesinin Geleneksel Doğrudan Pazarlamaya Uyarlanması: Bankacılık Verileri Üzerinde Hibrit Veri Madenciliği Yaklaşımı 225
Dr. Öğr. Üyesi Selim Çam, Doç. Dr. Murat Fatih Tuna

Tüketici Davranışı Perspektifinden Lojistik Performans Bileşenlerinin Belirlenmesi: E-Ticaret Örneği 241
Öğr. Gör. Dr. E. Ebru Şentürk, Dr. Öğr. Üyesi İpek Özenir

Artık Vazgeçme Zamanı: Deinfluencing Üzerine Bibliyometrik Bir İnceleme 254
Elif Yaren Birdoğan, Prof. Dr. Selay Ilgaz Sümer

İnsan Kaynakları Yönetimi Alanındaki Yapay Zekâ Çalışmalarının Kavramsal Yapısı: Anahtar Sözcük Analizi 262
Dr.Öğr.Üyesi İsmail Çağrı Doğan, Arş. Gör. Ahmet Şükrü Pampal, Arş. Gör. Furkan Dazıroğlu

Klasik Yönetim Teorisinden Modern Yönetim Teorisine İşletme Fonksiyonlarındaki Kırılmalar: Henri Fayol ve Michael Porter Okuması 275
Arş. Gör. Dr. Artuğ Eren Coşkun, Prof. Dr. Ramazan Erturgut, Öğr. Gör. Dr. İbrahim Ethem Dağdeviren

Çalışan Annelerde Saygın İş Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi 290
Doç. Dr. Ayşe Gökçen Kapusuz, Doç. Dr. Banu Saadet Ünsal Akbıyık

Tüketicilerin Influencerlara Yönelik İlgilenim Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi 296
Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Ersoy Yıldırım

Ruminasyonun Sessiz İstifa Üzerindeki Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Düzenleyici Rolü 311
Dr. Öğr. Üyesi Bumin Çağatay Aksu, Dr. Öğr. Üyesi Turgay Karalinç

Küçük Ölçekli Otel İşletmelerinin Döngüsel Ekonomiye Uyum Engellerinin Belirlenmesi: Kapadokya Bölgesinde Bulanık Delphi Uygulaması 318
Dr. Öğr. Üyesi Burcu Şimşek Yağlı

Aile İşletmelerinde Görmezden Gelinen Sessiz İstifa 331
Doç. Dr. Canan Yılmaz, Dr. Öğr. Üyesi Deniz Yıldız, Dr. Öğr. Üyesi Eda Telli

Finans Alanındaki Bibliyometrik Çalışmaların Tematik Evrimi: Literatüre Yönelik Bütüncül Bir Haritalama 339
Öğr. Gör. Dr. Elvan Öztürk

Sosyal Bankacılık: Kâr Amacı Taşımayan Yeni Bir Finans İş Modeli 351
Dr. Fahrettin Özdemirci

Bilgiden Davranışa: Özümseme Kapasitesi ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişki 369
Doç. Dr. Duygu Toplu Yaşlıoğlu, Arş. Gör. Timur Köse, Prof. Dr. Muhsin Murat Yaşlıoğlu

Sürdürülebilirlik ve Döngüsel Ekonomi Bağlamında Geri Dönüştürülmüş Mobilya Araştırmaları: Bibliyometrik Bir Analiz 380
Emrah Seyhan

Yeşil Finans Araçlarının Yeşil Aklama Yöntemi: Şirket Analizleri 395
Engin Enver Cebeci

İşletmelerde Yazılım Geliştirme Metodolojisi Seçimi: Klasik ve Çevik Yaklaşımların ÇKKV Yöntemleriyle İncelenmesi 409
Yüksek Lisans Öğrencisi Enes Özkan

Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışan Davranışına Yansımaları: Bir Meta-Sentez Çalışması 416
Öğr. Gör. Dr. Esin Ceylan Şaşmaz

Faiz Her Zaman Riba Mıdır? Geleneksel ve Modern Yaklaşımların Karşılaştırmalı Bir Değerlendirmesi 428
Dr. Fahrettin Özdemirci

Turizm Pazarlamasında Yapay Zekânın Gastronomik Temsilde Stereotipleştirme Eğilimi: Karşılaştırmalı Bir İçerik Analizi 450
Gözde Nur Saygın, Merve Nur Gürsoy, Mehmet Halit Akın

"Son 2 Ürün Kaldı!": Trendyol'da Karanlık Tasarım (Dark Pattern) Mesajları Üzerine Bir İçerik Analizi 469
Öğr. Gör. Dr. Hatice Bahçe

Youtube Yorumlarında Tüketici Algılarının Nitel Bir Analizi: TOGG T10f Örneği 484
Dr. Öğr. Üyesi İlknur Ayar, Dr. Öğr. Üyesi Tuğba Yeğin

Organik Sertifikalı Gıda Ürünlerine Karşı Etik Tüketim Algısı 493
Arş. Gör. Mehmet Emin Bozkurt, Doç. Dr. Mehmet Gökerik

Bağımsız Denetim Raporlarında Olumsuz Görüş ve Görüş Bildirmekten Kaçınma Görüşlerinin Analizi: Türkiye ve Almanya Karşılaştırması (2019–2025) 506
Prof. Dr. Ayşe Nilgün Ertuğrul Yener, Araştırma Görevlisi İrem Talaşlı

Kadın Liderliği ve Örgütsel Performans Literatürünün Tematik ve Teorik Yapısı: Bibliyometrik Bir Analiz 520
Öğr. Gör. Dr. Havva Değirmenci Tarakcı

Duygusal Zekâ Perspektifinden Hubris Sendromunun İncelenmesi: Bir Alan Araştırması 533
Dr. Öğretim Üyesi Hatice Çoban, Buğrahan Poyraz

Dijital Veri Güvenliği Farkındalığı ve Teknolojiye Yatkınlık Ölçeklerinin Havayolu Müşterileri Üzerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Araştırma 543
Dr. Mesud Uzun, Arş. Gör. Ahmet Talha Agca

Ceo Mesajlarında Paydaşlara Yönelik Söylemlerin İnşası: Çalışan ve Müşteri Temaları Üzerine Bir İçerik Analizi 555
Dr. Öğr. Üyesi Pelin Karaca Kalkan, Dr. Öğr. Üyesi Neslihan Künye Polat

Parasosyal Etkileşimin Satın Alma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Marka Güveninin Aracılık Rolü 565
Dr.öğr.üyesi Mehmet Emin Keke

Finansal Şoklar ve Ağır Kuyruklu Dağılımlar Altında Nedensellik Analizi: Hacim-Fiyat İlişkisi Gerçek mi? 582
Dr. Öğr. Üyesi Nizamettin Başaran, Doç. Dr. Hüseyin Serdar Yalçınkaya

Sık İş Değiştirme (Job Hopping) Literatürünün Bibliyometrik Haritalanması: Web of Science Verileri Üzerinden Bir İnceleme 590
Arş. Gör. Dr. Pınar Aydemir

Çalışan Memnuniyeti En Yüksek Şirketlerin Sürdürülebilir İş Kültürü Felsefesi Üzerine Söylem Analizi: Türkiye'nin En İyi İşverenleri™ 2024 Listesi 603
Dr. Öğr. Üyesi Tuğçe Şimşek, Dr. Öğr. Üyesi Osman Benk

Yapay Zekâ Arkadaşlığının Tüketici Perspektifi Açısından İncelenmesi Üzerine Bibliyometrik Analiz 613
Elif Türkoğlu, Prof. Dr. Selay Ilgaz Sümer

Yönetimsel ve Finansal Muhasebede Yakınsama: FDMS ile TFRS Uyumlu Stratejik Maliyet Yönetimi İlişkisi 625
Prof. Dr. Selçuk Kendirli, Baş Öğrt. Bülent Sucu

Yoğun Bakımda Duyguların Bedeli: Hemşirelerde Duygusal Emek ve Duygusal İş Tatmini 644
Dr. Öğretim Üyesi Tugay Öney
Dr. Öğretim Üyesi Şerife Karagöz

Dönüşümcü Liderliğin Çalışan Güvenlik Sesliliği Üzerindeki Etkisinde İş Arkadaşına Güvenin Aracı Rolü 653
Dr. Öğr. Üyesi Tugay Öney, Doç. Dr. Nida Palabıyık, Öğr. Gör. Esra Akay

Çalışanlarda Örgüt Yararına Etik Dışı Davranışları Şekillendiren Sosyodemografik Etkenler 663
Dr. Öğr. Üyesi Yasemin Savaş, Dr. Öğr. Üyesi Hazal Duman Alptekin

Öğrenci Kooperatifleri Modeli Projesi Kapsamında Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimlerinin İncelenmesi: Bir Ön Test Çalışması 679
Doktora Adayı, Zeynep Kaptan, Dr. Onur Özevin, Dr. Hakan Çambel, Doç. Dr. Hakan Tahiri Mutlu, Öğr. Gör. Nergiz Paşu Öztürk, Doç. Dr. Gamze Doğdu Yücetürk, Doç. Dr. Nürettin Akçakale, Doktora Adayı, Melek Astekin

Sağlık Kurumlarında İnovasyon: Dijital Uygulamalar 698
Dr. Öğr. Üyesi Hülya Çağıran Kendirli, Şule Kullu

İnşaat Şirketlerinin Edas Yöntemi ile Finansal Performans Analizi: BİST İnşaat Endeksinde Bir Uygulama ... 711
Prof. Dr. Selçuk Kendirli, Öğr. Gör. Mehmet Böyüközkök

Examining The Relationship Between ESG Social Scores and Ethical Behavior: The Moderating Role of Institutional Environment 723
Arş. Gör. Firuze Yazıcıoğlu, Arş. Gör. Şafak Nur Coşgunaras Yiğit, Dr. Öğr. Üyesi Sedat Ilgaz Günay

Environmental Policy Stringency and Green Economic Growth: Parallel Mediation Test With OECD Data.... 729
Dr Öğretim Üyesi. Safa Arslan, Doç. Dr. Emre Burak Ekmekçioğlu

A Qualitative Comparative Analysis of Internationalization Strategies in The Strategic Plans of Newly Established Foundation Universities in Türkiye (2015 Onward): Alignment With International Students and Collaboration Outcomes 739
Sundus Bilal Majıd, Asst. Prof. Dr. Abdurrahim Hocagıl

AI-Driven Decision Making: How Artificial Intelligence is Transforming Strategic Management in Modern Businesses 758
Md Saifur Rahman, İrem Alsan

Transparency in Candidate-Facing Recruitment Processes in The BIST 30 Context 765
Berke Akkaya, Edanur Çelik

A Bibliometric Analysis Upon Influencer Marketing and Trust Building 777
Florina Daniela Avadanıı

The Impact of AI-Driven Personalization On Customer Experience: The Regulatory Role of Perceived Manipulation and Privacy Concerns 791
Asst Prof. Murat Başal, Asst. Prof. Anıl Çetin, Asst. Prof. Muhammet Salih Yiğit

Business Acumen As a Strategic Capability in Project Management 803
Naz Seden Elitaş, Prof. Dr. Hayriye Senem Göl Beşer

Constraint-Based Synthetic Consumer Simulation Using Generative AI: A Conceptual Marketing Application 812
Assoc. Dr. Cihat Kartal, Lec. Dr. E. Ebru Şentürk

Employee Burnout As a Corporate Risk: The Mediating Role of Organizational Commitment in Reporting Unethical Practices 828
Aslıhan Kaya, Ass. Prof. Tamer Kılıç

The Path From Innovation to Marketing Performance: A Conceptual Model Proposal 839
Res. Asst. Damla Sarı, Asst. Prof. Dr. Zakaria Abdiwali Mohamed, Asst. Prof. Dr. Mustafa Ünsalan

Exploring The Dynamics of Cosmetic Purchasing Addiction: A Thematic Analysis of Narratives in a Virtual Community 849
Assoc. Prof. Şirin Gizem Köse, Prof. Dr. İpek Kazançoğlu

A Data-Driven Analysis of Investor Behaviour During Geopolitical Conflict: Do Online Emotions Move Financial Markets? 855
Dr. Sıla Kulaksız, Dr. Öğr. Üyesi Aslı Vural

25. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ
GENİŞLETİLMİŞ ÖZET BİLDİRİLER

25th INTERNATIONAL BUSINESS CONGRESS
EXTENDED ABSTRACTS

İŞLETMELERDE DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK AÇISINDAN YANSIMALARI: KAVRAMSAL BİR DEĞERLENDİRME

Aslı KUZU

Hacettepe Üniversitesi, aslikuzu@hacettepe.edu.tr

Prof. Dr. Azize ERGENELİ

Hacettepe Üniversitesi, ergeneli@hacettepe.edu.tr

1. GİRİŞ

İklim değişikliği ve kaynak kıtlığı gibi küresel riskler, işletmeleri ekonomik hedeflerin ötesinde çevresel sorumlulukları merkeze alan yönetim yaklaşımlarına yöneltmektedir. Bu süreçte dijitalleşme; çevresel belirsizliklere uyum sağlama, kaynakları etkin yönetme ve sürdürülebilirlik odaklı karar alma süreçlerini destekleme açısından stratejik bir zorunluluk hâline gelmiştir. Dijital dönüşüm ve sürdürülebilirlik, işletmeler açısından birbirinden bağımsız iki gündem olmaktan çok, birlikte yönetilmesi gereken ikiz dönüşüm alanları olarak değerlendirilebilir (Feroz et al., 2021; Ghobakhloo, 2020). Sürdürülebilirlik literatüründe dijitalleşme çoğunlukla Endüstri 4.0, yapay zekâ, büyük veri, akıllı şebekeler veya dijital ikizler gibi araçlar üzerinden operasyonel bir yaklaşımla ele alınmaktadır (Dinçbaş et al., 2025; Feroz et al., 2021; Ghobakhloo, 2020). Ancak işletmeler açısından dijitalleşmenin yalnızca araçsal düzeyde değil, örgütün bütününe yayılan yönetsel ve stratejik bir olgunluk düzeyi olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca dijitalleşmenin sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinin her zaman doğrusal ve olumlu olmadığı; dijital altyapıların enerji tüketimi, teknoloji yatırımları, e-atık riski ve örgütsel uyum sorunları nedeniyle farklı sonuçlar doğurabileceği belirtilmektedir (Bai et al., 2020). Bu nedenle ilişkinin örgütsel yapı, kültür, yetkinlikler ve koşullar çerçevesinde değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Bu doğrultuda çalışmanın amacı, dijitalleşme-sürdürülebilirlik ilişkisinin dijital olgunluk ve yeşil örgüt kültürü gibi örgütsel değişkenler çerçevesinde kavramsal olarak tartışılmasıdır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmada dijitalleşme, dijital teknolojilerin strateji, süreç ve yönetim mekanizmalarıyla bütünleştirilme kapasitesini ifade eden dijital olgunluk kavramı çerçevesinde ele alınmaktadır (Westerman et al., 2011; Kane et al., 2015). Kurumsal sürdürülebilirlik ise işletmelerin ekonomik, çevresel ve sosyal boyutları bütüncül biçimde yöneterek uzun vadeli değer yaratma kapasitesidir (Elkington, 1997; Dyllick & Hockerts, 2002). Bu iki yapı arasındaki ilişki, çevresel yetkinlikleri stratejik rekabet avantajı olarak gören Doğal Kaynak Tabanlı Görüş ile açıklanabilir (Hart, 1995). Örgüt kültürü ise çevresel sürdürülebilirliği destekleyen değer, norm ve davranış kalıplarını ifade eden yeşil örgüt kültürü kapsamında değerlendirilmektedir (Schein, 1985; Harris & Crane, 2002). Sosyo-teknik sistemler teorisine göre örgütler, teknik ve sosyal sistemlerin etkileşimiyle şekillenir (Emery & Trist, 1960). Dolayısıyla dijital teknolojilerin sağladığı veri, izleme ve ölçme kapasitesi, yeşil örgüt kültürüyle birleştiğinde kurumsal sürdürülebilirlik açısından daha kalıcı sonuçlar doğurabilir (Pasmore et al., 2019).

3. YÖNTEM

Kavramsal nitelikteki bu çalışma, literatür taramasına dayanmaktadır. Tarama, Web of Science ve Scopus veri tabanlarında temel olarak son 10 yılı kapsayacak biçimde yürütülmüş; Google Scholar ise tamamlayıcı kaynak taraması amacıyla kullanılmıştır. Ayrıca alanın temel kuramsal kaynakları incelemeye dâhil edilmiştir. Tarama sürecinde "digitalization", "digital maturity", "digital transformation", "sustainability", "corporate sustainability" ve "green organizational culture" anahtar kelimeleri kullanılmıştır. İncelenen çalışmalar, sürdürülebilirlik çıktıları, yönetsel kapasiteler ve örgütsel bağlam açısından değerlendirilmiştir.

4. BULGULAR

Literatür incelemesi, teknoloji ve sürdürülebilirlik ilişkisinin giderek daha fazla ilgi gördüğünü; ancak araştırmaların önemli bir kısmının fen bilimleri ve mühendislik odaklı kaldığını göstermektedir. Büyük veri, yapay zekâ, blok zincir, akıllı şebekeler, dijital ikizler ve Endüstri 4.0 teknolojileri; enerji verimliliği, atık azaltımı, karbon salınımının izlenmesi, kaynak kullanımının optimizasyonu ve çevresel performansla ilişkilendirilmektedir (Dinçbaş et al., 2025; Feroz et al., 2021; Ghobakhloo, 2020). Buna karşılık işletmelerin yönetsel kapasiteleri, dijital becerileri ve kültürel dönüşümlerini inceleyen sosyal bilimler odaklı araştırmalar sınırlıdır. Yeşil insan kaynakları yönetimi ve yeşil tedarik zinciri yönetimi gibi örgütsel uygulamaları ele alan çalışmalar ise sürdürülebilirliğin teknik süreçlerin yanında yönetsel ve kültürel boyutlarla da ilişkili olduğunu göstermektedir (Jabbour & Jabbour, 2016). Ayrıca dijitalleşmenin sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinin her durumda olumlu ve doğrusal olmadığı; bu etkinin örgütsel yetkinlikler, yönetim anlayışı, dijital beceriler, çevresel farkındalık ve kültürel uyum gibi koşullara bağlı olduğu anlaşılmaktadır (Bai et al., 2020; Ciampi et al., 2022). Bu nedenle teknoloji kullanımını tek başına açıklayıcı unsur olarak görmek yetersizdir. Dijital olgunluk ise dijitalleşmenin örgüt genelinde benimsenme ve stratejik süreçlere entegre edilme düzeyini açıklaması bakımından önemli bir çerçeve sunmaktadır. Dijital olgunluğu yüksek işletmelerde verilerin izlenmesi, çevresel etkilerin ölçülmesi, süreçlerin kontrolü ve kaynak israfının azaltılması kolaylaşabilir. Bu durum, çevre dostu uygulamaların örgüt içinde benimsenmesine ve sürdürülebilirlik odaklı davranışların güçlenmesine katkı sağlayabilir.

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu çalışma, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik ilişkisinin yalnızca dijital teknoloji araçları ya da operasyonel verimlilik düzeyinde değil, örgütsel ve yönetsel olgunluk çerçevesinde ele alınması gerektiğini göstermektedir. Dijitalleşmenin sürdürülebilirliğe katkısı, teknolojik araçların varlığından çok bu araçların örgüt genelinde nasıl benimsendiği, yönetildiği ve kültürel değerlere nasıl dönüştüğüyle ilişkilendirilebilir (Bai et al., 2020; Ciampi et al., 2022). Çalışmanın temel çıkarımı, dijital olgunluk kavramının sürdürülebilirlik araştırmalarına dâhil edilmesinin dijitalleşme ve sürdürülebilirlik ilişkisinin daha net anlaşılmasına katkı sağlayacağıdır. Dijital olgunluk; veri temelli karar alma, kaynak kullanımını izleme, çevresel etkileri ölçme ve süreçleri optimize etme kapasitesini artırarak kurumsal sürdürülebilirliği destekleyebilir (Feroz et al., 2021; Ghobakhloo, 2020). Ayrıca dijital teknolojilerin sağladığı izleme ve ölçülebilirlik, çalışanlarda çevresel farkındalığın ve çevre dostu davranışların gelişmesine katkı sunabilir (Norton et al., 2014). Bu yönüyle çalışma, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik ilişkisini teknik ve operasyonel uygulamaların ötesinde, dijital olgunluk ve yeşil örgüt kültürü gibi örgütsel değişkenler üzerinden tartışarak işletme literatürüne kavramsal bir katkı sunmaktadır. Gelecek araştırmalarda dijital olgunluk, yeşil örgüt kültürü ve kurumsal sürdürülebilirlik ilişkilerinin ampirik olarak test edilmesi önerilmektedir.

Anahtar Sözcükler: Dijital Dönüşüm, Dijital Olgunluk, Yeşil Örgüt Kültürü, Kurumsal Sürdürülebilirlik

KAYNAKÇA

Bai, C., Dallasega, P., Orzes, G., & Sarkis, J. (2020). Industry 4.0 technologies assessment: A sustainability perspective. International Journal of Production Economics, 229, 107776. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107776

Ciampi, F., Faraoni, M., Ballerini, J., & Meli, F. (2022). The co-evolution of digitalization and organizational agility: Ongoing debates and future research perspectives. Technological Forecasting and Social Change, 176, 121383. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121383

Dinçbaş, T., Kuzu, A., Ergeneli, A., & Çelik, D. (2025). The opportunities and challenges of digital technologies in energy systems to reduce GHG emissions. In K. B. Atici, A. B. Semerci, H. Kabakci, & P. Shrestha (Eds.), Energy entrepreneurship, sustainability, innovation and financing (pp. 195–220). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-80001-6

Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. Business Strategy and the Environment, 11(2), 130–141. https://doi.org/10.1002/bse.323

Elkington, J. (1997). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. Capstone Publishing.

Emery, F. E., & Trist, E. L. (1960). Socio-technical systems. In C. W. Churchman & M. Verhulst (Eds.), Management science: Models and techniques (Vol. 2, pp. 83–97). Pergamon Press.

Feroz, A. K., Zo, H., & Chiravuri, A. (2021). Digital transformation and environmental sustainability: A review and research agenda. Sustainability, 13(3), 1530. https://doi.org/10.3390/su13031530

Ghobakhloo, M. (2020). Industry 4.0, digitization, and opportunities for sustainability. Journal of Cleaner Production, 252, 119869. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119869

Harris, L. C., & Crane, A. (2002). The greening of organizational culture: Management views on the depth, degree and diffusion of change. Journal of Organizational Change Management, 15(3), 214–234. https://doi.org/10.1108/09534810210429273

Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. Academy of Management Review, 20(4), 986–1014. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9512280033

Jabbour, C. J. C., & Jabbour, A. B. L. S. (2016). Green human resource management and green supply chain management: Linking two emerging agendas. Journal of Cleaner Production, 112, 1824–1833. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.01.052

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.

Norton, T. A., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2014). Organisational sustainability policies and employee green behaviour: The mediating role of work climate perceptions. Journal of Environmental Psychology, 38, 49–54. https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.12.008

Pasmore, W., Winby, S., Mohrman, S. A., & Vanasse, R. (2019). Reflections: Sociotechnical systems design and organization change. Journal of Change Management, 19(2), 67–85. https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1553761

Schein, E. H. (1985). Organizational culture and leadership. Jossey-Bass.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2011). Digital transformation: A roadmap for billion-dollar organizations. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting.

DUYGUSAL-NORMATİF BAĞLILIĞIN İÇSEL BİLGİ UÇURMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ETİK İKLİMİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Dr. Devrim Gümüşsoy

Başkent Üniversitesi, devrim.gumussoy@gmail.com

Prof. Dr. H. Nejat BASIM

Başkent Üniversitesi, nbasim@baskent.edu.tr

Prof. Dr. Fatih ÇETİN

Başkent Üniversitesi, fcetin@baskent.edu.tr

1. GİRİŞ

Etik dışı uygulamaların örgüt içinde çözülmesini sağlayan içsel bilgi uçurma, kurumsal itibarın korunmasında kritik bir iç denetim mekanizmasıdır (Miceli et al., 2009). Örgütsel bağlılığın bu tür prososyal ve riskli bir ses çıkarma eylemine dönüşmesi örgütün etik iklimine bağlıdır (Treviño et al., 1998). Literatürde etik iklim genellikle doğrudan etkileriyle incelenmiş (Park et al., 2005; Ahmad et al., 2012), ancak bağlılık-bilgi uçurma ilişkisindeki düzenleyici rolü yeterince araştırılmamıştır (Hechanova & Manaois, 2020). Bu çalışma, duygusal-normatif bağlılık ile içsel bilgi uçurma arasındaki ilişkide örgütsel etik iklim boyutlarının düzenleyici rolünü görgül olarak test ederek literatürdeki bu boşluğu doldurmayı hedeflemektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bilgi uçurma, eski veya mevcut örgüt üyelerinin tanık olduğu yasa dışı ya da ahlak dışı uygulamaların ifşa edilmesidir (Hechanova & Manaois, 2020). Bu eylem, sadece bir şikâyet mekanizması değil, örgütün uzun vadeli çıkarlarını korumayı hedefleyen yapıcı ve prososyal bir örgütsel vatandaşlık davranışıdır (Yıldız & Tani, 2018). Örgütsel bağlılık ise, bireyin örgütle özdeşleşmesi ve onun amaçlarına güçlü bir inanç duyarak örgütte kalma arzusudur (Mowday, Steers, & Porter, 1979). Çalışanların örgüt değerlerini benimseyerek içsel bir motivasyonla örgütü korumaya çalışmaları ağırlıklı olarak duygusal ve normatif bağlılık ile ilişkilidir (Güven & Şahin, 2023). Bu durum, Sosyal Mübadele Kuramı (Blau, 1964) ve bu kuramın temelini oluşturan karşılıklılık normu (Gouldner, 1960) ile açıklanabilir. Kurama göre, örgütleriyle olumlu bir sosyal mübadele ilişkisi içinde olan ve yüksek bağlılık hisseden çalışanlar, kurumsal çıkarları korumak adına proaktif roller üstlenmektedir. Bu kapsamda araştırmanın ilk hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur: *"H1: Duygusal-normatif bağlılık, içsel bilgi uçurma davranışını olumlu yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir".* Öte yandan örgütsel etik iklim, örgüt içinde ne tür davranışların etik açıdan doğru kabul edildiğine ve etik ikilemlerin nasıl çözüleceğine dair paylaşılan algılar bütünüdür (Victor & Cullen, 1988). Victor ve Cullen›ın (1988) tipolojisine göre bu yapı; egoizm (araçsallık), başkalarının iyiliğini isteme (yardımseverlik), bağımsızlık, kurallara uyma ve yasalara uyma boyutlarından oluşmaktadır. Duygusal-normatif bağlılığın içsel bilgi uçurma davranışı üzerindeki etkisi doğrusal veya sabit değildir; bu psikolojik bağın somut bir eyleme dönüşmesinde örgütsel etik iklim, ilişkinin gücünü ve yönünü tayin eden kritik bir düzenleyici işlevi görmektedir (Cai et al., 2024). Bu kapsamda araştırmanın ikinci hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur: *"H2: Duygusal-normatif bağlılığın içsel bilgi uçurma davranışına etkisinde etik iklimin düzenleyici rolü vardır".*

3. YÖNTEM

Nicel araştırma deseninin benimsendiği bu araştırmanın örneklemini, Ankara ilinde istihdam edilen ve farklı endüstrilerde görevli 380 çalışan oluşturmaktadır. Değişkenlerin ölçümü için literatürde geçerliliği kanıtlanmış Bilgi Uçurma Ölçeği (Park, Rehg, & Lee, 2005), Örgütsel Bağlılık Ölçeği (Meyer & Allen, 1991) ve Etik İklim Ölçeği (Vic-

tor & Cullen, 1988) kullanılmıştır. Ölçüm modelinin Doğrulayıcı Faktör Analizi aşamasında kültürel dinamiklerin etkisi gözetilmiştir. Türkiye bağlamında çalışanların örgüte duydukları duygusal bağ ile normatif yükümlülük hissini benzer bir tutum olarak algılamaları sebebiyle, bu iki boyut yüksek korelasyon göstermiştir (Wasti, 2003). Analizlerde çoklu bağlantı problemini önlemek ve model uyumunu artırmak amacıyla bu boyutlar birleştirilmiş, "Duygusal-Normatif Bağlılık" adıyla tek bir faktör olarak analize dâhil edilmiştir (Bergman, 2006). Hipotezlerin test edilmesinde PROCESS Macro (Model 1) yazılımı kullanılarak düzenleyici etkiler yapısal olarak incelenmiştir.

4. BULGULAR

Duygusal-normatif bağlılığın içsel bilgi uçurma davranışı üzerindeki etkisinde, beş farklı etik iklim boyutunun düzenleyici rolleri test edilmiş ve şu sonuçlara ulaşılmıştır: Başkalarının İyiliğini İsteme İklimi; Bu etik iklimin pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (β=0,132; p<0,001). Başkalarının yararının gözetildiği ve dayanışmanın yüksek olduğu iklim seviyesi arttıkça, duygusal-normatif bağlılığın içsel bilgi uçurma niyetini artırıcı etkisi en üst seviyeye çıkmaktadır. Kurallara Uyma İklimi; Kurallara ve prosedürlere sıkı sıkıya bağlılığı esas alan bu iklimin de pozitif yönlü ve anlamlı bir düzenleyici rolü bulunmuştur (β=0,095; p=0,018). Standartların belirleyici olduğu etik iklim güçlendikçe, sadık çalışanların sorunları kurum içinde ihbar etme eğilimi hızlanmaktadır. Bağımsızlık İklimi; Bireylerin kişisel ahlaki inançlarına göre hareket etmesini öngören bağımsızlık ikliminin, negatif yönlü ve anlamlı bir düzenleyici rol üstlendiği saptanmıştır (β=−0,088; p=0,025). Bağımsızlık ikliminin yüksek olduğu durumlarda, bağlılığın içsel ihbar davranışı üzerindeki pozitif etkisi zayıflamaktadır. Yasalara Uyma ve Egoizm İklimleri; İşletme dışı yasalara uyumun vurgulandığı yasal etik iklim (β=−0,060; p=0,239) ile tamamen bireysel çıkarların üstün tutulduğu egoist etik iklimin (β=0,017; p=0,712), söz konusu ilişkide istatistiksel açıdan anlamlı bir düzenleyici rolü bulunamamıştır.

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Elde edilen bulgular, çalışanın örgüte duyduğu bağlılığın somut bir eyleme dönüşümünde, örgütün etik atmosferinin kritik bir düzenleyici işlevi gördüğünü kanıtlamaktadır (Treviño, Butterfield, & McCabe, 1998). Yüksek örgütsel bağlılığın içsel bilgi uçurmaya dönüşebilmesi için etik iklimin "başkalarının iyiliğini isteme" ve "kurallara uyma" boyutlarının devrede olması gerekmektedir. İyiliksever iklim çalışana psikolojik güvenlik sunarak misilleme korkusunu azaltırken, kuralcı iklim net prosedürler sağlayarak resmi kanalların belirsizlik yaşanmadan kullanılmasını teşvik etmektedir. Buna karşın, bireysel değerlerin ön plana çıktığı "bağımsızlık" ikliminde bağlılığın bilgi uçurmayı tetikleyici gücü zayıflamakta; "egoist" iklimde ise kişisel çıkarların maksimize edilmesi nedeniyle çalışanlar bağlılık düzeylerinden bağımsız olarak risk almaktan kaçınmaktadır.

Çalışmanın pratik katkısı olarak yöneticilere; etik dışı davranışları kurum içinde çözebilmek adına sadece çalışan sadakatine odaklanmamaları, aynı zamanda çalışanların birbirini gözettiği ve kuralların şeffaf uygulandığı bir etik iklim inşa etmeleri önerilmektedir. Araştırmanın kesitsel tasarımla gerçekleştirilmesi temel sınırlılık olup, gelecek çalışmaların bu ilişkileri boylamsal tasarımlarla desteklemesi literatüre katkı sağlayacaktır.

Anahtar Sözcükler: Bilgi Uçurma, Örgütsel Bağlılık, Etik İklim, İçsel Bilgi Uçurma, Örgütsel Davranış.

KAYNAKÇA

Ahmad, S. A., Smith, M., & Ismail, Z. (2012). Internal whistle-blowing intentions: A study of demographic and individual factors. *Journal of Business Ethics, 110*(2), 197–207.

Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: Review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior, 27*(5), 645-663.

Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. New York, NY: John Wiley & Sons.

Cai, H., Zhu, L., & Jin, X. (2024). Construed organizational ethical climate and whistleblowing behavior: The moderated mediation effect of person–organization value congruence and ethical leader behavior. *Behavioral Sciences, 14*(4), 293.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. American Sociological Review, 25(2), 161–178.

Güven, Ö., & Şahin, B. (2023). A study into the relationship between whistleblowing, personal ethical values and organizational commitment: Hirschman's exit, voice and loyalty in tourism. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 20*(1), 24-40.

Hechanova, M. R. M., & Manaois, J. O. (2020). Blowing the whistle on workplace deception: The role of ethical climate and rationalization. *Journal of Business Ethics, 165*(3), 421-433.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61-89.

Miceli, M. P., Near, J. P., & Dworkin, T. M. (2009). A word to the wise: How managers and policy-makers can encourage employees to report wrongdoing. *Journal of Business Ethics, 86*(3), 379-396.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*(2), 224-247.

Park, H., Rehg, M. T., & Lee, D. (2005). The influence of Confucian ethics and collectivism on whistleblowing intentions: A study of South Korean public employees. *Journal of Business Ethics, 58*(4), 387-403.

Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly, 8*(3), 447-476.

Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly, 33*(1), 101-125.

Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76*(3), 303-321.

Yıldız, H., & Tani, E. (2018). Bilgi uçurma davranışının öncülleri ve sonuçları. *Global Journal of Economics and Business Studies, 7*(14), 53-67.

GIDA LOJİSTİĞİNDE BOZULABİLİRLİK: SİSTEMATİK BİR LİTERATÜR İNCELEMESİ VE ARAŞTIRMA GÜNDEMİ

Dr. Öğr. Üyesi H. Cansın UZGÖREN
Çankaya Üniversitesi, ckazanc@cankaya.edu.tr
Dr. Öğr. Üyesi Zehra B. KANIK
Çankaya Üniversitesi, zbkanik@cankaya.edu.tr

1. GİRİŞ

Son yıllarda gıda tedarik zincirleri, sürdürülebilirlik ve lojistik optimizasyonu alanlarında yapılan çalışmalar önemli ölçüde artmış olsa da literatür bozulabilirliğin lojistik karar süreçlerine nasıl entegre edildiğine ilişkin bütünleşik bir perspektif sunma açısından hâlen parçalıdır. Mevcut çalışmalar çoğunlukla gıda tedarik zincirlerini operasyonel, sürdürülebilirlik veya ağ tasarımı bakış açılarından ele almakta ve bozulabilirliği çoğu zaman ikincil bir modelleme unsuru olarak değerlendirmektedir. Bozulabilirliği doğrudan inceleyen çalışmalar ise genellikle stok bozulması, raf ömrü kısıtları, rota süresi veya kaliteye bağlı fiyatlama gibi belirli karar bağlamlarına odaklanmakta, ancak bu yaklaşımların literatür genelinde nasıl farklılaştığını veya örtüştüğünü ortaya koyan sistematik ve bütüncül bir sınıflandırma sunmamaktadır. Bu çalışma literatüre üç temel katkı sunmaktadır. İlk olarak, nicel gıda lojistiği çalışmalarını problem türleri, karar yapıları ve çözüm yöntemleri açısından sistematik biçimde sınıflandırmaktadır. İkinci olarak, depolama, taşıma, ağ tasarımı ve pazar odaklı kararlar dâhil olmak üzere farklı lojistik bağlamlarda bozulabilirliğin optimizasyon modellerine nasıl dâhil edildiğini kategorize eden bütünleşik bir analitik çerçeve geliştirmektedir. Üçüncü olarak ise çalışma, metodolojik boşlukları ve yeni araştırma fırsatlarını ortaya koymakta; bozulabilir gıda tedarik zincirleri ile çalışan lojistik yöneticileri için pratik içgörüler sunarken akademik araştırmalar için de gelecek yönelimler önermektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Mevcut gıda lojistiği literatürü, bozulabilirliğin tedarik zinciri planlama ve optimizasyon çalışmalarında temel bir modelleme unsuru olarak ele alındığını göstermektedir. Çalışmalar, bozulabilirliğin depolama, taşıma ve ağ tasarımı problemlerinde raf ömrü, teslimat süresi ve kalite değişimi gibi parametreler üzerinden modellendiğini ortaya koymaktadır (Soysal ve ark., 2015; Zissis ve ark., 2018; Moreno-Camacho ve ark., 2023). Literatürde ayrıca bozulabilirliğin farklı modelleme yaklaşımlarıyla temsil edildiği; bazı çalışmaların süre veya raf ömrü sınırları gibi kısıt temelli formülasyonlar kullandığı, bazılarının kalite kaybı veya atık maliyetlerini amaç fonksiyonuna dahil ettiği, diğerlerinin ise kalite düşüşünü zaman bağlı fonksiyonlar ile ifade ettiği görülmektedir (Rijpkema ve ark., 2016; Gholami-Zanjani ve ark., 2021; Abbas ve ark., 2023).

3. YÖNTEM

Bu çalışmanın metodolojik tasarımı, yönetim ve yöneylem araştırması literatüründe yaygın olarak kullanılan sistematik literatür taraması yaklaşımına dayanmaktadır. İnceleme süreci, Tranfield ve ark. (2003) tarafından önerilen aşamalı çerçeve ve Snyder (2019) tarafından geliştirilen uygulama yaklaşımı doğrultusunda yapılandırılmış olup; araştırma protokolünün belirlenmesi, şeffaf arama ve seçim prosedürlerinin yürütülmesi, sistematik veri çıkarımı ve yapılandırılmış sentez aşamalarını kapsamaktadır. Seçilen çalışmalar için tanımlayıcı analiz ve metodolojik içerik analizi gerçekleştirilmiş; bulgular problem türü, karar boyutları, modelleme yaklaşımı, çözüm yöntemi ve bozulabilirliğin ele alınma biçimi açısından sınıflandırılmıştır. Literatür taramasında Web of Science (WOS) Core Collection veri tabanı, güvenilir atıf indeksleme yapısı ve kapsamlı disiplinler arası kapsama alanı nedeniyle birincil kaynak olarak kullanılmıştır. Tarama, “food supply chain” anahtar kelimesi ile başlatılmış ve “Operations Research & Management Science” kategorisi ile daraltılmıştır. Analiz yalnızca hakemli dergi makaleleri ile sınırlandırılmıştır.

4. BULGULAR

Literatür incelemesi, gıda tedarik zinciri alanındaki çalışmaların son on yılda belirgin biçimde arttığını göstermektedir. 2015–2017 döneminde yayın sayıları sınırlı ve durağan seyrederken, 2018 sonrasında artış başlamış ve 2021 itibarıyla ivme kazanmıştır. Bu gelişme, alanın operasyonel planlamanın ötesinde sürdürülebilirlik, dayanıklılık ve kaynak verimliliği gibi stratejik boyutlarla da ele alındığını göstermektedir.

Problem türleri açısından tedarik zinciri ağ tasarımı, özellikle kapalı döngü, döngüsel ekonomi ve tarım-gıda odaklı yapılarla öne çıkmaktadır. Envanter rotalama ve araç rotalama problemleri de literatürde önemli yer tutmaktadır. Çalışmalarda taşıma, envanter, üretim ve konumlandırma kararları sıklıkla bütünleşik biçimde modellenirken, fiyatlama, tedarikçi seçimi ve risk paylaşımı gibi ekonomik ve yönetsel kararlar daha sınırlı ele alınmaktadır. Modelleme yaklaşımlarında karma tamsayılı doğrusal ve doğrusal olmayan programlama baskın olmakla birlikte, stokastik programlama, sağlam optimizasyon ve çok amaçlı modellerin kullanımı artmaktadır. Çözüm yöntemlerinde kesin, sezgisel ve hibrit meta-sezgisel yaklaşımlar bir arada kullanılmaktadır. Uygulamalar ise çoğunlukla taze gıda, süt, et ve içecek tedarik zincirlerinde yoğunlaşmakta; bozulabilirlik ve raf ömrü kısıtları model yapılarını şekillendirmektedir.

Bozulabilirliğin modellenmesinde üç temel yaklaşım öne çıkmaktadır. İlkinde sabit raf ömrü veya bozulma oranı gibi deterministik parametreler kullanılmaktadır. İkincisinde kalite kaybı ve atık maliyetleri amaç fonksiyonuna dahil edilmektedir. Daha güncel çalışmalarda ise bozulabilirlik; zaman, sıcaklık, taşıma süresi ve operasyonel kararlarla ilişkili dinamik bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bu gelişim, literatürün basitleştirilmiş parametre temelli yaklaşımlardan daha gerçekçi ve karar-bağımlı modellere yöneldiğini göstermektedir.

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu literatür incelemesi, gıda lojistiği araştırmalarının son on yılda hem niceliksel hem de kavramsal açıdan belirgin bir gelişim gösterdiğini ortaya koymaktadır. Yayın sayılarındaki artış, alanın artan stratejik önemini yansıtırken; problem türleri ve modelleme yaklaşımlarındaki çeşitlenme, metodolojik olgunlaşma sürecine işaret etmektedir. Bozulabilirliğin modele dahil edilme biçimi literatürün evrimini açık biçimde göstermektedir. Çalışmaların büyük çoğunluğunda bozulabilirlik sabit parametreler aracılığıyla temsil edilse de son dönem araştırmalarında kalite ve fiyat etkileşimi, stokastik yaşam süresi ve karar bağımlı bozulma yapılarının öne çıktığı görülmektedir. Bu dönüşüm, modellerin gerçek operasyonel koşulları daha iyi yansıtma yönünde ilerlediğini göstermektedir. Bununla birlikte, dinamik ve veri temelli bozulma modellemeleri hâlen sınırlı sayıdadır. Genel olarak literatür, operasyonel planlama odaklı çerçevelerden daha bütüncül ve stratejik modellere doğru evrilmektedir. Gelecek çalışmalar için bozulabilirliğin karar-bağımlı ve veri destekli biçimde modellenmesi, ekonomik ve davranışsal mekanizmaların entegrasyonu ve ölçeklenebilir çözüm yaklaşımlarının geliştirilmesi önemli araştırma alanları olarak öne çıkmaktadır.

Anahtar Sözcükler: *Gıda lojistiği, gıda tedarik zinciri, bozulabilirlik*

KAYNAKÇA

Abbas, H., Zhao, L., Gong, X., & Faiz, N. (2023). The perishable products case to achieve sustainable food quality and safety goals implementing on-field sustainable supply chain model. Socio-Economic Planning Sciences, 87, 101562.

Azab, R., Mahmoud, R. S., Elbehery, R., & Gheith, M. (2023). A bi-objective mixed-integer linear programming model for a sustainable agro-food supply chain with product perishability and environmental considerations. Logistics, 7(3), 46.

Bolívar, J., Cantillo, V., & Miranda, P. (2025). Agri-food supply chain design for perishable products: Application to small-scale farmers. Operational Research, 25(2), 26.

Clavijo-Buritica, N., Triana-Sanchez, L., & Escobar, J. W. (2023). A hybrid modeling approach for resilient agri-supply network design in emerging countries: Colombian coffee supply chain. Socio-Economic Planning Sciences, 85, 101431.

Dong, L., Jiang, P., & Xu, F. (2023). Impact of traceability technology adoption in food supply chain networks. Management Science, 69(3), 1518–1535.

Esteso, A., Alemany, M. M. E., & Ortiz, Á. (2023a). Sustainable agri-food supply chain planning through multi-objective optimisation. Journal of Decision Systems.

Esteso, A., Alemany, M. M. E., Ottati, F., & Ortiz, Á. (2023b). System dynamics model for improving the robustness of a fresh agri-food supply chain to disruptions. Operational Research, 23(2), 28.

Ganguly, S., & Robb, D. J. (2022). An analytical model to characterize consumption and wastage of fresh fruit and vegetables in households. European Journal of Operational Research, 300(1), 151–163.

Ge, H., Goetz, S. J., Cleary, R., Yi, J., & Gómez, M. I. (2022). Facility locations in the fresh produce supply chain: An integration of optimization and empirical methods. International Journal of Production Economics, 249, 108534.

Ghasemi, M., & Seifbarghy, M. (2025). Centralized management of raw milk distribution network design considering sustainability and resiliency. International Journal of Management Science and Engineering Management, 1–14.

Gholian-Jouybari, F., Hashemi-Amiri, O., Mosallanezhad, B., & Hajiaghaei-Keshteli, M. (2023). Metaheuristic algorithms for a sustainable agri-food supply chain considering marketing practices under uncertainty. Expert Systems with Applications, 213, 118880.

Gómez-Lagos, J. E., González-Araya, M. C., Acosta-Espejo, L. G., & Soto-Silva, W. E. (2024). Supporting tactical harvest planning decisions of major fruits through a multi-objective modeling approach by using exact methods. Expert Systems with Applications, 251, 123929.

Goodarzian, F., Kumar, V., & Ghasemi, P. (2022). Investigating a citrus fruit supply chain network considering CO_2 emissions using meta-heuristic algorithms. Annals of Operations Research, 1–57.

Ghosh, P. K., Manna, A. K., Dey, J. K., & Kar, S. (2022). A deteriorating food preservation supply chain model with downstream delayed payment and upstream partial prepayment. RAIRO-Operations Research, 56(1), 331–348.

Gholami-Zanjani, S. M., Jabalameli, M. S., Klibi, W., & Pishvaee, M. S. (2021). A robust location-inventory model for food supply chains operating under disruptions with ripple effects. International Journal of Production Research, 59(1), 301-324.

Ghahremani-Nahr, J., Kian, R., & Ghaderi, A. (2025). A food upcycling model by food bank collection-distribution networks. Socio-Economic Planning Sciences, 102247.

Kabadurmus, O., Kazançoğlu, Y., Yüksel, D., & Pala, M. Ö. (2022). A circular food supply chain network model to reduce food waste. Annals of Operations Research, 1–31.

Keshavarz, M., Hosseini-Nasab, H., Fakhrzad, M. B., & Zare, H. K. (2024). Impact of resource reconfiguration on the dairy supply chain resilience. RAIRO-Operations Research, 58(6), 5341–5368.

Kumar, A., Mangla, S. K., & Kumar, P. (2025). A decision framework for supplier selection and order allocation for environmentally sustainable perishable food supply chains. Annals of Operations Research, 346(2), 1153–1185.

Li, Y., Shan, Y., & Ling, S. (2022). Research on option pricing and coordination mechanism of festival food supply chain. Socio-Economic Planning Sciences, 81, 101199.

Lin, N., Akkerman, R., Kanellopoulos, A., Hu, X., Wang, X., & Ruan, J. (2023). Vehicle routing with heterogeneous service types: Optimizing post-harvest preprocessing operations for fruits and vegetables in short food supply chains. Transportation Research Part E, 172, 103084.

Miyangaskary, M. K., Keivanpour, S., Kordler, A. E., Safari, H., & Lamghari, A. (2025). Enhancing sustainability performance of a closed-loop supply chain for protein products using a fully fuzzy multi-objective optimisation. International Journal of Systems Science: Operations & Logistics, 12(1), 2450608.

Mogale, D. G., Ghadge, A., Cheikhrouhou, N., & Tiwari, M. K. (2023). Designing a food supply chain for enhanced social sustainability in developing countries. International Journal of Production Research, 61(10), 3184–3204.

Moreno-Camacho, C. A., Montoya-Torres, J. R., & Jaegler, A. (2023). Sustainable supply chain network design: A study of the Colombian dairy sector. Annals of Operations Research, 324(1), 573–599.

Najafi, M., & Zolfagharinia, H. (2024). A multi-objective integrated approach to address sustainability in a meat supply chain. Omega, 124, 103011.

Nasrollahi, S., Hosseini-Nasab, H., Fakhrzad, M. B., & Honarvar, M. (2023). A multi-stage stochastic model for designing a linked cross-docking distribution network with heterogeneous trucks. Operational Research, 23(1), 15.

Ostovari, A., Bozorgi Amiri, A., Yousefi-Babadi, A., & Benyoucef, L. (2025). Multi-configuration modular capacity wheat supply chain network design under uncertainty: Robust optimisation-based approach. International Journal of Systems Science: Operations & Logistics, 12(1), 2472965.

Paksaz, A., Zareian Beinabadi, H., Moradi, B., Mousapour Mamoudan, M., & Aghsami, A. (2024). Advanced queueing and location-allocation strategies for sustainable food supply chain. Logistics, 8(3), 91.

Rahbari, M., Khamseh, A. A., & Mohammadi, M. (2023). Robust optimization and strategic analysis for agri-food supply chain under pandemic crisis: Case study from an emerging economy. Expert Systems with Applications, 225, 120081.

Rijpkema, W. A., Hendrix, E. M., Rossi, R., & van der Vorst, J. G. (2016). Application of stochastic programming to reduce uncertainty in quality-based supply planning of slaughterhouses. Annals of Operations Research, 239(2), 613-624.

Sebatjane, M. (2022). The impact of preservation technology investments on lot-sizing and shipment strategies in a three-echelon food supply chain involving growing and deteriorating items. Operations Research Perspectives, 9, 100241.

Sebatjane, M., & Adetunji, O. (2024). A four-echelon supply chain inventory model for growing items with imperfect quality and errors in quality inspection. Annals of Operations Research, 335(1), 327–359.

Sebatjane, M., Cárdenas-Barrón, L. E., & Nobil, A. H. (2024). Sustainable inventory models for a three-echelon food supply chain with growing items and price- and carbon emissions-dependent demand under different emissions regulations. Cleaner Logistics and Supply Chain, 13, 100192.

Shekarabi, H., Vali-Siar, M. M., & Mozdgir, A. (2024). Food supply chain network design under uncertainty and pandemic disruption. Operational Research, 24(2), 26.

Sisley, H., Dik, G., McGree, J., & Corry, P. (2023). Multi-product multi-region supply chain optimisation for seasonal crops. International Journal of Production Research, 61(16), 5704–5722.

Souri, F., & Fatemi Ghomi, S. M. T. (2025). Design of sustainable perishable food supply chain network under uncertainty. Opsearch, 62(1), 406–422.

Soysal, M., Bloemhof-Ruwaard, J. M., Haijema, R., & van der Vorst, J. G. (2015). Modeling an inventory routing problem for perishable products with environmental considerations and demand uncertainty. International Journal of Production Economics, 164, 118-133.

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. Journal of Business Research, 104, 333–339.

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. British Journal of Management, 14(3), 207–222.

Vafadarnikjoo, A., Moktadir, M. A., Paul, S. K., & Ali, S. M. (2023). A novel grey multi-objective binary linear programming model for risk assessment in supply chain management. Supply Chain Analytics, 2, 100012.

Zhao, Y., Li, Y., Yao, Q., & Guan, X. (2023). Dual-channel retailing strategy vs. omni-channel buy-online-and-pick-up-in-store behaviors with reference freshness effect. International Journal of Production Economics, 263, 108967.

Zissis, D., Aktas, E., & Bourlakis, M. (2018). Collaboration in urban distribution of online grocery orders. The International Journal of Logistics Management.

TEDARİKÇİ RİSKİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNDE YAPAY ZEKA KULLANIMI

Arş. Gör. Ali Kaan BARKA

Dokuz Eylül Üniversitesi, alikaan.barka@deu.edu.tr

Doç.Dr. Hakan AŞAN

Dokuz Eylül Üniversitesi, hakan.asan@deu.edu.tr

Prof. Dr. Çiğdem TARHAN

Dokuz Eylül Üniversitesi, cigdem.tarhan@deu.edu.tr

Prof. Dr. Vahap TECİM

Dokuz Eylül Üniversitesi, vahap.tecim@deu.edu.tr

1. GİRİŞ

Kleindorfer ve Saad (2005), tedarik zincirindeki kesintilerin doğal afetler, grevler, ekonomik çalkantılar ve kasıtlı saldırılardan doğabildiğini ve bu risklerin yönetiminin, riskin değerlendirilmesi ile azaltılmasını birlikte gerektirdiğini vurgulamıştır. Bu kesintilerin bir bölümü tedarikçinin bulunduğu bölgenin deprem, sel, ulaşım ve siyasi istikrar koşullarıyla ilişkili olsa da tedarikçi seçimi yazınında en sık ele alınan ölçütler fiyat, teslimat ve kalite olmuştur (Weber vd., 1991). Tedarik zinciri yönetimindeki Coğrafi Bilgi Sistemleri (CBS) uygulamaları da büyük ölçüde ulaşım ağları, rota belirleme ve tesis yeri seçimi üzerinde yoğunlaşmaktadır (Tsakiridi, 2021). Makine öğrenmesiyle tedarik zinciri riski tahmininde ise modeli yorumlanabilir kılmanın tahmin başarısından bir ölçüde ödün vermeyi gerektirdiği gösterilmiştir (Baryannis vd., 2019). Büyük Dil Modelleri (Large Language Models, LLM) sonuçları gündelik dile aktarabilse de dayanağı olmayan ya da olgulara aykırı ifadeler üretebilmektedir (Huang vd., 2025). Bu bildiride, risk sınıfının kurallarla belirlendiği ve LLM'in yalnızca bu kararı açıkladığı, tedarikçi riskini değerlendirmeye yönelik hibrit bir çerçeve önerilmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Barredo Arrieta vd. (2020), açıklanabilir yapay zekâyı (XAI) belirli bir kitle için işleyişini anlaşılır kılan gerekçeler sunan yapay zekâ olarak tanımlamakta ve açıklanabilirliği sorumlu yapay zekâ kullanımının temel unsurlarından biri saymaktadır. Bu doğrultuda Li vd. (2023), tedarik zinciri optimizasyonunda çözücüyü korumuş; LLM'i planlamacıların "ya şöyle olursa" türündeki sorularını koda dönüştüren ve sonuçları yorumlayan bir katman olarak kullanmıştır. Prenosil vd. (2025) ise GPT-4'ün tıbbi raporlardan çıkardığı bilgileri kural tabanlı bir uzman sistemle denetleyerek raporların çalışmaya dahil edilmesi görevinde F1 değerini, GPT-4'ün tek başına ulaştığı 0,63'ten 1,00'e çıkarmıştır.

3. YÖNTEM

Altı bileşenli çerçeve, verilerini CBS ile işletmenin kurumsal kaynak planlama (ERP) sisteminden çekmektedir. Mekânsal Risk Skoru (SRS) deprem, sel, lojistik erişim ve siyasi istikrarsızlık göstergelerinin; Tedarikçi Bağımlılık Skoru (SDS) ise alternatif kaynak bulunabilirliği, malzeme kritikliği, tedarikçi kademesi ve teslimat başarısı göstergelerinin 0–1 aralığına ölçeklenip ağırlıklı olarak toplanmasıyla hesaplanmaktadır. Kural motoru, iki skoru eşik değerleriyle karşılaştıran EĞER–İSE kurallarıyla tedarikçiyi bir risk sınıfına atamaktadır. LLM'den, skorlara ve atanan sınıfa dayanarak bir gerekçe ve önlem önerileri yazması istenmektedir. Son bileşen bu yanıtı, yöneticiye iletilmeden önce sayıların, risk sınıfının, önlem önerisinin, girdi dışı bilginin ve iki risk boyutunun kontrol edildiği beş kural tabanlı denetimden geçirmektedir. Denetimden geçemeyen yanıt için hata bilgisiyle bir kez daha yanıt

istenmekte, yine başarısız olunursa şablon bir açıklama kullanılmaktadır.

4. BULGULAR

Çerçeve, tedarikçi riskini iki soruya ayırmaktadır: Tedarikçinin bulunduğu yer ne kadar tehlikelidir (SRS) ve bu tedarikçi kaybedilirse işletme ne ölçüde etkilenir (SDS)? İki skorun birlikte değerlendirilmesi, deprem bölgesinde bulunan ancak kolayca ikame edilebilen bir tedarikçi ile güvenli bölgedeki tek kaynak durumundaki bir tedarikçinin farklı nedenlerle riskli olduğunu göstermektedir. Risk sınıfı her durumda kurallardan geldiği için LLM'in hatalı bir ifadesi kararı değil, yalnızca açıklamanın kabul edilip edilmeyeceğini etkilemektedir.

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Önerilen çerçeve, LLM'i hesaplama yapısının yerine değil yanına yerleştiren Li vd. (2023) yaklaşımını tedarikçi risk sınıflandırmasına taşımakta; dil modeli çıktısını sembolik kurallarla sınırlandırması ve sorun saptandığında modeli yeniden sorgulaması bakımından da Prenosil vd. (2025) tarafından önerilen mimariye benzemektedir. Çerçeve şimdilik kurgusal senaryolarla tartışılmış olup gerçek firma ve CBS verileriyle sınanmamıştır; kural yapısı, eşikler ve ağırlıklar da uzmanlarca onaylanmamıştır. Sonraki adım, çerçevenin gerçek verilerle uygulanması ve açıklamaların yöneticilerle birlikte değerlendirilmesidir.

Anahtar Sözcükler: Tedarikçi Riski, Mekânsal Risk, Büyük Dil Modelleri, Açıklanabilir Yapay Zekâ, Kural Tabanlı Uzman Sistemler

KAYNAKÇA

Barredo Arrieta, A., Díaz-Rodríguez, N., Del Ser, J., Bennetot, A., Tabik, S., Barbado, A., Garcia, S., Gil-Lopez, S., Molina, D., Benjamins, R., Chatila, R. ve Herrera, F. (2020). Explainable artificial intelligence (XAI): Concepts, taxonomies, opportunities and challenges toward responsible AI. Information Fusion, 58, 82–115. https://doi.org/10.1016/j.inffus.2019.12.012

Baryannis, G., Dani, S. ve Antoniou, G. (2019). Predicting supply chain risks using machine learning: The trade-off between performance and interpretability. Future Generation Computer Systems, 101, 993–1004. https://doi.org/10.1016/j.future.2019.07.059

Huang, L., Yu, W., Ma, W., Zhong, W., Feng, Z., Wang, H., Chen, Q., Peng, W., Feng, X., Qin, B. ve Liu, T. (2025). A survey on hallucination in large language models: Principles, taxonomy, challenges, and open questions. ACM Transactions on Information Systems, 43(2), 1–55. https://doi.org/10.1145/3703155

Kleindorfer, P. R. ve Saad, G. H. (2005). Managing disruption risks in supply chains. Production and Operations Management, 14(1), 53–68. https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2005.tb00009.x

Li, B., Mellou, K., Zhang, B., Pathuri, J. ve Menache, I. (2023). Large language models for supply chain optimization (arXiv:2307.03875). arXiv. https://doi.org/10.48550/arXiv.2307.03875

Prenosil, G. A., Weitzel, T. K., Bello, S. C., Mingels, C., Manzini, G., Meier, L. P., Shi, K.-Y., Rominger, A. ve Afshar-Oromieh, A. (2025). Neuro-symbolic AI for auditable cognitive information extraction from medical reports. Communications Medicine, 5, Article 491. https://doi.org/10.1038/s43856-025-01194-x

Tsakiridi, A. (2021). Applications of geographic information systems (GIS) in supply chain management: Systematic literature review. International Journal of Supply Chain Management, 10(5), 70–81. https://ojs.excelingtech.co.uk/index.php/IJSCM/article/view/5920

Weber, C. A., Current, J. R. ve Benton, W. C. (1991). Vendor selection criteria and methods. European Journal of Operational Research, 50(1), 2–18. https://doi.org/10.1016/0377-2217(91)90033-R

DİJİTAL PAZARLAMA: BİBLİYOMETRİK ANALİZ

Alperen UZEL

İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, d241333006@ogr.ikc.edu.tr

1. GİRİŞ

Akıllı telefonlar ve benzeri mobil cihazların yaygınlaşmasıyla birlikte dijital pazarlama faaliyetlerinin hızla artması, akademik dünyanın da bu alana yönelmesine neden olmuştur. Ulusal ve uluslararası literatürde dijital pazarlamayı farklı perspektiflerden ele alan çok sayıda akademik çalışma bulunmaktadır (Erkan, 2020). Bu alanda artan akademik ilginin sistematik bir biçimde incelenmesi, mevcut bilginin haritalandırılmasına katkı sağlayacak ve gelecekte yapılacak araştırmalar için önemli bir referans noktası oluşturacaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Teknolojik gelişmelerle uyumlu olarak mobil cihazlar ve internet, tüketicilerin günlük yaşamlarının vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir. Bu durum tüketici davranışlarında kalıcı değişiklikler meydana getirirken işletmelerin pazarlama faaliyetlerinin de dijitale kaymasına neden olmuştur (Ryan ve Jones, 2013). Koçak Alan vd. (2018), dijital pazarlamayı geleneksel medyadan farklı yöntemlerle markanın ve gerçekleştirdiği işlerin reklam ve tanıtımını yaparken aynı zamanda tüm pazarlama faaliyetlerini de bu süreci desteklemek amacıyla internet, mobil ve diğer interaktif platformlar üzerinden gerçekleştiren uygulamalar bütünü olarak tanımlamaktadır. Daha sade bir yaklaşımla dijital pazarlama, temelde, dijital kanallar aracılığıyla mal ve hizmetlerin pazarlamasıdır şeklinde tanımlanabilir. Bu tanım zaman içinde evrilerek, dijital kanallarla müşteri edinmek ve müşteri tercihleri oluşturmak, markaları tanıtmak, satışları artırmak, mevcut müşterileri elde tutmak ve yeni müşterileri elde etmek için dijital teknolojileri kullanma sürecini tanımlayan kapsamlı bir hale dönüşmüştür (Kannan, 2017).

Dijital pazarlama kavramı ile internet pazarlaması karıştırılmamalıdır. İnternet pazarlaması tamamen online reklam ve pazarlama çabasını içerirken dijital pazarlama çok daha kapsamlı ve karşılıklı etkileşimin olduğu bir alandır. Dijital pazarlamanın etki alanı geniş ve ulaşma gücü yüksektir (Kotler vd., 2016).

3. YÖNTEM

Bu çalışmanın amacı, dijital pazarlama alanındaki akademik yayınları inceleyerek, bu alanda yapılan araştırmaların yıllara göre dağılımını, konunun literatürdeki gelişimini ortaya koymaktır. Araştırma verilerini Web of Science veri tabanında yer alan 173 makale analiz edilmiştir. Araştırmada, Web of Science veri tabanından elde edilen ve “digital marketing”, “online marketing”, “internet marketing”, “electronic marketing”, “e-marketing”, “digital advertising”, “online advertising”, “digital promotion” ve “digital branding” anahtar sözcüklerini içeren çalışmalar incelenmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda, ilgili veri tabanında bulunan makalelere ait verilerin toplanması ve analiz edilmesi sürecinde R-Studio programı kullanılmıştır. Web of Science veri tabanından, “digital marketing”, “online marketing”, “internet marketing”, “electronic marketing”, “e-marketing”, “digital advertising”, “online advertising”, “digital promotion” ve “digital branding” anahtar kelimeleri taratılmış ve çıkan veri dosyaları, “export” seçeneği aracılığıyla text formatında indirilmiştir. Daha sonra, R-Studio ortamında “bibliometrix” paketi indirilip etkinleştirilmiş ve çalıştırılmıştır. Son olarak, plaintext formatındaki veri dosyası, R-Studio’daki data bölümüne yüklenerek analiz süreci tamamlanmıştır.

Analiz kapsamında yıllık yayın eğilimleri, kaynak performansı, anahtar kelime yapısı, yerel atıf örüntüleri ve ülke dağılımları incelenmiştir. Bu çalışma, literatürün genel görünümünü ortaya koymayı amaçladığından, mevcut sürümde betimleyici bibliyometrik göstergelere odaklanılmıştır. Bununla birlikte co-citation, co-authorship, thematic evolution ve trend topic gibi daha ileri ağ analizleri gelecekteki çalışmalar için açık bir geliştirme alanı oluşturmaktadır.

4. BULGULAR

Analiz sonuçlarına göre araştırma veri seti 2016–2026 yılları arasında yayımlanmış toplam 173 akademik dokümandan oluşmaktadır. Bu çalışmalar 123 farklı akademik dergide yayımlanmıştır.

Araştırma kapsamında incelenen çalışmalara toplam 614 yazar katkı sağlamıştır. Veri setinde yalnızca 14 adet tek yazarlı doküman bulunurken, doküman başına ortalama 3.65 ortak yazar olduğu tespit edilmiştir. Bu durum dijital pazarlama alanındaki çalışmaların çoğunlukla çok yazarlı akademik iş birlikleri ile gerçekleştirildiğini göstermektedir.

Uluslararası akademik iş birliği oranının %24.86 olduğu görülmektedir. Bu oran, dijital pazarlama alanında farklı ülkelerden araştırmacıların ortak çalışmalar gerçekleştirdiğini göstermektedir.

Analiz sonuçlarına göre yıllık yayın artış oranının %11.61 olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, dijital pazarlama alanındaki akademik çalışmaların son yıllarda hızlı bir artış eğilimi gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Dijital pazarlama konusu ile ilgili makalelerin 2016 yılında yayımlanmaya başladığı görülmektedir. İlgili konu alanında en fazla makalenin 2024 ve 2025 yıllarında yayımlandığı tespit edilmiştir. Özellikle 2024 yılında 33 ve 2025 yılında 49 makale yayımlandığı görülmekte olup, bu durum dijital pazarlama alanındaki akademik çalışmaların son yıllarda önemli ölçüde arttığını göstermektedir. Ayrıca 2021–2025 yılları arasında yayımlanan çalışmaların sayısının belirgin şekilde yükseldiği ve literatürde hızlı bir gelişim yaşandığı dikkat çekmektedir.

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu çalışmanın amacı, dijital pazarlama konusundaki bilimsel yayınların yıllara göre dağılımını, öne çıkan yazarları, dergileri, anahtar kelimeleri ve ülkelerin bilimsel üretkenliğini analiz ederek alanın genel görünümünü ortaya koymaktır. Araştırma bulguları, dijital pazarlama alanındaki akademik çalışmaların 2016 yılından itibaren yayımlanmaya başladığını ve özellikle 2023 yılından sonra belirgin bir artış gösterdiğini ortaya koymaktadır. Yayın sayısının özellikle 2024 ve 2025 yıllarında önemli ölçüde arttığı görülmektedir. Bu artışın, işletmelerin dijital dönüşüm süreçlerine daha fazla yönelmesi, sosyal medya platformlarının yaygınlaşması ve dijital pazarlama stratejilerinin giderek daha fazla önem kazanması ile ilişkili olduğu düşünülmektedir.

Bu araştırmada veri kaynağı olarak Web of Science veri tabanı kullanılmıştır. Gelecekte yapılacak çalışmalar, Scopus, ProQuest, Google Scholar veya YÖK Tez gibi farklı veri tabanları kullanılarak genişletilebilir. Ayrıca dijital pazarlama ile ilişkili sosyal medya pazarlaması, dijital dönüşüm, yapay zekâ destekli pazarlama ve müşteri deneyimi gibi farklı kavramlar üzerinden de bibliyometrik analizler gerçekleştirilebilir. Bu tür çalışmalar, dijital pazarlama literatürünün gelişimini daha kapsamlı bir şekilde ortaya koymaya katkı sağlayacaktır.

***Anahtar Sözcükler*:** Digital Pazarlama, Djital Markalaşma, Çevrimiçi Reklam, Çevrimiçi Pazarlama

KAYNAKÇA

American Marketing Association. (2020). Digital marketing. American Marketing Association.

Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. Journal of Informetrics, 11(4), 959–975. https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007

Atadil, H. A. (2011). Otel işletmelerinde sosyal medya pazarlaması: Turizm tüketicilerinin sosyal paylaşım sitelerine ilişkin algıları üzerine bir alan çalışması (Yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi.

Bakır, N. (2013). Pazarlama alanında yapılan doktora tezlerinin kategorik olarak değerlendirilmesi (1994–2012). Öneri Dergisi, 10(40), 1–13.

Barutçu, S. (2011). Mobil viral pazarlama. İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi.

Barutçu, S., & Öztürk Göl, M. (2009). Mobil reklamlar ve mobil reklam araçlarına yönelik tutumlar. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi.

Barutçu, S., & Tomaş, M. (2013). Sürdürülebilir sosyal medya pazarlaması ve sosyal medya pazarlaması etkinliğinin ölçümü. İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi.

Bayram, G. E., Bayram, A. T., & Sürücü, Ö. (2016). Sürdürülebilir kalkınma için turizm: Şanlıurfa'da bulunan sivil toplum kuruluşlarının görüşleri. ÜNİDAP Uluslararası Bölgesel Kalkınma Konferansı, Muş.

Çatı, K., & Öcel, Y. (2018). Türkiye'de pazarlama ile ilgili yayınlanan makalelerin bibliyometrik incelenmesi. İşletme Araştırmaları Dergisi, 10(3), 508–519.

Çelik, O., & Canoğlu, M. (2019). Ulakbim veri tabanında sürdürülebilir ve çevreci pazarlama konusunda yayınlanmış makalelerin bibliyometrik analizi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 28(3), 24–36.

Çelik, S. (2014). Sosyal medyanın pazarlama iletişimine etkileri. Erciyes İletişim Dergisi.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). Digital marketing: Strategy, implementation and practice (7th ed.). Pearson.

Çiçek, R., & Mürütsoy, M. (2014). İnternet tüketicisinin satın alma davranışlarının incelenmesi üzerine bir araştırma: Niğde Üniversitesi akademik ve idari personeli örneği. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.

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. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070

Dwivedi, Y. K., Kapoor, K. K., & Chen, H. (2015). Social media marketing and advertising. The Marketing Review, 15(3), 289–309.

Felix, R., Rauschnabel, P. A., & Hinsch, C. (2017). Elements of strategic social media marketing: A holistic framework. Journal of Business Research, 70, 118–126. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.05.001

Hanna, R., Rohm, A., & Crittenden, V. L. (2011). We're all connected: The power of the social media ecosystem. Business Horizons, 54(3), 265–273. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.007

Järvinen, J., & Karjaluoto, H. (2015). The use of web analytics for digital marketing performance measurement. Industrial Marketing Management, 50, 117–127. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.04.009

Kannan, P. K., & Li, H. A. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. International Journal of Research in Marketing, 34(1), 22–45. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. Business Horizons, 53(1), 59–68. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003

Kim, A. J., & Ko, E. (2012). Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand. Journal of Business Research, 65(10), 1480–1486. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.014

Kingsnorth, S. (2019). Digital marketing strategy: An integrated approach to online marketing (2nd ed.). Kogan Page.

Koçak Alan, A., Tümer Kabadayı, E., & Erişke, T. (2018). İletişimin yeni yüzü: Dijital pazarlama ve sosyal medya pazarlaması. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 17(66), 493–504.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016). Marketing 4.0: Moving from traditional to digital. John Wiley & Sons.

Lamberton, C., & Stephen, A. T. (2016). A thematic exploration of digital, social media, and mobile marketing: Research evolution from 2000 to 2015 and an agenda for future inquiry. Journal of Marketing, 80(6), 146–172. https://doi.org/10.1509/jm.15.0415

Leeflang, P. S. H., Verhoef, P. C., Dahlström, P., & Freundt, T. (2014). Challenges and solutions for marketing in a digital era. European Management Journal, 32(1), 1–12. https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.001

Moed, H. F. (2005). Citation analysis in research evaluation. Springer.

Ryan, D., & Jones, C. (2013). Understanding digital marketing: Marketing strategies for engaging the digital generation (3rd ed.). Kogan Page.

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.

van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. Scientometrics, 84(2), 523–538. https://doi.org/10.1007/s11192-009-0146-3

YAPAY ZEKÂ BELİRSİZLİĞİ VE KÜRESEL GÜÇ REKABETİ: DİJİTAL HEGEMONYA, TEKNOLOJİK SİLAHLANMA VE FİNANSAL YANSIMALAR

Dr. Aydın GÜRBÜZ

Bağımsız araştırmacı, aydingurbuz46@gmail.com

Dr. Öğr. Üyesi. Nur Esra BEKERECİ

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, SBMYO, Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Bölümü, bekereciesra@gmail.com

Doç. Dr. Meltem KILIÇ

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü, meltem.kilic@hotmail.com

1. GİRİŞ

Küresel finansal sistem son dönemde iki yapısal dönüşüm dinamiğinin eş zamanlı etkisi altında yeniden şekillenmektedir. Bir tarafta yapay zekâ temelli teknolojik ilerleme üretim yapısından rekabet stratejilerine kadar geniş bir dönüşüm yaratırken; diğer tarafta artan jeopolitik gerilimler ekonomik karar alma süreçleri üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Yapay zekâya ilişkin düzenleyici belirsizlikler, veri güvenliği tartışmaları ve stratejik teknoloji politikaları; finansal piyasalarda yeni bir risk algısı oluştururken, jeopolitik risklerdeki artış küresel tedarik zincirleri, savunma harcamaları ve sermaye hareketleri üzerinden fiyatlama davranışını etkilemektedir. Bu gelişmeler finansal piyasalarda belirsizlik şoklarının fiyatlanmasına ilişkin geleneksel yaklaşımların yeniden değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Özellikle teknoloji, savunma ve döviz piyasalarının bu iki belirsizlik kaynağı karşısındaki konumu finansal sistemde oluşan yeni risk algısını anlamak açısından önem taşımaktadır. Dijital hegemonya tartışmaları ve stratejik teknoloji rekabeti teknoloji sektörünü doğrudan etkilerken, jeopolitik gerilimler savunma harcamaları ve güvenlik politikaları üzerinden reel ve finansal kanalları eş zamanlı harekete geçirmektedir. Ayrıca döviz piyasalarının bu süreçteki konumu güvenli liman davranışının koşullu olup olmadığını anlamak açısından önem taşımaktadır. Bu çalışma yapay zekâ belirsizliği ile jeopolitik riskin teknoloji, savunma ve finansal piyasalar üzerindeki etkilerini birlikte ele alarak literatürdeki boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yapay zekâ temelli gelişmeler uzun süredir ekonomik analizlerin odağında yer almakla birlikte, bu gelişmelerden kaynaklanan belirsizlik boyutu literatürde görece yeni bir araştırma alanı olarak öne çıkmaktadır (Reyes, 2026; Alsam, 2026). Yapay zekâdaki teknolojik yenilikler, düzenleyici değişimler ve küresel teknoloji rekabeti piyasalarda belirsizliği artıran temel unsurlar arasında yer almaktadır. Literatür, AI kaynaklı belirsizliklerin finansal piyasalarda volatiliteyi artırarak yatırımcı davranışlarını ve risk algısını etkileyebildiğini göstermektedir (Eteman, 2024; Alliata & Bozagiu, 2025; Scholes, 2025). Bununla birlikte yapay zekânın küresel ölçekte stratejik bir teknoloji alanına dönüşmesi, AI belirsizliğinin yalnızca ekonomik değil aynı zamanda jeopolitik bir boyut kazanmasına yol açmaktadır (STM, 2021; Arslan, 2025; Yılmaz, 2026;). Jeopolitik risklerin finansal piyasalara etkisini ölçmek amacıyla geliştirilen Geopolitical Risk Index (GPR), kriz dönemlerinde artan volatilite ve güvenli liman davranışlarını analiz etmek için yaygın biçimde kullanılmaktadır (Caldara & Iacoviello, 2022). Ampirik çalışmalar jeopolitik risk artışlarının piyasalarda fiyat düşüşleri, volatilite artışı ve riskten kaçınma davranışlarını güçlendirdiğini göstermektedir (Zhang, 2022; Panazan & Gheorghe, 2024; Chen vd., 2026). Bununla birlikte bu etkilerin sektörler arasında homojen olmadığı; savunma sektörünün jeopolitik gerilim dönemlerinde görece güçlü performans gösterebildiği, teknoloji ve yarı iletken sektörlerinde ise belirsizlik kaynaklı oynaklığın arttığı belirtilmektedir (Kamışlı, 2023; Eissa vd., 2024; Snarska vd., 2025; Yılmaz, 2026). Literatürde çalışmaların büyük bölümü yapay

zekâ belirsizliği veya jeopolitik risk etkilerini ayrı ayrı incelemektedir. Bu çalışma ise her iki belirsizlik kaynağını birlikte ele alarak teknoloji, savunma ve finansal piyasalar üzerindeki sektörel etkileri analiz etmekte ve böylece bu iki risk unsurunun eş zamanlı piyasa etkilerine ilişkin daha bütüncül bir değerlendirme sunmaktadır.

3. YÖNTEM

Çalışmada 2 Ocak 2015 – 19 Şubat 2026 dönemine ait günlük veriler kullanılmıştır. Yapay zekâ belirsizliğini temsil etmek üzere AIU endeksi, jeopolitik risk göstergesi olarak ise GRI endeksi ele alınmıştır. Bu belirsizlik göstergelerine ait veriler policyuncertainty.com veri tabanından temin edilmiştir. Finansal piyasalardaki yansımaları temsil etmek amacıyla teknoloji sektörü için NASDAQ Composite ve Philadelphia Semiconductor Index, savunma sektörü için S&P Aerospace & Defense Select Industry Index ve finansal kanal için ABD Dolar Endeksi (DXY) kullanılmıştır. Finansal serilere ilişkin veriler investing.com platformundan elde edilmiştir. Belirsizlik göstergeleri ile sektör getirileri arasındaki ilişkiyi doğrusal olmayan bir çerçevede incelemek amacıyla Kumar ve Padakandla (2022) tarafından geliştirilen Dalgacık Kantil Korelasyon (Wavelet Quantile Correlation, WQC) yöntemi uygulanmıştır. Bu yaklaşım, ilişkilerin farklı zaman ufuklarında ve getiri dağılımının farklı kantillerinde nasıl değiştiğini analiz etmeye olanak tanımaktadır. Ayrıca sistemdeki genel etkileşimi değerlendirmek amacıyla Ballı vd. (2023) tarafından geliştirilen R^2 tabanlı ayrıştırılmış bağlantılılık analizi kullanılmıştır. Bu yöntem, değişkenler arasındaki şok aktarım yoğunluğunu ölçerek sistem içi entegrasyonun zaman içindeki dinamiklerini ortaya koymaktadır.

4. BULGULAR

Analiz sonuçlarında, AIU'nun etkileri incelendiğinde, teknoloji endekslerinde kısa vadede ilişkinin zayıf ve çoğunlukla nötr olduğu, uzun vadede ise piyasa koşullarına bağlı olarak farklılaşabildiği görülmektedir. Bu sonuç, teknoloji sektörünün yapay zekâ kaynaklı belirsizliklere tek yönlü bir tepki vermediğini göstermektedir. Buna karşılık savunma sektöründe AIU'nun özellikle uzun vadede pozitif bir ilişki sergilemesi, stratejik teknoloji yatırımları ve güvenlik harcamalarına ilişkin beklentilerin fiyatlamaya yansıyabildiğini ortaya koymaktadır. Finansal kanal açısından dolar endeksi kısa vadede belirgin bir korunma işlevi göstermemekte, ancak belirsizliğin kalıcılaştığı dönemlerde dolar talebinin güçlendiği gözlenmektedir. Jeopolitik riskin etkileri değerlendirildiğinde, savunma sektörünün risk artışlarına özellikle uzun vadede pozitif tepki verdiği, teknoloji sektöründe ise ilişkinin zaman ufkuna bağlı olarak değişebildiği görülmektedir. Ayrıca toplam bağlantılılık analizi, pandemi ve savaş gibi küresel şok dönemlerinde sistem genelinde karşılıklı bağımlılığın belirgin biçimde arttığını ve şokların sektörler arasında daha güçlü biçimde yayıldığını göstermektedir.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Elde edilen bulgular, yapay zekâ belirsizliği ile jeopolitik riskin finansal piyasalar üzerindeki etkilerinin homojen ve doğrusal olmadığını, sektörlerin yapısal özellikleri ile zaman ufkuna bağlı olarak farklılaştığını göstermektedir. Yapay zekâ belirsizliği ile jeopolitik risk arasındaki ilişkinin özellikle orta ve uzun vadede güçlenmesi, dijital dönüşüm sürecinin giderek stratejik ve politik bir nitelik kazandığına işaret etmektedir. Teknoloji sektöründe gözlenen sonuçlar, belirsizliğin düzenleyici riskler, maliyet baskıları ve yatırım beklentileri üzerinden fiyatlanabildiğini ortaya koymaktadır. Savunma sektöründe uzun vadede ortaya çıkan pozitif ilişki ise jeopolitik gerilimlerin kamu harcamaları beklentileri aracılığıyla sektör değerlemelerini destekleyebildiğini göstermektedir. Dolar endeksine ilişkin bulgular, güvenli liman davranışının zaman ufkuna bağlı olarak değiştiğini ve kısa vadeli şoklarda korunma mekanizmasının her zaman geçerli olmadığını ortaya koymaktadır. Ayrıca bağlantılılık analizinin kriz dönemlerinde artması, belirsizlik ortamında piyasa senkronizasyonunun güçlendiğini göstermektedir. Bu çalışma, yapay zekâ belirsizliği ile jeopolitik riskin finansal piyasalar üzerindeki etkilerini doğrusal olmayan bir çerçevede birlikte ele alarak literatüre katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte analiz belirli endekslerle sınırlıdır ve farklı ülke piyasaları ile alternatif belirsizlik göstergeleri kullanılarak yapılacak çalışmalar sonuçların genellenebilirliğini güçlendirebilir.

Anahtar Sözcükler: Yapay Zekâ Belirsizliği, Jeopolitik Risk, Teknoloji ve Savunma Piyasaları, Dalgacık Kantil Korelasyon (WQC).

KAYNAKÇA

Alliata, Z., & Bozagiu, A. M. (2025). The impact of AI on market volatility: A multi-method analysis using OLS, poisson, and GARCH models. *In Proceedings of the International Conference on Business Excellence* 19(1), 1216-1225. https://doi.org/10.2478/picbe-2025-0096

Arslan, U. (2025). Küresel teknoloji standartları ve jeopolitik rekabet: 5G ve yapay zeka üzerinde kural koyma mücadelesi. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(28), 227-264. https://doi.org/10.58635/ufuksbedergi.1798697

Aslam, A. (2026). Economic policy uncertainty and AI-driven stock spillovers: Implications for portfolio diversification. *Research in International Business and Finance*, 85, 103340. https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2026.103340

Balli, F., Balli, H. O., Dang, T. H. N., & Gabauer, D. (2023). Contemporaneous and lagged R2 decomposed connectedness approach: New evidence from the energy futures market. Finance Research Letters, 57, 104168. https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104168

Caldara, D., & Iacoviello, M. (2022). Measuring geopolitical risk. *American Economic Review*, 112(4), 1194-1225. https://doi.org/10.1257/aer.20191823

Chen, R., Yang, L., & Zhang, X. (2026). Geopolitical risk and the cross-section of stock returns: International evidence. *Journal of International Money and Finance*, 103526. https://doi.org/10.1016/j.jimonfin.2026.103526

Eissa, M. A., Al Refai, H., & Chortareas, G. (2024). Heterogeneous impacts of geopolitical risk factors on stock markets in the Middle East: A quantile regression analysis across four emerging economies. *The Journal of Economic Asymmetries*, 30, e00374. https://doi.org/10.1016/j.jeca.2024.e00374

Eteman, V. (2024). Speculative bubbles in artificial intelligence investments: Analysis of the "magnificent seven" technology stocks and volatility spillover effects. *Ekonomi ve Finansal Araştırmalar Dergisi*, 6(2), 198-220. https://doi.org/10.56668/jefr.1574019

Kamışlı, S. (2023). Jeopolitik Riskteki Artış ile Savunma Sanayi Sektör Getirilerindeki Artış Arasındaki İlişkinin Analizi. In: Buğan, M. F. & Tuna, İ. (eds.), Finansal Piyasaların Evrimi IV. Özgür Yayınları. https://doi.org/10.58830/ozgur.pub395.c1771

Kumar, A. S., & Padakandla, S. R. (2022). Testing the safe-haven properties of gold and bitcoin in the backdrop of COVID-19: A wavelet quantile correlation approach. *Finance research letters*, *47*, 102707. https://doi.org/10.1016/j.frl.2022.102707

Panazan, O., & Gheorghe, C. (2024). Impact of geopolitical risk on G7 financial markets: A comparative wavelet analysis between 2014 and 2022. *Mathematics*, 12(3), 370. https://doi.org/10.3390/math12030370

Reyes, J. R. M. (2026). *The macroeconomic effects of AI uncertainty* (ESCoE Discussion Paper No. 2026-02). Economic Statistics Centre of Excellence. https://www.escoe.ac.uk/why-ai-uncertainty-matters-for-the-economy/

Scholes, M. S. (2025). Artificial intelligence and uncertainty. *Risk Sciences*, 1, 100004. https://doi.org/10.1016/j.risk.2024.100004

Snarska, M., Frydrych, S., Łukowski, M., Czech, M., & Perez, K. (2025). Semiconductor game of thrones: A comprehensive study of geopolitical and equity market uncertainty transmission. *International Review of Financial Analysis*, 106, 104457. https://doi.org/10.1016/j.irfa.2025.104457

STM Savunma Teknolojileri Mühendislik ve Ticaret A.Ş. (2021). Yapay zekâda "soğuk savaş" dönemi ve jeopolitik alanda olası sonuçları. https://thinktech.stm.com.tr/ (Erişim tarihi: 04.03.2026)

Yılmaz, C. (2026). The geopolitics of artificial intelligence: Power, regulation, and global governance. *UFÜ Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(3), 39-70. https://doi.org/10.29329//ufusobed.2026.1410.2

Zhang, Z., Bouri, E., Klein, T., & Jalkh, N. (2022). Geopolitical risk and the returns and volatility of global defense companies: a new race to arms?. *International Review of Financial Analysis*, 83, 102327. https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102327

LÜKS TÜKETİM EĞİLİMİ İLE SÜRDÜRÜLEBİLİR TÜKETİM NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: Z KUŞAĞI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Arş. Gör. Muhammet Murat Nalcı

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, mmuratnalci@mehmetakif.edu.tr

Eda Nur GENÇ

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, edaagnc2@gmail.com

1. GİRİŞ

Artan çevresel kaygılar ve yükselen sürdürülebilirlik farkındalığı tüketici davranışlarını dönüştürmüştür. Hem çevresel duyarlılığı hem de kimlik odaklı tüketim pratikleriyle karakterize edilen Z Kuşağı, lüks ve sürdürülebilirlik arasındaki ilişkinin incelenmesi açısından önemli bir tüketici segmenti hâline gelmiştir (Francis & Hoefel, 2018). Lüks tüketim geleneksel olarak prestij, statü ve ayrıcalıkla ilişkilendirilirken, sürdürülebilir tüketim çevresel ve sosyal sonuçların dikkate alınmasını vurgulamaktadır. Lüks ürünler kalite, dayanıklılık ve uzun ömürlülük yoluyla sürdürülebilirliği destekleyebilse de hazcı ve statü odaklı nitelikleri sürdürülebilir tüketim ilkeleriyle çatışabilir (Kapferer & Michaut, 2015). Bu çalışma, Z Kuşağı tüketicileri arasında lüks tüketim eğiliminin farklı boyutlarının sürdürülebilir tüketim niyeti üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Lüks tüketim, ekonomik faydanın ötesinde sembolik değeri, ayrıcalığı, sosyal kimliği ve kendini ifade etmeyi yansıtmaktadır (Vigneron & Johnson, 2004). Sürdürülebilir tüketim niyeti, tüketicilerin tüketim kararları verirken çevresel ve sosyal sonuçları dikkate alma eğilimini ifade etmektedir (Peattie, 2010). Güncel çalışmalar, tüketicilerin lüks markalardan giderek daha fazla etik ve çevresel açıdan sorumlu uygulamalar benimsemelerini beklemesi nedeniyle sürdürülebilirlik ile lüksün aynı tüketim çerçevesinde bir arada bulunabileceğini göstermektedir (Achabou & Dekhili, 2013; Zhao vd., 2023). Bununla birlikte, lüks satın alma kararlarında prestij, statü ve sembolik değer; etik kaygıların önüne geçmeye devam edebilmektedir (Davies vd., 2012). Tüketim tercihleri hem çevresel farkındalık hem de sembolik tüketim güdüleri tarafından şekillenebilen Z Kuşağı açısından bu ilişki önem taşımaktadır (Logan vd., 2025).

3. YÖNTEM

Araştırmada nicel araştırma deseni kullanılmıştır. Veriler, kolayda örnekleme yöntemiyle Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinde öğrenim gören 356 Z Kuşağı öğrencisinden anket yoluyla toplanmıştır. Lüks tüketim eğiliminin ölçümünde Doğan vd. (2020) tarafından geliştirilen ölçek, sürdürülebilir tüketim niyetinin ölçümünde ise Ayar ve Gürbüz (2021) tarafından kullanılan ölçek tercih edilmiştir. Hipotez testlerinden önce güvenirlik ve geçerlilik analizleri gerçekleştirilmiştir. Pahalılık boyutu dışında tüm boyutlarda Cronbach alfa değerleri 0.666 ile 0.743 arasında değişirken, pahalılık boyutunda daha düşük bir güvenirlik katsayısı elde edilmiştir ($\alpha = 0.583$). Güvenirlik katsayısının kabul edilebilir eşik değerin altında kalması nedeniyle pahalılık boyutu analizlerden çıkarılmıştır. Ayrıca doğrulayıcı faktör analizi sırasında bazı ifadeler elenmiştir. Karmaşık modellerde nispeten düşük CFI ve TLI değerlerinin kabul edilebilir olabileceği dikkate alındığında (Hair vd., 2019; Marsh vd., 2004), elde edilen ölçüm modelinin uyum değerleri (CFI = 0.879, TLI = 0.855, RMSEA = 0.0626) ileri analizler için kabul edilebilir düzeyde değerlendirilmiştir.

4. BULGULAR

Korelasyon analizi, yalnızca benzersizlik boyutu ile sürdürülebilir tüketim niyeti arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermiştir ($r = 0.142$, $p < 0.01$). Sürdürülebilir tüketim niyeti ile lüks tüketimin diğer boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Çoklu regresyon analizi, modelin istatistiksel olarak anlamlı olmakla birlikte sınırlı bir açıklayıcılığa sahip olduğunu göstermiştir ($R^2 = 0.038$). Benzersizlik boyutu sürdürülebilir tüketim niyetini pozitif yönde etkilemiştir; bu bulgu, tüketicilerin sürdürülebilir ürünleri ayırt edici ve kendini ifade etmeyi destekleyebilen ürünler olarak algılayabileceklerini düşündürmektedir ($\beta = 0.133$, $p = 0.005$). Buna karşın, keyfi istek boyutu sürdürülebilir tüketim niyetini negatif yönde etkilemiş; haz odaklı lüks tüketim eğilimlerinin sürdürülebilirlik odaklı davranışlarla çatışabileceğine işaret etmiştir ($\beta = -0.091$, $p = 0.042$). Sembolik anlam ve özel bir azınlığa ait olma boyutlarının sürdürülebilir tüketim niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Demografik analizler, yalnızca keyfi istek boyutunda cinsiyete göre ve özel bir azınlığa ait olma boyutunda yaşa göre anlamlı farklılıklar bulunduğunu göstermiştir.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bulgular, lüks tüketim eğilimlerinin sürdürülebilir tüketim niyetini tüm boyutlarda aynı şekilde etkilemediğini göstermektedir. Benzersizlik sürdürülebilir tüketim niyetine pozitif katkı sağlarken, keyfi istek bu niyeti negatif yönde etkilemektedir. Bu sonuçlar, Z Kuşağı tüketicilerinin sürdürülebilirliği bir farklılaşma ve kendini ifade etme biçimi olarak algılayabildiğini; buna karşılık hazcı tüketim güdülerinin sürdürülebilirlik odaklı niyetleri zayıflatabildiğini düşündürmektedir. Bu bulgu, sürdürülebilir lüksün ayrıcalık ve benzersizlik algılarını güçlendirebileceğini, haz odaklı lüks tüketimin ise sürdürülebilirlikle ilişkili değerlerle gerilim yaratabileceğini ortaya koyan önceki çalışmalarla uyumludur (Achabou & Dekhili, 2013; Kapferer & Michaut, 2015).

Çalışma, lüks tüketimi çok boyutlu bir yapı olarak ele alarak bu boyutların sürdürülebilir tüketim niyeti üzerindeki farklı etkilerini ortaya koyması bakımından literatüre katkı sağlamaktadır. Yönetsel açıdan lüks markalar, etik üretimi, çevresel sorumluluğu, şeffaflığı ve benzersizliğe dayalı değer önerilerini öne çıkararak sürdürülebilir tüketim niyetlerini güçlendirebilir. Bu öneri, tüketicilerin lüks markalardan sürdürülebilirlik uygulamalarını değer önerilerine ve marka iletişimi stratejilerine giderek daha fazla entegre etmelerini beklediğini gösteren önceki araştırmalarla desteklenmektedir (Achabou & Dekhili, 2013; Zhao vd., 2023). Gelecek çalışmalar, lüks tüketim ile sürdürülebilirlik arasındaki ilişkinin daha kapsamlı biçimde anlaşılabilmesi için ek açıklayıcı değişkenleri ve farklı tüketici gruplarını araştırmaya dâhil etmelidir.

Anahtar Kelimeler: Lüks Tüketim, Sürdürülebilir Tüketim, Z Kuşağı

Not: Bu çalışma, TÜBİTAK 2209-A Üniversite Öğrencileri Araştırma Projeleri Destekleme Programı 2024 Yılı 1. Çağrısı kapsamında desteklenmektedir.

KAYNAKÇA

Achabou, M. A., & Dekhili, S. (2013). Luxury and sustainable development: Is there a match? Journal of Business Research, 66(10), 1896–1903.

Ayar, İ., & Gürbüz, A. (2021). Sustainable consumption intentions of consumers in Turkey: A research within the theory of planned behavior. SAGE Open, 11(3), 1–16.

Davies, I.A., Lee, Z. & Ahonkhai, I. (2012). Do Consumers Care About Ethical-Luxury? Journal of Business Ethics 106, 37–51. https://doi.org/10.1007/s10551-011-1071-y

Doğan, V., Özkara, B. Y., & Doğan, M. (2020). Luxury consumption tendency: Conceptualization, scale development and validation. Current Psychology, 39(3), 934–952.

Francis, T., & Hoefel, F. (2018). True Gen: Generation Z and its implications for companies. McKinsey & Company.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). Multivariate data analysis (8th ed.). Cengage Learning.

Kapferer, J.-N., & Michaut, A. (2015). Luxury and sustainability: A common future? The match depends on how consumers define luxury. Luxury Research Journal, 1(1), 3–17. https://doi.org/10.1504/LRJ.2015.069828

Logan, G., Hoang, H.A., Sadeghzadeh, K., Sanz, P. & McGhie, P. (2025). The alchemy of luxury: Where Gen Z fuses sustainability, storytelling, and self-image. https://www.kantar.com/inspiration/sustainability/the-alchemy-of-luxury-where-gen-z-fuses-sustainability-storytelling-and-self-image (20/05/2026).

Marsh, H. W., Hau, K. T., & Wen, Z. (2004). In Search of Golden Rules: Comment on Hypothesis-Testing Approaches to Setting Cutoff Values for Fit Indexes and Dangers in Overgeneralizing Hu and Bentler's (1999) Findings. Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 11(3), 320–341. https://doi.org/10.1207/s15328007sem1103_2

Peattie, K. (2010). Green consumption: Behavior and norms. Annual Review of Environment and Resources, 35, 195–228.

Vigneron, F., & Johnson, L. W. (2004). Measuring perceptions of brand luxury. Journal of Brand Management, 11(6), 484–506.

Zhao, L., Peng, J., & Yu, S. (2023). Sustainable Luxury and Consumer Purchase Intention: A Systematic Literature Review. Sage Open, 13(4). https://doi.org/10.1177/21582440231216285

CHATGPT'NİN ALGILANAN MARKA KİŞİLİĞİ: ANTROPOMORFİZM VE CİNSİYET ALGISI ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Arş. Gör. Büşra KAVASOĞLU

Atılım Üniversitesi, busra.kavasoglu@atilim.edu.tr

1. GİRİŞ

Yapay zeka sohbet robotları günlük hayatta basit ve karmaşık görevleri yerine getirebilmektedir (Albayati, 2024). ChatGPT, OpenAI tarafından 2022 yılında tanıtılmış ve kısa sürede 1 milyondan fazla kullanıcıya ulaşmıştır ve büyük dil modelleriyle karmaşık metinler üretebilen bir dil modelidir (Lin, 202; Albayati, 2024). Sohbet robotlarının antropomorfizminin etkisi tam net olmamakla birlikte, insan benzeri özellikler algılanan yetkinliği artırmakta ve sosyal etkileşimi etkilemektedir (Konya-Baumbach vd., 2023; Kumar vd., 2025). Cinsiyet algısı, arayüz tasarımında önyargıların dikkate alınmasının önemini vurgular zira robotların kişiliği marka kişiliğini etkileyebilir (Han vd., 2025; Park, 2019). Literatür çoğunlukla antropomorfizm ve cinsiyeti sohbet robotu bağlamında incelerken (Hussain, 2025, Han vd., 2025), bu çalışma üretken yapay zeka modellerinden ChatGPT'nin cinsiyetsizliğinin ve algılanan antropomorfizminin marka kişiliğine etkilerini ortaya koymaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Markanın kendine uygun bir kişilik oluşturması, tüketici zihninde tutarlı bir imaj yaratırken (Ekhlassi vd., 2012), marka kişiliği markaya atfedilen insan özelliklerinin bütünü olarak tanımlanmakta olup (Aaker, 1997) bu tanım literatürde desteklenmektedir (Freling & Forbes, 2005; Maehle vd., 2011). Bu bağlamda antropomorfik temsiller, bireylerin varlıklara yönelik algılarını etkileyerek insan benzeri robotlarla daha olumlu ve uzun süreli etkileşim kurulmasını sağlamaktadır (Epley vd., 2008; Qiu vd., 2020). Antropomorfizm; cansız varlıklara fiziksel, zihinsel ve duygusal özelliklerin atfedilmesiyle ortaya çıkarken, robotların etkileşim biçimleri ve sosyal ipuçları da kabul düzeyini artırmaktadır (Waytz vd., 2010; Złotowski vd., 2015; Fink, 2012). Benzer şekilde tüketiciler, markalara cinsiyet gibi insani özellikler yükleyerek kendileriyle uyumlu olanları tercih etmektedir (Grohmann, 2009; Golossenko vd., 2020; Chu & Sung, 2011). Bu durum yapay zekâ ajanlarında da geçerli olup, insanileştirme arttıkça cinsiyet algısı güçlenmekte, daha mekanik tasarımlarda ise zayıflamaktadır (Ahn vd., 2022; Seo, 2022).

3. YÖNTEM

Araştırmada, bireylerin ChatGPT kullanımına yönelik algılarını incelemek için örnek olay yöntemi uygulanmıştır. Veriler derinlemesine görüşmeler ile toplanıp tematik analizle değerlendirilmiştir. Analizde anlam bütünlüğü korunmuş ve doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Altı katılımcıyla ortalama 30 dakika süren yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

4. BULGULAR

Elde edilen bulgular, üç ana tema ve bu temalara bağlı alt kategoriler çerçevesinde sınıflandırılarak özetlenmiştir. Veriler analiz edilirken görüşmeciler sırayla A-F harfleriyle adlandırılmıştır.

Marka kişiliği Teması: Aaker'ın, marka kişiliğinin boyutları (samimiyet, coşku, seçkinlik, yerlilik, sertlik (Carlson vd., 2008)) yapay zeka sohbet robotlarının marka konumlanmasını incelemek için temel alınmıştır. ***Samimiyet:*** Katılımcılar, sistemi yetkinlik ile ilişkilendirmiştir; bu durum aynı zamanda soğuk ve mesafeli olarak algılanmasına yol açabilmesine karşın, sorulan tüm sorulara koşulsuz cevap vermesi katılımcılar tarafından "*sevecen ve merhametli" (F), "sıcakkanlı ve öğrenciler tarafından sevilen"* (E) şeklinde tanımlamışlardır. Bu bulgu, sistemin bilişsel ve duygusal açıdan güçlü olarak algılandığını ortaya koymaktadır. ***Coşku:*** ChatGPT katılımcılar

tarafından *"eğlenceli, mutlu"* (F) olarak tanımlansa da *"sakin, soğuk kanlı"* (B), (C) olduğu konusunda daha fazla fikir ortaklığı mevcuttur. ***Yeterlilik:*** ChatGPT kullanıcılar tarafından en belirgin şekilde "yeterlilik" çerçevesinde algılanmaktadır. Katılımcılar, sistemin hızlı, net ve bilgi odaklı yanıtlar üretmesini yüksek düzeyde yetkinlik ile ilişkilendirmiştir; *"iyi kararlar verebilen"* (B). Buna karşın *"güvenilir değil"* (D), *"sorduğum konular farklı sitelerde karşıma çıkıyor"* (C) gibi yanıtlarla yeterli bulsalar da güvenilir olmadığı konusunda fikir beyan etmişlerdir. ***Seçkinlik:*** Katılımcılar ChatGPT'yi bilimsel, rasyonel ve *"bilgiyi irdeleyen"* (A) bir yapı olarak tanımlamıştır. Bazı durumlarda *"filozof"* (A) figürleriyle özdeşleştirmektedirler. Ayrıca *"karizmatik"* (D) olarak da tanımlamışlardır. Bu durum, ChatGPT'nin entelektüel bir seçkinlik algısı yarattığını göstermektedir. ***Sertlik:*** Katılımcılar ChatGPT'yi sert, *"otoriter"* (B) olarak görmektedir. Fiziksel özelliklerinden ise daha de daha çok *"resmi ve takım elbiseli"* (E) olarak bahsetmişlerdir.

Antropomorfizm Teması: Freling ve Forbes (2005) kullanıcıların insan olmayan nesneleri antropomorfize etme eğilimini vurgularken, yapay zekâ ajanları da bu şekilde algılanabilmektedir (Uysal vd., 2022). Katılımcılar, ChatGPT'nin bilimsel yanıtları nedeniyle antropomorfizm algısının düşük olduğunu belirtmiştir. Kullanıcılar *"düzgün, düzenli o yüzden robot"* (D), diğerleri *"sert, ciddi"* (D) ve *"robotik"* (B), *"robot gibi geliyor" (F), "dilinden kaynaklı robot olduğunu düşünüyorum"* (E) olarak değerlendirmiştir; bu da antropomorfizmin dil ve iletişimle şekillendiğini göstermektedir.

Cinsiyet Teması: Katılımcılar görüşmenin başında ChatGPT'yi *"cinsiyetsiz"* (E) bir varlık olarak tanımlamıştır. Bununla birlikte, görüşmeler boyunca, sistemin iletişim şekli, bilgi sunma şekli ve kişilik özellikleri üzerinden örtük cinsiyet atıflarının ortaya çıktığı gözlemlenmiştir. Katılımcılar *"çok çalışıyor, erkektir"* (B), *"soğuk olduğu için erkektir"* (B), *erkek sanırım; ciddi ve soğuk olduğu için"* (D), *"sıcak kanlı olduğu için kadın"* (E) olarak değerlendirmiştir. Bu, kullanıcıların yapay zekâ sistemlerini incelerken toplumsal cinsiyet kalıplarını bilinçli ya da bilinçsiz olarak kullandığını göstermektedir. Bu bulgu, hizmet robotları ve sesli asistanlar üzerine yapılan önceki çalışmalarla örtüşmekle birlikte (Seo, 2022), ChatGPT bağlamında daha akışkan ve durumsal bir cinsiyet algısının ortaya çıktığını göstermesi açısından farklılaşmaktadır.

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Araştırma, ChatGPT'nin kullanıcılar tarafından yüksek yetkinlik ile ilişkilendirildiğini, ancak duygusal açıdan sınırlı algılanabileceğini göstermektedir. Sistemin güvenilirliğinden şüphe duymakla birlikte işlevsel bir araç olarak değerlendirilmiştir. Dil ve etkileşim biçimi, antropomorfik algıyı etkilemekte; akademik dil daha robotik, sohbet dili daha insani algılanmaktadır. Ayrıca, cinsiyet algısı bağlama ve kullanıcı deneyimine göre değişmektedir. Katılımcılar görüşmenin başlangıcında iletilen sorularda ChatGPT'yi cinsiyetsiz olarak algıladıklarını iletmelerine rağmen görüşmenin ilerleyen süreçlerinde belirli kişilik özellikleri üzerinden örtük cinsiyet atıfları geliştirdikleri gözlenmiştir. Bulgular, üretken yapay zekâ sistemlerinin yalnızca işlevsel değil, kullanıcıyla kurduğu duygusal etkileşimle de değerlendirilmeleri ve pazarlamada "marka" olarak ele alınmaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Antropomorfizm ve sosyal ipuçları kullanıcı memnuniyetini artırırken, cinsiyetsiz tasarlanmış sohbet robotlarında bile kullanıcıların örtük biçimde cinsiyet atfettiği göz önünde bulundurularak cinsiyet atıflarının yönetimi tasarımda kritik önemdedir.

Anahtar sözcükler: *ChatGPT, marka kişiliği, antropomorfizm, cinsiyet, sohbet robotu*

KAYNAKÇA

Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. Journal of marketing research, 34(3), 347-356.

Ahn, J., Kim, J., & Sung, Y. (2022). The effect of gender stereotypes on artificial intelligence recommendations. Journal of Business Research, 141, 50-59.

Albayati, H. (2024). Investigating undergraduate students' perceptions and awareness of using ChatGPT as a regular assistance tool: A user acceptance perspective study. Computers and Education: Artificial Intelligence, 6, 100203.

Carlson, B. D., Suter, T. A., & Brown, T. J. (2008). Social versus psychological brand community: The role of psychological sense of brand community. Journal of business research, 61(4), 284-291.

Chu, S. C., & Sung, Y. (2011). Brand personality dimensions in China. Journal of Marketing Communications, 17(3), 163-181.

Ekhlassi, A., Nezhad, M. H., Far, S. A., & Rahmani, K. (2012). The relationship between brand personality and customer personality, gender and income: A case study of the cell phone market in Iran. Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, 20, 158-171.

Epley, N., Waytz, A., Akalis, S., & Cacioppo, J. T. (2008). When we need a human: Motivational determinants of anthropomorphism. Social cognition, 26(2), 143-155.

Fink, J. (2012). Anthropomorphism and human likeness in the design of robots and human- robot interaction. In Social Robotics: 4th International Conference, ICSR 2012, Chengdu, China, October 29-31, 2012. Proceedings 4 (pp. 199-208). Springer Berlin Heidelberg.

Freling, T. H., & Forbes, L. P. (2005). An examination of brand personality through methodological triangulation. Journal of brand management, 13(2), 148-162.

Golossenko, A., Pillai, K. G., & Aroean, L. (2020). Seeing brands as humans: Development and validation of a brand anthropomorphism scale. International Journal of Research in Marketing, 37(4), 737-755.

Grohmann, B. (2009). Gender dimensions of brand personality. Journal of marketing research, 46(1), 105-119.

Han, H., Lee, Y., Zhang, C., Lu, J., & Wang, L. (2025). He or she? a male-default bias in chatbot gender attribution across explicit and implicit measures. Computers in Human Behavior Reports, 100860.

Hussain, K. (2025). Humanizing generative AI Brands: How brand anthropomorphism converts customers into brand heroes. Computers in Human Behavior Reports, 19, 100707.

Konya-Baumbach, E., Biller, M., & Von Janda, S. (2023). Someone out there? A study on the social presence of anthropomorphized chatbots. Computers in Human Behavior, 139, 107513.

Kumar, A., Shankar, A., Behl, A., Chakraborty, D., & Gundala, R. R. (2025). Anthropomorphic generative AI chatbots for enhancing customer engagement, experience and recommendation. Journal of Consumer Marketing, 42(4), 472-483.

Lin, P. (2023). ChatGPT: Friend or foe (to corpus linguists)?. Applied Corpus Linguistics, 3(3), 100065.

Maehle, N., Otnes, C., & Supphellen, M. (2011). Consumers' perceptions of the dimensions of brand personality. Journal of Consumer behaviour, 10(5), 290-303.

Park, S. (2019). Designing brand chatbots: The impact of chatbot's personality on the user's brand personality perception.

Qiu, H., Li, M., Shu, B., & Bai, B. (2020). Enhancing hospitality experience with service robots: The mediating role of rapport building. Journal of Hospitality Marketing & Management, 29(3), 247-268.

Seo, S. (2022). When Female (Male) Robot Is Talking To Me: Effect of service robots' gender and anthropomorphism on customer satisfaction. International Journal of Hospitality Management, 102, 103166.

Uysal, E., Alavi, S., & Bezençon, V. (2022). Trojan horse or useful helper? A relationship perspective on artificial intelligence assistants with humanlike eatures, Journal of the Academy of Marketing Science, 50(6), 1153-1175.

Waytz, A., Cacioppo, J., & Epley, N. (2010). Who sees human? The stability and importance of individual differences in anthropomorphism. Perspectives on psychological science, 5(3), 219-232.

Złotowski, J., Proudfoot, D., Yogeeswaran, K., & Bartneck, C. (2015). Anthropomorphism: opportunities and challenges in human–robot interaction. International journal of social robotics, 7(3), 347-360.

İLİŞKİLER GELİŞTİRİR Mİ? LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN İŞTE GELİŞMEYE ETKİSİNDE DESTEKLEYİCİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACI ROLÜ

Arş. Gör. Caner GÜNAYDIN

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, caner.gunaydin@istanbul.edu.tr

Doç. Dr. Merve KIRBAŞLAR

Kocaeli Üniversitesi, Hereke Ömer İsmet Uzunyol Meslek Yüksekokulu, merve.gercek@kocaeli.edu.tr

Doç. Dr. Sevgi ELMAS ATAY

İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, sevgielmas@istanbul.edu.tr

1. GİRİŞ

Bir çalışanın işte gerçekten "gelişmesi", çoğu zaman tek bir lider davranışından değil, bu ilişkinin örgütsel normlara dönüşmesinden kaynaklanmaktadır. Güçlü lider-üye etkileşimi, çalışanda güvene dayalı bir ilişki hissini geliştirmektedir, yetkinlik ve anlam duygusu oluşturur, uzun vadeli karşılıklı ilişkiler kurmasını sağlayarak iş ve iş dışı olumlu sonuçlara ulaşmakta etkili olmaktadır (Andersen vd., 2020). Liderin sağladığı güven, örgüt kültürü aracılığıyla bir norm haline gelir ve bu çalışanlar güvende hissettikleri ortamda işe daha fazla katkı sunmak konusunda istekli olmaktadırlar (Poetz ve Volmer, 2022). İşte gelişim, sürdürülebilir performansın ve psikolojik dayanıklılığın önemli bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Spreitzer vd., 2005). Bu çalışmada, lider-üye etkileşiminin nasıl bir kaynak haline dönüştüğünü ve bu kaynağın destekleyici örgüt kültürü aracılığıyla örgüt genelinde nasıl olumlu yönde geliştiğini ortaya koymaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yüksek kaliteli LÜE, çalışanların kendilerini değerli ve yetkin hissetmelerini sağlayarak hem psikolojik enerjilerini artırmakta hem de yeni bilgi ve beceriler edinmeye açık bir zemin oluşturmaktadır. Bu bağlamda LÜE'nin işte gelişimi pozitif yönde etkilemesi beklenmektedir (Jain, 2025). *H1. Lider-üye etkileşimi, işte gelişmeyi pozitif yönde etkilemektedir*. Sosyal değişim teorisine göre, liderin çalışanlara sunduğu destek ve kaynaklar zamanla karşılıklılık normu üzerinden kolektif bir ilişki biçimine dönüşebilir (Blau, 1964). *H2. Lider-üye etkileşimi, destekleyici örgüt kültürünü pozitif yönde etkilemektedir.* Destekleyici kültür, işte gelişimin iki temel boyutu olan canlılık ve öğrenmeyi besleyen yapısal bir zemin oluşturur (Spreitzer vd., 2005). *H3. Destekleyici örgüt kültürü, işte gelişmeyi pozitif yönde etkilemektedir.* Liderle kurulan kaliteli ilişkinin etkisi kültürel mekanizmalar üzerinden örgüt geneline yayılma imkanı bulur ve çalışanların işte gelişim deneyimi güçlenir. *H4. Lider-üye etkileşiminin işte gelişme üzerindeki etkisinde destekleyici örgüt kültürü aracı etkiye sahiptir.*

3. YÖNTEM

Bu araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. Çalışma değişkenlerine ilişkin model uyumunu değerlendirmek amacıyla AMOS 21 ve yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılmıştır. Çalışmanın örneklemini, İstanbul'da kamu ve özel sektörde görev yapan toplam 329 beyaz yakalı çalışan oluşturmaktadır. Araştırmada zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Veriler çevrimiçi anket formu aracılığıyla toplanmış ve katılımcılar gönüllülük esasına göre araştırmaya dahil edilmiştir. Örneklemin cinsiyet dağılımına ilişkin frekans analizi sonuçlarına göre katılımcıların %66'sı (n = 217) kadın, %34'ü (n = 112) ise erkektir. Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde, %33,1'inin 18-22 yaş aralığında (n = 109), %25,8'inin 23-27 yaş aralığında (n = 85), %22,2'sinin 28-32 yaş aralığında (n = 73) ve %18,8'inin 33 ve üzeri yaş aralığında (n = 62) olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların sektör dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %59'unun kamu sektöründe (n = 194) ve %41'inin özel sektörde (n = 135) görev yaptığı tespit edilmiştir.

4. BULGULAR

Araştırma değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler, güvenilirlik ve geçerlik değerleri ile ölçüm modeline ait uyum indeksleri hesaplanmıştır. Güvenilirlik değerleri açısından Cronbach's Alpha (0.86-0.95) ve kompozit/birleşik güvenilirlik (CR=0.88-0.95) değerleri kabul gören değerlerin üzerinde olup ölçeklerin iç tutarlılığının yüksek olduğunu göstermektedir.(AVE) değerleri de 0.50'nin üzerinde olup yakınsak geçerliğin sağlandığını ortaya koymaktadır. Ölçeklere ilişkin gerçekleştirilen ölçüm modeline ilişkin uyum indeksleri (χ^2/df =3.34; RMSEA=0.08; CFI=0.94) modelin kabul edilebilir düzeyde uyum gösterdiğini göstermektedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre, lider-üye etkileşimi ile destekleyici örgüt kültürü arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (r =.409, p<.01). Lider-üye etkileşimi ile işte gelişme arasında da pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (r =.488, p<.01). Destekleyici örgüt kültürü ile işte gelişme arasındaki ilişki de pozitif ve anlamlıdır (r =.352, p<.01).

YEM'e ilişkin bulgular yol katsayılarını, doğrudan, dolaylı ve toplam etkileri göstermektedir. Bulgular, lider-üye etkileşiminin destekleyici örgüt kültürü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır (β = 0.409, p<.01, %95 GA [0.300; 0.511]). Benzer şekilde, lider-üye etkileşiminin işte gelişme üzerinde de pozitif ve anlamlı bir doğrudan etkisi bulunmaktadır (β =0.414, p<.01, %95 GA [0.285;0.536]). Ayrıca, lider-üye etkileşiminin işte gelişme üzerindeki toplam etkisinin de anlamlı olduğu görülmektedir (β=0.488, p<.01, %95 GA [0.396; 0.589]). Bu bulgular lider ile çalışan arasındaki yüksek kaliteli etkileşimlerin, işte gelişmeye ve örgütün destekleyici bir kültüre sahip olduğu yönündeki algıyı güçlendirdiğini göstermektedir. Böylece H1 ve H2 desteklenmiştir. Ayrıca, destekleyici örgüt kültürünün işte gelişme düzeylerini arttırabileceği görülmüş ve H3 desteklenmiştir. YEM sonuçları, destekleyici örgüt kültürünün lider-üye etkileşimi ile işte gelişme arasındaki ilişkide anlamlı bir dolaylı etkiye sahip olduğunu göstermektedir (β = 0.075, p<.01, %95 GA [0.019; 0.131]). Böylece H4 kabul edilmiştir.

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Elde edilen sonuçlar, önceki kuramsal ve ampirik çalışmalarla paralellik göstermektedir. Bulgular, LÜE'nin tutumlar, performans ve iyi oluş gibi olumlu çıktılarla ilişkili olduğunu gösteren meta analizlerle tutarlıdır (Örn. Dulebohn vd., 2012). Bu araştırmada hem doğrudan hem de destekleyici kültür üzerinden dolaylı etkilerin bulunması, sürecin yalnızca karşılıklılık prensibiyle açıklanamayacağını göstermektedir. Bu araştırma, LÜE literatüründe ağırlıkla üzerinde durulan "bireysel ilişki" vurgusunu genişleterek, ilişkinin örgütsel normlara dönüşmesi konusunda yeni bir perspektif sunmayı amaçlamıştır. Bulgular beklendiği yönde olsa da bu ilişkilerin kolektivist eğilimlerin ve görece yüksek güç mesafesinin baskın olduğu bir ülkede test edilmesi araştırmanın özgünlüğünü oluşturmaktadır. LÜE literatürünün ağırlıklı kısmında Batılı bağlamlarda yürütüldüğü göz önünde bulundurulduğunda (Dulebohn vd., 2012; Abid ve Contreas, 2022), elde edilen bulgular bağlamsal genellenebilirlik tartışmalarına katkı sunmaktadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde liderin sunduğu destek ve güvenin çalışanların psikolojik kaynak algısını daha etkili şekillendireceği, kolektivist normların bu ilişkinin örgütsel düzeyde yayılmasını kolaylaştıracağı öne sürülebilir.

Anahtar Sözcükler: Lider-Üye Etkileşimi, İşte Gelişme, Destekleyici Örgüt Kültürü

KAYNAKÇA

Abid, G., & Contreras, F. (2022). Mapping thriving at work as a growing concept: review and directions for future studies. *Information, 13*(8), 383.

Andersen, I., Buch, R., & Kuvaas, B. (2020). A Literature Review of Social and Economic Leader-Member Exchange. *Frontiers in Psychology*, *11*, 1474.

Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological inquiry, 34*(2).

Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of management, 38*(6), 1715-1759.

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.

Jain, S. (2025). When ambidextrous leadership and workplace thriving are more effective in prompting creativity: the moderating role of LMX. *International Journal of Organizational Analysis*, 1-20.

Poetz, L., & Volmer, J. (2022). A diary study on the moderating role of leader-member exchange on the relationship between job characteristics, job satisfaction, and emotional exhaustion. *Frontiers in Psychology, 13*, 812103.

Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science, 16*(5), 537-549.

BANKACILIK İŞLEMLERİNDE MAKİNE ÖĞRENMESİ İLE DOLANDIRICILIK TESPİTİ: RASTGELE ORMAN MODELİ UYGULAMASI

Dr. Öğr. Üyesi Can Burak NALBANTOĞLU

İstanbul Gelişim Üniversitesi, cbnalbantoglu@gelisim.edu.tr

1. GİRİŞ

Dijital bankacılık hizmetlerinin küresel ölçekte yaygınlaşması, finansal dolandırıcılık vakalarının hem sayısını hem de karmaşıklığını artırmıştır. Geleneksel kural tabanlı sistemlerin sürekli evrilen dolandırıcılık davranışlarını yeterince yakalayamaması, makine öğrenmesi (MÖ) yöntemlerinin bu alanda kritik bir rol üstlenmesini zorunlu kılmaktadır. Bu çalışmanın amacı, yüksek sınıf dengesizliği içeren gerçekçi bir bankacılık işlem veri seti üzerinde beş farklı MÖ algoritmasını karşılaştırmalı olarak değerlendirmek ve üretime hazır bir dolandırıcılık tespit sistemi için somut bulgular ortaya koymaktır.

Çalışmanın özgün katkısı üç temel boyutta şekillenmektedir: (1) 124:1 oranındaki şiddetli sınıf dengesizliğine karşın mükemmel sınıflandırma başarısı gösteren bir model konfigürasyonunun belirlenmesi; (2) bakiye hata metrikleri ve sıfır bakiye göstergelerini kapsayan alan bilgisine dayalı özellik mühendisliği stratejisinin model performansına katkısının ölçülmesi; (3) eşik değer tabanlı üç kademeli bir eylem çerçevesinin geliştirilmesi. Böylece çalışma, hem yöntemsel hem de pratik uygulama açısından mevcut literatürdeki boşluğu doldurmayı hedeflemektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Finansal dolandırıcılık tespiti literatüründe denetimli öğrenme yöntemleri ön plana çıkmaktadır. Phua vd. (2010), bu alandaki temel zorluğun meşru işlemlerin sayısını yüzlerce kat aşan sınıf dengesizliği olduğunu vurgulamış; dengesizlik sorununa yönelik SMOTE, sınıf ağırlıklandırma ve maliyet duyarlı öğrenme gibi çözüm önerileri sunmuştur. Breiman (2001) tarafından geliştirilen Rastgele Orman algoritması, yüksek boyutlu ve gürültülü verilere karşı dayanıklılığı ile özellik önem sıralamaları aracılığıyla yorumlanabilirlik sağlaması nedeniyle dolandırıcılık tespitinde tercih edilen yöntemler arasında öne çıkmaktadır. Friedman (2001), Gradyan Artırma yönteminin ardışık hata düzeltme mekanizmasıyla dengesiz sınıflarda yüksek ROC-AUK değerleri elde edebildiğini göstermiştir.

Özellik mühendisliği, ham işlem verilerinin dolandırıcılık sinyallerine dönüştürülmesinde belirleyici bir işlev görmektedir. Bolton ve Hand (2002), bakiye değişimleri ve tutar oranları gibi türetilmiş özelliklerin model doğruluğunu anlamlı ölçüde artırdığını raporlamıştır. Buna karşın mevcut çalışmaların büyük çoğunluğu yalnızca ham değişkenlerle sınırlı kalmakta; bakiye hata metrikleri ile sıfır bakiye göstergeleri gibi davranışsal özelliklerin bütünleşik etkisi yeterince incelenmemiştir. Bu çalışma, söz konusu boşluğu gidererek alana katkı sağlamaktadır.

3. YÖNTEM

Araştırmada PaySim simülatörüyle üretilmiş 4.999 bankacılık işlemi kullanılmıştır. Veri seti; PAYMENT, TRANSFER, CASH_OUT, DEBIT ve CASH_IN olmak üzere beş işlem türünü ve ikili hedef değişkeni (isFraud) kapsamakta olup eksik değer içermemektedir. 40 dolandırıcılık vakasıyla 124:1 sınıf dengesizliği sergilenmektedir. Simülasyon temelli veri, kontrollü karşılaştırma yapılmasına olanak tanırken gerçek banka verilerinde bulunan gizlilik kısıtlamalarını bertaraf etmektedir.

Özellik mühendisliği aşamasında sekiz yeni değişken türetilmiştir: kaynak ve hedef hesap bakiye değişimleri (balance_change_orig, balance_change_dest), tutar/bakiye oranları (amount_to_balance_ratio_orig, amount_to_balance_ratio_dest), bakiye hata metrikleri (error_balance_orig, error_balance_dest) ve sıfır bakiye ikili göstergeleri

(orig_zero_balance, dest_zero_balance). Kategorik işlem türü değişkeni tek sıcak kodlama ile beş ikili sütuna dönüştürülmüş; toplamda 19 özellik elde edilmiştir.

Beş algoritma karşılaştırılmıştır: sınıf ağırlıklandırmalı Lojistik Regresyon (temel model), Karar Ağacı, Rastgele Orman (100 ağaç, maks. derinlik 15, dengeli sınıf ağırlıkları), Gradyan Artırma ve Naif Bayes. Veri seti, dolandırıcılık oranı korunacak biçimde stratifiye %80/%20 eğitim/test bölünmesiyle ayrılmıştır. Ölçeğe duyarlı Lojistik Regresyon ve Naif Bayes için StandardScaler uygulanmıştır. Başarı ölçütleri olarak doğruluk, kesinlik, duyarlılık, F1 skoru ve ROC-AUK kullanılmış; sınıf dengesizliğinin yanlı doğruluk yorumlarına yol açabileceği gözetilerek F1 ve duyarlılık ön plana çıkarılmıştır.

4. BULGULAR

Keşifsel analiz, dolandırıcılığın yalnızca TRANSFER (%4,35 dolandırıcılık oranı) ve CASH_OUT (%3,33) kategorilerinde görüldüğünü ortaya koymuştur. En yüksek hacme sahip PAYMENT işlemleri (%51,7) sıfır dolandırıcılık oranı sergilemiştir. Dolandırıcı işlemlerin ortalama tutarı 865.852 $ ile meşru işlemlerin ortalamasının (95.362 $) yaklaşık dokuz katına ulaşmaktadır. Dolandırıcı işlemlerde kaynak hesap bakiyesinin sıfırlanması ve hedef hesapta sıfır başlangıç bakiyesi görülmesi belirgin davranışsal örüntüler olarak öne çıkmıştır.

Rastgele Orman, test setinde (1.000 işlem, 8 dolandırıcılık vakası) %100 doğruluk, kesinlik, duyarlılık ve F1 skoru ile mükemmel performans sergilemiş; ROC-AUK = 1,000 olarak gerçekleşmiştir. Tüm 8 dolandırıcılık vakası tespit edilmiş, yanlış pozitif ve yanlış negatif sayısı sıfır kalmıştır. Gradyan Artırma ve Karar Ağacı %99,5 doğruluk ve F1 = 0,706 ile ikinci sırayı paylaşmıştır. Lojistik Regresyon %100 duyarlılık sağlamış; ancak düşük kesinlik (%20) nedeniyle 32 yanlış pozitif üretmiştir. Naif Bayes %4,5 kesinlik ve 168 yanlış pozitif ile en düşük performansı sergilemiştir.

Özellik önem analizi, hedef hesap bakiyelerinin (oldbalanceDest: 0,2483; newbalanceDest: 0,2407) modelin tahmin gücünün %49›unu oluşturduğunu göstermiştir. İşlem tutarı üçüncü sıraya yerleşmiş (0,1632), mühendislik değişkenlerinden error_balance_dest beşinci olmuştur (0,0808). En iyi 15 özelliğin 5'i türetilmiş değişkenlerden oluşmaktadır.

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu çalışma, makine öğrenmesinin şiddetli sınıf dengesizliği içeren bankacılık veri setlerinde etkili biçimde uygulanabileceğini kanıtlamıştır. Rastgele Orman'ın mükemmel performansı; işlem türüne özgü dolandırıcılık yoğunlaşması, yüksek işlem tutarları ve hedef hesap anomalilerini kapsayan net örüntülerin varlığını yansıtmaktadır. Bu bulgular, Bolton ve Hand'in (2002) özellik mühendisliğinin model başarısını artırdığı yönündeki tezini doğrulamakta ve Breiman'ın (2001) topluluk yöntemlerine ilişkin önermelerini dengesiz finans verisi bağlamında desteklemektedir.

Buna karşın Lojistik Regresyon'un 32 yanlış pozitif üretmesi, üretim ortamındaki operasyonel maliyete dikkat çekmekte ve hassasiyet ile duyarlılık arasındaki dengenin kritik önemini vurgulamaktadır. Çalışmanın temel katkıları şunlardır: (1) Dolandırıcılığın yalnızca iki işlem türüyle sınırlı olduğunun deneysel olarak gösterilmesi; (2) Bakiye hata özelliklerinin en iyi 15 değişken arasına girmesiyle alan bilgisine dayalı özellik mühendisliğinin değeri; (3) Eşik tabanlı üç kademeli uygulama çerçevesi (0,9 üzeri otomatik engelleme; 0,5–0,9 manuel inceleme; 0,5 altı otomatik onay).

Çalışmanın başlıca sınırlılığı, 1.000 işlemlik görece küçük test seti ve simülasyon temelli veri kullanımıdır; bu durum üretim ortamı genellenebilirliği konusunda ihtiyatlı bir yorum gerektirmektedir. Gelecek araştırmalar daha büyük gerçek dünya veri setlerini, federatif öğrenme yaklaşımlarını ve değişen dolandırıcılık taktiklerine uyum sağlayan çevrimiçi öğrenme yöntemlerini inceleyebilir.

Anahtar Sözcükler: Dolandırıcılık tespiti, makine öğrenmesi, rastgele orman, bankacılık işlemleri, sınıf dengesizliği

KAYNAKÇA

Bolton, R. J., & Hand, D. J. (2002). Statistical fraud detection: A review. Statistical Science, 17(3), 235–255. https://doi.org/10.1214/ss/1042727940

Breiman, L. (2001). Random forests. Machine Learning, 45(1), 5–32. https://doi.org/10.1023/A:1010933404324

Chawla, N. V., Bowyer, K. W., Hall, L. O., & Kegelmeyer, W. P. (2002). SMOTE: Synthetic minority over-sampling technique. Journal of Artificial Intelligence Research, 16, 321–357. https://doi.org/10.1613/jair.953

Friedman, J. H. (2001). Greedy function approximation: A gradient boosting machine. Annals of Statistics, 29(5), 1189–1232. https://doi.org/10.1214/aos/1013203451

Phua, C., Lee, V., Smith, K., & Gayler, R. (2010). A comprehensive survey of data mining-based fraud detection research. arXiv. https://doi.org/10.48550/arXiv.1009.6119

OSMANLI KADI SİCİLLERİNDE İŞLETMECİLİK KAVRAMLARININ EVRİMİ: METİN MADENCİLİĞİ YAKLAŞIMI (1500–1911)

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Fatih SERT

Gaziantep Üniversitesi, mfsert@gantep.edu.tr

Arş. Gör. Cemre CANKURT

Gaziantep Üniversitesi, cemrecankurt@gantep.edu.tr

1. GİRİŞ

Çalışma; 1500–1911 döneminde Osmanlı mahkeme kayıtlarında işletmecilik temalı kavramların nasıl bir dönüşüm geçirdiğini nicel olarak izlemeyi amaçlamaktadır. Bu soruya yanıt ararken aynı zamanda Osmanlı işletme tarihine nicel analiz yöntemiyle katkı sağlanmayı ve dijital beşeri bilimler literatürüne özgün bir açılım sunmayı hedeflemektedir. İstanbul'a ait transkripsiyonu yapılmış olan yüz mahkeme defteri, kadisicilleri.org sitesi üzerinden elde edilmiştir. İlgili mahkeme defterlerine yansıyan davalar; ortaklık kurumları, ticaret aktörleri, finansal araçlar ve piyasa mekanizması üst temaları etrafında incelenmiş ve işletmecilik temalı kavramların dönemsel frekans değişimi ölçülmüştür. Bu sayede hukuki kayıtlardaki söylem değişimlerinin kurumsal dönüşüm süreçleriyle ilişkilendirilmesi amaçlanmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kadı Sicilleri, Osmanlı Devleti üzerine yürütülen çalışmalarda birincil veri kaynağı olarak sıklıkla tercih edilmektedir. Bu siciller; toplumsal ilişkiler, vakıf sistemi, vergilendirme, esnaf teşkilatı, kültürel doku, borç ve mülkiyet hukuku gibi birçok konu hakkında bilgiler sunmaktadır. Literatürde Kadı Sicilleri üzerine yapılmış çok sayıda çalışma bulunmasına rağmen, bu kayıtların sistematik ve toplulaştırılarak incelenmesi ile geniş ölçekli dijital analiz henüz yeterli düzeye ulaşmamıştır (Uğur, 2003). Günümüzde Osmanlı arşiv metinlerinin dijitalleştirilmesine yönelik dijital beşeri bilimler alanındaki çalışmalar ivme kazanmaktadır (Aladağ, 2020; Baş, 2023; Uğur, 2023; Aladağ, 2023). Dijital beşeri bilimler bünyesinde gelişen yeni metodolojik yaklaşımlar, geniş zaman aralıklarına yayılan ve karmaşık bir tasnif yapısına sahip olan bu tarihsel metin arşivinin toplulaştırılarak incelenmesine imkân tanımaktadır. Çalışma, işletme tarihi, kurumsal iktisat ve dijital beşeri bilimler kesişiminde Osmanlı Devleti'nde işletmecilik temalı kavramların söylem dönüşümünü nicel olarak belgelendirmeyi amaçlamaktadır.

3. YÖNTEM

Araştırmanın birincil veri kaynağı, İslam Araştırmaları Merkezi (İSAM) ile İstanbul Büyükşehir Belediyesi Kültür A.Ş. ve Medipol Üniversitesi işbirliğiyle hazırlanan İstanbul Kadı Sicilleri külliyatıdır. Yüz cilt halinde yayımlanmış transkripsiyon edisyonlarından oluşan bu külliyat sistematik olarak kadisicilleri.org üzerinden PDF formatında elde edilmiş ve ham metin haline dönüştürülmüştür. Çıkarılan ham metin üzerinde sayfa numaralarının temizlenmesi, satır sonu tirelemelerinin (hece bölünmelerinin) birleştirilmesi, Osmanlı Türkçesi transkripsiyonuna özgü uzun ünlü karakterlerinin korunması ve noktalama işaretlerinin ayrıştırılması normalleştirme işlemleri yapılmıştır. Normalleştirilmiş metin, boşluk temelli tokenizasyon ile sözcük birimlerine ayrılmıştır. Ardından, Osmanlı transkripsiyon metinlerine özgü olarak geliştirilmiş kapsamlı bir durdurma sözcükleri (stop words) listesi uygulanmıştır. Defterler arasındaki uzunluk farklılıklarını denetlemek amacıyla, ham sayımlar 1000 token başına normalize edilmiştir. Dönemsel karşılaştırma yapılabilmesi amacıyla ise defterler ekonomik tarihteki kırılma noktalarına göre dört döneme ayrılmıştır: D1 Klasik (1500–1600), D2 Kriz (1600-1700), D3 Islahat (1700-1800) ve D4 Tanzimat (1800-1911). Çalışmanın kavramsal omurgası, işletmecilik temalı terminolojiyi dört ana kategoride toplamaktadır: Ortaklık kurumları, ticaret aktörleri, finansal araçlar ve piyasa mekanizması. Her ana kategori,

kavramsal olarak homojen alt temalara bölünmüştür. Nihai çerçeve on beş alt temadan oluşmaktadır. Ortaklık kurumları kategorisi, İslami formlar ile modern formlar olmak üzere iki alt temadan oluşmaktadır. Ticaret aktörleri kategorisi; büyük tüccar, finansal aracılar, esnaf ve zanaatkârlar ile gayrimüslim ticaret aktörleri alt temalarını içermektedir. Finansal araçlar kategorisi; borç ve kredi, teminat ve kefalet, iltizam ve mali sözleşmeler, para transferi ve İslami kredi varyantlarından oluşmaktadır. Piyasa mekanizması kategorisinde ise fiyat düzenlemesi, ticari altyapı, deniz ticareti ve para birimi dönüşümü alt temaları yer almaktadır.

4. BULGULAR

Dört ana kategorinin tamamında istatistiksel olarak anlamlı dönemsel örüntüler tespit edilmiş; ancak güvenilirlik düzeyi kategoriler arasında farklılık göstermiştir. Ortaklık kurumları kategorisi, Pearson korelasyonu, ANOVA ve mahkeme tipi dummy değişkenleriyle gerçekleştirilen kısmi korelasyon testinin üçünde de anlamlı sonuç üreterek güvenilir sınıfına girmiştir ($\Delta r < 0{,}10$). Ticaret aktörleri ve finansal araçlar kategorilerinde anlamlı örüntüler gözlemlenmiş; ancak güvenilirlik düzeyi her kategorinin iç varyansına göre değişkenlik göstermiştir. Piyasa mekanizması kategorisi ise fiyat düzenleme ve para birimi alt temalarının birlikte ölçülmesinden kaynaklanan yüksek içsel heterojenlik nedeniyle en karmaşık güvenilirlik profilini sergilemiştir. Ortaklık kurumları kategorisi en belirgin ve tutarlı kurumsal dönüşümü ortaya koymaktadır. İslami ortaklık formlarına ait terimler D1 Klasik döneminde baskın olmakla birlikte zaman içinde belirgin bir düşüş eğilimi sergilemiştir. Buna karşın modern ortaklık formları D3 Islahat döneminden itibaren ivmeli bir yükseliş kaydetmiştir. Bu karşıt yönlü ayrışma İslami kurumların görece gerilediğini ve yerini daha biçimsel ortaklık yapılarına bıraktığını göstermektedir. Finansal araçlar kategorisinde beş alt tema arasında belirgin bir kompozisyon değişimi gözlemlenmiştir. Borç ve kredi terminolojisi D1–D2 dönemlerinde baskınlığını korurken sonraki dönemlerde göreli ağırlık kaybetmiştir. İltizam ve mali sözleşmeler alt teması ise D3 Islahat ve D4 Tanzimat dönemlerinde belirgin biçimde yükselmiş; bu bulgu, mali sözleşme repertuarının 18. yüzyıldan itibaren vergi çiftçiliği ve malikâne sistemini kapsayacak biçimde genişlediğini göstermektedir. İslami kredi varyantları da İslami ortaklık formlarıyla paralel biçimde gerileme eğilimi sergilemiştir. Ticaret aktörleri kategorisinde en dikkat çekici bulgu, gayrimüslim ticaret aktörlerine ait alt temada gözlemlenmiştir: D4 Tanzimat dönemiyle birlikte bu grupta istatistiksel olarak anlamlı bir artış saptanmış olup söz konusu eğilim, gayrimüslim tüccarların hukuki statüsünü düzenleyen çerçevenin 19. yüzyılda mahkeme kayıtlarına daha güçlü biçimde yansımasıyla açıklanabilmektedir. Piyasa mekanizması kategorisinde ise en güçlü ve tutarlı örüntü para birimi dönüşümü alt temasında ortaya çıkmıştır: akçe terminolojisi D1–D2 dönemlerinde baskın iken guruş ve esedî guruş ifadeleri D3'ten itibaren hızla öne çıkmıştır. Bu bulgu, Osmanlı para sisteminin gümüş akçeden büyük ölçekli sikkelere geçişini belgesel düzeyde teyit etmektedir. Fiyat düzenleme terimleri diğer alt temalarla birleştiğinde kategorinin içsel heterojenliğini artırmakta; bu durum piyasa mekanizması bulgularının yorumlanmasında dikkat gerektirmektedir.

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Osmanlı Kadı Sicilleri kurumsal iktisat ve işletme tarihi araştırmaları için önemli bir birincil kaynak niteliğindedir. Çalışmada uzun bir tarihsel aralığa yayılan yüz mahkeme defterinde yer alan işletmecilik temalı kavramların metin madenciliği yöntemi ile incelerek literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır. Metin madenciliği ve konu modellemesi yöntemlerinin bu alana uygulanması, Osmanlı-Türk işletmecilik geleneğinin daha iyi anlaşılmasına imkân tanımaktadır. Dört kategoride üç bağımsız testle doğrulanan frekans eğilimleri ile orta düzey güvenilirlikte LDA konu yapıları birbirini tamamlayan tutarlı bir tablo sunmaktadır. Frekans analizi ve konu modellemesi bulguları birlikte değerlendirildiğinde, Osmanlı ticari söyleminin 16–20. yüzyıl sürecinde çok boyutlu ve asenkronize bir dönüşüm geçirdiği görülmektedir. Bu dönüşüm tek yönlü bir "gelenekselden moderne" geçiş çizgisi izlemekten uzak olup farklı kurumsal alanların farklı hız ve yönlerde evrildiğini ortaya koymaktadır.

Anahtar Sözcükler: Osmanlı işletme tarihi, metin madenciliği, kadı sicilleri, dijital beşeri bilimler, kurumsal iktisat.

KAYNAKÇA

Aladağ, F. (2020). Dijital Beşerî Bilimler ve Türkiye Araştırmaları: Bir Literatür Değerlendirmesi. Türkiye araştırmaları literatür dergisi, 18(36), 773-796. https://izlik.org/JA79XF49ZZ

Aladağ, F. (2023). Mekânsal Beşerî Bilimler ve Osmanlı Çalışmaları: Coğrafi Bilgi Sistemleri'nin (CBS) Osmanlı Şehir ve İdari Tarihi için Potansiyeli. Kadim, 5, 47-68. https://doi.org/10.54462/kadim.1153648

Baş, G. (2023). Dijital Beşerî Bilimler ve Geçmişin Haritalandırılması. Toplumsal tarih dergisi, (352), 58–52.

Uğur, Y. (2003). Mahkeme Kayıtları (Şer'iye Sicilleri): Literatür Değerlendirmesi ve Bibliyografya. Türkiye araştırmaları literatür dergisi, 1, 305-344. https://izlik.org/JA45PT82AM

Uğur, Yunus (ed.). Dijital Beşerî Bilimler ve Osmanlı Çalışmaları. İstanbul: Vakıfbank Kültür Yayınları, 2023.

GIDA TAKVİYELERİ LİTERATÜRÜNÜN BİBLİYOMETRIK ANALİZİ: PAZARLAMA VE TÜKETİCİ DAVRANIŞI PERSPEKTİFİ

Dr. Gizem AYDAN

Toros Üniversitesi, gizem.aydan@toros.edu.tr

Prof. Dr. Ayşe ŞAHİN

Mersin Üniversitesi, asahin@mersin.edu.tr

1. GİRİŞ

Gıda takviyeleri, sağlığı destekleme ve hastalık riskini azaltma amacıyla yaygın olarak tüketilen ürünler arasındadır. Önleyici sağlık hizmetlerine artan ilgi, sağlıklı yaşam bilincinin güçlenmesi ve bireylerin sağlık yönetiminde daha aktif rol üstlenmesi, bu ürünlere olan talebi artırmıştır (Arun vd., 2009; Molin vd., 2019; Lordan, 2021; Aleta vd., 2022). Bu doğrultuda küresel gıda takviyesi pazarının 2033 yılına kadar yıllık ortalama %8,1 oranında büyümesi beklenmektedir (Grand View Research, 2025). Talepteki bu artış akademik literatüre de yansımış, ilgili araştırmaların sayısı belirgin biçimde yükselmiştir. Ancak literatürün farklı disiplinlere yayılması alanın bütüncül biçimde değerlendirilmesini zorlaştırmaktadır. Bu nedenle gıda takviyeleri literatürünün yapısal ve tematik özelliklerinin sistematik incelenmesi önem kazanmaktadır. Bu çalışmanın amacı, bibliyometrik analiz yöntemiyle gıda takviyeleri literatürünü incelemek; temel temaları, entelektüel yapıyı ve araştırma eğilimlerini ortaya koymak ve özellikle tüketici davranışları ile pazarlama perspektifinin literatürdeki konumunu değerlendirmektir.

2. ARAŞTIRMA PROBLEMİ

Gıda takviyeleri alanındaki araştırmaların önemli bir kısmı sağlık bilimleri, beslenme ve biyomedikal alanlarda yoğunlaşmaktadır. Bununla birlikte, tüketici çalışmaları son yıllarda artmıştır. Bu çalışmalar; tüketici tercihleri (Sun ve Li, 2023; Patel, 2023; Táskai ve Hlédik, 2024; Shafi vd., 2024), kullanım alışkanlıkları (Giacalone vd., 2022), tutum ve inançlar (Tzeng ve Ho, 2022; Kaddoura vd., 2023; Singh vd., 2024; Migliore vd., 2025; Olsen vd., 2024), kullanım motivasyonları (Precup vd., 2022; Wang vd., 2023; Pereira Filho vd., 2024; Tanemura, 2026) ve satın alma karar süreçleri (Yeo vd., 2023; Bai vd., 2025; Yang vd., 2025; Thaker vd., 2026) üzerine odaklanmaktadır. Buna karşın, literatürün disiplinler arasında dağılmış yapısı, alanın bütüncül analizini zorlaştırmaktadır. Özellikle pazarlama ve tüketici davranışları perspektifinin literatürdeki konumu ile gelişim eğilimleri yeterince sistematik biçimde ortaya konulamamıştır. Bu durum, alanın yapısal ve tematik açıdan incelenmesine ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Böylece gelecekteki araştırmalar için potansiyel çalışma alanları belirlenebilecektir.

3. YÖNTEM

Çalışmada, gıda takviyeleri literatürünün yapısını ve etkileşim ağlarını incelemek için bibliyometrik analiz yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem, yayınlar, atıflar ve anahtar kelimeler üzerinden literatürün entelektüel yapısını ortaya koymaktadır (Aparicio vd., 2019; Donthu vd., 2021; Fan vd., 2022).Veri kaynağı olarak Web of Science veritabanı kullanılmıştır. “food supplement”, yaygın eşanlamlısı “dietary supplement” ve “consumer” anahtar kelimeleri ile yapılan aramada 3.025 kayda ulaşılmıştır. Yalnızca “Article” türündeki çalışmalar seçilerek veri seti 2.886 makaleye indirgenmiştir. Disiplinlerarası yapıyı korumak için kategori filtrelemesi uygulanmamıştır; çünkü gıda takviyesi tüketicisine ilişkin çalışmalar yalnızca pazarlama ve işletme alanlarında değil; tıp, biyomedikal bilimler, psikoloji ve gıda bilimleri gibi farklı disiplinlerde de yürütülmektedir. Veriler VOSviewer programı kullanılarak analiz edilmiş, anahtar kelime eş-oluşum analizi ile tematik haritalar oluşturulmuştur. Bu teknik, anahtar kelimelerin birlikte görülme sıklığı üzerinden literatürdeki tematik ilişkileri ve eğilimleri ortaya koymaktadır

(Donthu vd., 2021; Pojanapunya ve Todd, 2018). Böylece tematik yoğunlaşmalar, araştırma eğilimleri ve potansiyel araştırma boşlukları belirlenmiştir.

4. BULGULAR

Analiz sonuçları, gıda takviyeleri alanına akademik ilginin zaman içinde arttığını ve özellikle 2015 sonrası yayın sayılarında belirgin bir yükseliş yaşandığını göstermektedir. En yüksek yayın sayısı 2025 yılında 281 çalışmayla gerçekleşmiştir. Ortak anahtar kelime analizinde en az beş tekrar koşulunu sağlayan, 6.654 anahtar kelimeden 350'si analize dâhil edilmiştir. En sık tekrar eden "dietary supplement" (342) ve "food supplement" (278) kavramları, literatürün merkezî temalarını oluşturmaktadır. Analiz sonucu on üç tematik küme belirlenmiş ve literatürün ağırlıklı olarak sağlık ve beslenme ekseninde yoğunlaştığı görülmüştür. Buna karşılık, pazarlama ve tüketici davranışı temalarının daha sınırlı sayıda kümede temsil edildiği tespit edilmiştir. Bu temalar üç ana grupta sınıflandırılmıştır: *(i) tüketici davranışı* (consumer preferences, attitude, perception, trust, acceptance, willingness to pay), *(ii) pazarlama ve iletişim araçları* (social media, advertising, labelling, health claims) ve *(iii) sağlık, güvenlik ve bilinç* (theory of planned behavior, consumer protection, health promotion, health consciousness, purchase intention, safety, risk assessment). Bulgular, özellikle pazarlama ve tüketici davranışı perspektiflerinin gelişime açık bir araştırma alanı olduğunu göstermektedir.

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu çalışma, gıda takviyeleri literatürünün yapısını ve tematik gelişimini bibliyometrik analizle incelemiştir. Bulgular, araştırmaların ağırlıklı olarak sağlık, beslenme ve biyomedikal alanlarda yoğunlaştığını, buna karşılık pazarlama ve tüketici davranışı perspektiflerinin literatürde görece sınırlı kaldığını göstermektedir. Tüketici odaklı çalışmaların ise çoğunlukla tutum, algı, güven ve satın alma niyeti gibi kavramlar etrafında toplandığı görülmektedir. Gelecekte dijital pazarlama, sosyal medya etkileri, e-WOM, bilgi kirliliği gibi konuların yanı sıra etik pazarlama uygulamaları, sağlık beyanları, etiketleme stratejileri ve düzenleyici mekanizmaların tüketici karar süreçlerindeki rolü gelecekte daha fazla araştırılmalıdır. Ayrıca tüketici heterojenliğini açıklayan değişkenlerin (kuşak, cinsiyet, yaşam tarzı, kültür) incelenmesi önerilmektedir. Sonuç olarak, disiplinlerarası ve tüketici odaklı çalışmaların artırılması, gıda takviyeleri literatürünün daha dengeli ve bütüncül bir yapıya ulaşmasına katkı sağlayacaktır.

Anahtar Sözcükler: Gıda takviyeleri, Tüketici davranışı, Pazarlama, Bibliyometrik analiz, Web of Science.

KAYNAKÇA

Aleta A, Brighenti F, Jolliet O, Meijaard E, Shamir R, Moreno Y, Rasetti M. (2022). A need for a paradigm shift in healthy nutrition research. *Front Nutr.* 9:881465. doi: 10.3389/fnut.2022.881465.

Aparicio, G., Iturralde, T. ve Maseda, A. (2019). Conceptual structure and perspectives on entrepreneurship education research: A bibliometric review. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 105-113. https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.04.003.

Arun S, Bhatnagar S, Menon S, Saini S, Hari P, Bagga A. (2009). Efficacy of zinc supplements in reducing relapses in steroid-sensitive nephrotic syndrome. *Pediatr Nephrol*. 24(8):1583–1586. doi: 10.1007/s00467-009-1170-5.

Bai, Y., Li, X., ve Sun, H. (2025). Do consumers prefer to buy dietary supplements online? Modeling sales prediction leveraging word of mouth. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing,* 19(2), 249-265.doi: https://doi.org/10.1108/IJPHM-03-2023-0020

Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N. ve Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285–296. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070

Fan, D., Breslin, D., Callahan, J.L., ve Iszatt-White, M. (2022) Advancing literature review methodology through rigour, generativity, scope and transparency. *International Journal of Management Reviews,* 24: 171–180. https://doi.org/10.1111/ijmr.12291

Giacalone, D., Llobell, F., ve Jaeger, S. R. (2022). "Beyond liking" measures in food-related consumer research supplement hedonic responses and improve ability to predict consumption. *Food Quality and Preference*, *97*, 104459.

Grand View Research. (2025). Dietary supplements market (2026–2033). [accessed 2026 Mar 16]. https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/dietary-supplements-market-report

Kaddoura, N. H., AlAhmad, M., Hassan, N., ve Alomar, M. J. (2023). Dietary supplements' knowledge, attitude and consumption pattern among United Arab Emirates population. *British Food Journal*, *125*(6), 2139-2156.

Lordan R. 2021. Dietary supplements and nutraceuticals market growth during the coronavirus pandemic – implications for consumers and regulatory oversight. *PharmaNutrition.* 18:100282. doi: 10.1016/j.phanu.2021.100282.

Migliore, G., Dappozzo, A., Rizzo, G., Hong, D. D., Naspetti, S., Galati, A., ... ve Zanoli, R. (2025). Consumer attitudes and preferences of Spirulina (Limnospira platensis): a systematic scoping review. *Journal of Agriculture and Food Research*, 102429.

Molin TRD, Leal GC, Müller LS, Muratt DT, Marcon GZ, Carvalho LMd, Viana C. (2019). Regulatory framework for dietary supplements and the public health challenge. *Rev Saude Publica.* 53:90. doi: 10.11606/s1518-8787.2019053001263.

Olsen, M.L., Olsen, K, ve Jensen, P.E. (2024) Consumer acceptance of microalgae as a novel food - Where are we now? And how to get further. *Physiologia Plantarum*, 176(3), e14337. https://doi.org/10.1111/ppl.14337

Patel, V. (2023). How to Choose Right Dietary Supplement Brand among all Available Options. *Journal of Marketing & Supply Chain Management. SRC/JMSCM-162.* DOI: doi. org/10.47363/JMSCM/2023 (2), 140, 2-6.

Pereira Filho, J. M., Costa, C. S. R., Costa, M. F. D., ve Siqueira, Y. M. D. (2024). The influence of perceived risk on food supplement consumption intention. *Revista de Administração da UFSM*, *17*(2), e5.

Pojanapunya, P., ve Todd, R. W. (2018). Log-likelihood and odds ratio: keyness statistics for different purposes of keyword analysis. *Corpus Linguistics and Linguistic Theory*, 14(1), 133-167. https://doi.org/10.1515/cllt-2015-0030

Precup, G., Pocol, C. B., Teleky, B.-E., ve Vodnar, D. C. (2022). Awareness, Knowledge, and Interest about Prebiotics—A Study among Romanian Consumers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(3), 1208. https://doi.org/10.3390/ijerph19031208

Shafi, S., Saidi, F., Mohamed, K., Damaianti, I., ve Salleh, H. (2024). Understanding consumer insights: Exploring health supplement products preferences in Malaysia. *Int. J. Des. Nat. Ecodynamics*, *19*, 649-656.

Singh, G., Bala, S., Kaur, M., ve Phagna, S. (2024). Exploring public awareness and attitudes towards dietary supplements. Afr. J. Biol. Sci, 6(6), 7288-7299.

Sun, Y., ve Li, Y. (2023). Effects of misleading online advertisements on the purchase intention of mature Chinese consumers for dietary supplements. *British Food Journal*, *125*(11), 4062-4091.

Tanemura, N. (2026). Influence of health claim formats on consumer perception in supplement and yoghurt products: a randomized controlled study in Japan. *Nutrition & Food Science, Vol. 56 No. 2* pp. 391–403, doi: https://doi.org/10.1108/NFS-03-2025-0091

TáSkai, O., ve Hledik, E. (2024, July). Health-Conscious Behavior Of Female Dietary Supplement Consumers: A Qualitative Approach. In *Proceedings of FEB Zagreb International Odyssey Conference on Economics and Business* (Vol. 6, No. 1, pp. 738-750). University of Zagreb, Faculty of Economics and Business.

Thaker, S., Huang, J., Thaker, K. N., Tran, K., Diaz, P., Keenum, T., ... ve Scotland, K. B. (2026). Which over-the-counter herbal supplements are searched online? A review of internet trends, interest, and lithogenic potential of herbal health ingredients. *Nutrition and Health*, 02601060261418143.

Tzeng, S.-Y., ve Ho, T.-Y. (2022). Exploring the Effects of Product Knowledge, Trust, and Distrust in the Health Belief Model to Predict Attitude Toward Dietary Supplements. *Sage Open*, *12*(1).

Wang, Y., Neilson, L. C., ve Ji, S. (2023). Why and how do consumers use dietary supplements? A systematic review and thematic analysis. *Health Promotion International*, *38*(1), daac197.

Yang, D., Gui, G., Yao, Y., ve Ke, X. (2025). Effect on consumers' sustainable purchase intention of dietary supplement purine labeling. *Front. Nutr.* 12:1526713. doi: 10.3389/fnut.2025.1526713

Yeo, S. F., Tan, C. L., Leong, I. Y. C., Palmucci, D. N., ve Then, Y. J. (2023). Supplements purchase intention: Young consumer's perspective. *British Food Journal*, *125*(7), 2610-2627.

BİR FİNCAN KAHVEDE BİN YILLIK GÜÇ: HEPA COFFEE'NİN KADIN MERKEZLİ MARKA HİKÂYESİ

Öğr. Gör. Dr. Güliz AKSOY

Çankaya Üniversitesi, gulizaksoy@cankaya.edu.tr

1. GİRİŞ

Günümüzde markalar, yalnızca işlevsel ürün sunan yapılar olmaktan çıkarak, kültürel anlamlar, duygusal bağlar ve anlatılar üzerinden tüketiciyle ilişki kuran sistemler hâline gelmiştir; özellikle genç kuşak için markaların temsil ettiği değerler, hikâyeler ve sembolik anlamlar, satın alma kararlarını belirleyen kritik unsurlardır (Mark & Pearson, 2001; Dominici vd., 2016). Bu bağlamda Hitit Kraliçesi Puduhepa, liderlik, bilgelik ve koruyuculuk özellikleriyle hem tarihsel hem de arketipsel bir model olarak öne çıkmaktadır. Çalışmanın temel sorusu, Puduhepa figürünün HEPA Coffee marka kimliğinde Jung'un arketipleri çerçevesinde nasıl temsil edildiği ve bu temsillerin ambalaj ile görsel dil aracılığıyla nasıl aktarıldığıdır. Araştırma, tarihsel figürlerin marka kimliğine entegre edilmesinin kadın girişimci markalarda yaratabileceği sembolik sermaye ve kültürel değer potansiyelini göstererek, hem akademik literatüre hem de markaların stratejik iletişim ve ambalaj tasarımı uygulamalarına özgün bir katkı sunmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Marka kimliği, marka adı, görseller, slogan ve miras gibi unsurlarla desteklenir ve tüketiciyle kurulan duygusal bağları şekillendirir (Kapferer, 2012; Keller, 2003; Risitano, 2006). Marka anlatısı, markaların kimlik oluşturma sürecinde ve tüketiciyle bağ kurmada kritik bir rol oynar, markaya kültürel ve duygusal değer kazandırır (Aaker, 2012; Azoulay & Kapferer, 2003). Arketipler, Gustav C. Jung'un kolektif bilinçdışı kuramına dayanan evrensel imgeler olup, markaların tüketicilerle duygusal ve kültürel bağ kurmasını sağlar (Tsai, 2006; Kurultay, 2017). Tüketiciler, markaların sunduğu imaj ve kişilik özelliklerini kendi kimlikleriyle ilişkilendirir; böylece tarihsel figürler ve arketipler aracılığıyla markanın değerlerinde kendilerini yansıtır (Bechter vd., 2016; Xara-brasil vd., 2018).

Marka arketipleri, tüketicinin derin motivasyonları ile satın alma davranışı arasında bağ kurarak marka bağlılığı ve tanınırlık sağlar (Faber & Mayer, 2009). Kahraman arketipi güç ve cesareti, bilge arketipi bilgi ve rehberliği temsil eder; markalar tarihsel ve kültürel bir süreklilik içinde kendilerini konumlandırabilir (Jung vd., 1954; Campbell, 1949/2004). Arketipler, reklam ve marka stratejilerinde semboller aracılığıyla anlamı güçlendirir ve tüketiciye simgesel değer sunar (Binay, 2010; Debord, 1996; Mayer, 2025; Buffardi, 2021; Jung & Beebe, 2016). Jungyen arketipler arasında Bakıcı, şefkat ve güven sağlarken; Yaratıcı, yenilik ve estetiğe odaklanır; Halktan Biri, samimi ve pragmatiktir; Kaşif, özgürlük ve keşif peşindedir; Kahraman, cesur ve ilham vericidir; Masum, saf ve huzurludur; Şakacı, mizahi ve eğlencelidir; Âşık, tutkuyu temsil eder; Büyücü, dönüşüm ve vizyon sunar; Asi, bağımsız ve isyankârdır; Hükümdar, güç ve liderliği simgeler; Bilge, rehberlik ve entelektüel perspektif sunar (Kurultay, 2017; Mark & Pearson, 2001).

3. YÖNTEM

Bu çalışma, HEPA Coffee kurucusunun deneyimlerini, Puduhepa figürü bağlamında marka kimliği ve arketipsel yapılar çerçevesinde incelemek için fenomenolojik nitel yaklaşım ve amaçlı örnekleme ile tasarlanmıştır. Veri toplama, yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakatlarla gerçekleştirilmiş; toplanan veriler yazıya dökülüp tematik analiz yöntemiyle kodlanmıştır.

4. BULGULAR

Araştırma bulguları, HEPA Coffee marka kimliğinde Puduhepa figürünün güçlü bir arketipsel temsile sahip olduğunu göstermektedir. Marka, liderlik ve düzen kurma niteliklerini Kraliçe figürü ekseninde Hükümdar arketipiyle yansıtmaktadır. Kurucu, erkek egemen bir sektörde var olma mücadelesi ve cesaret temalarını ön plana çıkararak Kahraman arketipini desteklemekte; bu bağlamda ürün ve marka, tüketiciye güçlü ve ilham verici bir mesaj iletmektedir.

Marka, sağlıklı ürün ve güven vurgusunu Ana Tanrıça simgesi üzerinden Bakıcı arketipiyle ilişkilendirerek koruyuculuk ve destekleyicilik boyutunu güçlendirmektedir. Ürün inovasyonu ve ezber bozma yaklaşımı Yaratıcı arketipi ile bağlantı kurmakta ve markaya yenilikçi bir kimlik kazandırmaktadır. Kadınlara rol model olma hedefi Kahraman arketipiyle pekiştirilirken, Puduhepa'nın diplomatik ve barışçıl özellikleri Hükümdar arketipiyle markanın stratejik ve kültürel duruşuna katkıda bulunmaktadır.

Bulgular, marka kimliğinin arketipsel ve tematik düzeyde çok boyutlu olduğunu, liderlik, güç, koruyuculuk, yenilikçilik ve ilham verme eksenlerinde şekillendiğini ortaya koymaktadır. Marka kimliği Hükümdar ve Kahraman arketipleri ekseninde şekillenmekte; ürün formu ise ezber bozan yapısıyla sembolik bir "meydan okuma" içermektedir. Ancak kültürel anlatı ve sembolik kodlar ambalaj ve iletişim dilinde yeterince görünür değildir. Z kuşağı özelinde ürünün işlevsel ve çevresel faydaları öne çıkmakta, ancak kültürel ve tarihsel anlatının duygusal bağ üretme potansiyeli henüz tam olarak kullanılmamaktadır.

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu çalışma, tarihsel bir kadın figürünün marka arketipi olarak kullanılmasıyla, kadın girişimci markalarda sembolik ve kültürel sermaye oluşturulabileceğini göstermektedir. HEPA Coffee örneğinde, kurucunun kişisel kimliği ile Puduhepa figürü arasında kurulan özdeşleşme, markayı anlatı taşıyıcısı hâline getirmiştir. Bulgular, arketipsel değerlerin ambalaj ve iletişimde tam yansıtılamadığını ortaya koymakta, özellikle Z kuşağı için duygusal bağ fırsatını sınırlamaktadır.

Stratejik olarak baskın arketip ekseninin netleştirilmesi ve ambalaj aracılığıyla sembolik anlatının görünür kılınması, markayı işlevsellikten çıkarıp ilham veren, harekete geçiren ve kültürel değer üreten bir yapıya dönüştürebilir. Bu bağlamda, Hükümdar ve Kahraman arketiplerinin vurgusunun güçlendirilmesi, markanın liderlik ve cesaret temalarını tüketiciye daha etkili biçimde iletmesine katkı sağlayacak ve HEPA Coffee'nin kadın merkezli marka kimliğini pekiştirecektir.

Anahtar Sözcükler: Kadın Girişimcilik, Marka Kimliği, Marka Arketipi

KAYNAKÇA

Aaker, D., & Joachimsthaler, E. (2012). *Brand leadership*. Simon & Schuster UK.

Bechter, C., Farinelli, G., Daniel, R. D., & Frey, M. (2016). Advertising between archetype and brand personality. *Administrative Sciences, 6*(2), 5. https://doi.org/10.3390/admsci6020005

Binay, A. (2010). Tüketim vasıtasıyla oluşturulan postmodern kimlikler. *Global Media Journal Turkish Edition, 1*(1), 17–29.

Buffardi, G. (2021). The existential processing of archetypes: Some prospects for recognition and elaboration in existential therapy. *Journal of Humanistic Psychology, 61*(5), 733–744.https://doi.org/10.1177/0022167819859092

Debord, G. (1996). *Gösteri toplumu ve yorumlar* (A. Ekmekçi & O. Taşkent, Çev.). Ayrıntı Yayınları.

Dominici, G., Tullio, V., Siino, V., & Tani, M. (2016). Marketing archetypes: Applying Jungian psychology to marketing research. *Journal of Organisational Transformation and Social Change, 13*(2), 109–122. https://doi.org/10.1108/JOTSC-02-2016-0005

Faber, M. A., & Mayer, J. D. (2009). Resonance to archetypes in media: There's some accounting for taste. *Journal of Research in Personality, 43*(2), 307–322.

https://doi.org/10.1016/j.jrp.2008.12.004

Jung, C. G. (1954). Psychological aspects of the mother archetype. In H. Read, M. Fordham, & G. Adler (Eds.), *The collected works of C. G. Jung* (Vol. 9, pp. 75–110). Routledge.

Jung, C., & Beebe, J. (2016). *Psychological types*. Routledge.

Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*. Kogan Page.

Keller, K. L. (2003). Brand synthesis: The multidimensionality of brand knowledge. *Journal of Consumer Research, 29*(4), 595–600. https://doi.org/10.1086/346254

Kurultay, A. B. (2017). Arketipler: Markaların yeni anlam yaratıcıları. *Global Media Journal TR Edition, 7*(14), 352–370.

Mark, M., & Pearson, C. S. (2001). *Hero and the outlaw: Building extraordinary brands through the power of archetypes*. McGraw-Hill.

Mayer, C. H. (2025). Jung's archetypes in Elon Musk's life: A psychobiographical perspective. *International Review of Psychiatry, 37*(5), 459–471.

https://doi.org/10.1080/09540261.2025.1023456

Risitano, M. (2006). The role of destination branding in the tourism stakeholders system: The Campi Flegrei case. *Business*.

Tsai, S. P. (2006). Investigating archetype-icon transformation in brand marketing. *Marketing Intelligence & Planning, 26*(6), 648–663. https://doi.org/10.1108/02634500610689873

Xara-Brasil, D., São Paulo, & Marquina, P. (2018). The meaning of a brand? An archetypal approach. *Review of European Studies, 25*(2), 142–159. https://doi.org/10.1108/REGE-02-2018-0029

ULUSLARARASI İŞLETMELERDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İLETİŞİMİ: İNŞAAT SEKTÖRÜNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR İNCELEME

Arş. Gör. Dr. Gizem ATEŞ YALÇIN

İnönü Üniversitesi, gizem.ates@inonu.edu.tr

Prof. Dr. Beyhan MARŞAP

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, beyhan.marsap@hbv.edu.tr

Doç. Dr. Devrim GÖKTEPE HULTEN

Lund University, devrim.goktepe-hulten@fek.lu.se

1. GİRİŞ

İnşaat sektörü, geleneksel yapısı ve kâr odaklı faaliyetleri nedeniyle, yeniliklere ve sürdürülebilirlik temelli dönüşümlere uyum sağlamakta nispeten yavaş kalabilmektedir. Artan çevresel sorunlar ve özellikle depremler gibi büyük doğal afetlerin yarattığı riskler, sektörde insan-çevre-yaşam odaklı bir yaklaşımın benimsenmesini kritik hale getirmektedir (Joensuu et al., 2020; Lavikka et al., 2020). Bununla birlikte, inşaat sektöründeki sürdürülebilirlik uygulamalarının gerçek performansa ne ölçüde dayandığı ve bu uygulamaların sürdürülebilirlik iletişiminde çevresel performansı olduğundan olumlu gösteren yeşil yıkamaya ne ölçüde dönüştürüldüğü literatürde yeterince incelenmemiştir (de Freitas Netto et al., 2020). Bu durum, sürdürülebilirlik söylemi ve uygulaması arasındaki potansiyel tutarsızlıkları ortaya koymada önemli bir araştırma problemi sunmaktadır. Bu çalışmanın amacı, inşaat firmalarının sürdürülebilirlik politikaları bağlamında kullandıkları iletişim stratejilerini incelemek, potansiyel yeşil yıkama uygulamalarını belirlemek ve bu süreci karşılaştırmalı bir perspektiften analiz etmektir. Bu çalışma, firmaların meşruiyet teorisi çerçevesinde paydaş beklentilerine nasıl yanıt verdiklerini ve bu süreçte sembolik veya özsel stratejileri nasıl kullandıklarını analiz etmektedir. Bu çalışma, Türkiye ve İsveç'i karşılaştırarak ve sürdürülebilirlik iletişimi ile çevresel, sosyal ve yönetişim (ESG) performansı ilişkisini inceleyerek yeşil yıkama konusundaki anlayışı geliştirmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Sürdürülebilirlik stratejileri, çevresel performans ve firmaların faaliyet gösterdiği kurumsal bağlamlar tarafından şekillendirilir (Jennings & Zandbergen, 1995; Xu et al., 2026). Meşruiyet teorisi, firmaların eylemlerini toplumsal normlar ve paydaş beklentileriyle uyumlu hale getirerek "sosyal sözleşmelerini" ve örgütsel meşruiyetlerini koruduklarını savunmaktadır (Suchman, 1995; Deegan, 2019; Silva, 2021; Ferraro et al., 2026). İnşaat gibi sürdürülebilirliğe duyarlı sektörlerde, daha güçlü çevresel baskılar, firmaları ya somut sürdürülebilirlik uygulamaları ya da sembolik meşruiyet stratejileri benimsemeye teşvik eder (Ivanaj et al., 2017; Clarkson et al., 2008; Van Zanten & Van Tulder, 2018; Emma & Jennifer, 2021). Bu çalışma, meşruiyet teorisinden yola çıkarak, farklı kurumsal bağlamlarda inşaat sektöründe sürdürülebilirlik iletişimi ile çevresel performans arasındaki boşluğu araştırarak yeşil yıkamayı incelemektedir.

3. YÖNTEM

Bu çalışma nitel araştırma yöntemlerine dayanmaktadır. Türkiye ve İsveç'ten beş inşaat şirketi, amaçlı örnekleme ile seçilmiştir. Örneklem seçimi, şirketlerin sürdürülebilirlik uygulamaları ve veri erişilebilirliği gibi temel kriterlere dayanmaktadır. Veri seti ikincil kaynaklardan oluşturulmuştur. Statista raporları ile şirketlerin sosyal medya, web siteleri ve dijital materyalleri analiz edilmiştir. Toplanan veriler, nitel bir veri analiz tekniği olan tematik analiz yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Bu süreçte veriler kodlanmış, benzer içerikler temalar altında gruplan-

dırılmış ve bulgular şirketlerin ESG performanslarıyla karşılaştırılarak yorumlanmıştır. Nitel yaklaşım, şirketlerin sürdürülebilirlik uygulamalarının bağlamsal ve derinlemesine incelenmesine olanak sağladığı için tercih edilmiştir. Araştırmanın güvenilirliğini artırmak için, farklı veri kaynakları kullanılarak veri üçgenlemesi yapılmış ve bulgular karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir. Bu, analiz sürecinin tutarlılığını ve bulguların geçerliliğini güçlendirmiştir (Ireta Sanchez, 2023; Stavros & Westberg, 2009).

4. BULGULAR

Tematik analiz sonucunda sürdürülebilirlik iletişimi, çevresel uygulamalar, söylem-performans uyumsuzluğu ve meşruiyet stratejileri temaları belirlenmiştir. Bulgulara göre, Türkiye örneğinde yeşil yıkama eğilimleri belirlenmiştir. Şirketlerin bazı ürün veya hizmetlerde sürdürülebilir uygulamalar sergilerken diğer faaliyetlerinin çevresel etkilerini geri planda tutması, söylem-performans uyumsuzluğu ve yeşil yıkama göstergesi olarak değerlendirilmiştir. Bununla birlikte, İsveç örneğinde, şirketlerin sürdürülebilirlik iletişimlerinde daha şeffaf ve gerçekçi yaklaşımlar benimsediği gözlemlenmiştir. Sonuçlar, örneklemdeki şirketlerin ESG performanslarıyla karşılaştırılmıştır.

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu çalışma, inşaat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yeşil yıkama iletişim stratejilerini incelemiş ve bulgularını meşruiyet teorisi çerçevesinde değerlendirmiştir. Sonuçlar, Türkiye örneğinde şirketlerin sürdürülebilirlik iletişimlerinde sembolik meşruiyet stratejilerine daha fazla güvendiklerini göstermektedir. Şirketlerin belirli ürün veya hizmetlerde sürdürülebilirlik ilkelerine uygun hareket ederken diğer faaliyetlerde çevresel etkileri göz ardı etmeleri, yeşil yıkamanın tipik bir tezahürü olarak kabul edilebilir. Buna karşılık, İsveç örneği, firmaların sürdürülebilirlik iletişimlerinde daha şeffaf ve tutarlı bir yaklaşım benimsediklerini göstermektedir. Bu bulgu, bu firmaların daha çok somut meşruiyet stratejilerine yöneldiklerini ve sürdürülebilirlik uygulamalarını organizasyonel süreçlerine daha derinlemesine entegre ettiklerini göstermektedir. İki ülke arasındaki bu farklılıklar, kurumsal düzenlemelerin gücü, paydaş beklentilerinin yoğunluğu ve yerleşik sürdürülebilirlik normlarının düzeyi ile ilgili görünmektedir. Araştırma bulgularının ESG performanslarıyla karşılaştırılması, sürdürülebilirlik performansı ve iletişim stratejileri arasında tutarsızlıklar ortaya koymaktadır. Özellikle, Türkiye örneğinde gözlemlenen iletişim-performans uyumsuzluğu, yeşil yıkamanın ölçülebilir göstergelerle desteklenebileceğini göstermektedir. Araştırma, az sayıda firma ve iki ülkeyle sınırlı olduğundan, bulguların genelleştirilebilirliği kısıtlıdır. Sonuç olarak, yeşil yıkama, özellikle inşaat sektöründe sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmayı engelleyen önemli bir bariyer olarak ortaya çıkmaktadır. Kurumsal baskıların niteliği ise, firmaların bu alandaki stratejik yönelimlerinin temel belirleyicisi olarak öne çıkmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Uluslararası İşletme, Sürdürülebilirlik, İnşaat Sektörü, Yeşil Yıkama, Nitel Araştırma.

KAYNAKLAR

Clarkson, P. M., Li, Y., Richardson, G. D., & Vasvari, F. P. (2008). Revisiting the relation between environmental performance and environmental disclosure: An empirical analysis. Accounting, organizations and society, 33(4-5), 303-327.

de Freitas Netto, S. V., Sobral, M. F. F., Ribeiro, A. R. B., & Soares, G. R. d. L. (2020). Concepts and forms of greenwashing: a systematic review. Environmental Sciences Europe, 32(1), 19. https://doi.org/10.1186/s12302-020-0300-3

Deegan, C. M. (2019). Legitimacy theory: Despite its enduring popularity and contribution, time is right for a necessary makeover. Accounting, Auditing & Accountability Journal, 32(8), 2307-2329.

Emma, G.-M., & Jennifer, M.-F. (2021). Is SDG reporting substantial or symbolic? An examination of controversial and environmentally sensitive industries. Journal of cleaner production, 298, 126781.

Ferraro, L., Rubino, F. E., Arena, C., & Mazzitelli, D. (2026). Substantive or Symbolic? Analyzing the Quality of Impact Reports in Italian B-Corps Through Legitimacy Theory. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, n/a(n/a). https://doi.org/https://doi.org/10.1002/csr.70416

Ireta Sanchez, J. M. (2023). Attributes of scaling up SMEs in the IT sector towards sustaining high-performance business results. Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies, 15(5), 910-944.

Ivanaj, S., Ivanaj, V., McIntyre, J., Da Costa, N. G., & Lozano, R. (2017). Multinational Enterprises' strategic dynamics and climate change: drivers, barriers and impacts of necessary organisational change. J. Clean. Prod, 166, 1521-1524.

Jennings, P. D., & Zandbergen, P. A. (1995). Ecologically sustainable organizations: An institutional approach. Academy of management review, 20(4), 1015-1052.

Joensuu, T., Edelman, H., & Saari, A. (2020). Circular economy practices in the built environment. Journal of cleaner production, 276, 124215.

Lavikka, R., Seppänen, O., Peltokorpi, A., & Lehtovaara, J. (2020). Fostering process innovations in construction through industry–university consortium. Construction Innovation, 20(4), 569-586.

Silva, S. (2021). Corporate contributions to the Sustainable Development Goals: An empirical analysis informed by legitimacy theory. Journal of cleaner production, 292, 125962.

Stavros, C., & Westberg, K. (2009). Using triangulation and multiple case studies to advance relationship marketing theory. Qualitative Market Research: An International Journal, 12(3), 307-320.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. Academy of management review, 20(3), 571-610.

Van Zanten, J., & Van Tulder, R. (2018). Multinational enterprises and the Sustainable Development Goals: An institutional approach to corporate engagement. Journal of International Business Policy, 1(3-4), 208-233.

Xu, T., Ding, C. J., & Zhao, K. (2026). From compliance disclosure to innovative action: A study on the transmission mechanism of climate risk disclosure from the dual legitimacy perspective. International Review of Economics & Finance, 107, 105008. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.iref.2026.105008

HİBRİT ÇALIŞMA YÖNTEMİNDE LİDERLİK: BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI

Dr. Gülsüm Özlem TEMUROĞLU

Maltepe Üniversitesi, ozlemtemur@gmail.com

Prof. Dr. Ebru Beyza BAYARÇELİK

Maltepe Üniversitesi, ebrubeyzabayarcelik@maltepe.edu.tr

1. GİRİŞ

Covid-19 pandemisi, çalışma yöntemlerinde köklü bir dönüşüme yol açarak dijitalleşmeye geçiş süreçlerini hızlandırmış ve uzaktan çalışma yöntemlerinin kurumsallaşmasına zemin hazırlamıştır (Carnevale ve Hatak, 2020; Wang, Liu, Qian ve Parker, 2021). Bununla birlikte, uzaktan çalışmanın zamanla sosyal izolasyon, örgütsel bağlılığın zayıflaması ve motivasyon kaybı gibi sorunları beraberinde getirmesi, örgütleri yüz yüze çalışmanın avantajları ile uzaktan çalışmanın esnekliğini bir araya getiren hibrit çalışma yöntemine (HÇY) yöneltmiştir (Cookson, 2025; Ferrazzi, Gohar ve Weyrich, 2022).

HÇY, fiziksel ve dijital çalışma ortamlarının birlikte yönetilmesini gerektirdiğinden, liderlik süreçlerinin geleneksel yaklaşımların ötesinde ele alınmasını gerekli kılmaktadır (Babapour Chafi, Hultberg, ve Bozic Yams, 2022). Ancak konu ile ilgili yapılan mevcut araştırmaların önemli bir bölümü, HÇY bağlamında liderliği geleneksel yüz yüze liderlik yaklaşımları çerçevesinde değerlendirmektedir (Antonopoulou, Halkiopoulos, Barlou ve Beligiannis, 2021; Çıplak, Yıldız ve Doğan, 2024; Hutajulu, Susita, ve Eliyana, 2021; Johndrow, 2022; Karaçınar ve Filizöz, 2023; Radonic, Vukmirović, ve Milosavljević, 2021; Tenderis ve Kazdal, 2023).

HÇY'de liderliğin geçirdiği dönüşüm ve bu dönüşümün örgütsel çıktılara yansımaları, liderlik uygulamalarının hibrit çalışma koşulları çerçevesinde sistematik ve bütüncül bir yaklaşımla incelenmesini gerekli kılmaktadır (Lake, 2023; Nilsen ve Solberg, 2022). Bu doğrultuda araştırmanın amacı, HÇY'de liderlik davranışlarını değerlendirmeye yönelik geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirerek literatürdeki metodolojik boşluğun giderilmesine ve hibrit çalışma uygulamalarının sürdürülebilirliğine katkı sağlamaktır

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

HÇY, haftanın belirli günlerinde ofisten, diğer günlerinde ise uzaktan çalışmanın gerçekleştirildiği, her iki çalışma biçiminin avantajlarını bir araya getiren bir çalışma yöntemidir. Bu yöntem, örgütlere mekânsal ve zamansal esneklik sağlarken denetim mekanizmalarının sürdürülmesine ve verimliliğin artırılmasına da olanak tanımaktadır (Avrillia, Hakim, Sulfia, ve Anshori, 2025; Buła, Thompson ve Żak, 2024; Grzegorczyk, Mariniello ve Schraepen, 2021; Sampat vd., 2022; Wiatr ve Skowron-Mielnik, 2022).

Araştırmanın kavramsal çerçevesini oluşturmak amacıyla gerçekleştirilen literatür taramasında, hibrit çalışmanın beraberinde getirdiği yönetsel ve operasyonel dönüşümlerin; teknoloji, iş-yaşam dengesi, kurum kültürü, yönetim desteği, iletişim ve eğitim başlıkları altında ele alındığı belirlenmiştir (Bauwens ve Cortellazzo, 2024; Birnbaum, 2025). Bu unsurlar, hibrit çalışma koşullarında liderlik yetkinliklerinin yeniden tanımlanmasında belirleyici bir rol oynamaktadır.

Liderlerin kontrol, iletişim ve koordinasyon işlevlerini dijital platformlar üzerinden yürütmesi, yönetsel desteğin sağlanmasını kolaylaştırmakta ve hedeflere ulaşma sürecini hızlandırmaktadır (Banhidi, 2024; Gökçe ve Bolat, 2025; Shao, Fang, Wang, Chang, ve Wang, 2021. Buła, vd., 2024). Öte yandan çalışanların iş ve özel yaşam arasındaki sınırlarının belirsizleşmesi (sınırsızlık), çoklu görev (multitasking) zorunluluğu, ekipten uzak kalmanın yol açtığı sosyal izolasyon duygusu ve ev ortamında işe ayrılan zamanın yoğunluğundan kaynaklanan gerilimler (Xie, Elangovan, Hu ve Hrabluik; 2019), HÇY'de dikkat edilmesi gereken temel sorunlar arasında yer almaktadır (Edelbroek, Coun, Peters ve Blomme, 2023).

Araştırmanın kuramsal temeli, liderlik etkililiğinin içinde bulunulan koşullara bağlı olarak değiştiğini ileri süren Fiedler'in (1967) Durumsallık Teorisi ile bireylerin zihinsel liderlik şemalarına odaklanan Örtük Liderlik Teorisi'ne (ÖLT) dayanmaktadır (Lord ve Maher, 1990). ÖLT, bireylerin liderlik etkililiğini zihinlerinde oluşturdukları ideal lider prototipleriyle karşılaştırarak değerlendirdiklerini savunmaktadır (Eden ve Leviatan, 1975). HÇY'nin yaygınlaşmasıyla birlikte çalışanların liderlik beklentileri, fiziksel denetim odaklı yaklaşımların ötesine geçerek esneklik, dijital yetkinlik ve etkili iletişim gibi özellikleri de kapsayacak biçimde dönüşmektedir. Bu doğrultuda geliştirilen "HÇY'de Liderlik Ölçeği", hibrit çalışma ortamının değişen koşullarını ve çalışanların bu koşullar doğrultusunda şekillenen liderlik beklentilerini bütüncül bir yaklaşımla değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

3. YÖNTEM

Ölçek geliştirme sürecinde, araştırma konusunun derinlemesine incelenmesi ve farklı yöntemlerle elde edilen verilerin birbirini tamamlaması amacıyla karma yöntem yaklaşımı benimsenmiştir (Creswell ve Creswell, 2023). Araştırmanın evrenini, Türkiye'de hizmet sektöründe hibrit çalışma yöntemiyle çalışanlarla sınırlı tutulmuştur.

Ölçek geliştirme süreci (Erdemir, 2018; Hinkin, 1995; Sekaran ve Bougie, 2016), ölçülecek değişkenin tanımlanması, madde havuzunun oluşturulması, ölçeğin biçimlendirilmesi, yapılandırılması ve değerlendirilmesi olmak üzere birbirini izleyen beş aşamada yürütülmüştür (DeVellis, 2021; Erkuş, 2012).

Araştırma kapsamında, ölçek geliştirme aşamalarına uygun olarak dört bağımsız katılımcı grubundan veri toplanmıştır. Bu doğrultuda yarı yapılandırılmış görüşmelere 17, pilot uygulamaya 56, Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) aşamasına 235 ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) aşamasına 403 kişi katılmıştır. Böylece araştırma toplam 711 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir.

Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ile uyum iyiliği indekslerinin hesaplanmasında SPSS 26 ve AMOS programları birlikte kullanılmıştır.

4. BULGULAR

Ön test ve AFA aşamalarında elde edilen bulgular doğrultusunda şekillendirilen ölçeğin faktör yapısı, Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile sınanmış ve HÇY Liderlik Ölçeği'nin dört faktörlü, 27 maddelik nihai yapısı oluşturulmuştur. Ölçeğin faktörleri "destek", "dijital beceriler", "iş-yaşam dengesi" ve "toplantı yönetimi ve iletişim" olarak adlandırılmıştır.

Ölçeğin psikometrik özelliklerini değerlendirmek amacıyla öncelikle güvenirlik, ardından geçerlik analizleri (kapsam, yapı, ayırt edici, yakınsak ve nomolojik geçerlik) gerçekleştirilmiştir (Lawshe,1975; Nunnally, 1978; Toy ve Tosunoğlu, 2007). Böylelikle ölçeğin hem istatistiksel tutarlılığı hem de kuramsal çerçeveyle uyumu sınanmıştır.

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu araştırma, HÇY'de liderlik davranışlarını ölçmeye yönelik özgün bir ölçek geliştirmesiyle literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmaktadır.

Araştırma, HÇY'nin Türkiye'de en yaygın uygulandığı alanlardan biri olan hizmet sektöründeki çalışanlarla sınırlı tutulmuştur. Sektörler arasındaki yapısal ve yönetsel farklılıklar dikkate alındığında, elde edilen bulguların diğer sektörlere genellenebilirliği sınırlılık göstermektedir.

Geliştirilen HÇY'de Liderlik Ölçeği, Durumsallık Teorisi ve ÖLT'deki liderlik prototipleriyle kavramsal açıdan örtüşmektedir.

Çalışmada ayrıca, geliştirilen ölçeğin literatürdeki kavramlarla öngörülen yönde ilişki gösterip göstermediğini sınamak amacıyla nomolojik geçerlik analizleri yapılmıştır. Analizler, ölçeğin iş tatmini ve liderlik etkinliği ile

pozitif, işten ayrılma niyeti ve iş-aile çatışması ile negatif yönde anlamlı ilişkiler sergilediğini ortaya koymuştur. Bu bulgular, geliştirilen ölçeğin ilgili örgütsel yapılarla uyum içinde olduğunu ve kuramsal beklentileri desteklediğini göstermektedir.

Anahtar Sözcükler: Hibrit çalışma, Esnek Çalışma Modelleri, Liderlik, Hibrit Çalışmada Liderlik, Ölçek Geliştirme.

KAYNAKÇA

Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O. ve Beligiannis, G. N. (2021). Transformational leadership and digital skills in higher education institutes: During the COVID-19 pandemic. *Emerging Science Journal*, *5*(1), 1–15. https://doi.org/10.21767/2394-9988.100081

Avrillia, S., Hakim, L., Sulfia, S. ve Anshori, M. I. (2025). Hybrid leadership and organizational performance: A literature review approach. *Implementasi Manajemen & Kewirausahaan*, *5*(1), 14–30.

Babapour Chafi, M., Hultberg, A. ve Bozic Yams, N. (2022). Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment. *Sustainability*, *14*(1), 294. https://doi.org/10.3390/su14010294

Banhidi, B. (2024). Wow-ways of working-new leadership in the hybrid corporate reality. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 68–77.

Bauwens, R. ve Cortellazzo, L. (2024). The different faces of e-leadership: Six perspectives on leading in the era of digital technologies. *Human Resource Management Review*, *34*(1), 101058. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.101058

Birnbaum, J. (2025, Ocak 2). Seven essential hybrid work tips for leaders in 2025. *MIT Sloan Management Review*. https://sloanreview.mit.edu/article/seven-essential-hybrid-work-tips-for-leaders-in-2025/

Buła, P., Thompson, A. ve Żak, A. A. (2024). Nurturing teamwork and team dynamics in a hybrid work model. *Central European Management Journal*, *32*(3), 475–489.

Carnevale, J. B. ve Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, *116*, 183–187.

Cookson, G. (2025). *Making hybrid working work: A practical guide for business success*. Kogan Page.

Creswell, J. W. ve Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6. baskı). SAGE Publications.

Çıplak, Z., Yıldız, S. G. ve Doğan, B. (2024). Bilişim sektörü ve yakın alanlardaki çalışanların; hibrit, uzaktan ve yerinde çalışma modelleriyle ilgili görüşlerinin değerlendirilmesi. *Bilgi Yönetimi*, *7*(1), 123–139.

DeVellis, R. F. ve Thorpe, C. T. (2021). *Scale development: Theory and applications* (5. baskı). SAGE Publications.

Edelbroek, R., Coun, M., Peters, P. ve Blomme, R. J. (2023). Leadership in hybrid workplaces: A win–win for work innovation and work–family balance through work-related flow? S. Bergum, P. Peters ve T. Vold (Ed.), *Virtual management and the new normal: New perspectives on HRM and leadership since the COVID-19 pandemic* içinde (ss. 95–112). Springer Nature.

Eden, D. ve Leviatan, U. (1975). Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. *Journal of Applied Psychology, 60*(6), 736–741. https://doi.org/10.1037/h0077133

Erdemir, E. (2018). Yönetim araştırmalarında ölçek kullanımı. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, *3*(2), 5–32.

Erkuş, A. (2012). Varolan ölçek geliştirme yöntemleri ve ölçme kuramları psikolojik ölçek geliştirmede ne kadar işlevsel: Yeni bir öneri. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, *3*(2), 279–290.

Ferrazzi, K., Gohar, K. ve Weyrich, N. (2022). *Competing in the new world of work: How radical adaptability separates the best from the rest*. Harvard Business Review Press.

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.

Gökçe, Ç. ve Bolat, O. İ. (2025). Örgütlerde hibrit çalışma modeli üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *6*(1), 58–80.

Grzegorczyk, M., Mariniello, M. ve Schraepen, T. (2021). Blending the physical and virtual: A hybrid model for the future of work. *Bruegel Policy Contribution*, *14*.

Hinkin, T. R. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management*, *21*(5), 967–988.

Hutajulu, R. S., Susita, D. ve Eliyana, A. (2021). The effect of digitalization and virtual leadership on organizational innovation during the COVID-19 pandemic crisis: A case study in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, *8*(10), 57–64.

Johndrow, L. (2022). *Examining e-leadership characteristics necessary for the virtual and remote work environment: A qualitative case study of the Texas Workforce Commission* [Doktora Tezi]. Trident University International.

Karaçınar, A. ve Filizöz, B. (2023). Uzaktan çalışma modelinin (hibrit model) çalışan performansı üzerine etkisi. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, *6*(4), 1073–1089.

Lake, A. (2023). *Beyond hybrid working: A smarter & transformational approach to flexible working*. Routledge.

Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, *28*(4), 563–575.

Radonic, M., Vukmirović, V. ve Milosavljević, M. (2021). The impact of hybrid workplace models on intangible assets: The case of an emerging country. *Amfiteatru Economic*, *23*(58), 770–786.

Sampat, B., Raj, S., Behl, A. ve Schoebel, S. (2022). An empirical analysis of facilitators and barriers to the hybrid work model: a cross-cultural and multi-theoretical approach. *Personnel Review*, *51*(8), 1801–1821.

Sekaran, U. ve Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach* (7. baskı). John Wiley & Sons.

Shao, Y., Fang, Y., Wang, M., Chang, C. D. ve Wang, L. (2021). Making daily decisions to work from home or to work in the office: The impacts of daily work-and COVID-related stressors on next-day work location. *Journal of Applied Psychology*, *106*(6), 825–835.

Tenderis, A. ve Kazdal, Ö. S. (2023). Hibrit çalışma modelinin örgütsel bağlılık ve çalışan performansı etkisi üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *14*(1), 1–11.

Toy, B. Y. ve Tosunoğlu, N. G. (2007). Sosyal bilimler alanındaki araştırmalarda bilimsel araştırma süreci, istatistiksel teknikler ve yapılan hatalar. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, *1*, 1–20.

Wang, B., Liu, Y., Qian, J. ve Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, *70*(1), 16–59.

Wiatr, A. ve Skowron-Mielnik, B. (2022). Hybrid team management: The long and winding road. *Organizational Dynamics*, *51*(4), 100918.

Xie, J., Elangovan, A. R., Hu, J. ve Hrabluik, C. (2019). Charting new terrain in work design: A study of hybrid work characteristics. *Applied Psychology*, *68*(3), 479–512.

KÜRESEL REKLAM KAMPANYALARINDA KÜLTÜREL UYARLAMA ÖRNEKLERİNİN İÇERİK ANALİZİ

Doç. Dr. Özlem ÇATLI

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, ozlem.catli@hbv.edu.tr

Hatice Sıla EROĞUL

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, erogulhaticesila@gmail.com

1. GİRİŞ

Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren markaların başarı sağlamasındaki en etkili unsurlardan bir tanesi hedef kitleleri ile kurdukları iletişimin niteliğine bağlıdır. Bu doğrultuda reklamlar, markanın amacı temelinde büyük hedef kitlelere ulaşmak için en etkili araçlardan olmakla beraber reklamların başarıya ulaşabilmesi barındırdığı kültürel unsurların hedef kitleyle uyumlu olmasına bağlıdır. Bu noktadan hareketle çalışmanın temel amacı, küresel markaların hedef pazarlara sunmuş oldukları reklam çalışmalarını reklam türleri ve Hofstede'nin kültür boyutları çerçevesinde incelemektir. Küresel markaların hedef pazarlardaki uyarlama yaklaşımı, kültüre gösterdiği değeri ve reklamların hangi amaç ile hazırladığının ortaya çıkarılması, Hofstede'nin kültür boyutları ile reklam filmlerinin tutarlılığının gözlemlenmesi hedeflenmektedir. Bu kapsamda çalışmanın reklam filmlerini hem yapısal hem de kültürel incelemeler içermesi, geniş kapsamlı analiz çerçevesi ve güncel reklam filmlerinin tercih edilmesi gelecek araştırmalara ve literatüre önemli katkılar sağlamaktadır. Ayrıca, analizde Hofstede'nin kültür boyutları ve reklam türlerinin beraber kullanılması literatürdeki boşlukları doldurması beklenmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Reklamlar, tüketicilerin satın alma davranışına etkide bulunan pazarlama iletişim yöntemidir (Kaya, 2018). Çeşitli sınıflandırmaları bulunmakla beraber temel amaçları yönünden reklam çeşitleri bilgilendirici, ikna edici, hatırlatıcı ve pekiştirme amacı taşıyan reklamlar şekilde dört ana kategoride sınıflandırılırken (Tokatlı, 2023), odak konuları çerçevesinde ürün reklamı, sosyal reklam, kurumsal reklam, jenerik reklam şeklinde sınıflandırılmaktadır (Oyman, 2013).

Küresel reklam stratejilerinin iki temel yaklaşımı bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi ülkelerin değişkenlik gösterdiğini destekleyen ve bu değişkenlikleri dikkate alan adaptasyon stratejisiyken, bir diğeri küreselleşmenin sunmuş olduğu ve tek tip pazar anlayışını esas alan standardizasyon stratejisidir. Ancak, 1990'lı yıllar itibariyle bu iki stratejinin markalar tarafından beraber kullanıldığı saptanmıştır (Aktuğlu ve Eğinli, 2010). Robertson (1995), bu yeni stratejiyi "küresel düşün, yerel hareket et" ilkesi ile "glokal" strateji olarak tanımlamaktadır. Bu doğrultuda, küresel reklam stratejileri, adaptasyon, standardizasyon ve glokal strateji olacak şekilde ele alınmaktadır.

Kültürel unsurların analiz edilmesi ve kavramsal olarak açıklığa ulaştırılmasında tercih edilen yaklaşımlardan bir tanesi Geert Hofstede'nin kültür boyutları kuramıdır. Hofstede'nin araştırmaları sonucu bu kuramın temel altı bileşeni bulunmaktadır (Sarı, 2021). Bu kültürel bileşenler bireysellik/kolektivizm, erillik/dişillik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, kısa/uzun dönem yönelimi, hazcılık ve tutumluluk şeklinde altı tanedir. (Hofstede, 2011).

Reklamların içerikleri, kültürel farklılıklar doğrultusunda tüketiciler tarafından çeşitli şekilde yorumlanabilmektedir (Becari, 2025). Bu bağlamda, markaların kültürel unsurları doğru şekilde aktarması, reklam başarısını ve hedef kitle ile kuracağı bağı büyük ölçüde şekillendirmektedir.

3. YÖNTEM

Araştırma kapsamında, Henkel çatısı altında faaliyet gösteren Persil ve Dixan markasının farklı ülkelere ait 10 reklam filmi nitel araştırma yaklaşımlarından içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. İlgili markalar, tek deterjan markası bünyesinde bulunan ülkelere göre farklı isimlendirme stratejisi izleyen markalardır. Reklam filmleri YouTube platformu üzerinden belirlenmiş ve kültürel unsurlar barındırıyor olmasına dikkat edilmiştir. Reklam filmle-

rinin içerik analizi, Hofstede'nin kültür boyutları ve reklam türleri çerçevesinde uygulanmıştır. Ayrıca reklamlar tema, slogan, renk ve görsel ögeler çerçevesinde analiz edilmiş ve bu sonuçlar Hofstede'nin kültür boyutları ve reklam türlerinin tespit edilmesinde etkili olmuştur. Araştırma, Persil ve Dixan markalarının 2020-2025 yılları arasında yayınlanmış ve YouTube hesaplarında paylaşılmış 10 reklam ile sınırlandırılmıştır. Araştırma kapsamında nitel analiz yöntemi tercih edilmiş olması, elde edilen bulguların nicel bir genelleme yapılabilirliğini sınırlandırmaktadır.

4. BULGULAR

Çalışma bulguları, ilgili markaların reklam filmlerinde hedef pazarın kültürel yapısını açıkça yansıttığını ortaya koymuştur. Bulgular genelinde incelendiğinde, reklam türleri çerçevesinde ikna edici reklam ve ürün reklamının baskın olduğu, Hofstede kültür boyutlarından ise belirsizlikten kaçınma düzeyi bileşeninin daha sık tercih edildiği ortaya çıkmıştır. Nitekim, ikna edici reklam ve ürün reklamının seçilmesi belirsizliği azaltmaya hizmet etmekte ve dolayısıyla belirsizlikten kaçınma boyutuyla doğrudan ilişkilendirilmektedir. Ayrıca, reklam filmlerinden elde edilen bulguların Hofstede ülke kültür puanları ile paralel olduğu tespit edilmiştir.

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

İlgili markalar ve reklam filmleri çerçevesinde, küresel markaların yabancı pazarın kültürel ögelerini dikkate aldıkları ortaya çıkmıştır. Ayrıca, bu kültürel faktörlerin Hofstede'nin kültür boyutları puanları ile paralel olduğu gözlemlenmiştir. Kasianova ve Kovács (2025) tarafından yapılan çalışma, benzer şekilde küresel markanın (Volkswagen) yabancı pazarlar için hazırladığı reklam filmlerinde dilsel ve görsel uyarlama yaparak kültürel unsurlara uygun hareket ettiğini ortaya koymuştur. Öte yandan, belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek görülen toplumlar için hazırlanmış olan reklam filmlerinin tamamında ürün odaklı ve ikna edici reklam türü, bireysellik ve erillik bileşeninin yüksek olduğu toplumlarda ikna edici reklam türü, uzun dönem yönelimi olan toplumlarda sosyal reklam ve kısa dönem yönelimi olan toplumlarda hatırlatıcı reklam türü öne çıkmıştır. Bu durum literatürde, belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek toplumların bilgi ve netlik arayışında olduğu (Connell ve ark., 2023), eril ve bireysel toplumların fayda odaklı olduğu (Mohamed ve Ünsalan, 2025), uzun dönem yönelimi olan toplumların geleceğe yatırım bakış açısında olduğu ve kısa dönem yönelimi olan toplumların tüketim eğilimde olduğu (Hofstede, 2011) şeklinde açıklanmaktadır. Araştırmanın son sonucu ise markaların "küresel düşün yerel hareket et" başka bir ifadeyle glokal yaklaşım sergilediğidir. İşletmelerin hedef kitleleriyle reklamlar aracılığıyla doğru iletişim kurmaları ve başarıya ulaşmaları için kültürel unsurları dikkate alarak hareket etmeleri gerekmektedir.

Anahtar Sözcükler: Hofstede Kültür Boyutları, Reklam Türleri, Küresel Reklam

KAYNAKÇA

Aktuğlu, I. K. ve Eğinli, A. T. (2010). Küresel reklam stratejilerinin belirlenmesinde kültürel farklılıkların önemi. *Selçuk İletişim*, *6*(3), 167–183.

Becari, J. (2025). Intercultural marketing and adaptation of global campaigns: A review of key theories and practices. Revista JRG de Estudos Acadêmicos, 8(18), 1–11. https://doi.org/10.55892/jrg.v8i18.2082

Connell, C., Marciniak, R. ve Carey, L. D. (2023). The effect of cross-cultural dimensions on the manifestation of customer engagement behaviors. *Journal of International Marketing*, *31*(1), 32–48. https://doi.org/10.1177/1069031X221130690

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, *2*(1), Makale 8. https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014

Kasianova, A. ve Kovács, L. (2025). Culture and brand communication: An analysis of Facebook advertisements of Volkswagen in Germany and Italy according to Hofstede's cultural dimensions. *HERMES – Journal of Language and Communication in Business*, (65), 15–39. https://doi.org/10.7146/hjlcb.vi65.143210

Kaya, F. (2018). Reklam ve pazarlama stratejileri: Bir reklamda olması gerekenler. *Mecmua - Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, *3*(5), 99–111.

Mohamed, Z. A. ve Ünsalan, M. (2025). The effect of Hofstede cultural dimensions on brand equity: The mediating role of perceived usefulness. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, *18*(1), 141–168. https://doi.org/10.15659/ppad.18.1.1414678

Oyman, M. (Ed.). (2013). *Bütünleşik pazarlama iletişimi*. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını.

Robertson, R. (1995). Glocalization: Time-space and homogeneity-heterogeneity. M. Featherstone, S. Lash ve R. Robertson (Ed.ler), *Global modernities* içinde (s. 25–44). Sage.

Sarı, B. (2021). Uluslararası reklamların adaptasyonu (yerelleştirilmesi) üzerine bir inceleme. *İzmir Yönetim Dergisi*, *2*(2), 89–105.

Tokatlı, M. (2023). Reklamcılık alanında yürütülen akademik araştırmaların son 20 yılı: Alanyazın üzerine bibliyometrik bir analiz. *Akdeniz İletişim*, (42), 69–84. https://doi.org/10.31123/akil.1360246

AYNI FİRMALAR, FARKLI RİSKLER: TÜRKİYE'DE BENEİSH MODELLERİNİN SINIFLANDIRMA AYRIŞMASI

Prof. Dr. Güray KÜÇÜKKOCAOĞLU

Başkent Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, gurayk@baskent.edu.tr, Ankara, Türkiye

Öğr. Gör. Dr. Nimet ÇAKIR

Kocaeli Üniversitesi, Hereke Meslek Yüksekokulu, nimet.cakir@kocaeli.edu.tr, Kocaeli, Türkiye

1. GİRİŞ

Kazanç manipülasyonu, sermaye piyasalarının bilgi etkinliği ve yatırımcı güveni açısından önemini koruyan bir sorun alanıdır. Alanın en yaygın kabul gören ölçüm aracı, sekiz finansal orana dayanan probit tabanlı modeliyle Beneish (1999) tarafından geliştirilmiştir. Literatür, modelin kesin bir hüküm mekanizması değil; riskli firmaları önceden ayıklamaya yönelik olasılık temelli bir ön tarama aracı olduğunu, yaygın kullanılan eşik değerin de evrensel bir sınır değil belirli hata maliyeti varsayımlarına dayanan bir karar kuralı olduğunu göstermektedir (Beneish ve Nichols, 2007).

Bu noktada kritik bir soru doğmaktadır: ABD kurumsal ortamı için kalibre edilen bir model, farklı muhasebe ve finansman yapılarına sahip bir piyasada aynı sınıflandırma güvenilirliğini koruyabilir mi? Türkiye'nin kronik enflasyon geçmişi, yüksek borçluluk oranları ve stok yoğun sanayi yapısı bu soruyu sınamak için elverişli bir ortam sunmaktadır. Bu farklılıkları dikkate alan Küçüksözen (2004), modeli Türk kurumsal gerçeklerine uyarlamış; satış büyüme endeksini çıkarıp stok-satış oranı ve finansman gideri oranı endekslerini eklemiştir. Çalışmanın amacı, iki modelin Borsa İstanbul'da işlem gören 211 firma üzerindeki sınıflandırma çıktılarının uyumunu ve ayrışmanın ne anlama geldiğini incelemektir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Modelin ülkelerarası uygulanabilirliğine ilişkin kaygılar üç kaynaktan beslenmektedir: La Porta ve diğerleri (1998) hukuki kökenin kurumsal yönetim teşviklerini şekillendirdiğini; Leuz ve diğerleri (2003) zayıf yatırımcı korumasına sahip ülkelerde kazanç yönetiminin daha yaygın olduğunu; Nobes (2006) ise IFRS benimsenmiş olsa dahi muhasebe uygulamalarındaki ülkeler arası farklılıkların sürdüğünü göstermiştir. Bu kurumsal heterojenlik, manipülasyon örüntülerinin ülkeden ülkeye farklılaşması gerektiğini öngörmekte; benzer kaygılarla geliştirilen çeşitli ülke uyarlamaları da bu beklentiyi büyük ölçüde doğrulamaktadır.

Çalışma, Wiedman'ın (1999) dört bölgeli sınıflandırma çerçevesine ve dört hipoteze dayanmaktadır: iki model arasında zayıf bir uyum bulunacağı (H1); ayrışmanın simetrik değil yönlü ve sistematik olacağı (H2); ABD modelinin Türk firmalarını TR modeline kıyasla anlamlı ölçüde daha fazla yüksek risk bölgesine taşıyacağı (H3); TR modelinin Türkiye'ye özgü bileşenleri aracılığıyla ABD modelinin gözden kaçırdığı firmalarda özgün bilgi üretebileceği (H4).

3. YÖNTEM

Örneklem, 2010–2023 döneminde Borsa İstanbul'da işlem gören ve her iki modelin gerektirdiği finansal tablo verilerine tam olarak ulaşılabilen 211 sanayi firmasından oluşmaktadır. ABD Beneish M-Skoru, Beneish'in (1999) orijinal sekiz değişkenli denklemiyle; TR Beneish M-Skoru ise Küçüksözen'in (2004) uyarlanmış denklemiyle hesaplanmış ve elde edilen skorlar Wiedman'ın (1999) dört bölgeli çerçevesine göre sınıflandırılmıştır. İki modelin sınıflandırma uyumu Cohen'in (1960) Kappa katsayısı ile, ayrışmanın yönselliği Bowker simetri testi ile incelenmiş; firmalar ayrıca iki modelin kesişim örüntüsüne göre dört gruba ayrılarak firma düzeyinde karşılaştırılmıştır.

4. BULGULAR

TR Beneish modeli firmaların %61,1'ini en düşük risk bölgesine yerleştirirken yalnızca %14,7'sini en yüksek risk bölgesinde sınıflandırmakta; ABD Beneish modeli ise firmaların %85,3'ünü doğrudan en yüksek risk bölgesine taşımakta ve orta risk bölgesini fiilen boşaltmaktadır. 211 firmadan yalnızca 38'i (%18,0) aynı bölgeye atanmış; Cohen Kappa $\kappa = -0{,}026$ ($p = 0{,}222$) istatistiksel olarak anlamsız bulunmuş, bu nedenle H1 yalnızca betimleyici düzeyde desteklenmiştir. Bowker simetri testi ise $\chi^2(6) = 141{,}95$ ($p < 0{,}001$) ile ayrışmanın tek yönlü ve sistematik olduğunu ortaya koyarak H2'yi desteklemektedir. Firma düzeyindeki grup analizi, örneklemin %64,0'ının (Grup A) TR modelinde düşük, ABD modelinde yüksek risk; %6,2'sinin (Grup B) tam tersi; %22,7'sinin (Grup C) her iki modelde yüksek risk; %7,1'inin (Grup D) ise her iki modelde düşük risk olarak sınıflandırıldığını göstermektedir.

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Bulgular, ABD ortamı için kalibre edilen Beneish modelinin Türkiye gibi farklı bir kurumsal bağlama doğrudan aktarılmasının sınırlı bir taşınabilirliğe sahip olduğunu göstermektedir; bunun iki yapısal kaynağı, satış büyüme endeksinin yüksek enflasyon ortamında manipülasyondan bağımsız büyüme örüntülerine duyarlı hale gelmesi ve borç endeksinin yapısal olarak yüksek kaldıraçlı Türk firmalarını sistematik biçimde işaretlemesidir. Doğrulanmış manipülasyon vakaları bulunmadığından, ABD modelinin yüksek risk işaretlediği firmalar 'yanlış pozitif' olarak adlandırılmamakta; bulgular bir modelin hatalı olduğunu değil, iki modelin temelden farklı risk haritaları ürettiğini ortaya koymaktadır.

Düzenleyici otoriteler için pratik çıkarım, denetim kaynaklarının her iki modelin uzlaştığı Grup C'ye ($n = 48$) öncelik vermesi gerektiğidir. Çalışmanın temel sınırlılıkları, doğrulanmış manipülasyon vakalarına ilişkin bağımsız bir veri setinin bulunmaması ve kesitsel tasarımın makroekonomik şokların etkisini değerlendirmeye imkân vermemesidir. Sonuç olarak bu çalışma, kazanç manipülasyonu tespitinde evrensel eşiklerin ve doğrudan model transferinin sınırlılıklarına dikkat çekmekte; bağlama duyarlı kalibrasyonun, ülkeye özgü oran yapılarının ve çoklu gösterge yaklaşımının önemini vurgulamaktadır (Benligiray ve Onay, 2021).

Anahtar Sözcükler: Kazanç manipülasyonu, Beneish modeli, Bowker simetri testi, sınıflandırma uyumu, ülkeye özgü kalibrasyon, Borsa İstanbul

KAYNAKÇA

Beneish, M. D. (1999). The detection of earnings manipulation. Financial Analysts Journal, 55(5), 24-36.

Beneish, M. D., & Nichols, D. C. (2007). The predictable cost of earnings manipulation [Working paper]. Indiana University & Cornell University.

Benligiray, S., & Onay, A. (2021). Beneish Modelinin Türkiye'ye Uyarlanması: Tespit Başarımını Geliştiren Bir Uygulama. Muhasebe ve Finansman Dergisi, 511-528. https://doi.org/10.25095/mufad.948002

Cohen, J. (1960). A coefficient of agreement for nominal scales. Educational and Psychological Measurement, 20(1), 37-46.

Küçüksözen, C. (2004). Finansal bilgi manipülasyonu: İMKB şirketleri üzerine ampirik bir çalışma [Doktora tezi, Ankara Üniversitesi].

La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1998). Law and finance. Journal of Political Economy, 106(6), 1113-1155.

Leuz, C., Nanda, D., & Wysocki, P. D. (2003). Earnings management and investor protection: An international comparison. Journal of Financial Economics, 69(3), 505-527.

Nobes, C. (2006). The survival of international differences under IFRS. Accounting and Business Research, 36(3), 233-245.

Wiedman, C. I. (1999). Instructional case: Detecting earnings manipulation. Issues in Accounting Education, 14(1), 145-176.

DİJİTALLEŞMEDEN GÖRÜNMEZ FİNANSA KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE

Gaye FERAH KORKMAZ

Başkent Üniversitesi, gayeferah@baskent.edu.tr

1. GİRİŞ

Finansal hizmetlerde geçmişten günümüze çeşitli dönüşümler gerçekleşmiştir. Dijital teknolojilerin gelişimiyle birlikte mobil bankacılık, e-ticaret, fintech girişimlerinin yaygınlaşması, finansal hizmetlerin sunuş biçimini köklü şekilde değiştirmiştir. Bu kapsamda finansal hizmetler yalnızca dijitalleşmemiş, aynı zamanda kullanıcı deneyimine odaklı bir yapıya dönüşmüştür (PwC, 2022).

Dijitalleşmenin ilk aşamalarında finansal işlemler çevrimiçi platformlar aracılığıyla gerçekleştirilmeye başlanmış, zamanla bu hizmetler farklı platformlara entegre edilerek "gömülü finans" yapısını ortaya çıkarmıştır (Sieber & Guibaud, 2022). Günümüzde ise finansal hizmetlerin daha da otomatikleştiği ve kullanıcı tarafından fark edilmeden gerçekleştirildiği yeni bir aşama dikkat çekmektedir. Bu durum, literatürde giderek önem kazanacağı düşünülen "görünmez finans" kavramını gündeme getirmektedir. Bu çalışma, finansal hizmetlerin dijitalleşmeden başlayarak gömülü finans ve yapay zekanın gelişimi ile görünmez finans aşamalarına uzanan dönüşümünü kavramsal bir çerçevede ele almayı amaçlamaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Finansal hizmetlerin dönüşümü üç temel aşama üzerinden incelenebilir: dijitalleşme, gömülü finans ve görünmez finans.

Dijitalleşme, finansal hizmetlerin fiziksel ortamlardan dijital platformlara taşınmasını ifade etmektedir. Bu aşamada bankacılık işlemleri mobil uygulamalar ve internet bankacılığı aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Dijitalleşme, işlem hızını artırmış ve finansal hizmetlere erişimi kolaylaştırmıştır (Arner, Barberis & Buckley, 2016).

Gömülü finans, finansal hizmetlerin geleneksel finansal kurumların sınırlarını aşarak finans dışı platformlar ve dijital ekosistemler içerisine entegre edilmesi ve bu hizmetlerin kullanıcıya kesintisiz bir deneyimle sunulması şeklinde tanımlanabilir (Kadam, Jangid & Singh, 2024). E-ticaret sitelerinde ödeme sistemlerinin sunulması, "şimdi al sonra öde" (Buy Now Pay Later) uygulamaları ve platform tabanlı kredi teklifleri bu yapıya örnek olarak verilebilir. Bu aşamada finansal hizmetler, kullanıcı deneyiminin bir parçası haline gelmektedir.

Görünmez finans ise bu sürecin daha ileri bir aşaması olarak tanımlanabilir. Hsu (2012) çalışmasında, "görünmez finans" kavramını kayıt dışı finansal akımları ifade etmek üzere kullanmıştır (Hsu, 2012). Ancak bu çalışmada kavram, kullanıcı deneyimi içerisinde fark edilmeyen finansal işlemleri ifade edecek şekilde yeniden ele alınmaktadır. Bu yapıda finansal işlemler, kullanıcı müdahalesi olmaksızın otomatik olarak gerçekleşmekte ve kullanıcı tarafından doğrudan fark edilmemektedir. Örneğin, abonelik sistemlerinde otomatik ödeme yapılması veya platformların kullanıcının önceki ödeme davranışlarına göre ödeme yöntemlerini otomatik olarak belirlemesi görünmez finans kapsamında değerlendirilebilir. Ancak bu yapının günümüzde tam anlamıyla yaygınlaştığını söylemek mümkün değildir; mevcut uygulamalar daha çok sınırlı otomasyon örnekleriyle ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, yapay zekâ teknolojilerindeki gelişmeler, kullanıcı davranışlarının analiz edilmesini ve finansal karar süreçlerinin daha öngörücü ve kişiselleştirilmiş hale gelmesini sağlayarak görünmez finansın daha ileri formlarının gelişimini hızlandırmaktadır (Kokkalakonda, 2022). Literatürde gömülü finansın finansal hizmetleri kullanıcı deneyimi içerisinde görünmez hale getirme eğiliminde olduğu ifade edilmektedir (Bugvi & Endress, 2023). Bu dönüşüm süreci, yalnızca entegrasyon ile sınırlı kalmayıp, finansal işlemlerin kullanıcı farkındalığı

dışında gerçekleştiği daha ileri bir yapıya işaret etmektedir. Yapay zekâ ve algoritmaların gelişmesiyle birlikte, bu sistemlerin kullanıcı davranışlarını analiz ederek finansal kararları öngörücü ve otomatik hale getirmesi, görünmez finansın gelişimini hızlandıran temel unsurlardan biri olarak değerlendirilebilir.

3. YÖNTEM

Bu çalışma, kavramsal bir araştırma niteliği taşımaktadır. Çalışmada mevcut literatür incelenerek finansal hizmetlerin dijitalleşme sürecindeki dönüşümü analiz edilmiş ve bu dönüşümü açıklamaya yönelik bir kavramsal model önerilmiştir.

Araştırma kapsamında herhangi bir ampirik veri analizi yapılmamış olup, mevcut teorik çalışmalar ve sektörel gelişmeler üzerinden değerlendirmeler gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda çalışma, finansal hizmetlerin evrimini açıklayan teorik bir çerçeve sunmayı hedeflemektedir. Mevcut literatürde gömülü finans, kullanıcı deneyimi ve dijital dönüşüm bağlamında incelenmiş olmakla birlikte, finansal hizmetlerin dijitalleşmeden görünmezliğe uzanan serüveni ve yapay zekanın aracı rolünün ele alındığı çalışmalar oldukça sınırlıdır.

4. BULGULAR

Çalışma kapsamında finansal hizmetlerin dönüşümünü açıklayan üç aşamalı bir kavramsal model önerilmektedir. Bu model, finansal hizmetlerin kullanıcı deneyimi odaklı olarak evrildiğini göstermektedir. Dijitalleşme aşaması, finansal hizmetlerin altyapısını oluştururken, gömülü finans bu hizmetlerin farklı platformlara entegrasyonunu sağlamaktadır. Görünmez finans ise yapay zekâ aracılığıyla bu entegrasyonun daha ileri bir aşaması olarak ortaya çıkmakta ve finansal hizmetlerin kullanıcıya özel, kişiselleştirilmiş ve fark edilmeden sunulduğu bir yapıyı ifade etmektedir.

Model kapsamında ayrıca bu dönüşümün bazı önemli sonuçları olduğu değerlendirilmektedir. Bu sonuçlar arasında işlem hızının artması, kullanıcı deneyiminin iyileşmesi ve finansal hizmetlere erişimin kolaylaşması yer almaktadır. Bununla birlikte, finansal farkındalığın azalması, kullanıcıların finansal karar süreçlerinden uzaklaşması ve kontrol kaybı gibi riskler de ortaya çıkabilmektedir.

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Finansal hizmetlerin dijitalleşme süreci, yalnızca teknolojik bir dönüşüm değil, aynı zamanda kullanıcı davranışlarını etkileyen yapısal bir değişimdir. Bu çalışmada önerilen model, finansal hizmetlerin dijitalleşmeden gömülü finansa ve oradan yapay zekâ destekli görünmez finansa doğru bir dönüşüm süreci izlediğini göstermektedir. Görünmez finansa giden bu süreçte, dijitalleşme finansal hizmetlerin altyapısını oluştururken, gömülü finans bu hizmetlerin farklı platformlara entegrasyonunu ifade etmektedir. Bu dönüşümün ileri aşamalarında, kullanıcı farkındalığının azalması ve finansal işlemlerin daha otomatik hale gelmesi beklenmektedir. Bu bağlamda, yapay zekâ, söz konusu süreci hızlandıran bir katalizör olarak değerlendirilmektedir.

Görünmez finansın yaygınlaşması, finansal işlemlerin daha hızlı ve kolay hale gelmesini sağlarken, kullanıcıların finansal süreçlere olan farkındalığını azaltma potansiyeline de sahiptir. Bu durum, finansal kararların daha az bilinçli şekilde alınmasına yol açabilir. Finansal işlemlerin giderek daha az görünür hale gelmesi, bireylerin harcama davranışlarını psikolojik olarak etkileyebilmektedir. Literatürde "ödeme acısı" olarak ifade edilen kavrama göre, ödeme sürecinin somutluğunun azalması bireylerin harcama farkındalığını düşürmektedir (Prelec & Loewenstein, 1998). Benzer şekilde, kredi kartı ve dijital ödeme araçlarının kullanımı, harcamaların daha az hissedilmesine ve daha yüksek harcama eğilimine yol açmaktadır (Raghubir & Srivastava, 2008). Bu durum, bireylerin finansal karar süreçlerinden uzaklaşmasına ve kontrol algısının zayıflamasına neden olabilmektedir. Bu bağlamda, finansal hizmetlerin geleceğinde görünmez finans ile finansal farkındalık arasındaki dengenin korunması kritik bir öneme sahiptir. Gelecekte yapılacak ampirik çalışmalarla önerilen kavramsal modelin test edilmesinin, literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Sözcükler: Dijitalleşme, Gömülü Finans, Görünmez Finans, Yapay Zekâ, Finansal Hizmetler

KAYNAKÇA

Arner, D. W., Barberis, J., & Buckley, R. P. (2016). The evolution of FinTech: A new post-crisis paradigm. *Georgetown Journal of International Law, 47*(4), 1271–1319.

Bugvi, J. A., & Endress, T. (2023). *Making finance invisible: Embedded finance adoption and user experience*. Proceedings of the AIT SOM Doctoral Colloquium 2023. https://doi.org/10.5281/zenodo.7941043

Hsu, S. (2012). The context of invisible finance. *Crime, Law and Social Change, 57*(2), 209–220. https://doi.org/10.1007/s10611-011-9349-7

Kadam, M. A., Jangid, A., & Singh, N. (2024). *Embedded finance: Scope, challenges and opportunities. BVIMSR's Journal of Management Research,* 16(2), 79-84.

Kokkalakonda, N. K. (2022). Personalized banking: Leveraging AI and machine learning for customer-centric financial services. *International Journal of Science and Research Archive*, 6(2), 166–173.

Prelec, D., & Loewenstein, G. (1998). The red and the black: Mental accounting of savings and debt. *Marketing Science, 17*(1), 4–28. https://doi.org/10.1287/mksc.17.1.4

PwC. (2022). *Embedded finance: A strategic outlook*.

Raghubir, P., & Srivastava, J. (2008). Monopoly money: The effect of payment coupling and form on spending behavior. *Journal of Experimental Psychology: Applied, 14*(3), 213–225. https://doi.org/10.1037/1076-898X.14.3.213

Sieber, S., & Guibaud, S. (2022). *Embedded finance: When payments become an experience*. John Wiley & Sons.

BIST 50 FİRMALARINDA YAPAY ZEKÂNIN KURUMSAL ENTEGRASYONU: FAALİYET RAPORLARI TEMELİNDE BİR İÇERİK ANALİZİ

Doç. Dr. Mehmet Ali TÜRKMENOĞLU

Muş Alparslan Üniversitesi, m.turkmenoglu@alparslan.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Gökmen DURMUŞ

Gaziantep Üniversitesi, gokmendurmus@gaziantep.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Doruk MUTLU

Yozgat Bozok Üniversitesi, doruk.mutlu@yobu.edu.tr

1. GİRİŞ

Son zamanlarda üzerine en çok araştırma yapılan alanlardan biri olan yapay zekâ, bilginin bilgisayar sistemleri tarafından öğrenilmesi, yorumlanması ve işlenerek belli görevleri yerine getiren simülasyon olarak tanımlanmaktadır (Haenlein & Kaplan, 2019). Küresel ölçekte geçtiğimiz yıl kurumsal yapay zekâ yatırımları 252,3 milyar dolara ulaşmıştır (Walsh ve ark., 2025). Gün geçtikçe artan bu ilgi ve yatırımların temelinde yapay zekânın şirketlere sunduğu verimlilik, hız ve tasarruf gibi faydalar vardır (Deloitte, 2026). Bu sebeple şirketler insan kapasitesini aşan yapay zekâyı iş süreçlerine entegre ederek bu avantajı sürdürmek istemektedir (Wamba-Taguimdje ve ark., 2020). Hatta bazı araştırmalar yapay zekâyı kullanmanın salt stratejik bir rekabet avantajı elde etmeden ziyade artık hayatta kalmak için bir zorunluluk olduğunu ifade etmektedir (Wang ve ark., 2022). Bu çalışma küresel çapta birçok alanda kullanılan yapay zekânın ülkemizdeki şirketlerde ne ölçüde karşılık bulduğunu BIST 50 şirketlerinin entegrasyon düzeylerini analiz etmeyi amaçlamaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Alanyazın incelendiğinde, YZ entegrasyonunun şirketlerin geleneksel iş yapma yöntemlerini değiştirerek şirketleri artık kendi kendine öğrenen yapılara dönüştürdüğü görülmektedir (Hutzschenreuter & Lämmermann, 2025). YZ entegrasyonu finans, pazarlama, lojistik ve imalat sektörleri gibi birçok sektörde hayata geçirilmiştir. Bu entegrasyonun şirketlerin performansını ve teknolojik inovasyon kapasitesini artırdığını göstermektedir (Chen ve ark., 2022).

Ulusal yazına bakıldığında, YZ kullanımı ile ilgili çalışmalar geniş bir yelpazede hızla artmaktadır. Örneğin, Tuncalp (2025) üretim, perakende, sağlık ve finans gibi çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren aile işletmeleriyle yarı yapılandırılmış görüşmeler yapmıştır. Tematik analiz neticesinde yapay zekânın operasyonel verimliliği ve müşteri bağlılığını artırmak için önemli bir unsur olduğu bulunmuştur. Alanyazın, YZ teknolojilerinin işletme süreçlerine entegrasyonuna yönelik araştırmaların işletmelerin pazarlama departmanlarında (Zeydan, 2024), yönetim süreçlerinde (Bayram ve ark., 2025) ve yönetim bilişim sistemlerinde (Sinap, 2025) uygulama alanı bulduğunu aktarmaktadır. Ancak şirketlerin YZ entegrasyon düzeylerini çeşitli raporlar inceleyip iş süreçlerinde nasıl kullandıklarına ilişkin çalışma sayısı sınırlıdır. Bu anlamda, çalışmamız BIST 50 şirketlerinin faaliyet raporlarının analizi doğrultusunda genel durumun resmini değerlendirerek literatüre katkı sunmayı hedeflemektedir.

3. YÖNTEM

Bu çalışmanın örneklemini Mart 2026 itibarıyla Borsa İstanbul (BIST 50) endeksinde yer alan 50 şirket oluşturmaktadır. Araştırmada 2025 senesine ait raporlar henüz tüm şirketler tarafından yayımlanmadığı için veri bütünlüğünü sağlamak amacıyla 2024 yılı faaliyet raporları esas alınmıştır. Elde edilen materyal doküman incelemesi

ve nitel içerik analizi yaklaşımıyla analiz edilmiştir. Firmaların yalnızca kendi faaliyetleri, süreçleri, ürünleri, hizmetleri, yönetişim yapıları ve departman bazlı uygulamaları kapsamında yapay zekâ kullanımı ile ilintili içerikleri analize tabi tutulmuştur. Araştırmada şirketlerin yapay zekâ benimseme düzeyini ölçmek amacıyla 5 basamaklı bir YZ uyum puanlama cetveli kullanılmıştır. Kodlama süreci sonrası veriler dört farklı boyutta incelenmiştir. Bunlar: sektör, yapay zekâ türü, firma bazlı kullanım alanı dağılımı ve olgunluk düzeyidir.

4. BULGULAR

Çalışma bulguları incelendiğinde BIST 50 firmalarının yarıdan fazlasının YZ teknolojisinin adaptasyonu ve kullanımı noktasında ileri seviyelerde (3 ve 4) olduğu görülmektedir. Diğer taraftan, başlangıç ve gelişme çalışmaları aşamasında bulunan firmaların düşük bir oranda kaldığı ve toplam firma sayısının %20'lik kısmına karşılık geldiği bulgulanmıştır. Dikkat çekici bir diğer bulgu ise günümüzün belirleyici teknolojilerinden sayılan YZ teknolojisinden faaliyet raporlarında hiç bahsetmeyen firma sayısı 13 olup bu sayının azımsanmayacak kadar fazla olmasıdır. Sektörel olarak değerlendirildiğinde, yapay zekâ adaptasyonunun en güçlü olduğu sektörlerin teknoloji ağırlıklı, veri yoğun ve müşteri etkileşimi yüksek alanlar olduğu görülmektedir. Firmaların YZ türlerine göre benimsenme düzeyi incelendiğinde en yaygın boyutun YZ yönetişimi ve stratejik hazırlık (30 firma) olduğu görülmüştür. Analiz bulgularına göre, yapay zekâ kullanım alanları içinde en yoğun kategori 56 kod ve 20 firma ile müşteri ve pazarlama odaklı faaliyetler olmuştur.

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Çalışma kapsamında BIST 50 firmalarının YZ olgunluk seviyeleri, faaliyet raporlarında geçen YZ ile alakalı ifadeler üzerinden bu teknolojiyi iş fonksiyonlarına ne derece entegre ettiklerine yönelik bilgilerle oluşturulmuştur. Bu bağlamda YZ kullanımından çok fonksiyonel yayılım firmaların yüksek olgunluğa ulaşmasında belirleyici bir unsur olarak ön plana çıkmıştır. Özellikle en ileri dördüncü seviyede belirginleşen asıl fark, YZ'nin kurumsal süreçlere ve yapılara nasıl gömüldüğüdür. Bu sonuçlar, YZ'nin arka planda destekleyici bir teknoloji olmaktan çok rekabetçi avantajın dinamiklerini etkileyecek şekilde stratejik bir şekilde konumlandırılabildiğini göstermektedir. Sektörel açıdan bakıldığında YZ'nin çekirdek faaliyetlere entegre edilmesi açısından telekomünikasyon, havayolu taşımacılığı, bankacılık ve otomotiv sektörlerin diğer sektörlere göre ciddi bir olgunlaşmaya ulaştığı anlaşılmıştır. Bu bulgu otomotiv, üretim ve finans gibi sektörlerde faaliyet gösteren Türk aile şirketlerinin yapay zekâyı operasyonel verimlilik ve kalite kontrol süreçlerine çoktan entegre etmeye başladığını gösteren literatürle örtüşmektedir (Tuncalp, 2025). Diğer taraftan Çimento, inşaat, lojistik ve madencilik gibi sektörlerin ise faaliyet raporlarında YZ'ye neredeyse duyarsız olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca, YZ teknolojisinin BIST 50 bazında kullanım alanları incelendiğinde, göze çarpan ilk bulgu YZ'nin en çok müşteri odaklı ve ticari çıktı üreten faaliyetlerde kullanılmasıdır. Bu durum YZ entegrasyonunun özellikle müşteri deneyiminin kalitesini artırdığını göstermekte ve literatürle paralellik göstermektedir (Yaman & Mastorakis, 2026). Bununla birlikte, YZ yönetişimi ve stratejik hazırlık en çok kullanılan YZ türleri olarak ortaya çıkmıştır. Bu da BIST 50 firmalarının yapay zekâ entegrasyonunda yalnızca teknik kullanımla yetinmediklerini, sonraki dönemler için kendilerini büyük dönüşüme hazırladıklarını göstermektedir. Dahası, yapılan analizler ışığında firmaların olgunluk düzeylerinin farklı YZ türlerinden faydalanmalarıyla da doğru orantılı olduğu ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak mevcut çalışma, YZ odaklı dönüşüm noktasında BIST 50 firmaları içerisinde görünür bir kutuplaşma olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Yapay zekâ, BIST 50, kurumsal dönüşüm, yapay zekâ entegrasyonu, içerik analizi

KAYNAKÇA

Bayram, R., Epli, B., Tahtabiçen, B., & Karaman, S. (2025). KOBİ Yönetim Süreçlerinde Yapay Zekâ Entegrasyonu ve SAAS Tabanlı Uygulamaların Potansiyeli. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *17*(1), 662-675.

Chen, D., Esperança, J. P., & Wang, S. (2022). The impact of artificial intelligence on firm performance: an application of the resource-based view to e-commerce firms. *Frontiers in psychology*, *13*, 884830.

Deloitte. (2026). *The state of AI in the enterprise*. London, UK: Deloitte Global Alındı: https://www.deloitte.com/uk/en/issues/generative-ai/state-of-ai-in-enterprise.html

Haenlein, M., & Kaplan, A. (2019). A brief history of artificial intelligence: On the past, present, and future of artificial intelligence. *California management review*, *61*(4), 5-14.

Hutzschenreuter, T., & Lämmermann, T. (2025). What is your AI strategy? Systematically integrating self-learning technologies into your business strategy. *Academy of Management Perspectives*, *39*(4), 528-551.

Sinap, V. (ed) (2025). Yönetim Bilişim Sistemleri Alanında Yenilikçi Çözümler ve Güncel Yaklaşımlar. Özgür Publications. DOI: https://doi.org/10.58830/ozgur.pub700.

Yaman, T. T., & Mastorakis, N. (2026). From infrastructure to impact: Modeling the path from AI-enabled CRM to customer loyalty in B2B firms. *WSEAS Transactions on Information Science and Applications, 23*, 144-156. https://doi.org/10.37394/23209.2026.23.12

Tuncalp, D. (2025). Directing the future: Artificial intelligence integration in family businesses. *Journal of Family Business Management, 15*(2), 254-277. doi:10.1108/JFBM-03-2024-0051

Walsh, T., Hamrah, A., Santarlasci, L., Lotufo, J. B., Rome, A., Shi, A., & Oak, S. (2025). *The AI Index 2025 annual report*. Stanford, CA: Stanford University, AI Index Steering Committee, Institute for Human-Centered AI (HAI).

Wamba-Taguimdje, S., Fosso Wamba, S., Kala Kamdjoug, J. R., & Tchatchouang Wanko, C. E. (2020). Influence of artificial intelligence (AI) on firm performance: The business value of AI-based transformation projects. *Business Process Management Journal, 26*(7), 1893-1924. doi:10.1108/BPMJ-10-2019-0411

Wang, J., Lu, Y., Fan, S., Hu, P., & Wang, B. (2022). How to survive in the age of artificial intelligence? Exploring the intelligent transformations of SMEs in central China. *International Journal of Emerging Markets*, *17*(4), 1143-1162.

Zeydan, İ. (2024). Yapay zekâ-pazarlama entegrasyonu: örnek uygulamalar. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, *20*(ICMEB'24 Özel Sayı), 423-446.

ÖZ-SOĞUKLUK İLE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE PSİKOLOJİK KIRILGANLIĞIN ARACI ROLÜ

Dr. Mehmet Hakan DURUKAN

Başkent Üniversitesi, mhakandurukan@gmail.com

Prof.Dr.H.Nejat BASIM

Başkent Üniversitesi, nbasim@baskent.edu.tr

Prof.Dr.Fatih ÇETİN

Başkent Üniversitesi, fcetin@baskent.edu.tr

1. GİRİŞ

Tükenmişlik, çalışan verimliliğini ve iş doyumunu düşüren önemli bir olgudur. Tükenmişlik hissiyatı, örgütsel veya psikolojik desteklerle önlenebilecekken; kişinin kendine karşı beslediği anlayışsız ve eleştirel tutumunun, bu tükenmişliği daha da artırabileceği düşünülmektedir. Bu çerçevede, kişinin kendine anlayış göstermemesi ve kendini sürekli eleştirmesi şeklinde açıklanan öz-soğukluk kavramının, çalışanların tükenmişliklerini artırabileceği değerlendirilmektedir. Öz-soğukluk, tükenmişlik hissiyatını artırabilirken, bazı örgütsel değişkenler de bu etkileşime aracılık edebilmektedir. Bu çerçevede öz-soğukluğun tetiklediği psikolojik kırılganlık, tükenmişlik üzerinde etki yaratabilecek ve öz-soğukluk-tükenmişlik etkileşiminde aracılık rolü oynayabilecektir. Bu noktadan hareketle çalışmanın amacı, örgütlerde öz-soğukluk ile tükenmişlik arasındaki ilişkide psikolojik kırılganlığın aracı rolünü incelemektir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Tükenmişlik, bireylerin iş ortamında uzun süreli stres ve aşırı çaba sonucunda yaşadıkları duygusal, zihinsel ve fiziksel yıpranma durumu olarak tanımlanabilir (Lambert ve ark. 2021; Xu ve ark. 2023). Tükenmişlik; duygusal yorgunluk, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma boyutlarıyla ortaya çıkarken, işe karşı isteksizlik ve sorumlulukları yerine getirme konusunda motivasyon kaybı yaşanması şeklinde kendini gösterebilmektedir. Tükenmişlik, çalışanların zamanla işe karşı ilgilerinin azalmasıyla, ayrılma niyeti beslemeleriyle ve sonunda işten ayrılmalarıyla sonuçlanabilmektedir. Tükenmişlik bazı örgütsel veya psikolojik stratejilerle önlenebilecekken, çalışanın psikolojik durumu ve iyi oluşuyla ilgili değişkenler, tükenme hissiyatını daha da artırabilir. Kişinin kendine karşı olumsuz tavrı ve örgütsel sebeplerle ortaya çıkabilecek öz-soğukluk gibi istenmeyen psikolojik kavramlar, tükenmişlik hissiyatını yükseltebilmektedir. Öz-soğukluk, çalışanın görev performansını yerine getirirken karşılaşabileceği hata ve yetersizlikler sonucunda kendine karşı benimsediği katı, yargılayıcı ve acımasız tutumu ifade etmektedir (Brophy ve ark. 2020; Fung ve ark. 2021). Kişinin çalışma hayatında yaptığı hataları abartılı şekilde ele alması, eksiklerini sürekli tekrarlaması ve başarısızlık hissiyatını en önde tutması, öz-soğukluk kavramının bileşenleri olarak görülmektedir. Yıllar içinde tecrübe sahibi olan çalışanlar, kişisel özellikleri sebebiyle kendi becerilerini küçümseyebilmekte ve kendilerini yeterli görmeyebilmektedir. Öz-soğukluk bu anlamda iş doyumunu engelleyebilmekte ve duygusal dengeyi bozabilmektedir. Duygusal denge düzeyleri düşen çalışanlar sonuç olarak, tükenmişlik yaşamaya daha yatkın olmakta, daha fazla baskı ve stres hissetmektedirler. Öz-soğukluk hisseden bireylerin kendilerine olan eleştirel tutumu ve performans kaygısı yaşamaları, tükenme davranışının daha hızlı tesir etmesine neden olabilmektedir (Lee ve ark. 2025; Yip ve ark. 2017). Bu doğrultuda, kendine karşı katı ve yargılayıcı bir tutum benimseyen çalışanların duygusal kaynaklarının daha hızlı tükeneceği değerlendirilmektedir. Bu çerçevede çalışmanın ilk hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur: "*H1: Öz-soğukluk, tükenmişliği pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir"*. Öz-soğukluğun tükenmişliğe olan etkisi, bazı örgütsel değişkenler tarafından etkilenebilmekte ve bu etki indirekt şekilde gerçekleşebilmektedir. Bu bağlamda, psikolojik kırılganlık, çalışanın iş ortamında süre gelen belirsizlik ve çatışma durumlarına karşı düşük dayanıklılık göstermesidir

(Ansoleaga ve ark. 2019; Satici 2016). Psikolojik kırılganlık, kişinin ruh halinin, işle ilgili olaylar karşısında hızlı ve beklenmedik şekilde değişmesini ifade ederek, çalışanın uzun süreli çalışma sonucunda tükenmişlik olasılığının artmasına neden olabilir. Bu sebeple psikolojik kırılganlık, kişilerin psikolojik savunmalarını kırarak daha fazla yorgunluk ve isteksizlik hissetmelerine neden olmaktadır. Bu çerçevede, öz-soğukluk duygusuyla kendini eleştiren ve hatalarına taviz vermeyen bireylerin kırılganlık düzeyleri yükselirken, bu kırılganlığın çalışanın tükenmişliğini artıracağı öngörülmektedir (Chi ve ark. 2023; Richardson ve ark. 2020). Diğer bir deyişle, psikolojik kırılganlık, öz-soğukluğun tükenmişliğe etkisinde aracılık görevi görebileceği değerlendirilmektedir. Bu çerçevede çalışmanın ikinci hipotezi şu şekilde belirlenmiştir: "*H2: Psikolojik kırılganlık, öz-soğukluk ile tükenmişlik arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenmektedir."*

3. YÖNTEM

Bu araştırma, Öz-soğukluk Ölçeği (Yıldırım ve ark. 2016), Psikolojik Kırılganlık Ölçeği (Akın ve ark. 2011) ve Tükenmişlik Ölçeği (Tümkaya ve ark. 2009) ölçekleriyle 310 beyaz-yakalı çalışandan çevrimiçi anket ile toplanan verinin nicel araştırma yöntemi kullanılarak analiz edilmesiyle yapılmıştır. Bu araştırmada SPSS, AMOS ve PROCESS 3.5.3. kullanılarak geçerlilik, güvenilirlik ve hipotez testleri yapılmıştır.

4. BULGULAR

Kullanılan üç ölçek için de geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış ve kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu gözlemlenmiştir. Bu kapsamda ölçeklerin Cronbach alfa katsayıları, birleşik güvenilirlik (CR) ve ortalama açıklanan varyans (AVE) değerleri hesaplanmış; ayrıca ortak yöntem varyansını değerlendirmek amacıyla Harman tek faktör testi uygulanmış ve elde edilen tüm değerlerin literatürde önerilen eşik değerleri karşıladığı, dolayısıyla ölçeklerin güvenilir ve geçerli olduğu ile verilerde ortak yöntem varyansı sorunu bulunmadığı görülmüştür. Regresyon sonuçları incelendiğinde, öz-soğukluğun tükenmişliğin %67'sini açıkladığı görülmüştür. (Rsq=%67). Ek olarak öz-soğukluk, tükenmişliği aynı yönde etkilemektedir (β katsayısı=0,88,p<0,01). Son olarak psikolojik kırılganlığın aracı etkisi incelediğinde; PROCESS sonuçlarına göre BOOTLLCI=0,1154 ve BOOTULCI=0,5733 olarak bulunmuştur. Bu değerler arasında sıfır olmadığı için aracılık etkisi anlamlıdır. Ancak öz-soğukluğun tükenmişliğe olan doğrudan etkisi hala anlamlıdır ve bu sebeple kısmi aracılık etkisinden söz edilebilir (β katsayısı=0,53, p<0,01).

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Çalışmanın bulgularından hareketle, öz-soğukluğun tükenmişliği artırdığı, psikolojik kırılganlığın ise bu ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiği görülmüştür. Bu sonuç, bireyin kendisine yönelik eleştirel ve yargılayıcı tutumlarının duygusal kaynakların tükenmesine katkıda bulunduğunu ortaya koyarken, bu etkinin bir kısmının psikolojik kırılganlık üzerinden gerçekleştiğini göstermektedir. Bu bulgular, öz değerlendirme süreçleri ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi açıklamada psikolojik kırılganlığın önemli bir psikolojik mekanizma olduğunu göstermekte ve tükenmişliğin ortaya çıkışını daha bütüncül bir çerçevede ele alma gerekliliğini vurgulamaktadır. Güncel alan yazına bakıldığında, öz-soğukluğun tükenmişlik ile ilişkili bulunması, çalışanın kendine karşı olumsuz tutumunun psikolojik iyi oluşu azalttığını gösteren çalışmalarla (Wilson ve ark. 2024) benzerlik gösterdiği söylenebilir. Buna ek olarak, psikolojik kırılganlığın, kişinin kendine sert ve eleştirel davranmasıyla artması ve bu kırılganlığın tükenmişliği artırdığı da kuramsal yaklaşımlarla uyumludur (Brenner ve ark. 2018). Bu çalışma ile elde edilen bulgular tükenmişliğin öncüllerinin anlaşılması ve önlenmesi açısından destekleyici bir açıklama sunmuştur.

Anahtar Sözcükler: Öz-soğukluk; Tükenmişlik; Psikolojik Kırılganlık.

KAYNAKÇA

Akın, A., & Eker, H. (2011). Psikolojik Kırılganlık Ölçeği'nin Türkçe formunun geçerlik ve güvenirlik çalışması. Bilişsel Davranışçı Psikoterapi ve Araştırmalar Dergisi, 1(1), 35–43.

Ansoleaga, E., Ahumada, M., & González-Santa Cruz, A. (2019). Association of workplace bullying and workplace vulnerability in the psychological distress of Chilean workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *16*(20), 4039.

Brenner, R. E., Vogel, D. L., Lannin, D. G., Engel, K. E., Seidman, A. J., & Heath, P. J. (2018). Do self-compassion and self-coldness distinctly relate to distress and well-being? A theoretical model of self-relating. *Journal of counseling psychology*, *65*(3), 346.

Brophy, K., Brähler, E., Hinz, A., Schmidt, S., & Körner, A. (2020). The role of self-compassion in the relationship between attachment, depression, and quality of life. Journal of affective disorders, 260, 45-52.

Chi, X., Jiang, W., Guo, T., Hall, D. L., Luberto, C. M., & Zou, L. (2023). Relationship between adverse childhood experiences and anxiety symptoms among Chinese adolescents: The role of self-compassion and social support. *Current Psychology*, *42*(15), 12822-12834.

Fung, J., Chen, G., Kim, J., & Lo, T. (2021). The relations between self-compassion, self-coldness, and psychological functioning among North American and Hong Kong college students. *Mindfulness*, *12*(9), 2161-2172.

Lambert, E. G., Barton-Bellessa, S. M., & Hogan, N. L. (2015). The consequences of emotional burnout among correctional staff. *Sage Open*, *5*(2), 2158244015590444.

Lee, H. C., & Fung, J. (2025). A cross-lagged longitudinal model of the relationships between self-compassion, spiritual well-being, and burnout among Taiwanese clergy. *Journal of Psychology and Theology*, *53*(1), 3-18.

Richardson, C. M., Trusty, W. T., & George, K. A. (2020). Trainee wellness: Self-critical perfectionism, self-compassion, depression, and burnout among doctoral trainees in psychology. *Counselling Psychology Quarterly*, *33*(2), 187-198.

Satici, S. A. (2016). Psychological vulnerability, resilience, and subjective well-being: The mediating role of hope. *Personality and Individual Differences*, *102*, 68-73.

Tümkaya, S., Çam, S., & Çavuşoğlu, İ. (2009). Tükenmişlik ölçeği kisa versiyonu'nun Türkçe'ye uyarlama, geçerlik ve güvenirlik çalişmasi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *18*(1), 387-398.

Xu, Y., & Wang, Y. (2023). Job stress and university faculty members' life satisfaction: The mediating role of emotional burnout. *Frontiers in Psychology*, *14*, 1111434.

Wilson, C., Misajon, R., & Brooker, J. (2024). Self-compassion and self-coldness and their relationship with psychological distress and subjective well-being among community-based Hazaras in Australia. *Transcultural Psychiatry*, *61*(2), 229-245.

Yıldırım, M., & Sarı, T. (2016). Öz-Şefkat Ölçeği Kısa Formunun Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 49(2), 223–241.

Yip, S. Y., Mak, W. W., Chio, F. H., & Law, R. W. (2017). The mediating role of self-compassion between mindfulness and compassion fatigue among therapists in Hong Kong. *Mindfulness*, *8*(2), 460-470.

TÜRKİYE VE MISIR HAZIR GİYİM SEKTÖRLERİNİN ULUSLARARASI REKABET GÜCÜ ANALİZİ

Arş. Gör. İlknur KOÇYİĞİT BAYNİŞ

Yalova Üniversitesi, ilknur.kocyigit@yalova.edu.tr

Prof. Dr. Selami ÖZCAN

Yalova Üniversitesi, sozcan@yalova.edu.tr

1. GİRİŞ

Hazır giyim sektörü gerek ihracat potansiyeli gerekse yarattığı istihdamla Türkiye'nin önde gelen sektörlerinden biridir. Türkiye'de çeşitli sektör temsilcileri, tekstil sektörünün Mısır'a kaydığı yönündeki endişe ve gözlemlerini dile getirmiş ve bu konu medyada kendine yer edinmiştir. 2024 yılında işçilik maliyetlerin uygunluğu ve ihracat olanaklarının daha fazla olması sebebiyle yüzden fazla Türk firması üretimlerini Mısır'a kaydırmışlardır (İzgi ve Eren, 2024). Lojistik imkanların Türkiye ile benzer olması, düşük enerji maliyetleri, su kaynakları ve Mısır'ın ABD ile serbest ticaret anlaşmasının olması üretimin bu bölgeye kaymasının sebeplerinden bazılarıdır (Dulkadir ve Sancı, 2023). Literatürde Türkiye'nin hazır giyim sektöründeki rekabet gücünü inceleyen çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (örn. Erkan, 2013; Şahin, 2016; Adıgüzel, 2019; Halife, 2022), ancak son yıllarda (2020-2024) yurt içi maliyetlerin artması ve tekstil sektöründe üretimin Mısır'a kayması gözlemlerinin rekabet endekslerine nasıl yansıdığını inceleyen çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bu doğrultuda çalışmanın amacı Gümrük Tarife İstatistik Pozisyonu (GTİP) 61 ve 62 numaralı fasıllarda Mısır ve Türkiye'nin uluslararası rekabet gücünü Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlükler (AKÜ) ve Vollrath endeksleri üzerinden değerlendirmek ve sektörel gözlemlerin rekabet endekslerine nasıl yansıdığını ortaya koymak olarak belirlenmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Literatürde tekstil ve hazır giyim sektöründe rekabet gücünü ölçmeye yönelik çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Erkan (2013) Türkiye'nin 37 hazır giyim ürününden 34'ünde rekabet üstünlüğüne sahip olduğunu ve hazır giyim sektörünün uluslararası rekabet gücünün 2001-2009 döneminde düşüş gösterdiği ortaya koymuştur. Şahin (2016) ise Türkiye'nin tekstil ve hazır giyim sektörü için Çin ve Hindistan karşısında ihracat performansı açısından avantaja sahipken, Pakistan karşısında rekabet dezavantajı yaşandığı vurgulanmıştır. Adıgüzel (2019), Türkiye'nin 2005-2009 yıllarında rekabet gücünün gerileme trendine girdiğini, 2010-2018 yıllarında ise rekabet gücünü koruduğunu tespit etmiştir. İlgili literatür değerlendirildiğinde Türkiye'nin tekstil ve hazır giyim sektöründe küresel pazarda ihracat yapan önemli aktörlerden biri olduğu ve bu sektörlerde uluslararası rekabet gücüne sahip (Şahbudak ve Şahin, 2016; Kanat, 2018) ülkeler arasında yer aldığı görülmüştür. Ancak üretimin Mısır'a kaymasına yönelik gözlemlerin mevcut dönemde rekabet gücüne nasıl yansıdığının değerlendirilmesinin literatür ve politika yapıcılar için önem arz ettiği düşünülmektedir.

3. YÖNTEM

Türkiye ve Mısır'ın hazır giyim sektöründe gösterdikleri rekabet gücü karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Rekabet gücünün ölçülmesi amacıyla Balassa (1965) tarafından geliştirilen Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlük (AKÜ) endeksi ve Vollrath (1991) endeksi kullanılmıştır. Analiz, GTİP kodu 61 olan örme hazır giyim ve GTİP kodu 62 olan dokuma hazır giyim gruplarına ait 2019-2024 yıllarına ilişkin ihracat ve ithalat verileri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Verilere ITC Trade Map veri tabanından erişilmiştir. Endeks hesaplamalarında dünya toplam ihracat ve ithalat değerlerine ihtiyaç duyulduğundan kesinleşmiş verilerin olduğu 2024 yılıyla araştırma sınırlandırılmıştır.

4. BULGULAR

GTİP 61 örme hazır giyim grubu için 2019-2024 döneminde iki ülkenin de rekabet gücüne sahip olduğu tespit edilmiştir (AKÜ>1). Türkiye'nin AKÜ endeksi 2019'da 4,00 iken 2024'te 3,33'e gerilemiştir ve ilgili dönemlerde orta düzeyde (2<AKÜ≤4) karşılaştırmalı rekabet üstünlüğüne sahiptir. Mısır'ın AKÜ endeksi değerlerinin ise 2020 yılından itibaren yükselişte olduğu tespit edilmiştir. Ancak bu yükselişe rağmen Mısır örme hazır giyim grubunda zayıf (1<AKÜ≤2) karşılaştırmalı rekabet üstünlüğüne sahiptir. GTİP 62 dokuma hazır giyim grubunda, Türkiye 3,05 AKÜ değerine sahipken 2024'te değer 2,72'ye gerilemiştir ve orta düzey (2<AKÜ≤4) karşılaştırmalı rekabet üstünlüğüne sahiptir. Buna karşın Mısır'ın 2022 yılından itibaren güçlü bir ivme kazandığı tespit edilmiştir. 2023 yılı itibariyle 3,60 AKÜ değerine ulaşan Mısır, Türkiye'yi geride bırakmış ve 2024 yılında 4,16 AKÜ değerine ulaşarak yüksek (4<AKÜ) karşılaştırmalı rekabet üstünlüğüne ulaşmıştır.

Vollrath'ın göreceli ihracat avantajı (RXA) endeksi değerlendirildiğinde, Türkiye'nin GTİP 61 grubunda 4,29 olan RXA değerin 3,52'ye gerilerken GTİP 62 grubunda 3,19'dan 2,82'ye gerilediği görülmüştür. Mısır'ın ise her iki ürün grubunda da artış yaşadığı, özellikle GTİP 62 dokuma hazır giyim grubu için rekabet gücünde önemli bir artış yaşadığı görülmüştür. Türkiye ve Mısır'ın her iki ürün grubunda da göreceli ithalat avantajına sahip olduğu görülmüştür (RMA<1). Ancak Türkiye'nin RMA değerlerinde belirgin bir artış olduğu gözlenmiştir. Bu durum göreceli ithalat avantajı özelinde rekabet gücünde bir kayıp yaşadığını yani ithalat bağımlılığının arttığını göstermektedir. Mısır ise Türkiye'nin aksine değerlerde azalma kaydetmiştir. Bu durum Mısır'ın bu iki ürün için ithalat bağımlılığının azaldığını ve rekabet gücünü arttırdığını göstermektedir. Göreli ticaret avantajı (RTA) değerleri hesaplandığında, Türkiye'nin her iki ürün için net rekabet gücünün düşüş gösterdiği ve Mısır'ın ise mevcut rekabet gücünü artırdığı tespit edilmiştir. Mısır özellikle GTİP 62 dokuma hazır giyim grubunda rekabet gücünü 4,18'e taşıyarak Türkiye'nin önüne geçmiştir. Açıklanmış Rekabetçilik Analizi (RC) Türkiye'nin GTİP 61 örme hazır giyim grubu için RC değeri 2,82'den 1,96'ya, GTİP 62 dokuma giyim grubu için ise 2,12'den 1,49'a gerilemiştir ve uluslararası rekabet gücünde düşüş yaşamıştır. Mısır ise GTİP 62 dokuma hazır giyim grubunda 2,05 olan RC değerini 2024 yılında 3,35'e çıkarmış ve rekabet gücünde artış yaşamıştır.

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Elde edilen bulgulara göre, Türkiye örme giyim grubunda orta düzeyde rekabet üstünlüğünü korumaya devam etse de yıllar itibariyle rekabet gücünde düşüş yaşanmıştır. Buna karşın Mısır'ın özellikle dokuma hazır giyim sektöründe önemli bir büyüme sergileyerek Türkiye'yi geride bıraktığı ve güçlü üstünlük sınıfına yükseldiği tespit edilmiştir. Mısır ihracat hacmi olarak Türkiye'ye göre daha düşük hacme sahip olmasına rağmen rekabetçiliğinin arttığı ve sektörde önemli bir aktör haline geldiğini söylemek mümkündür. Türkiye'nin iki hazır giyim grubu için rekabet gücünde bir gerileme trendine girdiği tespit edilmiştir. Mevcut dönemde önemli hazır giyim işletmelerinin fabrikalarını Mısır'a taşımasının rekabet gücündeki gerilemenin önemli etkenlerinden biri olduğu söylenebilir.

Anahtar Sözcükler: Hazır Giyim Sektörü, Uluslararası Rekabet Gücü, Türkiye, Mısır

KAYNAKÇA

Adıgüzel, M. (2019). Türkiye hazır giyim sektörünün sorunları, çözüm önerileri ve rekabet gücü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 3485-3504. https://doi.org/10.20491/isarder.2019.823

Balassa, B. (1965). Trade liberalisation and "revealed" comparative advantage 1. *The manchester school, 33*(2), 99-123.

Dulkadir, Ö., & Sancı, V. (2023). Türkiye merkezli işletmelerin yurtdışında üretim tesisi kurma stratejisi: Mısır'da hazır giyim üretimi örneği. *R&S-Research Studies Anatolia Journal*, *6*(2), 128-144.

Halife, H. (2022). Competitiveness analysis of textile industry of Turkey: Revealed comparative advantage approach. *International Journal of Global Business and Competitiveness*, *17*(Suppl 1), 25-30.

İzgi, M. T., & Eren, S. A. (2024). Orta Doğu›dan Türkiye'ye Göç ve Turizm Hareketliliği: Mısırlı Göçmenler. *PESA Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, *10*(2), 121-137.

Kanat, S. (2018). Türk tekstil ve hazır giyim sektörünün uluslararası rekabet gücünün analizi. *Tekstil ve Mühendis*, *25*(110), 169-179.

Şahbudak, E. ve Şahin, D. (2016). Tekstil ve hazır giyim sektörünün dış ticaret yapısı: Türkiye ve AB-15 ülkeleri örneği. *Kesit Akademi Dergisi*, 2(4), 125-139.

Şahin, D. (2016). Tekstil ve hazır giyim sektöründe rekabet gücü: Türkiye, Çin, Hindistan ve Pakistan örneği. *Kesit Akademi Dergisi*, 2(3), 71-84.

Vollrath, T. L. (1991). A theoretical evaluation of alternative trade intensity measures of revealed comparative advantage. *Weltwirtschaftliches Archiv*, *127*(2), 265-280.

TAKİP ETMENİN ÖTESİNDE: TÜKETİCİLERİN SOSYAL MEDYA INFLUENCERLARIYLA ÇOK BOYUTLU ETKİLEŞİMİ

Melis Ecem KARACADAĞ

Ankara Üniversitesi, mekaracadag@ankara.edu.tr

Helin TOMBAŞ

Ankara Üniversitesi, helin.tombas@gmail.com

Özlem YILDIRIM

Ankara Üniversitesi, ozlemyildirim7676@gmail.com

Prof. Dr. Şenay SABAH ÇELİK

Ankara Üniversitesi, sabah@politics.ankara.edu.tr

1. GİRİŞ

Tüketicilerin yalnızca pasif izleyici ya da bilgi alıcı konumunda kaldığı geleneksel medya ortamlarının aksine, sosyal medya bireylere aktif içerik üreticisi olma ve doğrudan etkileşim kurma fırsatı sunmaktadır (Kaplan & Haenlein, 2010). Bu bağlamda tüketici etkileşimi (consumer engagement), bireylerin influencer ve markalarla kurduğu çok boyutlu ilişkileri anlamlandırmada kritik bir role sahiptir. Bu çalışma, sosyal medya içerikleriyle şekillenen tüketici etkileşimini; bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlar ile bunlara ait tema ve kategoriler çerçevesinde analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda araştırma; sosyal medya kullanıcılarının influencerlarla kurdukları etkileşim süreçlerini 'Ne düşünüyor?' (bilişsel etkileşim), 'Ne hissediyor?' (duygusal etkileşim) ve 'Ne yapıyor?' (davranışsal etkileşim) soruları ekseninde incelemektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Tüketici etkileşimi; bir hizmet sürecindeki marka deneyimleri ve ortak yaratım sonucu gelişen psikolojik bir durumdur; literatürde genellikle bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlardan oluşan çok boyutlu bir yapı olarak ele alınır (Brodie vd., 2011; Hollebeek, 2011). Bilişsel boyut tüketicinin markaya yönelik dikkat, odaklanma ve zihinsel katılımını; duygusal boyut, hissettiği tepki ve yakınlığı (Dessart vd., 2016; Hollebeek, 2014); davranışsal boyut ise harcanan enerji, çaba ve zamanı temsil eder (Hollebeek, 2014). Literatürde tüketici etkileşimi genelde marka odaklı olup (Santos vd., 2022; Su vd., 2019), influencer içeriklerinin bu üç boyuttaki bütüncül etkisini ele alan çalışmalar sınırlıdır (Gu & Duan, 2024). Sosyal medyada özgünlük algısı, merak uyandırma, samimiyet ve teknoloji bağımlılığı gibi yeni etkileşim dinamiklerinin, bireylerin davranışlarını ve psikolojik durumlarını nasıl şekillendirdiği detaylı olarak incelenmektedir.

3. YÖNTEM

Bu araştırmada, tüketicilerin influencerlar ile kurdukları çok boyutlu ilişkiyi derinlemesine incelemek amacıyla örnek olay yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama sürecinde derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiş olup, veriler tematik analiz yöntemiyle incelenmiştir. Çeşitliliği sağlamak amacıyla farklı meslek gruplarından 26-30 yaş aralığında görüşmeciler seçilmiştir. Görüşmeler ortalama 60-75 dakika sürmüştür. Görüşmeler izin alınarak kayıt altına alınmıştır. Görüşme notları ifadelerin özüne bağlı kalınarak doğrudan alıntı yapılmıştır (Miles & Huberman, 1994). Kimlikleri gizli tutularak çalışma boyunca kod isimler kullanılmıştır(G1,G2…şeklinde).Görüşmeler 01.10.2025-14.03.2026 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

4. BULGULAR

Araştırma bulguları üç tema ve bunlara bağlı kategoriler çerçevesinde değerlendirilmiştir:

Bilişsel Etkileşim (Ne Düşünüyor?) **Teması:** Bu tema altında "algılanan özgünlük" (Girsang & Negoro, 2024) ve "merak uyandırıcı" (Loewenstein, 1994) kategorileri öne çıkmaktadır. Algılanan Özgünlük: Katılımcılar özgünlüğü; yaratıcılık, "trend öncülüğü" (G3) ve sıradanlığı reddeden "nostalji" arayışı (G5) üzerinden tanımlamaktadır. G4, bu süreci kendisinde olmayan "karakteristik aşırılıkları" izleme deneyimi olarak ifade eder. Merak uyandırıcı: Katılımcılar yeni beceriler öğrenme (G1), magazinel gündemi takip etme (G2) ve yeni yerler keşfetme (G5) motivasyonuyla zihinsel katılım üzerinden tanımlamaktadır.

Duygusal Etkileşim (Ne Hissediyor?) **Teması:** Bu tema altında "algılanan samimiyet" (Lee & Eastin, 2020) ve "güvensizlik" (Gamage & Ashill, 2023) kategorileri öne çıkmaktadır. Algılanan Samimiyet: Şeffaf ve filtresiz iletişim "yakın arkadaşlık" hissi oluştururken (G5, G6); kurgusal paylaşımlar "tiyatro"olarak algılanarak duygusal bağı zayıflatmaktadır (G3). Güvensizlik : Sponsorlu içerikler ve ticari çıkarlar, "kandırma algısı" (G4) ve "reklam olduğu bilinciyle" yaklaşma (G1) yoluyla takipçilerde güvensizlik yaratmaktadır.

Davranışsal Etkileşim (NeYapıyor) **Teması:** Bu tema altında "bilişsel rahatlama" (Mehrabian & Russell, 1974; Peters vd., 2013) ve "teknoloji bağımlılığı" (Bazi vd., 2026) kategorileri öne çıkmaktadır. Bilişsel Rahatlama: Kullanıcılar, karmaşık zihinlerini "anestezi" etkisi yaratmak için yüzeysel içeriklere yöneltmektedir (G3, G4, G4). Bu durum, anlık mutluluk sağlayan bir "duygusal aktarım" aracıdır (G6). Teknoloji Bağımlılığı: Platformlar; odak süresini azaltmakta (G2) ve yorgunluk anlarında "otomatik bir kaçış" (G4) ya da "toksik bir ilişki" (G3) halini alarak bağımlılık döngüsünü pekiştirmektedir.

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Araştırma bulguları, tüketici etkileşiminin çok boyutlu yapısını doğrulamakta ve bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutların birbirleriyle etkileşim içinde olduğunu göstermektedir. Özellikle özgünlük ve merak bilişsel katılımı artırırken, samimiyet duygusal bağı güçlendirmekte, bilişsel rahatlama ise davranışsal etkileşimi sürdürmektedir. Çalışmanın teorik katkısı, tüketici-influencer etkileşiminde özgünlük, merak ve samimiyet gibi unsurların farklı katılım boyutları üzerindeki ayırt edici etkilerini ortaya koyarak, tüketici etkileşiminin dinamik ve çok katmanlı yapısına ilişkin teorik anlayışı geliştirmesidir. Bununla birlikte, ticari içeriklerin yarattığı güvensizlik ve teknoloji bağımlılığı gibi unsurların vurgulanması, sosyal medya etkileşiminin yalnızca olumlu yönleriyle değil, aynı zamanda karanlık yüzüyle de ele alınması gerektiğini göstererek literatüre eleştirel bir katkı sunmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Sosyal Medya, Influencer, Tüketici Davranışı, Tüketici Etkileşimi

Keywords: Social Media, Influencer, Consumer Behavior, Consumer Interaction

KAYNAKÇA

Bazi, S., Filieri, R. & Gorton, M.. (2026). The dark side of customer engagement on social media: Effects on self-esteem, materialism, technology addiction and impulsive buying. Internet Research, 1-22.

Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research. Journal of Service Research, 14(3), 252-271.

Dessart, L., Veloutsou, C., Morgan-Thomas, A. (2016). Capturing consumer engagement: duality, dimensionality and measurement. Journal of Marketing Management, 32 (5-6), 399-426.

Gamage, T. C., & Ashill, N. J. (2023). # Sponsored-influencer marketing: effects of the commercial orientation of influencer-created content on followers' willingness to search for information. Journal of Product & Brand Management, 32(2), 316-32.

Girsang, H. T., & Negoro, D. A. (2024). The influence of originality, quality, and quantity on, intention to follow the advice, through hedonic experience, opinion leadership, and perceived aesthetics. Journal of Social Research, 3(9), 1-9.

Gu, C., & Duan, Q. (2024). Exploring the dynamics of consumer engagement in social media influencer marketing: From the self-determination theory perspective. Humanities and Social Sciences Communications, 11(1), 1-17.

Hollebeek, L., Brodie, R., & Glynn, M. (2014). Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale Development and Validation. Journal of Interactive Marketing, 28(2), 149-165.

Hollebeek, L.D. (2011), Demystifying customer brand engagement: exploring the loyalty nexus, Journal of Marketing Management, 27(7-8), 785-807.

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. Business horizons, 53(1), 59-68.

Lee, J. A., & Eastin, M. S. (2020). I like what she's #endorsing: The impact of female social media influencers' perceived sincerity, consumer envy, and product type. Journal of Interactive Advertising, 20(1), 76–91.

Loewenstein, G. (1994). The psychology of curiosity: A review and reinterpretation. Psychological bulletin, 116(1), 75-98.

Mehrabian, A. and Russell, J.A. (1974) .An Approach to Environmental Psychology. The MIT Press, Cambridge.

Miles, M., & Huberman, A. (1994). Qualitative Data Analysis. London: Sage Publications.

Peters, K., Chen, Y., Kaplan, A.M., Ognibeni, B., Pauwels, K. (2013). Social Media Metrics — A Framework and Guidelines for Managing Social Media. J. Interact. Market, 27 (4), 281–298.

Santos, Z. R., Cheung, C. M. K., Coelho, P. S. ve Rita, P. (2022). Consumer engagement in social media brand communities: A literature review. International Journal of Information Management , 63, 1-38.

Su, N., Mariadoss, B. J., & Reynolds, D. (2019). Emotional and cognitive involvement of consumers with hotel brands on social networking sites. Journal of Hospitality and Tourism Insights, 2(4), 377-390.

SİGORTA ACENTELERİNDE SİGORTA ÜRÜNLERİNİN SATIŞ YÖNETİMİ UYGULAMALARININ MÜŞTERİ YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Doç. Dr. Mualla AKÇADAĞ

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, makcadag@cumhuriyet.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Derya KUTLU

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, dutebay@cumhuriyet.edu.tr

1. GİRİŞ

Küreselleşme, dijitalleşme ve artan rekabet koşulları, hizmet sektöründe satış yönetimi başarısı kapsamında müşteri odaklı yönetim anlayışını stratejik bir zorunluluk haline getirmiştir. Sunduğu hizmetin soyut özelliği, risk transferine özgü sözleşme niteliği ve uzun vadeli ilişki gerektiren yapısıyla sigorta acentelerin, müşteri güvenine dayalı bir sektör olduğu bilinmektedir. Sigorta ürünlerini, somut bir faydanın anında gözlemlenemediği; değerin çoğu zaman risk gerçekleştiğinde ortaya çıktığı hizmetler olarak ifade etmek mümkündür. Bu nedenle sigorta satış süreci, yalnızca bir işlem değil, güven ve ilişki inşasına dayalı bir yönetim faaliyetidir. Sigorta acenteleri, sigorta şirketleri ile müşteriler arasında köprü görevi gören temel satış kanallarıdır. Acenteler, potansiyel müşteri belirleme, ihtiyaç analizi, risk değerlendirmesi, poliçe önerisi, satış kapama ve satış sonrası hizmet süreçlerini yöneterek müşterinin sigorta deneyimini doğrudan şekillendirmektedir. Bu bağlamda satış yönetimi uygulamaları, yalnızca satış hacmini değil; müşteri memnuniyeti, güven, sadakat ve poliçe yenileme oranlarını da etkileyen stratejik bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Literatürde satış yönetimi ile müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) arasındaki ilişki sıklıkla vurgulanmakla birlikte, sigorta acenteleri özelinde bu ilişkinin uygulama düzeyinde nasıl şekillendiğini ortaya koyan çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Özellikle nicel çalışmaların yoğunluğu, satış sürecinin dinamik ve deneyimsel boyutunu derinlemesine analiz etme konusunda yetersiz kalabilmektedir. Oysa sigorta sektöründe müşteri yönetimi; satış öncesi iletişimden hasar sürecine kadar uzanan çok boyutlu bir etkileşim sürecidir. Buradan hareketle çalışma, sigorta acentelerinde uygulanan satış yönetimi uygulamaların, müşteri yönetimi üzerindeki etkilerini nitel araştırma yöntemi ile incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, satış yönetimi sürecinin her aşamasında uygulanan yönetim yaklaşımlarının müşteri ilişkileri üzerindeki yansımalarını ortaya koymayı hedeflemektedir. Böylece sigorta acentelerinde satış yönetiminin yalnızca operasyonel bir faaliyet olmadığı; müşteri değerinin oluşturulmasında ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanmasında belirleyici bir unsur olduğu değerlendirilmektedir. Bu kapsamda çalışma, hem satış yönetimi hem de müşteri ilişkileri yönetimi literatürüne sigorta acenteleri bağlamında nitel veriye dayalı katkı sunmayı amaçlamaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Satış yönetimi, işletmelerin satış hedeflerine ulaşabilmeleri amacıyla satış planlama, örgütleme, yönlendirme ve kontrol faaliyetlerini kapsayan stratejik bir yönetim sürecidir (Ingram, LaForge, Avila, Schwepker & Williams, 2020). Hizmet sektöründe satış yönetimi, yalnızca işlem odaklı değil; aynı zamanda ilişki odaklı bir yapı arz etmektedir (Johnston & Marshall, 2016; Uralcan vd., 2016). Sigorta işletmeleri açısından da müşteri ilişkilerini iyi yöneten stratejiler geliştirmek sürdürülebilir başarıda önemli bir etkendir (Akpınar, 2017:45). Sigorta şirketlerinin müşterilerini daha iyi anlayabilmeleri amacıyla kurum genelinde yürütülen; strateji, insan kaynağı, süreç ve

teknoloji boyutlarını bütüncül biçimde kapsayan bir yönetim anlayışı, yeni ekonomi koşullarında işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan ideal bir model olarak değerlendirilmektedir (Akpınar, 2018; Boyacı, 2024). Sigorta sektörü, soyutluk, güvene dayalı yapı ve uzun dönemli sözleşmeler nedeniyle satış sürecinde danışmanlık yaklaşımını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda sigorta acenteleri, ürün satıcısından ziyade risk danışmanı rolü de üstlenmektedir. Literatürde danışmanlık temelli satış yaklaşımının müşteri güvenini ve ilişki kalitesini artırdığı belirtilmektedir (Rackham, 1998; Moncrief & Marshall, 2005). Müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre üretilen ürünler; mal, hizmet, deneyim, yer, bilgi ve organizasyon gibi kavramlar olabilmektedir (Kotler ve Keller, 2006:372). Sigorta sektöründe faaliyet gösteren işletmeler açısından ürün ise sigorta poliçesidir. Sigorta branşlarındaki ürünlere ait poliçeler müşteriler tarafından kolaylıkla anlaşılamayacak teknik bilgilere sahip olabilmektedir. Bu nedenle poliçe satışı konusunda müşterilere gerekli ve yeterli bilgiler açıklıkla verilmelidir. Müşteri iletişiminin etkili stratejiler ile devam ettirilmesi özellikle hasar süreçlerinde müşteri sadakatinin oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Akpınar, 2018).

Sigorta acentelerinde satış yönetimi süreci genellikle potansiyel müşteri belirleme, ön hazırlık ve bilgi toplama, ihtiyaç analizi ve risk değerlendirmesi, ürün sunumu ve teklif hazırlama, itiraz yönetimi, satış kapama, satış sonrası hizmet ve ilişki yönetimi gibi kısımlardan oluşmaktadır (Crosby, Evans & Cowles, 1990). Bu süreç müşteri ilişkileri yönetiminin doğru ve güven ilişkisi içinde kurulmasında kritik rol oynamaktadır (Moncrief & Marshall, 2005). Bu kapsamda sigorta acentelerinde satış sürecinde başarı elde edilmesi müşterilerle satış öncesi ve sonrası oluşturulan ilişkiye dayanmaktadır.

3. YÖNTEM

Araştırmada nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Veri toplama yöntemi olarak yarı-yapılandırılmış sorulardan oluşan görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme soruları hazırlanırken alandaki uzmanların görüşleri dikkate alınmıştır. Görüşme formu için etik kurul izni alınmıştır. Sigorta şirketleri ile yüzyüze görüşülerek veri doygunluğu sağlanana kadar veri toplama süreci devam etmiş ve 15 sigorta acentesi ile yapılan görüşmeler sonucunda doyum noktasına ulaşıldığı tespit edilmiştir. Bu aşamadan sonra yeni verilerin araştırmaya anlamlı bir katkı sağlamadığı değerlendirildiğinden veri toplama süreci sonlandırılmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen veriler içerik analiz yöntemi ile incelenmiştir. Veriler MAXQDA programı aracılığıyla sistematik olararak kodlanarak temalar oluşturulmuş ve elde edilen bulgular çalışmanın amacı doğrultusunda yorumlanarak değerlendirilmiştir.

5. BULGULAR

Sigorta acentelerinde, satış yönetimi uygulamalarının müşteri yönetimi üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacıyla MAXQDA programı aracılığıyla yapılan araştırma sonucunda güven, uzun süreli müşteri ilişkileri, uygun fiyatlandırma, doğru ürün, hizmet kalitesi temaları oluşmuştur. Elde edilen bulgular sigorta acentelerinde satış yönetimi uygulamalarının yalnızca satışın gerçekleştirilmesine yönelik olmadığını, aynı zamanda müşteri ile sürdürülebilir ve güvene dayalı ilişkilerin kurulmasıyla da ilgili olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda, satış sürecinin müşteri ihtiyaçlarını doğru analiz eden, güven veren, uygun ürün ve fiyat sunan ve hizmet kalitesini ön planda tutan bir yaklaşımla yürütülmesinin müşteri memnuniyetini ve müşteri bağlılığını artırabileceği sonucu elde edilmiştir.

6. SONUÇ ve TARTIŞMA

Çalışma sonucunda elde edilen bulgular güven, uygun fiyat, doğru ürün ve kaliteli hizmet sağlanması unsurlarının müşteri yönetiminde belirleyici faktörler olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, hizmet sektöründe güven ve ilişki kalitesinin müşteri bağlılığını artırdığını vurgulayan önceki çalışmalarla büyük ölçüde örtüşmektedir (Crosby, Evans ve Cowles, 1990; Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1988). Bununla birlikte bazı katılımcıların fiyat unsurunu ön plana çıkarması, sigorta sektöründe rekabet koşullarının müşteri tercihleri üzerindeki etkisini gösterme-

si bakımından literatürdeki bazı bulgulardan farklılaşmaktadır. Çalışma sigorta acentelerinde satış yönetiminin müşteri ilişkileri yönetimi üzerindeki etkisini nitel veriler üzerinden inceleyerek literatüre katkı sağlamaktadır. Araştırmanın belirli sayıda sigorta acentesi ile gerçekleştirilmiş olması, çalışmanın temel sınırlılıkları arasında yer almaktadır. Gelecek çalışmalarda nicel yöntemlerle karşılaştırmalar yapılabileceği gibi farklı ve geniş örneklemlerle araştırmalarla literatüre katkı sağlanabilir.

Anahtar Sözcükler: Sigorta Acenteleri, Sigorta Ürünleri, Satış Yönetimi, Müşteri İlişkileri Yönetimi

KAYNAKÇA

Akpınar, Ö. (2017). Sigorta sektöründe pazarlama süreci: Acentelerin rolü ve önemi. *Başkent*

Üniversitesi Ticari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1(1), 45-61.

Akpınar, Ö. (2018). Data mining and it's application in the insurance industry. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergi*si, 57, 103-119.

Boyacı, G. E. (2024). Sigorta sektöründe ilişki pazarlamasının yapısal özellikleri. Güncel Pazarlama Yaklaşımları ve Araştırmaları Dergisi, 5(2), 223–240.

Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling. Journal of Marketing, 54(3), 68–81.

Ingram, T. N., LaForge, R. W., Avila, R. A., Schwepker, C. H., & Williams, M. R. (2020). Sales management: Analysis and decision making (10th ed.). New York, NY: Routledge.

Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2016). Sales force management. Routledge.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). Marketing Management (12th ed.). Prentice Hall Inc., New Jersey.

Moncrief, W. C., & Marshall, G. W. (2005). The evolution of the seven steps of selling. Industrial Marketing Management, 34(1), 13–22.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL. Journal of Retailing, 64(1), 12–40.

Rackham, N. (1998). SPIN selling. McGraw-Hill.

Uralcan, G. Ş. (Ed.). (2016). Sigorta pazarlama, satış ve üretim yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

KURUMSAL YÖNETİM YAPISI VE FİNANSAL PİYASA TEPKİLERİ: ZAMAN-FREKANS YAKLAŞIMI

Dr. Öğr.Üyesi. Nuray YÜZBAŞIOĞLU

Hacı Bayram Veli Üniversitesi, nuray.yuzbasıoglu@hbv.edu.tr

Öğr.Gör.Dr. Nazik ERDAL AKYÜZ

Gazi Üniversitesi, nazikakyuz@gazi.edu.tr

1. GİRİŞ

Kurumsal yönetim yapısı, finansal piyasaların işleyişinde güven ve şeffaflık açısından önemli bir rol oynamaktadır. Güçlü kurumsal yönetim uygulamalarının yatırımcı güvenini artırarak piyasa performansını olumlu yönde etkilediği literatürde yaygın olarak kabul edilmektedir (La Porta vd., 1998; Gompers vd., 2003). Bununla birlikte finansal piyasaların dinamik yapısı, kurumsal yönetim ile piyasa tepkileri arasındaki ilişkinin sabit olmadığını ve farklı zaman ölçeklerinde değiştiğini göstermektedir (Rua ve Nunes, 2009). Ancak mevcut çalışmaların büyük çoğunluğu bu ilişkiyi tek boyutlu yaklaşımlar çerçevesinde ele almaktadır.

Bu çalışma, söz konusu boşluğu doldurmayı amaçlayarak kurumsal yönetim ile finansal piyasa tepkileri arasındaki ilişkiyi zaman-frekans çerçevesinde incelemektedir. Bu kapsamda, dalgacık koherans yaklaşımı (Torrence ve Compo, 1998) kullanılarak değişkenler arasındaki ilişkinin zaman ve frekans boyutundaki dinamik yapısı analiz edilmektedir. Çalışmanın özgün değeri, bu ilişkiyi çok ölçekli bir perspektiften ele alarak literatüre metodolojik katkı sunmasıdır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kurumsal yönetim ile finansal performans arasındaki ilişki literatürde geniş biçimde incelenmiştir. Güçlü kurumsal yönetim uygulamalarının firma değeri ve piyasa performansı üzerinde olumlu etkiler yarattığı sıklıkla vurgulanmaktadır (La Porta vd., 1998; Shleifer ve Vishny, 1997; Gompers vd., 2003). Bununla birlikte, bu çalışmaların büyük çoğunluğu söz konusu ilişkiyi doğrusal ve tek boyutlu yaklaşımlar çerçevesinde ele almaktadır.

Finansal piyasaların dinamik yapısı, bu ilişkinin zaman içinde sabit olmadığını ve farklı yatırım ufuklarında değişkenlik gösterebileceğini ortaya koymaktadır (Rua ve Nunes, 2009; Aguiar-Conraria ve Soares, 2011). Bu bağlamda, dalgacık temelli yöntemler finansal serilerin çok ölçekli doğasını analiz etmek amacıyla yaygın olarak kullanılmaktadır (Christopher Torrence ve Gilbert P. Compo, 1998; Percival ve Walden, 2000). Ancak kurumsal yönetim ile finansal piyasa tepkileri arasındaki ilişkinin zaman-frekans çerçevesinde ele alındığı çalışmalar sınırlıdır. Bu çalışma söz konusu boşluğu doldurarak kurumsal yönetim ile piyasa getirileri ve volatilite arasındaki ilişkiyi çok ölçekli bir perspektiften incelemekte ve literatüre metodolojik katkı sunmaktadır.

3. YÖNTEM

Bu çalışmada kurumsal yönetim yapısı ile finansal piyasa tepkileri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla dalgacık koherans (wavelet coherence) yöntemi kullanılmıştır. Dalgacık analizi, finansal zaman serilerinin durağan olmayan yapısını dikkate alarak değişkenler arasındaki ilişkinin zaman ve frekans boyutunda analiz edilmesine olanak sağlamaktadır (Daubechies, 1992; Torrence ve Compo, 1998).

Çalışmada kullanılan veriler 2015–2025 dönemine ait aylık frekansta olup, kurumsal yönetim göstergesi (XKURY) ve piyasa verileri (XU100) Borsa İstanbul veri tabanından, VIX uluslararası veri sağlayıcılarından, döviz kuru

verileri Central Bank of the Republic of Turkey veri sisteminden ve yatırımcı duyarlılığı verileri Google Trends platformundan elde edilmiştir.

4. BULGULAR

Bu çalışmada elde edilen bulgular, kurumsal yönetim göstergesi (XKURY) ile finansal piyasa tepkileri arasındaki ilişkinin ölçek bağımlı bir yapı sergilediğini ortaya koymaktadır. XKURY ile piyasa getirileri (XU100_Getiri) arasındaki ilişkinin kısa vadede zayıf, orta ve uzun vadede ise daha belirgin olduğu görülmektedir. Bu durum, kurumsal yönetim etkilerinin zaman içinde güçlendiğini göstermektedir (Rua ve Nunes, 2009). Benzer şekilde, XKURY ile piyasa volatilitesi (XU100_Volatilite) arasındaki ilişkinin özellikle orta ve uzun vadede anlamlı hale geldiği belirlenmiştir.

Küresel risk göstergesi olan VIX ile XKURY arasındaki etkileşim incelendiğinde, belirsizlik dönemlerinde bu ilişkinin zayıfladığı görülmektedir. Ayrıca XKURY ile döviz kuru (USDTRY) arasındaki ilişkinin döviz kuru şokları altında farklılaştığı tespit edilmiştir (Bekaert vd., 2013).

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu çalışma, kurumsal yönetim ile finansal piyasa tepkileri arasındaki ilişkinin sabit ve doğrusal olmadığını, zaman ölçeklerine göre değişkenlik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bulgular, kurumsal yönetim etkisinin kısa vadede sınırlı kaldığını, buna karşılık orta ve uzun vadede daha belirgin hale geldiğini göstermektedir. Bu durum, kurumsal yönetim uygulamalarının etkilerinin zaman içinde birikerek piyasa dinamiklerine gecikmeli biçimde yansıdığına işaret etmektedir (Rua & Nunes, 2009).

Elde edilen sonuçlar, söz konusu ilişkinin yalnızca firma temelleriyle değil, küresel risk, döviz kuru ve yatırımcı duyarlılığı gibi makroekonomik ve davranışsal faktörlerle birlikte şekillendiğini göstermektedir (Bekaert vd., 2013; Baker & Wurgler, 2007). Belirsizlik dönemlerinde kurumsal yönetim etkisinin zayıflaması, piyasa aktörlerinin kısa vadeli karar eğilimlerinin güçlendiğini düşündürmektedir. Buna karşılık, istikrarlı dönemlerde kurumsal yönetim uygulamalarının daha belirleyici hale geldiği görülmektedir.

Çalışma sonucunda elde edilen bulgular literatürde yaygın olan kurumsal yönetim–finansal performans ilişkisinin çoğunlukla doğrusal çerçevede ele alındığı yaklaşımların sınırlılıklarına işaret etmektedir (Gompers vd., 2003; Shleifer & Vishny, 1997). Çalışma, ilişkinin ölçek bağımlı doğasını ortaya koyarak zaman-frekans temelli analizlerin önemini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, analizlerin endeks düzeyinde gerçekleştirilmiş olması önemli bir sınırlılık olup, gelecek çalışmaların firma bazlı verilerle bu ilişkiyi daha ayrıntılı biçimde incelemesi önerilmektedir. Bu bağlamda söz konusu ilişkinin zaman-frekans boyutunda incelenmesi yoluyla literatüre metodolojik katkı sunmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Kurumsal Yönetim, Finansal Piyasalar, Wavelet Coherence, Volatilite, Yatırımcı Duyarlılığı

KAYNAKÇA

Aguiar-Conraria, L., & Soares, M. J. (2011). The continuous wavelet transform: A primer. *Journal of Economic Surveys, 25*(2), 304–330.

Baker, M., & Wurgler, J. (2007). Investor sentiment in the stock market. *Journal of Economic Perspectives, 21*(2), 129–152.

Bekaert, G., Hoerova, M., & Lo Duca, M. (2013). Risk, uncertainty and monetary policy. *Journal of Monetary Economics, 60*(7), 771–788.

Daubechies, I. (1992). *Ten lectures on wavelets*. SIAM.

Gompers, P., Ishii, J., & Metrick, A. (2003). Corporate governance and equity prices. *Quarterly Journal of Economics, 118*(1), 107–156.

La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1998). Law and finance. *Journal of Political Economy, 106*(6), 1113–1155.

OECD. (2015). *G20/OECD principles of corporate governance*. OECD Publishing.

Percival, D. B., & Walden, A. T. (2000). *Wavelet methods for time series analysis*. Cambridge University Press.

Rua, A., & Nunes, L. C. (2009). International comovement of stock market returns: A wavelet analysis. *Journal of Empirical Finance, 16*(4), 632–639.

Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance, 52*(2), 737–783.

Torrence, C., & Compo, G. P. (1998). A practical guide to wavelet analysis. *Bulletin of the American Meteorological Society, 79*(1), 61–78.

Central Bank of the Republic of Turkey. (2024). *Electronic data delivery system (EVDS)*. https://evds2.tcmb.gov.tr

Google. (2024). *Google Trends*. https://trends.google.com

CBOE. (2024). *CBOE Volatility Index (VIX)*. https://www.cboe.com

FİNANSAL PERFORMANSIN CRITIC ve TOPSIS YÖNTEMLERİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ: TEKNOSA A.Ş. ÖRNEĞİ

Büşra Nur GÜRLEK
OSTİM Teknik Üniversitesi, bngurlek@gmail.com
Doç. Dr. Hamide ÖZYÜREK
OSTİM Teknik Üniversitesi, hamide.ozyurek@ostimteknik.edu.tr
Prof. Dr. Mustafa POLAT
OSTİM Teknik Üniversitesi, mustafa.polat@ostimteknik.edu.tr

1. GİRİŞ

Son yıllarda kurumsal yönetim literatüründe üst düzey yöneticilerin demografik özelliklerinin işletme performansı üzerindeki etkileri giderek daha fazla araştırma konusu haline gelmiştir. Özellikle kadın yöneticilerin üst yönetim pozisyonlarında temsil edilmesi; risk yönetimi, finansal istikrar ve sürdürülebilir değer yaratma süreçleri açısından önemli bir tartışma alanı oluşturmaktadır. Kadın liderliğinin kurumsal karar alma mekanizmalarına dahil olması, farklı bakış açıları ve daha temkinli risk yönetimi yaklaşımları sayesinde işletmelerin finansal performansını olumlu yönde etkileyebileceği yönünde bulgular sunmaktadır (Karayel & Doğan, 2016). Finansal performans ise işletmelerin sürdürülebilir büyüme kapasitesini, rekabet avantajını ve yatırımcılar açısından değer yaratma potansiyelini belirleyen en önemli göstergelerden biri olarak kabul edilmektedir. Günümüzde işletmelerin performansı yalnızca kârlılık düzeyi ile değil; likidite yapısı, borçluluk oranları, operasyonel verimlilik ve piyasa göstergeleri gibi çok sayıda finansal değişken birlikte değerlendirilerek analiz edilmektedir. Bu nedenle finansal performansın çok boyutlu bir yaklaşımla ele alınması önem taşımaktadır. Kadın liderlerin firma performansı üzerindeki etkilerinin incelenmesi önemli bir araştırma alanı haline gelmiştir (Doğan, 2014). Bu çalışmanın temel amacı, BIST 100 endeksinde yer alan ve kadın CEO tarafından yönetilen şirketlerde CEO değişimi sonrasında finansal performansta meydana gelen değişimleri analiz etmektir. Bu kapsamda veri sürekliliği ve raporlama bütünlüğü kriterlerini sağlayan Teknosa, Vakko, Sinpaş GYO ve Pegasus şirketleri araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Böylece kadın CEO liderliğinin finansal performans üzerindeki etkileri çok kriterli karar verme yöntemleri kullanılarak değerlendirilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Finansal performans analizleri işletmelerin finansal durumlarını değerlendirmek amacıyla kullanılan temel araçlardan biridir. Literatürde finansal performansın ölçülmesinde likidite, kârlılık, borçluluk ve faaliyet verimliliği gibi farklı finansal oranların kullanıldığı görülmektedir. Bu oranlar işletmelerin finansal sağlığını çok boyutlu şekilde değerlendirmeye olanak tanımaktadır (Bulgurcu, 2012). Son yıllarda kurumsal yönetim araştırmalarında liderlik yapısının ve üst yönetim özelliklerinin işletme performansı üzerindeki etkileri de sıklıkla incelenmektedir. Özellikle kadın yöneticilerin üst yönetimde yer almasının risk yönetimi, finansal istikrar ve uzun vadeli stratejik kararlar üzerinde olumlu etkiler yaratabileceği ileri sürülmektedir (Otluoglu vd., 2016). Kadın liderlerin daha temkinli risk yönetimi yaklaşımına sahip olabildiği ve kurumsal yönetişim süreçlerinde daha dengeli karar alma mekanizmaları geliştirebildiği belirtilmektedir. Bu bağlamda kadın CEO'ların işletme performansı üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmaların sayısı artmakla birlikte, özellikle Türkiye bağlamında yapılan ampirik araştırmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Ayrıca finansal performansın tek bir gösterge üzerinden değil, çok sayıda finansal kriter kullanılarak analiz edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu nedenle çok kriterli karar verme yöntemleri finansal performans analizlerinde sıklıkla tercih edilen yöntemler arasında yer almaktadır (Kazan, 2014).

3. YÖNTEM

Bu çalışmada BIST 100 endeksinde kadın CEO tarafından yönetilen şirketlerin finansal performansları çok kriterli karar verme yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında öncelikle BIST 100 endeksinde kadın CEO'ya sahip şirketler belirlenmiş ve veri sürekliliği ile finansal raporlama bütünlüğü kriterleri dikkate alınarak analiz kapsamına uygun olan şirket seçilmiştir. Bu kapsamda Teknosa A.Ş. araştırma örneklemini oluşturmuştur. Çalışmada kriter ağırlıklarının objektif şekilde belirlenmesi amacıyla CRITIC yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem kriterlerin standart sapmaları ve aralarındaki korelasyon ilişkilerini dikkate alarak bilgi içeriklerine göre ağırlıklandırma yapılmasını sağlamaktadır (Kazan, 2014). Ardından TOPSIS yöntemi kullanılarak işletmelerin finansal performansları ideal çözüme yakınlık derecelerine göre sıralanmıştır. Böylece şirketlerin finansal performansları yıllar bazında karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir (Bulgurcu, 2012).

4. BULGULAR

Araştırma bulguları incelenen şirketde kadın CEO göreve başladıktan sonraki dönemlerde finansal performans göstergelerinde belirli iyileşme eğilimleri olduğunu göstermektedir. Özellikle kârlılık oranları, bilanço dayanıklılığı ve finansal risk yönetimi açısından daha dengeli bir performans yapısının oluştuğu gözlemlenmiştir. CRITIC yöntemi ile belirlenen kriter ağırlıkları finansal performansın değerlendirilmesinde özellikle kârlılık ve borçluluk göstergelerinin daha belirleyici olduğunu ortaya koymuştur. TOPSIS yöntemi ile yapılan sıralama sonuçları ise incelenen şirketlerin performanslarının yıllar içerisinde değişkenlik göstermekle birlikte kadın CEO göreve başladıktan sonraki dönemlerde daha istikrarlı bir seyir izlediğini göstermektedir (Kefe, 2024).

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu çalışmada BIST 100 endeksinde kadın CEO tarafından yönetilen şirketlerin finansal performansları çok kriterli karar verme yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular kadın CEO'ların görev aldığı dönemlerde finansal performans göstergelerinde daha dengeli ve sürdürülebilir bir yapı oluştuğunu göstermektedir. Araştırma sonuçları literatürde kadın liderliğinin risk yönetimi ve finansal istikrar üzerindeki olumlu etkilerine işaret eden çalışmalarla paralellik göstermektedir (Karayel & Doğan, 2016). Kadın yöneticilerin daha temkinli risk yönetimi yaklaşımlarına sahip olması ve uzun vadeli stratejik kararlar alabilmesi işletmelerin finansal performansına olumlu katkı sağlayabilmektedir.

Anahtar Sözcükler: Kadın CEO, Finansal Performans, Kurumsal Yönetim, CRITIC, TOPSIS.

KAYNAKÇA

Bulgurcu, B. K. (2012). Application of TOPSIS technique for financial performance evaluation in technology firms. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 62, 1070-1077.

Doğan, Ö. G. M. (2014). Yönetim kurulunda cinsiyet çeşitliliği ve finansal performans ilişkisi: BİST 100 şirketlerinde bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(3), 1-18.

Gürlek, B. N. (2026). Cinsiyetin firmaların finansal performansına etkisi: BİST-100 üzerinde bir uygulama [Yüksek lisans tezi, OSTİM Teknik Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. (Tez No. 992372)

Karayel, M., & Doğan, M. (2016). Board composition and firm performance: Evidence from BIST 100 companies in Turkey. Journal of Economics, Management and Financial Markets, 2(2), 33-40.

Kazan, H. (2014). Financial performance assessment of large scale conglomerates via TOPSIS and CRITIC methods. International Journal of Management Sciences, 3(4), 203-224.

Kefe, İ. (2024). Data on the financial performance of companies on BIST. Data in Brief, 53, 109989.

Otluoglu, E., Sari, E., & Cakmak, K. O. (2016). Yönetim Kurulu Çeşitliliğinin Finansal Performansa Etkisi: BIST 100 Üzerine Bir Araştırma. SSRN Electronic Journal.

SAĞLIK GİRİŞİMCİLERİNİN FİNANSAL OKURYAZARLIK, FİNANSAL FARKINDALIK VE FİNANSAL YÖNETİM BİLGİ DÜZEYİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Öğr. Gör. Dr. Sabit UYGUN

Yüksek İhtisas Üniversitesi, sabituygun@yiu.edu.tr

1. GİRİŞ

Bireyler istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için belirli seviyede gelire ihtiyaç duymaktadır. Sınırlı gelir sınırsız ihtiyaçların temininde yeterli değildir. İhtiyaçların karşılanmasında gelir yanında doğru yatırım, doğru harcama ve kontrol mekanizması da gereklidir. Sürekli değişen ve gelişme gösteren uluslararası ekonomik sisteme ayak uydurabilmek için gerek bireylerin gerekse de işletmelerin finansal kararları doğru vermesi gereklidir. Yatırım, harcama, tasarruf sağlama, borçlanma gibi kavramlarda verilen doğru kararlar ile hem hane geliri hem de yerel ekonomi etkilenebilmektedir. Ekonomik anlamda doğru kararlar verebilmek için finansal okuryazarlık, finansal yönetim bilgisi, finansal farkındalık gibi alanlarda bilgi düzeyine sahip olmak gereklidir. Bireylerin bu yolla verdileri doğru kararlar hane ekonomisini, finansal sistemi ve ülke ekonomisini etkileyerek gelişimine katkı sunmaktadır.

Girişimcilikte başarı elde edebilmek için faaliyet alanının iyi tanınması, pazar payının değerlendirilmesi, ekonomik ve finansal analizlerin okunabilmesi, yatırım kararlarında doğru finansal ürünlerin tercihi ve finans piyasasında değişimleri anlayabilmesi gerekmektedir (Barmaki, 2015: 6). Sağlık hizmetlerinin gelişimine katkı sunan sağlık girişimcilerinin karalarını doğru ve etkin verebilmeleri gerekmektedir. Finansal okuryazarlık düzeyi yüksek sağlık girişimcileri kaynakları doğru kullanarak yatırımlarını daha etkili gerçekleştirecektir. Bu sayede sağlık girişimcilerinin ürün ve hizmet gelişimi alanında etkinliği artacak, ülke ekonomisine katkı sağlanacaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Finansal Okuryazarlık Derneği (FODER) açıklamasına göre finansal okuryazarlık, "bireylerin gelirlerini, birikim ve yatırımlarını akıllıca değerlendirip, bütçelerini doğru yönetebilme yetkinliğine sahip olma" şeklinde tanımlanmıştır. Finansal okuryazarlık konusunda literatürde finansal bilgi, iletişim, tutum/tavır, davranış düzeyleri, finansal yönetim bilgi düzeyi, finansal erişim olanakları gibi kavramlar içeren çalışmalar yapılmıştır. Finansal farkındalık ise bireyin bu kavramlardan ne kadar haberdar olduğudur. Finansal okuryazarlık kavramının getirdiği yeniliklere ek olarak bireylerin finansal farkındalık düzeylerinin literatür bakımından önemli olduğu düşünülmektedir (Filiz, 2017: 52). İşletmelerin amaçları doğrultusunda hedeflerine ulaşabilmeleri, başarı elde edilmeleri ve faaliyetlerini kesintisiz sürdürebilmeleri için iyi bir finansal yönetime ihtiyaç duymaktadırlar. Finans yönetimi, işletme kararlarının başarıya ulaşmasında önemli bir işletme fonksiyonu haline gelmiştir (Ercan ve Ban, 2010: 5). Finansal yönetim, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için gerçekleştirilen finansal planlar geliştirme, uygulama ve değerlendirme sürecidir (Gönen ve Özmete, 2007: 58).

Sağlık girişimcilerinin finansal okuryazarlık, finansal farkındalık ve temel finansal yönetim bilgisi düzeylerinin belirlenmesi, faktörler arasında etki düzeyinin belirlenmesi ve literatürdeki bilgi birikimine katkıda bulunulması amaçlanmıştır. Bireylerin finansal okuryazarlık seviyesini belirlemek amacıyla yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde sağlık alanında yapılan çalışmaların kısıtlı olduğu gözlemlenmiştir. Sağlık girişimcilerinin finansal okuryazarlık, finansal farkındalık ve temel finansal yönetim bilgisi düzeylerinin ölçülmesi gerekli finansal desteğin sağlanması açısından önemlidir.

3. YÖNTEM

Ankara'daki Gazi, Bilkent, Hacettepe, ODTÜ ve KOSGEP teknoloji parklarında toplam 144 firma bulunmaktadır. Çalışmanın başlangıcında, her teknoloji parkından seçilen firmalarla yapılan görüşmelerde, sağlık çalışanı ve girişimci tanımına uyan çalışan sayısının ortalama 4 olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, çalışma için örneklem büyüklüğünün 576 olarak belirlenebileceği kararlaştırılmıştır. Uygulama aşamasında, 20 Nisan 2024 ile 25 Ekim 2024 tarihleri arasında kolay örnekleme yöntemiyle örneklem seçimiş, çevrimiçi anket uygulaması ile elde edilen toplam 245 veri noktası analize dahil edilmiştir.

4. BULGULAR

Elde edilen bilgilere göre katılımcıların medeni durum bakımından %60,8'inin evli olduğu; cinsiyet bakımından %54,3'ünün kadın; eğitim düzeyi bakımından Lisans eğitime sahip olduğu; yaş grubu bakımından en büyük yığılmanın %31,0 ile 46 yaş ve üzeri grubunda; lisans mezuniyetlerine en büyük yığılmanın %41,6 ile İktisat/İşletme/Maliye bölümlerinde olduğu görülmüştür. Finansal farkındalık ölçeği demografik değişkenler bakımından farklılık olup olmadığı t testi ve anova testiyle incelendiğinde cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, aylık gelir durumu, çalışılan kurumun faaliyet süresi değişkenleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Finansal Farkındalık Ölçeğinde yaş grubu, eğitim düzeyi, aylık gelir durumu ve çalışılan kurumun faaliyet süresi değişkenleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Finansal yönetim bilgi düzeyi ölçeğinde aylık gelir, çalışılan kurumun faaliyet süresi, kurumda çalışan sayısı ve çalışılan yer değişkenleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Sağlık girişimcilerinin finansal okuryazarlık ölçeği ortalaması "3.75" ile orta ve yüksek seviye, finansal farkındalık ölçeği ortalamasının "3.88" ile yüksek seviye ve finansal yönetim bilgisinin "47.25" puan ortalaması ie düşek seviyede olduğu tespit edilmiştir.

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Araştırmada demografik değişkenler açısından yapılan analizlerde; cinsiyet, eğitim düzeyi, gelir durumu, çalışılan kurumun faaliyet süresi ve çalışan sayısı gibi faktörlerin finansal farkındalık ve finansal yönetim bilgi düzeyi üzerinde anlamlı farklılıklar oluşturduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular, finansal bilgi ve becerilerin bireysel ve kurumsal özelliklere göre değişkenlik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Sağlık girişimcilerinin finansal okuryazarlık ve finansal farkındalık algı düzeyleri orta-yüksek seviyelerde olmalarına ragmen finansal yönetim bilgi düzeylerinin düşük olması, bu bilgileri uygulamaya dönüştürme ve yönetim süreçlerinde kullanma konusunda yetersizlik yaşayabildiklerini göstermektedir. Sağlık girişimcilerine yönelik uygulamalı finansal yönetim eğitimleri (bütçeleme, yatırım analizi ve nakit akışı yönetimi gibi) arttırılabilir. Teknokentler ve ilgili kurumlar tarafından girişimcilere yönelik finansal danışmanlık ve mentorluk programları oluşturulabilir. Gelir düzeyi ve eğitim farklılıklarının etkisi dikkate alınarak, hedef gruplara özel finansal eğitim programları hazırlanabilir. Finansal okuryazarlık düzeyinin yüksek olmasına rağmen uygulama eksikliği göz önünde bulundurularak, teorik bilginin pratiğe aktarılmasını sağlayan eğitim modelleri geliştirilebilir. Sağlık girişimcilerinin finansal farkındalık düzeylerinin yüksek olması önemli bir avantaj olmakla birlikte, bu farkındalığın etkin finansal yönetim becerilerine dönüştürülmesi gerekmektedir. Bu dönüşüm sağlandığı takdirde, hem girişimlerin sürdürülebilirliği artacak hem de sağlık sektöründe ekonomik katma değer daha güçlü bir şekilde destekleneceği düşünülmektedir.

Anahtar Sözcükler: Finansal Okuryazarlık, Finansal Farkındalık, Finansal Yönetim Bilgi Düzeyi

KAYNAKÇA

Adalar, T. (2019). Finansal okuryazarlık ve bireysel yatırım davranışları. İstanbul: Beta Yayınları.

Aktaş, H. (2020). Finansal yönetim bilgi düzeyinin ölçülmesine yönelik bir ölçek geliştirme çalışması. Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi, 12(3), 45–60.

Barmaki, R. (2015). Entrepreneurship and financial decision making. New York, NY: Springer.

Bodie, Z. (2006). Investments (7th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

Ercan, M. K. & Ban, Ü. (2010). Finansal yönetim. Ankara: Gazi Kitabevi.

Filiz, E. (2017). Finansal farkındalık ve bireysel yatırım kararları üzerine bir araştırma. Ekonomi ve Finans Dergisi, 9(2), 45–60.

Gerek, S. & Kurt, A. A. (2011). Ekonomik okuryazarlık ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması. Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 30(1), 59–73.

Gönen, E. & Özmete, E. (2007). Finansal yönetim ve aile ekonomisi. Aile ve Toplum Dergisi, 3(12), 55–62.

Huston, S. J. (2010). Measuring financial literacy. Journal of Consumer Affairs, 44(2), 296–316. https://doi.org/10.1111/j.1745-6606.2010.01170.x

Lusardi, A. (2008). Financial literacy: An essential tool for informed consumer choice? NBER Working Paper Series, No. 14084.

Lusardi, A. & Mitchell, O. S. (2014). The economic importance of financial literacy: Theory and evidence. Journal of Economic Literature, 52(1), 5–44. https://doi.org/10.1257/jel.52.1.5

Mandell, L. (2006). Financial literacy: Improving education. Washington, DC: Jump$tart Coalition for Personal Financial Literacy.

Mason, C. L. J. & Wilson, R. M. S. (2011). Conceptualising financial literacy. Business School Research Paper, Loughborough University.

Onur, N. (2014). Finansal farkındalık düzeyinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. Finansal Araştırmalar Dergisi, 6(1), 25–40.

PACFL (President's Advisory Council on Financial Literacy). (2008). Annual report to the President. Washington, DC.

Yamane, T. (2001). Temel örnekleme yöntemleri (Çev. A. Esin vd.). İstanbul: Literatür Yayıncılık.

DİJİTAL DAĞITIM KANALLARI VE TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNÜN OPERASYONEL ETKİNLİĞİ

Dr. Sinan ŞAHİN

İstanbul Ticaret Üniversitesi Misafir Öğretim Görevlisi, sinan.sahin@ticaret.edu.tr

1. GİRİŞ

Bankacılık sektörünün karlılığı net faiz gelirleri ve net faiz dışı gelirler olmak üzere iki temel kaynaktan beslenir. Net faiz gelirlerinin sektör aktiflerine oranı ile ifade edilen net faiz marjının büyümesi karlılığı artırır (Şahin, 2026). Faiz dışı gelirler de işletme giderlerini karşıladığı ve geçtiği ölçüde sektörün nihai karlılığına olumlu etki yaratır (Rose&Hudgins, 2013). Türk bankacılık sektörü dijitalleşmekte, şube sayısı azalmakta, dijital kanallara yönelim ve bunları kullanan müşteri sayısı artmaktadır (Türkiye Bankalar Birliği [TBB], 2026a; 2026b). Çalışmada, dijitalleşmenin sektörün operasyonel etkinliğinin ölçüsü olarak alınan net faiz dışı gelir üretme kapasitesine etkisi ortaya konulmakta, etkinliğin artırılmasına yönelik politika önerileri sunulmakta, böylece hem finans yazınına hem de geleceğe dönük karar alma süreçlerinde uygulamacılara katkı sağlanması hedeflenmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bankacılıkta dijital dağıtım kanalları müşteri kazanımı, ürün ve hizmet tanıtımı ile satış süreçlerinde yoğun biçimde kullanılmaya başlanmıştır (Bank of International Settlements [BIS], 2024). Dijitalleşme operasyonların etkinliğinin artırılmasına, faaliyet giderlerin azaltılmasına, müşteri kapsama alanının genişletilmesine ve risk yönetiminin iyileştirilmesine imkân vermektedir. Toplanan büyük verinin pazarlama amaçlı etkin kullanımı mümkün olmaktadır (Ghertescu et al., 2024; Zhao & Sun, 2023). Banka müşterilerinin finansal hizmetlere ulaşımı kolaylaşmakta, artan rekabet ortamında işlem maliyetleri azalmaktadır (Bueno et al., 2023). Dijital kanalların dezavantajlı yönleri yüksek rekabet sebebi ile görece düşük fiyatlama, yüz yüze iletişime nazaran zayıf çapraz satış olanağı, yüksek altyapı ve artan siber güvenlik risklerinden korunmaya dönük sürekli bakım maliyetleridir (Garcia et al., 2025; BIS, 2024). Ampirik çalışmalar ekonominin ve sektörün özelliklerine, ülkenin demografik yapısına ve tercihlerine, dijitalleşmenin ulaştığı aşamaya, kısa ve uzun dönem analizine göre dijital kanalların net faiz dışı gelir üretimine ve kârlılığa katkısı konusunda hem olumlu hem de olumsuz, farklı sonuçlar ortaya koymaktadır (Yıldırım&Kasman, 2015; Chiorazzo et al., 2018; Le & Ngo, 2020; Syed et al., 2022; Gonzalez et al., 2023; Ergün, 2023; Citterio et al., 2024; Akbary et al., 2025; Pandolfo & Gödl-Hanisch, 2025; Ayadi et al., 2025). Diğer taraftan ampirik bulgularda net faiz dışı gelirlerle net faiz marjı arasında ters yönlü ilişkiye rastlanmakta, net faiz marjı düştükçe bankaların bu kaybı net faiz dışı gelirlerdeki artışla kapatmaya çalıştıkları görülmektedir (Yüksel & Zengin, 2017; Koch & MacDonald, 2000; Demirgüç-Kunt et al., 2003; Jenkins & Zott, 2025). Çalışma dijitalleşmenin Türk bankacılık sektörünün net faiz dışı gelir yaratma yeteneği üzerindeki etkisini ortaya koyarak yazına katkı ve uygulayıcılara içgörü sağlayacaktır.

3. YÖNTEM

Çalışmada bağımlı değişken faiz dışı gelirlerinin işletme giderlerine oranı, bağımsız değişkenler dijital aktif müşteri sayısı, net faiz marjı ve tüketici enflasyon oranıdır. 2016-2025 dönemini kapsayan analizde üçer aylık zaman serileri kullanılmıştır. Değişkenlere ait serilerin düzeyde ve birinci farkta durağanlıklarının sağlanması sebebi ile kısa dönem etkileri ile uzun dönem ilişkilerini bir arada yansıtan Otoregresif Dağıtılmış Gecikme Modeli (ARDL), Sınır Testi ve Hata Düzeltme Modelinden yararlanılmıştır (Sevüktekin & Çınar, 2017).

4. BULGULAR

Kısa dönemde dijital müşteri sayısındaki artış sektörün faiz dışı gelirlerinin işletme giderlerini karşılama yeteneğini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu sonuç dijital müşteri artışı ile sağlanan faiz dışı gelirlerin dijitalleşme sürecinde katlanılan işletme giderlerini karşılamakta yetersiz kalması ile açıklanabilir. Enflasyon bağımlı değişkeni güçlü ve anlamlı şekilde, pozitif yönde etkilemektedir. Bankalar kısa dönemde piyasadaki fiyatlama davranışlarına uyum göstererek komisyon gelirlerini işletme giderlerine nazaran daha fazla artırabilmektedir. Dijitalleşmenin uzun dönemde de bağımlı değişken üzerinde anlamlı negatif etkisi bulunmaktadır. Dijital müşterilerin düşük kârlılığı ve sürekli yatırım maliyetleri operasyonel etkinliği uzun vadede de baskılamaktadır. Net faiz marjı ile bağımlı değişken arasında negatif ilişki vardır. Sektör net faiz marjının daralmasına net faiz dışı gelirlerini artırarak yanıt vermektedir. Bu sonuç geçmiş dönem çalışma sonuçları ile uyumludur. Enflasyon da bağımlı değişkeni uzun dönemde pozitif yönde etkilemektedir. Bankalar zaman içinde fiyatlama stratejilerini uyarlayarak enflasyonu operasyonel etkinlik açısından avantaja dönüştürmektedir. Hata düzeltme katsayısı dengeden uzaklaşmaların yaklaşık yarısının bir çeyrekte düzeltildiğini göstermektedir.

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Çalışma net faiz dışı gelirlerdeki artışın esasen sektörün yüksek enflasyonu avantaja dönüştürmesinden kaynaklandığını, dijital müşteri sayısındaki artışın etkisinin negatif olduğunu ortaya koymaktadır. Dijital kanallardaki rekabetin, görece düşük fiyatlandırmanın, yüzü yüze temasa göre çapraz satışı imkanının kısıtlılığının, yüksek yatırım maliyetlerinin ve personel giderlerindeki artışın bu sonuçta etkili olduğu düşünülmektedir. Enflasyona dayalı gelir artışı sürdürülebilir değildir.

Dijital kanallardan genelde temel ve basit bankacılık işlemleri yürütülürken, danışmanlık, kredi gibi ilişki bazlı ve değer yaratan ürünlerde yüz yüze bankacılık önemini korumaktadır (Deloitte Touche Tohmatsu, 2021). Sektör şube kanalı ile dijital kanallar arasında optimum dengeyi kurmalı, çok kanallı yapıyı etkinleştirmeye odaklanmalıdır (Reuters, 2026; J.P. Morgan Chase, 2026). Dijital kanallarla yüzü yüze kanallar arasında entegrasyona önem verilmelidir. Dijital kanalların hizmet kalitesinin yükseltilmesi fiyat rekabetinin kalite rekabetine dönüştürülmesini sağlayacaktır (Khon et al., 2023). Yapay zekâ ve makine öğrenmesi teknikleri büyük verinin derinlemesine analizi ile finansal ürünlerin çapraz satış olanaklarının artırılması, dijital kanalların kullanıcı dostluğunun geliştirilmesi açısından gelecek vaat etmektedir (BIS, 2024). Bu tekniklerden, sebep olabilecekleri etik sorunları önleyecek yasal düzenlemelerin de yürürlüğe konulması kaydı ile yararlanılması hem bankalar hem de müşteriler yönünden dijital kanalların etkinliğini destekleyecektir (Şahin, 2024).

Çalışmada Türk bankacılık sektörü bir bütün olarak ele alınmıştır. Doğrudan bankalar veya farklı sahiplik grupları açısından yapılacak çalışmalar daha detaylı veri sağlayabilecektir. Sektörün net faiz dışı gelir yaratma yeteneğini ölçerken nakdi ve gayri nakdi krediler, kredi kartları gibi bankacılık ürünleri de değerlendirmeye alınabilir. Bu değişkenlerin sektördeki aktif dijital müşteri sayısı ile yüksek korelasyon içermesi, bu çalışmaya alınmalarını engellemiştir.

Anahtar Sözcükler: Dijitalleşme, Dijital Bankacılık, Operasyonel Etkinlik, Net Faiz Dışı Gelirler, Enflasyon

KAYNAKÇA

Akbary, N. M., Trinugroho, I., Risfandy, T., & Pamungkas, P. (2025). Digital transformation and efficiency: evidence from Indonesian banks. International Journal of Business and Society, 26(1), 135-150.

Ayadi, R., Chiaramonte, L., Cucinelli, D., & Migliavacca, M. (2025). Digitalization and banks' efficiency: Evidence from a European analysis. International Review of Financial Analysis, 97(103837), 1-15.

BIS. (2024). Digitalization of finance. Bank of International Settlements, Basel Committee on Banking Supervision.

Bueno, L. A., Sigahi, T. F., & Anholon, R. (2023). Digital banks in Brazil: struggling to reach the breakeven point or a new evolution wave? FinTech, 2, 374-387.

Chiorazzo, V., D'Apive, V., DeYoung, R., & Morelli, P. (2018). Is the traditional banking model a survivor? MPRA Paper, 90296.

Citterio, A., King, T., & Locatelli, R. (2024). Is digital transformation profitable for banks? Evidence from Europe. Finance Research Letters, 70, 1-9

Deloitte Touche Tohmatsu. (2021). Building on the banking momentum: How banks could influence customer channel preferences . The Deloitte Center for Financial Services. Deloitte Insights.

Demirgüç-Kunt, A., Laeven, L., & Levine, R. (2003). Regulations, market structure, institutions, and the cost of financial intermediation. Working Paper, 9890, NBER.

Ergün, T. (2023). Dijitalleşme ile bankacılık karlılığı arasındaki etkileşim: ARDL Sınır Testi Yaklaşımı. Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 207-227.

Garcia, T., Grodzicki, M., & Radulova, P. (2025). Digital banking: How new bank business models are disrupting traditional banks. European Central Bank: https://www.ecb.europa.eu/press/financial-stability-publications/fsr/focus/2025/html/ecb.fsrbox202505_04~17b39a3c1a.en.html

Ghertescu, C., Manta, A. G., Badircea, R. M., Manta, L. F., & Manta, L. F. (2024). How does the digitalization strategy affect bank efficiency in industry 4.0? A bibliometric analysis. Systems, 12(492), 1-29.

Gonzalez, H. B., Figuerano, E. G., & Torre-Torres, O. V. (2023). The effect of banking channels and efficiency indicators on bank profitability. Mercados y Negocios, 48, 4-26.

J.P. Morgan Chase. (2026). Chase to open more than 160 branches in over 30 states in 2026. https://media.chase.com/news/chase-to-open-more-than-160-branches-in-over-30-states-in-2026

Jenkins, S., & Zott, R. (2025). Banking analytics: net interest margins rise at U.S. banks. Federal Reserve Bank of St. Louis: https://www.stlouisfed.org/on-the-economy/2025/jun/banking-analytics-net-interest-margins-rise-us-banks

Khon, S., Nizam, A., & Tan, D. (2023). Best of both worlds: Balancing digital and physical channels in retail banking. McKinsey&Company: https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/best-of-both-worlds-balancing-digital-and-physical-channels-in-retail-banking#/

Koch, T. W., & MacDonald, S. S. (2000). Bank management. Orlando: The Dryden Press.

Le, T., & Ngo, T. (2020). The determinants of bank profitability: a cross-country analysis. Central Bank Review, 20(2), 65-73.

Pandolfo, J., & Gödl-Hanisch, I. (2025). Monetary policy transmission, bank market power, and income source. SSRN: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5174500

Reuters. (2026). JPMorgan Chase to open over 160 new branches across 30 US states in 2026. https://www.reuters.com/business/finance/jpmorgan-aims-open-over-160-branches-2026-ft-reports-2026-02-18/

Rose, P. S., & Hudgins, S. C. (2013). Bank management & financial services. New York: McGraw-Hill Irwin.

Sevüktekin, M., & Çınar, M. (2017). Ekonometrik zaman serileri analizi. Bursa: Dora Basın Yayın Dağıtım.

Syed, A. A., Özen, E., & Kamal, M. A. (2022). Do digital financial services influence banking stability and efficiency: an ARDL analysis of a developed and a developing economy. The new digital era: Digitalisation, emerging risks and opportunities (Cilt 109A) içinde. Emerald Publishing Limited.

Şahin, S. (2024). Finans sektöründe yapay zeka, makine öğrenmesi ve büyük veri kullanımı: fırsatlar, zorluklar ve politika yapıcılar için çıkarımlar. Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi,, 9(4), 364-381.

Şahin, S. (2026). The impact of inflation on the real return on equity in the Turkish banking sector: An ARDL approach. Muhasebe ve Finansman Dergisi, 109, 221-254.

Türkiye Bankalar Birliği. (2026a). Bankalarımız - 2025. İstanbul.

Türkiye Bankalar Birliği. (2026b). Dijital, internet ve mobil bankacılık istatistikleri - Mart 2026. İstanbul.

Yıldırım, C., & Kasman, A. (2015). Bank market power and non-interest income in emerging markets. Working Paper, 930, The Economic Research Forum

Yüksel, S., & Zengin, S. (2017). Influencing factors of net interest margin in Turkish banking sector. International Journal of Economics and Financial Issues, 7(1), 178-191.

Zhao, X., & Sun, Y. (2023). Research on improving the efficiency by digital operations in commercial bank branches. Creative Economy, 7(2), 6-25.

TURİZM LİTERATÜRÜNDE ROBOT ANTROPOMORFİZMİ: BİBLİYOMETRİK BİR ANALİZ

Öğr. Gör. Süreyya AKÇAY

Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, sakcay@fsm.edu.tr

Prof. Dr. Kenan GÜLLÜ

Erciyes Üniversitesi, kgullu@erciyes.edu.tr

1. GİRİŞ

Teknolojinin gelişmesiyle hizmet robotlarının yaygın olarak kullanıldığı sektörlerden biri de turizm sektörüdür (Christiou, Simillidou ve Stylianou, 2020: 3666). Bu durum, turizm işletmelerinin hizmet ortamlarında sektörün ve müşterilerinin hizmet robotlarını kabulü ile ilgili akademik çalışmaları gündeme getirmiştir (Rather, 2025; Xie ve Lei, 2022). Bu çalışmalar arasında robotların insan benzeri (antropomorfik) özelliklerinin sektördeki etkilerine yönelik çalışmalar da yer almaktadır (Kim vd., 2023; Song vd., 2024). Antropomorfizm, hizmet robotlarına insan benzeri özelliklerin, niteliklerin veya zihinsel durumların atfedilmesi olarak tanımlanmaktadır (Li vd., 2023: 482; Yang vd., 2022: 4). Antropomorfik hizmet robotlarına yönelik akademik çalışmaların hızla artması, konuyla ilgili mevcut çalışmaların bütüncül bir bakış açısıyla incelenmesini ve mevcut araştırma eğilimlerinin tespit edilmesini gerektirmiştir. Bu nedenle bu çalışma, turizm literatüründe antropomorfizm kavramını inceleyerek konuyla ilgili literatüre bütüncül bir bakış açısı sunmak için tasarlanmıştır. Bu çalışma ile uluslararası alandaki çalışmaları çeşitli özelliklerine göre sınıflandırılarak literatüre bilgi katkısı sağlamak amaçlanmıştır. "Turizm sektöründe antropomorfizm ile ilgili temel veri kümelerinin özetlemesi ile mevcut literatürün gelişimi ve evrimi nasıldır? sorusu etrafında şekillendirilmiş bu çalışmada literatür kapsamlı bir şekilde değerlendirilerek gelecekteki çalışmalar için yeni perspektifler sunmak amacıyla bir bibliyometrik analiz gerçekleştirilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Turizm işletmelerinde, insan robotlar, dil işleme yetenekleri sayesinde insanlarla kolayca etkileşim kurabilen bellboy, resepsiyonist, temizlik personeli, aşçı ve diğer personel olarak giderek daha fazla kullanılmaktadır (Murphy, Gretzel ve Pesonen, 2019: 785). Bu teknolojilerin işletmelere başarılı entegrasyonu ise yalnızca teknik yeterliliğe değil, aynı zamanda bu robotların misafirler tarafından nasıl kabul edildiğine, kullanıldığına ve algılandığına da bağlıdır (Liao ve Huang, 2024: 3). Bu noktada, insan benzeri özellikler anlamına gelen antropomorfizm, insan-robot etkileşimlerinde kritik bir rol oynayan teknolojik bir unsur olarak çalışmalarda tartışılmaktadır (Choubey, Chakraborty ve Joshi, 2025: 6; Murphy, Gretzel ve Pesonen, 2019: 785). Bu nedenle, bu çalışma, insan benzeri hizmet robotları üzerine yapılan akademik araştırmaların kapsamlı bir incelemesini sunmaktadır.

Güncel akademik çalışmalar, antropomorfizm özelliği gösteren robotların insan benzerliği düzeyi bir yere kadar kabul edilebilmekte, yüksel insan benzerliği bireylerde hoşnutsuzluk, huzursuzluk hissine yol açabilmektedir (Solakis vd., 2024: 122). Antropomorfizm, olumlu duygulara (hedonik) yol açarak kullanıcıların tutumlarını olumlu yönde etkileyebilmektedir (Choubey, Chakraborty ve Joshi, 2025: 6). Ancak, robotların insana "aşırı derecede" benzemesi kullanıcılarda bir tiksinti veya huzursuzluk hissine neden olmakta ve bu durum Tekinsiz Vadi Teorisi ile açıklanmaktadır (Kumar vd. 2025: 5). Bu algıların neden olduğu antropomorfik robotların kullanımı ve müşteriler tarafından kabulü tartışmalarını yapan çalışmaların literatürde geniş bir yer tuttuğu görülmektedir.

3. YÖNTEM

Bu çalışma, nitel araştırma yöntemlerini kullanarak, Web of Science ve Scopus veritabanlarında 2010 ile 2025 yılları arasında yayınlanan bilimsel makaleleri analiz etmiştir. Veriler, 1 Ocak 2026 tarihinde antropomorfizm ve turizm anahtar kelimeleri kullanılarak elde edilmiş, R Studio'daki Bibliometrix kütüphanesi kullanılarak birleştirilmiş ve temizlenmiş, VOSviewer kullanılarak da bibliyometrik özelliklere göre ağ analizi yapılmıştır. Ayrıca, analiz edilen makalelerde hizmet robotlarıyla ilgili antropomorfizm kavramını daha derinlemesine anlamak için, içerik analizi yoluyla "robot antropomorfizmi" ile ilgili tanımlar ve atıf sayıları incelenmiştir.

4. BULGULAR

Bulgular, turizm literatüründe robot antropomorfizmi üzerine yapılan çalışmaların son yıllarda arttığını ortaya koymaktadır. Yapılan ağ analizinde, "Antropomorfizm" etrafında merkezlenen konuların, "yapay zeka", "turizm" ve "hizmet robotları" gibi kavramların en baskın kümelerini oluşturduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca, gelişmiş ülkeler literatüre hakim olmaya devam etmektedir. Bulgular, Shang vd. (2026)'nın bulgularına da benzer şekilde, turizm literatüründe robot antropomorfizmine olan akademik ilginin arttığı göstermektedir. Bulgular, antropomorfizm araştırmalarının Çin ve ABD'nin bilimsel gündemlerinde önemli bir yer tuttuğunu göstermektedir. Başer ve Bakırtaş (2023)'un bulgularına benzer şekilde, yayın üreten ülkeler incelendiğinde, daha fazla uluslararası yayın olduğu ve ulusal çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bulgular, 'International Journal of Contemporary Hospitality Management' dergisinin 1.544 atıfla öne çıktığını ortaya koymaktadır. Husain ve diğerlerinin (2023: 1102) yaptığı çalışmanın bulgularına paralel olarak, bu bulgular derginin alan üzerinde hala önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Robot antropomorfizminin tanımlarının ise genel olarak teorik, algısal derecelendirmeler ve somut yapısal özelliklere göre üç kategoriye ayrılabileceği söylenebilir.

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Analiz sonuçlarına göre, robot antropomorfizmi konusu, insan-robot hizmet etkileşimlerinde kritik bir faktör olmaktadır. İncelenen çalışmalarda insan-robot hizmet etkileşimleri üzerine daha fazla araştırma yapılması önerilmektedir. Yayın üreten ülkelere bakıldığında uluslararası yayınların daha fazla olduğu ve Türkiye'de yapılan çalışmaların sınırlı kaldığı görülmektedir; bu nedenle yayın sayısı artırılabilir. Çin ve Amerika Birleşik Devletleri arasında güçlü ortak bağlar varken, Türkiye gibi diğer ülkelerle işbirlikleri nispeten daha zayıftır. Gelecekteki araştırmalarda uluslararası işbirlikleri daha da güçlendirilebilir. Hizmet robotu antropomorfizminin tanımlarına bakıldığında, genel olarak bir robotun veya yapay zekanın ne zaman ve nasıl sadece bir 'araç' olmaktan çıkıp insan zihninde bir 'sosyal aktör' haline geldiğini açıklamada rol oynadığı söylenebilir. Bulgular, Çin'in konuyla ilgili en fazla yayına sahip ülke olduğunu göstermektedir. Konuyla ilgili toplam 186 yazar yayın yapmıştır. Fangxuan (Sam) 2 yayınla en çok yayın yapan yazar olsa da, diğer tüm yazarlar konuyla ilgili 1 yayın yapmış ve yüksek atıflar almıştır. İncelenen çalışmalarda toplam 539 anahtar kelime kullanılmıştır. Çalışmalarda yer alan anahtar kelimelerin toplam bağlantı gücünün yüksek olduğu ağ haritasında, 'antropomorfizm' öne çıkmaktadır. İncelenen makalelerde, robot antropomorfizmi, insan-robot hizmet etkileşimlerini etkileyen kritik bir faktör olarak vurgulanmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Antropomorfizm, Robot, Bibliyometrik Analiz, VOSviewer/RStudio, Turizm

KAYNAKÇA

Başer, S. H., & Bakırtaş, H. (2023). Hizmet sektöründe insansı robot kullanımı üzerine bir literatür incelemesi. Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(1), 207-223.

Choubey, V., Chakraborty, D., & Joshi, Y. (2025). Human-robot trust dynamics: Understanding tourist confidence in service robots in tourism & hospitality. Asia Pacific Journal of Tourism Research, 30(9), 1141-1156.

Christou, P., Simillidou, A., & Stylianou, M. C. (2020). Tourists' perceptions regarding the use of anthropomorphic robots in tourism and hospitality. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 32(11), 3665-3683.

Husain, R., Ratna, V. V., & Saxena, A. (2023). Past, present, and future of anthropomorphism in hospitality & tourism: Conceptualization and systematic review. Journal of Hospitality Marketing & Management, 32(8), 1077-1125.

Kim, T., Lee, O. K. D., & Kang, J. (2023). Is it the best for barista robots to serve like humans? A multidimensional anthropomorphism perspective. International Journal of Hospitality Management, 108, 103358. 1-12.

Kumar, S., Poudyal, A., Choudhury, S., & Jha, A. (2025). Analysing Customer Preferences for AI-Enabled Service Robot's Physical Appearance in the Tourism and hospitality Industry: Insights and Exploration. Tourism Planning & Development, 1-18.

Li, F. S., Su, Q., Guan, J., & Zhang, G. (2023). Communicate like humans? Anthropomorphism and hotel consumers' willingness to pay a premium price. Journal of Hospitality and Tourism Management, 56, 482-492.

Liao, J., & Huang, J. (2024). Think like a robot: How interactions with humanoid service robots affect consumers' decision strategies. Journal of Retailing and Consumer Services, 76, 103575, 1-8.

Murphy, J. Gretzel, U. & Pesonen, J. (2019) Marketing robot services in hospitality and tourism: The role of anthropomorphism. Journal of Travel & Tourism Marketing, 36(7), 784-795.

Rather, R. A. (2025). Does consumers' reveal engagement behaviours in artificial intelligence (AI)-based technologies? The dynamics of perceived value and self-congruence. International Journal of Hospitality Management, 126, 103989. 1-12.

Shang, X., Liu, Z., Gong, C., He, Z., & Wang, C. (2026). From perception to trust: The multidimensional landscape of anthropomorphism in robotics. International Journal of Human–Computer Interaction, 42(1), 78-100.

Shin, H. H., & Jeong, M. (2020). Guests' perceptions of robot concierge and their adoption intentions. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 32(8), 2613-2633.

Solakis, K., Katsoni, V., Mahmoud, A. B., & Grigoriou, N. (2024). Factors affecting value co-creation through artificial intelligence in tourism: a general literature review. Journal of Tourism Futures, 10(1), 116-130.

Song, X., Gu, H., Li, Y., Leung, X. Y., & Ling, X. (2024). The influence of robot anthropomorphism and perceived intelligence on hotel guests' continuance usage intention. Information Technology & Tourism, 26(1), 89-117.

Xie, L., Liu, C., & Li, D. (2022). Proactivity or passivity? An investigation of the effect of service robots' proactive behaviour on customer co-creation intention. International Journal of Hospitality Management, 106, 103271, 1-12.

Yang, H., Xu, H., Zhang, Y., Liang, Y., & Lyu, T. (2022). Exploring the effect of humor in robot failure. Annals of Tourism Research, 95, 103425. 1-15.

ÖRGÜTSEL ZEKÂNIN REKABET STRATEJİLERİNE ETKİSİNDE ALGILANAN DIŞSAL PRESTİJİN ARACILIK ROLÜ: SAVUNMA SANAYİİ ÖRNEĞİ

Doktora Adayı Fatma COŞGUN ANDIÇ

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı, andic.fatma@ogr.hbv.edu.tr

Prof.Dr. Enver AYDOĞAN

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İİBF İşletme Anabilim Dalı, enver.aydogan@hbv.edu.tr

1. GİRİŞ

Günümüzde hız, kalite, esneklik ve inovasyon unsurları rekabet üstünlüğünün temel dayanakları haline gelirken, işletmelerin çevresel değişimlere kısa sürede yanıt vererek küresel düzeyde stratejiler üretebilmesi büyük önem taşımaktadır (Doğan, 2017). Bu sebeple, savunma sanayii gibi yüksek güvenilirlik gerektiren ve ürün hayat seyrinin oldukça kısa olduğu sektörlerde, dönüşümcü liderlik ve dinamik yeteneklerin inşası rekabet avantajının temelini oluşturmaktadır (Ayaz, 2022; Akkaya ve Yazıcı, 2025). Bireysel deneyimlerin kurumsal bir hafızaya ve ortak zekâya entegre edilmesi, stratejik karar alma süreçlerini rasyonalize ederek işletmenin dışsal prestijini de olumlu yönde etkilemektedir. Bu araştırma, savunma sanayii bağlamında örgütsel zekânın stratejik rekabet avantajı sağlamadaki rolünü ve dışsal prestij algısının bu ilişkideki aracılık rolünü analiz etmeyi hedeflemektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Örgütlerde zekâ, kurumların bilgi toplama, işleme ve kullanma kapasitesi olarak tanımlanmıştır; bu yeteneğin, politika üretimi, değişen çevre koşullarına uyum sağlama ve etkili karar alma süreçlerinde başarı getirdiği savunulmuştur (Wilensky, 1967; akt. Azma, Mostafapour ve Rezaei, 2012; Tura ve Akbaşlı, 2022). Karl Albrecht (2003) örgütsel zekânın, stratejik vizyon, değişim arzusu, iş birliği, uyum, performans baskısı, bilgi yayılımı ve ortak kader gibi temel bileşenlerden oluştuğunu belirtmektedir. Örgütsel zekâ; ***örgütsel yapı*** (Kull, 1997), ***örgütsel kültür*** (Hofstede, 1980; Albrecht, 2003; Janz ve Prasarnphanich, 2003; Lee ve Choi, 2003; Martin, 2008), *bilgi yönetimi* (Hofstede, 1980; Sydänmaanlakko, 2002; Celep ve Çetin, 2003; Gökgöz, 2022), *teknolojik alt yapı* (Neyişçi, Potaş ve Erçetin, 2018; Çakır, 2008, Simic, 2005), ***çalışanların iletişimi*** (Eroğlu, 2003), *insan sermayesi* (Rençber ve Ünsar, 2022, Sorguli vd., 2021) gibi öncüllerden beslenerek, *akıllı örgütler* (Erçetin, 2004; Schwaninger, 2019; Keskin ve Balak, 2020), ***örgütsel öğrenme*** (Aydınlı, 2005; Çakır, 2008; Yıldırım, 2010), ***örgütsel bilgelik*** (Bierly vd., 2000; Kaygısız ve Çağlıyan, 2014), *etkili karar alma süreçleri* (Arslan ve Demirli, 2018; Keleş ve Özkan, 2010; Koçel, 2011), *yenilikçi davranış ve rekabet avantajı* (Glynn, 1996; Rahimi vd., 2017; Yorgancılar, 2011; Nalçaçıgil ve Özyılmaz, 2020) gibi ardılları olumlu etkilemektedir. *Rekabet stratejisi,* bir işletmenin sektörde dikkate değer bir konum elde etmesi, farklılık yaratması, özgün bir değer portföyü sunması için işletme içinde farklı faaliyet gruplarını bilinçli olarak seçme zorunluluğudur (Porter, 1996). Bir işletme faaliyette bulunduğu sektörde uzun vadede varlığını sürdürebilmek, rekabet üstünlüğü elde edebilmek için; ya düşük maliyetli üretim gerçekleştirmek ya da sunduğu ürün ve hizmet yelpazesini rakip firmalardan farklılaştırmaktadır (Parnell, 2011). Bu çalışmada jenerik rekabet stratejileri araştırmaya konu edilecektir; *Maliyet Liderliği Stratejisi* (Lumpkin ve Dess, 2006; Porter, 1990; Porter, 2004; Barney vd., 2012), *Farklılaştırma Stratejisi* (Erarslan, 2014; Porter, 1998; Porter, 1990; Porter, 2004; Efil, 2010; Ülgen ve Mirze, 2018; Farida ve Setiawan, 2022), *Odaklanma Stratejisi* (Chathoth ve Olsen, 2007; Porter, 1990; Dinçer, 2013; Tanwar, 2013; Sahoo, 2021). *Algılanan dışsal prestij*; işletmenin toplumdaki yeri ve bireysel standartların birleşimi (Çiftçioğlu, 2009), işletme hakkında çevrenin ne düşündüğüne ilişkin çalışanların inancı (March ve Simon, 1958; Dutton vd., 1994; Ulu, 2011) olarak tanımlanır. Örgütler iç yapılarındaki bilgi paylaşımı, esneklik ve öğrenme kültürü gibi zekâ bileşenlerini kullanarak; rakipler, ekonomik

dinamikler ve teknolojik belirsizlikler gibi dış çevre faktörleriyle mücadele etmektedirler. Bu süreçte sergilenen yüksek zekâ düzeyi ve başarılı stratejik hamleler, işletmenin dışsal prestijini doğrudan güçlendirmektedir.

3. YÖNTEM

Araştırma, savunma sanayii bağlamında örgütsel zekânın rekabet stratejileri üzerindeki etkisini ve algılanan dışsal prestijin bu süreçteki aracılık rolünü ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırma, Ankara ilinde savunma sanayii sektöründe görev yapan yönetici (N=100) ve çalışan (N=230) gruplarından toplanan verilerle gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan, Çok boyutlu örgütsel zekâ ölçeği: Erçetin, Potas ve Açıkalın tarafından geliştirilmiştir (Neyişçi vd., 2018). Algılanan dışsal prestij ölçeği: Aydoğan ve Deniz (2018) tarafından uyarlanmıştır. Rekabet stratejileri ölçeği: Öztürk (2017) tarafından; "Porter, 2008; Rodrigez vd., 2014; Akçagün, 2011; Zehir, 2016; Akçi, 2012; Nayyar, 1993; Allen ve Helms, 2006; Bal, 2011; Tahralı vd., 2015; Dess ve Davis, 1984; Yamin vd., 1999; Powers ve Hahn, 2004; Yamin vd., 1997; Aziri ve Nedelea, 2013" gibi araştırmacıların çalışmalarından yararlanarak oluşturulmuştur. Araştırma kapsamında toplanan verilerin analizi, sosyal bilimler araştırmalarında yaygın olarak kullanılan *istatistiksel paket programlar (SPSS 26.0 ve AMOS 24.0)* aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin yapı geçerliliğini doğrulamak amacıyla *Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)* uygulanmış ve uyum iyiliği değerlerinin literatürde kabul gören sınırlar dâhilinde olduğu saptanmıştır (Schermelleh Engel vd., 2003).

4. BULGULAR

Yöneticilerin %55'inin lisansüstü eğitime sahip olması, savunma sanayisindeki stratejik kararların yüksek entelektüel sermaye ile şekillendiğini doğrulamaktadır. Dışsal prestij algısındaki toplam varyansın %39,3 gibi kritik bir oranının bireysel farklılıklardan ziyade çalışılan pozisyon ve grup içi dinamiklerden kaynaklandığını metodolojik olarak kanıtlamaktadır. Örgütsel zekânın rekabet stratejileri üzerindeki etkisinde algılanan dışsal prestijin aracılık rolü açısından örgütsel zekâ, algılanan dışsal prestiji pozitif ve anlamlı biçimde etkilemektedir ($\beta = 0.353$, SH = 0.091, $t = 3.898$, $p < .001$). Algılanan dışsal prestijin rekabet stratejileri üzerindeki etkisi de pozitif ve anlamlıdır ($\beta = 0.319$, SH = 0.102, $t = 3.128$, $p = .002$). Örgütsel zekâ ile rekabet stratejileri arasındaki doğrudan etki (c') de anlamlı bulunmuştur ($\beta = 0.313$, SH = 0.098, $t = 3.182$, $p = .002$). Bununla birlikte toplam etki (c yolu) de anlamlıdır ($\beta = 0.426$, $p < .001$). Bu bulgular, örgütsel zekânın rekabet stratejilerini hem doğrudan hem de algılanan dışsal prestij üzerinden dolaylı olarak etkilediğine işaret etmektedir.

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Bir organizasyonun bilgiyi toplama, işleme ve bu bilgiden stratejik bir değer üretme yeteneği (örgütsel zekâ) arttıkça, Porter (1980) tarafından tanımlanan maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerini uygulama kabiliyetinin de eş zamanlı olarak yükseldiği görülmektedir. Savunma sanayiinde faaliyet gösteren işletmelerin, karmaşık projeleri yönetirken ve küresel rakipleriyle mücadele ederken sahip oldukları "kurumsal akıl", onlara maliyet yapısını optimize etme veya benzersiz teknolojik çözümler geliştirme (farklılaştırma) konusunda kritik bir avantaj sağlamaktadır (Wang ve Kumar, 2022). Örgütsel zekânın alt boyutları olan stratejik vizyon, ortak kader bilinci ve değişim istekliliğinin rekabetçi hamleler üzerindeki doğrudan etkisidir. "Algılanan dışsal prestijin aracı rolü" analiz edildiğinde, oldukça dikkat çekici sonuçlara ulaşılmıştır. Sonuçlar, örgütsel zekânın rekabet stratejileri üzerindeki etkisinin bir kısmının prestij algısı üzerinden geçtiğini doğrulamıştır. Örgütsel zekâ sadece teknik bir kapasite değil, aynı zamanda dışsal prestij ile beslenen ve stratejik çıktıya dönüşen sosyal bir süreçtir.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel Zekâ, Rekabet Stratejileri, Algılanan Dışsal Prestij, Savunma Sanayii

KAYNAKÇA

Akçagün, A. (2011). İşletmelerde rekabet stratejilerinin belirlenmesinde Porter'ın jenerik stratejileri: Bir uygulama *(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.

Akçi, Y. (2012). *Stratejik yönetim ve işletme politikası: Temel kavramlar ve güncel yaklaşımlar.* Beta Yayınları.

Akkaya, B., & Yazıcı, A. M. (2025). Örgütsel Performans ve Sürdürülebilir Rekabet Stratejileri Arasında Örgütsel Çevikliğin Aracılık Rolü. *JOEEP: Journal of Emerging Economies and Policy*, *10*(1), 109-121. https://izlik.org/JA87TX78SN

Albrecht, K. (2003). *The Power of Minds at Work: Organizational Intelligence in Action.* AMACOM, New York, USA.

Allen, R. S., & Helms, M. M. (2006). Linking strategic practices and organizational performance to

Porter's generic strategies. *Business process management journal,* 12(4), 433-454.

Arslan, A., & Demirli, C. (2018). Bilgi Yönetimi ve Karar Alma İlişkisinin İncelenmesi. *İstanbul*

Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 17(33), 1-26.

Ayaz, S. (2022). Transformational leadership and dynamic capabilities in businesses: A review. *Uluslararası Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 2022, Cilt: 5, Sayı: 3, 602-621.

Aydınlı, H. İ. (2005). Örgütsel öğrenme ve oryantasyonları. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi, Değişim Yayınları,* ISSN: 1302-1761, Cilt: 7, Sayı: 1, pp. 88-89.

Aydoğan, E., & Deniz, G. (2018). İşgörenlerin dışsal prestij ve örgütsel destek algısının pozitif örgütsel çıktılar üzerindeki etkisi: butik otel işletmelerinde bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 36(1), 17-37. https://doi.org/10.17065/huniibf.411124

Aziri, B., & Nedelea, A. (2013). Business strategy and competitive advantage. *The USV Annals of Economics and Public Administration,* 13(2), 118-124.

Azma, F., Mostafapaur, M. A., & Rezaei, H. (2012). The application of information technology and its relationship with organizational intelligence. *Procedia Technology 1*, (2012) 94– 97.

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2012). *Strategic management and competitive advantage.* Pearson, New Jersey, 4. Baskı.

Bierly, P. E., Kessler, E. H., & Christensen, E. W. (2000). Organizational learning, knowledge and wisdom, organizational learning. *Knowledge and Wisdom, Journal of Organizational Change Management,* Vol. 13 Iss: 6, 595 – 618.

Celep, C., & Çetin B. (2003). *Bilgi yönetimi.* Anı Yayıncılık: Ankara.

Chathoth, P. K., & Olsen, M. D. (2007). The effect of environment risk, corporate strategy and capital structure on firm performance: an empirical investigation of restaurant firms. *International Journal of Hospitality Management*, 26(3), 502-516.

Çakır, R. (2008). Örgütsel zekânın geliştirilmesine ilişkin yapılan bir çalıştayın örgütsel zekâ düzeyinin geliştirilmesine etkisi. (*Doktora Tezi*), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Erzurum.

Çiftçioğlu, B. A. (2009). Algılanan dışsal prestijin çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisi: Bir alan araştırması *(Yayımlanmamış Doktora Tezi).* Uludağ Üniversitesi, Bursa.

Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik yönetim ve işletme politikası.* İstanbul, Alfa Yayınları.

Doğan, E. (2017). Rekabet stratejileri perspektifinden sürdürülebilir rekabet üstünlüğü. *Journal of Management & Economics Research*, 15.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly,* 39(2), 239-263.

Efil, İ. (2010). *Toplam kalite yönetimi*. Dora Basım Yayın, Bursa, 7. Baskı.

Erçetin, Ş. Ş. (2004). *Örgütsel zekâ ve örgütsel aptallık.* Ankara: Asil Yayınevi.

Eroğlu, E. (2003). Organizasyonel zekânın gelişmesinde örgütsel iletişimin rolü. *Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi, Kurgu Dergisi*, 5:20, 245-254, 2003.

Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business strategies and competitive advantage: The role of performance and innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity,* 8(3), 163. https://doi.org/10.3390/joitmc8030163

Glynn, M. A. (1996). Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. *Acedemy of Management Review*, Vol. 21, 4, 1081-1111.

Gökgöz, H. (2022). *Bilgi yönetimi ve inovasyon kavramsal bir bakış açısı.* (Ed.: Prof. Dr. Agah

Sinan ÜNSAR) Paradigma Akademi, Çanakkale.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values.* Sage Publications, Beverly Hills.

Janz, B. D., & Prasarnphanich, P. (2003). Understanding the antecedents of effective knowledge management: The importance of a knowledge-centered culture. *Decision Sciences,* 34 (2), 351-384.

Kaygısız, E., & Çağlıyan, V. (2014). Bilgi yönetimi ve örgütsel bilgelik ilişkisi üzerine sektörel bir değerlendirme: Metal ve makine sanayi örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* Sayı: 31, 2014, 227-240.

Keleş, H. N., & Özkan Kıral, T. (2010). Örgütsel zekâ modeli kapsamında çevresel faktörlerin liderlik, strateji ve kültüre olan etkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Journal of Yaşar University,* 17(5), 2900-2909.

Keskin, H., & Balak, D. (2020). Örgütsel zekâ perspektifinden akıllı örgütler. *Business and Economics Research Journal,* 2020.

Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği.* 13. Baskı, İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş.

Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems,* 20 (1), 179-228.

Lumpkin, G. T., & Dess, G.G. (2006). The effect of 'simplicity' on the strategy-performance relationship: A note. *Journal of Management Studies,* 43(7), 1583-1604.

March, J. G., & Simon, H. A., (1958). *Organizations.* New York: John Wiley and Sons.

Martin, B. (2008). Knowledge management. *Annual Review of Information Science and Technology,* 42 (1), 371-424.

Nayyar, P. R. (1993). Performance effects of information asymmetry and economics of scope in diversified service firms. *Academy of Management Journal*, 36(1), 28-57.

Neyişçi, N., Potas, N., & Erçetin, Ş. Ş. (2018). Örgütsel zekâ algısı ve ortak değişkenlerin etkisi: Ancova analizi ile incelenmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 8(4), 300-318. https://doi.org/10.19126/suje.487492.

Neyişçi, N., & Erçetin, Ş. Ş. (2020). Sosyal ağ etkileşiminin örgütsel zekâ düzeyine etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 35(2), 354-374.

Öztürk, E. (2017). Rekabet stratejileri ile inovasyon arasındaki ilişkide kurumsal itibarın rolü: Otel işletmeleri üzerine bir araştırma. (*Doktora Tezi)*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Parnell, J. A. (2011). Strategic capabilities, competitive strategy, and performance among retailers in Argentina, Peru and the United States. *Management Decision*, 49(1), 139-155.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors.* New York: Free Press.

Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations.* New York: Free Press.

Porter, M. E. (1996). *What is Strategy?* Harvard Business Rewiev, 11/12,1996.

http://diglib.globalcollege.edu.et:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1540/08693.pdf

Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance.* New York: Free Press.

Porter, M. E., & Sakakibara, M. (2004). Competition in Japan. *Journal of Economic Perspectives,* 18(1), 27-50.

Porter, M. E. (2008). *Rekabet stratejisi sektör ve rakip analizi teknikleri.* (Çev. G. Ulubilgen), İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Powers, T. L., & Hahn, W. (2004). Critical competitive methods, generic strategies, and financial performance in the banking industry. *Strategic Management Journal,* 25(1), 43-64.

Rahimi, E., Rostami, N. A., Shad, F. S., & Vafaei, V. (2017). The importance of knowledge management on innovation. *Applied Mathematics in Engineering, Management and Technology,* 5(1), 68-73.

Rençber, M., & Ünsar, A. S. (2022). *Bilgi yönetimi ve insan kaynakları yönetimi kavramsal bir bakış açısı.* (Ed.: Prof. Dr. Agah Sinan ÜNSAR) Paradigma Akademi, Çanakkale.

Sahoo, S. (2021). Aligning operational practices to competitive strategies to enhance the performance of Indian manufacturing firms. *Benchmarking: An International Journal,* 28(1), 131–165. https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2020-0128.

Schermelleh Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural e quation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online,* 8(2), 23-74.

Simic, I. (2005). Organizational learning as a component of organizational intelligence. *Journal Information and Marketing Aspects of the Economically Development of the Balkan Countries*, 11, 189-196.

Schwaninger, M. (2019). Governance for intelligent organizations: A cybernetic contribution.

Kybernetes, 48(1), 35-57.

Sorguli, S., Gardi, B., Othman, B. J., Aziz, H. M., Ahmed, S. A., Sabir, B. Y., Ismael, N. B., Hamza, P. A., Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Innovation: Knowledge management in the innovating industries. *International Journal of Electrical, Electronics and Computers,* 6(3), 10-23.

Sydänmaanlakka, P. (2002). *An intelligent organization: Integrating learning, knowledge management, and strategic foresight.* Capstone Publishing.

Tanwar, R. (2013). Porter's generic competitive strategies. *Journal of Business and Management,* 15(1), 11-17.

Tura, B., & Akbaşlı, S. (2022). Örgütsel zekâ perspektifinden öğretmenlerin yenilikçi çalışma davranışlarını etkileyen faktörler. *Journal of Qualitative Research in Education,* 29, 203- 234, doi: 10.14689/enad.29.8.

Ulu, S. (2011). Örgütsel hizmet odaklılık ve algılanan dışsal prestijin bağlamsal performans üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. (*Yüksek Lisans Tezi).* Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Kayseri.

Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2018). *İşletmelerde stratejik yönetim* (9. Baskı). Beta Yayınları.

Wang, M., & Kumar, R. (2022). Organizational intelligence, innovation, and market adaptability: A study of leading technology firms in Asia. *Asia-Pacific Business Review,* 29(1),67–89.

Yıldırım, E. (2010). Örgütsel öğrenmenin öncülü olarak örgütsel zekâ: Teori ve bir uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(20), 145-170.

Yorgancılar, F. N. (2011). Sürdürülebilir rekabet anlayışı olarak yenilik yeteneği. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(21), 379-426.

SÜRDÜRÜLEBILIRLIK, YEŞIL İNOVASYON VE İHRACAT PERFORMANSI: İHRACATÇI İŞLETMELERDE YAPISAL EŞİTLİK MODELLEMESİ İLE BİR İNCELEME

Dr. Ogr. Uyesi Turhan Karakaya

Dogus Universitesi, tkarakaya@dogus.edu.tr

1. GİRİŞ

Sürdürülebilirlik, uluslararası işletmecilik literatüründe artık yalnızca kurumsal itibar ya da sosyal sorumlulukla ilişkilendirilen bir alan değil, dış pazarlarda rekabet avantajı, meşruiyet ve uzun dönemli başarı sağlayan stratejik bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Özellikle ihracatçı işletmeler açısından yabancı müşteri beklentileri, çevresel standartlar, küresel tedarik zinciri talepleri ve ESG odaklı baskılar, firmaların üretim ve yönetim süreçlerini yeniden şekillendirmektedir. Araştırmalar, çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarının ihracat pazarlarına katılım ve ihracat gelirleriyle ilişkili olduğunu; müşteri baskısının çevresel girişimleri ve ihracat yoğunluğunu artırabildiğini; yeşil inovasyonun ise firmaların dış pazarlarda meşruiyet kazanmasına katkı sunduğunu göstermektedir (Arora & De, 2020; Onjewu et al., 2023; Shu et al., 2024). Bu çalışma, ihracatçı işletmelerde dış pazar çevresel baskısı, sürdürülebilirlik uygulamaları, yeşil inovasyon ve ihracat performansı arasındaki ilişkileri tek bir yapısal model içinde incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın özgün değeri, sürdürülebilirlik ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi doğrudan bir bağ olarak değil, dış çevreden gelen baskıların firma içi sürdürülebilirlik uygulamalarına ve oradan yeşil inovasyona dönüşmesiyle açıklanan çok aşamalı bir mekanizma olarak ele almasıdır. Bu yönüyle çalışma, hem araştırma problemini daha bütüncül biçimde tanımlamakta hem de Türkiye'deki ihracatçı işletmeler bağlamında kuramsal ve pratik katkı sunmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın kavramsal çerçevesi dört temel yapıdan oluşmaktadır: dış pazar çevresel baskısı, sürdürülebilirlik uygulamaları, yeşil inovasyon ve ihracat performansı. Dış pazar çevresel baskısı, yabancı müşterilerin, dış pazarların ve uluslararası iş ortaklarının firmalardan çevresel duyarlılık, enerji verimliliği, kaynak tasarrufu ve sürdürülebilir üretim beklentilerini ifade etmektedir. Bu yapı kurumsal baskılar yaklaşımına dayanmaktadır. Önceki çalışmalar müşteri ve piyasa baskılarının yeşil uygulamaları tetiklediğini göstermiştir (Saeed et al., 2018; Zhu et al., 2013). Onjewu et al. (2023) de Türkiye'de aile firmalarında müşteri çevresel baskısının çevresel planlama ve enerji yönetimini artırdığını ortaya koymuştur.

Sürdürülebilirlik uygulamaları; enerji verimliliği, atık azaltımı, geri dönüşüm, çevre dostu girdi kullanımı ve tedarikçi seçiminde çevresel kriterlerin dikkate alınması gibi kurumsal uygulamaları kapsamaktadır. Arora ve De (2020), bu uygulamaların ihracat davranışıyla ilişkili olduğunu; Agan et al. (2013) ise Türk KOBİ'lerinde çevresel süreçlerin firma performansına katkı sağladığını göstermiştir. Yeşil inovasyon, çevre dostu ürün geliştirme ve daha az enerji, malzeme ya da emisyonla üretim sağlayan süreç yeniliklerini ifade etmektedir. Chen et al. (2006), yeşil ürün ve süreç inovasyonunun rekabet avantajıyla pozitif ilişkili olduğunu belirtmiştir. Daha güncel çalışmalar da yeşil inovasyonun sürdürülebilir performans, ihracat yoğunluğu ve dış pazarlarda meşruiyet üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (Haddoud et al., 2021; Shu et al., 2024; Galbreath, 2024; Li et al., 2025; Ngo, 2025). İhracat performansı ise satış, büyüme, kârlılık ve genel ihracat memnuniyetini kapsamaktadır ve Zou et al. (1998) tarafından geliştirilen EXPERF yaklaşımına dayanmaktadır. Literatürde bu değişkenler ayrı ayrı incelenmiş olsa da, bunların tek modelde birlikte değerlendirilmesi sınırlıdır. Bu nedenle çalışma, sürdürülebilirlik–ihracat performansı ilişkisindeki boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır.

3. YÖNTEM

Araştırma nicel yöntemle yürütülmüştür. Veriler, Türkiye'de faaliyet gösteren ihracatçı işletmelerde çalışan 420 yönetici ve uzmandan anket yoluyla toplanmıştır. Katılımcılar ağırlıklı olarak dış ticaret, pazarlama, operasyon, kalite, sürdürülebilirlik ve tedarik zinciri bölümlerinde görev yapmaktadır. Ölçek maddeleri, dış pazar çevresel baskısı için Saeed et al. (2018), Onjewu et al. (2023) ve Zhu et al. (2013); sürdürülebilirlik uygulamaları için Arora ve De (2020) ile Agan et al. (2013); yeşil inovasyon için Chen et al. (2006); ihracat performansı için ise Zou et al. (1998) çalışmalarından uyarlanmıştır. Ölçüm modeli ve yapısal model, yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmiştir. Bu yöntem, çoklu yapılar arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri aynı anda değerlendirmeye uygun olduğu için tercih edilmiştir.

4. BULGULAR

Ölçüm modeli sonuçları güçlüdür. Cronbach alfa ve birleşik güvenilirlik değerleri .856 ile .895 arasında; ortalama açıklanan varyans değerleri ise .576 ile .631 arasında bulunmuştur. Faktör yükleri .725 ile .834 arasında değişmiş ve HTMT değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde kalmıştır. Yapısal model uyum indeksleri de yüksektir (χ^2 = 127.606, sd = 146, p = .861, CFI = 1.004, TLI = 1.005, RMSEA = .000). Hipotez testleri sonucunda dış pazar çevresel baskısının sürdürülebilirlik uygulamaları üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlı bulunmuştur (β = .647, p < .001). Buna karşılık dış pazar çevresel baskısının yeşil inovasyon ve ihracat performansı üzerindeki doğrudan etkileri anlamlı değildir. Sürdürülebilirlik uygulamalarının yeşil inovasyon üzerindeki etkisi güçlüdür (β = .677, p < .001) ve ihracat performansını da pozitif etkilemektedir (β = .236, p = .004). Ayrıca yeşil inovasyonun ihracat performansı üzerindeki etkisi de güçlü ve anlamlıdır (β = .484, p < .001). Açıklanan varyans değerleri sürdürülebilirlik uygulamaları için R^2 = .419, yeşil inovasyon için R^2 = .451 ve ihracat performansı için R^2 = .445'tir.

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Bulgular, dış pazar çevresel baskısının ihracatçı firmalar için önemli bir tetikleyici olduğunu, ancak ihracat performansını doğrudan artırmadığını göstermektedir. Performans etkisi, bu baskının sürdürülebilirlik uygulamalarına dönüşmesi ve bu uygulamaların yeşil inovasyonu desteklemesiyle ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlar, Onjewu et al. (2023), Saeed et al. (2018) ve Zhu et al. (2013) ile uyumludur. Benzer biçimde, sürdürülebilirlik uygulamalarının yeşil inovasyona ve performansa etkisi, Chen et al. (2006), Haddoud et al. (2021), Shu et al. (2024), Ngo (2025) ve Cai ve Hao'nun (2025) bulgularını desteklemektedir. Çalışmanın temel katkısı, sürdürülebilirlik–ihracat performansı ilişkisini çok aşamalı bir mekanizma ile açıklamasıdır. Uygulama açısından çalışma, ihracatçı firmaların çevresel baskıları yalnızca uyum zorunluluğu olarak değil, inovasyon ve dış pazar başarısını destekleyen stratejik bir fırsat olarak görmeleri gerektiğini göstermektedir. Bununla birlikte verilerin tek ülke ve öz-bildirim temelli olması çalışmanın temel sınırlılığıdır. Gelecekte farklı ülkelerde, sektörlerde ve boylamsal tasarımlarla yapılacak araştırmalar modelin açıklayıcılığını güçlendirebilir.

Anahtar Sözcükler: Sürdürülebilirlik uygulamaları; yeşil inovasyon; ihracat performansı; dış pazar çevresel baskısı; uluslararası işletmecilik

KAYNAKÇA

Agan, Y., Acar, M. F., & Borodin, A. (2013). Drivers of environmental processes and their impact on performance: A study of Turkish SMEs. *Journal of Cleaner Production, 51*, 23–33. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.12.043

Arora, P., & De, P. (2020). Environmental sustainability practices and exports: The interplay of strategy and institutions in Latin America. *Journal of World Business, 55*(4), 101094. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101094

Cai, T., & Hao, J. (2025). The influence of ESG responsibility performance on enterprises' export performance. *International Review of Economics & Finance, 98*, 103917.

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

Debbarma, J., Choi, Y., Yang, F., & Lee, H. (2022). Exports as a new paradigm to connect business and information technology for sustainable development. *Journal of Innovation & Knowledge, 7*(4), 100233. https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100233

Galbreath, J. (2024). Sustainable development, environmental innovation and export firms. *Sustainable Development, 32*(5), 4315–4328.

Haddoud, M. Y., Onjewu, A.-K. E., & Nowiński, W. (2021). Environmental commitment and innovation as catalysts for export performance in family firms. *Technological Forecasting and Social Change, 173*, 121085. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121085

Li, L., Das, G., Tunio, R. A., Gopang, A. A., & Memon, S. (2025). Green innovation dynamics in SMEs: Unraveling the interplay of approach, expenditure, and performance. *Sustainable Futures, 10,* 100888.

Ngo, Q. H. (2025). How Vietnamese exporting SMEs translate green practices into export performance through incremental and radical green innovation. *Sage Open, 15*(2), 21582440251341988.

Nogueira, E., Gomes, S., & Lopes, J. M. (2023). A meta-regression analysis of environmental sustainability practices and firm performance. *Journal of Cleaner Production, 426*, 139048.

Onjewu, A., Jafari-Sadeghi, V., Kock, N., Haddoud, M. Y., & Sakka, G. (2023). The catalyzing role of customer pressure on environmental initiatives and export intensity: A study of family firms. *Journal of Business Research, 166*, 114134. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114134

Saeed, A., Jun, Y., Nubuor, S. A., RasikaPriyankara, H. P., & Jayasuriya, M. P. F. (2018). Institutional pressures, green supply chain management practices on environmental and economic performance: A two theory view. *Sustainability, 10*(5), 1517. https://doi.org/10.3390/su10051517

Shu, C., Zhao, J., Yao, Q., & Zhou, K. Z. (2024). Green innovation and export performance in emerging market firms: A legitimacy-based view. *Management and Organization Review, 20*(1), 85–110.

Singh, V. K., Keshari, A., Singh, D., Singh, P. C., & Gautam, A. (2024). Green export strategies and SMEs export performance: mediating roles of innovation, readiness, and activities. *Journal of Innovation and Entrepreneurship, 13*(1), 87.

Zhu, Q., Sarkis, J., & Lai, K. H. (2013). Institutional-based antecedents and performance outcomes of internal and external green supply chain management practices. *Journal of Purchasing and Supply Management, 19*(2), 106–117. https://doi.org/10.1016/j.pursup.2012.12.001

Zou, S., Taylor, C. R., & Osland, G. E. (1998). The EXPERF scale: A cross-national generalized export performance measure. *Journal of International Marketing, 6*(3), 37–58. https://doi.org/10.1177/1069031X9800600307

YAPAY ZEKÂ DESTEKLİ MUHASEBE SİSTEMLERİNİN FİNANSAL DOĞRULUK VE DENETİM ETKİNLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Dr. Emel SARAÇ

Ostim Teknik Üniversitesi, smmmemelsarac@gmail.com

1. GİRİŞ

Yapay zekâ destekli muhasebe sistemleri, veri giriş hatalarını minimize ederek finansal raporlamada doğruluk ve şeffaflığı artıran, denetim süreçlerini otomatikleştirip yönetim kararlarını güçlendiren akıllı teknolojik çözümlerdir. Modern finansal raporlama ortamında, muhasebe bilgisi yalnızca şirket içi yönetim kararlarını desteklemekle kalmayıp, yatırımcılar, düzenleyici otoriteler ve diğer paydaşlar için de kritik bir karar alma aracı haline gelmiştir. Bu bağlamda, finansal şeffaflık ve güvenilirlik, şirketlerin sürdürülebilir değer yaratması açısından temel öneme sahiptir. Mevcut literatür, muhasebe bilgi sistemlerinin doğruluğu ve bağımsız denetim uygulamalarının finansal performans ve paydaş güveni üzerindeki etkilerini incelemektedir (Dechow et al., 2010; Francis, 2011). Ancak özellikle gelişen yapay zekâ ve veri analitiği uygulamalarının muhasebe süreçlerine entegrasyonu, bilgi doğruluğu, denetim kalitesi ve yönetim kararları üzerindeki etkilerine dair kapsamlı çalışmalar sınırlıdır. Bu çalışma, yapay zekâ destekli muhasebe uygulamalarının finansal raporlamada doğruluk ve şeffaflık üzerindeki etkilerini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Araştırmada, Türkiye'deki büyük ölçekli firmaların denetim ve finans departmanlarında yapay zekâ destekli muhasebe sistemlerini kullanan 120 firma örneklem alınarak, anket ve yarı yapılandırılmış görüşmelerle toplanan veriler doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi (SEM) ile finansal doğruluk ve şeffaflık üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Analizler, yapay zekâ destekli muhasebe sistemlerinin finansal hataları azaltıp paydaş güvenini artırdığını ve denetim ile yönetim karar süreçlerini anlamlı biçimde iyileştirdiğini göstermektedir. Sonuç olarak, bu çalışma yapay zekâ destekli muhasebe sistemlerinin finansal doğruluk, denetim etkinliği ve paydaş güvenini artırdığını göstererek hem teorik literatüre katkı sağlamakta hem de şirketler için teknolojik dönüşümün etkin uygulanmasına rehberlik etmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Muhasebe alanında teknoloji entegrasyonu, finansal bilginin güvenilirliğini artırma ve hata olasılığını azaltma potansiyeli ile literatürde geniş yer bulmaktadır (Kogan, Alles, & Vasarhelyi, 2014). Yapay zekâ ve makine öğrenmesi tabanlı sistemler, rutin muhasebe işlemlerini otomatikleştirerek veri giriş hatalarını minimize etmekte, aynı zamanda finansal anomalileri erken aşamada tespit edebilmektedir. Literatürde, denetim süreçlerinde yapay zekâ uygulamalarının hata tespit oranlarını artırdığı ve denetim maliyetlerini azalttığı belirtilmektedir (Alles, 2015). Bununla birlikte, bu teknolojilerin etik ve yasal çerçevede uygulanması, veri gizliliği ve sorumluluk paylaşımı gibi konular halen araştırma boşlukları yaratmaktadır. Ayrıca, yapay zekâ uygulamalarının farklı ölçeklerdeki şirketlerdeki etkileri ve adaptasyon süreçleri konusunda sınırlı sayıda ampirik çalışma bulunmaktadır. Bu çalışma, mevcut literatürdeki eksiklikleri ele alarak yapay zekâ tabanlı muhasebe sistemlerinin kurumsal finansal güvenilirlik üzerindeki etkisini kavramsal ve uygulamalı olarak incelemektedir. Ek olarak, sistemlerin entegrasyonunun karar alma süreçlerine ve paydaş güvenine olan katkıları da değerlendirilmektedir.

3. YÖNTEM

Türkiye'de faaliyet gösteren büyük ölçekli firmaların denetim ve finans departmanlarında yapay zekâ destekli muhasebe sistemlerini kullanan 120 firma örneklem olarak seçilmiştir. Örneklemdeki firmaların %55'i imalat, %25'i hizmet ve %20'si finans sektöründe faaliyet göstermektedir. Katılımcı profili açısından, anketi yanıtlayan yöneticilerin %60'ı finans departmanı, %40'ı denetim departmanı çalışanlarından oluşmaktadır. Veri toplama

yöntemi olarak, 25 soruluk Likert tipi anket ve 30 yarı yapılandırılmış görüşme kullanılmıştır. Anket, finansal doğruluk (5 soru), raporlama şeffaflığı (10 soru) ve denetim etkinliği (10 soru) boyutlarını ölçmekte olup, 1 = "Kesinlikle Katılmıyorum" ve 5 = "Kesinlikle Katılıyorum" ölçeğinde uygulanmıştır. Anketin ön testinde Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları finansal doğruluk için 0,87, raporlama şeffaflığı için 0,91 ve denetim etkinliği için 0,89 olarak bulunmuş, bu değerler ölçeğin yüksek güvenilirliğini göstermektedir. Analiz yöntemi olarak, doğrulayıcı faktör analizi (CFA) ile yapısal modelin geçerliliği test edilmiş ve ardından yapısal eşitlik modellemesi (SEM) kullanılarak yapay zekâ destekli uygulamaların finansal doğruluk ve şeffaflık üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. SEM sonuçları, modelin uyum indeksleri açısından kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermiştir ($\chi^2/df = 1,92$; CFI = 0,96; TLI = 0,95; RMSEA = 0,057), bu da önerilen yapının veriyle tutarlı olduğunu ortaya koymaktadır.

4. BULGULAR

Analizler, yapay zekâ tabanlı muhasebe uygulamalarının finansal raporlamada hataları anlamlı derecede azalttığını göstermektedir; örneğin, sistemlerin kullanıldığı firmalarda finansal hata oranı ortalama %12,5 iken, geleneksel süreçlerde bu oran %27,8 olarak tespit edilmiştir ($\beta = 0.42$, $p < 0.01$). Paydaşlar nezdinde güvenilirlik de belirgin biçimde artmış olup, Likert ölçeğinde ölçülen güven skorları yapay zekâ sistemleri uygulayan firmalarda ortalama 4,21 iken, geleneksel süreçlerde 3,56 olarak bulunmuştur. Ayrıca, denetim süreçlerinin etkinliği, yapay zekâ entegrasyonu ile pozitif yönde etkilenmiş ve denetim tamamlanma süresinde ortalama %18'lik bir azalma gözlemlenmiştir ($\beta = 0.37$, $p < 0.05$). Bulgular, yapay zekâ destekli muhasebe sistemlerinin yalnızca veri doğruluğunu artırmakla kalmayıp, aynı zamanda raporlama süreçlerinin hızını ve şeffaflığını da iyileştirerek yönetim karar alma süreçlerine doğrudan katkı sağladığını ortaya koymaktadır. Ek olarak, denetim ve finans departmanları arasındaki koordinasyon skorları, sistem entegrasyonu sonrası %15 artış göstermiştir; bu da teknolojik uygulamaların organizasyonel işleyişe somut katkı sağladığını göstermektedir.

5. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Bu çalışma, yapay zekâ tabanlı muhasebe uygulamalarının finansal doğruluk, denetim etkinliği ve paydaş güveni üzerindeki olumlu etkilerini ortaya koymaktadır. Analizler, sistemlerin kullanıldığı firmalarda finansal hata oranının ortalama %12,5'e düştüğünü, denetim süreçlerinin tamamlanma süresinin %18 kısaldığını ve paydaş güven skorlarının 4,21 ile yüksek bir düzeyde gerçekleştiğini göstermektedir. Bu bulgular hem teorik hem de pratik açıdan önemli çıkarımlar sunmaktadır. Teorik olarak, çalışma, muhasebe bilgi sistemleri literatürüne yapay zekâ entegrasyonunun finansal doğruluk ve şeffaflık üzerindeki somut etkilerini göstererek yeni bir perspektif kazandırmaktadır. Özellikle, geleneksel muhasebe süreçlerindeki ortalama hata oranı %27,8 iken yapay zekâ destekli sistemlerde %12,5'e gerilemiş olması, teknoloji entegrasyonunun doğruluk üzerindeki güçlü etkisini doğrulamaktadır. Ayrıca, denetim etkinliği ve departmanlar arası koordinasyon skorlarındaki %15'lik artış, literatürde daha önce sınırlı sayıda ele alınan organizasyonel işleyişe olan katkıyı da ortaya koymaktadır. Pratik açıdan, bulgular, şirketler ve denetim firmaları için teknolojik dönüşümün maliyet ve etkinlik dengesi konusunda yol gösterici niteliktedir. Örneğin, denetim süreçlerinde kaydedilen zaman tasarrufu, yıllık ortalama 250 saatlik işgücü tasarrufuna eşdeğer olup, firmaların kaynak kullanımını optimize etmelerine olanak sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, paydaş güveninde ölçülen artış (%18,5'lik yükseliş), şirketlerin yatırımcı ilişkileri ve düzenleyici raporlama süreçlerinde doğrudan fayda sağlayabileceğini göstermektedir. Çalışmanın sınırlılığı, örneklemin yalnızca büyük ölçekli firmalarla sınırlı olmasıdır; bu nedenle sonuçların orta ve küçük ölçekli firmalara genellenmesi dikkatle yapılmalıdır. Gelecekteki çalışmaların, farklı sektör ve ölçeklerdeki firmalarda yapay zekâ tabanlı muhasebe uygulamalarının etkilerini incelemesi ve uzun dönemli performans verilerini analiz etmesi önerilmektedir. Ayrıca, sistemlerin etik ve yasal çerçevede uygulanabilirliğine dair daha derinlemesine çalışmaların yapılması, uygulamaların sürdürülebilirliğini ve güvenilirliğini artıracaktır.

Anahtar Sözcükler: Muhasebe Bilgi Sistemleri, Yapay Zekâ, Finansal Doğruluk, Denetim, Şeffaflık

KAYNAKÇA

Alles, M. (2015). *Drivers of the use and adoption of audit analytics in the US audit market*. Accounting Horizons, 29(2), 439-452.

Dechow, P. M., Ge, W., & Schrand, C. (2010). *Understanding earnings quality: A review of the proxies, their determinants and their consequences*. Journal of Accounting and Economics, 50(2-3), 344-401.

Francis, J. R. (2011). *A framework for understanding and researching audit quality*. Auditing: A Journal of Practice & Theory, 30(2), 125-152.

Alles, M. (2015). Drivers of the use and adoption of audit analytics in the US audit market. Accounting Horizons, 29(2), 439–452. https://doi.org/10.2308/acch-51073

Kogan, A., Alles, M., & Vasarhelyi, M. A. (2014). The potential of continuous auditing: The effect of system characteristics on auditor decision-making. International Journal of Accounting Information Systems, 15(3), 195–208. https://doi.org/10.1016/j.accinf.2014.03.001

Kokina, J., & Davenport, T. H. (2017). "The emergence of artificial intelligence in accounting and auditing". Accounting Horizons, 31(3), 115-122.

TÜKETİCİ BİLİNCİNDEKİ PARADOKS: GENEL HAK FARKINDALIĞI İLE TEKNİK BİLGİ YETERSİZLİĞİ ARASINDAKİ ASİMETRİ (AKSARAY İLİ ÖRNEĞİ)*

Prof. Dr. Neşe ACAR

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, neseacar@nevsehir.edu.tr

Doktora Öğrencisi Volkan ALPAY

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, volkanalpay1@gmail.com

1. GİRİŞ

Modern piyasa ekonomisinde, üretim ve tüketim ilişkilerinin giderek karmaşıklaşması, taraflar arasında bilgi asimetrisine dayalı yapısal bir güç dengesizliğini beraberinde getirmiştir. Tüketicinin bu asimetri karşısında korunması ihtiyacı, ülkemizde 6502 Sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun (TKHK) ile sağlam bir hukuki zemine oturtulmuştur. Bu yasal çerçevede Tüketici Hakem Heyetleri (THH); geleneksel yargı yollarının yüksek maliyetli, yavaş ve karmaşık işleyen yapısına karşı hızlı, kolay ve masrafsız çözüm sunan merci olarak konumlandırılmıştır. Ancak sosyo-hukuki perspektiften bakıldığında asıl problem, kağıt üzerindeki yasal korumanın varlığından ziyade, bu korumanın nihai tüketici tarafından ne ölçüde etkin yönetilebildiğidir. Tüketici Bilincindeki Paradoks olarak tanımladığımız bu durum, tüketicinin genel bir hak sahibi olduğunun bilincinde olmasına rağmen, hak arama sürecinin operasyonel ve prosedürel detaylarında (parasal sınırlar, ispat yükümlülüğü, hak düşürücü süreler vb.) yaşadığı teknik okuryazarlık eksikliğidir. Bu çalışma, Aksaray ili örneği üzerinden söz konusu paradoksu saha verileriyle test etmeyi ve kamu hizmetlerinde dijitalleşme sürecine rağmen kurumsal bağlılığın hangi insani bileşenlerden beslendiğini analiz etmeyi amaçlamaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Tüketici hukukunun tarihsel gelişimi, Sanayi Devrimi sonrası seri üretimle birlikte zayıf konumdaki bireyin korunması ihtiyacı üzerine inşa edilmiştir. Sirmen (2013), bu alanın temelinde tüketicinin bilgi asimetrisi ve ekonomik güçsüzlük nedeniyle satıcı karşısındaki dezavantajlı konumunu giderme amacı yattığını belirtmektedir. Türkiye'de 1995 yılında yürürlüğe giren 4077 sayılı Kanun ile kurumsallaşan Tüketici Hakem Heyetleri, 2014 yılında yürürlüğe giren 6502 sayılı Kanun ile kararları bağlayıcı hale gelerek güçlü bir çözüm mekanizmasına dönüşmüştür. Literatürde Budak (2014) ve Dür (2021), THH'leri yargılama dışı bir uyuşmazlık çözüm yöntemi olarak tanımlarken, bu heyetlerin özellikle düşük değerli uyuşmazlıklarda adalete erişimi kolaylaştırdığını vurgulamaktadır. Satış sonrası hizmetlerin (SSH) müşteri memnuniyeti ve marka sadakati üzerindeki kritik rolü ise birçok çalışmada (Çelik,2008; Özgören, 2012; Taşkın ve Gönüller, 2018; Sarıoğlu, 2023) ispatlanmıştır. Ancak bu çalışmada, SSH farkındalığının sadece ticari işletmelere değil, aynı zamanda bu hakları denetleyen kamu kurumuna (THH) yönelik kurumsal güven üzerindeki etkisi de incelenerek literatüre özgün bir katkı sağlanması hedeflenmektedir.

3. YÖNTEM

Araştırmanın metodolojik altyapısı, Aksaray ilindeki tüketici eğilimlerini objektif verilerle ölçebilmek adına nicel araştırma yöntemlerine uygun olarak kesitsel tarama modeliyle tasarlanmıştır. Araştırma evrenini, Aksaray ilinde ikamet eden 18 yaş ve üzeri tüketiciler oluşturmaktadır. İstatistiksel olarak %95 güven düzeyi ve %5 hata

payı standartları esas alınarak hesaplanan minimum örneklem büyüklüğünün (n=384) üzerine çıkılarak toplam 420 katılımcıya ulaşılmıştır. Veri toplama sürecinde, beş temel bölümden oluşan yapılandırılmış bir anket formu kullanılmıştır. Ölçeklerin iç tutarlılığı Cronbach's Alpha katsayısı ile test edilmiş ve THH Bilgi Düzeyi (α=0,938), Ayıplı Mal Bilgisi (α=0,941), SSH Bilgi Düzeyi (α=0,943) ile Memnuniyet ve Kurumsal Güven (α=0,958) boyutlarında mükemmel düzeyde güvenilirlik saptanmıştır. Verilerin analizinde SPSS 27 yazılımı aracılığıyla t-testi, ANOVA, Pearson Korelasyon ve Çoklu Doğrusal Regresyon analizleri uygulanmıştır.

4. BULGULAR

Araştırma bulguları, tüketicilerin yasal haklarına dair kavramsal farkındalıkları ile usule ilişkin yetkinlikleri arasındaki derin asimetriyi doğrulamaktadır. Katılımcıların garanti süresi bilgisi (Ort: 3,84) ve ayıplı mal tanımı (Ort: 3,72) gibi genel konulardaki farkındalıkları yüksek seviyededir. Ancak, hak arama sürecinin operasyonel halkalarını oluşturan kararlara itiraz yolları (Ort: 2,90), başvuru için parasal sınırlar (Ort: 2,91) ve zamanaşımı süreleri (Ort: 2,94) gibi teknik detaylarda bilgi düzeyinin anlamlı derecede düştüğü saptanmıştır.Demografik analizler sonucunda, eğitim seviyesi arttıkça tüketici bilincinin yükseldiği ($p<0,01$), özellikle ilköğretim mezunu grubun en düşük bilgi puanlarına sahip olduğu görülmüştür. Gelir seviyesi açısından ise sadece THH bilgi düzeyinde ($p<0,001$) anlamlı fark saptanmış; üst gelir gruplarının yasal mekanizmalara daha hakim olduğu kanıtlanmıştır. Cinsiyet ve medeni durumun ise hiçbir bilgi veya memnuniyet boyutunda istatistiksel bir farklılık yaratmadığı tespit edilmiştir.Kurumsal deneyim analizlerinde, THH'ye bizzat başvuran katılımcıların memnuniyet ve güven puanlarının ($\bar{x}=25,39$), başvurmayanlara ($\bar{x}=22,04$) oranla istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu bulunmuştur ($p<0,001$). Ki-Kare analizi sonuçları, THH deneyiminin temel etkisinin memnuniyetsizliği azaltmaktan ziyade, deneyim eksikliğinden kaynaklanan yüksek kararsızlığı (%47,5) pozitif bir tutuma dönüştürmek olduğunu ortaya koymuştur.

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi sonucunda, tüketicilerin sorun yaşadıklarında kuruma tekrar başvuru yapma niyetini (kurumsal güvenini) açıklayan en güçlü faktörün, sürecin bürokratik hızı değil, THH personelinin yaklaşımından duyulan memnuniyet olduğu kanıtlanmıştır. Bu bulgu, vatandaşın hukuk sisteminden profesyonel bir hızdan ziyade psikolojik güvenlik ve insani ilgi talep ettiğini göstermektedir. Dijitalleşen kamu hizmetlerinde dahi vatandaş bağlılığının temelinde insani yaklaşım ve nezaket unsuru yatmaktadır. Elde edilen ampirik veriler ışığında, heyet personeline yönelik mesleki, iletişim odaklı ve kriz yönetimi eğitimlerinin artırılması; TÜBİS gibi dijital platformlardaki otomatik bildirimlerin dijital nezaket çerçevesinde kurgulanması önerilmektedir. Ayrıca tüketicilerin teknik okuryazarlık eksikliğini giderecek pratik içerikli modeller geliştirilmeli, dezavantajlı gruplar için yerel sosyal etkileşim alanları üzerinden basitleştirilmiş iletişim kanalları devreye sokulmalıdır. Son olarak, yapısal reform ihtiyacı kapsamında, dosyanın hukuki tekemmülünü sağlayan raportörlerin karar mekanizmasındaki rolü güçlendirilmeli, dışarıdan gelen heyet üyeleri için tüketici hukuku sertifikasyonu zorunlu tutulmalı ve Tüketici Hakem Heyetleri mülki idare bünyesinde bir ek görev olmaktan çıkarılarak müstakil, profesyonel ve özerk bir teşkilat yapısına kavuşturulmalıdır.

Anahtar Sözcükler: Tüketici Hukuku, Tüketici Hakem Heyeti, Tüketici Memnuniyeti, Kurumsal Güven, Aksaray Örneği.

KAYNAKÇA

Budak, A. C. (2014). 6502 Sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun'a Göre Tüketici Hakem Heyetleri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, *16*, 77-103.

Çelik, H. & Bengül, S.S. (2008). Satış Sonrası Hizmetler Ve Ürün Garantilerinin Müşteri Tatmini, Memnuniyeti Ve Marka Sadakati Üzerindeki Etkileri. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , *26* (2), 105-134.

Dür, O. (2021). Tüketici Uyuşmazlıklarının Çözümünde Özel Dava Şartları Ve İlamsız İcra Takibi. *Türkiye Adalet Akademisi Dergisi*, (48), 217-244.

Özgören, Ö. G. F. (2012). Satış Sonrası Hizmetin Müşteri Sadakatine Etkisi Ve Erıcsson Örneği. *Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (2), 1-23.

Sarıoğlu, C. İ. (2023). Beyaz eşya sektöründe satış sonrası hizmet kalitesinin müşteri sadakati üzerindeki etkisinin aracı değişkenlerle ölçülmesi: Müşteri memnuniyeti ve müşteriyi elde tutma. *Business & Management Studies: An International Journal*, *11*(2), 679-695.

Sirmen, A. L. (2013). Tüketici Hukukunun Amacı ve Özellikleri.

Taşkın, Ç., & Gönüller, Ş. (2018). Satış Sonrası Hizmetlerde Müşteri Sadakatinin Öncülleri: Mercedes Otomobil Markası Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, *16*(32), 113-134.

PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖZÜMSEME KAPASİTESİ VE DİJİTAL LİDERLİĞİN DÜZENLEYİCİ ARACILIK ROLÜ

Arş. Gör. Yasin BAYAR

Gaziantep Üniversitesi, yasinbayar@gantep.edu.tr

Arş. Gör. Bünyamin ÇELEBİ

Gaziantep Üniversitesi**,** bunyamincelebi@gantep.edu.tr

Prof. Dr. Özlem YAŞAR UĞURLU

Gaziantep Üniversitesi**,** yasar@gantep.edu.tr

Doç. Dr. Mehmet AYTEKİN

Gaziantep Üniversitesi**,** aytekin@gantep.edu.tr

1. GİRİŞ

Günümüz rekabet koşulları dikkate alındığında, işletmelere değişim ve dönüşümlere hızlı bir şekilde yanıt verebilecek ve etkili kararlar alabilecek özellikleri kazandıracak yönetsel teknikler arasında örgütsel çeviklik olgusu önemli yer tutmaktadır. Yazında, örgütsel çevikliğin işletmeler açısından önemine vurgu yapan birçok çalışma (Triaa vd., 2016; Akkaya ve Tabak, 2018) olmasına rağmen örgütsel çeviklik ve çevikliğin etkisini artırmaya yönelik yapılacak araştırmalara halen ihtiyaç duyulmaktadır (Wendler, 2014). Örgütsel çeviklik, işletmelere ileri düzeyde beceriler, bilgi, yeniden yapılandırma ve organizasyonel süreçler konusunda destek sağladığı ve süreçlerde yeni teknolojilerin kullanılması gerektiğini vurguladığı için işletmelerin sürdürülebilirliklerinde önemli bir rol oynamaktadır (Nafei, 2016). İşletmelerdeki çeviklik yapısında sadece teknolojinin değil, aynı zamanda süreçleri ve bu teknolojiyi yöneten insan kaynağının etkinliği ve yetkinliği de önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Cegarra-Navarro ve MarteloLandroguez, 2020). Literatürde örgütsel çeviklik olgusunun personel güçlendirme kavramını ile ilişkilendirildiği çalışmalar mevcuttur (Estanesti, 2015; Sajuyigbe vd., 2023). Literatürde; özümseme kapasitesinin de örgütsel çeviklik ile ilişkisinin olduğu vurgulanmıştır (Mao vd., 2021). Son olarak literatürde dijital liderlik olgusunun ise personel güçlendirme (Yang vd. 2024), örgütsel çeviklik (Cui, 2024) ve özümseme kapasitesi (Hussein, 2024) gibi önemli kavramlarla ilişkisi bulunduğu tespit edilmiştir. Literatürden aktarıldığı üzere personel güçlendirme, örgütsel çeviklik, özümseme kapasitesi ve dijital liderlik kavramlarının birbirleriyle ayrı olarak ilişkisi bulunması rağmen bu kavramlar arasındaki ilişkiyi tek bir modelde irdeleyen bir araştırmaya rastlanılmaması bu çalışmanın ortaya çıkış motivasyonu olmuştur. Bu çalışmanın işletmeler için temel önemi, hızla değişen çevrede rekabet avantajı elde edebilmek için çalışanı güçlendirmenin tek başına yeterli olmadığını, güçlendirmenin örgütsel çevikliğe dönüşebilmesi için dışarıdan gelen bilginin özümsenmesi ve bu sürecin doğru bir dijital liderlik vizyonuyla bütünleştirilmesi gerektiğinin vurgulanmasıdır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Personel güçlendirme, çalışanlara kendilerine verilen görevlerle ilgili kararlar alma ve eylemlerde bulunma yetkisi verilmesini ve onların günlük sorun çözme ve karar alma süreçlerine katılımını ifade eder (Herman ve Herman 1993). Özümseme kapasitesi bir işletmenin dışsal bilgiyi tanımlama, özümseme ve üretim süreçlerine entegre ederek bu bilgiden faydalanma yeteneği, stratejik bir öğrenme süreci olarak tanımlanır (Cohen ve Levinthal, 1989). Dijital liderlik ise kurumların, grupların ve bireylerin performanslarında, davranışlarında, düşüncelerinde, duygularında ve tutumlarında değişim yaratan, bilgi teknolojileriyle yürütülen bir sosyal etki süreci olarak tanımlanır (Avolio vd., 2000). Bu kavramların birbirleriyle ilişkisini ele alan çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Estanesti (2015) çalışmasında personel güçlendirilmesi ile örgütsel çeviklik arasında doğrudan, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Mao vd. (2021) çalışmalarında bilgi teknolojileri yetkinliklerinin çeviklik

üzerindeki etkisinde özümseme kapasitesinin kilit bir aracı rol oynadığını tespit etmişlerdir. Yang vd. (2024) çalışmalarında dijital liderliğin, çalışanların işe bağlılıkları ve güçlendirilmesi aracılığıyla özellikle sorunları önlemeye yönelik ses çıkarma davranışlarını dolaylı olarak artırdığını ortaya koymuşlardır. Cui vd. (2024) çalışmalarında örgütsel çeviklik, dijital strateji ve dijital dönüşümcü liderliğin kurumsal dijital dönüşümü olumlu yönde etkilediğini bulmuşlardır. Hussein vd. (2024) ise çalışmalarında dijital liderliğin, eko-inovasyon ile yeşil özümseme aracılığıyla sürdürülebilir rekabet avantajını olumlu yönde artırdığını ortaya koymuşlardır.

3. YÖNTEM

İşletmelerdeki personel güçlendirme olgusunun örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde özümseme kapasitesi ve dijital liderliğin düzenleyici aracılık etkisinin rolünün incelendiği bu araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği benimsenmiştir. Gaziantep ilinde faaliyet gösteren gıda, plastik, kimya, tekstil, metal ve makine vb. gibi sektörlerde farklı departmanlarda çalışan kişiler bu çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Bu bağlamda etik kurul (653374 sayılı) onayına istinaden çalışanlara anket formu ulaştırılmıştır. Çalışmada yer alan ölçeklerdeki ifade sayısının (25) beş katı (Child, 2006) olacak şekilde örneklem sayısı belirlenmiş ve 175 anket veri setine dahil edilmiştir. Veri seti SPSS 27 programı ile analiz edilmiştir. Çalışmada Ettlie ve Pavlou (2006) tarafından geliştirilen ve 4 ifadeden oluşan özümseme kapasite ölçeği, Lu ve Ramamurthy (2011) tarafından geliştirilen (6 ifade) örgütsel çeviklik ölçeği, Claassen vd. (2021) tarafından geliştirilen (7 ifade) dijital liderlik ölçeği ve son olarak da Sajuyigbe vd. (2023) tarafından geliştirilen (8 ifade) personel güçlendirme ölçeği kullanılmıştır. Çalışmanın veri setini analiz etmek amacıyla güvenirlilik ve geçerlilik, normallik, korelasyon, faktör, regresyon (Hayes Process Model 7) analizleri yapılmıştır.

4. BULGULAR

Ölçeklerin iç tutarlılığı tespit etmek amacıyla güvenirlilik analizi yapılmış, analiz sonucunda ölçeklerin Cronbach's Alpha katsayısı 0,909-0.777 arasında yüksek güvenirlilik düzeyinde bulunmuştur. Normallik testi sonucunda çarpıklık (-0,616 ile -0,839 arasında değişmekte) ve basıklık (-0,273 ile 0,429 arasında değişmekte) değerlerinin -1,5 ile +1,5 arası olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara istinaden tüm değişkenlerin normal dağılım sergilediği söylenebilir (Fidel, 2013). Faktör analizinde KMO değerinin ,904 olduğu ve ifadelerin beklenen 4 ayrı faktör altında yüksek yüklerle (0,56-0,85) temiz şekilde ayrıştığı tespit edilmiştir. Toplam varyansın %72,4 gibi güçlü bir oran olarak tespit edildiği bu çalışmadaki ölçeklerin yapı geçerliliğinin tam olduğu ortaya koyulmuştur. Korelasyon analizi sonucunda tüm değişkenlerin birbiriyle pozitif ve istatistiksel olarak yüksek düzeyde anlamlı ($p<.001$) ilişkilere sahip olduğu tespit edilmiştir. En güçlü ilişkinin özümseme kapasitesi ve örgütsel çeviklik arasında (r=,666**) olduğu tespit edilmiştir. Personel güçlendirme ile özümseme kapasitesi arasındaki ilişki (r=,642**) ile dijital liderlik değişkeninin hem personel güçlendirme (r=,515**) hem de özümseme kapasitesi (r=,616**) değişkeni arasındaki ilişki de benzer şekilde orta-yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Son olarak yapılan regresyon analiziyle (Index of Moderated Mediation = ,0721; (LLCI: ,0161, ULCI: ,1460) personel güçlendirmenin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde özümseme kapasitesinin aracı rolü, dijital liderlik düzeyi arttıkça anlamlı şekilde güçlendiği tespit edilmiştir.

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu çalışmada literatüre benzer şekilde özümseme kapasitesi ile örgütsel çeviklik arasında (Mao vd., 2021; Cho vd., 2023) pozitif ilişki bulunmuştur. Ayrıca dijital liderlik olgusunun ise literatüre paralel şekilde personel güçlendirme (Yang vd. 2024; Khan vd. 2025) özümseme kapasitesi (Hussein, 2024) arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda personel güçlendirmenin özümseme kapasitesi aracılığıyla örgütsel çeviklik üzerinde etkisinin olduğu, bu etkiyi dijital liderliğin etkilediği, dijital liderlik düzeyi arttıkça bu etkinin güçlendiği ve liderliğin bu süreçte stratejik bir kolaylaştırıcı etmen olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara istinaden dijital liderliğin sadece teknolojik bir dönüşüm unsuru değil, aynı zamanda çalışanın dışsal bilgisini ve potansiyelini yüksek bir çevikliğe dönüştüren önemli bir katalizör görevi gördüğü söylenebilir.

Anahtar Sözcükler: Personel Güçlendirme, Örgütsel Çeviklik, Özümseme Kapasitesi, Dijital Liderlik

KAYNAKÇA

Akkaya, B., & Tabak, A. (2018). Örgütsel çeviklik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. İş ve İnsan Dergisi, 5(2), 185-206.

Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-Leadership: Implications for theory, research, and practice. Leadership Quarterly, 11, 615–668.

Cegarra-Navarro, J. G. & Martelo-Landroguez, S. (2020), The Effect of Organizational Memory on Organizational Agility: Testing the Role of Counter Knowledge and Knowledge Application. Journal of Intellectual Capital, 21(3): 459-479.

Child D. (2006). The Essentials of Factor Analysis. Continuum.

Claassen, K., dos Anjos, D. R., Kettschau, J., & Broding, H. C. (2021). How to evaluate digital leadership: A cross-sectional study. Journal of Occupational Medicine and Toxicology, 16, Makale 44. https://doi.org/10.1186/s12995-021-00335-x

Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. (1989) Innovation and learning: the two faces of R&D. The Economic Journal99: 569–596.

Cui, J. (2024). Does digital strategy, organizational agility, digital lead-ership promote DT? A study of digital strategy, organiza-tional agility, digital leadership affects corporate DT in Chinese technological firms. Journal of Integrated Social Sciences and Humanities.

Estanesti, S. (2015). The survey of the relationship between employee's empowerment with organizations agility. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 5(8), 79-89.

Ettlie, J. E., & Pavlou, P. A. (2006). Technology-based new product development partnerships. Decision Sciences, 37(2), 117–147. https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2006.00119.x

Field, A. (2013). Discovering statistics using SPSS. Sage Publications.

Herman J.J. & Herman J.L. (1993). School-based management: current thinking and practice. Chicago, Ill: Thomas C Publishers.

Hussein, H., Albadry, O. M., Mathew, V., Al-Romeedy, B. S., Alsetoohy, O., Abou Kamar, M., & Khairy, H. A. (2024). Digital leadership and sustainable competitive advantage: Leveraging green absorptive capability and eco-innovation in tourism and hospitality businesses. Sustainability, 16(13), 5371.

Lu, Y., & Ramamurthy, K. (2011). Understanding the link between information technology capability and organizational agility: An empirical examination. MIS Quarterly, 35(4), 931–954

Mao, H., Liu, S., Zhang, J., Zhang, Y., & Gong, Y. (2021). Information technology competency and organizational agility: roles of absorptive capacity and information intensity. Information Technology & People, 34(1), 421-451.

Nafei, W. A. (2016). Organizational agility: The key to organizational success. International Journal of Business and Management, 11(5), 296-309.

Sajuyigbe, A. S., Anthony Abiodun, E. N. I. O. L. A., Ayeni, A., & Obi, N. J. (2023). The employee relationship management and organizational agility: Mediating role of employee empowerment in consumer goods sector. Journal of Evolutionary Studies in Business, 8(2), 50-76.

Sajuyigbe, A. S., Eniola, A. A., Ayeni, A., & Obi, N. J. (2023). Employee relationship management and organizational agility: Mediating role of employee empowerment in consumer goods sector. Journal of Evolutionary Studies in Business, 8(2), 50–76. https://doi.org/10.1344/jesb2023.8.2.36938

Triaa, W., Gzara, L., & Verjus, H. (2016, August). Organizational agility key factors for dynamic business process management. In 2016 IEEE 18th Conference on Business Informatics (CBI) (Vol. 1, pp. 64-73). IEEE.

Wendler, R. (2014). Development of The Organizational Agility Maturity Model. In Computer Science and Information Systems. Proceedings of the Federated Conference on Computer Science and Information Systems, (2): 1197- 1206.

Yang, C., Li, Z., Li, F., & Li, H. (2024). The impacts of digital leadership on employee voice behaviors: the mediating roles of employee empowerment and work engagement. Sage Open, 14(2), 21582440241260474.

KURUMSAL KİMLİK DEĞİŞİMİNİN DEVLET ÜNİVERSİTELERİ AÇISINDAN İNCELENMESİ

Prof. Dr. Enver AYDOĞAN

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, enver.aydoğan@hbv.edu.tr

Belkız GÜLLÜ

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, belkiz.yigit@gazi.edu.tr

1. GİRİŞ

Yükseköğretim kurumları, günümüzün yoğun rekabet ortamında yalnızca bilgi üreten yapılar olmaktan çıkarak, kurumsal kimliklerini stratejik bir kaynak olarak yönetmek zorunda olan dinamik işletme yapılarına dönüşmüştür (Akıncı Vural & Erkan, 2018). Bu çalışma, işletme literatüründeki kurumsal değişim yönetimi çerçevesinde, üniversitelerin yeniden yapılanma süreçlerini kimlik inşası açısından ele almaktadır (Cornelissen vd., 2007).

2018 yılında 7141 sayılı Kanun ile gerçekleştirilen yapısal dönüşüm, devlet üniversitelerinin stratejik söylemlerinde ve görsel kimlik bileşenlerinde nasıl bir farklılaşma yaratmıştır? Çalışmanın temel iddiası, kimlik değişiminin sembolik bir "etiket değişiminden" ziyade, kurumun stratejik yönelimini ve paydaş ilişkilerini dönüştüren derin bir "anlam değişimi" süreci olduğudur.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kurumsal kimlik; bir organizasyonun paydaş algısındaki "biz kimiz?" sorusuna verdiği yanıt olup (Okay, 2005); iletişim, dizayn, kültür, davranış, yapı, strateji ve sektör kimliği olmak üzere yedi temel boyuttan oluşan çok katmanlı bir sistemdir (Melewar & Karaosmanoglu, 2006).

Kimlik anlayışı tarihsel süreçte; geleneksel dönemden başlayarak marka tekniği, dizayn ve nihayetinde 1970'lerden günümüze uzanan stratejik döneme evrilmiştir (Balmer, 2001). İşletmecilik perspektifinden kimlik değişimi, iki boyutta ele alınmaktadır: Etiket değişimi, kurumun adı veya logosu gibi dışsal göstergelerdeki yenilemeleri ifade ederken; anlam değişimi, kurumun kimliğiyle ilgili temel değerlerin ve stratejik yönün yeniden tanımlanmasını kapsamaktadır (Corley & Gioia, 2004). Üniversiteler bağlamında bu süreç, akademik mirasın korunması ile yenilikçi vizyonun dengelenmesini gerektiren stratejik bir yönetim faaliyetidir (Melewar & Jenkins, 2002)

3. YÖNTEM

Araştırmada nitel araştırma deseni benimsenmiş ve veriler tümevarımsal tematik analiz yöntemiyle çözümlenmiştir (Creswell & Poth, 2018). Örneklemi, 7141 sayılı Kanun kapsamında kimliği değişen 14 ve mevcut kimliğini koruyan 14 olmak üzere toplam 28 devlet üniversitesi oluşturmaktadır. Veri toplama sürecinde stratejik planlar, kalite raporları ve kurumsal logolar üzerinde doküman incelemesi yapılmıştır. Elde edilen tüm veriler NVivo 15 yazılımına aktarılarak kodlanmış ve tematik kategoriler oluşturulmuştur.

4. BULGULAR

Stratejik planların NVivo analizi sonucunda, kimlik değişimi yaşayan üniversitelerin karşılaştığı temel bulgular şu verilerle saptanmıştır:

Olumsuz Temalar: Kurumsal kimlik inşasında en büyük engel olarak fiziksel mekan ve yerleşke sorunları (n=24) öne çıkarken, bunu kurumsallaşma eksikliği (n=19) ve tanınırlık/itibar boşluğu (n=11) izlemektedir.

Olumlu Temalar: Yeni kurulan kurumlar kendilerini en çok eğitim-öğretim ve araştırma olanakları (n=18) ile kurumsal yapı ve kültür dinamikleri (n=14) üzerinden meşrulaştırmaktadır.

Kalite Göstergeleri: İşletmecilik performansı açısından kritik bir gösterge olan tam akreditasyon oranı, köklü üniversitelerde %50 iken, kimlik değişimi yaşayan üniversitelerde yalnızca %7 seviyesindedir.

Görsel Kimlik: Köklü üniversiteler logolarında geleneksel sembollere (kuruluş yılı, yerel motifler) odaklanırken; yeni üniversitelerin sade, minimalist ve tematik (sağlık, teknoloji) tasarımları tercih ettiği görülmüştür.

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Araştırma bulguları, üniversitelerde kimlik değişiminin sembolik bir yenilenmenin ötesinde stratejik bir yeniden yapılanma süreci olduğunu doğrulamaktadır. Yeni kurulan üniversitelerin dinamizmi ile köklü kurumların birikiminin birbirini tamamladığı görülmektedir. Ancak, görsel kimlik bileşenleri (logo, slogan) ile stratejik söylem (misyon, vizyon) arasındaki uyumun her kurumda yeterince güçlü olmadığı tespit edilmiştir. Kurumsal kimlik kılavuzlarının asgari standartları içerecek şekilde ulusal bir çerçeveyle uyumlu hale getirilmesi ve akreditasyon süreçlerinin kimlik inşasının bir parçası olarak değerlendirilmesi önerilmektedir. İşletmecilik başarısı için kurumsal kimlik kılavuzlarının standartlaştırılması ve akreditasyon gibi performans çıktılarıyla kimlik inşasının desteklenmesi kritik öneme sahiptir

Anahtar Sözcükler: Kurumsal Kimlik, Değişim, Devlet Üniversitesi,

KAYNAKÇA

Abratt, R., & Kleyn, N. (2012). Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: Reconciliation and integration. European Journal of Marketing, 46(7/8), 1048–1063.

Akgemci, T. (2019). Stratejik yönetim. Gazi Kitabevi.

Balmer, J. M. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing-Seeing through the fog. European journal of marketing, 35(3-4), 248-291.

Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and manager work in organizational change. Administrative Science Quarterly, 49, 173-208.

Cornelissen, J. P., Haslam, S. A., & Balmer, J. M. (2007). Social identity, organizational identity and corporate identity: Towards an integrated understanding of processes, patternings and products. British journal of management, 18, S1-S16.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches. Sage publications.

Corley, K., Harquail, C., Pratt, M., Glynn, M., Fiol, C., & Hatch, M. (2006).

Guiding organizational identity through aged adolescence. Journal of Management

Inquiry, 15, 85–99.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. European Journal of Marketing, 31(5/6), 356–365.

Melewar, T. C., & Jenkins, E. (2002). Defining the corporate identity construct. Corporate Reputation Review, 5(1), 76–91.

Melewar, T. C., & Karaosmanoglu, E. (2006). Seven dimensions of corporate identity: A categorisation. European Journal of Marketing, 40(7/8), 846-869.

Okay, A. (2005). Kurum kimliği. İstanbul.

Pehlivan Baskın, Z. (2020). Kurumsal Kimlik ve Logo: Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Örneği. Sanat ve Tasarım Dergisi, (26), 563-577.

Vural, Z. B. A., & Erkan, M. (2018). Kurumsal İmajın Güçlendirmesinde Kurumsal Kimliğinin Rolü. Sdü İfade, 1(1), 9-41.

GIDA GÜVENLİĞİ ALGISININ YEREL GIDA SATIN ALMA TUTUMUNA ETKİSİNDE FİYAT DUYARLILIĞININ ARACI ROLÜ

Arş. Gör. Muhammet Murat Nalcı

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, mmuratnalci@mehmetakif.edu.tr

Zeynep AKMAN

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, unal41088@gmail.com

1. GİRİŞ

Küreselleşmenin ve endüstriyel gıda üretim süreçlerinin yaygınlaşması, tüketicilerin gıda güvenliğine ilişkin algılarını önemli ölçüde etkilemiştir. Özellikle son yıllarda artan gıda krizleri, gıda katkı maddelerine yönelik kaygılar ve üretim süreçlerine ilişkin belirsizlikler, tüketicilerin gıda tercihlerini yeniden şekillendirmiştir. Bu bağlamda gıda güvenliği algısı, tüketici davranışının temel belirleyicilerinden biri hâline gelmiştir (Grunert, 2005). Yerel gıda ürünleri; daha kısa tedarik zincirleri, üreticiye yakınlık ve daha düşük işlenme düzeyi nedeniyle tüketiciler tarafından genellikle daha güvenilir ve sağlıklı olarak algılanmaktadır. Bununla birlikte, bu ürünlerin görece daha yüksek fiyatları tüketicilerin karar verme süreçlerinde fiyat duyarlılığı konusunu sıklıkla gündeme getirmektedir (Feldmann & Hamm, 2015). Bu çalışmanın amacı, yerel gıda güvenliği algısının yerel gıda satın almaya yönelik tutum üzerindeki etkisini incelemek ve bu ilişkide fiyat duyarlılığının aracı rolünü test etmektir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Gıda güvenliği algısı, bireylerin gıda ürünlerinin sağlık açısından risk oluşturmadığına ilişkin inançlarını ifade etmekte ve tüketici davranışını etkileyen önemli bir değişken olarak değerlendirilmektedir (Grunert, 2005). Tüketiciler güvenilir olarak algıladıkları ürünleri tercih etme eğilimindedir ve bu eğilim yerel gıda tüketiminde daha belirgin hâle gelmektedir. Yerel gıda kavramı yalnızca coğrafi yakınlığı değil; kalite, doğallık ve güvenilirlik gibi özellikleri de kapsamaktadır. Tüketiciler yerel gıdaları alternatif ürünlere kıyasla genellikle daha taze, daha az işlenmiş ve daha güvenli olarak algılamaktadır (Feldmann & Hamm, 2015; Kayacan & Demirbaş, 2021). Bu nedenle gıda güvenliği algısının yerel gıda satın almaya yönelik tutumu olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir. Fiyat duyarlılığı ise tüketicilerin fiyat değişikliklerine ne ölçüde tepki verdiğini ifade etmektedir. Geleneksel yaklaşımlar fiyatın satın alma davranışının başlıca belirleyicilerinden biri olduğunu öne sürse de sağlık ve güvenlik gibi kritik faktörler söz konusu olduğunda bu ilişkinin zayıflayabileceği belirtilmektedir (Verbeke, 2008). Bu doğrultuda fiyat duyarlılığının, gıda güvenliği algısı ile satın almaya yönelik tutum arasındaki ilişkide aracı bir rol oynaması beklenmektedir.

3. YÖNTEM

Bu çalışma nicel bir araştırma deseni benimsemekte ve veri toplama aracı olarak anket formundan yararlanmaktadır. Araştırma verileri, Antalya'da kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak 392 katılımcıdan elde edilmiştir. Gıda güvenliği algısını ölçen ifadeler ilgili literatür temelinde geliştirilmiştir (Kayacan & Demirbaş, 2021). Diğer ölçekler ise daha önce geçerliği doğrulanmış çalışmalardan uyarlanmıştır. Yerel gıda satın almaya yönelik tutuma ilişkin ifadeler Bianchi (2017)'den, fiyat duyarlılığını ölçen ifadeler ise Malhotra ve Srivastava (2023)'dan alınmıştır. Veriler, varyans temelli yapısal eşitlik modellemesi yaklaşımı olan Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) kullanılarak analiz edilmiştir (Hair vd., 2022). Ölçüm modelinin değerlendirilmesi amacıyla güvenilirlik ve geçerlik analizleri gerçekleştirilmiş; yapısal model kapsamında ise yol katsayıları ve anlamlılık düzeyleri incelenmiştir (Henseler vd., 2015).

4. BULGULAR

Tüm yapılara ilişkin Cronbach alfa ve bileşik güvenilirlik değerlerinin önerilen eşik değerleri aşması, ölçeklerin iç tutarlılığını göstermektedir (Hair vd., 2022). Güvenilirlik değerleri tüm yapılarda yüksek düzeydedir (α = 0,884–0,936; rho_A = 0,889–0,937; rho_C = 0,915–0,948). Ayrıca Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) değerlerinin 0,50'nin üzerinde olması yeterli yakınsak geçerliğe işaret etmektedir. Tüm yapılara ilişkin HTMT değerlerinin önerilen 0,85 eşik değerinin altında olması ayrışma geçerliğini desteklemektedir (Henseler vd., 2015). Benzer şekilde, Fornell-Larcker kriterine göre her bir yapının AVE karekökü diğer yapılarla olan korelasyonlarından daha yüksektir ve bu durum ayrışma geçerliğini ayrıca doğrulamaktadır. Varyans Şişirme Faktörü (VIF) değerlerinin 4'ün altında olması, çoklu doğrusal bağlantı sorununun bulunmadığını göstermekte ve modelin istatistiksel yeterliliğini desteklemektedir (Hair vd., 2022).

Yapısal model sonuçları, yerel gıda güvenliği algısının fiyat duyarlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (β = 0,576, $p < 0,001$). Buna ek olarak, yerel gıda güvenliği algısının yerel gıda satın almaya yönelik tutum üzerinde güçlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır (β = 0.801, $p < 0,001$). Bununla birlikte, fiyat duyarlılığının yerel gıda satın almaya yönelik tutum üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir (β = −0.037, $p > 0,05$). Benzer şekilde, fiyat duyarlılığının aracılık etkisi de anlamlı bulunmamıştır (β = −0.021, $p > 0,05$). Modelin açıklayıcılık gücü açısından, yerel gıda güvenliği algısı fiyat duyarlılığındaki varyansın %33'ünü açıklarken (R^2 = 0,332), modelde yer alan değişkenler yerel gıda satın almaya yönelik tutumdaki varyansın %64'ünü açıklamaktadır (R^2 = 0,643).

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bulgular, yerel gıda güvenliği algısının yerel gıda satın almaya yönelik tutumun güçlü bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, tüketicilerin yerel gıda ürünlerini daha güvenli ve sağlıklı olarak algıladıklarını ve bu nedenle bu ürünlere yönelik daha olumlu tutum geliştirdiklerini düşündürmektedir. Bu bulgu, literatürdeki önceki çalışmalarla uyumludur (Grunert, 2005; Feldmann & Hamm, 2015). Çalışmanın dikkat çekici bulgularından biri, fiyat duyarlılığının yerel gıda satın almaya yönelik tutum üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmamasıdır. Bu durum, gıda güvenliği söz konusu olduğunda tüketicilerin fiyatla ilgili değerlendirmelere daha az önem verdiklerini gösterebilir. Verbeke (2008)'nin belirttiği üzere, sağlık ve güvenlik kaygıları tüketicilerin fiyata olan duyarlılığını azaltabilmektedir. Çalışmanın en önemli katkısı, fiyat duyarlılığının gıda güvenliği algısı ile yerel gıda satın almaya yönelik tutum arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenmediğinin belirlenmesidir. Bu sonuç, gıda güvenliğinin tüketiciler açısından taviz verilmeyen bir değer olduğunu düşündürmektedir. Yönetsel açıdan yerel gıda üreticilerinin öncelikle fiyat üzerinden rekabet etmek yerine güven, kalite ve izlenebilirlik unsurlarına odaklanmaları önerilebilir. Kolayda örnekleme yönteminin kullanılması, bulguların genellenebilirliği açısından bir sınırlılık oluşturmaktadır. Gelecekteki araştırmaların önerilen modeli farklı örneklem grupları üzerinde ve ek açıklayıcı değişkenleri modele dâhil ederek test etmesi önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Gıda Güvenliği, Yerel Gıda, Fiyat Duyarlılığı, Satın Alma Davranışı

Not: Bu çalışma, TÜBİTAK 2209-A Üniversite Öğrencileri Araştırma Projeleri Destekleme Programı 2024 Yılı 1. Çağrısı kapsamında desteklenmektedir.

KAYNAKÇA

Bianchi, C. (2017). Exploring urban consumers' attitudes and intentions to purchase local food in Chile. Journal of Food Products Marketing, 23(5), 553–569. https://doi.org/10.1080/10454446.2015.1048021

Feldmann, C., & Hamm, U. (2015). Consumers' perceptions and preferences for local food: A review. Food Quality and Preference, 40, 152–164.

Grunert, K. G. (2005). Food quality and safety: Consumer perception and demand. European Review of Agricultural Economics, 32(3), 369–391.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.). Sage.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (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.

Kayacan, H. C., & Demirbaş, N. (2021, May 29–30). Tüketicilerin yöresel gıdalar için gıda güvenliği algısı: Bir literatür araştırması. XV. IBANESS Congress Series on Economics, Business and Management, Plovdiv, Bulgaria, 882–893.

Malhotra, G., & Srivastava, H. (2023). Green purchase intention in omnichannel retailing: Role of environmental knowledge and price sensitivity. Journal of Strategic Marketing, 4, 467–490. https://doi.org/10.1080/0965254X.2023.2241464

Verbeke, W. (2008). Impact of communication on consumers' food choices. Proceedings of the Nutrition Society, 67(3), 281–288.

MARKA DEĞERİNİN PİYASA KAPİTALİZASYONUNA VE BÜYÜMEYE ETKİSİ: BİST 100 ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

Dr. Öğr. Üyesi Oğuz SAYGIN
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, osaygin@nevsehir.edu.tr
Yeliz ERCAN
Akıl Fikir Sanat Reklam Ajansı, Marka Danışmanı, ylzrcn@gmail.com

1. GİRİŞ

Çağdaş finans piyasalarında, firma değeri giderek sadece maddi varlıklarla değil, maddi olmayan varlıklarla da şekillenmektedir. Bu maddi olmayan varlıklar arasında yer alan marka değeri, tüketici algılarını, rekabet avantajını, nakit akış istikrarını ve yatırımcı beklentilerini etkilediği için özellikle önemli bir konumdadır. Şirketler son derece rekabetçi ve bilgi yoğun ortamlarda faaliyet gösterdikçe, marka değeri bir pazarlama yapısından daha fazlası haline gelmiş; artık ölçülebilir finansal sonuçları olan stratejik bir varlık olarak kabul edilmektedir. Marka değeri, müşteri sadakatini güçlendirebileceği, fiyat primlerini destekleyebileceği, belirsizliği azaltabileceği ve pazar genişlemesini kolaylaştırabileceği için piyasa değeri ve firma büyümesi arasında anlamlı bir ilişki olması beklenebilecektir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Marka değeri, bir markanın firma için gelecekte fayda yaratma yeteneğine atfedilebilen ekonomik değer olarak tanımlanmaktadır. Yüksek değerli bir marka, daha güçlü talep, müşteri sadakati, gelişmiş müzakere gücü ve ürün yelpazesi genişletmeleri yoluyla nakit akışları önemli ölçüde artış yaratabilmektedir. Ayrıca, gelirleri daha istikrarlı hale getirerek ve rekabet baskılarına karşı daha işletmeleri daha dirençli hale getirerek işletme riskini azaltabilmektedir. Değerleme açısından bu durum, marka değerinin iskonto edilmiş nakit akışı modelinin hem payını hem de paydasını etkileyebileceği anlamına gelmekte: marka güvenilirliği ve dayanıklılığı artırıcı olarak algılanırsa, gelecekteki nakit akışlarını artırırken aynı zamanda yatırımcılar tarafından uygulanan iskonto oranını da düşürebilecektir (Goldfarb vd., 2009). Bu nedenle, marka değerinin piyasa kapitalizasyonunu birden fazla kanal aracılığıyla etkileyeceği öngörülmektedir.

3. YÖNTEM

Çalışmanın amacı doğrultusunda marka değerinin firmaların piyasa kapitalizasyonuna ve büyüme oranlarında rolü olup olmadığını analiz etmek amacıyla BİST100 endeksinde yer alan firmalardan kesintisiz verisine ulaşılan 61 firma panelin kesit birimlerini oluşturmaktadır. Veri setinde analiz dönemi olarak 2020 ile 2024 yılları arası dönem analiz dönemi olup veriler yıllık frekansta hazırlanan finansal tablolardan temin edilmiştir. Çalışmada elde edilen yıllık bazdaki veriler, dinamik panel analiz sürecine tabi tutulmuştur. Panel regresyon analizinde kurulan 2 farklı model formasyonu şöyledir:

$$\text{FİRBÜY}_{i,t} = \alpha_{i,t} + \beta_1 \text{MARKA}_{i,t} + \beta_2 \text{KONTROL DEĞ.}_{i,t} + \epsilon_{it} \quad \textbf{(1)}$$

$$\text{PİYKAP}_{i,t} = \alpha_{i,t} + \beta_1 \text{MARKA.}_{i,t} + \beta_2 \text{KONTROL DEĞ.}_{i,t} + \epsilon_{it} \quad \textbf{(2)}$$

Yukarıda yer alan modellerde α_i sabit terimi ve t yıllık bazda zaman boyutunu temsil etmektedir. Her iki modelde, FİRBÜY değişkeni firma büyüme oranlarını, MARKA değişkeni firmaların marka değerini temsil etmektedir. $\varepsilon_{i,t}$ ise modellerin stokastik hata terimini ifade etmektedir.

4. BULGULAR

Model 1'de marka değeri ile firma büyüme oranı arasında bir ilişki tespit edilmezken; model 2'de marka değeri ile piyasa kapitalizasyonu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca, FAVÖK ve BORÇ değişkenlerinin firma büyüme oranına negatif yönde, İŞLSERM değişkeninin ise pozitif yönde bir etkisi olduğunu görülmektedir. ESG skoru ve TOPVAR değişkenleri ile firma büyüme oranı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Her iki tahminci bulgularında marka değeri ile piyasa kapitalizasyonu arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca firmaların sürdürülebilirlik performansının bir ölçütü olan ESG skoru iki farklı tahmin sonucunda da firma büyüme oranına ve piyasa kapitalizasyonu bir etkisi tespit edilememiştir. Bunlara ek olarak, FAVÖK ve BORÇ değişkenlerinin firma büyüme oranı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu iki tahminci bulgularında görülmektedir.

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Çalışma sonucunda, marka değerinin piyasa kapitalizasyonu pozitif yönde bir etkisi olduğu tespit edilirken; firma büyüme oranına bir etkisi olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca firmaların sürdürülebilirlik performansının bir ölçütü olan ESG skoru iki farklı tahmin sonucunda da firma büyüme oranına ve piyasa kapitalizasyonu bir etkisi tespit edilememiştir. Bunlara ek olarak, FAVÖK ve BORÇ değişkenlerinin firma büyüme oranı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, güçlü bir marka değeri, müşteri sadakatini artırabilmekte, algılanan riski azaltabilmekte ve gelecekteki nakit akışlarının istikrarını iyileştirebilmekte olup bunların hepsi firmaların piyasa kapitalizasyonu yansıdığı söylenebilir. Bu bağlamda, marka değeri, kurumsal finansal başarıya ve rekabet avantajına doğrudan katkıda bulunan önemli bir stratejik varlık olarak değerlendirilmelidir. Bununla birlikte, firma büyüme oranı üzerinde anlamlı bir etkinin olmaması, marka değerinin yatırım kapasitesine, sektör koşullarına, yönetimsel kararlara ve makroekonomik faktörlere daha doğrudan bağlı olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Son olarak, karlılık ve borçlanma değişkenleri ile firma büyüme oranı arasındaki negatif ilişki, yapısal ve finansal kısıtlamaları yansıtabilmektedir. Son olarak, bu çalışmada konu firma büyüme oranı ve piyasa kapitalizasyonu ekseninde ele alınmış olup bu konuda gelecekte yapılacak çalışmalarda firmaların yatırım imkanları ve büyüklüklerine göre ele alınarak ilişkinin irdelenmesi önerilmektedir.

Anahtar Sözcükler: Marka Değeri, Piyasa Kapitalizasyonuna, Firma Büyümesi

KAYNAKÇA

Alcaide, Á., Guadalajara, N., & De la Poza, E. (2020). Modelling it brand values supplied by consultancy service companies: empirical evidence for differences. Technological and Economic Development of Economy, 27(1), 120–148. https://doi.org/10.3846/TEDE.2020.13755

Arellano, M., & Bover, O. (1995). Another look at the instrumental variable estimation of error-components models. Journal of econometrics, 68(1), 29-51. https://doi.org/10.1016/0304-4076(94)01642-D

Baltagi, B. H. (2021). Econometric Analysis of Panel Data. Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-53953-5

Barth, M. E., Clement, M. B., Foster, G., & Kasznik, R. (1998). Brand values and capital market valuation. Review of Accounting Studies, 3(1–2), 41–68. https://doi.org/10.1023/A:1009620132177

Belesis, N., Kampouris, C., Andreas, F., & Malliari, N. (2026). The impact of marketing brand value on a company's financial performance. International Review of Management and Marketing, 16(2), 263–272. https://doi.org/10.32479/irmm.22354

Bhaskaran, R. K., Sujit, K. S., & Waheed, K. A. (2023). Linkage between brand value and firm performance: An empirical examination using fuzzy set qualitative comparative analysis. SAGE Open, 13(3), 1–16. https://doi.org/10.1177/21582440231192135

Blundell, R., ve Bond, S. (1998). Initial conditions and moment restrictions in dynamic panel data models. Journal of Econometrics, 87(1), 115-143. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0304-4076(98)00009-8

Chudik, A., ve 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. https://doi.org/10.1016/j.jeconom.2015.03.007

Corrado, C., Haskel, J., Jona-Lasinio, C., & Iommi, M. (2022). Intangible capital and modern economies. Journal of Economic Perspectives, 36(3), 3–28. https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jep.36.3.3

Ewens, M., Peters, R. H., & Wang, S. (2025). Measuring intangible capital with market prices. Management Science, 71(1), 407-427. http://www.nber.org/data-appendix/w25960

Fırat, D., & Badem, A. C. (2008). Marka Değerleme Yöntemleri ve Marka Değerinin Mali Tablolara Yansıtılması. Muhasebe ve Finansman Dergisi, 38, 210-219. https://izlik.org/JA86PE77UX

Goldfarb, A., Lu, Q., & Moorthy, S. (2009). Measuring brand value in an equilibrium framework. Marketing Science, 28(1), 69-86.

Haskel, J., & Westlake, S. (2017). Capitalism without capital: The rise of the intangible economy. https://doi.org/10.5559/di.28.1.09

He, J., & Calder, B. J. (2020). The experimental evaluation of brand strength and brand value. Journal of Business Research, 115, 194-202. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.035

Kerin, R. A., & Sethuraman, R. (1998). Exploring the brand value-shareholder value nexus for consumer goods companies. Journal of the Academy of Marketing Science, 26(4), 260–273. https://doi.org/10.1177/0092070398264001

Kirk, C. P., Ray, I., & Wilson, B. (2013). The impact of brand value on firm valuation: The moderating influence of firm type. Journal of Brand Management, 20(6), 488–500. https://doi.org/10.1057/bm.2012.55

Knowles, J. (2003). Value-based brand measurement and management. Interactive Marketing, 5(1), 40–50. https://doi.org/10.1057/palgrave.ım.4340216

Kumar, B. R., Sujit, K. S., & Kareem Abdul, W. (2020). Brand valuation–examining the role of marketing on firm financial performance. Measuring Business Excellence, 24(1), 90-113. http://doi.org/10.1108/MBE-01-2019-0007

Madden, T. J., Fehle, F., & Fournier, S. (2006). Brands matter: An empirical demonstration of the creation of shareholder value through branding. Journal of the Academy of Marketing Science, 34(2), 224–235. https://doi.org/10.1177/0092070305283356

Mizik, N. (2014). Assessing the Total Financial Performance Impact of Brand Equity with Limited Time-Series Data. Journal of Marketing Research, 51(6), 691-706. https://doi.org/10.1509/jmr.13.0431

Ohnemus, L. (2010). Brand Thrust: Strategic Branding and Shareholder Value: An Empirical Reconciliation of Two Critical Concepts. Frederiksberg: Copenhagen Business School (CBS). https://hdl.handle.net/10419/208747

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.

Peters, R. H., & Taylor, L. A. (2017). Intangible capital and the investment-q relation. Journal of Financial Economics, 123(2), 251–272. https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2016.03.011

Roodman, D. (2009). How to do xtabond2: An introduction to difference and system GMM in Stata. Stata Journal, 9(1), 86-136.

Sarafidis, V., Yamagata, T., ve Robertson, D. (2009). A test of cross section dependence for a linear dynamic panel model with regressors. Journal of Econometrics, 148(2), 149-161. https://doi.org/10.1016/j.jeconom.2008.10.006

Zhukova, N. Y., & Melikova, A. E. (2021). Corporate social responsibility: Strengthening brand value and affecting company's financial performance. Finance: Theory and Practice, 25(1), 84–102. https://doi.org/10.26794/2587-5671-2021-25-1-84-102

YAPAY ZEKA MODELLERİ İLE HİSSE SENEDİ BALONLARININ TESPİTİ: BIST ÜZERİNE BİR DENEME

Zeynep İPLİK

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, zeynep24iplik@icloud.com

1. GİRİŞ

Finansal piyasalarda balonlar, varlık fiyatlarının temel değerlerinden saparak sürdürülemez seviyelere ulaşması olarak tanımlanmaktadır. Bu tür fiyat hareketleri yatırımcılar açısından ciddi riskler doğurmakta ve ekonomik krizlerin tetikleyici olabilmektedir.

Geleneksel finans teorileri, özellikle Etkin Piyasa Hipotezi çerçevesinde, piyasa fiyatlarının tüm bilgileri yansıttığını savunmaktadır. Ancak, özellikle 2008 küresel krizi ve sonrasında yaşanan dalgalanmalar, piyasalarda irrasyonel davranışların önemli rol oynadığını göstermiştir.

Bu bağlamda, son yıllarda Makine Öğrenmesi teknikleri finansal analizlerde yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu çalışmanın amacı, yapay zeka modellerinin BIST100 endeksi üzerinde finansal balonları tespit etmedeki etkinliğini incelemektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Finansal balonlar, yatırımcı psikolojisi, spekülatif davranışlar ve piyasa beklentileri ile yakından ilişkilidir. Robert J. Shiller, piyasalarda 'irrasyonel coşku' kavramı ile yatırımcı davranışlarının fiyat oluşumunda belirleyici olduğunu vurgulamaktadır.

Buna karşılık, Eugene Fama tarafından geliştirilen yaklaşım, piyasa fiyatlarının rasyonel olduğunu savunmaktadır.

Son yıllarda finansal piyasalarda doğrusal olmayan ilişkilerin varlığı kabul edilmekte ve bu durum geleneksel modellerin yetersiz kalmasına neden olmaktadır. Bu noktada, yapay zekâ algoritmaları (özellikle Random Forest gibi yöntemler), karmaşık veri yapıları içerisindeki gizli örüntüleri ortaya çıkarabilme kapasitesi ile öne çıkmaktadır.

Kaplan, vd. (2025), çalışmalarında 2014-2024 dönemi için Genelleştirilmiş Supremum Artırılmış Dickey-Fuller (GSADF) testi ile fiyat balonlarının varlığını tespit etmeye yönelik analiz gerçekleştirmişlerdir. Covid-19 pandemisi ve 2022 sonrası dönemde fiyat balonu oluştuğu tespit edilmiştir. Sarıtaş ve Ural (2025), makine öğrenmesi yöntemlerinin finansal balonların tespitinde etkili bir alternatif olabileceği tespit edilmiştir. Bu çalışmalar yapay zeka modellerinin BIST100 endeksi üzerinde finansal balonları tespit etmedeki etkinliğini incelemek için temel oluşturmuştur.

Arslankaya ve Toprak (2021) hisse senedi fiyat tahmini için makine öğrenmesi yöntemlerinden Polinom Regresyon ve Random Forest Regresyon, derin öğrenme yöntemlerinden ise Tekrarlayan Sinir Ağları (RNN) ve Uzun-Kısa Süreli Bellek (LSTM) yöntemlerini kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre en iyi sonucu Random Forest Regresyon modelinin verdiği tespit edilmiştir.

3. YÖNTEM

Çalışmada BIST 100 endeksine ait 2015–2023 dönemini kapsayan aylık veriler kullanılmıştır.

Veri Seti: Kapanış fiyatları, işlem hacmi, volatilite göstergeleri ve F/K oranlarından oluşmaktadır.

Değişkenler: Bağımlı değişken "balon durumu" (1=balon, 0=normal) olarak etiketlenmiştir. Bağımsız değişkenler

ise hacim, volatilite ve F/K oranlarıdır.

Modelleme: Geleneksel Lojistik Regresyon ve yapay zeka tabanlı Random Forest algoritmaları kullanılarak sınıflandırma yapılmıştır.

4. BULGULAR

Analiz sonuçları, Random Forest modelinin %78 doğruluk oranı ile finansal balonları tespit etmede Lojistik Regresyon'dan (%65) daha başarılı olduğunu göstermiştir. Model; özellikle 2018 Döviz Krizi ve 2020 COVID-19 sonrası dönemlerde işlem hacmi ve volatilite artışına bağlı olarak güçlü balon sinyalleri üretmiştir.

Bu çalışma üç temel katkı sunmaktadır: Finansal balonların erken tespitine yönelik bir yaklaşım geliştirilmiştir. Yapay zeka modellerinin finansal analizdeki etkinliği gösterilmiştir. Yatırım karar süreçlerine destek sağlayabilecek bir model önerilmiştir.

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Bulgular, literatüre uyumlu olarak finansal piyasaların karmaşık yapısını anlamlandırmada yapay zekâ modellerinin üstünlüğünü kanıtlamaktadır. Random Forest algoritmasının değişkenler arası etkileşimi yakalama kabiliyeti, finansal erken uyarı sistemleri için önemli bir avantaj sunmaktadır. Bu durum geleneksel yöntemlerin erken uyarı yeteneğinin kısıtlı olduğu ortaya çıkarmaktadır.

Gelecekte gerçekleştirilecek çalışmalar daha geniş veri seti ve farklı yapay zeka modelleri kullanarak finansal balonları tespit etmede yeni ve etkili bir alternatif sunabilirler. Ayrıca gerçek zamanlı analiz sistemleri geliştirmeye yönelik çalışmalar gerçekleştirilebilir..

Anahtar Sözcükler: Yapay Zeka, Makine Öğrenmesi, Finansal Balonlar, BIST 100

KAYNAKÇA

Arslankaya, S., & Toprak, Ş. (2021). Makine öğrenmesi ve derin öğrenme algoritmalarını kullanarak hisse senedi fiyat tahmini. *International Journal of Engineering Research and Development*, *13*(1), 178-192.

Breiman, L. (2001). Random forests. *Machine learning*, *45*(1), 5-32.

Fama, E. F. (1970). Efficient capital markets: A review of theory and empirical work. *The journal of Finance*, *25*(2), 383-417.

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.

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.

Saritaş, M. M., & Ural, M. (2025). Finansal baloncukların tespiti ve tahminlenmesi. *İzmir İktisat Dergisi*, *40*(1), 272-293.

Shiller, R. J. (2015). *Irrational exuberance*. Princeton University Press.

TradingView. (2026). *BIST 100 endeksi grafiği*. (Erişim tarihi: 24.02.2026), https://tr.tradingview.com/chart/?symbol=BIST%3AXU100.

BIST Turizm Endeksindeki Firmaların Finansal Performansının LOPCOW-DEPART Hibrit Yöntemi ile Analizi

Osman DOĞRU

OSTİM Teknik Üniversitesi, osman.dogru@ostimteknik.edu.tr

Doç. Dr. Hamide ÖZYÜREK

OSTİM Teknik Üniversitesi, hamide.ozyurek@ostimteknik.edu.tr

Dr. Galip Cihan YALÇIN

OSTİM Teknik Üniversitesi, galipcihan.yalcin@ostimteknik.edu.tr

Doç. Dr. Karahan KARA

İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, karahan.kara@ikc.edu.tr

1. GİRİŞ

Finansal performansın doğru ve kapsamlı biçimde değerlendirilmesi, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi ve uzun vadeli başarıya ulaşabilmesi açısından kritik öneme sahiptir. Bu değerlendirme yalnızca işletmelerin mevcut durumlarının analiz edilmesini değil, aynı zamanda makro ölçekte ekonomik büyüme potansiyelinin anlaşılmasını da mümkün kılmaktadır (Kliestik et al., 2020). İşletmeler, sektör ve ölçek fark etmeksizin, değer yaratma kapasitelerini sürdürebilmek için güçlü finansal performansa dayalı stratejiler geliştirmek zorundadır (Diaz Tautiva et al., 2023). Finansal analiz, karar alma süreçlerinin merkezinde yer alan temel bir araç olarak öne çıkmaktadır. Finansal performans değerlendirmesinde temel araçlardan biri finansal oranlardır. Finansal oranlar, finansal tablolar arasındaki ilişkileri ortaya koyarak işletme performansının çok boyutlu analizine olanak tanımaktadır (Vibhakar et al., 2023). Özellikle likidite (Moghimi & Anvari, 2014), kârlılık (Alsanousi et al., 2024), borç ödeme kapasitesi (Wu et al., 2022) ve varlık kullanım etkinliği (Carnero et al., 2023) gibi alanlarda sağladıkları göstergelerle karar vericilere önemli içgörüler sunmaktadır. Finansal oranların hesaplanması ve yorumlanması dikkatli bir yaklaşım gerektirmektedir.. Bu nedenle doğru ve güvenilir veri kullanımı, sektör içi karşılaştırılabilirlik ve ekonomik bağlamın doğru yorumlanması, finansal analizlerin geçerliliğini artıran temel unsurlar olarak öne çıkmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Literatür incelendiğinde, finansal performans analizinde LOPCOW yönteminin yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Asker (2024), deprem bölgesinde faaliyet gösteren şirketlerin finansal performansını LOPCOW tabanlı COBRA yöntemi ile analiz etmiştir. Benzer şekilde, Asker vd. (2025) havalimanı gruplarının performansını LOPCOW-AROMAN yöntemi ile değerlendirmiştir. Işık vd. (2023) finansal performans ile prim üretimi arasındaki ilişkiyi LOPCOW-SWARA II-MARCOS modeli ile incelemiştir. Durdu vd. (2025) ve Ersoy (2023) çalışmalarında LOPCOW temelli hibrit modellerin güçlü ve güvenilir sonuçlar ürettiğini ortaya koymuştur. Biswas vd. (2025) ve Ecer ve Pamucar (2022) çalışmalarında LOPCOW yönteminin farklı sektörlerde etkin bir ağırlıklandırma aracı olduğu vurgulanmaktadır. Literatürde LOPCOW yönteminin finansal performans analizinde farklı çok kriterli karar verme yöntemleri ile entegre edilerek finansal performans analizlerinde kullanıldığı fakat DEPART yöntemi ile entegre edilmediği görülmektedir.

3. YÖNTEM

Finansal performansı hesaplamada LOPCOW-DEPART hibrit yönteminin uygulanabilirliğini göstermek amacıyla bir vaka çalışması geliştirilmiştir. Vaka çalışması, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören ve turizm endeksinde yer alan şirketlerin finansal performansını belirlemeyi amaçlamaktadır. BIST Turizm endeksi Türkiye'nin 14 şirketini içermektedir. Bu şirketlerden üçünün 2024 verisi olmadığı için araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. BIST turizm endeksinde yer alan onbir şirketin 2024 yılı finansal tabloları incelenerek veri toplanmıştır. Bu verilere dayanarak, her şirketin finansal oranları hesaplanmış ve ardından bir başlangıç karar matrisi oluşturulmuştur.

4. BULGULAR

Bu çalışmada, işletmelerin finansal performanslarının değerlendirilmesi amacıyla LOPCOW-DEPART hibrit yöntemi kullanılmıştır. LOPCOW yöntemi ile finansal oranların önem ağırlıkları nesnel olarak belirlenmiş, ardından DEPART yöntemi ile alternatifler referans değerlere göre değerlendirilerek finansal performans sıralaması elde edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, faaliyet kârı büyüme oranı (C_{11}) en yüksek ağırlığa sahip kriter olup en belirleyici unsur olarak öne çıkmaktadır. Bunu sırasıyla satış gelirlerindeki büyüme oranı (C_{10}) ve faaliyet kârlılığı oranı (C_7) izlemektedir. Buna karşılık, piyasa değeri/defter değeri oranı (C_8) ve özkaynak büyüme oranı (C_{12}) gibi kriterlerin düşük ağırlıklara sahip olması, bu kriterlerin karar modeli içerisindeki etkisinin sınırlı olduğunu ortaya koymaktadır. Karar modeline dahil edilen finansal oranlara atanan ağırlıklar şu şekildedir: Faaliyet karı büyüme oranı (C_{11}) > Satış gelirlerindeki büyüme oranı (C_{10}) > Faaliyet karlılığı oranı (C_7) > Likidite oranı (Asit-Test Oranı) (C_2) > Aktif karlılık oranı (C_6) > Cari oran (C_1) > Özkaynak karlılık oranı (C_5) > Market değeri (C_9) > Nakit oranı (C_3) > Kaldıraç oranı (C_4) > Piyasa değeri/Defter değeri oranı (C_8) > Özkaynak büyüme oranı (C_{12}). İkinci önemli bulgu ise alternatiflerin finansal performans sıralamasına ilişkindir. Elde edilen sonuçlara göre, KSTUR en yüksek performans skoruna sahip işletme olarak ilk sırada yer almaktadır. Bu işletmeyi sırasıyla AVTUR, MAALT, AYCES, BIGCH, TABGD, MERIT, ETILR, BYDNR, TEKTU ve ULAS olarak gözlemlenmiştir. Karar modelinde şirketlerin finansal performans sıralaması: KSTUR (A_6) > AVTUR (A_2) > MAALT (A_7) > AYCES (A_1) > BIGCH (A_4) > TABGD (A_9) > MERIT (A_8) > ETILR (A_5) > BYDNR (A_3) > TEKTU (A_{10}) > ULAS (A_{11})

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Turizm endeksinde yer alan firmalar açısından değerlendirildiğinde, elde edilen bulgular finansal performansın özellikle büyüme ve kârlılık odaklı göstergeler tarafından belirlendiğini ortaya koymaktadır. Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmeleri için satış gelirleri ve faaliyet kârındaki artışa odaklanmaları gerektiğini göstermektedir. Ayrıca, sektörün dinamik yapısı göz önünde bulundurulduğunda, likidite ve diğer finansal göstergelerin destekleyici ancak ikincil düzeyde etkili olduğu anlaşılmaktadır. LOPCOW-DEPART hibrit yöntemi ise firmaları etkin biçimde sıralayarak güvenilir sonuçlar üretmiş ve turizm sektörüne yönelik finansal analizlerde kullanılabilecek güçlü bir karar destek aracı olduğunu göstermiştir.

Anahtar Sözcükler: Finansal Performans, BIST Turizm, LOPCOW, DEPART

KAYNAKÇA

Alsanousi, A. T., Alqahtani, A. Y., Makki, A. A., & Baghdadi, M. A. (2024). A Hybrid MCDM Approach Using the BWM and the TOPSIS for a Financial Performance-Based Evaluation of Saudi Stocks. *Information*, *15*(5), 258, 10.3390/info15050258.

Carnero, M. C., Martínez-Corral, A., & Cárcel-Carrasco, J. (2023). Fuzzy multicriteria evaluation and trends of asset management performance: A case study of Spanish buildings. *Case Studies in Construction Materials*, *19*, e02660, doi: 10.1016/j.cscm.2023.e02660.

Diaz Tautiva, J. A., Salvaj Carrera, E., Vásquez-Lavín, F., & Ponce Oliva, R. D. (2023). Understanding the role of institutions and economic context on entrepreneurial value creation choice. *Oeconomia Copernicana*, *14*(2), 405-447, doi: 10.24136/oc.2023.011.

Kliestik, T., Valaskova, K., Lazaroiu, G., Kovacova, M., & Vrbka, J. (2020). Remaining financially healthy and competitive: The role of financial predictors. *Journal of Competitiveness*, (1), doi: 10.7441/joc.2020.01.05.

Moghimi, R., & Anvari, A. (2014). An integrated fuzzy MCDM approach and analysis to evaluate the financial performance of Iranian cement companies. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, *71*(1), 685-698, doi: 10.1007/s00170-013-5370-6.

Vibhakar, N. N., Tripathi, K. K., Johari, S., & Jha, K. N. (2023). Identification of significant financial performance indicators for the Indian construction companies. *International Journal of Construction Management*, *23*(1), 13-23, doi: 10.1080/15623599.2020.1844856.

Wu, Q., Liu, X., Qin, J., Zhou, L., Mardani, A., & Deveci, M. (2022). An integrated generalized TODIM model for portfolio selection based on financial performance of firms. *Knowledge-Based Systems*, *249*, 108794, doi: 10.1016/j.knosys.2022.108794.

Asker, V. (2024). The effect of Kahramanmaras earthquakes on financial performance: An application in companies located in the earthquake area. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *19*(3), 713-725. doi: 10.17153/oguiibf.1420199

Veysi, A., Mehmet, Y., & Kasim, K. (2025). The Financial Performance Analysis Using Lopcow and Aroman Integrated MCDM Approach: An Application in Airport Groups. *Studies in Business and Economics*, *20*(3), 28-53. doi: 10.2478/sbe-2025-0043

Özcan, I. Ş. I. K., SHABİR, M., & BELKE, M. (2023). Is there a causal relationship between financial performance and premium production? Evidence from Turkish insurance industry. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *10*(2), 1388-1412. doi: 10.30798/makuiibf.1220299

Durdu, D., Akbulut, O. Y., & Aydın, Y. (2025). Entegre Bir Gri Karar Verme Çerçevesiyle Türk Sigorta Sektöründe Kurumsal Finansal Performans Değerlendirmesi. *Ekonomi Politika ve Finans Araştırmaları Dergisi*, *10*(3), 1293-1317. doi: 10.30784/epfad.1644941

Ersoy, N. (2023). BIST perakende ticaret sektöründe LOPCOW-RSMVC modeli ile performans ölçümü. *Sosyoekonomi*, *31*(57), 419-436. doi: 10.17233/sosyoekonomi.2023.03.20

Biswas, S., Chatterjee, P., & Zavadskas, E. K. (2025). PRASIAS: A new preference ranking model for comparing organizational performance under disruption. *International Journal of Information Technology & Decision Making*, *24*(06), 1771-1800. doi: 10.1142/S0219622025500208

Ecer, F., & Pamucar, D. (2022). A novel LOPCOW-DOBI multi-criteria sustainability performance assessment methodology: An application in developing country banking sector. *Omega*, *112*, 102690. doi: 10.1016/j.omega.2022.102690

SURVIVAL STRATEGIES IN ACADEMIA: CONFORMITY, SILENCE, AND EXCLUSION IN GENDERED ORGANIZATIONS

Hatice Asel TUNCER

Ankara Hacı Bayram Veli University, haticeaseltuncer@gmail.com

Ekin Ezgi YILDIZHAN

Ankara Hacı Bayram Veli University, ezgimyildizhan@gmail.com

1. INTRODUCTION

The ability of women academics to exist authentically in higher education is an enduring and universal problem (O'Keefe & Courtois, 2019). According to UNESCO (2021), women account for less than 30% of researchers globally. Even in countries considered progressive in terms of gender equality, such as the United Kingdom and Iceland, women academics face gender-based discrimination within academia (Einarsdóttir & Steinþórsdóttir, 2023; Machado et al., 2025). Türkiye presents a paradoxical case: despite comprising 46.8% of all academic staff (Yükseköğretim Kurulu, 2026), women consistently face contested access to decision-making positions (Morley, 2013; van den Brink & Benschop, 2012), constrained voice (Ahmed, 2021), and pressure to conform to dominant gender norms (Butler, 2004).

This picture suggests that inequality operates not through overt discrimination but through covert norms, informal exclusion, and behavioral conformity expectations. Conceptualizing conformity as strategic survival rather than passive submission, this study aims to examine how women academics in Turkish universities experience, negotiate, and internalize conformity pressure, and how this pressure shapes their behavioral practices within gendered organizational structures.

2. LITERATURE REVIEW

Acker's (1990) theory of gendered organizations forms the study's theoretical backbone: organizational rules, ostensibly neutral, are built upon the male experience, which is free from caregiving responsibilities and capable of uninterrupted work, thereby constituting the structural foundation of conformity pressure for women academics.

Conformity is defined as alignment with group norms through normative and informational influence (Deutsch & Gerard, 1955), and as a conscious adjustment to preserve social bonds and self-integrity (Cialdini & Goldstein, 2004). Asch (1951) shows that dominant-group pressure can override individual judgment without explicit coercion, a dynamic that becomes a calculated negotiation of structural necessity in gendered organizations. Morrison and Milliken's (2000) organizational silence completes this framework, transforming into a rational career-preservation strategy for women academics. Crenshaw's (1989) intersectionality framework is applied through Turkish-specific variables, namely marital status, headscarf use, and institutional rank.

3. METHODOLOGY

A qualitative research design was adopted to access the meanings participants attach to conformity, silence, and exclusion. Semi-structured in-depth interviews served as the data-collection method, and thematic analysis (Braun & Clarke, 2006) as the analytical method, allowing patterns of strategic behavior to emerge inductively. Snowball sampling was employed to reach 20 women academics from Faculties of Economics and Administrative Sciences

across Turkish public and private universities, representing titles from research assistant to full professor and 5 to 30 years of experience. Interviews were conducted between late 2025 and early 2026, lasted 30–60 minutes on average, and were transcribed verbatim. Reliability was reinforced through an independent assessment by a scholar specializing in Equity, Diversity, and Inclusion (EDI) and marginalization, who reviewed the coding framework against the raw transcripts.

4. RESULTS

The findings are organized under six main themes. The first theme, strategic conformity and organizational silence, emerges as the most prevalent pattern: participants report that organizational communication is shaped by male norms, and conflict with these norms increases the risk of exclusion. Silence thus functions not as individual inadequacy but as a rational survival strategy. The remaining five themes illuminate how conformity is enacted, sustained, and, in limited cases, resisted. The second theme, informal exclusion and symbolic status, reveals that decisions are made in informal, gendered spaces, such as post-Friday prayer lunches, structurally excluding women despite formal equality mechanisms. The third theme, invisible labor and care burden, shows that domestic demands deepen conformity pressure. The fourth theme, feminist agency and resistance, identifies feminist identity as a site of strategic resistance against conformity. The fifth theme, overt discrimination, shows that merit-based processes can be gender-justified, reinforcing acquiescence. The sixth theme, symbolic representation, reveals that visibility can substitute for genuine inclusion. Notably, most participants initially denied experiencing problems before describing them in detail, evidence of internalized conformity.

5. CONCLUSION and DISCUSSION

The findings reveal that conformity in gendered higher education is strategically adopted as a survival mechanism, not an individual choice but a negotiation of structural necessity. Silence functions as a calculated response to organizational pressure, informal exclusion as an invisible mechanism of power, and care burden as a structural constraint on performance. Feminist agency emerges as the primary site of resistance, where conformity is actively negotiated rather than merely endured. Overt discrimination reveals that even meritocratic discourse can be gendered. Symbolic representation shows that visibility can substitute for genuine participation.

These findings extend Morrison and Milliken's (2000) conceptualization of silence as systemic to a non-Western academic context, while revealing conformity's dual function as both constraint and strategic resource that broadens Acker's (1990) structural framework to include individual agency. Universities are recommended to make informal decision-making networks visible and address care burdens. The sample's concentration in economics and administrative sciences faculties limits generalizability, pointing to a need for future research across other disciplines.

Keywords: conformity, gendered organizations, strategic conformity, women academics

REFERENCES

Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. Gender & Society, 4(2), 139–158. https://doi.org/10.1177/089124390004002002

Ahmed, S. (2021). Complaint! Duke University Press. https://doi.org/10.1215/9781478022336

Asch, S. E. (1951). Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments. In H. Guetzkow (Ed.), Groups, leadership and men (pp. 177–190). Carnegie Press.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Butler, J. (2004). Undoing gender. Routledge.

Cialdini, R. B., & Goldstein, N. J. (2004). Social influence: compliance and conformity. Annual Review of Psychology, 55, 591–621. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142015

Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex: a Black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. University of Chicago Legal Forum, 1989(1), 139–167.

Deutsch, M., & Gerard, H. B. (1955). A study of normative and informational social influences upon individual judgment. The Journal of Abnormal and Social Psychology, 51(3), 629–636. https://doi.org/10.1037/h0046408

Einarsdóttir, Þ. J., & Steinþórsdóttir, F. S. (2023). Gendered employment in public universities: the influence of neo-liberal reforms and union policies in the case of Iceland. In H. Conley & P. Koskinen Sandberg (Eds.), Handbook on gender and public sector employment (pp. 78–92). Edward Elgar Publishing.

Machado, C. F., Leite, R., Oliveira, B., & Brewster, C. (2025). Gender equality in academia: how legislation against discrimination can back-fire. Studies in Higher Education, 1–15. https://doi.org/10.1080/03075079.2025.2592107

Morley, L. (2013). The rules of the game: women and the leaderist turn in higher education. Gender and Education, 25(1), 116–131. https://doi.org/10.1080/09540253.2012.740888

Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. Academy of Management Review, 25(4), 706–725. https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697

O'Keefe, T., & Courtois, A. (2019). Not one of the family: gender and precarious work in the neoliberal university. Gender, Work & Organization, 26(4), 463–479. https://doi.org/10.1111/gwao.12346

UNESCO. (2021). Women in science. https://uis.unesco.org/en/topic/women-science

van den Brink, M., & Benschop, Y. (2012). Slaying the seven-headed dragon: the quest for gender change in academia. Gender, Work & Organization, 19(1), 71–92. https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2011.00566.x

Yükseköğretim Kurulu. (2026). Yükseköğretimde kadın öğrencilerin oranı son 5 yılda tarihi seviyeye ulaştı. https://www.yok.gov.tr/tr/news/yuksekogretimde-kadin-ogrencilerin-orani-son-5-yilda-tarihi-seviyeye-ulasti-7OBKF

ENVIRONMENTAL AND CLIMATE-RELATED UNCERTAINTIES IN FINANCIAL STATEMENT NOTES

Dr. Öğr. Üyesi Zeynep YAROĞLU

Ankara Hacı Bayram Veli University, zeynep.yaroglu@hbv.edu.tr

1. INTRODUCTION

This study examines how environmental and climate-related uncertainties are reflected in the financial statement notes of 48 companies listed in the BIST Chemicals, Petroleum, Rubber and Plastic Products sector, an environmentally intensive sector (EEA, 2024; 2026), based on annual reports for the year ended 31 December 2025. The motivation arises from the expectation that material sustainability-related matters should be visible in financial statements and notes, not only in integrated or sustainability reports. Turkish literature recognizes the connection between sustainability and financial reporting and identifies several relevant standards, including TMS 1/TFRS 18, TFRS 7, TMS 8, TMS 36, and TMS 37 (Ataman & Şimşek, 2025).

Internationally, IASB educational materials and illustrative examples show that climate-related uncertainties may affect multiple IFRS channels (IASB, 2020/2023; 2024; 2025). However, regulatory reviews and prior Turkish evidence suggest that entity-specific climate disclosure often lags behind boilerplate language (FRC, 2022; 2025; Cavlak, 2022). This study therefore provides empirical, document-based evidence on note-level visibility in Türkiye.

2. CONCEPTUAL FRAMEWORK

The study uses the decision-usefulness perspective as its normative benchmark, based on the expectation that material information about environmental and climate-related uncertainties should be disclosed when it may affect users' assessments of financial position, performance, and future cash flows (IASB, 2020/2023). This is complemented by institutional theory, together with legitimacy theory and impression-management perspectives (Suchman, 1995; Cho & Patten, 2007; Merkl-Davies & Brennan, 2007). Institutional theory suggests that organizations facing new regulatory pressures may first respond through ceremonial conformity, adopting the language and form of new requirements before substantive implementation (DiMaggio & Powell, 1983). In climate-related financial reporting, this implies that boilerplate adoption may precede entity-specific disclosure of effects on assets, liabilities, and estimates. The ISSB standards further reinforce the expected connectivity between sustainability disclosures and financial statements (ISSB, 2023).

3. METHODOLOGY

The study analyses the annual financial statements and note disclosures of 48 BIST companies for the period ending 31 December 2025, available through KAP. The method is qualitative document analysis supported by structured keyword screening. Reports were searched for eight lemmas: "çevre", "çevresel", "iklim", "doğa", "doğal", "atık", "esg", and "çsy". Each occurrence was recorded with the company, note section, page number, exact sentence, and most relevant accounting standard. A supplementary thematic TMS 37 scan was then performed to capture environmental-liability phrases not necessarily detected by the keyword list, such as rehabilitation provisions and environmental-contingency wording. In the second stage, each occurrence was classified as boilerplate or accounting-pattern text, incidental or operational non-environmental use, or substantive company-specific disclosure. This approach is necessary because keyword screening alone overstates visibility without contextual review.

4. RESULTS

The screening produced 727 keyword occurrences across 48 firms: doğa (465), çevre (99), doğal (70), esg (47), çevresel (29), iklim (6), atık (6), and çsy (0). Sentence-level classification shows that 582 occurrences (80.1%) were boilerplate or standard-pattern inserts, 126 (17.3%) were incidental or operational non-environmental references, and only 19 (2.6%) were substantive entity-specific disclosures. These substantive disclosures appeared mainly in TMS 37-type channels, including contingent environmental liabilities, mine-site rehabilitation provisions, and limited operational environmental statements. No firm referred to IFRS S1, IFRS S2, TFRS S1, TFRS S2, or TSRS in the financial statements, and "iklim değişikliği" did not appear in any note set.

The results reveal a clear asymmetry between "çevre" and "iklim". While "çevre" and "çevresel" generated 128 occurrences and most substantive disclosures, "iklim" appeared only six times and entirely in boilerplate standard-amendment text. Thus, note-level disclosure reflects environmental compliance and liability exposure rather than broader climate-related financial uncertainty. Mapped against the IASB's illustrative examples, substantive company-specific disclosure was observed only in IAS/TMS 37-related notes; no substantive climate-related disclosure was identified in impairment assumptions, credit-risk exposure, estimation uncertainty, or fair-value measurement.

5. CONCLUSION and DISCUSSION

Environmental and climate-related uncertainty is visible in the financial statement notes of the reviewed BIST companies, but this visibility is shallow, uneven, channel-specific, and largely ceremonial. Regulatory language appears mainly through boilerplate standards-update notes and accounting-pattern expressions, while substantive disclosure is concentrated in provisions, contingencies, rehabilitation obligations, and limited operational environmental statements. This pattern is consistent with institutional, legitimacy and impression-management perspectives, as firms disclose more concretely where environmental obligations are established and quantifiable, whereas forward-looking climate-financial linkages remain largely absent. It also parallels Borghei et al. (2024), who report limited and inconsistent climate-related disclosure in UK FTSE 100 financial statements.

The study contributes by quantifying the boilerplate–substantive disclosure gap in Türkiye: 80.1% of occurrences were boilerplate or standard-pattern inserts, while only 2.6% were substantive disclosures. It also identifies a "çevre"/"iklim" asymmetry, showing that established environmental compliance obligations translate into note-level visibility, whereas climate-related financial uncertainty does not. The main limitation is the focus on one environmentally intensive BIST sector and one reporting year. Future research may extend the sample across sectors and periods as TSRS-based expectations become embedded in practice.

Keywords: Climate-related uncertainty, Environmental disclosure, Financial statement notes, Institutional theory, TMS 37.

REFERENCES

Ataman, B., & Şimşek, K. (2025). Türkiye sürdürülebilirlik raporlama standartları ile Türkiye finansal raporlama standartları arasındaki ilişki üzerine bir değerlendirme. Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 10(4), 529–545.

Borghei Z, Linnenluecke M, & Bui B (2024). The disclosure of climate-related risks and opportunities in financial statements: the UK's FTSE 100. Meditari Accountancy Research, Vol. 32 No. 3, 1031–1063, doi: https://doi.org/10.1108/MEDAR-05-2023-1998

Cavlak, H. (2022). İklim ile ilişkili hususların finansal etkisi ve finansal raporlarda sunumu: Bir havayolu işletmesi örneği. Erciyes Akademi, 36(3), 1167–1190.

Cho, C. H., & Patten, D. M. (2007). The role of environmental disclosures as tools of legitimacy: A research note. Accounting, Organizations and Society, 32(7–8), 639–647.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, 48(2), 147–160.

European Environment Agency. (2024, June 18). The role of plastics in Europe's circular economy. https://www.eea.europa.eu/en/analysis/publications/the-role-of-plastics-in-europes

European Environment Agency. (2026, February 25). Zero-pollution, decarbonisation, and circular economy in energy-intensive industries. https://www.eea.europa.eu/en/analysis/publications/zero-pollution-decarbonisation-and-circular-economy-in-energy-intensive-industries

Financial Reporting Council. (2020). Climate thematic: Review of climate-related governance and reporting. FRC.

Financial Reporting Council. (2022). Thematic review: TCFD disclosures and climate in the financial statements. FRC.

Financial Reporting Council. (2025). Thematic review: Climate-related financial disclosures by AIM and large private companies. FRC.

International Accounting Standards Board. (2020/2023). Effects of climate-related matters on financial statements (Educational material, first published November 2020, republished June 2023). IFRS Foundation.

International Accounting Standards Board. (2024). Climate-related and other uncertainties in the financial statements: Proposed illustrative examples (Exposure Draft IASB/ED/2024/6). IFRS Foundation.

International Accounting Standards Board. (2025). Disclosures about uncertainties in the financial statements illustrated using climate-related examples: Illustrative examples (November 2025). IFRS Foundation.

International Sustainability Standards Board. (2023). IFRS S2 Climate-related Disclosures. IFRS Foundation.

Merkl-Davies, D. M., & Brennan, N. M. (2007). Discretionary disclosure strategies in corporate narratives: Incremental information or impression management? Journal of Accounting Literature, 26, 116–196.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. Academy of Management Review, 20(3), 571–610.

FINANCIAL RESILIENCE TO EARTHQUAKE SHOCKS IN EASTERN ASIAN ECONOMIES

Dr. Öykü YÜCEL

Atılım University, oyku.yucel@atilim.edu.tr

1. INTRODUCTION

Natural disasters constitute significant exogenous shocks that disrupt economic activity, with earthquakes being particularly severe due to their sudden onset and destructive impact. Eastern Asia is among the most seismically active regions in the world and frequently experiences earthquakes that generate substantial human and economic losses. These events not only damage physical infrastructure but also put pressure on financial systems, which play a crucial role in supporting recovery and maintaining economic stability (Cavallo and Noy, 2011). The ability of financial systems to absorb and respond to such shocks, referred to as financial resilience, is therefore essential for sustaining economic performance in disaster prone economies (Hallegatte, 2014). Although a large body of literature examines the macroeconomic consequences of natural disasters (Noy, 2009; Hsiang and Jina, 2014), relatively little attention has been given to how efficiently countries transform disaster exposure into financial and economic outcomes. This study addresses this gap by evaluating the financial resilience of selected Eastern Asian economies in the presence of earthquake shocks. The analysis employs Data Envelopment Analysis (DEA) to treat earthquake exposure as an input and financial and macroeconomic indicators as outputs, allowing for a comparative efficiency assessment across countries (Charnes et al., 1978; Banker et al., 1984).

2. LITERATURE REVIEW

The assessment of natural hazards has shifted from a focus on damage toward a broader understanding of systems' ability to withstand and recover from shocks. Within this framework, vulnerability refers to susceptibility to hazard impacts, while resilience captures the capacity to absorb, recover, and adapt (Yang et al., 2021). This distinction is further refined by Hallegatte (2014), who differentiates between instantaneous and dynamic resilience. Recent studies also emphasize the multidimensional nature of resilience, incorporating economic, financial, and social factors (Salignac et al., 2019), while regional analyses highlight the role of structural characteristics in shaping outcomes (Wu et al., 2023). Methodologically, traditional composite indices have been criticized due to subjective weighting, leading to the increasing use of DEA as a nonparametric alternative that evaluates multiple inputs and outputs without predefined weights (Charnes et al., 1978; Banker et al., 1984). Extensions such as super efficiency and Slacks Based Measure DEA allow for ranking efficient units and incorporating undesirable outputs (Yang et al., 2021), while Network DEA and three stage DEA provide deeper insights into internal processes and environmental effects (Villano et al., 2020; Liu et al., 2018). Empirical evidence identifies financial development, insurance penetration, and institutional capacity as key drivers of resilience. Financial fragility tends to increase following disasters, underscoring the role of robust financial systems (Klomp, 2014). However, literature remains limited in offering a comparative efficiency perspective. This study addresses this gap by applying DEA to evaluate financial resilience under earthquake exposure across Eastern Asian economies.

3. METHODOLOGY

This study evaluates the financial resilience of Eastern Asian economies under earthquake exposure using DEA, a non-parametric technique that measures the relative efficiency of decision-making units with multiple inputs and outputs (Charnes et al., 1978; Banker et al., 1984). Countries are treated as decision making units, where

earthquake exposure represents exogenous input conditions and financial and macroeconomic indicators reflect resilience outcomes. The input variables include affected population per million and the number of disaster events, capturing both the intensity and frequency of shocks. The output variables consist of domestic credit to the private sector as a percentage of GDP, stock market capitalization as a percentage of GDP, and GDP per capita growth, representing financial depth, market development, and recovery capacity. An output-oriented model with variable returns to scale is employed, as countries cannot control disaster exposure but differ in their ability to generate financial outcomes under such conditions. The period covered is from 2000 to 2025.

4. RESULTS

The DEA results reveal substantial variation in financial resilience across the selected Eastern Asian economies. Among the countries analyzed, South Korea emerges as the only fully efficient unit with an efficiency score of 1, indicating that it lies on the efficient frontier and serves as the primary benchmark for all other countries. In contrast, Indonesia and China exhibit the lowest efficiency scores, suggesting weak financial resilience relative to their level of disaster exposure. The Philippines and China also perform poorly, while Japan shows moderate efficiency. Thailand ranks second with a relatively higher efficiency score, indicating better performance compared to most countries, although it still falls short of the efficiency frontier. The results indicate that inefficient countries would need substantial improvements in financial indicators, particularly in domestic credit provision and stock market development, to reach the efficient frontier. Overall, the findings suggest that differences in financial system performance play a critical role in shaping resilience outcomes, with more developed financial systems demonstrating a stronger capacity to absorb and respond to disaster related shocks.

5. CONCLUSION and DISCUSSION

The results reveal significant cross-country differences in the ability to generate financial and economic outcomes under disaster conditions. South Korea emerges as the most resilient economy, operating efficiently both in technical and scale terms, while other countries exhibit varying degrees of inefficiency. The findings indicate that, for most countries, inefficiency is primarily driven by scale rather than pure technical performance. China, Japan, and Thailand appear to use their financial resources efficiently but operate at suboptimal scale levels relative to disaster exposure. In contrast, Indonesia shows both technical and scale inefficiencies, suggesting broader structural weaknesses in its financial system. The Philippines demonstrates relatively high technical efficiency but remains constrained by scale limitations. Overall, the results highlight the critical role of financial system capacity in shaping resilience outcomes. Policies aimed at improving financial depth and market development, as well as better aligning financial system size with exposure to disaster risk, may enhance the ability of economies to absorb and recover from earthquake shocks.

Keywords: Financial resilience, Financial Modelling, Disaster Risk

REFERENCES

Banker, R. D., Charnes, A., & Cooper, W. W. (1984). Some models for estimating technical and scale inefficiencies in data envelopment analysis. *Management Science*, 30(9), 1078-1092.

Cavallo, E., & Noy, I. (2011). Natural disasters and the economy - A survey. *International Review of Environmental and Resource Economics*, 5(1), 63-102.

Charnes, A., Cooper, W. W., & Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*, 2(6), 429-444.

Hallegatte, S. (2014). Economic resilience: Definition and measurement. World Bank Policy Research Working Paper, (6852).

Hsiang, S. M., & Jina, A. S. (2014). The causal effect of environmental catastrophe on long-run economic growth: Evidence from 6,700 cyclones (No. w20352). National Bureau of Economic Research.

Klomp, J. (2014). Financial fragility and natural disasters: An empirical analysis. *Journal of Financial Stability*, 13, 180-192.

Liu, Y., Wei, J., Xu, J., & Ouyang, Z. (2018). Evaluation of the moderate earthquake resilience of counties in China based on a three-stage DEA model. *Natural Hazards*, 91(2), 587-609.

Noy, I. (2009). The macroeconomic consequences of disasters. *Journal of Development Economics*, 88(2), 221-231.

Salignac, F., Marjolin, A., Reeve, R., & Muir, K. (2019). Conceptualizing and measuring financial resilience: A multidimensional framework. *Social Indicators Research*, 145(1), 17-38.

Villano, R. A., Magcale-Macandog, D. B., Acosta, L. A., Tran, C. D. T. T., Eugenio, E. A., & Macandog, P. B. M. (2020). Measuring disaster resilience in the Philippines: Evidence using network data envelopment analysis. *Climate and Development*, 12(1), 67-79.

Wu, L., Ma, D., & Li, J. (2023). Assessment of the regional vulnerability to natural disasters in China based on DEA model. *Sustainability*, 15(14), 10936.

Yang, Y., Guo, H., Wang, D., Ke, X., Li, S., & Huang, S. (2021). Flood vulnerability and resilience assessment in China based on super-efficiency DEA and SBM-DEA methods. *Journal of Hydrology*, 600, 126470.

ESG GREENWASHING AND COST OF DEBT: EVIDENCE FROM MANUFACTURING FIRMS IN TÜRKİYE

Res. Asst. Esra AYDIN

İzmir Bakırçay University, esra.aydin@bakircay.edu.tr

Prof. M. Banu DURUKAN SALI

Dokuz Eylül University, banu.durukan@deu.edu.tr

1. INTRODUCTION

Currently, sustainability challenges have become a concern for governments and humanity (Yao, 2025). In response, governments have introduced new regulations, while companies have integrated Environmental, Social, and Governance (ESG) practices. Stakeholders expect firms to act responsibly, ethically and transparently (Todaro & Torelli, 2024). Since then, the effects of firms' ESG practices have been examined in terms of access to capital, cost of debt and firm value (Yang et al., 2025; Boccaletti & Gucciardi, 2025; An et al., 2025; Narula et al., 2025). Literature suggests that ESG practices have positive impacts on these dimensions, as high ESG performance leads to a positive image and transparency (Eliwa et al., 2021; Narula et al., 2025). However, studies have raised concerns that firms may exaggerate/misreport their ESG performance to benefit from the positive image (Peng & Xie, 2024). Such practices are referred to as ESG greenwashing.

The lack of standardization in ESG disclosures may lead managers to greenwash ESG activities (Lin et al., 2023). Although firms may gain short-term benefits from greenwashing, these activities may also be harmful (Ben Mahjoub, 2025). Detection of greenwashing impairs stakeholders' trust, accordingly, affects their financial decisions.

Although greenwashing and its financial impacts are hotly debated, there is limited research. Herein, it is aimed to examine the effect of ESG greenwashing on the cost of debt for manufacturing firms in Türkiye during 2019–2025. Türkiye's geopolitical position as an emerging market attracts investors (Saygili et al., 2022). Also, Turkish firms increasingly disclose ESG (Akpınar & Topak, 2024).

Contributions of this study are twofold: (i) examination of ESG greenwashing by using ESG controversies of Turkish firms, and (ii) providing empirical finding for an emerging market context.

2. LITERATURE REVIEW

The effect of ESG practices on firms' financial costs has been widely examined. Literature has reported mixed findings, suggesting that ESG practices may either decrease the cost of debt (Raimo et al., 2021; Eliwa et al., 2021; Maaloul et al., 2023) or increase it (Zhang et al., 2024; Boccaletti & Gucciardi, 2025). Studies suggesting that strong ESG performance reduces the cost of debt argue that ESG practices help firms build a strong reputation (Maaloul et al., 2023), create trust among stakeholders (Eliwa et al., 2021), and increase transparency (Raimo et al., 2021). Therefore, firms with strong ESG performance may be perceived as less risky by creditors and may borrow at lower costs. On the other hand, studies suggesting that strong ESG performance increases cost of debt, argue that it may decrease cost of debt in the long term, but engaging in ESG practices lead firms to spend more on these practices, which may increase it in the short run (Ratajczak & Mikołajewicz, 2021). In addition, firms operating in countries with low institutional quality may face higher costs of debt despite strong ESG performance

(Boccaletti & Gucciardi, 2025). Yet ESG performance pressures may lead firms to manipulate their ESG reports, which in turn increases their cost of debt (Zhang et al., 2024).

Increasing pressure on demonstrating high ESG performance may lead firms to deceive stakeholders by ESG greenwashing activities. There is growing attention on this issue, but studies are still limited. Firms' greenwashing behaviors reduce the reliability of ESG reports, harm stakeholders' trust and affect their decisions (Poiriazi et al., 2025). As firms' ESG greenwashing becomes visible to stakeholders, firms' financial costs may increase due to weakened reliability (Horobet et al., 2024) but on the other hand, without unified ESG evaluation standards, if ESG performance is not an evaluation criterion for stakeholders, firms' greenwashing behaviors may not affect financial costs (Yao, 2025).

3. METHODOLOGY

This study investigates the effect of ESG greenwashing on the cost of debt of 35 manufacturing firms in Türkiye during 2019–2025 using a balanced panel data model with fixed effects and Driscoll–Kraay standard errors. Cost of debt is used as the dependent variable and calculated as interest expense divided by total debt. ESG greenwashing is used as the independent variable and proxied by ESG Controversies Score. ESG Controversies Score is based on negative ESG-related events reported in the media and classified by Refinitiv under environmental, social, and governance categories. The score ranges between 0 and 100, where lower scores indicate more ESG controversies and higher greenwashing. In addition, ESG score, firm size (ln Total Asset), price-to-book ratio and leverage (debt-to-asset ratio) are added to the analysis as control variables. The required data are obtained from Refinitiv.

4. RESULTS

The results indicate that ESG controversies score has a positive and statistically significant effect on the cost of debt, which indicates that as greenwashing decreases cost of debt increases. In addition, ESG score also has a positive relationship with cost of debt, whereas, as firm size increases, the cost of debt decreases. Price-to-book ratio and leverage do not have any statistically significant effect on the cost of debt.

5. CONCLUSION and DISCUSSION

This study examined the effects of ESG greenwashing on the cost of debt of manufacturing firms in Türkiye during 2019–2025 by employing panel data analysis. The findings revealed that ESG controversies score has a positive effect on the cost of debt. Since a higher controversies score means lower greenwashing, this indicates that as greenwashing decreases, the cost of debt increases contrary to expectations. Yao (2025) reported similar results, deducing that greenwashing may not always be an evaluation criterion for creditors. In addition, ESG score has a positive relationship with the cost of debt. Ratajczak and Mikołajewicz (2021) explain this by increasing demand for debt to afford sustainability practice costs. Similarly, Boccaletti and Gucciardi (2025) argue that firms in countries with lower institutional quality have higher costs of debt despite their strong ESG performance. Based on this study's institutional quality dimensions such as rule of law, voice and accountability, control of corruption, and political stability indicated by Worldwide Governance Indicators of the World Bank (2024), Türkiye ranks below the 50th percentile in several institutional quality dimensions, which may explain the positive relationship between ESG score and cost of debt. In conclusion, it may be argued that ESG performance or ESG controversies do not influence creditor decisions.

Keywords: ESG Greenwashing, Cost of Debt, ESG Controversies, Panel Data Analysis, Türkiye

REFERENCES

Akpınar, H. İ., & Topak, M. S. (2024). The effect of ESG (environmental, social and governance) scores on company performance: Evidence from the manufacturing industry in Turkey. *EKOIST Journal of Econometrics and Statistics*, (41), 109-117.

An, H., Ran, C., & Gao, Y. (2025). Does ESG information disclosure increase firm value? The mediation role of financing constraints in China. *Research in International Business and Finance*, *73*, 102584.

Arora, A., & Sharma, D. (2022). Do environmental, social and governance (ESG) performance scores reduce the cost of debt? Evidence from Indian firms. Australasian Accounting, Business and Finance Journal, 16(5).

Ben Mahjoub, L. (2025). Greenwashing practices and ESG reporting: an international review. *International Journal of Sociology and Social Policy*, *45*(1-2), 173-188.

Boccaletti, S., & Gucciardi, G. (2025). ESG performance, institutional factors, and the cost of debt. Journal of Sustainable Finance & Investment, 1-29.

Eliwa, Y., Aboud, A., & Saleh, A. (2021). ESG practices and the cost of debt: Evidence from EU countries. Critical Perspectives on Accounting, 79, 102097.

Horobet, A., Smedoiu-Popoviciu, A., Oprescu, R., Belascu, L., & Pentescu, A. (2024). Seeing through the haze: greenwashing and the cost of capital in technology firms. Environment, Development and Sustainability, 1-32.

Lin, X., Zhu, H., & Meng, Y. (2023). ESG greenwashing and equity mispricing: evidence from China. *Finance Research Letters*, *58*, 104606.

Maaloul, A., Zéghal, D., Ben Amar, W., & Mansour, S. (2023). The effect of environmental, social, and governance (ESG) performance and disclosure on cost of debt: The mediating effect of corporate reputation. Corporate reputation review, 26(1), 1-18.

Narula, R., Rao, P., Kumar, S., & Paltrinieri, A. (2025). ESG investing & firm performance: Retrospections of past & reflections of future. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *32*(1), 1096-1121.

Peng, Q., & Xie, Y. (2024). ESG greenwashing and corporate debt financing costs. Finance Research Letters, 69, 106012.

Poiriazi, E., Zournatzidou, G., Konteos, G., & Sariannidis, N. (2025). Analyzing the interconnection between environmental, social, and governance (ESG) criteria and corporate corruption: revealing the significant impact of greenwashing. Administrative Sciences, 15(3), 100.

Raimo, N., Caragnano, A., Zito, M., Vitolla, F., & Mariani, M. (2021). Extending the benefits of ESG disclosure: The effect on the cost of debt financing. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 28(4), 1412-1421.

Ratajczak, P., & Mikołajewicz, G. (2021). The impact of environmental, social and corporate governance responsibility on the cost of short-and long-term debt. Economics and Business Review, 7(2), 74-96.

Saygili, E., Arslan, S., & Birkan, A. O. (2022). ESG practices and corporate financial performance: Evidence from Borsa Istanbul. *Borsa Istanbul Review*, *22*(3), 525-533.

Shi, Y., Zheng, S., Xiao, P., Zhen, H., & Wu, T. (2024). ESG performance and cost of debt. China Journal of Accounting Research, 17(4), 100390.

Todaro, D. L., & Torelli, R. (2024). From greenwashing to ESG-washing: A focus on the circular economy field. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 31(5), 4034-4046.

Yang, X., Shira, R. K., Dang, L. P., & Hao, P. (2025). Unforeseen benefits: Can ESG enhance corporate access to commercial credit financing?. *Research in International Business and Finance*, *75*, 102735.

Yao, Q. (2025, January). Greenwashing and Cost of Debt: Analyzing the Impact of ESG Disclosure Quality in Chinese Listed Companies. In 2024 6th International Conference on Economic Management and Cultural Industry (ICEMCI 2024) (pp. 161-169). Atlantis Press.

Zhang, S., Xu, G., Shu, Y., & Zhu, J. (2024). Corporate ESG competitive disadvantage and cost of debt financing. Finance Research Letters, 69, 106102.

World Bank. (2024). Worldwide governance indicators: Interactive data access. https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators/interactive-data-access

AIR POLLUTION SHOCKS AND FINANCIAL MARKET BEHAVIOR: EVIDENCE FROM BORSA ISTANBUL CITY INDICES IN AN EMERGING MARKET

Dr. Aykan COŞKUN

Istanbul Gedik University, aykan.coskun@gedik.edu.tr

1. INTRODUCTION

Financial markets are affected not only by firm fundamentals and macroeconomic news but also by investor attention, sentiment, perceived risk, and environmental conditions. Behavioral finance suggests that external stressors may alter mood, cognition, and the allocation of attention, thereby weakening fully rational decision-making. Local air pollution provides a useful setting for testing whether an environmental shock that does not directly change firm fundamentals can still be reflected in financial market behavior. Previous studies show that pollution exposure may influence stress, mood, attention, risk perception, and decision-making quality, all of which are relevant for investment decisions requiring information processing and timely market participation (Cori et al., 2020; Heyes et al., 2016; Lu, 2020).

This study examines whether local air pollution shocks are associated with short-term stock market behavior in an emerging market. The analysis matches daily city-level PM_{10} and NO_2 concentrations with Borsa Istanbul city-index returns, volatility proxies, trading volume, and trading quantity for seven Turkish cities from January 2, 2017 to January 31, 2025. The central argument is that pollution effects may not necessarily appear through average daily returns; instead, they may be more visible through non-price channels such as volatility and market activity. Türkiye is an informative setting because it combines emerging market characteristics with substantial cross-city variation in urban density, industrial structure, transportation intensity, and pollution exposure.

2. METHODOLOGY

The study uses a balanced daily panel dataset constructed by matching Borsa Istanbul city-index data with city-level air pollution indicators. The sample includes Adana, Ankara, Balıkesir, Bursa, Istanbul, Izmir, and Kocaeli, selected because both market data and pollution measurements are consistently available over the full period. Each city contributes 2,003 daily observations before lagged variables are included. Daily returns are calculated as logarithmic differences in city-index closing values. Short-term volatility is measured by absolute returns and squared returns, while market activity is measured by the natural logarithms of trading volume and trading quantity (Ding et al., 1993; Giles, 2008).

The main explanatory variables are daily city-level PM_{10} and NO_2 concentrations, calculated as the arithmetic mean of available monitoring-station observations within each city and date. Both contemporaneous and one-day lagged values are included to capture same-day and short-lagged associations. Additional robustness checks examine SO_2 and O_3 using the same empirical structure. The baseline strategy relies on two-way fixed effects panel models. City fixed effects control for time-invariant differences across cities, while date fixed effects absorb common national and international shocks affecting all city indices on the same day. Estimates are reported with Driscoll-Kraay robust standard errors because cross-sectional dependence, serial correlation, and heteroskedasticity are expected in a daily financial panel (Driscoll & Kraay, 1998).

Before the main estimations, cross-sectional dependence is assessed with the Pesaran CD test, and stationarity is examined with the Pesaran CIPS panel unit root test (Pesaran, 2004, 2007). ARCH-LM tests are also applied to city-index returns. Since the return series display significant conditional heteroskedasticity, the panel analysis

is complemented with city-specific GARCH-X models. These models include an AR(1) mean equation and a GARCH(1,1) variance equation augmented with contemporaneous and lagged pollution variables (Engle, 1982; Bollerslev, 1986).

3. RESULTS

The preliminary findings show meaningful cross-city variation in financial and environmental variables. Average daily returns are positive for all seven city indices, but return variability differs across cities. PM_{10} concentrations are highest on average in Bursa, followed by Ankara and Kocaeli, while Istanbul and Izmir show relatively lower levels. NO_2 concentrations are also heterogeneous, with Bursa and Ankara recording higher average values and Kocaeli and Balıkesir recording comparatively lower levels. These patterns support the use of a city-level empirical design.

The diagnostic tests confirm the appropriateness of the adopted methodology. The Pesaran CD test strongly rejects cross-sectional independence in all baseline specifications, showing that city indices are affected by common market-wide forces. The CIPS panel unit root test rejects the unit root null for the core variables, supporting the use of the variables in levels. ARCH-LM tests reject the null of no ARCH effects for all cities, confirming volatility clustering and motivating the city-specific GARCH-X estimations.

The two-way fixed effects results indicate that PM_{10} and NO_2 do not generate a pervasive and systematic effect on daily city-index returns. For both pollutants, contemporaneous and lagged coefficients in the return equations are statistically insignificant. Thus, the return hypothesis is not supported. This suggests that local pollution shocks are not strong enough to produce uniform daily price responses once city-specific characteristics and common daily shocks are controlled for.

The volatility and market activity results are more visible. For PM_{10}, contemporaneous and lagged coefficients in the squared return equation are negative and statistically significant, while lagged PM_{10} is also negatively associated with absolute returns. This finding does not support a positive volatility effect for PM_{10}. However, PM_{10} is consistently associated with weaker market activity through trading volume: contemporaneous PM_{10} (-0.000228, $p < .05$) and lagged PM_{10} (-0.000220, $p < .05$) are negatively associated with log trading volume. PM_{10} has no significant effect on log trading quantity.

NO_2 displays a different pattern. It is positively associated with short-term volatility proxies: contemporaneous NO_2 is positively and significantly related to absolute returns (1.74E-05, $p < .05$) and squared returns (1.67E-06, $p < .01$), while lagged NO_2 is weakly significant in the squared return equation. At the same time, NO_2 is negatively associated with trading quantity: contemporaneous NO_2 (-0.000570, $p < .01$) and lagged NO_2 (-0.000653, $p < .01$) have statistically significant negative coefficients. The city-specific GARCH-X results reinforce the conclusion that pollution does not operate through a uniform pricing channel. PM_{10} has limited mean-equation effects, while NO_2 has more pronounced variance-equation effects in selected cities, particularly Ankara, Bursa, Istanbul, and Kocaeli.

4. CONCLUSION AND DISCUSSION

This study shows that PM_{10} and NO_2 do not produce a systematic effect on Borsa Istanbul city-index returns. In this sense, the pricing channel is not empirically supported. However, pollution is more clearly associated with non-price dimensions of market behavior. PM_{10} is mainly linked to weaker trading volume, while NO_2 is more consistently related to higher short-term volatility and lower trading quantity. These findings contribute to behavioral finance by showing that local environmental stressors may matter for financial markets even when they do not produce average return effects. The evidence is consistent with the view that air pollution may influence investors through attention, perceived risk, and market participation channels.

For emerging market finance, the study highlights the importance of localized financial indicators, since broad national indices may obscure city-specific environmental variation. For policymakers, the findings suggest that air pollution should be understood not only as a public health and environmental issue but also as a broader economic stressor with potential implications for market functioning. The study is limited by the number of cities, the focus on PM_{10} and NO_2 as the main pollutants, and the observational design; therefore, the findings should be interpreted as associational rather than strictly causal. Future research may use firm-level data, intraday volatility measures, investor-level trading records, or quasi-experimental designs based on high-pollution episodes.

Keywords: Air pollution, investor behavior, behavioral finance, market activity, volatility, city indices, emerging markets

REFERENCES

Bollerslev, T. (1986). Generalized autoregressive conditional heteroskedasticity. Journal of Econometrics, 31(3), 307–327. https://doi.org/10.1016/0304-4076(86)90063-1

Borsa İstanbul A.Ş. (n.d.). BIST equity indices: City indices. Retrieved January 31, 2025, from https://www.borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay/sehir

Cori, L., Donzelli, G., Gorini, F., Bianchi, F., & Curzio, O. (2020). Risk perception of air pollution: A systematic review focused on particulate matter exposure. International Journal of Environmental Research and Public Health, 17(17), 6424. https://doi.org/10.3390/ijerph17176424

Ding, Z., Granger, C. W. J., & Engle, R. F. (1993). A long memory property of stock market returns and a new model. Journal of Empirical Finance, 1(1), 83–106. https://doi.org/10.1016/0927-5398(93)90006-D

Driscoll, J. C., & Kraay, A. C. (1998). Consistent covariance matrix estimation with spatially dependent panel data. The Review of Economics and Statistics, 80(4), 549–560. https://doi.org/10.1162/003465398557825

Engle, R. F. (1982). Autoregressive conditional heteroskedasticity with estimates of the variance of United Kingdom inflation. Econometrica, 50(4), 987–1007. https://doi.org/10.2307/1912773

Giles, D. E. (2008). Some properties of absolute returns as a proxy for volatility. Applied Financial Economics Letters, 4(5), 347–350. https://doi.org/10.1080/17446540701720709

Heyes, A., Neidell, M., & Saberian, S. (2016). The effect of air pollution on investor behavior (NBER Working Paper No. 22753). National Bureau of Economic Research. https://doi.org/10.3386/w22753

Lu, J. G. (2020). Air pollution: A systematic review of its psychological, economic, and social effects. Current Opinion in Psychology, 32, 52–65. https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2019.06.024

Pesaran, M. H. (2004). General diagnostic tests for cross section dependence in panels (CESifo Working Paper Series No. 1229; IZA Discussion Paper No. 1240). Institute for the Study of Labor.

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. https://doi.org/10.1002/jae.951

Republic of Türkiye Ministry of Environment, Urbanization and Climate Change. (n.d.). National Air Quality Monitoring Network. Retrieved January 31, 2025, from https://www.turkiye.gov.tr/cevre-ve-sehircilik-ulusal-hava-kalite-izleme-agi

THE POWER OF CREDIBLE GREENFLUENCERS: A NORM ACTIVATION PERSPECTIVE ON GREEN PURCHASE INTENTION

Ekin KANAT

Piri Reis University, ekin.kanat@stu.pirireis.edu.tr

Assoc. Prof. Tutku Eker İŞÇİOĞLU

Piri Reis University, teiscioglu@pirireis.edu.tr

1. INTRODUCTION

Social media has become an important communication area where environmentally conscious lifestyles, green products, and sustainable consumption practices gain visibility. Social media content creators (influencers), especially those producing content on environmental and sustainability themes (greenfluencers), stand out as having roles that can influence individuals' perceptions of environmental issues and purchasing tendencies.

The main aim of this study is to examine the effect of greenfluencer (green + influencer) credibility on Green Purchase Intention (GPI). The study assumes that this relationship is not a direct effect; it should be evaluated together with individuals' awareness of environmental consequences (AC), attribution of responsibility (AR), and personal norms (PN), which are the components of Norm Activation Theory (NAT). The unique value of the research is that it addresses the greenfluencer effect on GPI, together with cognitive and moral processes towards the environment, which has not been studied before.

2. LITERATURE REVIEW

GPI expresses an individual's willingness to prefer products that cause less harm to the environment (Chen et al., 2024), Various reasons behind green purchasing decisions have been studied under various theories. One of such theories is NAT, which assumes that morally based actions stem from PN that guide an individual toward a particular behaviour, and that PN is guided by AC and AR (Schwartz, 1977). NAT can explain GPI (Jhawar et al. 2023; Ahmed et al., 2024) and that environmental concern and perceived consumer effectiveness (Yan and Chai, 2021), green self-identity (Zhao et al., 2022), social norms (Le and Nguyen, 2022) and materialism (Jhawar et al., 2023) can be prerequisites of NAT. Other than a consumer's psychological mechanisms, the source of the message the consumer is exposed to is also important in the formation of GPI. At this point, greenfluencer credibility (GC), that is, the perception of the person producing environmental content as being expert, trustworthy and attractive (Ohanian, 1990), can be considered a determining factor of GPI. GC has been found to influence GPI (Cavazos-Arroyo and Melchor-Ascencio, 2023), however this influence has not been studied before by taking NAT as a theoretical framework. The present study adopts NAT because it focuses on how GC may activate internal moral processes, namely AC, AR and PN, that lead to GPI. In this context, the study assumes that credible greenfluencers can strengthen environmental interest and awareness in individuals, contributing to the formation of responsibility and personal norms, which, in turn, can increase GPI.

3. METHODOLOGY

This study used quantitative research with survey method. Online questionnaire was chosen as the data collection tool. All statements of each construct were adopted from previous research using a 7-point Likert scale. A total of 334 participants were involved in the experiment; however, after excluding responses that failed the attention

check item, 204 valid responses were retained for the final analysis. Although this data screening process reduced the final sample size, it was necessary to ensure that the analysis was based on attentive and valid responses. The research model includes hypotheses where GC directly influences AC, AR and PN positively, and indirectly influences GPI. Additionally, income, education, age, gender and time spent on social media were used as control variables as their influence on GPI was evidenced previously (e.g. Diamantopoulos et al., 2003; Xiao and Hong, 2010; Sesar and Martinčević, 2025). Data analysis was carried out using PLS-SEM with SmartPLS4.

4. RESULTS

The measurement model was assessed by checking item loadings, Cronbach's Alpha, Composite Reliability and Average Variance Extracted. Each was higher than their lower limits, ensuring convergent validity and reliability (Hair et al., 2022). Discriminant validity was assessed with Heterotrait–Monotrait Ratio and Fornell–Larcker criterion, confirming that constructs are separate (Henseler et al., 2015).

SRMR value is saturated at 0.057, indicating good fit as it is less than the threshold of 0.08 (Hair et al., 2022). The model's predictive power (R^2) is 0.808, meaning all components explain the variation in GPI by 80.8%. To test the hypotheses and calculate the significance of path coefficients, a bootstrapping technique was used (with 10000 resamples). As hypothesized, GC positively influences AC, AR and PN. For the indirect effect of GC on GPI, following paths were found significant: GC→PN→GPI; GC→AC→PN→GPI; GC→AC→AR→PN→GPI.

5. CONCLUSION and DISCUSSION

This research offers a unique contribution to the literature by combining influencer marketing with environmental psychology, highlighting the importance of activating moral norms to promote green consumption. The findings support the idea that consumers' environmentally friendly behaviours are shaped not only by external messages but also by internalized moral processes. In particular, the fact that GC strengthens AC, AR and PN reveals that credible greenfluencers play a critical role in creating environmental awareness and a sense of responsibility. While the research findings confirm the determining role of NAT components on GPI, consistent with previous studies, it is original in that it integrates GC as a social media-derived element into this process. The high explanatory power (R^2=0.808) indicates that the model has a strong theoretical and empirical foundation. Nevertheless, the high R^2 value should be interpreted cautiously, as the use of self-reported survey data may raise concerns regarding common method bias and sample-specific model fit. Future research should test the model across different samples and research designs. In practical terms, for brands and policymakers, collaborating with greenfluencers not only with high followers but also who are perceived as credible can promote green products. Future studies could test the generalizability of the model by examining different cultural contexts, product categories and long-term impacts.

Keywords: Greenfluencer credibility, NAT, green purchase intention.

REFERENCES

Ahmed, R. R., Štreimikienė, D., Sulaiman, Y., Asim, J., & Štreimikis, J. (2024). Enhancing competitiveness of green environmental practices and green purchase intentions in Asian markets: Evidence from the extended norm activation model. Journal of Competitiveness, 16, 204–220. doi: 10.7441/joc.2024.03.10

Cavazos-Arroyo, J., & Melchor-Ascencio, A. (2023). The influence of greenfluencer credibility on green purchase behaviour (Influencia de la credibilidad del greenfluencer en el comportamiento de compra de productos verdes). PsyEcology, 14(1), 81-102.

Chen, C., Li, D., Qian, J., & Li, Z. (2024). The impact of green purchase intention on compensatory consumption: The regulatory role of pro-environmental behavior. Sustainability, 16(18), 8183. doi: 10.3390/su16188183

Diamantopoulos, A., Schlegelmilch, B. B., Sinkovics, R. R., & Bohlen, G. M. (2003). Can socio-demographics still play a role in profiling green consumers? A review of the evidence and an empirical investigation. Journal of Business research, 56(6), 465-480. doi: 10.1016/S0148-2963(01)00241-7

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.). Sage Publications.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity. Journal of the Academy of Marketing Science, 43(1), 115–135. doi: 10.1007/s11747-014-0403-8

Jhawar, A., Israel, D., & Kumar, P. (2023). Subduing effects of personal norms on materialism fostering green purchase behavior. Journal of Global Scholars of Marketing Science, 33(4), 602–625. doi: 10.1080/21639159.2023.2238722

Le, M. H., & Nguyen, P. M. (2022). Integrating the theory of planned behavior and the norm activation model to investigate organic food purchase intention: Evidence from Vietnam. Sustainability, 14(2), 816. doi: 10.3390/su14020816

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. Academy of Management Review, 20(3), 709–734.

Ohanian, R. (1990). Construction and validation of a scale to measure celebrity endorsers' perceived expertise, trustworthiness, and attractiveness. Journal of Advertising, 19(3), 39-52.

Schwartz, S. H. (1977). Normative influences on altruism. In L. Berkowitz (Ed.), Advances in Experimental Social Psychology (Vol. 10, pp. 221–279). New York, NY: Academic Press. doi: 10.1016/S0065-2601(08)60358-5

Sesar, V., & Martinčević, I. (2025). Age and the Green Intention: A Serial Mediation Model of Sustainability Knowledge, Attitude, and Behavior. Systems, 13(12), 1087. doi: 10.3390/systems13121087

Xiao, C., & Hong, D. (2010). Gender differences in environmental behaviors in China. Population and Environment, 32(1), 88-104. doi: 10.1007/s11111-010-0115-z

Yan, H., & Chai, H. (2021). Consumers' intentions towards green hotels in China: An empirical study based on extended norm activation model. Sustainability, 13(4), 2165. doi: 10.3390/su13042165

Zhao, H., Bai, R., Liu, R., & Wang, H. (2022). Exploring purchase intentions of new energy vehicles: Do "mianzi" and green peer influence matter? Frontiers in Psychology, 13, 951132. doi: 10.3389/fpsyg.2022.951132

ORGANIZATIONAL READINESS FOR ADOPTING AI-BASED REPORTING TOOLS: A CASE STUDY OF THE DEPARTMENT OF FISHERIES, BANGLADESH

Marzia KABIR

Ankara Yıldırım Beyazıt University, marzia37.dad@gmail.com

Asst. Prof. Dr. Murat Ulubay

Ankara Yıldırım Beyazıt University, mulubay@aybu.edu.tr

1. INTRODUCTION

Artificial intelligence (AI) is gradually being assimilated into public administration to advance efficiency, transparency, and evidence-based decision-making. This transformation in Bangladesh is evident in the government's Smart Bangladesh Vision 2041, which focuses on digital governance and the innovative use of technology by public-sector entities. [a2i], 2023).

Many public-sector organizations' reporting systems still rely largely on manual processes despite these strategic goals, which may impede productivity, data quality, and evidence-based decision-making. Successful technological transformation relies not just on technology infrastructure but also on organizational preparedness for change (Weiner, 2009). Organizational readiness refers to a collective psychological state among employees, including their commitment to change and their confidence in their ability to execute it effectively. In the context of AI adoption, readiness is particularly critical given the complexity, uncertainty, and skill requirements associated with such technologies (Caci et al., 2025). Therefore, the objective of this study was to assess the organizational readiness of Department of Fisheries officers to adopt AI-based reporting tools by examining perceptions of change commitment and change efficacy.

2. LITERATURE REVIEW

Artificial intelligence (AI) is increasingly being adopted by organizations to improve decision-making, automate routine processes, and enhance operational efficiency (Haenlein & Kaplan, 2019; Neumann et al., 2024). In the public sector, AI technologies are being applied in areas such as predictive analytics, resource allocation, knowledge management, and service delivery to support more effective and data-driven governance (Neumann et al., 2024). However, the successful implementation of AI depends not only on technological infrastructure and resources but also on organizations' readiness to adopt and sustain change. According to Weiner (2009), organizational readiness reflects organizational members' shared commitment to implement change and their shared belief in their collective capability to do so. Organizations with higher levels of readiness are more likely to support and successfully implement new initiatives. Based on this perspective, Shea et al. (2014) developed the Organizational Readiness for Implementing Change (ORIC) framework, which measures readiness through the dimensions of change commitment and change efficacy. Given the growing emphasis on digital transformation and AI adoption in Bangladesh, the present study applies the ORIC framework to assess organizational readiness for adopting AI-based reporting tools in the Department of Fisheries, Bangladesh.

3. METHODOLOGY

A quantitative cross-sectional survey design was used to evaluate organizational readiness within the Department of Fisheries, Bangladesh. Data were collected between January and February 2026 through a structured questionnaire administered via a convenience sampling approach to 150 officers from 650 officers from headquarters, divisional, district, and upazila (sub-district) offices. The instrument comprised a 12-item Organizational Readiness for Implementing Change (ORIC) scale, assessing change commitment (5 items) and change efficacy (7 items) on a 5-point Likert scale. Data were analyzed using SPSS and JAMOVI software. Reliability analysis was performed using Cronbach's alpha to assess internal consistency. Exploratory Factor Analysis (EFA) and Confirmatory Factor Analysis (CFA) were conducted to evaluate the construct validity of the ORIC scale. Descriptive statistics and Pearson correlation analysis were subsequently employed to examine organizational readiness and relationships among the study variables.

4. RESULTS

Research findings indicate a high level of organizational readiness to adopt AI-based reporting tools within the Department of Fisheries, Bangladesh ($M = 3.57$, $SD = 0.83$). Respondents' feedback slightly higher levels of change commitment ($M = 3.63$, $SD = 0.89$) than change efficacy ($M = 3.51$, $SD = 0.84$), suggesting that employees generally showed a stronger willingness to support the adoption of AI-based reporting tools than confidence in their collective capability to implement them in practice. Overall, the results reveal favorable perceptions toward AI-related organizational change.

The ORIC scale demonstrated excellent reliability, with an overall Cronbach's alpha coefficient of .959. Similarly, the change efficacy and change commitment dimensions also exhibited high reliability, with alpha values of .944 and .922, respectively. Both Exploratory Factor Analysis (EFA) and Confirmatory Factor Analysis (CFA) supported the expected two-factor structure of the ORIC instrument, providing evidence of its validity in the study context. Furthermore, a strong positive correlation was found between change commitment and change efficacy ($r = .822$, $p < .001$), indicating that employees who were more committed to adopting AI-based reporting tools also reported greater confidence in the organization's ability to implement them.

5. CONCLUSION AND DISCUSSION

The findings of my analysis show that the Department of Fisheries, Bangladesh, exhibits a high level of organizational readiness for adopting AI-based reporting tools, consistent with the Bangladesh government's broader digital transformation agenda. While employees show a strong commitment to adopting AI-based reporting tools, slightly lower perceptions of efficacy suggest the continued investment in training, technical capacity building, and other organizational support. Future research may examine readiness longitudinally and explore its relationship with actual implementation outcomes and further development of new technology adoption.

Keywords: Organizational Readiness, Artificial Intelligence Adoption, Smart Bangladesh 2041, Change Efficacy, Change Commitment

REFERENCES

Aspire to Innovate (a2i). (2023). *Smart Bangladesh Vision 2041*. Government of Bangladesh.

Caci, L., Storkholm, M., Brodnik, C., & De Silva, M. (2025). Organizational readiness for change: A systematic review of the healthcare literature. *Journal of Organizational Change Management*, 38(2), 122–145.

Haenlein, M., & Kaplan, A. M. (2019). Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. Business Horizons, 62(1), 15–25. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.004

Neumann, O., Guirguis, K., & Steiner, R. (2024). Exploring artificial intelligence adoption in the public sector: A systematic literature review. Government Information Quarterly, 41(1), 101914. https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101914

Shea, C. M., Jacobs, S. R., Esserman, D. A., Bruce, K., & Weiner, B. J. (2014). Organizational readiness for implementing change: A psychometric assessment of a new measure. Implementation Science, 9(1), 7. https://doi.org/10.1186/1748-5908-9-7

Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4, 67.

THE IMPACT OF PERCEIVED EASE OF USE AND USEFULNESS ON SUSTAINABLE-INDUCED FAILURES IN TÜRKİYE: THE MEDIATION ROLE OF CUSTOMER SATISFACTION

Zaruk Narsam SALIFU

Ankara Yıldırım Beyazıt University, zaruksalifu@gmail.com

Asst. Prof. Dr. Mustafa ÜNSALAN

Ankara Yıldırım Beyazıt University, munsalan@aybu.edu.tr

1. INTRODUCTION

Customers satisfaction has been a firms' strategic priority because it enhances customer loyalty and drives organizational profitability in a long-term (Rastogi et al., 2025; Singh, Sharma et al., 2023). However, external factor such as sustainability policy-induced failure has emerged as a strong contributor to customer dissatisfaction. This practice gives firms limited option to resist external pressures and few internal organizational mechanisms to resolve customers' disputes (Acuti et. al. 2022; Park & Kim, 2026). Consequently, some recent studies have focused on technology adoption as means to improve sustainable production (Li et al., 2023; Rahnama et al., 2022), but limited studies have been conducted on sustainable product with technological characteristics in emerging economies where start-up companies compete with giant firms in the same market. Furthermore, few studies have examined the relationship between technology and sustainable product performance; therefore, limited mechanism have explained this relationship. For this reason, this present study focuses on the relationship between technology inclusion in sustainable automobile cars.

2. LITERATURE REVIEW

Sustainability policy-induced failure remains a persistent challenge in firms, as organizations continuously experience low profitability, resulting from customer dissatisfaction of sustainable product. This review explores on the key determinant of sustainable product performance, focusing on technology inclusion, and customer satisfaction.

Technology inclusion has emerged as a strong factor influencing sustainable product performance, for it enhances ease usability of a product through improved efficiency and effectiveness. Previous studies examining the application of technology in sustainability practices have revealed that technology inclusion has a significant impact on sustainable product performance. multiple authors have explored the role of blockchain technology in enabling a circular economy practices (Kumar et al., 2021; Kwangsawad & Jattamart, 2022). Other studies have also examined IoT based, digitization and smart service system usage on sustainability adoption (Annosi et al., 2021; Li et al., 2021). Although prior research has examined the relationship between technology usage and sustainable products, it has largely focused on production and service contexts rather than customer experience. In contrast, this study investigates consumer acceptance of technologically enhanced sustainable automobile cars

3. METHOD

This study employs a quantitative research design with emphasis on cross-sectional survey in the Turkish automotive industry. Since this research is a quantitative survey study to be conducted in Türkiye and the research model includes variables that require specific experience and evaluation, such as perceived ease of use, perceived

usefulness, customer satisfaction, and perceptions of failure arising from sustainability policies, quota sampling supported by purposive sampling, both of which are non-probability sampling methods, may be preferred as the sampling approach. Structural Equation Modeling [SEM] was adopted to test the proposed relationships. In this study, PLS-SEM was preferred as the data analysis method, and although the widely used "10 times rule" for determining the minimum sample size was considered (Hair et al., 2022), recent methodological studies emphasize that larger sample sizes increase statistical power, reliability, and model stability (Kline, 2011; Byrne, 2010; Hair et al., 2022). Furthermore, Guenther et al. (2023) argue that meeting only the minimum sample size criteria is insufficient; therefore, this study aims to reach more than 300 participants to enhance the reliability and representativeness of the findings.

4. FINDINGS

The findings indicate that PU and PEOU have significant positive relationship with customer satisfaction, and a positive relationship with sustainable automobile car product performance; however, the level of PU has more impact than PEOU. Also, customer satisfaction positively mediates the relationship between PU and PEOU on sustainability automobile car performance significantly, such that higher levels of these perceptions enhance customer satisfaction, which increases customer loyalty and their repurchase intention for the product. Based on these findings, the study offers both theoretical and practical contributions.

5. CONCLUSION AND DISCUSSION

The findings revealed that PEU and PU are key factors that influence customer satisfaction to impact significantly on sustainable product performance as agreed by (Annosi et al., 2021; Kwangsawad & Jattamart, 2022; Li et al., 2021). These findings support the TAM theory and demonstrate that consumer perception varies in terms of customer satisfaction and sustainable product adoption. This study contributes to the literature by exploring the level of variation in PU and PEU on customer satisfaction and sustainable performance. It also provides practical insights for managers to enhance consumer satisfaction by focusing on perception levels. This study adopts a cross-sectional data which may be influenced by biases and therefore future studies can consider longitudinal studies. Also, the study is restricted to Türkiye; therefore, limits the generalizability of the findings.

KEYWORDS: *Sustainable-induced failures; Perceived ease of use; Perceived Usefulness; Customer satisfaction*

REFERENCES

Acuti, D., Pizzetti, M., & Dolnicar, S. (2022). When sustainability backfires: A review on the unintended negative side-effects of product and service sustainability on consumer behavior. *Psychology & Marketing*.

Annosi, M. C., Brunetta, F., Bimbo, F., & Kostoula, M. (2021). Digitalization within food supply chains to prevent food waste. Drivers, barriers and collaboration practices. *Industrial Marketing Management*.

Byrne, Barbara M. (2010). Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming (2nd ed.). Routledge.

Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models. Management Science, 35, 982-1003.

Guenther, P.., Guenther, M.., Ringle, Christian M.., Zaefarian, Ghasem., & Cartwright, Susan. (2023). Improving PLS-SEM use for business marketing research. Industrial Marketing Management, 111, 127–142. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.03.010

Journeault, M., Perron, A., & Vallières, L. (2021). The collaborative roles of stakeholders in supporting the adoption of sustainability in SMEs. *Journal of Environmental Management*.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.

Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). Guilford Press.

Kumar, S., Raut, R. D., Nayal, K., Kraus, S., Yadav, V. S., & Narkhede, B. E. (2021). To identify industry 4.0 and circular economy adoption barriers in the agriculture supply chain by using ISM-ANP. *Journal of Cleaner Production*.

Kwangsawad, A., & Jattamart, A. (2022). Overcoming customer innovation resistance to the sustainable adoption of chatbot services: A community-enterprise perspective in Thailand. *Journal of Innovation & Knowledge*.

Li, C., Ahmad, S. F., Ayassrah, A. Y. B. A., Irshad, M., Telba, A. A., Awwad, E. M., & Majid, M. I. (2023). Green production and green technology for sustainability: The mediating role of waste reduction and energy use. *Heliyon*.

Li, C. Z., Chen, Z., Xue, F., Kong, X. T., Xiao, B., Lai, X., & Zhao, Y. (2021). A blockchain-and IoT-based smart product-service system for the sustainability of prefabricated housing construction. *Journal of Cleaner Production*.

Park, D., & Kim, Y. (2026). Managing Consumer Satisfaction Amid Sustainability Policy-Induced Service Failures: The Role of Replacement Quality and Communication Strategies. *Psychology & Marketing*.

Rahnama, H., Johansen, K., Larsson, L., & Rönnbäck, A. Ö. (2022). Collaboration in value constellations for sustainable production: the perspective of small technology solution providers. *Sustainability*.

Rastogi, R., Das, S. G., Hasan, A., Gupta, S., Yadav, D., & Sharma, K. (2025). Examining the impact of corporate social responsibility (CSR) on corporate profitability: Mediating role of customer loyalty and customer satisfaction. *Business and Society Review*.

Singh, V., Sharma, M. P., Jayapriya, K., Kumar, B. K., Chander, M. A. R. N., & Kumar, B. R. (2023). Service quality, customer satisfaction and customer loyalty: A comprehensive literature review. *Journal of Survey in Fisheries Sciences*.

THE DYNAMICS OF SUSTAINABLE AND TRADITIONAL FINANCIAL ASSETS UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY[1]

Narmin ISKENDEROVA

Social Sciences University of Ankara, narmin.iskenderova01@gmail.com

Assoc. Prof. Dr. Beyza Mina ORDU-AKKAYA

Social Sciences University of Ankara, beyza.akkaya@asbu.edu.tr

1. INTRODUCTION

The intensifying climate crisis has essentially reshaped global economic and financial priorities, moving climate change from merely environmental concern to a core economic and investment issue. Climate change consequences have driven the need for global sustainable solutions. Given the proliferation of sustainable finance and the increasing prevalence of systemic shocks, this study investigates how market volatility (VIX), economic policy uncertainty (EPU), created by Baker et al. (2016), and the novel ESG-based sustainability uncertainty (ESGUI), introduced by Ongan et al. (2025), jointly shape the interaction between green bonds (GB) and ESG equity, and which type of uncertainty most significantly influences green bond market. Additionally, it analyzes what role gold plays within this financial landscape.

2. LITERATURE REVIEW

Existing literature reveals several strands of research. First, the majority of empirical research has focused on the pairwise relationships between sustainable and traditional assets or solely on green finance, providing detailed but fragmented insights (Yang et al. 2024; Tsagkanos et al., 2025; Umar et al., 2020). Thus, the number of studies implementing both of sustainable assets co-moving with traditional safe-haven asset under uncertainty is limited (Yousaf et al., 2022; Pedini and Severini, 2024; Gao et al., 2024; Ahmed, 2025). Second, related group of studies investigates the correlation between green finance and conventional assets, leaving the impact of uncertainties unexamined (Hasan et al., 2023; Boyrie and Pavlova, 2024; Mensi et al., 2025). Third, little attention paid to the impact of the new ESG-based sustainability uncertainty on both sustainable and traditional assets (Cui and Maghyereh, 2025; Dou et al., 2025). Fourth, the literature provides extensive evidence on the relation of green finance with the other markets, highlighting the complexity of ecosystem in which sustainable finance operates (Bhattacherjee et al., 2023; Gueddes et al., 2025). Finally, a subset of literature explores the heterogeneity in how assets and uncertainties interact across various countries and regions (Katsampoxakis et al., 2024; Nittayakamolphun et al., 2024; Abbas et al., 2025). The study is grounded in Modern Portfolio Theory (Markowitz, 1952), Prospect Theory (Kahneman and Tversky, 1979), Flight-to-Safety mechanism (Vayanos, 2004; Brunnermeier and Pedersen, 2009), and Institutional Theory (Scott, 2013; North, 1990), explaining nature of observed assets and investors' behavior.

1 This paper is based on the author's master's thesis: "The Dynamics of Sustainable and Traditional Financial Assets Under Conditions of Uncertainty" under the supervision of Assoc. Prof. Dr. Beyza Mina ORDU-AKKAYA. [Unpublished, forthcoming master's thesis]. Social Sciences University of Ankara.

3. METHODOLOGY

The nonlinear autoregressive distributed lag (NARDL) model, developed by Shin et al. (2014), is applied to assess the effects of EPU, VIX, ESGUI, gold, WTI crude oil prices and 3-month treasury bill on green bonds and equity in both the short and long run. Furthermore, to explore the state-dependent and non-linear nature of assets across different market states, the Quantile Regression (QR) of Koenker and Bassett (1978) is employed. To extend the analysis, the nonparametric Quantile-on-Quantile Regression (QQR) approach, introduced by Sim and Zhou (2015), is suggested to use for all model specifications. The study aims to employ two-phased approach, analyzing both global and country-specific models using the monthly data from 2016 to 2025.

34. RESULTS

While NARDL results reveal bidirectional complementary relationship between green bonds and ESG equity, QR and QQR extend findings by showing that this linkage is bullish-only with a conditional substitution effect during periods of asymmetric asset performance. Gold exhibits a threshold effect – as it reaches the middle quantiles the positive effect appears almost across all conditions of dependent variables. VIX consistently exerts negative impact on assets, harming particularly during downturns. However, assets show resilience to market fear during specific market conditions. EPU mostly has no meaningful impact on green bonds while ESG equity is positively affected by policy uncertainty. High levels of ESGUI persistently depress green bonds, whereas ESG equity is more resilient. While rising oil prices and treasury bills harm green bonds, they benefit sustainable stocks. Country-specific equity models reveal differences in predictor transmissions, with the green bonds, gold, and oil prices acting as consistent positive drivers for all observed models.

35. CONCLUSION and DISCUSSION

The empirical results consistently reveal the interconnected and state-dependent relationship between green bonds and ESG equity are interconnected, aligning with the findings of Muhammad and Huang (2025) and AlGhazali et al. (2024). Gold mostly serves as a complement to sustainable assets with selective negative effect on green bonds, showing that gold may not always act as a strong safe-haven. Depressing impact of VIX is aligned with most studies (Naeem et al., 2022; Hasan et al. 2024). GB and ESG equity differently response to EPU, with GB being more influenced than ESG stocks. Although both ESG equity and GB represent portfolios tied to sustainable practices, the ESG-based uncertainty has more pronounced negative effect on GB rather than on ESG stocks, reflecting the high vulnerability of GB to greenwashing risks.

The study provides a comprehensive analysis of the linkages between green bonds, ESG equity, and their drivers, incorporating the new risk metric and using complementary methodologies. The analysis across global and country-specific markets reveal that sustainable financial markets are characterized by regime-switching behavior, threshold effects, state-dependent relationships, and cross-country heterogeneity, providing useful insight for policymakers and investors.

Keywords: ESG equity, Green bonds, Sustainability uncertainty, NARDL, Quantile-on-Quantile regression

REFERENCES

Abbas, S., Narasingha das, Adebayo, T.S. (2025). Do ESG shocks matter for emerging markets? Findings from BRIC economies under policy uncertainty. *Finance Research Letters, 86(G),* Article 108890. https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.108890

Ahmed, W.M.A. (2025). What drives the price behavior of US sustainable stocks? *Journal of Economic Studies, 52(4),* 709–727. https://doi.org/10.1108/JES-02-2024-0092

AlGhazali, A., Belghouthi, H.E., Mensi, W., Mclver, R., 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. https://doi.org/10.1016/j.eap.2024.10.016

Baker, S.R., Bloom, N., Davis, S.J. (2016). Measuring Economic Policy Uncertainty. *The Quarterly Journal of Economics, 131(4),* 1593-1636. https://doi.org/10.1093/qje/qjw024

Bhattacherjee, P., Mishra, S., Kang, S.H. (2023). Does market sentiment and global uncertainties influence ESG-oil nexus? A time-frequency analysis. *Resources Policy, 86(A),* Article 104130. https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.104130

Boyrie, M.E., Pavlova, I. (2024). Connectedness with commodities in emerging markets: ESG leaders vs. conventional indexes. *Research in International Business and Finance, 71,* Article 102456. https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102456

Brunnermeier, M.K., Pedersen, L.H. (2009). Market Liquidity and Funding Liquidity. *The Review of Financial Studies, 22(6),* 2201-2238. https://doi.org/10.1093/rfs/hhn098

Cui, J., Maghyereh, A. (2025). Higher-Order Moment Spillovers Among Global ESG Stock Markets: The Impacts of Geopolitical Risks, Sustainability Uncertainty and Climate Policy Uncertainty. *International Journal of Finance & Economics.* https://doi.org/10.1002/ijfe.70089

Dou, J., Su, C.W., Li, W., Dou, J. (2025). Green finance and artificial intelligence: Catalysts for promoting sustainability? *Economic Analysis and Policy, 88,* 13-25. https://doi.org/10.1016/j.eap.2025.08.037

Gao, Y., Liu, X. (2024). Time and frequency spillovers and drivers between rare earth and energy, metals, green, and agricultural markets. *The North American Journal of Economics and Finance, 72,* Article 102128. https://doi.org/10.1016/j.najef.2024.102128

Gueddes, L., Rejeb, B.A., Tizaoui, J. (2025). Interdependencies among gold, green bond, bitcoin and stock market prices: a structural equation modeling approach. *Journal of Economic Studies,* 1-15. https://doi.org/10.1108/JES-03-2025-0153

Hasan, M.B., Hassan, M.K., Rashid, M., Akter, T., Rafia, H.T. (2024). The resilience of ethical assets against different uncertainty shocks. *Heliyon, 10(24),* Article e40980. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e40980

Hasan, M.B., Rashid, M.M., Hossain, M.N., Rahman, M.M., Amin, M.R. (2023). Using green and ESG assets to achieve post-COVID-19 environmental sustainability. *Fulbright Review of Economics and Policy, 3(1),* 25–48. https://doi.org/10.1108/FREP-04-2022-0026

Kahneman, D., Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. Econometrica, 47(2), 263-292. https://doi.org/10.2307/1914185

Katsampoxakis, I., Xanthopoulos, S., Basdekis, C., & Christopoulos, A. G. (2024). Can ESG Stocks Be a Safe Haven during Global Crises? Evidence from the COVID-19 Pandemic and the Russia-Ukraine War with Time-Frequency Wavelet Analysis. *Economies, 12(4),* 89. https://doi.org/10.3390/economies12040089

Koenker, R., Bassett, G. (1978). Regression Quantiles. *Econometrica*, *46*(1), 33–50. https://doi.org/10.2307/1913643

Markowitz, H. (1952). Portfolio selection. *The Journal of Finance*, *7*(1), 77–91. https://doi.org/10.2307/2975974

Mensi, W., Belghouthi, H.E., Al-Kharusi, S., Kang, S.H. (2025). Tail risk contagion and connectedness between clean cryptocurrency, green assets and commodity markets. *International Review of Financial Analysis, 105,* Article 104370. https://doi.org/10.1016/j.irfa.2025.104370

Muhammad, S., Huang, X. (2025). Dynamic dependence and network analysis between renewable energy tokens, sustainability-driven investments and equity markets: Implications for portfolio management. *Renewable Energy, 251,* Article 123256. https://doi.org/10.1016/j.renene.2025.123256

Naeem, M.A., Karim, S., Uddin, G.S., Junttila, J. (2022). Small fish in big ponds: Connections of green finance assets to commodity and sectoral stock markets. *International Review of Financial Analysis, 83,* Article 102283. https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102283

Nittayakamolphun, P., Bejrananda, T., & Pholkerd, P. (2024). Asymmetric Effects of Uncertainty and Commodity Markets on Sustainable Stock in Seven Emerging Markets. Journal of Risk and Financial Management, 17(4), 155. https://doi.org/10.3390/jrfm17040155

North, D.C. (1990). Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678

Ongan, S., Gocer, I., Işık, C. (2025). Introducing the New ESG-Based Sustainability Uncertainty Index (ESGUI). Sustainable Development, 33(3), 4457-4467. https://doi.org/10.1002/sd.3351

Pedini, L., Severini, S. (2024). Are there other fish in the sea? Exploring the hedge, diversifier and safe-haven features of ESG investments. *Studies in Economics and Finance, 42(1),* 1–30. https://doi.org/10.1108/SEF-05-2023-0255

Scott, W.R. (2013). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities.* Sage publications, Inc.

Shin, Y., Yu, B., & Greenwood-Nimmo, M. (2014). Modelling asymmetric cointegration and dynamic multipliers in a nonlinear ARDL framework. In R. Sickles & W. Horrace (Eds.), *Festschrift in honor of Peter Schmidt* (pp. 281–314). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4899-8008-3_9

Sim, N., Zhou, H. (2015). Oil prices, US stock return, and the dependence between their quantiles. Journal of Banking & Finance, 55, 1-8. https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2015.01.013

Tsagkanos, A., Galariotis, E., Pasiouras, F. (2025). Green bonds and gold: A new financial–environmental relationship. *Journal of Environmental Management, 380,* Article 124906. https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2025.124906

Umar, Z., Kenourgios, D., Papathanasiou, S. (2020). The static and dynamic connectedness of environmental, social, and governance investments: International evidence. *Economic Modelling, 93*, 112-124. https://doi.org/10.1016/j.econmod.2020.08.007

Vayanos, D. (2004). Flight to quality, flight to liquidity, and the pricing of risk. *National Bureau of Economic Research,* Working Paper 10327. https://doi.org/10.3386/w10327

Yang, J., Agyei, S.K., Bossman, A., Gubareva, M., Marfo-Yiadom, E. (2024). Energy, metals, market uncertainties, and ESG stocks: Analysing predictability and safe havens. *The North American Journal of Economics and Finance, 69(B),* Article 102030. https://doi.org/10.1016/j.najef.2023.102030

Yousaf, I., Suleman, M.T., Demirer, R. (2022). Green Investments: A luxury good or a financial necessity? *Energy Economics, 105,* Article 105745. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3855125

INSUFFICIENT MARKET RESPONSE TO TECHNOLOGICAL INNOVATION SIGNALS: EVIDENCE FROM A MULTINATIONAL PANEL EVENT STUDY

Assoc. Prof. Dr. Oğuzhan ECE

Dokuz Eylül Üniversitesi, oguzhanece25@gmail.com

Sargylana SYROVATSKAYA

Dokuz Eylül Üniversity, ssyrovatskayaa@gmail.com

1. INTRODUCTION and GROUND LITERATURE

Classical financial literature offers strong arguments that capital markets are not indifferent to the adoption of technological innovation. The market pricing implications of this framework may vary depending on the nature of the innovation (Schumpeter, 1942; Fama et al., 1969). Shiller (1981) emphasises the investors' perspective by highlighting that technological innovation follows a process of "gradual diffusion" due to the high uncertainty in its early stages and learning over time, while Romer (1986) highlights the economic value of innovation.

According to Fama et al. (1969) new publicly available information is rapidly priced by the market. This suggests that the dissemination of information can lead to significant changes in the overall market trend as news spreads, consistent with market efficiency. For this reason, event studies have been used as a fundamental tool to measure the impact of an economic event on firm value (MacKinlay, 1997, pp. 13–15). However, the semi-strong form efficiency assumption may not always hold in practice. Within the behavioral finance, Hong and Stein (1999) argue that in situations of information diffuses gradually among market participants, prices may exhibit short-term underreaction, meaning the impact of the news may be spread out over time. At a more general level, the signaling approach helps to explain why announcements of technology adoption may be perceived as a "strategic signal" by investors (Spence, 1973). Also, according to Dos Santos et al. (1993), routine technology expenditures and strategic innovation investments are not evaluated in the same way by capital market investors (pp. 10–11).

Blockchain technology, introduced with Bitcoin, is one of the most important technological innovations today. However, the existing literature on the pricing of blockchain technology shows a lack of consensus. Cahill et al. (2020) found that announcements related to blockchain can generate a significant positive return on the day of the announcement in an international sample. This suggests that the effect may be particularly strong during specific periods and in more speculative contexts. This implies that pricing may be driven more by narrative and expectations than by the underlying technological contribution (Cahill et al., 2020). In contrast, more recent studies emphasize that while blockchain technology adoption may be positively received by investors, the perception of risk-return is highly context-sensitive. Additionally, factors such as the type of announcement, partnership structure, and the firm's technological profile can significantly influence market reactions (Jeong & Lim, 2023; Rogalski, 2024).

Nevertheless, two gaps remain in the literature. First, many studies rely on single- country, single- sector, or single- day event windows. Second, issues such as event clustering and cross-sectional correlation are often not the sufficiently addressed. Kolari and Pynnönen (2010) demonstrate that even low-level correlation can produce false positives, while Boehmer et al. (1991) argue that event-induced increases in variance can distort standard test statistics.

This study addresses these gaps through three key contributions. First, by utilizing a multi-country sample comprising firms selected from eight countries, it enhances the generalizability of the market response to

technological innovation signals. Second, it employs an event-study approach combined with advanced test statistics—such as Patell, BMP, and Kolari–Pynnönen—to provide methodologically robust and reliable results. Third, by analyzing blockchain adoption announcements within the framework of technological signals, the study reveals not only the direction of market reactions but also timing dynamics, including underreaction and delayed pricing.

2. METHODOLOGY

The study used data from 16 publicly traded firms from eight countries, employing a panel event study methodology based on a market model controlling for systematic market movements. The analysis was conducted using an estimation window of [-100, -20] and an event window of [-10, +10], with the main analysis window set at [-3, +3]. Abnormal returns (AR), average abnormal returns (AAR), and cumulative average abnormal returns (CAAR) were calculated, and the conventional t-test, Wilcoxon test, Patell test, BMP test, and Kolari–Pynnönen (KP) tests were jointly employed. The robustness of the results was further verified through BHAR analysis, placebo tests, pre-trend tests, winsorized data, and alternative event window specifications.

3. FINDINGS

According to the research results, although the average cumulative abnormal return (CAR) is positive, particularly in the short windows [-1, +1] and [-2, +2], there is no strong statistical significance in either classical or non-parametric tests. In contrast, the average CAR in the [-3, +3] window is 1.06%; the Patell test yields significance at the 5% level, while the KP-adjusted test provides even stronger statistical significance. Moreover, in wider windows, both KP and Patell results indicate that the positive effect persists and even exhibits an increasing trend. Although the BHAR results are positive, their statistical power remains limited. *The absence of a pre-event systematic trend in the pre-trend test, along with the clear separation of the true event effect from the placebo distribution, further reinforces the reliability of the findings.*

4. DISCUSSION, CONCLUSION, and POLICY IMPLICATIONS

The study makes two contributions to the technology-finance literature: first, it demonstrates that blockchain announcements may be associated not only with "hype" but also with a delayed yet positive valuation process; second, it suggests that part of this effect may be overlooked when advanced event study tests are not employed. From a policy perspective, more transparent technology disclosures and standardized reporting frameworks could improve investors' information processing. From a managerial perspective, the impact of technology announcements unfolds over the medium term rather than immediately; therefore, it is important to combine strategic communication with tangible implementation evidence.

Keywords: Blockchain, Event Study, Abnormal Returns, Financial Markets, Technological Innovation

REFERENCES

Boehmer, E., Musumeci, J., & Poulsen, A. B. (1991). *Event-study methodology under conditions of event-induced variance*. *Journal of Financial Economics, 30*(2), 253-272.

Cahill, D., Baur, D. G., Liu, Z. F., & Yang, J. (2020). *I am a blockchain too: How does the market respond to companies' interest in blockchain? Journal of Banking & Finance, 113*, 105740.

Jeong, A. Y., & Lim, J. H. (2023). The impact of blockchain technology adoption announcements on firm's market value. Journal of Information Systems, 37(1), 39-65.

Dos Santos, B. L., Peffers, K., & Mauer, D. C. (1993). *The impact of information technology investment announcements on the market value of the firm*. *Information Systems Research, 4*(1), 1-23.

Fama, E. F., Fisher, L., Jensen, M. C., & Roll, R. (1969). *The adjustment of stock prices to new information*. *International Economic Review, 10*(1), 1-21.

Hong, H., & Stein, J. C. (1999). *A unified theory of underreaction, momentum trading, and overreaction in asset markets*. *The Journal of Finance, 54*(6), 2143-2184.

Kolari, J. W., & Pynnönen, S. (2010). *Event study testing with cross-sectional correlation of abnormal returns*. *The Review of Financial Studies, 23*(11), 3996-4025.

MacKinlay, A. C. (1997). *Event studies in economics and finance*. *Journal of Economic Literature, 35*(1), 13-39.

Rogalski, T. (2024). *When is blockchain worth it? Value and risk drivers of corporate blockchain announcements*.

Romer, P. M. (1986). Increasing returns and long-run growth. Journal of Political Economy, 94(5), 1002–1037. https://doi.org/10.1086/261420

Schumpeter, J. A. (1942). Capitalism, socialism and democracy. Harper & Brothers.

Shiller, R. J. (1981). Do stock prices move too much to be justified by subsequent changes in dividends?.

Spence, M. (1973). *Job market signaling*. *Quarterly Journal of Economics, 87*(3), 355-374.

ALGORITHMIC GOVERNANCE AND LOCALIZED AI: OVERCOMING INERTIA IN COOPERATIVE ENTERPRISES

PhD Candidate Yusufcan AKÜNAL

Ankara University, yusufcanakunal@ankara.edu.tr

1. INTRODUCTION

Cooperative enterprises historically suffer from collective action issues, voter apathy, and severe strategic inertia due to distributed ownership and the lack of direct investor pressure. Furthermore, integrating modern digital infrastructure is hindered by severe capital constraints and resurgent geopolitical protectionism (Cui, Tian, & Yu, 2025). This study investigates how highly efficient algorithmic governance and localized artificial intelligence can resolve these systemic flaws. Early artificial intelligence deployment required massive centralized infrastructure and immense financial capital, resources that mutuals inherently lack. However, recent breakthroughs in algorithmic efficiency democratize computational power. By deploying localized AI on affordable hardware, mutuals can implement algorithmic governance, automate administration, and bypass the capital-intensive infrastructure of multinational monopolies entirely.

2. LITERATURE REVIEW

The non-profit and mutual insurance sectors historically offer an alternative structural solution to protect vulnerable populations during market volatility, operating on principles of solidarity and free membership (Archambault, 2009). However, they suffer from collective action problems where distributed resource management invites free-riding and strategic paralysis (Ostrom, 1990). Recent literature indicates that digital transformation and decentralized applications function as a new institutional framework that makes firm boundaries fluid (Lumineau & Malhotra, 2024). Furthermore, early 2026 breakthroughs such as key-value cache compression (TurboQuant) and low-power inference architectures (Manifold-Constrained Hyper-Connections) allow advanced models to operate on distributed edge networks without expensive data centers (Liang et al., 2026; Zandieh & Mirrokni, 2026).

3. METHODOLOGY

This research employs a comparative theoretical analysis built upon existing frameworks for technological adoption and mutuality principles. To process secondary sources, the study employs a tripartite synthesis strategy. First, we extract the core structural vulnerabilities of cooperative enterprises from classical organizational literature (Fama & Jensen, 1983; Ostrom, 1990). Second, we isolate the functional mechanics of localized AI and distributed ledgers by aggregating 2025 and 2026 secondary data, including market research and technical whitepapers on edge computing. Third, we directly map these technological affordances against the identified historical frictions. Because these sectors historically face severe statistical data scarcity (Archambault, 2009), relying on secondary data aggregation and conceptual theory-building is a structural necessity to formulate predictive propositions.

4. RESULTS

The fusion of localized AI and decentralized networks generates distinct strategic results for cooperative organizations. First, decentralized infrastructure eliminates hierarchical information costs. The peer-to-peer network structure underlying localized AI directly circumvents centralized management, enabling individual members to pool computational resources into a shared ecosystem (Davé, Donmez, & Gkatzimas, 2026).

Second, internal resource ledgering substitutes centralized capital. Distributing risk across an algorithmically-ledgered, AI-managed network natively generates closed-loop resource allocation without equity funding (Agur et al., 2025). However, if large contributors hoard governance weight, they establish a functional plutocracy. Finally, algorithmic governance enables financially sustainable micro-insurance models. Smart contracts linked to decentralized databases autonomously verify claims and execute payouts without manual administrative intervention, drastically reducing bureaucratic overhead (Eling & Lehmann, 2018).

5. CONCLUSION and DISCUSSION

Algorithmic governance is a strategic imperative for survival. The historical vulnerabilities of mutuals are fundamentally mitigated by the advent of highly efficient, localized artificial intelligence. Instead of attempting to replicate the centralized IT systems of for-profit corporations, mutual managers must pivot toward adopting open-source, edge-computing AI frameworks to achieve resilient digitalization. A primary limitation of this study is that conceptual theory-building carries inherent structural weaknesses. Relying on secondary data means the framework lacks primary empirical validation. Theoretical propositions assume a relatively frictionless deployment, failing to account for severe regulatory hostility toward decentralized digital assets or legacy IT integration failures. Future research must aggressively test these propositions through qualitative case studies measuring the operational friction between human management and algorithmic execution.

Keywords: Strategic Management, Cooperative Enterprises, Organizational Form, Algorithmic Governance, Artificial Intelligence.

REFERENCES

Agur, I., Villegas-Bauer, G., Mancini-Griffoli, T., Martinez Peria, M. S., & Tan, B. (2025). Tokenization and financial market inefficiencies. IMF Fintech Notes, 2025(001).

Archambault, E. (2009). Mutual organizations/mutual societies. In International Encyclopedia of Civil Society (pp. 1015-1021). Springer.

Calzada, I. (2025). Algorithmic sovereignty and democratic resilience: Rethinking AI governance in the age of generative AI. AI and Ethics, 5(1), 12–28.

Cui, V., Tian, X., & Yu, R. (2025). Fragmentation in international business: A geographic-and-political perspective. International Business Review, 34(4), 102458.

Davé, S., Donmez, A., & Gkatzimas, I. (2026). Tokenization and the reshaping of traditional finance: Institutional adoption. Frontiers in Blockchain, 9(1747208).

Eling, M., & Lehmann, M. (2018). The impact of digitalization on the insurance value chain and the insurability of risks. The Geneva Papers on Risk and Insurance - Issues and Practice, 43(3), 359-396.

European Parliament. (2011). The role of mutual societies in the 21st century.

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Agency problems and residual claims. The Journal of Law & Economics, 26(2), 327–349.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, 3(4), 305–360.

Liang, Y., Chen, H., & Wang, Z. (2026). Manifold-constrained hyper-connections in deep neural networks for low-power edge computing. Journal of Artificial Intelligence Research, 75, 412-438.

Lumineau, F., & Malhotra, A. (2024). Digital transformation and collaborative strategy: A research agenda. Strategic Management Review, Pre-print archive.

Olson, M. (1965). The logic of collective action: Public goods and the theory of groups. Harvard University Press.

Ostrom, E. (1990). Governing the commons: The evolution of institutions for collective action. Cambridge University Press.

Pain, D., Tamm, K., Li, M., & Fan, I. (2016). Mutual insurance in the 21st century: Back to the future? (sigma No. 4/2016). Swiss Re.

Pedrazzi, G. (2025). Bridging law and code in algorithmic management. CEUR Workshop Proceedings, 4074, 1–15.

Peters, A. (2026). Blockchain-based intellectual property tokenization and the evolution of the triple helix: Towards distributed innovation governance. Triple Helix, 1–31.

Vella, G., Gastaldi, L., & Appio, F. P. (2025). Non-algorithmic governance mechanisms of blockchain-based decentralized applications: Evidence from multiple cases. Technovation, 148, 103332.

Zandieh, M., & Mirrokni, V. (2026). TurboQuant: Extreme key-value cache compression for large language models. Google Research Publications, Pre-print archive.

25. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ
TAM METİN BİLDİRİLER

25th INTERNATIONAL BUSINESS CONGRESS
FULL-LENGTH PAPERS

ÖRGÜTSEL BİLİNÇLİ FARKINDALIĞIN ÖRGÜTSEL YARATICILIĞA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN ARACI ROLÜ

Arş. Gör. Saadet Nur KARADENİZLİ SİNAP

Hacettepe Üniversitesi, saadetsinap@hacettepe.edu.tr

Prof. Dr. Semra GÜNEY

Hacettepe Üniversitesi, semguney@hacettepe.edu.tr

Prof. Dr. Özge TAYFUR EKMEKCİ

Hacettepe Üniversitesi, otayfur@hacettepe.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, örgütsel bilinçli farkındalık, örgütsel çeviklik ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkileri incelemek ve örgütsel çevikliğin bu ilişkideki aracı rolünü ortaya koymaktır. Veri kartopu örnekleme yöntemi kullanılarak, çevrim-içi anket aracılığıyla 312 beyaz yakalı çalışandan toplanmıştır. Ölçeklerin geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiş, güvenirlik analizleri yüksek iç tutarlılık değerleri göstermiştir. Araştırma hipotezleri SPSS Process Macro-Model 4 ve bootstrap yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Bulgular, örgütsel bilinçli farkındalığın örgütsel çevikliği ve örgütsel yaratıcılığı anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca örgütsel çevikliğin örgütsel yaratıcılığı anlamlı biçimde ve pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Analiz sonuçları, örgütsel çevikliğin örgütsel bilinçli farkındalık ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkide kısmi aracı rol üstlendiğini ortaya koymuştur. Bulgular, örgütlerin durumlarının bilincinde olma ve çevresel değişimleri fark etme kapasitesinin, çevik süreçler aracılığıyla yaratıcı çıktılara dönüşebildiğini göstermektedir. Çalışma, örgütsel bilinçli farkındalık, çeviklik ve yaratıcılık arasındaki ilişkileri bütüncül bir model çerçevesinde ele alarak hem literatüre hem de örgütsel uygulamalara önemli katkılar sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Örgütsel Bilinçli Farkındalık, Örgütsel Çeviklik, Örgütsel Yaratıcılık*

THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL AGILITY IN THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL MINDFULNESS AND ORGANIZATIONAL CREATIVITY

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the relationships among organizational mindfulness, organizational agility, and organizational creativity, and to reveal the mediating role of organizational agility in this relationship. Data was collected from 312 white-collar employees through an online questionnaire using the snowball sampling method. The validity of the scales was tested through confirmatory factor analysis, and reliability analyses indicated high internal consistency values. The research hypotheses were analyzed using SPSS Process Macro Model 4 and the bootstrap method. The findings show that organizational mindfulness has a significant and positive effect on both organizational agility and organizational creativity. In addition, organizational agility was found to have a significant and positive effect on organizational creativity. The results of the analysis revealed that organizational agility plays a partial mediating role in the relationship between organizational mindfulness and organizational creativity. The findings indicate that organizations' awareness of their conditions and their capacity to recognize environmental changes can be transformed into creative outcomes through agile processes. By addressing the relationships between organizational mindfulness, agility, and creativity within a holistic model, this study makes important contributions to both the literature and organizational practice.

Keywords: *Organizational Mindfulness, Organizational Agility, Organizational Creativity*

1. GİRİŞ

Günümüzün hızla değişen ve belirsiz ortamında örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi, çevresel değişimleri doğru biçimde algılayabilme ve bu değişimlere hızlı tepki verebilme kapasitesine bağlıdır (Felipe vd., 2016). Bu bağlamda örgütsel yaratıcılık, örgütlerin özgün ve değerli fikirler üreterek değişen koşullara uyum sağlamasında kritik bir rol oynamaktadır (Woodman vd., 1993). Örgütlerin yaratıcı çıktılar üretebilmesi ise büyük ölçüde gelişmeleri fark etme ve bu gelişmeleri doğru biçimde yorumlama süreçleriyle ilişkilidir. Bu noktada örgütsel bilinçli farkındalık, örgütlerin süreçlere dair farkındalık geliştirmesi ve çevresel sinyalleri dikkatle izleyebilme kapasitesini ifade etmektedir (Vogus ve Sutcliffe, 2012). Dikkat Temelli Yaklaşım'a göre, örgütlerin performansı büyük ölçüde çalışanların dikkatlerini hangi bilgi ve sinyallere yönelttiğine bağlıdır (Ocasio, 1997). Bu bağlamda örgütsel bilinçli farkındalık, örgüt içinde anlamlandırma süreçlerini güçlendirerek yeni fikirlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilmektedir. Bununla birlikte çevre ve koşulları fark etmenin yanı sıra, bu farkındalığın hızlıca ve esnek biçimde eylemlere dönüşmesi de gerekmektedir. Bu noktada örgütsel çeviklik kavramı önem kazanmaktadır. Örgütsel çeviklik, örgütlerin değişen çevresel koşullara hızlı ve etkili biçimde uyum sağlayabilme kapasitesidir (Charbonnier-Voirin, 2011). Dinamik Yetenekler Teorisi'ne (Teece vd., 1997) göre, örgütlerin değişimleri algılama ve bu değişimlere uygun biçimde kaynaklarını yapılandırma becerisi, rekabet avantajının temelidir. Literatürde örgütsel bilinçli farkındalık, örgütsel çeviklik ve örgütsel yaratıcılık kavramları ayrı ayrı incelenmiş olsa da bu kavramların birlikte ele alınmasının önemli olduğu görülmektedir. Bu çalışmanın amacı, örgütsel bilinçli farkındalık, örgütsel çeviklik ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkileri incelemek ve örgütsel çevikliğin bu ilişkideki aracı rolünü ortaya koymaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1 Örgütsel Bilinçli Farkındalık

Bilinçli farkındalık (mindfulness), başlangıçta akademik açıdan eleştirilse de zamanla farklı alanlarda artan ilgi gören bir kavram haline gelmiştir. (Sutcliffe vd., 2016; Vouzas vd., 2026). Bireysel düzeyde bilinçli farkındalık, değişimlere duyarlılık göstermeyi ve içinde bulunulan ana odaklanarak mevcut durumu bilinçli biçimde değerlendirmeyi içermektedir (Sternberg, 2000). Örgütsel bilinçli farkındalık ise, örgütlerin mevcut durum yanı sıra tehditlere dair belirli detayları fark edebilme ve bu sinyalleri doğru biçimde değerlendirebilme kapasitesi olarak ifade edilmektedir (Diaz vd., 2024; Weick ve Sutcliffe, 2007). Bu yaklaşım mevcut durumun sorgulanması, faaliyetlere duyarlılık, çevresel sinyallere odaklanılması gibi uygulamalar aracılığıyla vuku bulmaktadır (Vogus ve Sutcliffe, 2012). Örgütlerde dikkatin zayıflaması, sistemlerin kırılganlaşmasına ve durumların yanlış yorumlanmasına yol açabilmektedir (Weick, 2009). Buna karşılık örgütsel bilinçli farkındalık, süreçlere yönelik duyarlılığı artırarak hataların erken fark edilmesini ve örgütsel etkililiğin güçlenmesini desteklemektedir (Diaz vd., 2026; Ray vd., 2011).

2.2 Örgütsel Çeviklik

Çeviklik, değişen koşullara hızlı biçimde tepki vererek, varlığını sürdürebilme ve gelişebilme kabiliyetidir (Zulfiqar ve Saeed, 2025). Çeviklik, örgütlerin bilhassa 21. yüzyıl itibariyle önemsediği bir konu haline gelmiştir (Harraf vd., 2015). Örgütsel çeviklik, hız, esneklik ve adaptasyon unsurlarını bir araya getirerek örgütün değişimlere karşı zamanında, etkili ve gerektiğinde proaktif tepkiler geliştirebilme yeteneğini ifade etmektedir (Nafei, 2016; Tallon ve Pinsonneault, 2011). Dolayısıyla örgütsel çeviklik, karmaşık ve dinamik çevre koşullarında örgütlerin etkili çıktılar ortaya koyabilmesini sağlayan, stratejik ve operasyonel düzeyde hızlı hareket edebilme ve gerekli dönüşümleri gerçekleştirebilme doğrultusunda bilinçli biçimde tepki verme yeteneğini ifade etmektedir (Charbonnier-Voirin, 2011).

2.3 Örgütsel Yaratıcılık

Yaratıcılık konusu 1950'li yıllar itibariyle incelenmektedir, fakat bu çalışmalar genellikle birey merkezlidir. Bu noktada yaratıcılığın sosyal ve örgütsel düzeyde ortaya çıkışı literatürde görece sınırlı biçimde ele alınmış olsa da bu alana yönelik ilgi, beraberinde getirdiği olumlu çıktılar sebebiyle, giderek artmaktadır (Blomberg vd., 2017). Örgütsel yaratıcılık, bir amaç doğrultusunda çalışan bireylerin değerli, özgün ve faydalı olacak biçimde ortaya koydukları her türlü ürün, hizmet ve süreci kapsamaktadır (Fetrati vd., 2022; Woodman vd.,

1993). Bireylerin ortak bir hedef etrafında karşılıklı ve bağımlılık içinde faaliyet göstermesi, bireysel bilgi ve deneyimlerin etkileşimi yoluyla, örgütsel düzeyde yaratıcı çıktılara dönüşmesine zemin hazırlamaktadır (Carmeli vd., 2015). Bu noktada örgütsel yaratıcılık, salt bireysel ve grup faaliyetleri kapsamında değil; örgütsel çevre ve bilgi üretim süreçleri çerçevesinde de şekil almaktadır (Rumanti vd., 2023). Böylece örgütsel yaratıcılık, örgütlerin hızla değişen koşullarda, varlığını sürdürme ve çevreye uyum sağlayabilmesi bakımından önem arz etmektedir (Ferreira vd., 2020).

2.4 Örgütsel Bilinçli Farkındalık, Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Yaratıcılık İlişkisi

Örgütler de aynı insanlar gibi nelere dikkat edecekleri, bunları nasıl yorumlayacakları ve hangi noktalara enerji harcayacakları konusunda seçici davranmaktadır (Kudesia, 2015). Bu bağlamda örgütsel bilinçli farkındalık, örgütlerin çevredeki sinyallere dikkat etmesi, hatalara duyarlı olması ve çevresine ilişkin yorumlar geliştirmesi yoluyla bilgi işleme süreçlerini zenginleştirmektedir (Vogus ve Sutcliffe, 2012; Zulfiqar ve Saeed, 2025). Bu durum, örgüt içinde mevcut varsayım ve prosedürlerin sorgulanmasını ve çevredeki değişim ile fırsatlara daha duyarlı olunması sebebiyle, farklı bakış açılarının değerlendirilmesini teşvik etmektedir. Bunlara paralel biçimde Dikkat Temelli Yaklaşım'a (Ocasio, 1997) göre örgütsel sonuçları belirleyen temel unsurlardan biri, örgütün dikkatini hangi bilgi ve sinyallere yönelttiğidir. Anlamlandırma Teorisi'ne göre ise örgütler, dikkat ettikleri bu çevresel sinyalleri birlikte yorumlayarak, ortak anlamlar üretmektedir (Weick, 1995). Bu iki teori birlikte ele alındığında, örgütsel bilinçli farkındalık önce örgütün dikkatini mevcut durum ve çevresel koşullar gibi kritik unsurlara yöneltmekte, akabinde bu unsurların kolektif biçimde yorumlanmasını ve değerlendirilmesini sağlamaktadır. Böylece örgüt, yalnızca çevresinde olup biteni fark etmekle kalmamakta, aynı zamanda bu bilgileri farklı bakış açılarıyla işleyerek mevcut varsayım ve rutinleri sorgulayabilmektedir (Wu ve Gao, 2025). Bu süreç, yeni fırsatların görülmesini, alternatif çözümlerin geliştirilmesini ve özgün fikirlerin ortaya konulmasını kolaylaştırmaktadır.

H1: *Örgütsel bilinçli farkındalık, örgütsel yaratıcılığı anlamlı biçimde ve pozitif yönde etkilemektedir.*

Bilinçli farkındalık değinildiği üzere, örgütlerin faaliyetlerine ilişkin ayrıntılara dikkat etme, olası hatalara karşı duyarlı olma ve değişen koşulları dikkatle izleme kapasitesini ifade etmektedir (Vogus ve Sutcliffe, 2012). Örgütsel çeviklik ise, örgütlerin bu değişen çevresel koşullarındaki durumlara hızlı ve etkili biçimde uyum sağlamaya dair stratejilerini yeniden yapılandırabilmesini ve aksiyonlarını ifade etmektedir (Charbonnier-Voirin, 2011). Bu noktada örgütsel bilinçli farkındalık, örgütlerin çevredeki gelişmelere karşı daha dikkatli ve duyarlı olmasını sağlayarak, çevik davranışların ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Dolayısıyla çeviklik, örgütün değişimleri nasıl ve ne kadar erken fark ettiği ve sonucunda bu değişimlere ne ölçüde bilinçli tepki verebildiği ile ilişkilidir. Dikkat Temelli Yaklaşım (Ocasio, 1997) ve Dinamik Yetenekler Teorisi (Teece vd., 1997) birlikte değerlendirildiğinde, örgütsel bilinçli farkındalık, örgütlerin dikkatini faaliyetlere, hatalara ve çevresel koşullara yönelterek kritik bilgilerin fark edilmesini sağlar ve bu bilgilerden öğrenmeyi teşvik eder. Öte yandan Dinamik Yetenekler Teorisi'ne (Teece vd., 1997) göre örgütler değişen çevreye uyum sağlayabilmek için kaynaklarını algılama, yeniden yapılandırma ve dönüştürme kapasitesine sahip olmalıdır. Bu kapsamda örgütsel bilinçli farkındalık, çevresel değişimlerin fark edilmesini ve doğru yorumlanmasını sağlayarak dinamik yeteneklerin temelini oluşturmaktadır. Bu durum örgütlerin kaynak ve süreçlerini yeniden yapılandırarak değişime hızlı ve esnek tepki vermelerini mümkün kılmakta ve örgütsel çevikliğin ortaya çıkmasına katkı sağlamaktadır.

H2: *Örgütsel bilinçli farkındalık, örgütsel çevikliği anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.*

Çeviklik bünyesinde erişilebilirlik, kararlılık, hız ve esneklik kavramlarını ihtiva etmektedir (Nafei, 2016; Koçyiğit ve Akkaya, 2020). Erişilebilirlik, ilgili bilgiye ulaşabilmeyi; kararlılık, net kararlar alabilmeyi; hız, bu kararları süratle davranışa dökebilmeyi; esneklik ise, süreçleri değişen koşullara göre revize edebilmeyi ifade etmektedir. Bahse konu kavramlar, yeni çözümler üretme ve uygun alternatifleri belirleme süreçleri aracılığıyla, örgütsel yaratıcılığı destekleyen bir zemin oluşturmaktadır (Mellard vd., 2026). Bir başka anlatım ile, çeviklik, bilgi akışını hızlandırarak örgütlerin yeni bağlantılar kurmasını sağlar. Esneklik özelliği ile, katı prosedürlerin baskısını azaltarak yeni fikirlerin ortaya konup uygulanmasını kolaylaştırır. Hızlı karar alma ve uyum sağlama becerisiyle, fikirlerin uygulanabilir çözümlere dönüşmesini kolaylaştırabilir (Koçyiğit

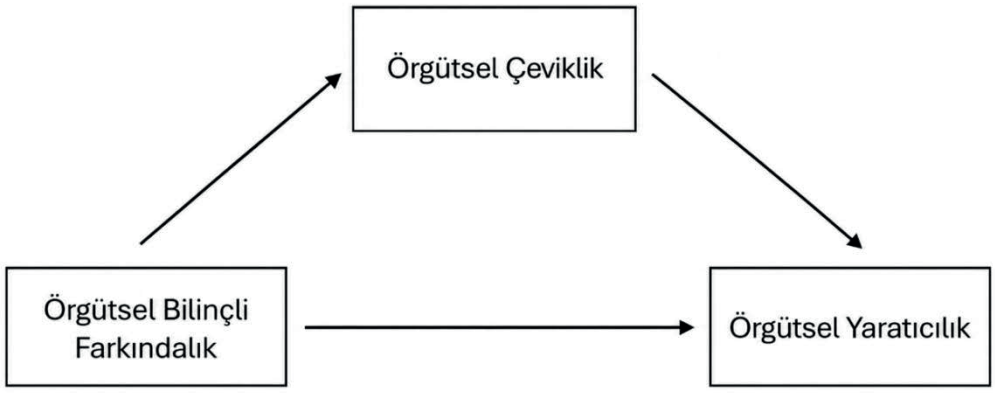
ve Akkaya, 2020). Bu nedenledir ki çevik örgütler, belirsizlik karşısında rutin tepkiler yerine daha yaratıcı çözümler geliştirmeye yönelebilmektedir. Dinamik Yetenekler Teorisi'ne (Teece vd., 1997) göre, örgütlerin sürdürülebilir başarı elde edebilmesi, yalnızca mevcut kaynaklara sahip olmalarına değil, aynı zamanda değişen çevresel koşullara göre bu kaynakları yeniden yapılandırma ve dönüştürme becerilerine bağlıdır. Örgütsel çeviklik de bu kapsamda, fırsat ve tehditlere dair hızlı karar alma ve süreçleri yeni koşullara uyarlama kapasitesiyle örgütün durağan uygulamalara bağlı kalmak yerine yeni bilgiye açık olmasını, farklı çözüm yolları geliştirmesini ve değişen taleplere uygun özgün fikirler üretmesini kolaylaştırmaktadır.

H3: *Örgütsel çeviklik, örgütsel yaratıcılığı anlamlı biçimde ve pozitif yönde etkilemektedir.*

Örgütsel bilinçli farkındalık ile örgütsel çeviklik birbiriyle ilişkili, ancak farklı kavramlardır. Örgütsel bilinçli farkındalık, örgütün mevcut duruma ve sinyallere dikkatle odaklanmasını ifade ederken; örgütsel çeviklik, bu sinyallere dair uygun ve hızlı tepkiler geliştirebilme kapasitesini ifade etmektedir (Harraf vd., 2015; Vogus ve Sutcliffe, 2012). Dolayısıyla bilinçli farkındalık daha çok algılama ve yorumlama süreciyle, çeviklik ise bu algının eyleme dönüştürülmesiyle ilgilidir. Çalkantılı ve sürekli değişen çevre koşullarında örgütsel çeviklik, örgüt için katalizör görevi gören temel bir unsurdur (Motwani ve Kataria, 2024). Dolayısıyla çevresel gelişmeleri yakından izleyen, değişimleri zamanında fark eden ve içinde bulunduğu koşulları değerlendirebilen bilinçli farkındalığa sahip örgütler, bu farkındalığı örgütsel çeviklik aracılığıyla, yaratıcı eylemlere dönüştürebilmektedir. Örgütsel çeviklik mekanizmasıyla örgütler yalnızca değişimi fark etmekle kalmamakta, aynı zamanda bu değişime hızlı, esnek ve uygun tepkiler geliştirebilmektedir. Bu durum, farklı bilgi ve bakış açılarının bir araya getirilmesini, yeni çözüm yollarının üretilmesini ve fikirlerin uygulamaya geçmesini kolaylaştırmaktadır (Mellard vd., 2026). Böylece farkındalık ve bilinç, örgütsel çeviklik üzerinden örgütsel yaratıcılığı besleyen bir zemine dönüşmektedir. Değinildiği üzere Dikkat Temelli Yaklaşım'a (Ocasio, 1997) göre, örgütlerin zaman ve dikkatlerini hangi unsurlara yönelttikleri, örgütün performansını ve stratejik kararlarını şekillendiren temel bir belirleyici olarak görülmektedir. Bu yaklaşım çerçevesinde örgütsel bilinçli farkındalık, örgütün dikkatini hata, değişim ve çevresel durumlar gibi unsurlara yönelterek gelişmeleri zamanında fark etmesini sağlamakta ve bu durum da beraberinde hız ve esneklik kapsamında yeni fikir ve süreçlerin ortaya konmasını getirmektedir. Akılcı Eylem Teorisi'ne (Fishbein ve Ajzen, 1975) göre ise bu farkındalık, değişime uyum sağlama ve esnek hareket etme yönünde ortak bir değerlendirme oluşturmaktadır. Bu anlamda örgütsel bilinçli farkındalık daha çok bilişsel ve tutumsal bir temel sunarken, örgütsel çeviklik bu temelin davranışa dönüşmüş halini temsil etmektedir. Böylece örgütsel çeviklik, hızlı tepki verme ve uyum sağlama kapasitesiyle bu tutumsal zemini somut eylemlere dönüştürerek örgütsel yaratıcılığı desteklemektedir.

H4: *Örgütsel çeviklik, örgütsel bilinçli farkındalığın örgütsel yaratıcılık üzerindeki anlamlı ve pozitif yönlü etkisinde, aracı rol oynamaktadır.*

Çalışmanın öne sürmüş olduğu model şu şekildedir;



Şekil 1. Araştırma Modeli

3. YÖNTEM

3.1 Araştırma Örneklemi

Araştırma kapsamında veri, kartopu örnekleme yöntemiyle çevrim içi anket aracılığıyla 312 beyaz yakalı çalışandan toplanmıştır. Hair vd. (2019) her ölçek maddesi için en az beş katılımcının yeterli olduğunu belirtmektedir; bu nedenle örneklem büyüklüğü yeterli kabul edilmiştir. Katılımcıların %48,4'ü kadın (N=151), %51,6'sı erkektir (N=161). Yaş dağılımı %11,2'si 18-26 (N=35), %43,6'sı 27-35 (N=136), %21,5'i 36-44 (N=67) ve %23,7'si 45 yaş ve üzeri (N=74) şeklindedir. Eğitim düzeyi %1,0 ilkokul (N=3), %5,4 lise (N=17), %52,9 lisans (N=165), %33,7 yüksek lisans (N=105) ve %7,1 doktora (N=22) olarak belirlenmiştir. Katılımcıların %39,4'ü kamu (N=123) ve %60,6'sı özel sektörde (N=189) çalışmaktadır. Demografik bilgiler Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	151	48.4
	Erkek	161	51.6
Yaş	18-26	35	11.2
	27-35	136	43.6
	36-44	67	21.5
	45 ve üzeri	74	23.7
Eğitim Durumu	İlkokul	3	1.0
	Lise	17	5.4
	Lisans	165	52.9
	Yüksek Lisans	105	33.7
	Doktora	22	7.1
Çalışılan Sektör	Kamu sektörü	123	39.4
	Özel sektör	189	60.6

3.2 Veri Toplama Araçları

Örgütsel Bilinçli Farkındalık Ölçeği: Vogus ve Sutcliffe (2007) tarafından ortaya konan ve Vogus (2011) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Tek alt boyut ve 9 maddeden oluşan ölçek, 7li Likert tipi bir ölçektir (1 =kesinlikle katılmıyorum, 7 =kesinlikle katılıyorum). Cronbach α değeri ,880 olarak aktarılmaktadır. Bu çalışmada ise ,925 bulunmuştur.

Örgütsel Çeviklik Ölçeği: Darvishmotevali vd. (2020) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek tek boyutlu olup 15 maddeden oluşmaktadır. Maddeler 5'li Likert tipi ölçekle değerlendirilmiştir (1 =kesinlikle katılmıyorum, 5 =kesinlikle katılıyorum). Ölçeğin orijinal çalışmada raporlanan Cronbach alfa katsayısı ,945'tir. Bu araştırmada elde edilen ise ,964 olarak kaydedilmiştir.

Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği: Lang ve Lee (2010) tarafından ortaya konan ölçek tek alt boyut ve 10 maddeden oluşmaktadır. 7li Likert tipi bir ölçektir (1 =kesinlikle katılmıyorum, 7 =kesinlikle katılıyorum). Cronbach α değeri ,930 olarak belirtilmektedir. Bu çalışma kapsamında ise ,952 bulunmuştur.

4. BULGULAR

Öncelikle, IBM SPSS 25 programı kullanılarak, veri setinin doğruluğu Tabachnick ve Fidell (2014)'in belirttiği hususlara göre kontrol edilmiştir. Ardından doğrulayıcı faktör, korelasyon, güvenirlik ve hipotez testine dair ilgili analizler yürütülmüştür. Hipotezlenen aracılık etkisi, Hayes (2013) tarafından geliştirilen SPSS için Process makrosu (Model 4) kullanılarak, bootstrap yaklaşımı ve %95 güven aralığı ile test edilmiştir.

4.1 Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ölçeğin faktör yapısını doğrulamak amacıyla AMOS 25 kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yürütülmüştür. Sonuçlar, faktör yüklerinin örgütsel çeviklik için ,684-,867; örgütsel bilinçli farkındalık için ,641-,824; örgütsel yaratıcılık için ,727-,893 aralığında olduğunu göstermiştir. Tüm faktör yükleri önerilen ,40 eşik değerinin üzerindedir. Hata kovaryansları eklendikten sonra ölçüm modelinin uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu belirlenmiştir (NFI= ,90; IFI= ,93; TLI= ,92; CFI= ,93; RMSEA= ,06). Bulgular ölçüm modelinin yeterli uyum ve geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir. Araştırma değişkenlerine ait bileşik puanlar, ilgili maddelerin ortalaması alınarak hesaplanmıştır.

4.2 Korelasyon Analizleri

Bulgular, örgütsel bilinçli farkındalık ile örgütsel çeviklik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (r = 0,558, p <0,01). Benzer şekilde örgütsel bilinçli farkındalık ile örgütsel yaratıcılık arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (r = 0,584, p <0,01). Ayrıca örgütsel çeviklik ile örgütsel yaratıcılık arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (r = 0,761, p <0,01). Bu bulgular, araştırma değişkenleri arasındaki beklenen ilişkileri desteklemektedir. Tablo 2'de araştırma değişkenleri arasındaki korelasyon değerleri sunulmaktadır.

Tablo 2. Araştırma Değişkenlerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler, Korelasyon ve Güvenirlik Değerleri

Değişken	Ort.	SS	1	2	3
1. ÖBF	4,774	1,382	,925		
2. ÖÇ	3,460	,932	.558**	,964	
3. ÖY	4,426	1,478	.584**	.761**	,952

Not: ÖBF= örgütsel bilinçli farkındalık, ÖÇ= örgütsel çeviklik, ÖY= örgütsel yaratıcılık. Ort.= Ortalama, SS= Standart Sapma. *p <.05, **p <.01. Diyagonaldeki değerler Cronbach α güvenirlik katsayılarını göstermektedir.

4.3 Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Örgütsel bilinçli farkındalığın örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisinde örgütsel çevikliğin aracılık rolü Process Macro Model 4 (Hayes, 2013) kullanılarak test edilmiştir. Sonuçlar, örgütsel bilinçli farkındalığın örgütsel çevikliği anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini göstermektedir (b=0.36, SH=0.03, t =11.22, p<.001). Ayrıca örgütsel çevikliğin örgütsel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmuştur (b=1.00, SH=0.07, t=14.78, p<.001). Örgütsel bilinçli farkındalığın örgütsel yaratıcılık üzerindeki doğrudan etkisi de anlamlıdır (b=0.25, SH=0.05, t=5.40, p<.001). Toplam etki modeli incelendiğinde örgütsel bilinçli farkındalığın örgütsel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmüştür (b=0.61, SH=0.05, t= 12.14, p<.001). Aracı değişken modele dahil edildiğinde ise bu etkinin azaldığı ancak anlamlılığını koruduğu görülmektedir. Bootstrap yöntemiyle yapılan analiz sonuçları, örgütsel çevikliğin aracılık etkisinin

anlamlı olduğunu göstermektedir (b=0.36, SH=0.04). Güven aralığının sıfır içermemesi aracılık etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir (LLCI-ULCI [0.29,0.45]). Bu bulgular örgütsel çevikliğin modelde kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir.

Process analizi ile elde edilen aracılık ilişkisine dair bulgular, Amos 25 programı kullanılarak yapısal eşitlik modeli kapsamında da test edilmiştir. Yapısal eşitlik modeli sonuçları, modelin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğunu göstermektedir (χ^2/df =2.864, CFI= .905, IFI=.905, TLI=.895, $RMSEA$=.077). Yol katsayıları incelendiğinde, örgütsel bilinçli farkındalığın örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu belirlenmiştir (β =.574, b=.420, p<.001). Örgütsel çevikliğin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisi de anlamlı ve pozitiftir (β=.660, b=1.039, p<.001). Ayrıca örgütsel bilinçli farkındalığın örgütsel yaratıcılık üzerindeki doğrudan etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür (β=.202, b=.232, p<.001). Bootstrap sonuçları, örgütsel bilinçli farkındalığın, örgütsel çeviklik aracılığıyla örgütsel yaratıcılık üzerindeki dolaylı etkisinin, anlamlı olduğunu göstermiştir (%95 GA [.310, .448], p=.012). Bulgular Process sonuçlarıyla paralel biçimde, örgütsel bilinçli farkındalığın örgütsel yaratıcılığı hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkilediğini; örgütsel çevikliğin aracı role sahip olduğunu göstermektedir.

Öte yandan yürütülen ANOVA sonucunda, örgütsel yaratıcılık düzeyinin sektör türüne göre anlamlı biçimde farklılaştığı görülmüştür (F(1,310)= 7,058, p=0,008). Özel sektör çalışanlarının örgütsel yaratıcılık ortalaması ($\bar{X}$=4,6042), kamu sektörü ortalamasından ($\bar{X}$=4,1537) daha yüksektir. Bu bulgu, yaratıcılık düzeyinin sektör değişkenine göre anlamlı biçimde farklılaştığını ve özel sektörde daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu sebeple Amos 25 programı ile çoklu grup analizi yapılmıştır. Ancak çoklu grup analizi sonuçları, madde-boyut ilişkilerinde ve değişkenlerin (boyutların) birbirleriyle olan ilişkilerinde sektör grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığını göstermiştir. Dolayısıyla, sektörler arasında örgütsel yaratıcılık açısından ortalama düzeyde fark bulunmakla birlikte, bu farklılık ölçüm modeli ve yapısal ilişkiler düzeyinde anlamlı olarak doğrulanmamıştır.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmanın amacı, örgütsel bilinçli farkındalık, örgütsel çeviklik ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkileri incelemek ve örgütsel çevikliğin bu ilişkideki aracı rolünü ortaya koymaktır. Bu kavramlar farklı süreçleri temsil etmektedir. Örgütsel bilinçli farkındalık örgütün dikkat ve anlamlandırma süreçlerini ifade eden bilişsel bir kapasiteyi temsil ederken, örgütsel çeviklik bu farkındalığın hızlı ve esnek eylemlere dönüşmesini ifade eden davranışsal bir kapasiteyi yansıtmaktadır. Örgütsel yaratıcılık ise bu süreçlerin sonucunda ortaya çıkan çıktıyı temsil etmektedir. Elde edilen bulgular, araştırma kapsamında öne sürülen tüm hipotezleri doğrulamaktadır.

Sonuçlar, örgütsel bilinçli farkındalığın örgütsel yaratıcılığı anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini göstermiştir. Bu bulgu, örgütlerin çevrelerini farkında olmalarının ve mevcut uygulamaları sorgulamalarının yeni fikirlerin ortaya çıkmasını kolaylaştırdığını göstermektedir. Dikkat Temelli Yaklaşım'a (Ocasio, 1997) göre örgütsel sonuçları belirleyen temel unsurlardan biri, örgütlerin dikkatlerini hangi bilgi ve sinyallere yönelttiğidir. Bu çerçevede örgütsel bilinçli farkındalık, durum ve gelişmelere yönelik ortak bir duyarlılık oluşturarak bilgi işleme süreçlerini zenginleştirmekte ve farklı bakış açılarının değerlendirilmesini teşvik etmektedir. Ayrıca Anlamlandırma Teorisi (Weick, 1995) bağlamında, örgütlerin çevresel sinyalleri kolektif biçimde yorumlayarak ortak anlamlar ürettiği söylenebilir. Bu anlamlandırma süreci, rutinlerin yeniden değerlendirilmesini ve yeni fikirlerin geliştirilmesini kolaylaştırarak örgütsel yaratıcılığı desteklemektedir.

Ayrıca araştırmada örgütsel bilinçli farkındalığın, örgütsel çevikliği anlamlı ve pozitif biçimde etkilediğini sonucuna ulaşılmıştır. Örgütlerin değişimleri fark edebilmesi ve bu değişimlere hızlı tepki verebilmesi, örgütün dikkat ve öğrenme süreçleri ile ilişkilidir. Bu durum Dikkat Temelli Yaklaşım (Ocasio, 1997) ve Dinamik Yetenekler Teorisi (Teece vd., 1997) ile birlikte açıklanabilmektedir. Bilinçli farkındalık, örgütün değişimleri ve hataları daha erken fark etmesini sağlamakta bu durum da örgütün algılama, uyum sağlama ve hızlı tepki verme kapasitesini artırarak dinamik yeteneklerin gelişmesine dolayısıyla, örgütsel çevikliğe katkı sağlamaktadır. Bir diğer bulgu, örgütsel çevikliğin örgütsel yaratıcılığı anlamlı ve pozitif yönde etkilediğidir. Çevik örgütler hızlı karar alma, esnek süreçler geliştirme ve değişen koşullara uyum sağlama becerileri sayesinde yeni fikirlerin ortaya çıkması ve uygulanması için uygun bir ortam oluşturmaktadır (Puriwat ve

Hoonsopon, 2022). Dolayısıyla çeviklik, örgütlerin yeni fırsatları değerlendirmesine ve farklı çözüm yolları geliştirmesine olanak tanıyarak yaratıcı çıktıları desteklemektedir (Teece vd., 1997).

Son olarak bulgular, örgütsel çevikliğin örgütsel bilinçli farkındalık ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkide kısmi aracı rol oynadığını göstermektedir. Bu noktaya, Durumsallık Yaklaşımı ile açıklık getirilebilmektedir (Burns ve Stalker, 1961; Lawrence ve Lorsch, 1967). Bu çerçevede örgütsel çıktılara ulaşmada tek bir yol bulunmamakta, dolayısıyla örgütsel yaratıcılığa farklı mekanizmalar üzerinden ulaşmak mümkün olabilmektedir. Bu kapsamda söz konusu aracılık ilişkisi, örgütsel bilinçli farkındalığın yarattığı bilişsel farkındalığın çeviklik aracılığıyla davranışsal bir niteliğe kavuştuğunu göstermektedir. Akılcı Eylem Teorisi'ne (Fishbein ve Ajzen, 1975) göre bu farkındalık, değişime uyum sağlama ve esnek tepki verme yönünde ortak değerlendirme ve niyetlerin oluşmasına katkı sunmaktadır. Örgütsel çeviklik ise bu bilişsel ve tutumsal zemini hızlı, uyumlu ve esnek davranışlara dönüştürerek örgütsel yaratıcılığı artırmaktadır. Bu çalışma, örgütlerin çevresel gelişmeleri ve mevcut durumu fark etme kapasitesinin, çevik tepkiler aracılığıyla örgütsel yaratıcılığa nasıl dönüştüğünü göstererek literatüre önemli bir katkı sunmaktadır.

Çalışma, örgütsel bilinçli farkındalık, örgütsel çeviklik ve örgütsel yaratıcılığı bütüncül bir model içinde ele alarak literatüre katkı sunmaktadır. Araştırmanın temel katkısı, örgütsel bilinçli farkındalığın, yaratıcılığı hangi mekanizma üzerinden etkilediğini açıklamasıdır. Bulgular, çevresel gelişmeleri fark etmenin yanı sıra bu farkındalığın hızlı, esnek ve uyarlanabilir eylemlere dönüştürülmesinde örgütsel çevikliğin önemli bir rol üstlendiğini göstermektedir. Çalışma ayrıca örgütsel bilinçli farkındalığı bilişsel, örgütsel çevikliği davranışsal ve örgütsel yaratıcılığı sonuç odaklı bir kapasite olarak konumlandırarak bu kavramlar arasındaki ilişki ve ayrımı açıklığa kavuşturmaktadır. Böylece örgütsel yaratıcılığın, dikkat etme ve anlamlandırmadan çevik eyleme uzanan çok aşamalı bir süreç dahilinde geliştiği ortaya konulmaktadır. Her araştırmanın olduğu gibi, bu çalışmanın da bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Çalışmada veri tek bir zaman diliminde ve öz bildirim yöntemiyle toplanmıştır. Bu durum değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin sınırlı biçimde değerlendirilmesine yol açabilir. Ayrıca örneklem kartopu örnekleme yöntemiyle elde edilmiş olup farklı sektörlerde çalışan katılımcılardan oluşmaktadır. Bu nedenle bulguların tüm örgüt ve sektörlere genellenmesinde dikkatli olunmalıdır. Gelecek araştırmalarda boylamsal veri kullanılması ve belirli sektörlere odaklanan çalışmalar yapılması, değişkenler arasındaki ilişkilerin daha kapsamlı biçimde anlaşılmasına katkı sağlayabilir.

Araştırma bulguları uygulayıcılar açısından da önemli çıkarımlar sunmaktadır. Bulgular, örgütlerde yaratıcılığın yalnızca fikir üretimini teşvik etmekle değil, aynı zamanda örgüt içinde dikkat, farkındalık ve öğrenme süreçlerini güçlendirmekle desteklenebileceğini göstermektedir. Bunun yanı sıra örgütlerde çevik süreçlerin oluşturulması, hızlı karar alma ve esnek uygulama kapasitesinin artırılması, fark edilen fırsatların yaratıcı çözümlere dönüşmesini kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle yönetici ve örgütlerin, yaratıcı çıktıların ortaya konabilmesi adına, bilinçli farkındalığı destekleyen örgütsel uygulamalar ile çevik çalışma süreçlerini birlikte geliştirmesi önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

Argyris, C., & Schön, D. A. (1997). Organizational learning: A theory of action perspective. *Addison-Wesley*. https://doi.org/10.2307/40183951

Argyris, C., & Schön, D. A. (1997). Organizational learning: A theory of action perspective. *Addison-Wesley.*

Blomberg, A., Kallio, T., & Pohjanpää, H. (2017). Antecedents of organizational creativity: Drivers, barriers or both? *Journal of Innovation Management, 5*(1), 78-104. https://doi.org/10.24840/2183-0606_005.001_0007

Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). The management of innovation. *Oxford University Press.* https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198288787.001.0001

Carmeli, A., Dutton, J. E., & Hardin, A. E. (2015). Respect as an engine for new ideas: Linking respectful engagement, relational information processing and creativity among employees and teams. *Human Relations, 68*(6), 1021-1047. https://doi.org/10.1177/0018726714550256

Charbonnier-Voirin, A. (2011). The development and partial testing of the psychometric properties of a measurement scale of organizational agility. *Management, 14*(2), 119-156.

Darvishmotevali, M., Altinay, L., & Köseoglu, M. A. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management, 87*, Article 102499. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102499

Diaz, E., Carranza, R., Martin-Consuegra, D., & Zhang, J. (2024). Technology-driven smart consumer experiences in tourism destinations. *Current Issues in Tourism*, 1-31. https://doi.org/10.1080/13683500.2024.2443039

Diaz, E., Carranza, R., Martín-Consuegra Navarro, D., & Zhang, J. (2026). Digital pathways: Enhancing tourism small and medium-sized enterprises (SMEs) through smart organizational mindfulness towards technological transformation. *Journal of Hospitality and Tourism Insights, 9*(2), 685-706. https://doi.org/10.1108/JHTI-08-2024-0812

Felipe, C. M., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (2016). An explanatory and predictive model for organizational agility. *Journal of Business Research, 69*(10), 4624-4631. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.014

Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2020). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Technovation, 92*, 102061. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.11.004

Fetrati, M. A., Hansen, D., & Akhavan, P. (2022). How to manage creativity in organizations: Connecting the literature on organizational creativity through bibliometric research. *Technovation, 115*, 102473. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102473

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research. *Addison-Wesley.*

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). Multivariate data analysis (8th ed.). Cengage.

Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., & Talbott, K. (2015). Organizational agility. *Journal of Applied Business Research, 31*(2), 675-686.

Hayes, A. F. (2013). An introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. *Guilford Press.*

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. https://doi.org/10.5296/bms.v11i1.16867

Kudesia, R. S. (2015). Mindfulness and creativity in the workplace. In J. Reb & P. W. B. Atkins (Eds.), *Mindfulness in organizations* (1st ed., pp. 190-212). Cambridge University Press.

Lang, J. C., & Lee, C. H. (2010). Workplace humor and organizational creativity. The International Journal of Human Resource Management, 21(1), 46-60. https://doi.org/10.1080/09585190903466855

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly, 12*(1), 1-47. https://doi.org/10.2307/2391211

Mellard, M., Parmentier, G., & Jeannot, F. (2026). Examining the path from organizational agility to organizational creativity. *Creativity and Innovation Management*. https://doi.org/10.1111/caim.70054

Motwani, J., & Kataria, A. (2024). Organization agility: A literature review and research agenda. *International Journal of Productivity and Performance Management, 73*(9), 2709-2754. https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2023-0383

Nafei, W. A. (2016). Organizational agility: The key to organizational success. *International Journal of Business and Management, 11*(5), 296-309. https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n5p296

Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal, 18*(S1), 187-206.https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199707)18:1+%3C187::AID-SMJ936%3E3.0.CO;2-K

Puriwat, W., & Hoonsopon, D. (2022). Cultivating product innovation performance through creativity: The impact of organizational agility and flexibility under technological turbulence. *Journal of Manufacturing Technology Management, 33*(4), 741-762. https://doi.org/10.1108/JMTM-10-2020-0420

Ray, J. L., Baker, L. T., & Plowman, D. A. (2011). Organizational mindfulness in business schools. *Academy of Management Learning & Education, 10*(2), 188-203. https://doi.org/10.5465/amle.10.2.zqr188

Rumanti, A. A., Rizana, A. F., & Achmad, F. (2023). Exploring the role of organizational creativity and open innovation in enhancing SMEs performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 9*(2), Article 100045. https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100045

Sternberg, R. J. (2000). Images of mindfulness. *Journal of Social Issues, 56*(1), 11-26. https://doi.org/10.1111/0022-4537.00149

Sutcliffe, K. M., Vogus, T. J., & Dane, E. (2016). Mindfulness in organizations: A cross-level review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3*(1), 55-81. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062531

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2014). Using multivariate statistics. Pearson.

Tallon, P. P., & Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: Insights from a mediation model. *MIS Quarterly, 35*(2), 463-486. https://doi.org/10.2307/23044052

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509-533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z

Vogus, T. J. (2011). Vogus TJ (2011) Mindful organizing: Establishing and extending the foundations of highly reliable performance. In: Cameron K and Spreitzer GM (eds*) The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship.* Oxford: Oxford University Press, 664676. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0050

Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). The safety organizing scale: Development and validation of a behavioral measure of safety culture in hospital nursing units. *Medical Care, 45*(1), 46-54. https://doi.org/10.1097/01.mlr.0000244635.61178.7a

Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2012). Organizational mindfulness and mindful organizing: A reconciliation and path forward. *Academy of Management Learning & Education, 11*(4), 722-735. https://doi.org/10.5465/amle.2011.0002c

Vouzas, F., Nizamidou, C., Subeniotis, D., & Stamatiadou, K. (2026). The relationship between organizational mindfulness, crisis management and its impact on employee motivation. *EuroMed Journal of Business*, 1-25. https://doi.org/10.1108/EMJB-05-2025-0166

Weick, K. E. (2009). Making sense of the organization. Wiley.

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty. John Wiley & Sons.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review, 18*(2), 293-321. https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997517

Wu, M., & Gao, Y. (2025). How does mindfulness affect media employees' creative engagement? The chain-mediation model of institutional pressures and career adaptability. *Frontiers in Psychology, 16*, Article 1617956. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1617956

Zulfiqar, S., & Saeed, S. (2025). How corporate mindfulness leads to organizational agility? Exploring the roles of employee knowledge sharing and resilience. *Journal of Organizational Change Management, 38*(3), 644-663. https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2023-0104

BİR ENDÜSTRİYEL EKOSİSTEM OLARAK YEŞİLÇAM: ÖRGÜTSEL ÇEVRE DİNAMİKLERİ ÜZERİNE KURAMSAL VE BİBLİYOMETRİK BİR İNCELEME

Prof. Dr. Ömür N. T. ÖZMEN

İzmir Tınaztepe Üniversitesi, omur.ozmen@tinaztepe.edu.tr

Prof. Dr. Alev KATRİNLİ

Dokuz Eylül Üniversitesi, katrinli.alev@gmail.com

Dr. Öğr. Üyesi Songül GÖKHAN

İzmir Tınaztepe Üniversitesi, songul.gokhan@tinaztepe.edu.tr

Prof. Dr. Yüksel YALOVA

TBMM Başkanvekili, Eski Devlet Bakanı, yukselyalova@gmail.com

Seda Nur KAÇAN

İzmir Demokrasi Üniversitesi, kcnseda35@gmail.com

Özet

Bu araştırma, Türk sinema tarihinin en üretken ve toplumsal etki açısından en güçlü dönemi olan Yeşilçam'ı makro-çevresel faktörlerle sürekli etkileşim halinde olan, kısıtlı kaynaklarla faaliyet gösteren karmaşık bir endüstriyel ekosistem olarak incelemektedir. Yeşilçam döneminin rekabetçi hayatta kalma mücadeleleri veren bir örgüt alanı olarak analiz edilmesinde örgüt ve yönetim bakış açısıyla yeterli çalışma olmadığı görülmüştür. Bu doğrultuda çalışma, Yeni Kurumsal Kuram, Kaynak Bağımlılığı Kuramı ve Örgütsel Ekoloji perspektifleri temel alınarak yapılandırılmış olup, bibliyometrik ve tematik içerik analizi tekniklerini içeren nitel bir yöntemle yürütülmüştür. Araştırma kapsamında Yeşilçam üzerine üretilmiş 100 akademik lisansüstü tez ve makale MAXQDA yazılımı aracılığıyla derinlemesine incelenmiştir. Bulgular, dönemin 1939-1949 (Ön Yeşilçam), 1950-1959 (Yeşilçam Sineması) ve 1960-1980 (Yüksek Yeşilçam ve Çöküş) olmak üzere üç temel tarihsel kesitte yapısal kırılmalar yaşadığını ortaya koymaktadır. Politik, yasal, ekonomik, sosyo-demografik, kültürel ve teknolojik makro çevresel dinamiklerin film anlatılarını ve örgütsel üretim biçimlerini doğrudan belirlediği saptanmıştır. Sonuç olarak Yeşilçam endüstrisinin, dış çevreye olan aşırı kaynak bağımlılığını stratejik olarak yönetememesi ve teknolojik uyum eksikliğinin yarattığı yapısal hantallık nedeniyle 1970'lerin ortalarından itibaren sürdürülebilirliğini kaybederek çöküş yaşadığı ampirik verilerle ortaya konulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Yeşilçam, Endüstriyel Ekosistem, Örgüt Kuramı, Bibliyometrik Analiz, Çevresel Dinamikler

YEŞİLÇAM AS AN INDUSTRIAL ECOSYSTEM: A THEORETICAL AND BIBLIOMETRIC ANALYSIS ON ORGANIZATIONAL ENVIRONMENTAL DYNAMICS

Abstract

This study examines Yeşilçam, the most productive and socially influential period in the history of Turkish cinema, as a complex industrial ecosystem operating under resource constraints and in constant interaction with macro-environmental factors. It has been observed that there is a lack of studies analyzing the Yeşilçam period as an organizational field engaged in competitive survival struggles from an organizational and management perspective. Accordingly, the study is structured on

the basis of Institutional Theory, Resource Dependence Theory, and Organizational Ecology, and employs a qualitative methodology incorporating bibliometric and thematic content analysis techniques. Within the scope of the research, 100 academic theses and articles on Yeşilçam were examined in depth using the MAXQDA software. The findings reveal that the period experienced structural transformations across three major historical phases: 1939–1949 (Pre-Yeşilçam), 1950–1959 (Yeşilçam Cinema), and 1960–1980 (High Yeşilçam and Decline). It has been determined that political, legal, economic, socio-demographic, cultural, and technological macro-environmental dynamics directly shaped both film narratives and organizational modes of production. Ultimately, empirical evidence demonstrates that the Yeşilçam industry lost its sustainability and entered a period of decline from the mid-1970s onward due to its inability to strategically manage its excessive dependence on external resources and the structural rigidity caused by insufficient technological adaptation.

Keywords: Yeşilçam, Industrial Ecosystem, Organizational Theory, Bibliometric Analysis, Environmental Dynamics

1. GİRİŞ

Sinema, icat edildiği on dokuzuncu yüzyılın sonlarından itibaren yalnızca estetik, sanatsal ve kültürel bir ifade aracı olarak kalmamış; aynı zamanda üretim, tüketim, tedarik zinciri, finansman açısından son derece karmaşık süreçlerin, stratejik karar alma mekanizmalarının hâkim olduğu endüstriyel bir ekosisteme dönüşmüştür. Büyük bütçelerin yönetildiği, sermaye, teknoloji, emek yoğun bir sanat dalı ve pazar dinamiklerine tabi bir iş koludur (Göksu, 2022:154). Türkiye'de sinema tarihi incelendiğinde, "Yeşilçam Sineması" olarak adlandırılan dönemin niceliksel üretim hacmi ve toplumsal etki açısından tek örnek olan bir zaman dilimini temsil ettiği görülmektedir.

Bu dönemin incelenmesi, popüler bir sanat dalının tarihsel ve kültürel dinamiğini anlamanın yanı sıra gelişmekte olan bir ülkenin sanayileşme, kentleşme, politik ve kültürel dönüşüm süreçlerinin, kurumsallaşmaya çalışan bir endüstriyel ekosisteme nasıl yansıdığını görmek açısından önem taşımaktadır. Türk sinemasında 1960'lı yıllardan itibaren demografik değişimlerin de etkisiyle izleyici sayısının hızlı bir şekilde artmaya başlaması ülkenin hemen her köşesinde sinema salonlarının açılmasına vesile olmuş ve sinemayı kârlı bir endüstri haline getirmiştir. Arz ve talep dengesindeki bu gelişme, film işletmecilerinin, yapım şirketlerinin ve üretilen film sayısının logaritmik olarak artmasıyla sonuçlanmıştır (Abisel, 2005: 143; Hayır, 2014).

Türk sineması ile ilgili akademik çalışmaların büyük bir çoğunluğunun kültürel çalışmalar, göstergebilim, estetik analizler, film metinleri analizleri, yönetmen odaklı yaklaşımlar, oyuncu-yıldız sistemleri, tarihsel anlatı ve sanat tarihi bağlamında odaklandığı görülmektedir (Özön,1962; Onaran,1994; Abisel, 2005; Kırel, 2005; Tunalı, 2009; Özen, 2009; Arslan, 2011; Gülpınar, 2013; Kasım, 2012; Lüleci, 2020; Çam & Durak, 2025; Dana & Çakır, 2025; Eşidir vd. 2025). Bu yaklaşım sinemanın bir "örgüt", bir "pazar aktörü" ve makro-çevresel dalgalanmaları dikkate almak durumunda olan bir "stratejik varlık" olma özelliklerini göz ardı etmiş görünmektedir. Sinema, özünde sermaye birikimi, pazar rekabeti, tedarik zinciri yönetimi, kaynak tedariki, emek, örgütlenme ve stratejik kriz yönetimi dinamiklerini barındıran büyük bir endüstridir.

Türk sinema tarihinde son derece önemli bir yere sahip "Yeşilçam Dönemi" de bu bağlamda örgüt ve yönetim sosyolojisi açısından yeterince incelenmemiştir. Makro-çevresel faktörlerin kapalı ve tekelci bir endüstriyel ekosistemi nasıl radikal bir biçimde genişlettiği, tekelleşmeden tam rekabete geçişin ekonomik ve örgütsel dinamikleri nasıl tetiklediği, neden tam anlamıyla kurumsallaşamadığı ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratamadığı sektörün yapısal krizleri, sermaye ve emek arasındaki asimetrik ilişkiler, güç ve kaynak bağımlılığı problemleri, pazar payı kayıpları ve makroekonomik istikrarsızlıkların yapım şirketlerini nasıl yönlendirdiği ve bu gelişmelerin film anlatılarına nasıl yansıdığı gibi konular örgüt ve yönetim bakış açısı ile ele alınmamıştır.

Bu bağlamda, bu çalışmanın temel sorunsalı, Yeşilçam döneminin rekabetçi hayatta kalma mücadeleleri veren karmaşık bir örgüt alanı ve endüstriyel bir ekosistem olarak analiz edilmesindeki kavramsal boşluktur. Çalışmanın temel amacı, Yeşilçam sinema endüstrisinin tarihsel serüvenini kendi içindeki kronolojik kesitler bağlamında ele alarak her dönemin kendine özgü örgütsel çevre dinamiklerinin özelliklerini ve bu özelliklerin üretilen film anlatılarını nasıl şekillendirdiğini ampirik bulgularla sistematik bir biçimde incelemektir.

Bu kapsamda çalışmanın araştırma soruları Yeşilçam endüstrisinin örgütsel çevre dinamiklerinin özellikleri nelerdir, örgütsel ve yönetsel açıdan nasıl değerlendirilir? Bu özellikler film anlatılarını nasıl şekillendirmiştir? olarak belirlenmiştir.

Bu inceleme, Yeşilçam'ı yalnızca bir nostalji nesnesi olarak değil, kaynak kısıtları altında faaliyet gösteren örgütlerin dış çevreyle olan zorlu etkileşimlerinin somut bir örnek olayı olarak ele almaktadır. Türk Sinema Tarihi ile ilgili yazın incelendiğinde tarihsel dönemlerin genel olarak sınıflamalarının İlk Dönem/İlk Filmler/Yıllar/Osmanlı Dönemi (1896-1922), Tiyatrocular dönemi (1923-1939), Geçiş Dönemi/Ara Dönem (1939-1949), Sinemacılar Dönemi (1950-1959), Yeni Sinema Dönemi/Yeni Türk Sineması (1965-1980), Darbe Dönemi (1980 Sonrası/Darbe Dönemi), (1990-1999), Yeni Türk Sineması/Dijital Dönem (2000-2020), Süregiden Dönem (2020-) şeklinde sınıflandırıldığı görülmektedir (Özön, 1962; Onaran, 1994, s. 11-103; Özen, 2009; Şentürk, 2020). Bu çalışmanın amacı kapsamında Yeşilçam Dönemini şekillendiren 1939-1949 (Ön Yeşilçam), 1950-1959 (Yeşilçam), 1960-1980 (Yüksek Yeşilçam ve Çöküş) olmak üzere üç tarihsel kesit incelenmiştir.

Her bir dönemin kendi içsel "sorunsalı" Yeni Kurumsal Kuram, Kaynak Bağımlılığı ve Örgütsel Ekoloji yaklaşımlarıyla kavramsal değerlendirmeler kapsamında yürütülmüştür. Yeni kurumsal kuram, kaynak bağımlılığı ve popülasyon ekolojisi, örgütlerin çevreleriyle ilişkilerini ve hayatta kalma süreçlerini farklı açılardan açıklar. Yeni Kurumsal Kuram meşruiyet ve benzerleşmeyi, Kaynak Bağımlılığı kritik kaynakları yönetme çabalarını, Popülasyon Ekolojisi ise çevresel seçilim ve örgütsel nüfus değişimlerini odak noktasına almaktadır (Leblebici; 2004). Yeşilçam Ekosisteminin makro çevresel dinamikleri eklektik bir yaklaşımla değerlendirilmek istendiğinden adı geçen üç yaklaşım bir arada kullanılmıştır. Bibliyometrik yöntemle ve içerik analizi ile edilen bulgular makro bir çerçevede yorumlanmış ve her kesite özgü çevresel dinamiklerin etkilerine ilişkin çıkarımlar ortaya konulmuştur.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bir örgütün veya genel olarak bir endüstrinin hayatta kalma ve büyüme kapasitesi, yalnızca kendi içsel yönetim stratejilerine veya sanatsal yetkinliklerine değildir, Örgütler aynı zamanda içinde bulundukları çevrenin teknolojik, ekonomik, politik, yasal ve sosyolojik koşullarına ne ölçüde uyum sağlayabildiklerine doğrudan bağımlıdırlar (Seçkin, 2020). Çevresel dinamiklere uyum sağlama karmaşık örgütlerden oluşan büyük bir endüstriyel yapı olarak tanımlanan sinema endüstrisi için de geçerlidir. Sinema üretim şirketleri varlıklarının kabul görmesi, faaliyetlerinin sürdürülebilirliği ve hayatta kalabilmek için rasyonel, politik ve kurumsal stratejiler geliştirmek durumundadırlar.

Bu bağlamda çalışma çevresel dinamikler ve örgüt etkileşimini ele alan, Yeni Kurumsal Kuram, Kaynak Bağımlılığı ve Örgütsel Ekoloji olmak üzere üç temel sosyolojik örgüt teorisi çerçevesinde yapılandırılmıştır.

Yeni Kurumsal Kuram, Kaynak Bağımlılığı ve Örgütsel Ekoloji, örgütlerin çevreleriyle ilişkilerini meşruiyet, kaynak arayışı ve doğal seçilim mekanizmaları üzerinden bütünleşik bir şekilde açıklar. Yeni Kurumsal Kuram meşruiyet için kurumların benzeşmesini, Kaynak Bağımlılığı hayatta kalmak için kritik kaynakları kontrol etmeyi, Örgütsel Ekoloji ise çevreye uyum sağlayamayanların elenmesini vurgular.

Yeni Kurumsal Kuram perspektifiyle kurumsal meşruiyet elde etme çabası, Kaynak Bağımlılığına göre kritik kaynakların elde edilmesini kolaylaştırır ve Örgütsel Ekoloji açısından bu süreçlerin başarısı çevresel seçilim mekanizmasında hayatta kalmayı sağlar.

2.1. Yeni Kurumsal Kuram ve Eş Biçimlilik

Meyer ve Rowan (1977) tarafından temelleri atılan ve DiMaggio ve Powell (1983) tarafından geliştirilen Yeni Kurumsal Kuram, örgütlerin yalnızca kâr maksimizasyonu ve maliyet minimizasyonu

gibi rasyonel ekonomik hedefler doğrultusunda hareket etmediklerini, aynı zamanda içinde bulundukları çevrenin normatif, yasal ve kültürel beklentilerine uyum sağlama baskısı altında olduklarını savunur (DiMaggio ve Powell, 1983). Bir örgütün uzun vadede hayatta kalabilmesi için pazarda sadece verimli olması yetmez; aynı zamanda çevresindeki otorite odakları (devlet, yasalar, toplumsal normlar, sivil toplum) tarafından "meşru" kabul edilmesi gerekir (DiMaggio ve Powell, 1983). Meyer ve Rowan (1977), kurumsallaşmış çevrelerdeki beklentilerin birer "mit ve seremoni" işlevi gördüğünü; örgütlerin bu beklentileri karşılayarak dışsal meşruiyet sağladıklarını belirtir. Bu meşruiyet arayışı, aynı kurumsal alanda faaliyet gösteren örgütleri zaman içinde yapısal, işlemsel, davranışsal ve stratejik olarak birbirine benzemeye yönlendirebilir. DiMaggio ve Powell (1983) bu benzeşme sürecini "Kurumsal Eş biçimlilik" kavramıyla formüle etmiş ve üç farklı mekanizma tanımlamıştır:

1. Zorlayıcı Eş biçimlilik: Devletin, yasaların ve örgütün bağımlı olduğu diğer güçlü kurumların dayattığı biçimsel ve doğal baskılardan kaynaklanır. Yeşilçam özelinde, devletin uyguladığı 1939 tarihli katı Sansür Nizamnamesi, yapım şirketleri üzerinde şiddetli bir zorlayıcı baskı yaratmıştır. Ulusal güvenlik, genel ahlak ve politik rejim endişeleriyle sinema sıkı bir denetim altına alınmış; örgütler sansür kurullarından geçebilmek için otosansür uygulamış ve birbirine benzeyen, apolitik melodramlar üretmek durumunda kalmışlardır.

2. Taklitçi Eş biçimlilik: Çevresel ve pazar talepleri belirsizliğinin yüksek olduğu, teknolojinin anlaşılamadığı durumlarda, örgütlerin kendi alanlarında "başarılı" kabul edilen diğer örgütleri model alması ve taklit etmesidir. Kırsaldan kente göçen, demografik özellikleri ve kültürel beklentileri henüz tam anlaşılamamış yeni izleyicinin yarattığı pazar belirsizliği karşısında Yeşilçam yapımcıları, garantili gişe arayışıyla birbirlerini kopyalamıştır. Hindistan, Mısır ve Hollywood sinemasının başarısını kanıtlamış örnekleri taklit edilmiş, "Vurun Kahpeye" gibi gişe rekorları kıran filmlerin ardından birbirinin kopyası çok sayıda benzer film üretilmiştir.

3. Normatif Eş biçimlilik: Profesyonelleşmeden, akademik eğitimden ve endüstri standartlarından doğan benzeşme baskılarıdır. Yeşilçam'da biçimsel bir sinema eğitiminden ziyade, setlerde kurulan hiyerarşik usta-çırak ilişkileri, kameramanların ve yönetmenlerin ortak mesleki normlar geliştirmesine neden olmuştur (Aytekin, 2015). Sinema eleştirmenlerinin ve aydınların beklentileri de bir tür normatif demir kafes örmüştür.

Ön Yeşilçam kesiti olarak adlandırılan 1939-1949 yıllarını içeren dönemde Türkiye'de tek parti döneminin sonları ile çok partili hayata geçişin sancıları, İkinci Dünya Savaşı'nın yarattığı olağanüstü hal koşulları ve güvenlikçi devlet politikaları üst düzeydedir. Sinema endüstrisi bu iklimde şekillenmiştir. Devlet, sinemayı potansiyel bir ideolojik araç olarak değerlendirirken aynı zamanda ulusal güvenliğe ve genel ahlaka tehdit oluşturabilecek tehlikeli bir kitle iletişim aracı olarak kodlamıştır. Bu nedenle üretim sürecini son derece katı sansür mekanizmaları aracılığıyla denetim altında tutmuştur (Usta, 2020) Bu durum, yapımevleri üzerinde şiddetli bir "zorlayıcı kurumsal baskı" yaratmıştır.

2.2. Kaynak Bağımlılığı Kuramı ve Örgütsel Güç İlişkileri

Kaynak Bağımlılığı Kuramı, hiçbir örgütün kendi kendine yetebilecek tamamen kapalı bir sistem olmadığını, faaliyetlerini sürdürebilmek için çevresindeki diğer aktörler olan devlet, sermaye sahipleri, tedarikçiler, dağıtımcılar ve nihai tüketiciler olan müşterilerden sürekli olarak kaynak temin etmek zorunda olduğunu ileri sürer (Pfeffer & Salancik, 2003; Nienhüser, 2008; Hillman vd. 2009; Aslan, 2011). Kurama göre, örgütlerin davranışlarının ve temel stratejik eylemlerinin amacı, kritik kaynaklara ulaşırken dış çevreye olan bağımlılıklarını akılcı bir şekilde yönetmek, belirsizlikleri minimize etmek ve asimetrik güç ilişkilerini kendi lehlerine çevirmektir (Pfeffer & Salancik, 1978). Örgütler faaliyetlerini sürdürebilmek için dış çevrelerindeki diğer aktörlerden (devlet kurumları, sermaye sahipleri, hammadde tedarikçileri, dağıtım ağları ve nihai müşteriler) sürekli olarak kritik kaynaklar temin etmek zorundadır.

Hayati kaynaklara duyulan ihtiyaç, örgütlerin dış çevrelerine bağımlı hale gelmesine neden olur. Pfeffer ve Salancik (1978), kaynak ihtiyacının örgütler ve çevre aktörleri arasında "asimetrik güç ilişkileri" yarattığını vurgular. Kaynağa ihtiyacı olan örgüt, kaynağı elinde tutan ve kontrol eden aktöre bağımlı olacağından onun taleplerine, kısıtlamalarına ve ideolojik yönelimlerine boyun eğmek durumunda kalır. Kurama göre bir örgütün temel stratejik hedefi, dış çevreye olan bu bağımlılıklarını akılcı bir şekilde yönetmek, çevresel belirsizlikleri minimize etmek ve güç asimetrisini kendi lehine çevirecek koalisyonlar kurmaktır.

Türk sinemasında özellikle 1950'ler ve sonrasında ciddi bir sermaye yetersizliği, teknik altyapı eksikliği ve dışa bağımlılık söz konusu olmuştur. İkinci Dünya Savaşı yıllarında negatif film rulosu gibi temel ham maddelerin bile ithalatında yaşanan kesintiler, örgütlerin yaşam döngülerini tehdit etmiştir. Ayrıca, kamera, ses kayıt cihazları ve selüloz bazlı ham film gibi stratejik hammadde kalemlerinde %100 oranında dışa bağımlı olunması, sektörün petrol krizi gibi küresel ekonomik krizlere karşı aşırı kırılgan bir yapı sergilemesine neden olmuştur. Yapım şirketleri, bankacılık sisteminden kredi bulamadıkları için üretim maliyetlerini Anadolu'daki dağıtımcıların önceden ödedikleri nakit avanslar ve bonolarla karşılamışlardır. Sektör, klasik finansman sağlayıcı bankalardan dışlanmış olmanın yarattığı dezavantajı, kendi iç finansman modelini ve risk dağıtım ağını yaratarak aşmıştır (Karadoğan, 2018). Bu durum "Bölge İşletmeciliği" ve "Bono Sistemi" adı verilen özgün ve yerel bir finansal ekosistemin doğmasına yol açmıştır (Erkılıç, 2003; Tunç, 2012; Yıldırım, 2016; Erkılıç, 2016; Karadoğan, 2018). Ancak bu model, yapımcıları finansmanı kontrol eden işletmecilere tamamen bağımlı kılmıştır. İşletmeciler, sağladıkları sermayenin gücünü kullanarak filmin türünden, konusuna, hatta başrol oyuncusunun kim olacağına kadar her aşamaya müdahale etmişlerdir. Sanatsal bağımsızlık, sermaye sahiplerinin gişe garantisi beklentilerine kurban edilmiştir.

2.3. Örgütsel Ekoloji ve Taşıma Kapasitesi

Hannan ve Freeman (1977) tarafından sosyolojik yazına kazandırılan Örgütsel Ekoloji kuramı, analiz birimi olarak tekil örgütleri değil, belirli bir alandaki örgüt popülasyonunu ele alır. Çevredeki kaynak miktarının ve yasal düzenlemelerin değişmesinin, sadece mevcut örgütlerin davranışlarını değil, endüstride hayatta kalabilecek örgüt "türlerini" ve lider profillerini de değiştirdiğini savunur (Aslan, 2011). Kurama göre, dış çevredeki makro değişimler, kaynak miktarları ve yasal düzenlemeler endüstride hangi "tür" örgütlerin hayatta kalacağını doğal seçilim mekanizmasıyla belirler. Eğer bir çevre kıt kaynaklara sahipse, o çevrede devlet veya köklü dış kaynak desteği olan tekelci örgütler hayatta kalabilir. Çevrenin belirli bir taşıma kapasitesi vardır, bu kapasite çevredeki değişimlerle kaynaklar bollaştığında, çevre yeni ve daha yenilikçi örgüt türlerinin yaşamasına olanak tanır.

Kurama göre, kökleşmiş örgütler rutinlerine bağlıdır ve çevredeki yıkıcı inovasyonlara karşı esnek davranamazlar. 1940'ların ilk yarısı Türk sinemasında "Tiyatrocular Dönemi'nin" tekelci yapısının son demlerini simgelerken; 1940'ların sonu ve 1950'ler "Sinemacılar Dönemi'nin" yükselişini, dolayısıyla örgüt popülasyonundaki çeşitlenmeyi temsil eder (Aslan, 2011). Yeşilçam endüstrisi, televizyonun ve videonun 1970'lerde yıkıcı birer teknoloji olarak pazara girmesiyle çok büyük bir ekolojik şok yaşamıştır. Çevresel taşıma kapasitesi aşırı daralan sinema salonları, bu teknolojik değişime ayak uyduramamış, yapısal hantallıkları nedeniyle izleyici kitlelerini alternatif yayın mecralarına kaptırmışlardır. Ekolojik dengeler karşısında tam kurumsallaşamamış bu örgütsel popülasyon, "erotik filmler" furyası gibi hatalı hayatta kalma stratejileri geliştirerek yok oluşlarını hızlandırmıştır.

Günümüzde "Yeni Türk Sineması" veya çağdaş sinema endüstrisi olarak adlandırılan yapı, Yeşilçam'ın organik bir devamı değil; 1990'larda özel televizyon ve reklam sektörlerinin sağladığı sermaye, teknolojik altyapı ve insan kaynağı transferi üzerine inşa edilmiş, küresel kapitalizmin kuralları ile bütünleşmiş, tekelleşmiş dev dağıtım ağlarına sahip yepyeni bir örgütsel popülasyondur. Eski Yeşilçam'ın görkemli yükselişi ve trajik çöküşü; örgütlerin dış çevrelerindeki teknolojik fırtınalara, ekonomik darboğazlara ve politik baskılara karşı kaynak bağımsızlıklarını, organizasyonel esnekliklerini ve toplumsal meşruiyetlerini koruyamadıkları takdirde, varlıklarını sürdürmelerinin mümkün olamayacağını gösteren çok önemli bir endüstriyel laboratuvar sunmaktadır.

Yeşilçam ekosistemi, kısıtlı kaynaklara bağımlılık, piyasa meşruiyeti, komedi/melodram tarzı popüler türlere uyum sağlama ekseninde şekillenmiştir. Yapımcılar, devlet destekleri ve salon zincirlerine bağımlılıklarını yönetmeye çalışırken benzer popüler formları taklit ederek hayatta kalma ve meşruiyet sağlama çalışmıştır.

Kaynak Bağımlılığı yaklaşımı kapsamında yapımcı, kaynağı sağlayan işletmecinin gücü altındadır. Kaynağı kaybetmek istemeyen yapımcı, risk almak istemez ve Yeni Kurumsal Kuram gereği başarılı olanı taklit eder. Bu taklitçilik, Yeşilçam'ın "bir örnek" yapısını ve toplumsal meşruiyetini oluşturur. Sistem birbirine bağımlı ve tek tip hale geldiğinde, makro çevreden gelen etkilere karşı esnekliğini kaybeder. Örgütsel Ekoloji yaklaşımına göre çevreye uyum sağlayamayan hantal ve homojen yapı sonuç olarak elenir.

Bu kapsamda çalışmanın araştırma sorusu olan Yeşilçam endüstrisinin örgütsel çevre dinamiklerinin özellikleri nelerdir, örgütsel ve yönetsel açıdan değerlendirilmesi yapılmıştır.

3. YÖNTEM

Bu çalışmada, Yeşilçam sineması olgusunu derinlemesine incelemek ve var olan durumu detaylı bir şekilde ortaya koymak amacıyla nitel araştırma yaklaşımı benimsenmiştir. Nitel araştırma yaklaşımı, katılımcıların deneyim ve bakış açıları ya da üretilen eserlerin derinlemesine incelenmesine, yorumlanmasına ve anlamlandırılmasına imkân tanıyan bir süreci içermektedir (Flick, 2014; Patton, 2005). Bu doğrultuda, Yeşilçam üzerine yazılmış tez ve makalelerin incelendiği bu araştırmada, veriler aracılığıyla olgunun yapısına ulaşılması amaçlanmış ve araştırma nitel desen çerçevesinde kurgulanmıştır.

Bibliyometrik analiz yöntemi ile nitel bir teknik olan tematik içerik analizi bir arada kullanılmıştır. Bibliyometrik analiz, akademik yayınların niceliksel yönünü ortaya koyarak çalışılan konuyla ilgili yazının mevcut durumunu haritalandırırken içerik analizi, kelimelerin ve kodların ardındaki derin sosyolojik anlamları deşifre etmeyi sağlamaktadır. Araştırmanın veri setini, Yeşilçam konusu ekseninde yazılmış lisansüstü tezler ve makaleler oluşturmaktadır. Çalışmalar YÖK Ulusal Tez Merkezi ve akademik veri tabanları üzerinden taranarak elde edilmiştir.

Bilgi açısından en zengin veriyi sunabilecek kaynaklara ulaşmayı sağlayan ve derinlemesine bilgi elde etmek amacıyla amaçlı örnekleme yöntemlerinden "ölçüt örnekleme" stratejisi tercih edilmiştir. İlgili veri tabanlarında yapılan taramalar sonucunda ilk aşamada toplam 125 çalışmaya ulaşılmıştır. Araştırmanın amacına uygun nitelikli veriye ulaşmak için ilgili tezlerin araştırma kapsamında doğrudan bir "sinema filmi incelemesi/analizi" olması şartı aranmıştır. Film analizi içermeyen çalışmalar kapsam dışı bırakılmıştır.

Yalnızca klasik Yeşilçam dönemini merkeze alan ve bu dönemin genel anlatı yapısını yansıtan tezler ve makaleler incelenmiştir. Bu bağlamda, Yeşilçam dönemi içinde üretilmiş olsa dahi erotik/yetişkin içerikli film furyasına ait yapımları inceleyen çalışmalar ile Yeşilçam sonrası döneme ait, aşırı argo ve küfür içeren güncel popüler komedi filmlerini konu alan çalışmalar araştırma evreninden çıkarılmıştır.

Belirlenen bu ölçütler doğrultusunda nihai olarak 100 çalışma araştırmanın örneklemine dâhil edilmiştir. Bu ölçütlere göre seçilen çalışmalar araştırma sorularına en uygun veriyi sağlamış ve çalışmanın derinliğini artırmıştır (Creswell ve Clark, 2018; Coronado vd. 2011; Reeves ve Borgman, 1983). Yeşilçam sinemasının eğilimlerini, makro çevresel faktörlerin etkisini ve film anlatılarını analiz etmek için önemli bir kaynak teşkil etmektedir.

Örnekleme dahil edilen 100 çalışmadan elde edilen veriler nitel analiz süreçlerine tabi tutularak çözümlenmiştir. Elde edilen ham veriler, analiz sürecini sistemleştirmek amacıyla MAXQDA nitel veri analizi paket programı yardımıyla dijital ortama aktarılmıştır. Veriler araştırmanın kavramsal çerçevesine uygun olarak kategorilere ayrılmış ve kodlanmıştır (Patton, 2005).

Nitel araştırmaların doğasına uygun bilimsel titizliği sağlamak amacıyla Guba'nın (1981) güvenirlik ve geçerlilik modeli temel alınmıştır. Bu model; inandırıcılık, aktarılabilirlik, tutarlılık ve doğrulanabilirlik olmak üzere dört ana ölçüt üzerinden değerlendirme yapmaktadır (Shenton, 2004):

Araştırmanın inandırıcılığını artırmak için veri toplama ve analiz süreci şeffaf bir biçimde yürütülmüştür. Kodlama sürecinde elde edilen kategorilerin yapılandırılması aşamasında elde edilen verilerin nesnelliği alan yazınla sürekli karşılaştırılarak pekiştirilmiştir (Patton, 2005).

Bulguların benzer bağlamlara aktarılabilirliğini desteklemek amacıyla, araştırmaya dahil edilen tezlerin seçim kriterleri (ölçüt örnekleme sınırları), elenme gerekçeleri ve araştırma bağlamı detaylı biçimde açıklanarak okuyucuların bulguları kendi bağlamlarıyla kıyaslamalarına imkân tanınmıştır (Lincoln ve Guba, 1985).

Tutarlılığı sağlamak amacıyla araştırmacının kendi içindeki kodlama uyumuna odaklanılmıştır. Araştırmanın tekrarlanabilirliğini sağlamak için veri toplama, kodlama ve analiz adımlarını kapsayan tüm yöntemsel süreç sistematik bir biçimde belgelenerek sonuçların tutarlılığı güvence altına alınmıştır (Merriam, 2009, Shenton, 2004). Ayrıca kodlama işlemleri aralıklarla tekrar edilerek tutarlılık teyit edilmiştir.

Araştırmacı önyargılarından bağımsız sonuçlara ulaşmak için veri analiz adımları sistematik olarak kayıt altına alınmıştır (Shenton, 2004). Analiz sürecinde paket program kullanılarak oluşturulan detaylı kayıt zinciri, bulguların doğrulanabilirliğini güçlendirmiştir.

4. BULGULAR

Bu bölümde, incelenen akademik çalışmaların bibliyometrik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler sunulacak, ardından tarihsel kesitlere bölünmüş tematik bulgular ve kelime bulutları PESTEL (Politik, Ekonomik, Sosyokültürel, Teknolojik, Çevresel, Yasal) analizi mantığıyla örgütsel bir çerçevede yorumlanacaktır.

Araştırma kapsamında incelenen 100 akademik çalışmanın yürütüldüğü kurumlara göre dağılımı incelendiğinde, Marmara Üniversitesinin %23'lük oran ile Yeşilçam endüstrisi konusunda en fazla bilgi üreten üniversite olduğu görülmektedir. Marmara Üniversitesini %6'şar oran ile İstanbul Üniversitesi ve Selçuk Üniversitesi, %5 Hacettepe Üniversitesi, %4'lük oranlar ile Ege, Bahçeşehir ve Yeditepe Üniversiteleri takip etmektedir. %3 ile Anadolu, %2'şer oranlarla İzmir Ekonomi ve Eskişehir Osmangazi Üniversiteleri yer almaktadır. Çalışmaların anabilim dalları bazındaki dağılımında ise, %42'lik bir oranla Radyo, Televizyon ve Sinema Anabilim Dalı ilk sıradadır. Ardından %13 ile İletişim Bilimleri ve %3 ile Grafik Tasarımı %2 ile Türk Dili Edebiyatı Anabilim Dalları gelmektedir.

Yeşilçam Filmleri üzerine gerçekleştirilen çalışmaların beşer yıllık dönemlere göre dağılımı incelendiğinde 2000, 2005 2015, 2020 yıllarında an fazla çalışma yapıldığı görülmektedir.

Çalışmaların tarihsel kesitlere göre dağılımları alan yazının odaklandığı dönemleri göstermektedir. Buna göre "Ön Yeşilçam (1939-1949)" %11.11, "Yeşilçam Sineması (1950-1959)" %18.52, "Yüksek Yeşilçam ve Çöküş (1960-1980)" %70,37 oranı ile Yeşilçam filmlerini ele alan çalışmaların yoğunlukta olduğunu söylenebilir. Yüksek Yeşilçam ve Çöküş Dönemi kendi içinde 1960 Değişim Rüzgârları, 1961-1964 ve 1965-1980 olarak ayrılmıştır.

Araştırmada üst kodlar ve her bir üst koda ilişkin alt kodlar oluşturulmuştur. Alt kodlara ilişkin verilerin çokluğu nedeniyle çalışmada en sık kullanılan kodlara ulaşmak için kod haritaları oluşturulmuştur. MAXQDA yazılımı aracılığıyla oluşturulan kavram ağları ve kelime bulutları, her dönemin makro-çevresel faktörlerinin Yeşilçam endüstrisinin örgütsel davranış kalıplarını nasıl şekillendirdiğini göstermektedir.

4.1. Örgütsel Ekoloji ve Taşıma Kapasitesi

Kelime bulutu incelendiğinde, 1939–1949 döneminin "Toplumsal geçiş dönemi", "Ön Yeşilçam (1940–1950)", "Yabancı filmlerde dublaj", "Amerikan film sayısında artış", "Batı sinemasına özenme", "Mısır filmleri", "Tek partili siyasal yaşam" ve "İkinci Dünya Savaşı" kavramlarıyla tanımlandığı görülmektedir.



Şekil 1. 1939-1949 Ön Yeşilçam

Siyasal ve Tarihsel Dinamikler: Kelime bulutunda öne çıkan "İkinci Dünya Savaşı" ve "tek partili siyasal yaşam" kavramları, dönemin uluslararası ve siyasal bağlamının sinema üretimi üzerinde önemli etkiler yarattığını göstermektedir. Türkiye savaşın dışında kalmış olsa da yarattığı ekonomik ve kültürel koşullar sinema sektörünü doğrudan etkilemiştir. Film ithalatı ve dağıtımında yaşanan sınırlamalar, yerli film üretiminin yavaş gelişmesine neden olmuştur (Scognamillo, 2010). Aynı dönemde Türkiye'nin tek partili siyasal sistemi içinde kültürel üretim alanları devlet politikaları tarafından dolaylı biçimde şekillendirilmiştir. Sinema, bir yönden modernleşme ideolojisinin kültürel bir aracı olarak görülmüş ve batılı yaşam tarzının temsil edildiği anlatılar bu bağlamda teşvik edilmiştir (Dorsay, 2004). Öte yandan potansiyel bir tehdit aracı olarak görülmüştür. 1939 Sansür Nizamnamesi, bu evrede sektörün maruz kaldığı ilk "zorlayıcı eş biçimlilik" aracıdır.

Kültürel Dinamikler: "Batı sinemasına özenme" ve "Amerikan film sayısında artış" ifadeleri, dönemin kültürel yönelimini açıkça ortaya koymaktadır. 1940'lı yıllarda Hollywood filmlerinin Türkiye'de yaygın şekilde gösterime girmesi, yerli sinema üreticileri için önemli bir estetik ve anlatı modeli oluşturmuştur. "Mısır filmleri" kavramı ise dönemin kültürel dolaşım ağlarının önemli bir göstergesidir. 1940'lı yıllarda Mısır sineması Türkiye'de oldukça popüler olmuş ve özellikle müzikal melodram türünde Türk sinemasını etkilemiştir (Arslan, 2011). Yerli üreticiler dış rakiplerle başa çıkabilmek için "taklitçi eş biçimlilik" stratejisine başvurmuştur. Ancak bu durum yalnızca taklit olarak değerlendirilmemekte, aynı zamanda yerli sinema üretimi için öğrenme ve gelişim süreci olarak görülmektedir (Teksoy, 2005).

Teknolojik Dinamikler: "Yabancı filmlerde dublaj" kavramı, dönemin teknolojik özelliklerini yansıtmaktadır. 1940'lı yıllarda Türkiye'de dublaj uygulamasının yaygınlaşması ile yabancı filmler daha geniş bir izleyici kitlesine ulaşabilmiştir. Yabancı film sayısının artmasıyla birlikte izleyicilerin sinema kültürü genişlemiştir. Ancak yerli film üreticileri için yeni bir rekabet ortamı oluşmuştur. Dublaj uygulamaları aynı zamanda Türk sinemasının teknik altyapısının gelişmesine katkı sağlamıştır (Erdoğan & Göktürk, 2001).

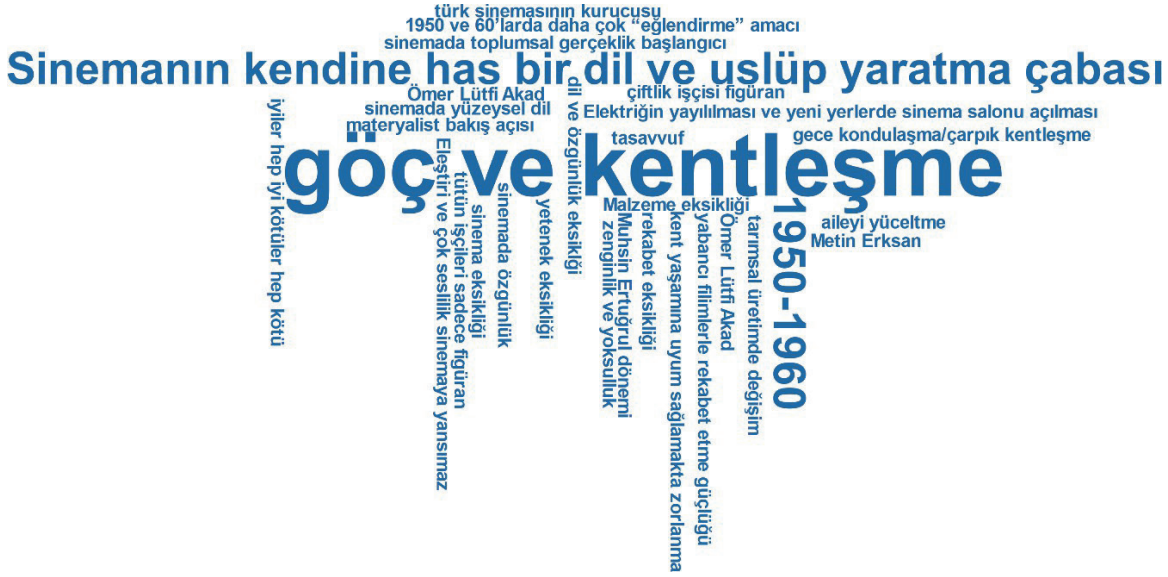
Ekonomik Dinamikler: Kelime bulutunda yer alan kavramlardan hareketle dönemin sinema sektörünün henüz tam anlamıyla kurumsallaşmamış olduğu ifade edilebilir. Sermaye birikiminin olmaması, ham film ithalatı/dağıtımında yaşanan lojistik sınırlamalar, yabancı film ithalatı ve sinema salonlarının bu filmlerden gelir elde etmesi yerli film üretiminin sınırlı kalmasına neden olmuştur. Ancak bu süreçte az da olsa yerli yapımcıların sektöre girmesi ve film üretiminin yavaş da olsa artması 1950'li yıllarda ortaya çıkacak olan Yeşilçam endüstrisinin ekonomik temellerinin zeminini oluşturmuştur (Scognamillo, 2010).

Sosyal ve Demografik Dinamikler: 1940'lı yıllarda Türkiye'de kentleşme sürecinin hızlanması ve sinema salonlarının şehirlerde yaygınlaşması, sinemanın önemli bir kitle eğlencesi haline gelmesine yol açmıştır. Kavramların çoğunun kültürel tüketim ve film dolaşımıyla ilgili olmasından hareketle, sinemanın modern yaşamın sembollerinden biri olarak şehirli orta sınıfın kültürel tüketim alışkanlıklarının bir parçası haline geldiği çıkarımı yapılabilir (Dorsay, 2004).

Örgütsel Dinamikler: Kelime bulutunda "1939-1949 arası sinema" ve "Ön Yeşilçam (1940–1950)" kavramlarının belirgin biçimde yer alması, bu dönemin Yeşilçam endüstrisinin oluşumuna hazırlık evresi olarak değerlendirildiğinin göstergesidir. Bu süreçte film yapımcıları, dağıtımcılar ve salon işletmecileri arasında henüz tam anlamıyla kurumsallaşmış bir üretim ağı bulunmasa da sektörün temel aktörleri ortaya çıkmaya başlamıştır. 1950'lerden sonra Yeşilçam'ın üretim sisteminin temelleri bu dönemde atılmıştır (Arslan, 2011).

4.2. Yeşilçam Sineması 1950 -1959

Bibliyometrik analizden elde edilen kelime bulutunda en baskın temalar "göç ve kentleşme", "1950–1960", "sinemanın kendine has bir dil ve üslup yaratma çabası", "toplumsal gerçekçilik", "aileyi yüceltme", "eleştirel gerçekçilik", "zenginlik ve yoksulluk", "yabancı filmlerle rekabet", "malzeme eksikliği", "teknik yetersizlik" gibi kavramlardır. Bu kavram yoğunlaşması, Yeşilçam filmlerinin belirli tarihsel kırılma noktalarına ve çevresel dinamiklere odaklandığını göstermektedir.



Şekil 2. Yeşilçam Sineması 1950 -1959

Sosyal ve Demografik Dinamikler: Kelime bulutunda en büyük kavramın "göç ve kentleşme" olması, 1950 sonrası Türkiye'de hızlanan kırdan kente göç olgusunun Yeşilçam senaryolarında merkezi bir temaya dönüştüğünü göstermektedir. 1950–1960 dönemi, Türkiye'de tarımsal mekanizasyonun artması ve sanayileşmenin ivme kazanmasıyla birlikte büyük ölçekli iç göç hareketlerine sahne olmuştur (Keyder, 1987). Bu sosyal ve demografik dönüşüm, Yeşilçam filmlerinde Köyden kente gelen "masum" bireyin şehirle sınanması ve zengin-fakir karşıtlığı üzerinden sınıfsal farklılığın vurgulanması olmak üzere iki temel anlatı biçimi üretmiştir. "Aileyi yüceltme" teması ise göçün yarattığı kültürel çözülmeye karşı normatif bir denge mekanizması olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda Yeşilçam, modernleşme sürecinde toplumsal dayanışma ve geleneksel değerleri yeniden üretmiştir (Dorsay, 1996).

Siyasal Dinamikler: Kelime bulutunda "1950–1960" ve "toplumsal gerçekçilik" vurgusu dikkat çekmektedir. Demokrat Parti dönemi, görece liberal ekonomik politikalar ve kültürel açılımlarla sinema üretimini niceliksel olarak artırmıştır. Ancak 1960 askeri müdahalesi sonrasında siyasal bilinç

ve eleştirel gerçekçilik bakışı güçlenmiştir (Daldal, 2003). Bu bağlamda özellikle Ömer Lütfi Akad ve Metin Erksan gibi yönetmenlerin eserleri, bireysel dramın ötesine geçerek yapısal toplumsal sorunları görünür kılmıştır. Akad'ın göç üçlemesi ve Erksan'ın sınıfsal temaları "eleştirel gerçekçilik" kavramı ile ilişkilendirilmektedir (Daldal, 2003).

Ekonomik ve Örgütsel Dinamikler: "yabancı filmlerle rekabet etme güçlüğü", "malzeme eksikliği", "teknik yetersizlik" ifadeleri, Yeşilçam'ın endüstriyel kırılganlığına işaret etmektedir. Yeşilçam sisteminin dikey bütünleşme sorunu, yapımcı merkezli, hızlı üretim -düşük bütçe modeline dayalı, bölge işletmeciliği sistemiyle çalışan örgütsel yapı özelliklerini vurgulamaktadır (Scognamillo, 2010). Bu yapı, ekonomik sürdürülebilirliği sağlamak için melodram formülünün standartlaştırılmasına neden olmuştur.

Teknolojik Dinamikler: "Elektriğin yayılması ve yeni yerlerde sinema salonu açılması" ifadesi, sinemanın mekânsal yayılımına işaret etmektedir. Anadolu kentlerinde elektrik altyapısının gelişmesi ile sinema salonu sayısını artması iç pazarın genişlemesine katkı sağlamıştır. Teknik altyapı eksiklikleri ise estetik üretimi sınırlandırmıştır. Bunun sonucu Yeşilçam' Hollywood taklitçisi olarak eleştirilmiştir (Suner, 2010).

Kültürel Dinamikler: "Sinemanın kendine has bir dil ve üslup yaratma çabası" ifadesi, kavramsal bir kırılma noktasına işaret etmektedir. Yeşilçam yalnızca bir üretim modeli olmayıp melez özelliklere sahip kültürel çevresel dinamikleri de ifade etmektedir. Batı sinemasından etkilenme, yerel melodram geleneği, toplumsal gerçekçi özellik Yeşilçam'ın özgün anlatı kodlarını oluşturmasına temel teşkil etmiştir (Abisel, 2005).

4.3. Yüksek Yeşilçam ve Çöküş 1960-1980

Bu kesit değişim açısından önem arz etmektedir. Yeşilçam'ın en fazla üretim yaptığı dönem olması, darbe sonrası 1961 anayasasının getirdiği özgürlükler ortamı, çeşitli sinema hareketlerinin ortaya çıkması, köyden kente göçün yoğunlaşması vb. pek çok konunun bu tercihte etkili olduğu söylenebilir.



Şekil 3. 1960 Değişim Rüzgârları

1960 kesitini ele alan kelime bulutu incelendiğinde baskın kavramın "büyük kentlere göç" olduğu, bunu "işçi sınıfı", "sendikalaşma", "işçi sorunları", "gecekondu", "27 Mayıs Darbesi'nin izleri", "aydın yabancılaşması", "sanayileşme", "köy sorunları", "ulusal sinema ve halk sineması" gibi kavramların takip ettiği görülmektedir. Bu dağılım, Yeşilçam dönemi film üretiminin özellikle 1960 sonrası sınıfsal ve siyasal analizlere yoğunlaştığını göstermektedir.

Sosyal ve Demografik Dinamikler: Kelime bulutunda "Büyük kentlere göç" kavramının merkezî konumu, 1950 sonrası hızlanan iç göçün sinemanın film üretim konularında baskın olduğunu göstermektedir. Bu göç dalgası, sanayileşme sürecinin yarattığı işgücü talebi, tarımsal dalgalanmalar, mekânsal eşitsizlik sonucunda ortaya çıkmıştır (Keyder, 1987). Gecekondulaşma, yalnızca mekânsal

bir sorun değil; kültürel çatışma alanı olarak da değerlendirilmektedir. Bu alan gelenek–modernlik çatışmasını, sınıfsal dışlanmayı ve Kimlik parçalanmasını vurgulamaktadır.

Ekonomik Dinamikler: "İşçi sınıfı", "işçi sorunları" ve "sendikalaşma" kavramlarının belirginliği, Yeşilçam'ın özellikle 1960'larda sınıf temelli anlatılara yöneldiğini göstermektedir. 1961 Anayasası sonrası sendikal hakların görece genişlemesi, emek hareketlerini görünür kılmıştır. Bu bağlamda sinema, yeni oluşan işçi sınıfını ekonomik ve politik bir özne olarak konumlandırmıştır (Boratav, 2003). Bu dönemde özellikle Metin Erksan ve Yılmaz Güney gibi yönetmenlerin eserleri, sınıfsal eşitsizlikleri doğrudan ele alan bir anlatı dili geliştirmiştir.

Siyasal Dinamikler: "27 Mayıs Darbesi'nin izleri" kavramı, filmlerin siyasal kırılma noktalarını referans aldığını göstermektedir. 1960 askeri müdahalesi sonrası oluşan görece özgürlükçü anayasal ortam, düşünsel üretimi artırmış; bu durum sinemaya da yansımıştır. "Ulusal sinema" ve "halk sineması" tartışmaları bu bağlamda ortaya çıkmıştır. Ulusal sinema tartışmaları, sinemanın Batı taklitçiliğinden kurtulup yerel gerçekliğe yönelmesi gerektiğini savunmuştur (Scognamillo, 2010). Bu tartışmalarda, kültürel bağımsızlık ile estetik özgünlük arasındaki ilişkiler değerlendirilmiştir.

Kültürel ve Entelektüel Dinamikler: "Aydın yabancılaşması" ifadesi, Yeşilçam filmlerinde yalnızca alt sınıfların değil; entelektüel kesimin kimlik krizinin de analiz edildiğini göstermektedir. Yeşilçam filmleri Köy-kent, zengin-fakir, Aydın-halk ikilemleri bağlamında kültürel gerilim üzerinde durmuştur. Bu gerilim, modernleşme sürecinin yarattığı kültürel parçalanmanın temsili olarak değerlendirilebilir. (Mardin, 1991).

Örgütsel ve Kurumsal Dinamikler: Kelime bulutunda "ulusal sinema ve halk sineması" kavramlarının birlikte yer alması, Yeşilçam'ın ticari bir sektör olması yanı sıra ideolojik mücadele alanı olduğunu göstermektedir. Yeşilçam'ın örgütsel yapısı özel sermayeye dayalı olmakla birlikte, 1960'lar sonrası politikleşen içerik üretimi sektörde estetik kırılmalar yaratmıştır. Bu durum ticari melodram ile politik sinema arasında gerilim üretmiştir.



Şekil 4. 1961-1964

Bu kesitte kelime bulutunda en baskın kavramlar: "fabrika işçisi", "zengin olma hayalleri", "işçilerin bilinçlenmesi", "zengin kız fakir erkek", "grev", "sendikalaşma", "devlet desteğiyle ülkeyi ele geçirmeye çalışan yabancı sermaye", "patron tarafından rahatsız edilen kadın", "tersane işçisi", "tekstil fabrikası", "takım elbise", "araba sahibi olmak", "büyük bir villada oturmak" şeklinde belirtilebilir. Bu kavramlar Yeşilçam film üretiminde işçi kavramının yalnızca ekonomik değil; kültürel, ideolojik ve cinsiyet boyutlarıyla da ele alındığını göstermektedir.

Ekonomik Dinamikler: "Fabrika işçisi" kavramının merkezde yer alması Yeşilçam'ın özellikle 1960 sonrası dönemde arası dönemde sanayileşme sürecinin ekonomik çevresel arşivi olarak işlev gördüğünü göstermektedir. Bu dönemde: Tekstil ve tersane işçiliği, Üretim araçlarına sahip olma

arzusu, İşçi–patron çatışması Grev ve sendikal örgütlenme temaları yoğunlaşmaktadır. Bu bağlamda Yeşilçam, emek-sermaye çelişkisini konu alan bir film üretimi gerçekleştirmiştir. Özellikle Yılmaz Güney sinemasında işçi sınıfı edilgen değil; mücadele eden özne olarak konumlandırılmıştır (Suner, 2010).

Sosyal ve Kültürel Dinamikler: "Zengin olma hayalleri", "büyük bir villada oturmak", "araba sahibi olmak", "takım elbise" gibi kavramlar sınıf atlama arzusunun kültürel kodlarını yansıtmaktadır. Bu temalar Nesneler üzerinden statü inşası ile Tüketim modernliğini, "zengin kız-fakir erkek" anlatısı ile romantik sınıf geçişini, dil, kıyafet ve beden üzerinden sınıf temsili ile sembolik sermaye göstergelerini vurgulamaktadır. Bu yapı, Pierre Bourdieu'nün (2010) sembolik sermaye kavramıyla örtüşmektedir. Yeşilçam'da zenginlik yalnızca ekonomik değil; kültürel bir dönüşüm olarak temsil edilmektedir.

Siyasal Dinamikler: "İşçilerin bilinçlenmesi" ve "sendikalaşma faaliyetleri" kavramlarının yoğunluğu, Yeşilçam filmlerinin dönemin politik atmosferine referans verdiğini göstermektedir. Ayrıca "devlet desteğiyle ülkeyi ele geçirmeye çalışan yabancı sermaye" söylemi, dönemin anti-emperyalist ve milliyetçi sol diskurunun sinemaya yansımasıdır. Bu bağlamda Yeşilçam, ulusal kalkınma ideolojisi, anti-kapitalist retorik, emek hareketleri arasında siyasal bir müzakere alanı üretmiştir (Boratav, 2003).

Ahlaki ve Güç Dinamikleri: "Patron tarafından rahatsız edilen kadın" ifadesi, sınıf çatışmasının toplumsal cinsiyet boyutunu göstermektedir. Kadın karakterler, "fabrika işçisi", "cinsel tacize maruz kalan", "ahlaki direniş gösteren", "sınıf geçişinin romantik nesnesi" rollerinde temsil edilmektedir. Bu temsil biçimi, patriyarkal kapitalizmin filmlerdeki izdüşümü olarak okunabilir. Özellikle melodram formu, kadın bedeni üzerinden sınıf çatışmasını dramatize etmektedir (Abisel, 2005).

Kurumsal ve Endüstriyel Dinamikler: "Türk filmlerinde işçi daha çok 1960–65 arası" ifadesi, dönemsel yoğunlaşmayı göstermektedir. Bu durum, Yeşilçam'ın politik atmosfer değişimine duyarlı, piyasa koşullarına bağımlı, ancak ideolojik akımlardan etkilenen bir hibrit üretim sistemi olduğunu ortaya koymaktadır.



Şekil 5. 1965-1980

Kelime bulutunda en baskın kavramların "iyilik-yardımseverlik", "affedicilik", "fabrika işçisi", "sınıf atlama özlemleri", "Almanya'ya işçi göçü", "büyük kentlere göç", gecekondu", "toplumsal eşitsizlik", "değer çatışması", "hürmet–itaat–saygı", "ekonomik sorunlar", "arabesk kültür", "tüketim toplumu", "Almanya acı vatan" olduğu görülmektedir. Bu dağılım, Yeşilçam'ın yalnızca yapısal dönüşümün değil; ahlaki ve kültürel değerler göstergelerinin de filmlerde ele alındığını göstermektedir.

Kültürel Dinamikler: "İyilik–yardımseverlik", "affedicilik", "hürmet–itaat–saygı" kavramlarının merkezde yer alması Yeşilçam anlatılarının normatif bir değer sistemi kurduğunu göstermektedir. Bu değerler sistemi; Ailenin korunması, Büyüğe saygı ve otoriteye itaat, Fedakârlık ve merhamet göstergelerini vurgulamaktadır. Bu bağlamda Yeşilçam melodramı, yalnızca dramatik bir tür değil; ahlaki pedagojik bir araçtır (Abisel, 2005). Özellikle köyden kente göç eden karakterler, değer kaybı ve yeniden ahlaki arınma süreci üzerinden temsil edilir.

Ulus ötesi Göç ve Demografik Dinamikler: "Almanya'ya işçi göçü" ve "Almanya acı vatan" kavramlarının belirginliği, 1960 sonrası Türkiye-Almanya işgücü anlaşmasının kültürel etkilerinin filmlerde güçlü biçimde analiz edildiğini göstermektedir. Bu dönemde Yeşilçam, gurbet teması üzerinden "kimlik parçalanması", "aile çözülmesi", "kültürel yabancılaşma, "para-değer çatışması temalarını işlemiştir. Özellikle 1970'ler sinemasında "gurbetçi" figürü, ekonomik başarı ile kültürel yalnızlık arasında sıkışmış bir karakter olarak temsil edilir (Suner, 2010).

Ekonomik ve Sınıfsal Dinamikler: "Sınıf atlama özlemleri", "fabrika işçisi", "ekonomik sorunlar", "gecekondu" kavramları, sınıf temelli analizlerin bu görselde de sürdüğünü göstermektedir. Ancak bu analizde dikkat çekici olan nokta Sınıf atlama arzusunun yalnızca ekonomik değil değer çatışması bağlamında ele alınmasıdır. Örneğin: zenginleşme ↔ ahlaki yozlaşma, para ↔ insanlık, modernleşme ↔ gelenek karşıtlığı Yeşilçam'ın kapitalist modernliği hem arzulayan hem eleştiren ikircikli yapısını ortaya koymaktadır.

Kültürel Endüstri ve Arabeskleşme: "Arabesk kültür", "tüketim toplumu", "fantastik film furyası" gibi kavramlar, 1970'ler sonrası Yeşilçam'ın kültürel dönüşümünü göstermektedir. Arabesk anlatı, "kadercilik", "acının yüceltimi", "yoksulluk" üzerinden sınıf travmasını vurgulamıştır. Bu bağlamda Yeşilçam, Frankfurt Okulu'nun kültürel endüstri kavramıyla açıklanabilecek biçimde sistem eleştirisi üretirken sistemin duygusal mekanizmasına da dönüşmüştür (Adorno ve Hırkheimer, 2010).

Toplumsal Cinsiyet Ahlaki Kodlar: "Fedakârlık", "kötü ve utanmaz kadın", "iyi ve masum kadın" gibi ifadeler dikkat çekmektedir. Bu durum, Yeşilçam'ın sınıf çatışmasını cinsiyet üzerinden işlediğini göstermektedir. Kadın karakter; geleneksel ahlakın taşıyıcısı, ya da modern yozlaşmanın sembolü olarak ikili kodlama ile temsil edilmektedir. Bu temsil biçimi, patriyarkal değerlerin yeniden üretimi olarak değerlendirilebilir.

Teknolojik Dinamikler: 1973 OPEC petrol krizinin tetiklediği küresel enflasyon, tamamen ithalata bağımlı olan selüloz film maliyetlerini daha da artırmış, "bölge işletmecilerine" dayalı dikey bütünleşme modelini çökertmiştir. Eş zamanlı olarak "televizyonun" ülke çapında yaygınlaşması ve "video-kaset" teknolojisinin evlere girmesi, sinema salonlarının "taşıma kapasitesini" olumsuz etkilemiştir.

Örgütsel Dinamikler: Teknolojik gelişmelere uyum sağlayamayan, ar-ge ve stüdyo yatırımı yapmamış olan Yeşilçam, kısa vadeli nakit döngüsünü sağlamak için düşük maliyetli "erotik film" üretimine geçmiştir. Bu strateji, endüstrinin kurumsal meşruiyet ve "aile sineması" marka değerini tamamen yok etmiştir. Ardından gelen 1980 askeri darbesinin zorlayıcı sansürü ve yabancı sermaye yasalarındaki serbestleşme ile Hollywood tekellerinin pazarı işgal etmesi, uyum yeteneğini kaybeden Yeşilçam örgütsel sisteminin çöküşünü hazırlamıştır.

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

5.1. Sonuç

Elde edilen bibliyometrik bulgular, tematik içerik analizi ve örgüt kuramlarının entegrasyonu Yeşilçam sinema endüstrisinin üç temel çevresel dinamik tarafından şekillendiğini göstermektedir: Kurumsal baskılar ve Pazar belirsizliği (çevresel faktörlere aşırı bağımlılık ve savunmasızlık, eş biçimlilik ve tekrar edilen anlatılar, Makro toplumsal dönüşümler (sosyolojik değişimlerin sektörel anlatıyı şekillendirmesi, göç, kentleşme, sınıfsal yapı), Finansman ve dağıtım ilişkileri (bölge işletmeciliğinin kısıtlayıcı asimetrik finansal yapısı), Teknolojik uyum esnekliği ve yapısal hantallık (televizyon

yayıncılığının ve video-kaset teknolojisinin yıkıcı bir etken olarak pazara girmesi), Meşruiyet kaybı ve doğal seçilim sonucu çöküş (kısa vadeli nakit akışı umuduyla geleneksel "aile sineması" misyonunun terk edilmesi, neoliberal Pazar politikaları).

Genel olarak değerlendirildiğinde Yeşilçam sineması, Türkiye'nin modernleşme, kentleşme ve kapitalistleşme süreçlerinin kültürel bir yansıması olarak değerlendirilebilir. Yeşilçam tecrübesi, günümüz medya endüstrileri için kurumsal itibarın, müşteri sadakatinin ve pazar odaklı rasyonalitenin önemini vurgulayan, ancak kurumsallaşma ve teknolojik yenilenme olmadan sürdürülebilirliğin mümkün olmadığını gösteren tarihsel bir laboratuvar niteliğindedir. Yeşilçam filmleri eğlence sektörünün popüler ürünleri olmalarının yanı sıra Türkiye'de yaşanan toplumsal dönüşümlerin, sınıfsal gerilimlerin ve kültürel değer değişimlerinin sembolik anlatılarıdır. Bu açıdan Yeşilçam, Türkiye'nin toplumsal tarihini anlamak için önemli bir kültürel arşiv niteliği taşımaktadır.

Yeşilçam deneyimi, örgüt ve yönetim sosyolojisi bakış açısı ile medya ve kültür endüstrilerinin sürdürülebilirliği açısından önemli dersler sunmaktadır. Güçlü bir izleyici bağı ve üretim kapasitesine rağmen kurumsallaşma eksikliği, teknolojik yenilenme yetersizliği ve dış kaynaklara aşırı bağımlılık gibi faktörler, sektörün uzun vadeli rekabet gücünü zayıflatmıştır. Bu nedenle Yeşilçam'ın yükselişi ve çöküşü, kültürel endüstrilerin yalnızca yaratıcı üretim kapasitesine değil, aynı zamanda örgütsel yapı, finansman sistemi ve teknolojik adaptasyon yeteneğine de bağlı olduğunu gösteren önemli bir tarihsel örnek olarak değerlendirilebilir.

Çalışmanın etkililiğini artırmak amacıyla farklı örgüt ve yönetim kuramları açısından, örneklemi genişleterek, film analizleri, alanın uzmanları ve uygulayıcıları ile odak grup görüşmeleri, daha yaygın görüş alabilmek için anket uygulayarak nitel ve nicel araştırma yöntemleri ile yapılması önerilmektedir.

5.2. Tartışma

Bu çalışmanın amacı, Yeşilçam sinema endüstrisini örgütsel çevre dinamiklerinin özellikleri ve bu özelliklerin üretilen film anlatılarını nasıl şekillendirdiğini örgütsel ve yönetsel bakış açısı ve ampirik bulgularla sistematik bir biçimde incelemektir. Bu kapsamda Yeşilçam Dönemini şekillendiren Ön Yeşilçam 1939-1949, Yeşilçam Sineması 1950-1959, Yüksek Yeşilçam ve Çöküş 1960-1980 olmak üzere üç tarihsel kesit ele alınmıştır. Yeni Kurumsal Kuram, Kaynak Bağımlılığı Kuramı ve Örgütsel Ekoloji yaklaşımları çerçevesinde kavramsal değerlendirmeler yapılmıştır. Bibliyometrik yöntemle ve içerik analizi ile elde edilen bulgular makro bir çerçevede yorumlanarak her kesite özgü çevresel dinamiklerin etkilerine ilişkin çıkarımlar ortaya konulmuştur.

Bu çalışmanın yazına üç temel katkı sunduğu düşünülmektedir. İlk olarak, Yeşilçam sinemasını karmaşık bir endüstri olarak tanımlayıp, sinema çalışmalarında pek kullanılmayan örgüt ve yönetim kuramları perspektifinden ele alarak mevcut yazındaki boşluğu doldurmaktadır. İkinci olarak, bibliyometrik analiz ile tematik içerik analizini bir arada kullanarak makro-çevresel dinamikler ile film anlatıları arasındaki ilişkiyi çok katmanlı bir biçimde ortaya koymaktadır. Üçüncü olarak ise, kültürel endüstri olarak Yeşilçam ekosisteminin sürdürülebilirliğinin yalnızca yaratıcı üretim kapasitesine değil, aynı zamanda kurumsal yapı, finansman modeli ve teknolojik adaptasyon yeteneğine bağlı olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın evrenini, Türk sineması ile ilgili yayınlanmış akademik çalışmalar oluşturmaktadır. Araştırma endüstrinin kendisinden elde edilen birincil verilere değil, ikincil veri olarak sektör hakkında yazılmış 100 akademik çalışmaya dayanmaktadır. Tüm akademik yayınlara erişim mümkün olmadığından, örneklem yalnızca YÖK Ulusal Tez Merkezi ve WoS veri tabanında indekslenen çalışmalarla sınırlıdır. Bu durum, çalışmanın araştırma kısıtı olarak belirtilebilir.

Bibliyometrik analiz sonucunda çalışma bulguları Yeşilçam döneminin Türk sinema tarihindeki konumunun ilgili alt kesitlerinin çevresel dinamiklerinin özelliklerini yansıtan çok katmanlı film üretimi yapısını yansıtmaktadır. Ekonomik (işçi, fabrika, yoksulluk), Sosyolojik (göç, gecekondu, kentleşme), Siyasal (eşitsizlik, yabancı sermaye, işçi hakları), Kültürel (arabesk, tüketim toplumu), Ahlaki (iyilik, fedakârlık, affedicilik), Ulusötesi (Almanya'ya işçi göçü) temaları dönemsel özelliklerin etkisiyle ortaya çıkan film üretiminin anlatı kodlarıdır.

Araştırma bulguları 1939–1949 döneminin kurumsal ve estetik temellerinin atıldığı çok boyutlu bir geçiş evresi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu dönemde sinema üretimi sınırlı olmakla birlikte uluslararası film dolaşımı, yerli sinemanın estetik ve anlatı biçimleri üzerinde belirleyici bir etki yaratmıştır. Kelime bulutunda öne çıkan kavramların büyük bölümünün dış etkilerle ilişkili olduğu görülmektedir. Amerikan ve Mısır filmlerinin yaygınlığı, Türk sinemasının uluslararası film dolaşım ağlarının etkisi altında şekillendiğini göstermektedir. Bu durum kültürel bağımlılık olarak yorumlanabileceği gibi, yerli sinema endüstrisinin kurumsal gelişimi açısından bir öğrenme süreci olarak da değerlendirilebilir (Teksoy, 2005). Siyasal ve ekonomik koşullar da filmlerin üretimini belirlemiştir. Tek partili siyasal sistem ve savaş yıllarının yarattığı ekonomik koşullar nedeniyle, yerli film üretimi sınırlı kalırken, yabancı film dolaşımı sinema kültürünün gelişmesini hızlandırmıştır.

1950 ile 1959 yılları "Yeşilçam'ın" endüstriyel, ekonomik ve kültürel temellerinin belirginleştiği, sınırlarının kesin çizgilerle çekildiği ve yapısal kurallarının belirlendiği en kurucu evredir. Bu dönemde devletin vergi politikalarında yaptığı düzenlemeler, sinema salonlarının yaygınlaşması ve kırsal kesimden kentlere yönelen yoğun göç hareketi sinema sektörünün büyümesini hızlandırmıştır. Finansman kaynaklarının sınırlı olması, banka kredilerinin yokluğu nedeniyle sektörün kendine özgü geliştirdiği "Bölge İşletmeciliği" finansman ve dağıtım sistemi temel örgütsel mekanizma haline gelmiştir. Bu yapı bir yandan film üretimini sürdürülebilir kılarken diğer yandan yapımcıları ticari riskleri azaltmak amacıyla benzer anlatı kalıplarını tekrar eden formüllere yönlendirmiştir. Bu dönem dış çevre dinamiklerinin yarattığı şiddetli baskılara karşı geliştirilmiş son derece pragmatik ve rasyonel bir örgütsel yapılanma olarak değerlendirilebilir.

Yeşilçam'ın 1960-1980 yılları arasındaki dönemi ise kısıtlı sermaye ve teknolojik olanaklarla sadece örgütsel esneklik ve pazarla kurulan güçlü duygusal bağlar sayesinde yaratılan endüstri örneğini sergilemektedir. Yeşilçam'ın üretim hacmi ve toplumsal etki açısından en güçlü olduğu dönemdir. Bu yıllarda Türkiye'de hızlanan sanayileşme ve kentleşme süreçleri yeni bir işçi sınıfı ve alt-orta sınıf izleyici kitlesi yaratmıştır. Bu durum film anlatılarının tematik yapısını doğrudan etkilemiştir. "Yeni tüketici sınıf" Yeşilçam için hem hedef kitle hem de güçlü bir anlatı malzemesi işlevi görmüştür. Göç, gecekondu yaşamı, sınıfsal eşitsizlikler ve toplumsal değer çatışmaları Yeşilçam filmlerinin temel anlatı eksenlerini oluşturmuştur. Aynı dönemde yıldız sistemi ve bölge işletmeciliği modeli sektörün ekonomik sürdürülebilirliğini sağlamıştır. Teknolojik altyapı eksiklikleri ve dış kaynaklara bağımlılık sektörün uzun vadeli gelişimini sınırlandırmıştır.

1970'li yılların ortalarından itibaren ortaya çıkan ekonomik krizler, televizyon ve video gibi yeni teknolojilerin yaygınlaşması ve siyasal istikrarsızlıklar Yeşilçam endüstrisinin yapısal kırılganlıklarını görünür hale getirmiştir. Sektörün finansal ve teknolojik açıdan dış kaynaklara bağımlı olması, sürdürülebilir bir endüstriyel yapı oluşturamaması, çevresel değişimlere karşı uyum kapasitesini zayıflatmıştır. Bu süreçte üretim maliyetlerini düşürmeye yönelik kısa vadeli stratejiler sektördeki kurumsal meşruiyeti zedelemiş ve Yeşilçam'ın toplumsal itibarı önemli ölçüde zarar görmüştür. Doğal seçim sonucu varlığını devam ettirememiştir.

KAYNAKÇA

Abisel, N. (2005). Türk Sineması üzerine yazılar. Phoenix Yayınları, Ankara

Adorno W. T. & Horkheimer, M. (2010). Aydınlanmanın diyalektiği. (Çev. N. Ülner, Elif Ö. Karadoğan), İstanbul: Kabalcı Yayınevi.

Arslan, S. (2011). Cinema in Turkey: A new critical history. Oxford University Press,

Aytekin, P, E, (2015). Köy gerçekliği bağlamında Türk Sinemasında edebiyat etkisi: Lütfi Ömer Akad Sineması, İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi. Ankara: Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi

Boratav, K. (2003). Yabancı sermaye girişlerinin ayrıştırılması ve sıcak para: Tanımlar, yöntemler, bazı bulgular. A. H. Köse, F. Şenses, E. Yeldan (Ed.), İktisat üzerine yazılar II: İktisadi kalkınma. kriz ve istikrar, Oktar Türel'e Armağan, (İstanbul: İletişim Yayınları):17-30.

Bourdieu, P. (2010). "Sermaye biçimleri". M. M. Şahin ve A. Z. Ünal (Ed). Sosyal Sermaye, Değişim, İstanbul, s, 45-75.

Coronado R. A., Riddle, D. L., Wurtzel, W. A. ve George, S. Z. (2011). Bibliometric analysis of articles published from 1980 to 2009 in physical therapy. Journal of The American Physical Therapy Association, Physical Therapy, 91(5): 42-655

Creswell, J. W. & Plano Clark, V. L. (2018). Designing and conducting mixed methods research (3rd ed.), Sage.

Çam, A. & Durak, A. (2025). Yalancı Dünya: Yeşilçam ekonomisine edebi bir bakış. sinecine, 16(1), 8-37.

Daldal, A. (2003). Türk Sinemasında toplumsal gerçekçilik: Bir tanım denemesi, Birikim Aylık Sosyalist Kültür Dergisi, 172, 104-112

Dana U. S. E., & Çakır, H. (2025). Bir umudun peşinden: Türk sinemasında köyden kente göç. Alınteri Sosyal Bilimler Dergisi, 9(1), 1-18. https://doi.org/10.30913/alinterisosbil.1647235

Davis, G. & Cobb, J. A. (2010). Resource dependence theory: Past and future. Research in Sociology of Organizations, 28, 21-42.

DiMaggio, P. J.&Walter W. P. (1983). The iron cage revisited: Institutional ısomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, Vol. 48, No. 2 pp. 147-160

Dorsay, A. (1996). 100 Yılın 100 Filmi, Remzi Kitabevi

Dorsay, A. (2004). Sinemamızda çöküş ve rönesans yılları: Türk sineması 1990-2004, 2004, Remzi Kitabevi

Erdoğan, N. Göktürk, D. (2001). Turkish Cinema, Companion Encyclopedia of Middle Eastern and North African Film. https://www.academia.edu/3668024/_Turkish_Cinema_

Erkılıç, H. (2003). Türk sinemasının ekonomik yapısı ve bu yapının sinemamıza etkileri (Yayınlanmamış Sanatta Yeterlilik Tezi) Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, İstanbul.

Erkılıç, H. (2016). Sinema politikaları çerçevesinde filmlere sağlanan devlet desteği. İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 33, 57-71. https://dergipark.org.tr/tr/pub/iuifd/issue/22859/244084

Eşidir, O.V., Bak, G., BedrK. B. (2025). Türk sineması araştırmalarının evrimi: Akademik çalışmaların bibliyometrik analizi 1978-2025. M. Öztunç (Ed.), İksad Yayınevi, Ankara

Flick,U. (2019). Managing quality in qualitative research, 2 nd. Ed., Sage Research Methods Göksu,

D. R. (2022). Türk Sinemasındaki çalışma koşullarının üretime etkisi ve dönemler üzerinden karşılaştırmalı analizi. Yeni Yüzyılda İletişim Çalışmaları Dergisi, 3(5), 152-166 Guba,

E.G. (1981). Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. Educational Technology Research and Development, 29, 75-91.

Gülpınar, B., D. (2023). Film biterken: Yeşilçam Sinemasının çöküşüne ağıt. Türkiye Film Araştırmaları Dergisi, 3(2), 136-152. Doı: 10.59280/Film.1290715

Hannan,M.T. and Freeman, J.H. (1977). The population ecology of organizations, American Journal of Sociology, 82: 929-964.

Hayır, C. (2014). The Turkish Cinema between its inception and downfall: A historical overview, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi -The Journal of International Social Research, 7 (35), 809-817 www.Sosyalarastirmalar.Com Issn: 1307-9581

Hillman, A. J., Withers,M.C. and Collins,B. J Resource dependence theory: A review, Journal of Management 2009, 35(6) 1404–1427, Southern Management Association DOI: 10.1177/0149206309343469 http://jom.sagepub.com

Karadoğan, A. (2018). Modernist estetik: Türkiye'de sanat sineması tarihine giriş (1896-2000). De Ki Basım Yayım.

Kasım, M. (2012).1960'lı Yıllarda Türk Sinemasında toplumsal gerçekçilik, Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik dergisi, 1 (4), 19-33

Keyder, Ç. (1987), State and class in Turkey A study in capitalist development, Verso, London

Kırel, S. (2005). Yeşilçam öykü sineması, Babil Yayınları, İstanbul

Leblebici, D. N. (2004). Örgüt-çevre ilişkisinde yeni perspektif arayışı; Dinamik örgütsel çevre ve örgütsel doku. H.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22, (2), 285-307

Lüleci, Y. (2020). 1960'lı Yıllarda Türkiye'de iktidar ve sinema ilişkileri, Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi E- Dergisi, 8, (2), 1200-1233

Mardin, Ş. (1991). Türk modernleşmesi. 1. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul
Merriam, S. B. (2009). Qualitative research: a guide to design and interpretation. San Francisco: Jossey-Bass.
Meyer, J.W. Rowan, B. (1977) Institutionalized organizations formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology, 83, 340-363
Nienhüser, W. (2008). Resource dependence theory: How well does it explain behavior of organizations? Management Review, ISSN 1861-9916, Rainer Hampp Verlag, Mering, 19 (1/2), 9-32
Onaran, A. Ş. (1994).Türk Sineması I. Cilt. Ankara: Kitle Yayınları
Özen, E. (2009). Özön'ün paltosundan kurtulmak: Türkiye Sineması tarih çalışmalarının eleştirel bir denemesi, İletişim: Araştırmaları, 2009, 7 (1-2): 13-47
Özön, N. (1962). Türk Sineması tarihi, 1896-1960. İstanbul, Artist Yayınları
Patton, Q. (2005), Qualitative research, 1 st Ed., Sage, Thousand Oaks, CA.
Pfeffer, J. & Salancik, G. (1978) The External control of organizations: A resource dependence perspective. Harper & Row, New York.
Peffer, J. & Salancik, G.L. (2003), The external control of organizations: A resource dependence perspective. Stanford University Press, California
Reeves, B. & Borgman C. L. (1983), A bibliometric evaluation of core journals in communication research. Human Communication Research, 10(1): 119-136.
Scognamillo, Giovanni, (2010), Türk Sinema tarihi - (1896-1997), : Kabalcı Yayınevi
Seçkin Ç.T. (2020). An overview of four fundamental theories of organizations. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 22(3), 730-746
Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. Education for Information, 22, 63-75.
Suner, A. (2010). New Turkish Cinema: Belonging, identity and memory, New York: I.B. Tauris,
Şentürk, R. (2020). Türk Sinema tarihi yazımında dönemselleştirme sorunu, The periodization problem in writing the Turkish Cinema history. Intermedia Iınternational e-Journal, 7(13), 270-285
Teksoy, R. (2005), Türk Sinema tarihi, Oğlak Yayınları, İstanbul
Tunalı, B. (2009), 27 Mayıs1960 ve toplumsal değişimlerin Türk Sinemasına yansıması: Toplumsal gerçekçilik. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Radyo, Televizyon ve Sinema Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
Tunç, E. (2012). Türk Sinemasının ekonomik yapısı. Doruk Yayınları, İstanbul
Usta A. K. (2024). 5224 Sayılı Kanun çerçevesinde sinema filmlerinde denetim. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (1), 243-256 Doi: 10.17494/Ogusbd.1317610
Yıldırım, T. (2016). Türk sinemasının estetik tarihi: Standart türlere giriş : 1948-1959 . Es Yayınları.

YAPAY ZEKA TABANLI MÜŞTERİ ETKİLEŞİMLERİNDE YÖNELİMCİ VE KAÇINMACI MESAJ ÇERÇEVELERİ: MANİPÜLASYON GEÇERLİLİĞİ VE KEŞFEDİCİ ÖN ÖRÜNTÜLER*

Araştırma Görevlisi Selin GÖRAL NAZLIOĞLU

Manisa Celal Bayar Üniversitesi, selin.göral@cbu.edu.tr

Prof. Dr. Burak KARTAL

Manisa Celal Bayar Üniversitesi, burak.kartal@cbu.edu.tr

Özet

Yapay zeka (AI) tabanlı müşteri etkileşimleri, tüketicilerin mal ve hizmetlerle ilgili bilgiye erişim, alternatifleri değerlendirme ve karar verme süreçlerinde giderek daha belirleyici hale gelmektedir. Bu bağlamda AI tabanlı iletişimin yalnızca içeriksel doğruluğu değil, mesajın nasıl çerçevelendiği de önem taşımaktadır. Düzenleyici Odak Teorisi ve Düzenleyici Uyum Teorisi, bireylerin yönelim ve kaçınma eğilimlerine göre farklı mesaj çerçevelerine farklı tepkiler verebildiğini göstermektedir. Bu çalışmanın amacı, AI tabanlı müşteri etkileşimlerinde kullanılacak yönelimci ve kaçınmacı çerçeveli mesaj senaryolarının manipülasyon geçerliliğini değerlendirmektir. Ön test, lisans programına kayıtlı 80 öğrenci üzerinde yürütülmüştür. Bulgular, yönelim çerçeveli senaryonun umutlar ve kazanımlar boyutunu ($t(78) = 5.23$, $p < .001$), kaçınma çerçeveli senaryonun ise sorunları önleme ve risklerden kaçınma boyutunu ($t(78) = 5.45$, $p < .001$) anlamlı biçimde harekete geçirdiğini göstermektedir. Ayrıca, uyumlu koşullar memnuniyet, satın alma niyeti ve sosyal medya etkileşimi çıktılarında keşfedici olarak daha olumlu bir yön sergilemektedir. Sonuçlar, ana araştırmada kullanılacak senaryo materyalinin işlevsel ve uygun olduğunu göstermekte; AI tabanlı müşteri etkileşimlerinde mesaj çerçevesinin motivasyonel önemine işaret etmektedir.

Anahtar Sözcükler: yapay zeka, düzenleyici odak, düzenleyici uyum, manipülasyon geçerliliği

PROMOTION AND PREVENTION MESSAGE FRAMES IN AI-BASED CUSTOMER INTERACTIONS: MANIPULATION VALIDITY AND EXPLORATORY PRELIMINARY PATTERNS

Abstract

AI-based customer interactions are playing an increasingly central role in consumers' information search, product evaluation, and brand relationship processes. In this context, how AI messages are framed matters as much as their accuracy. Regulatory Focus Theory and Regulatory Fit Theory suggest that individuals may respond differently to promotion- and prevention-framed messages based on their motivational orientation. This study evaluates the manipulation validity of promotion- and prevention-framed AI interaction scenarios in a pretest conducted with 80 undergraduate students. Findings indicate that the promotion-framed scenario meaningfully activated gain and advancement orientations ($t(78) = 5.23$, $p < .001$), while the prevention-framed scenario activated risk-avoidance and problem-prevention orientations ($t(78) = 5.45$, $p < .001$). Additionally, fit conditions were associated with more favorable satisfaction, purchase intention, and social media engagement outcomes. Results confirm that the experimental material is functional and appropriate for the main study, and underline the motivational significance of message framing in AI-based customer interactions.

Keywords: artificial intelligence, regulatory focus, regulatory fit, manipulation validity, exploratory patterns

* Bu bildiri Prof. Dr. Burak KARTAL danışmanlığında tamamlanan "The Role of AI Based Customer Experiences in Customer Engagement Behaviours" başlıklı doktora tezi esas alınarak hazırlanmıştır (Doktora Tezi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Manisa, Türkiye, 2026).

1 GİRİŞ

Yapay zeka tabanlı sistemler, tüketicilerin mal ve hizmetlerle ilgili bilgiye erişim, alternatifleri değerlendirme ve karar verme süreçlerinde giderek daha görünür bir rol üstlenmektedir. Sohbet robotları (chatbotlar), öneri sistemleri ve üretken yapay zeka (Generative AI; GenAI) uygulamaları yalnızca bilgi sunan araçlar değil, aynı zamanda tüketici deneyimini biçimlendiren iletişim arayüzleri haline gelmiştir. Bu nedenle AI tabanlı müşteri etkileşimlerini anlamak, yalnızca teknoloji kullanımını değil, aynı zamanda bu etkileşimlerin nasıl yorumlandığını, ne ölçüde güvenilir bulunduğunu ve hangi koşullarda daha ikna edici hale geldiğini anlamayı gerektirmektedir (Huang ve Rust, 2018; Puntoni vd., 2021).

Mevcut literatür, AI tabanlı müşteri deneyimlerinde güven, memnuniyet, algoritma beğenisi ve algoritma kaçınması gibi sonuçlara önemli ölçüde odaklanmıştır (Dietvorst vd., 2015; Logg vd., 2019). Bununla birlikte, AI iletişiminin, tüketicinin motivasyonel yönelimiyle ne ölçüde uyumlu olduğu konusu görece sınırlı biçimde ele alınmıştır. Oysa Düzenleyici Odak Teorisi, bireylerin yönelim ve kaçınma eğilimleri doğrultusunda farklı mesaj çerçevelerine farklı tepkiler verebildiğini öne sürmektedir (Higgins, 1997). Düzenleyici Uyum Teorisi ise mesajın sunuluş biçimi bireyin motivasyonel eğilimiyle eşleştiğinde etkileşimin daha uygun, daha ikna edici ve daha "doğru" hissettirilebileceğini ileri sürmektedir (Higgins, 2005). AI sistemlerinin aynı ürünü farklı motivasyonel tonlarla sunabilme esnekliği bu uyum boyutunu tasarım düzeyinde de ele alınması gereken bir değişken hâline getirmektedir (Choi ve Zhou, 2023; Khan vd., 2024).

Bu çerçevede, AI tabanlı müşteri etkileşimlerinde kullanılacak yönelimci ve kaçınmacı mesajların gerçekten beklenen motivasyonel ayrışmayı üretip üretmediğinin önceden test edilmesi kritik önem taşımaktadır. Deneysel materyalin manipülasyon geçerliliğini taşımaması, ana araştırmanın bulgularını ve yorumlarını doğrudan zayıflatacaktır. Bu nedenle bu çalışma, söz konusu mesaj çerçevelerinin manipülasyon geçerliliğini değerlendiren bir ön test olarak tasarlanmıştır. Çalışmanın temel amacı, yönelim ve kaçınma çerçeveli AI ürün öneri senaryolarının beklenen motivasyonel ayrışmayı üretip üretmediğini doğrulamaktır. İkincil olarak ise bu senaryoların memnuniyet, satın alma niyeti ve sosyal medya etkileşimi bakımından nasıl bir ilk keşfedici örüntü sunduğu değerlendirilmektedir.

2 KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Düzenleyici Odak ve Düzenleyici Uyum

Higgins (1997) tarafından geliştirilen Düzenleyici Odak Teorisi, bireylerin amaçlarını iki temel motivasyonel sistem üzerinden takip ettiğini ileri sürmektedir. Yönelim odağı (promotion) bireylerin büyüme, ilerleme, başarı ve kazanım temalarına duyarlılığını; kaçınma odağı (prevention) ise güvenlik, sorumluluk, hata yapmama ve kayıplardan kaçınma temalarına duyarlılığını ifade etmektedir. Bu farklılık, bireylerin yalnızca hedef tercihlerini değil, aynı zamanda hangi iletişim tarzını daha uygun ve ikna edici bulduklarını da etkilemektedir (Pham ve Avnet, 2009). Diğer yandan, düzenleyici odağın hem kronik bir bireysel eğilim hem de durumsal olarak etkinleştirilebilen bir eğilim olarak işlev gördüğü bilinmektedir (Higgins, 1998). Bu özellik, deneysel çalışmalarda ön hazırlık (priming) görevleri aracılığıyla belirli bir odağın geçici olarak etkinleştirilmesine de olanak tanımaktadır.

Tüketici araştırmaları, yönelim odaklı bireylerin fırsat ve kazanç vurgusu içeren mesajlara; kaçınma odaklı bireylerin ise güvenlik ve olumsuz sonuçlardan kaçınmayı vurgulayan mesajlara daha olumlu tepki verdiklerini tutarlı biçimde göstermektedir (Aaker ve Lee, 2006; Cesario vd., 2004; Park ve Morton, 2015). Bu örüntülerin AI bağlamında da geçerliliğini koruduğu görülmektedir: yönelim odaklı kullanıcılar kişiselleştirmeyi öne çıkaran, kaçınma odaklı kullanıcılar ise güvenliği ve şeffaflığı vurgulayan AI sistemlerine daha yüksek güven bildirmektedir (Adam vd., 2021; Bigman ve Gray, 2018; Khan vd., 2024).

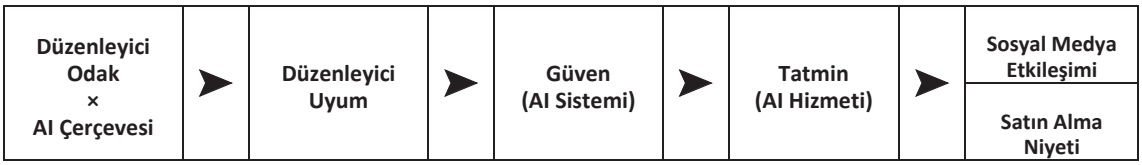
Higgins (2005) tarafından formüle edilen Düzenleyici Uyum Teorisi ise mesajın sunuluş biçimi bireyin motivasyonel eğilimiyle eşleştiğinde öznel bir "doğru hissettirme" deneyimi ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Bu deneyim bilişsel akıcılığı artırmakta, değerlendirme güvenini güçlendirmekte ve mesajın

daha ikna edici algılanmasına yol açmaktadır (Avnet ve Higgins, 2006; Cesario vd., 2004). Uyumlu etkileşimde ortaya çıkan bu "doğruluk hissi", değerlendirilen nesneye aktarılabilmekte ve böylece algılanan güvenilirlik ile değeri artırabilmektedir (Higgins, 2013). Bu mekanizma, düzenleyici uyumun AI iletişiminde tasarım yoluyla şekillendirilebilir bir değişken olduğuna işaret etmektedir.

2.2. Mesaj Çerçevesi ve Ön Testin Amacı

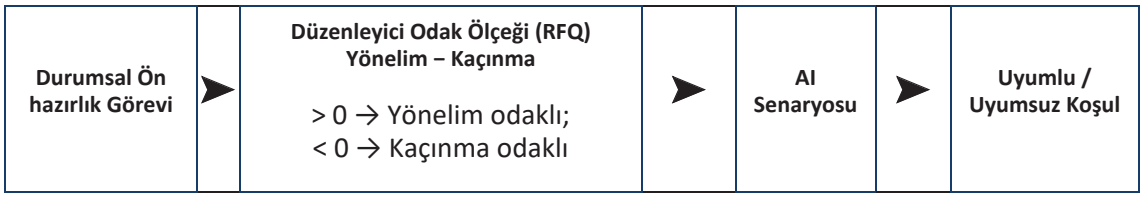
AI tabanlı müşteri etkileşimlerinde mesaj yalnızca içerik düzeyinde değil, çerçeveleme düzeyinde de önem taşımaktadır. Aynı ürün önerisi bir kullanıcıya kazanım, ilerleme ve fırsat vurgusuyla; başka bir kullanıcıya ise güvenlik, hata önleme ve risklerden kaçınma vurgusuyla sunulabilir. AI sistemleri, düzenlenebilecek kodlarıyla, insan etkileşiminden farklı olarak bu çerçevelemeyi gerçek zamanlı ve bireyselleştirilerek uygulamak için esnekliğe sahiptir (Puntoni vd., 2021; Choi ve Zhou, 2023). Bu durum, düzenleyici uyumu teorik bir ilgi alanından çıkarıp uygulamaya dönüştürülebilir bir tasarım parametresi hâline getirmektedir.

Ancak bu tür bir motivasyonel çerçeveleme stratejisinin ampirik olarak sınanabilmesi için öncelikle kullanılan deneysel materyalin gerçekten yönelim ve kaçınma eğilimlerini ayırt edebildiğinin doğrulanması gerekmektedir. Bu ön test çalışması tam da bu amaçla tasarlanmıştır: yönelim ve kaçınma çerçeveli AI senaryolarının beklenen motivasyonel ayrışmayı üretip üretmediğini değerlendirmek (birincil amaç) ve uyumlu koşullarda memnuniyet ile etkileşim çıktılarının ilk örüntülerini keşfedici biçimde gözlemlemek (ikincil amaç).



Şekil 1. Önerilen Ana Araştırma Modeli

Uyum koşulu, katılımcının düzenleyici odağı ile AI senaryo çerçevesinin örtüşmesine göre tanımlanmaktadır.



Şekil 2. Ön Test Tasarımı ve Analiz Akışı

3 YÖNTEM

3.1. Araştırma Tasarımı ve Hipotezler

Bu çalışma, üç aşamalı planlanan bir araştırma programının ilk adımını (ön testi) oluşturmaktadır. Ön test, ana deneysel çalışma öncesinde senaryo materyalinin manipülasyon geçerliliğini doğrulamak amacıyla yürütülmektedir. Çalışma 1'de (ana deneysel çalışma) Prolific Academic platformu üzerinden yaklaşık 300 katılımcıyla yürütülmesi planlanan ana deneysel çalışmada düzenleyici uyumun güven, tatmin ve müşteri etkileşimi üzerindeki sıralı etkileri yapısal eşitlik modellemesi ve aracılık analizleriyle test edilecektir. Çalışma 2 ve 3 ise farklı ürün kategorileri ve AI arayüzlerinde genellenebilirlik analizlerini kapsayacaktır. Bu bildiride raporlanan bulgular, söz konusu araştırma programının ön test aşamasına aittir.

Ön test, Çalışma 1 ile aynı 2×2 desenini baz alarak bu tasarımın materyalini ön doğrulamak amacıyla yürütülmüştür. Ön test ve Çalışma 1, 2 (senaryo çerçevesi: yönelimci ve kaçınmacı) × 2 (düzenleyici odak: yönelim ve kaçınma) deseni üzerine kurulmuştur. AI etkileşim senaryosu katılımcılar arasında rastgele atama yoluyla manipüle edilirken, düzenleyici odak Düzenleyici Odak Ölçeği (RFQ) aracılığıyla bireysel düzeyde belirlenmiştir. Senaryo atamasından önce, katılımcıların ilgili motivasyonel eğilimini aktive etmek amacıyla durumsal bir ön hazırlık görevi uygulanmıştır: yönelim ön hazırlığı koşulunda katılımcılar geçmiş ve güncel umutları ile hayallerini; kaçınma ön hazırlığı koşulunda ise sorumluluklarını ve yükümlülüklerini listelemiştir. Çalışma, lisans programına kayıtlı 80 öğrenci üzerinde yürütülmüştür. Veri analizinden önce eksik veri, dikkat kontrolü başarısızlığı ve aşırı hızlı tamamlama gibi kriterler doğrultusunda veri temizleme işlemleri uygulanmıştır.

Bu tasarım doğrultusunda, yöntemsel sınama iki düzeyde yapılandırılmıştır. Birincil amaç, yönelim ve kaçınma çerçeveli AI senaryolarının beklenen motivasyonel ayrışmayı üretip üretmediğini test etmektir. İkincil ve keşfedici amaç ise Düzenleyici Odak Ölçeği (RFQ) temelli uyumlu ve uyumsuz koşullar arasında memnuniyet, satın alma niyeti ve sosyal medya etkileşimi değişkenlerinde nasıl bir ön örüntü oluştuğunu gözlemlemektir. Bu nedenle çalışmada aşağıdaki hipotezler ve keşfedici beklentiler yöntemsel analiz akışına entegre edilmiştir:

H1: Yönelim çerçeveli AI senaryosu, katılımcıların umutlar ve kazanımlar boyutuna daha fazla odaklanmasına yol açar.

H2: Kaçınma çerçeveli AI senaryosu, katılımcıların sorunları önleme ve risklerden kaçınma boyutuna daha fazla odaklanmasına yol açar.

H3 (Keşfedici): Uyumlu koşullarda memnuniyet düzeyi daha yüksektir.

H4 (Keşfedici): Uyumlu koşullarda satın alma niyeti ve sosyal medya etkileşimi daha yüksektir.

H1 ve H2, manipülasyon geçerliliğinin doğrudan testine yöneliktir ve ön testin birincil amacını oluşturmaktadır. H3 ve H4 ise keşfedici nitelikte olup uyumlu koşulların çıktı değişkenleriyle ilişkisine dair ana çalışma için yönlendirici ön sinyaller sunmayı amaçlamaktadır.

3.2. Ölçümler

Düzenleyici odak, Düzenleyici Odak Ölçeği (RFQ; Higgins vd., 2001) aracılığıyla ölçülmüştür. Yönelim ve kaçınma alt boyutları arasındaki fark skoru (yönelim − kaçınma > 0 → yönelim odaklı; < 0 → kaçınma odaklı) temelinde katılımcılar baskın yönelimlerine göre sınıflandırılmıştır. Bu sınıflama, uyumlu ve uyumsuz koşulların tanımlanmasında esas alınmıştır.

Senaryo bağlamında bir AI asistanı, akıllı telefon önerisi sunmaktadır. Yönelim koşulunda AI mesajı kazanım, ilerleme ve fırsatları vurgularken; kaçınma koşulunda aynı ürün güvenlik, hata önleme ve koruma temaları üzerinden sunulmaktadır. Her iki koşulda ürünün nesnel özellikleri sabit tutulmuş, yalnızca mesaj çerçevesi değiştirilmiştir.

Manipülasyon kontrolü için katılımcılara senaryoyu okurken ne ölçüde "ulaşmayı umdukları sonuçlara" ve ne ölçüde "sorunları önleme ve risklerden kaçınmaya" odaklandıkları 5'li Likert ölçeğiyle sorulmuştur. Bu iki madde, yönelim ve kaçınma çerçevelerinin beklenen motivasyonel eğilimleri üretip üretmediğini değerlendirmek amacıyla kullanılmıştır. Ek olarak memnuniyet, satın alma niyeti ve sosyal medya etkileşimi değişkenlerine ilişkin maddeler de uygulanmıştır; bu değişkenler keşfedici örüntüleri gözlemlemek amacıyla analize dahil edilmiştir.

3.3. Analiz Stratejisi

İstatistiksel analizlerde veri temizleme, güvenilirlik analizi, bağımsız örneklem t testleri ve betimsel karşılaştırmalar kullanılmıştır. Öncelikle yönelim ve kaçınma koşullarının manipülasyon kontrolü maddeleri üzerinde beklenen yönü üretip üretmediği test edilmiştir. Daha sonra Düzenleyici Odak Ölçeği (RFQ) temelli sınıflama ile oluşturulan uyumlu ve uyumsuz koşullar arasında memnuniyet, satın alma niyeti ve sosyal medya etkileşimi değişkenleri bakımından ilk örüntüler incelenmiştir. Ancak bu ikinci aşamadaki karşılaştırmalar, çalışmanın ön test niteliği ve sınırlı örneklem büyüklüğü nedeniyle nihai hipotez testi olarak değil, ana araştırma için yön gösterici keşfedici örüntüler olarak değerlendirilmiştir. Bu nedenle söz konusu değişkenler için istatistiksel çıkarım testleri yerine betimsel karşılaştırmalara yer verilmiştir.

4 BULGULAR

4.1. Manipülasyon Kontrolü Bulguları

Ön testte ilk olarak yönelim ve kaçınma çerçeveli AI senaryolarının beklenen motivasyonel odakları üretip üretmediği incelenmiştir. Bağımsız örneklem t testleri, beklenen çapraz örüntünün her iki boyut için de istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymuştur (Tablo 1).

Yönelim çerçeveli AI senaryosunu okuyan katılımcıların "ulaşmayı umdukları sonuçlara odaklanma" düzeyleri ($M = 4,08$, $SS = 0,78$), kaçınma çerçeveli senaryoyu okuyan katılımcılardan ($M = 3,12$, $SS = 0,86$) anlamlı biçimde daha yüksektir, $t(78) = 5,23$, $p < 0,001$. Buna karşılık, kaçınma çerçeveli senaryoyu okuyan katılımcıların "sorunları önleme ve risklerden kaçınmaya odaklanma" düzeyleri ($M = 4,02$, $SS = 0,74$), yönelim çerçeveli senaryoyu okuyan katılımcılardan ($M = 3,06$, $SS = 0,83$) anlamlı biçimde daha yüksektir, $t(78) = 5,45$, $p < 0,001$.

Tablo 1. Manipülasyon Kontrolü: Çapraz Örüntü Bulguları

Madde	Yönelim M (SS)	Kaçınma M (SS)	t(78)	p	d
"Ulaşmayı umdukları sonuçlara odaklanma"	4,08 (0,78)	3,12 (0,86)	5,23	< 0,001	1,17
"Sorunları önleme ve risklerden kaçınmaya odaklanma"	3,06 (0,83)	4,02 (0,74)	5,45	< 0,001	1,22

Not. M = ortalama; SS = standart sapma; d = Cohen d (etki büyüklüğü). Maddeler 5'li Likert ölçeği üzerinden yanıtlanmıştır (1 = hiç, 5 = tamamen). Her iki t testi de $p < 0,001$ düzeyinde anlamlıdır.

Bu bulgular H1 ve H2'yi desteklemektedir. AI etkileşim senaryoları yalnızca içerik bakımından değil, motivasyonel çerçeveleme bakımından da güvenilir biçimde ayrışmaktadır. Senaryolar yönelim ve kaçınma odaklarını beklenen yönde ve istatistiksel olarak anlamlı büyüklükte üretmektedir. Dolayısıyla ana araştırmada kullanılacak deneysel materyalin Düzenleyici Odak Teorisi açısından işlevsel olduğu doğrulanmıştır.

4.2. Keşfedici Ön Örüntüler

Manipülasyon geçerliliğinin doğrulanmasının ardından, Düzenleyici Odak Ölçeği (RFQ) puanına dayalı yönelim/kaçınma sınıflaması ile AI mesaj çerçevesi eşleştirilerek uyumlu ve uyumsuz koşullar oluşturulmuştur. Uyumlu koşul; yönelim odaklı katılımcının yönelim senaryosuna ya da kaçınma odaklı katılımcının kaçınma senaryosuna maruz kaldığı durumları kapsamakta; ters eşleşmeler ise uyumsuz koşulu oluşturmaktadır.

Betimsel karşılaştırmalar, uyumlu koşullarda tüm keşfedici çıktı değişkenlerinde uyumsuz koşullara kıyasla daha yüksek ortalamalar gözlemlendiğini ortaya koymaktadır (Tablo 2). Bu örüntüler H3 ve H4 doğrultusunda kuramsal beklentilerle örtüşmekte ve düzenleyici uyumun AI tabanlı müşteri deneyimlerinde olumlu değerlendirme ve davranışsal niyetlerle ilişkili olabileceğine işaret etmektedir.

Tablo 2. Uyumlu ve Uyumsuz Koşullarda Keşfedici Çıktı Örüntüleri

Değişken	Uyumlu M (SS)	Uyumsuz M (SS)	Fark	Yön (Beklenti)
Memnuniyet	4,01 (0,66)	3,55 (0,72)	+0,46	H3 ✓
Satın Alma Niyeti	3,72 (0,79)	3,24 (0,81)	+0,48	H4 ✓
Sosyal Medya Etkileşimi	3,28 (0,76)	2,91 (0,82)	+0,37	H4 ✓

Not. Betimsel karşılaştırma; istatistiksel anlamlılık sınaması yapılmamıştır. Bulgular keşfedici ön sinyal olarak değerlendirilmelidir; sistematik test Çalışma 1'de gerçekleştirilecektir.

Satın alma niyetindeki farkın memnuniyetten görece yüksek çıkması, keşfedici niteliğiyle birlikte, düzenleyici uyumun davranışsal niyetler üzerinde doğrudan bir aktivasyon etkisi yaratabileceğine işaret etmektedir; ancak bu örüntünün sistematik olarak test edilmesi Çalışma 1'in kapsamındadır. Bu gözlemler istatistiksel karşılaştırma düzeyinde değil, yalnızca yönlendirici ön sinyal olarak değerlendirilmelidir. Söz konusu ilişkilerin sistematik biçimde test edilmesi Çalışma 1'in konusunu oluşturmaktadır.

5 SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu çalışma, AI tabanlı müşteri etkileşimlerinde kullanılacak yönelim ve kaçınma çerçeveli senaryoların manipülasyon geçerliliğini değerlendiren bir ön test sunmuştur. Bulgular, yönelim çerçeveli senaryoların umutlar ve kazanımlar; kaçınma çerçeveli senaryoların ise sorunları önleme ve risklerden kaçınma odaklarını beklenen biçimde ve anlamlı büyüklükte harekete geçirdiğini göstermektedir. Bu sonuç, ana araştırmada (Çalışma 1) kullanılacak deneysel materyalin Düzenleyici Odak Teorisi açısından işlevsel ve uygun olduğunu doğrulamakta; araştırmanın iç geçerliliğini güçlendirmektedir.

Memnuniyet, satın alma niyeti ve sosyal medya etkileşimi değişkenlerinde gözlenen keşfedici örüntüler, uyumlu koşulların daha olumlu sonuçlarla ilişkili olabileceğine işaret etmektedir. Bu örüntüler istatistiksel olarak sınanmamış olmakla birlikte büyüklük ve yön bakımından kuramsal beklentilerle örtüşmektedir. Söz konusu bulgular, Çalışma 1'de düzenleyici uyumun güven, tatmin ve müşteri etkileşimi üzerindeki sıralı etkilerinin test edilmesi için somut bir başlangıç noktası sunmaktadır.

Çalışmanın teorik katkıları birkaç düzeyde değerlendirilebilir. Birincisi, düzenleyici uyum kuramı çoğunlukla statik insan iletişimi bağlamlarında test edilmiştir; bu çalışma söz konusu kuramı dinamik ve kişiselleştirilebilir AI iletişimi bağlamına taşıyarak motivasyonel uyumu tasarım düzeyinde ele almaktadır. İkincisi, manipülasyon geçerliliğinin sistematik biçimde belgelenmesi ana araştırmanın iç geçerliliğini güçlendirmekte ve alandaki metodolojik titizlik standartlarına katkı sağlamaktadır. Üçüncüsü, ön bulgular AI asistanı aracılı müşteri etkileşimlerinde mesaj çerçevesinin yalnızca içeriksel değil, motivasyonel açıdan da belirleyici olabileceğine dair kuramsal gerekçeyi desteklemektedir.

Pazarlama uygulayıcıları açısından bu bulgular önemli bir tasarım çıkarımına işaret etmektedir: sohbet robotları ve AI asistanları aracılığıyla yürütülen müşteri iletişiminde yalnızca içeriksel doğruluk değil, kullanıcının motivasyonel eğilimiyle uyumlu çerçeveleme de belirleyici bir unsur olabilir. Kronik yönelimler davranışsal izler aracılığıyla anlaşılabildiğinde ya da doğrudan ölçülebildiğinde, kişiselleştirilmiş AI iletişimi müşteri güvenini, tatmini ve etkileşim niyetlerini güçlendirebilir.

Çalışmanın bazı sınırlılıkları göz önünde bulundurulmalıdır. Ön test, lisans düzeyinde psikoloji öğrencilerinden oluşan homojen bir örneklem üzerinde yürütülmüştür; bu durum bulguların farklı yaş, eğitim düzeyi ve kültürel bağlamlara genellenebilirliğini kısıtlayabilir. Ayrıca deneysel senaryo yapısı iç geçerlilik sağlamakla birlikte gerçek yaşam AI etkileşimlerinin tüm karmaşıklığını yansıtmayabilir. Gelecek araştırmaların bu materyalleri daha geniş örneklemlerde ve farklı AI bağlamlarında sınaması yararlı olacaktır. Genel olarak değerlendirildiğinde bu ön test, AI tabanlı müşteri etkileşimlerinde mesaj çerçevesinin motivasyonel boyutunu görünür kılmakta ve sonraki araştırma aşamaları için hem teori hem de pratik için sağlam bir zemin sunmaktadır.

KAYNAKÇA

Aaker, J. L. ve Lee, A. Y. (2006). Understanding regulatory fit. Journal of Marketing Research, 43(1), 15–19.

Adam, M., Wessel, M. ve Benlian, A. (2021). AI-based chatbots in customer service and their effects on user compliance. Electronic Markets, 31(2), 427–445.

Avnet, T. ve Higgins, E. T. (2006). How regulatory fit affects value in consumer choices and opinions. Journal of Marketing Research, 43(1), 1–10.

Bigman, Y. E. ve Gray, K. (2018). People are averse to machines making moral decisions. Cognition, 181, 21–34.

Cesario, J., Grant, H. ve Higgins, E. T. (2004). Regulatory fit and persuasion: Transfer from 'feeling right'. Journal of Personality and Social Psychology, 86(3), 388–404.

Choi, S. ve Zhou, J. (2023). Inducing consumers' self-disclosure through the fit between chatbot interaction style and regulatory focus. Journal of Business Research, 160, 113765.

Dietvorst, B. J., Simmons, J. P. ve Massey, C. (2015). Algorithm aversion: People erroneously avoid algorithms after seeing them err. Journal of Experimental Psychology: General, 144(1), 114–126.

Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. American Psychologist, 52(12), 1280–1300.

Higgins, E. T. (1998). Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. Advances in Experimental Social Psychology, 30, 1–46.

Higgins, E. T., Friedman, R. S., Harlow, R. E., Idson, L. C., Ayduk, O. N. ve Taylor, A. (2001). Achievement orientations from subjective histories of success: Promotion pride versus prevention pride. European Journal of Social Psychology, 31(1), 3–23.

Higgins, E. T. (2005). Value from regulatory fit. Current Directions in Psychological Science, 14(4), 209–213.

Higgins, E. T. (2013). Regulatory focus theory. İçinde P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski ve E. T. Higgins (Ed.), Handbook of theories of social psychology (ss. 483–504). Sage.

Huang, M. H. ve Rust, R. T. (2018). Artificial intelligence in service. Journal of Service Research, 21(2), 155–172.

Khan, H., Sararueangpong, P., Mathmann, F. ve Wang, D. (2024). Consumers' promotion focus and AI-mediated chatbot engagement. Journal of Retailing and Consumer Services, 76, 103581.

Logg, J. M., Minson, J. A. ve Moore, D. A. (2019). Algorithm appreciation: People prefer algorithmic to human judgment. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 151, 90–103.

Park, J. ve Morton, C. R. (2015). The role of regulatory fit in medical risk message framing. Journal of Health Communication, 20(7), 834–842.

Pham, M. T. ve Avnet, T. (2009). Rethinking regulatory engagement theory. Journal of Consumer Psychology, 19(2), 115–123.

Puntoni, S., Reczek, R. W., Giesler, M. ve Botti, S. (2021). Consumers and artificial intelligence: An experiential perspective. Journal of Marketing, 85(1), 131–151.

YAPAY ZEKÂ DESTEKLİ ÜRÜNLERDE MÜŞTERİ DENEYİMİNİN YEŞİL GÜVEN ETKİSİNDE ALGILANAN KURUMSAL İKİYÜZLÜLÜĞÜN ARACILIK ROLÜ

Arş. Gör. İdil GÖKGÖZ

Karabük Üniversitesi İşletme Fakültesi, idilgokgoz@karabuk.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Fatma Sena YAMAN

Karabük Üniversitesi İşletme Fakültesi, fatmasenayaman@karabuk.edu.tr

Özet

Bu çalışma, yapay zekâ destekli ürünlere yönelik müşteri deneyiminin yeşil güven üzerindeki etkisini ve bu süreçte tüketicilerin algıladığı kurumsal ikiyüzlülüğün aracılık rolünü incelemektedir. Analizler, yapay zekâ destekli müşteri deneyiminin yeşil güven üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ve bu süreçte algılanan kurumsal ikiyüzlülüğün önemli bir aracı rol üstlendiğini göstermektedir. Bulgular, yapay zekâ destekli ürünlerde olumlu müşteri deneyiminin yeşil güveni artırdığını ve tüketicilerin markaları "ikiyüzlü" olarak algılamalarının bu güven ilişkisini önemli ölçüde etkilediğini vurgulamaktadır. Ayrıca bulgular, markaların yapay zekâ kullanımında yalnızca teknolojik faydalara odaklanmasının yeterli olmadığını; şeffaflık, etik yaklaşım ve kurumsal tutarlılığın da yeşil güvenin oluşumunda belirleyici unsurlar arasında yer aldığını göstermektedir. Bu çalışma, algılanan kurumsal ikiyüzlülüğün yapay zekâ destekli ürünlere yönelik müşteri deneyimi ile yeşil güven arasındaki ilişkide anlamlı bir rol üstlendiğini ve dolaylı yollardan da etkili olabileceğini gösteren önemli kanıtlar sunmaktadır. Dolayısıyla çalışma, markaların yapay zekâ destekli ürünleri kullanırken bu süreci tüketicilerle güvene dayalı ilişkiler kuracak şekilde tasarlamaları gerektiğini ortaya koymakta; bu yaklaşım sayesinde yeşil güvenin olumlu yönde etkilenebileceğini göstermektedir. Bu bulgular, markalar açısından yapay zekâ kullanımının pazarlama faaliyetlerindeki stratejik önemini ve yeşil güvenin bu faaliyetlerden fayda sağlanmasında nasıl etkili biçimde kullanılabileceğini ortaya koymaktadır.

Anahtar Sözcükler: Yapay Zekâ, Müşteri Deneyimi, Yeşil Güven, Kurumsal İkiyüzlülük

THE MEDIATING ROLE OF PERCEIVED CORPORATE HYPOCRISY IN THE EFFECT OF CUSTOMER EXPERIENCE ON CONSUMER TRUST IN AI-ENABLED PRODUCTS

Abstract

This study examines the effect of customer experience toward AI-supported products on green trust and investigates the mediating role of perceived corporate hypocrisy within this process. The analyses reveal that AI-supported customer experience has a significant effect on green trust and that perceived corporate hypocrisy plays an important mediating role in this relationship. The findings emphasize that positive customer experiences with AI-supported products increase green trust, while consumers' perceptions of brands as "hypocritical" significantly influence this trust relationship. Furthermore, the results indicate that focusing solely on the technological benefits of artificial intelligence is not sufficient for brands; transparency, ethical approaches, and corporate consistency are also among the key determinants in the formation of green trust. This study provides important evidence demonstrating that perceived corporate hypocrisy plays a significant role in the relationship between customer experience toward AI-supported products and green trust, and may also exert indirect effects within this relationship. Accordingly, the study highlights that brands should design their use of AI-supported products in a manner that fosters trust-based relationships with consumers and demonstrates that such an approach can positively enhance green trust. These findings reveal the strategic importance of artificial intelligence in marketing activities and demonstrate how green trust can be effectively utilized to the benefits derived from these activities.

Keywords: AI- Enabled Products, Customer Experience, Green Trust, Corporate Hypocrisy.

1 GİRİŞ

Yapay zekâ destekli uygulamalar, müşteri etkileşimlerini dönüştürmekte ve bu süreçte tüketici güveni teknolojinin sağladığı işlevsel avantajlara ve bireylerin bu teknolojilere yönelik algılarına bağlı olarak şekillenmektedir (Ameen vd., 2021). Yapay zekâ; veri toplama, analiz, kişiselleştirme ve müşteri ilişkileri yönetimi gibi pazarlama faaliyetlerinin farklı aşamalarında üstlendiği işlevlerle pazarlama süreçlerinin daha stratejik ve etkin biçimde yürütülmesine katkı sağlamaktadır (Huang ve Rust, 2021). Bu doğrultuda yapay zekânın, pazarlama stratejilerini yeniden şekillendirerek müşteri davranışları, karar verme süreçleri ve işletmelerin değer yaratma biçimleri üzerinde önemli etkiler oluşturacağı öngörülmektedir (Davenport vd., 2020). Bu çerçevede yapay zekâ, operasyonel süreçlerin otomasyonunu sağlayan bir teknoloji ve müşteriyle kurulan etkileşimleri geliştiren, farklı temas noktalarının etkin yönetimini destekleyen bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Müşteri deneyimi, işletmeler tarafından sunulan yönetsel uyaranlar ile tüketicilerin bu uyaranlara verdikleri bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkilerin etkileşimi sonucunda oluşan çok boyutlu bir kavramdır (Becker ve Jaakkola, 2020). Bu kapsamda müşteri deneyimi yalnızca ürün veya hizmet kullanım sürecini değil; müşteri ile marka arasında satın alma öncesinde, satın alma sırasında ve satın alma sonrasında gerçekleşen tüm temas noktalarını ve bu etkileşimlerin gerçekleştiği bağlamı kapsamaktadır (De Keyser vd., 2020). Bu bağlamda, yapay zekâ temelli sürdürülebilir pazarlama yöntemlerinin, tüketicilerin çevresel güven algılarına olan etkisi ve bu süreç içerisinde işletmelere yönelik hissedilen kurumsal ikiyüzlülük anlayışlarını nasıl etkilediği, günümüz pazarlama literatüründe öne çıkan araştırma konularındandır.

Bu çalışma, yapay zekâ destekli ürünlerde müşteri deneyiminin yeşil güven üzerindeki etkisini, algılanan kurumsal ikiyüzlülüğün aracılık rolü çerçevesinde incelemeyi amaçlamaktadır. Bu bakımdan çalışma, yapay zekâ uygulamalarını tüketici algıları bağlamında ele alarak literatüre katkı sunmayı ve markalara daha şeffaf, etik ve tüketici odaklı uygulamalar geliştirilmesi konusunda yol göstermeyi hedeflemektedir.

2 KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yapay zekâ teknolojilerinin pazarlama alanında yaygınlaşması, tüketici davranışlarının analiz edilmesi ve yönlendirilmesi süreçlerinde önemli bir dönüşüm yaratmaktadır. Bu doğrultuda, yapay zekânın tüketici karar alma süreçleri üzerindeki inceleyen çalışmalar, bu teknolojilerin marka tercihleri ve satın alma davranışları üzerinde belirleyici bir rol üstlendiğini ortaya koymaktadır (Ribeiro vd., 2025). Özellikle veri analitiği ve kişiselleştirme yetenekleriyle yapay zekâ, müşteri deneyimini dönüştürmekte ve bu süreçte tüketici güvenini etkileyebilmektedir (Mani vd., 2025). Dijital teknolojilerde yaşanan gelişmelerle birlikte tüketiciler, satın alma süreçlerinde fiziksel ve dijital kanalları eş zamanlı olarak kullanmaya başlamış, bu durum işletmeleri tüm temas noktalarını bütünleşik biçimde yönetmeye yöneltmiştir. Böylece çok kanallı perakendecilik anlayışı, müşterilere kesintisiz bir deneyim sunmayı hedefleyen omni-channel perakendecilik yaklaşımına dönüşmüştür (Verhoef vd., 2015). Bu durum, yapay zekâ destekli müşteri deneyiminin tüketici güveni üzerindeki etkisinin daha kapsamlı biçimde ele alınmasını gerekli kılmaktadır.

Yapay zekâ teknolojilerinin müşteri deneyimi süreçlerine entegre edilmesi, kişiselleştirilmiş hizmet sunumu, hızlı geri bildirim mekanizmaları ve veri odaklı karar alma süreçleri sayesinde tüketicilere daha etkili deneyimler sunulmasına olanak sağlamaktadır. Bunun yanında yapay zekâ, sürdürülebilirlik odaklı pazarlama uygulamalarının geliştirilmesinde de önemli bir araç olarak öne çıkmaktadır. Özellikle yeşil pazarlama stratejilerinin planlanması, uygulanması ve performansının değerlendirilmesi süreçlerine katkı sağlamaktadır. Yapılan çalışmalar, yapay zekânın yeşil pazarlama uygulamalarındaki etik boyutu, veri güvenliği, şeffaflık ve uzun dönemli etkileri konusunda önemli araştırma boşluklarının bulunduğunu ortaya koymaktadır (Mei vd., 2025). Yapay zekâ teknolojilerinin pazarlama alanında sunduğu fırsatların yanı sıra, etik kaygılar bu teknolojilerin benimsenmesinde önemli bir sınırlayıcı unsur olarak öne çıkmaktadır. Etik, şeffaflık ve veri kullanımı konularındaki belirsizliklerin, tüketicilerin yapay zekâya yönelik güven algısını doğrudan etkilediği; özellikle işletmelerin bu teknolojileri kendi çıkarları doğrultusunda kullandığına yönelik algıların güveni zayıflatabildiği görülmektedir (Hari vd., 2025; Vasiliki vd., 2025).

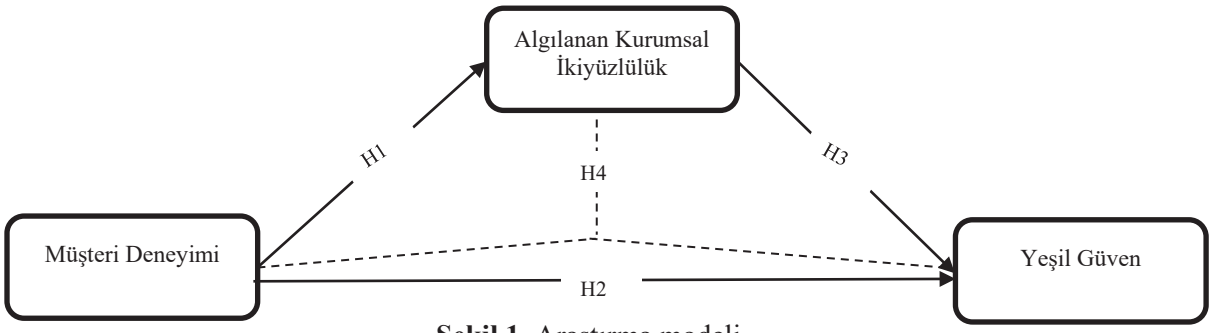
Bu doğrultuda, yapay zekâ destekli müşteri deneyiminin yeşil güven üzerindeki etkisinin işlevsel faydalar, algılanan etik tutarlılık ve şeffaflık düzeyiyle birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, kurumsal ikiyüzlülük algısının müşteri deneyimi ile yeşil güven arasındaki ilişki üzerinde belirleyici bir rol oynayabileceği; ancak bu ilişkinin literatürde sınırlı biçimde ele alındığı görülmektedir. Bu çalışmayla söz konusu ilişkiyi aracılık mekanizması çerçevesinde incelemeyi amaçlanmıştır.

3 YÖNTEM

Araştırma modeli, yapay zekâ destekli müşteri deneyimi, yeşil güven ve tüketiciler tarafından algılanan kurumsal ikiyüzlülük arasındaki ilişkileri ortaya koymayı amaçlamaktadır. Model kapsamında, yapay zekâ destekli ürünlerin oluşturduğu müşteri deneyiminin yeşil güven üzerindeki etkisi ve bu ilişkide algılanan kurumsal ikiyüzlülüğün aracılık rolü incelenmektedir. Bu doğrultuda, yapay zekâ destekli ürünlerde olumlu müşteri deneyiminin yeşil güveni artırdığı; ancak bu ilişkinin tüketicilerin markalara yönelik geliştirdiği kurumsal ikiyüzlülük algısından etkilendiği varsayılmaktadır. Yapay zekâ destekli müşteri deneyimi bağımsız değişken, yeşil güven bağımlı değişken ve algılanan kurumsal ikiyüzlülük ise aracı değişken olarak ele alınmıştır.

Araştırmada nicel veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda Karabük ve Ankara'da yaşayan 213 kişiden kolayda örnekleme yöntemiyle veri toplanmıştır. Elde edilen veriler, AMOS 20 istatistiksel analiz programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Verilerin analizinde açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik testleri (Cronbach Alfa) uygulanmış; hipotezlerin test edilmesi amacıyla ise yapısal eşitlik modellemesinden (YEM) yararlanılmıştır. Bu çalışma, Karabük Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu tarafından 30/03/2026 tarihinde E-78977401-050.04-507936 sayılı etik kurul onayı doğrultusunda yürütülmüştür.

Araştırmada veri toplamak amacıyla kullanılan anketin ilk bölümünde, katılımcıların demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, hane gelir durumu) belirlemek amacıyla sınıflandırma ölçeği kullanılmıştır. İkinci bölümde ise müşteri deneyimi, yeşil güven ve algılanan kurumsal ikiyüzlülük ile ilgili aralıklı ölçek ifadeleri yer almaktadır. Bu ifadeler, Tuncal (2025) tarafından geliştirilen müşteri deneyimi ölçeği, Chen (2010) tarafından geliştirilen yeşil güven ölçeği ve Akturan ve Tezcan (2019) tarafından geliştirilen algılanan kurumsal ikiyüzlülük ölçeğine dayanmaktadır. Anket verileri, Nisan 2026'nın ilk haftasında yüz yüze anket tekniği kullanılarak 213 katılımcıdan toplanmıştır. Örneklem büyüklüğünün analizi için katılımcı sayısının anket formundaki ifade sayısının beş katından olması nedeniyle uygun görülmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013).



Şekil 1. Araştırma modeli

Yapay zekâ teknolojileri, veri analizi, karar verme süreçleri, kişiselleştirme ve müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi gibi pazarlama faaliyetlerinde üstlendiği işlevler sayesinde işletmelerin daha etkili pazarlama stratejileri geliştirmesine olanak sağlamaktadır. Huang ve Rust (2021), yapay zekânın pazarlama araştırmasından segmentasyon, hedefleme, konumlandırma ve müşteri ilişkilerine kadar uzanan tüm pazarlama sürecinde stratejik bir araç olarak kullanılabileceğini belirtmektedir. Bu durum, yapay zekâ

destekli ürün ve hizmetlerin müşteri deneyimini geliştirmesi bakımından işletmelere önemli avantajlar sağlamaktadır.

Yapay zekâ destekli uygulamaların müşteri deneyimini iyileştirdiği ve bu doğrultuda tüketicilerin güven algısını olumlu yönde etkilediği literatürde ele alınmaktadır. Ameen vd. (2021), yapay zekâ temelli müşteri deneyimlerinin tüketici algıları ve güven düzeyi üzerinde önemli etkiler oluşturduğunu belirtirken, Mani vd. (2025) bu uygulamaların tüketici güveni ve çevrim içi satın alma davranışlarını anlamlı düzeyde etkilediğini ortaya koymuştur. Bu bulgular neticesinde aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H1: Yapay zekâ destekli müşteri deneyiminin yeşil güven üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Yapay zekâ teknolojilerinin pazarlama alanında sağladığı avantajların yanında bazı etik kaygıları da beraberinde getirdiği görülmektedir. Veri gizliliği, manipülasyon, şeffaflık eksikliği ve işletmelerin yapay zekâyı yalnızca kendi çıkarları doğrultusunda kullandığına yönelik algılar, tüketicilerde kurumsal ikiyüzlülük algısının oluşmasına neden olabilmektedir (Hari vd., 2025). Kurumsal ikiyüzlülüğün bir yansıması olarak değerlendirilebilecek yeşil yıkama algısının tüketicilerde yeşil şüpheciliği artırdığı; buna karşın yeşil marka değeri ve yeşil marka çağrışımlarının bu şüpheciliği azalttığı ortaya konulmuştur (Akturan ve Tezcan, 2019). Bu doğrultuda, yapay zekâ destekli müşteri deneyiminde veri kullanımı, karar süreçleri ve şeffaflığa ilişkin algıların, tüketicilerin işletmelere yönelik kurumsal ikiyüzlülük değerlendirmelerini etkileyebileceği öngörülmektedir. Bu kapsamda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H2: Yapay zekâ destekli müşteri deneyiminin algılanan kurumsal ikiyüzlülük üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Chen (2010), tüketici güveninin olumlu marka algıları ve memnuniyet doğrultusunda güçlendiğini, güven düzeyindeki artışın ise marka değerinin oluşumunda belirleyici bir rol üstlendiğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde, yapay zekâ uygulamalarında şeffaf ve etik uygulamaların tüketici güvenini güçlendirdiği, buna karşın bu ilkelerden uzaklaşılmasının güven düzeyini olumsuz etkileyebileceği belirtilmektedir (Vasiliki vd., 2025). Özellikle yapay zekâ destekli uygulamalarda tüketicilerin veri güvenliği ve etik kullanıma ilişkin hassasiyetlerinin artması, işletmelere yönelik güven değerlendirmelerini etkileyebilmektedir. Bu nedenle, tüketicilerin işletmeleri kurumsal ikiyüzlü olarak algılamalarının tüketici güvenini etkileyebileceği değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H3: Algılanan kurumsal ikiyüzlülüğün yeşil güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırmanın temel amacı doğrultusunda, yapay zekâ destekli müşteri deneyimi ile tüketici güveni arasındaki ilişkide algılanan kurumsal ikiyüzlülüğün aracılık rolü üstlenebileceği öngörülmektedir. Yapay zekâ uygulamalarının işlevsel faydalar ve etik ilkeler, şeffaflık ve tüketici algıları çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiği literatürde vurgulanmaktadır (De Bruyn vd., 2020; Mariani vd., 2023). Bu doğrultuda, tüketicilerin markaya yönelik geliştirdikleri kurumsal ikiyüzlülük algısının, müşteri deneyimi ile tüketici güveni arasındaki ilişkiyi dolaylı olarak etkileyebileceği düşünülmektedir. Bu kapsamda aşağıdaki aracılık hipotezi geliştirilmiştir:

H4: Algılanan kurumsal ikiyüzlülük, yapay zekâ destekli müşteri deneyimi ile yeşil güven arasındaki ilişkide aracı role sahiptir.

4 BULGULAR

Değişkenler arasındaki ilişkilerin varlığı, AMOS 20 yazılımında yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılarak test edilmiştir. Ayrıca, modeldeki değişkenler arasındaki ilişkilere dayandırılarak oluşturulan hipotez test sonuçları ve elde edilen diğer bulgular yorumlanmıştır.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

	Sıklık	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	149	70
Erkek	64	30
Toplam	213	100
Yaş		
18 - 25	61	28,6
26 - 33	49	23
34 - 41	30	14,1
42 – 49	15	7
50 ve üzeri	58	27,2
Toplam	213	100
Eğitim Durumu		
İlköğretim	3	1,4
Ortaöğretim	13	6,1
Ön Lisans	23	10,8
Lisans	119	55,9
Lisansüstü	55	25,8
Toplam	213	100
Hane Gelir Durumu (TL)		
0 - 28.075	24	11,3
28.076 - 56.000	33	15,5
56.001 - 84.000	43	20,2
84.001 - 112.000	47	22,1
112.001 - 140.000	20	9,4
140.001 ve üzeri	46	21,6
Toplam	213	100

Tablo 1, araştırmaya katılan örneklemin demografik özelliklerini göstermektedir. Cinsiyet dağılımı incelendiğinde, kadın katılımcıların %70 ile araştırmada daha yüksek temsil oranına sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, kadın katılımcıların erkek katılımcılara kıyasla örneklem içerisinde daha fazla yer aldığını göstermektedir. Yaş dağılımına ilişkin bulgular değerlendirildiğinde, örneklemin en büyük grubunu %28,6 ile 18–25 yaş aralığındaki katılımcıların oluşturduğu görülmektedir. Bununla birlikte, %27,2 oranındaki 50 yaş ve üzeri katılımcıların da örneklem içerisinde önemli bir temsil düzeyine sahip olduğu dikkat çekmektedir. Öte yandan, 42–49 yaş aralığındaki katılımcıların %7 ile en düşük temsil oranına sahip grup olduğu belirlenmiştir.

Eğitim düzeyine ilişkin analizler, lisans mezunlarının %55,9 ile araştırma grubunun en büyük bölümünü oluşturduğunu göstermektedir. Hane gelir durumuna ilişkin bulgular incelendiğinde ise en yüksek oranın %22,1 ile 84.001–112.000 TL gelir aralığında yer alan katılımcılara ait olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamında elde edilen veriler doğrultusunda önerilen modelin test edilmesi amacıyla yapısal eşitlik modellemesi (YEM) gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik düzeyleri değerlendirildikten sonra hipotezler arası ilişkiler incelenmiştir. Yakınsak geçerliliğin değerlendirilmesinde, birleşik ölçüm yapısı içerisindeki maddeler arasındaki tutarlılığı açıklayan Bileşik Güvenilirlik (CR) ve Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) değerlerinden yararlanılmıştır. Tablo 2'de sunulan bulgular incelendiğinde, değişkenlere ait CR değerlerinin 0.77 ile 0.89 arasında değiştiği ve tüm değerlerin kabul edilebilir eşik değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Ayrıca AVE değerlerinin 0.466 ile 0.593 arasında

değiştiği belirlenmiştir. Özellikle algılanan kurumsal ikiyüzlülük değişkenine ait AVE değerinin 0.50 eşik değerine yakın olması ve CR değerinin kabul edilebilir düzeyde bulunması nedeniyle ölçüm modelinin yakınsak geçerliliğinin genel olarak yeterli olduğu değerlendirilmektedir (Fornell ve Larcker, 1981; Hair vd., 2010).

Bununla birlikte, araştırmada yer alan tüm değişkenlere ait faktör yüklerinin Stevens (2002) tarafından önerilen 0.30 eşik değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Faktör yükleri 0.595 ile 0.851 arasında değişmektedir. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonucunda, yapay zekâ destekli ürünlerde müşteri deneyimine ilişkin yedi ifade, algılanan kurumsal ikiyüzlülüğe ilişkin bir ifade ve yeşil güvene ilişkin bir ifade analiz dışı bırakılmıştır. Demografik ifadelerin hariç tutulmasının ardından ölçek 16 maddelik nihai yapıya indirgenmiştir. Ölçeğe ilişkin ayrıntılı faktör yükleri ile güvenilirlik ve geçerlilik değerleri Tablo 2'de sunulmaktadır.

Tablo 2. Faktör Yükleri ve Güvenilirlik Analizi

	Madde	Faktör Yükleri	CR	AVE
Yapay Zekâ Destekli Ürünlerde Müşteri Deneyimi	YZ1	0.770	0.89	0.530
	YZ2	0.763		
	YZ3	0.792		
	YZ4	0.851		
(SD = 0.52, M = 2.86)	YZ5	0.761		
	YZ6	0.603		
	YZ7	0.660		
	YZ9	0.595		
Yeşil Güven	YG1	0.673	0.85	0.593
	YG2	0.763		
(SD = 0.76, M = 3.15)	YG3	0.849		
	YG4	0.786		
Algılanan Kurumsal İkiyüzlülük				
	AKI1	0.607	0.77	0.466
(SD = 0.86, M = 2.61)	AKI2	0.655		
	AKI3	0.790		
	AKI4	0.672		

Araştırmada doğrulayıcı faktör analizine ilişkin ölçüm modelinin uyum düzeyini değerlendirmek amacıyla Ki-Kare/Derece Serbestlik Oranı (χ^2/df), Uyum İyiliği İndeksi (GFI), Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) ve Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü İndeksi (RMSEA) gibi uyum iyiliği kriterlerinden yararlanılmıştır. Tablo 3'te doğrulayıcı faktör analizine ilişkin hesaplanan uyum indeksleri ile bu indekslere ait kabul edilebilir uyum değerleri sunulmaktadır (Schumacker ve Lomax, 2004).

Tablo 3. Ölçüm Modeline İlişkin DFA Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Sonuç
X2/Df	≤ 3	≤ 5	1.392
GFI	≥ 0.90	0.90 ≥ 0.80	0.931
AGFI	≥ 0.90	0.90 ≥ 0.80	0.903
CFI	≥ 0.95	0.95 ≥ 0.90	0.979
RMSEA	< 0.05	0.08 ≥ 0.05	0.043

Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model üzerinde gerekli düzenlemelerin yapılmasının ardından elde edilen uyum iyiliği indeksleri detaylı olarak incelenmiştir. Analiz sonuçları, modelin genel olarak yüksek düzeyde uyum sergilediğini göstermektedir. Özellikle χ^2/df değerinin 3'ün altında olması (1.392), modelin mükemmel

uyum düzeyine sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte GFI (0.931) ve AGFI (0.903) değerlerinin kabul edilebilir sınırların üzerinde yer alması ve CFI değerinin 0.95 eşik değerini aşması (0.979), model uyumunun güçlü olduğunu desteklemektedir. Ayrıca RMSEA değerinin 0.05'in altında olması (0.043), modelin veri ile yüksek düzeyde uyumlu olduğunu göstermektedir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, ölçüm modelinin uyum iyiliği kriterlerini karşıladığı ve araştırma modelinin doğrulandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ölçüm modelinin doğrulanmasının ardından araştırma hipotezleri, yapısal eşitlik modellemesi kapsamında test edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 4 ve Şekil 2'de sunulmaktadır. İlk olarak H1 hipotezi (YZ → YG) test edilmiş ve yapay zekâ destekli müşteri deneyiminin yeşil güven üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir ($\beta = 0.580$; $p < .01$). Bu doğrultuda H1 hipotezi desteklenmiştir.

Ardından H2 hipotezi (YZ → AKI) incelenmiş ve yapay zekâ destekli müşteri deneyiminin algılanan kurumsal ikiyüzlülük üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir ($\beta = 0.708$; $p < .01$). Buna göre H2 hipotezi desteklenmiştir. Model kapsamında H3 hipotezi (AKI → YG) test edilmiş ve algılanan kurumsal ikiyüzlülüğün yeşil güven üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir ($\beta = 0.369$; $p < .01$). Bu bulgu doğrultusunda H3 hipotezi desteklenmiştir.

Aracılık etkisinin test edilmesi amacıyla gerçekleştirilen bootstrap analizi sonuçlarına göre, yapay zekâ destekli müşteri deneyiminin yeşil güven üzerindeki doğrudan etkisinin anlamlılığını koruduğu görülmüştür ($\beta = 0.580$; $p < .01$). Bununla birlikte yapay zekâ destekli müşteri deneyiminin yeşil güven üzerindeki dolaylı etkisinin de anlamlı olduğu belirlenmiştir ($\beta = 0.200$; %95 GA [0.058, 0.384]). Güven aralığının sıfır değerini içermemesi, aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda, algılanan kurumsal ikiyüzlülüğün yapay zekâ destekli müşteri deneyimi ile yeşil güven arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır.

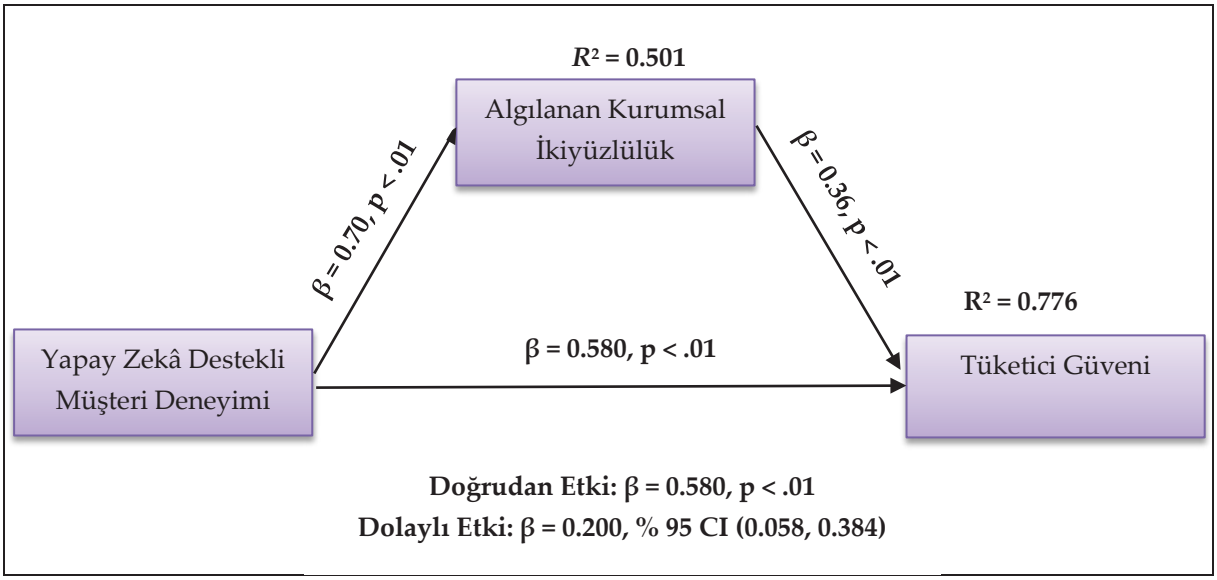
Ayrıca model kapsamında yapay zekâ destekli müşteri deneyiminin algılanan kurumsal ikiyüzlülüğün %50.1'ini ($R^2 = 0.501$), yeşil güvenin ise %77.6'sını açıkladığı ($R^2 = 0.776$) belirlenmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda H4 hipotezi de desteklenmiştir.

Tablo 4. Yapısal Model Analiz Sonuçları

Tahmin Edilen İlişkiler	Sonuç Değişkenleri			
	AKI		YG	
	β	SH	β	SH
H1 (YZ ⟶ YG)	---	---	0.580*	0.080
R^2	---	---	0.776	---
H2 (YZ ⟶ AKI)	0.708*	0.084	---	---
R^2	0.501	---	---	---
H3 (AKI ⟶ YG)	---	---	0.369*	0.079
R^2	---	---	0.776	---
H4 (YZ ⟶ AKI ⟶ YG)				
YZ ⟶ YG (doğrudan etki)	---		0.580*	0.080
AKI ⟶ YG	---		0.369*	0.079
R^2	---		.776	---
Dolaylı Etki	---		0.200, (0.058, 0.384)	---

*Not. *p < .01; n = 213; parantez içindeki değerler %95 güven aralığının alt ve üst sınırlarını göstermektedir (Bootstrap, 2000 yeniden örnekleme); YZ = Yapay Zekâ Destekli Müşteri Deneyimi, AKI = Algılanan Kurumsal İkiyüzlülük, YG = Yeşil Güveni.*

Şekil 2: Ölçüm Modeli ve Sonuçları (N = 213)



Not: Standardize edilmemiş β katsayı değerleri raporlanmıştır. R² değerleri, değişkenler tarafından açıklanan varyans oranını göstermektedir. CI: Güven Aralığı.

SONUÇ ve TARTIŞMA

Çalışma, yapay zekâ destekli müşteri deneyiminin yeşil güven üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ve bu süreçte algılanan kurumsal ikiyüzlülüğün önemli bir aracı rol üstlendiğini ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgular, yapay zekâ odaklı pazarlama faaliyetlerinde teknolojik faydalara odaklanmanın yeterli olmadığını; aynı zamanda şeffaflık, etik kullanım, kurumsal tutarlılık ve tüketici odaklı yaklaşımın da yeşil güvenin oluşumunda belirleyici unsurlar arasında yer aldığını göstermektedir. Bu doğrultuda, markaların yapay zekâ destekli uygulamaları tüketicilerle güvene dayalı ilişkiler geliştirecek şekilde tasarlamalarının önemli bir stratejik gereklilik olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırma sonuçları, yapay zekâ destekli müşteri deneyiminin yeşil güven üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin bulunduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, yapay zekâ destekli müşteri deneyimine ilişkin olumlu algılar arttıkça, tüketicilerin markalara yönelik geliştirdiği kurumsal ikiyüzlülük algısının da arttığı belirlenmiştir. Ayrıca analiz sonuçları, algılanan kurumsal ikiyüzlülüğün yeşil güven üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgu, tüketicilerin yapay zekâ destekli uygulamalarda işlevsel faydaları önceliklendirmeleri ve markaların ticari yönelimlerini daha olağan karşılamalarıyla açıklanabilir. Bu bulgular doğrultusunda, algılanan kurumsal ikiyüzlülüğün yapay zekâ destekli müşteri deneyimi ile yeşil güven arasındaki ilişkide anlamlı bir aracılık rolü üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmada elde edilen bir diğer önemli sonuç, yapay zekâ destekli müşteri deneyiminin yeşil güveni hem doğrudan hem de dolaylı yollarla etkileyebilmesidir. Elde edilen bulgular, tüketicilerin yapay zekâ uygulamalarını yalnızca işlevsel faydalar açısından değil; aynı zamanda markaların etik yaklaşımı, şeffaflık düzeyi ve kurumsal tutarlılığı çerçevesinde de değerlendirdiğini göstermektedir. Ayrıca algılanan kurumsal ikiyüzlülüğün yeşil güven üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olması, tüketicilerin yapay zekâ destekli uygulamalara ilişkin değerlendirmelerinde kurumsal algıları da dikkate aldığını ortaya koymaktadır. Bu

doğrultuda markaların, yapay zekâ kullanım süreçlerinde tüketici algılarını dikkate alan daha bütüncül ve güven odaklı stratejiler geliştirmeleri gerektiği söylenebilir.

Araştırma, yapay zekâ destekli ürünlerin yeşil güven üzerindeki etkilerini özellikle kurumsal ikiyüzlülüğün aracılık rolü çerçevesinde ele alması bakımından pazarlama literatürüne önemli katkılar sunmaktadır. Teorik açıdan çalışma, yapay zekâ destekli müşteri deneyimi ile yeşil güven arasındaki ilişkinin yalnızca teknolojik faydalarla açıklanamayacağını; tüketicilerin etik algıları ve kurumsal değerlendirmelerinin de bu ilişkide belirleyici bir rol üstlendiğini ortaya koymaktadır. Uygulama açısından ise elde edilen bulgular, markalara ve pazarlamacılara, yapay zekâ destekli ürün ve hizmetlerde yeşil güveni artırmaya yönelik daha şeffaf, tutarlı ve tüketici odaklı pazarlama stratejileri geliştirme konusunda yol gösterici niteliktedir.

Farklı çalışmalardan elde edilen bulgular, yapay zekâ faaliyetlerinin çeşitli boyutları ile yeşil güven arasındaki karmaşık ilişkilerin anlaşılmasına yönelik önemli teorik ve uygulamalı çıkarımlar sunmaktadır. Bu çalışmalar, yapay zekâ destekli ürün stratejilerinin tüketicilerin markalara yönelik yeşil güven algısını nasıl şekillendirebileceğine ilişkin kapsamlı bir değerlendirme yapılmasına katkı sağlamaktadır.

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle araştırmanın belirli bir örneklem grubu ile sınırlı olması, elde edilen bulguların genellenebilirliğini kısıtlayabilecek bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca araştırma, yapay zekâ destekli ürünlerin müşteri deneyimi üzerindeki etkilerine odaklanmış olup, farklı yapay zekâ uygulamalarını ayrı kategoriler hâlinde incelememiştir. Bunun yanı sıra çalışma, ağırlıklı olarak nicel araştırma yöntemine dayanmaktadır. Bu nedenle tüketicilerin yeşil güven algılarının altında yatan psikolojik süreçlerin ve motivasyonların daha derinlemesine anlaşılabilmesi açısından gelecekte gerçekleştirilecek çalışmalarda nitel araştırma yöntemlerinden de yararlanılması önemli katkılar sağlayabilir.

Gelecekte gerçekleştirilecek araştırmalarda, yapay zekâ destekli ürünlerin belirli ürün veya hizmet kategorileri çerçevesinde ele alınması ve daha geniş örneklem gruplarıyla çalışılması önerilmektedir. Böylece bulguların genellenebilirliğinin artırılması ve farklı kültürel bağlamların yeşil güven üzerindeki etkilerinin daha kapsamlı biçimde incelenmesi mümkün olabilir. Ayrıca gelecekteki çalışmaların, yapay zekâ destekli müşteri deneyimi ile yeşil güven arasındaki ilişkide etkili olabilecek psikolojik, etik ve davranışsal faktörleri nitel araştırma yöntemleri aracılığıyla incelemesinin literatüre daha derinlikli katkılar sunacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

Akturan, U. ve Tezcan, N. (2019). How do firms' actions impact green scepticism? The effects of green brand associations, green brand equity and greenwashing. *Journal of Management, Marketing and Logistics,* 6(4), 204–211. https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2019.1172

Ameen, N., Tarhini, A., Reppel, A., & Anand, A. (2021). Customer experiences in the age of artificial intelligence. *Computers in Human Behavior,* 114, 106548. https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106548

Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: fundamental premises and implications for research. Journal of the academy of marketing science, 48(4), 630-648.

Chen, Y.-S. (2010). The drivers of green brand equity: Green brand image, green satisfaction, and green trust. *Journal of Business Ethics, 93*(2), 307–319. https://doi.org/10.1007/s10551-009-0223-9

Davenport, T., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. Journal of the academy of marketing science, 48(1), 24-42.

De Bruyn, A., Viswanathan, V., Beh, Y. S., Brock, J. K. U., & Von Wangenheim, F. (2020). Artificial intelligence and marketing: Pitfalls and opportunities. *Journal of Interactive Marketing*, 51(1), 91-105.

De Keyser, A., Verleye, K., Lemon, K. N., Keiningham, T. L., & Klaus, P. (2020). Moving the customer experience field forward: introducing the touchpoints, context, qualities (TCQ) nomenclature. Journal of Service Research, 23(4), 433-455.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.

Hair Jr., J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010) Multivariate Data Analysis: A Global Perspective. 7th Edition*, Pearson Education*, Upper Saddle River.

Hari, H., Sharma, A., Verma, S., & Chaturvedi, R. (2025). Exploring ethical frontiers of artificial intelligence in marketing. *Journal of Responsible Technology*, 21, 100103.

Huang, M. H., & Rust, R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. Journal of the academy of marketing science, 49(1), 30-50.

Huang, M. H., & Rust, R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. Journal of the academy of marketing science, 49(1), 30-50.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.

Mani, S., Tiwari, P., Ramchandani, S., Acharya, P. S., & Irudayaraj, V. D. (2025). From clicks to conversions: How AI shapes consumer trust, experience, and online buying behaviour. *Advances in Consumer Research,* 2, 5028-5035.

Mariani, M. M., Hashemi, N., & Wirtz, J. (2023). Artificial intelligence empowered conversational agents: A systematic literature review and research agenda. *Journal of Business Research,* 161, 113838.

Mei, Y., Geng, L., Cao, X., & Xie, Y. (2025). Artificial Intelligence in Green Marketing: A Systematic Literature Review. Sustainability, 17(22), 10382.

Ribeiro, A., Rivero, A. J. L., & Abrantes, J. L. (2025). The impact of artificial intelligence on consumer behavior towards brands: a systematic review. *Electronic Commerce Research,* 1-42.

Schumacker, R. E. & Lomax, R. G. (2004). A beginner's guide to structural equation modeling (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Stevens, J.P. (2002). Applied multivariate statistics for the social sciences (4th ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). Using Multivariate Statistics (7th ed.). Pearson.

Tuncal, A. (2025). Yapay zekâ destekli ürünlerde müşteri deneyimi nasıl ölçülür? Türkiye'ye özgü bir ölçek uyarlaması. *Sosyal Mucit Academic* Review, 6(1), 119–146. https://doi.org/10.54733/smar.1602880

Vasiliki, M., Serdaris, P., Antoniadis, I., & Spinthiropoulos, K. (2025). Ethical Consumer Attitudes and Trust in Artificial Intelligence in the Digital Marketplace: An Empirical Analysis of Behavioral and Value-Driven Determinants. Digital, 6(1), 1.

Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. Journal of retailing, 91(2), 174-181.

TÜRK TELEKOM HİZMET ÜRETİMİ ÇALIŞANLARININ DİJİTAL OKURYAZARLIK DÜZEYLERİ İLE YAPAY ZEKÂ TEKNOLOJİLERİNE YÖNELİK ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ [1]

Ümit Okan ÜSTÜNDAĞ

Türk Telekom, okanustundag@turktelekom.com.tr

Prof. Dr. Türksel KAYA BENSGHİR

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, t.bensghir@hbv.edu.tr

Özet

Bu araştırma, Türk Telekom hizmet üretimi çalışanlarının dijital okuryazarlık düzeyleri ile yapay zekâ (YZ) teknolojilerine yönelik algıları arasındaki ilişkiyi nicel yöntemle incelemeyi amaçlamaktadır. İlişkisel tarama modelinde tasarlanan çalışmanın örneklemi 149 çalışandan oluşmaktadır. Veriler; Dijital Okuryazarlık Ölçeği ve Yapay Zekâ Algısı Ölçeği aracılığıyla toplanmış, SPSS ile analiz edilmiştir. Temel bulgu, iki değişken arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır ($r = .396$, $p < .01$). Cinsiyet, yaş ve eğitim durumu anlamlı fark yaratmazken, kıdem süresi belirleyici bir etken olmuş; 10 yıldan az kıdemi olan çalışanlar her iki ölçekte de daha yüksek puanlar almıştır. Bulgular, dijital okuryazarlık ile YZ algısının farklı dinamiklerle şekillendiğini ve kurumların bu iki boyut için ayrı stratejiler geliştirmesi gerektiğini göstermektedir.

Anahtar Sözcükler: Dijital okuryazarlık, yapay zekâ algısı, teknoloji benimseme, Türk Telekom, nicel araştırma.

EXAMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN DIGITAL LITERACY LEVELS AND PERCEPTIONS OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES AMONG SERVICE PRODUCTION EMPLOYEES AT TÜRK TELEKOM

Abstract

This study aims to quantitatively examine the relationship between digital literacy levels and perceptions of artificial intelligence (AI) technologies among service production employees at Türk Telekom. Designed as a correlational survey model, the sample consisted of 149 employees. Data were collected via the Digital Literacy Scale and the Artificial Intelligence Perception Scale, and analyzed using SPSS. The main finding revealed a positive, moderate, and statistically significant relationship between the two variables ($r = .396$, $p < .01$). While gender, age, and formal education level did not create significant differences, tenure emerged as a key determinant; employees with less than 10 years of tenure scored significantly higher on both scales. Findings suggest that digital literacy and AI perception are shaped by different dynamics, indicating organizations need separate yet integrated strategies.

[1] Çalışma, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Tezli Yüksek Lisans programı kapsamında yapılan tez araştırmasından (Mayıs, 2026) üretilmiştir.

Keywords: Digital literacy, artificial intelligence perception, technology adoption, Türk Telekom, quantitative research.

1. GİRİŞ

Dijital dönüşüm, günümüz iş dünyasının tüm alanlarına nüfuz eden sürekli ve çok katmanlı bir süreç olarak ilerlemektedir. Bu süreçte yapay zekâ (YZ) teknolojileri; verimlilik, karar alma ve hizmet sunumu gibi kritik alanlarda köklü değişimlere zemin hazırlamaktadır. Söz konusu dönüşümün sürdürülebilir olabilmesi için teknolojik yatırımların yanı sıra insan faktörünün de dikkate alınması gerekmektedir.

Avrupa Birliği tarafından yaşam boyu öğrenmenin temel yetkinliklerinden biri olarak belirlenen dijital okuryazarlık (Martin, 2008), bireylerin dijital teknolojileri etkin, eleştirel ve güvenli biçimde kullanma, bilgiye erişme, değerlendirme ve üretme kapasitesini ifade etmektedir (Gilster, 1997). Yapay zekâ okuryazarlığı ise bu temelin üzerine inşa edilen, YZ sistemlerini anlama, kullanma, değerlendirme ve etik sonuçlarına yönelik farkındalık geliştirme yetkinliklerini kapsayan özgül bir alandır (Long ve Magerko, 2020; Ng vd., 2021).

Bu araştırmanın temel amacı, Türk Telekom hizmet üretimi çalışanlarının dijital okuryazarlık düzeyleri ile YZ teknolojilerine yönelik algıları arasındaki ilişkiyi istatistiksel olarak analiz etmek ve bu ilişkiyi şekillendiren faktörleri ortaya koymaktır. Bu doğrultuda aşağıdaki alt amaçlar belirlenmiştir: (1) Çalışanların dijital okuryazarlık düzeyleri nedir? (2) Çalışanların YZ algıları nasıldır? (3) Bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? (4) Demografik özellikler bu değişkenler üzerinde anlamlı farklılık yaratmakta mıdır?

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Dijital Okuryazarlık

Dijital okuryazarlık, Gilster'in (1997) öncü çalışmasında 'internet ve diğer dijital kaynakları kullanarak bilgiye erişme, analiz etme ve sentezleme becerisi' olarak tanımlanmış; zamanla çok boyutlu bir kavrama dönüşmüştür. Belshaw (2012), dijital okuryazarlığı sekiz temel bileşen üzerinden ele almaktadır: kültürel, bilişsel, yapılandırmacı, iletişimsel, güvenlik, beceri, etik ve eleştirel boyutlar. Martin (2008) ise kavramın sosyal yönüne dikkat çekerek bireyin topluma etkin katılımını ön plana almaktadır.

İş yaşamında dijital okuryazarlık; örgütsel verimlilik, teknoloji benimseme ve psikolojik uyum açısından belirleyici bir rol üstlenmektedir (Akkoyun, 2021). Küsbeci ve Urgan (2022), bilişim sistemleri okuryazarlığı yüksek çalışanların belirsizliğe tahammülsüzlük düzeylerinin anlamlı ölçüde düşük olduğunu göstermiştir.

2.2. Yapay Zekâ Teknolojileri ve YZ Algısı

Yapay zekâ okuryazarlığı, dijital okuryazarlığın daha özelleşmiş bir uzantısı olarak konumlanmakta; YZ sistemlerinin temel çalışma prensiplerini anlama, onlarla etkileşim kurma, çıktılarını değerlendirme ve etik sonuçlarını kavrama yetkinliklerini kapsamaktadır (Long ve Magerko, 2020; Ng vd., 2021). YZ okuryazarlığı arttıkça bireylerin kaygı düzeyleri azalmakta ve teknolojiye yönelik tutumları olumlu bir seyir izlemektedir (Wang ve Wang, 2019; Hopcan vd., 2024; Schiavo vd., 2024).

2.3. Teknoloji Kabul Modeli (TAM)

Davis vd.'nin (1989) geliştirdiği TAM, bireylerin bir teknolojiyi benimseme niyetini 'algılanan kullanışlılık' ve 'algılanan kullanım kolaylığı' değişkenleri üzerinden açıklamaktadır. YZ bağlamında bu iki algıyı etkileyen

dışsal değişkenler arasında YZ kaygısı, öz-yeterlilik, değişime hazır olma ve belirsizliğe tahammülsüzlük öne çıkmaktadır (Hopcan vd., 2024; Suseno vd., 2022; Küsbeci ve Urgan, 2022). Dijital ve YZ okuryazarlığının algılanan kullanım kolaylığını artırarak teknoloji kabulünü hızlandırdığı saptanmıştır (Schiavo vd., 2024).

3. YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli ve Örneklem

Bu araştırma, nicel yaklaşımda ilişkisel tarama (korelasyonel) modelinde tasarlanmıştır. Araştırmanın evreni, Türk Telekom bünyesinde hizmet üretim süreçlerinde (mühendislik, ağ operasyonları, bilişim teknolojileri, teknik destek, müşteri hizmetleri) görev alan yaklaşık 1.500 personelden oluşmaktadır. Örneklem, uygun (kolayda) örnekleme yöntemiyle belirlenmiş 149 çalışandan oluşmaktadır. Krejcie ve Morgan'ın (1970) ölçütlerine göre bu büyüklük, %95 güven düzeyinde evreni temsil edebilmektedir.

3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada çevrimiçi anket yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır:

- **Kişisel Bilgi Formu:** Yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem süresi ve teknoloji kullanım alışkanlıklarını kapsayan demografik sorular.
- **Dijital Okuryazarlık Ölçeği:** Ng (2012) tarafından geliştirilen ve Üstündağ, Güneş ve Bahçivan (2017) tarafından Türkçeye uyarlanan 9 maddelik tek boyutlu ölçek (Cronbach $\alpha = .893$).
- **Yapay Zekâ Algısı Ölçeği:** Kurtboğan ve Ak (2024) tarafından geliştirilen, algılanan önem, algılanan fayda, kullanım niyeti ve yönetici desteği boyutlarını kapsayan 10 maddelik ölçek (Cronbach $\alpha = .762$). Her iki ölçek de 5'li Likert tipinde yapılandırılmıştır.

3.3. Verilerin Analizi

Ham veriler IBM SPSS yazılımıyla analiz edilmiştir. Betimsel istatistikler, Bağımsız Örneklem t-Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), Pearson Korelasyon Analizi ve Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi uygulanmıştır. Tüm analizlerde anlamlılık düzeyi $p < .05$ olarak kabul edilmiştir.

4. BULGULAR

4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan 149 çalışanın %73,2'si kadın, %50,3'ü 31-40 yaş aralığında, %55'i lisans mezunu ve %48,3'ü 10 yıldan az kıdeme sahiptir. Katılımcıların %89,3'ü dijital okuryazarlık veya YZ konusunda herhangi bir kurs almamıştır; %87,2'si ise günde 6 saatten fazla bilgisayar kullanmaktadır.

4.2. Temel Bulgular: Korelasyon Analizi

Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre dijital okuryazarlık düzeyi ($\bar{X} = 35,10$; $SS = 5,42$) ile YZ algısı ($\bar{X} = 39,97$; $SS = 6,84$) arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r = .396$, $p < .01$). Cohen'in (1988) sınıflandırmasına göre orta düzeyde seyreden bu ilişki, dijital okuryazarlığın YZ algısındaki varyansın %15,7'sini açıkladığını göstermektedir.

Tablo 1. Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişken	N	X̄	SS	1	2
1. Dijital Okuryazarlık Ölçeği	149	35,10	5,42	1	.396**
2. Yapay Zekâ Algısı Ölçeği	149	39,97	6,84	.396**	1

*Not: ** p < .01*

4.3. Demografik Değişkenlere Göre Bulgular

Cinsiyet değişkeni ne dijital okuryazarlık (t(147) = -1,160, p = .248) ne de YZ algısı (t(94,93) = -.812, p = .419) üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamıştır. Benzer biçimde eğitim durumu (D.O.: F(3,145) = 0,630, p = .597; YZ Alg.: F(3,145) = 0,077, p = .972) ve yaş (D.O.: F(2,146) = 2,453, p = .090; YZ Alg.: F(2,146) = 1,490, p = .229) değişkenlerinin de her iki ölçek üzerinde anlamlı etkisi bulunmamaktadır.

Buna karşılık kıdem süresi belirleyici bir etken olmuştur (D.O.: F(2,146) = 3,772, p = .025; YZ Alg.: F(2,146) = 3,554, p = .031). Post-hoc analizleri, 10 yıldan az kıdeme sahip çalışanların hem dijital okuryazarlık hem de YZ algısı açısından daha uzun süreli çalışanlara göre anlamlı derecede yüksek puanlar aldığını ortaya koymuştur.

Kurs alma durumu yalnızca dijital okuryazarlık üzerinde anlamlı fark yaratmış (t(24,41) = 3,115, p = .005), YZ algısını ise değiştirmemiştir (t(147) = .364, p = .717). Günlük internet kullanım süresinin dijital okuryazarlığı olumlu etkilediği (F(3,145) = 3,072, p = .030), ancak YZ algısını etkilemediği belirlenmiştir (F(3,145) = 0,451, p = .717).

Tablo 2. Hipotez Sonuçları Özeti

Hipotez	Test	D.O. Sonucu	YZ Alg. Sonucu	Karar
H1: Dijital O. ile YZ Algısı arasında pozitif ilişki	Pearson r	r = .396**	-	KABUL
H2: Cinsiyet farklılığı yaratır	t-Testi	p = .248 (ns)	p = .419 (ns)	RED
H3: Kurs alma etkilidir	t-Testi	p = .005*	p = .717 (ns)	KISMEN KABUL
H4: Eğitim düzeyi farklılık yaratmaz	ANOVA	p = .597 (ns)	p = .972 (ns)	RED
H5: Yaş farklılık yaratmaz	ANOVA	p = .090 (ns)	p = .229 (ns)	RED

Hipotez	Test	D.O. Sonucu	YZ Alg. Sonucu	Karar
H6: Kıdem farklılık yaratır	ANOVA	p = .025*	p = .031*	KABUL
H7: İnternet süresi farklılık yaratır	ANOVA	p = .030*	p = .717 (ns)	KISMEN KABUL
H8: Bilgisayar süresi farklılık yaratır	ANOVA	p = .500 (ns)	p = .075 (ns)	RED

*Not: * p < .05; ** p < .01; ns = anlamlı değil; D.O. = Dijital Okuryazarlık; YZ Alg. = Yapay Zekâ Algısı*

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERILER

Araştırmanın temel bulgusu, dijital okuryazarlık ile YZ algısı arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç, dijital okuryazarlığın teknoloji kabulü üzerindeki belirleyici rolünü vurgulayan literatürle örtüşmektedir (Gilster, 1997; Martin, 2008; Akkoyun, 2021). İlişkinin orta düzeyde seyretmesi, YZ algısının yalnızca dijital becerilerle açıklanamayacağını; kaygı, belirsizlik, etik endişeler ve kontrol algısı gibi çok boyutlu dinamiklerle de şekillendiğini göstermektedir (Schepman ve Rodway, 2020; Johnson ve Verdicchio, 2017).

Cinsiyet, yaş ve eğitim düzeyinin her iki değişken üzerinde anlamlı fark yaratmaması; dijital ve YZ okuryazarlığının bireylerin demografik özelliklerinden ziyade deneyim, maruziyet ve öğrenme süreçleriyle şekillendiğini desteklemektedir (Ng vd., 2021; Laupichler vd., 2022). Kıdem süresinin belirleyici bir faktör olarak ortaya çıkması ise Holt vd.'nin (2007) örgütsel değişime hazır olma kuramı ve Bandura'nın (1977) öz-yeterlilik teorisiyle açıklanabilmektedir: daha düşük kıdeme sahip çalışanlar, dijital teknolojilerle daha yoğun temas hâlinde olduklarından daha yüksek öz-yeterlilik algısı ve YZ'ye yönelik daha olumlu tutumlar geliştirmektedir.

Kursun yalnızca dijital okuryazarlığı artırıp YZ algısını değiştirmemesi dikkat çekici bir bulgudur. Bu durum, YZ algısının bilişsel ve duygusal boyutlarını içerdiğini ve yalnızca bilgi temelli eğitimle tüm boyutlarının kapsanamayabileceğini göstermektedir (Küsbeci ve Urgan, 2022; Schiavo vd., 2024).

Bu bulgular doğrultusunda aşağıdaki öneriler sunulmaktadır: (1) Kurumlar, YZ eğitim programlarını salt teknik bilgi aktarımının ötesinde; etik farkındalık, güven ve kaygı yönetimi boyutlarını kapsayacak biçimde tasarlamalıdır. (2) Kıdem gruplarına göre farklılaştırılmış, deneyim temelli öğrenme fırsatları oluşturulmalıdır. (3) Dijital liderlik ve örgütsel destek mekanizmaları güçlendirilerek çalışanların teknolojiye yönelik güven algısı artırılmalıdır. (4) Gelecekteki araştırmalarda farklı sektör ve kurumlarda karşılaştırmalı çalışmalar yürütülmesi, bulgulara genellenebilirlik kazandıracaktır.

KAYNAKÇA

Akkoyun, B. (2021). Bilgi ve teknoloji becerileri ile sistem kullanılabilirliklerinin, işletmelerin yeni teknolojiyi kabul düzeyi üzerinden verimliliklerine etkisi. İşletme Araştırmaları Dergisi, 13(1), 739-759.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. Psychological Review, 84(2), 191-215.

Belshaw, D. (2012). The essential elements of digital literacies [Yayınlanmamış doktora tezi]. Durham Üniversitesi.

Carleton, R. N., Norton, M. A. P. J., & Asmundson, G. J. G. (2007). Fearing the unknown: A short version of the intolerance of uncertainty scale. Journal of Anxiety Disorders, 21(1), 105-117.

Compeau, D. R., & Higgins, C. A. (1995). Computer self-efficacy: Development of a measure and initial test. MIS Quarterly, 19(2), 189-211.

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.

Erdoğdu, F. ve Çakır, O. (2024). Öğretmen adaylarının yapay zekâ okuryazarlıklarının ve yapay zekâya ilişkin algılarının belirlenmesi. Uluslararası Türk Kültür Coğrafyasında Sosyal Bilimler Dergisi, 9(2), 63-95.

Gilster, P. (1997). Digital literacy. John Wiley.

Holt, D. T., Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Feild, H. S. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. The Journal of Applied Behavioral Science, 43(2), 232-255.

Hopcan, S., Türkmen, G., & Polat, E. (2024). Exploring the artificial intelligence anxiety and machine learning attitudes of teacher candidates. Education and Information Technologies, 29(6), 7281-7301.

Johnson, D. G., & Verdicchio, M. (2017). AI anxiety. Journal of the Association for Information Science and Technology, 68(9), 2267-2270.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement, 30(3), 607-610.

Küsbeci, P., & Urgan, S. (2022). Çalışanlardaki bilişim sistemleri okuryazarlığının belirsizliğe tahammülsüzlük etkisine yönelik ampirik bir araştırma. Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 57(3), 1875-1889.

Laupichler, M. C., Aster, A., Schirch, J. ve Raupach, T. (2022). Artificial intelligence literacy in higher and adult education: A scoping literature review. Computers and Education: Artificial Intelligence, 3, 100101.

Long, D., & Magerko, B. (2020). What is AI literacy? Competencies and design considerations. Proceedings of the 2020 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems, 1-16.

Mart, M., & Kaya, G. (2024). Okul öncesi öğretmen adaylarının yapay zekâya yönelik tutumları ve yapay zekâ okuryazarlığı arasındaki ilişkinin incelenmesi. Edutech Research, 2(1), 91-109.

Martin, A. (2008). Digital literacy and the digital society. C. Lankshear & M. Knobel (Ed.), Digital literacies: Concepts, policies and practices içinde (ss. 151-176). Peter Lang.

Ng, D. T. K., Leung, J. K. L., Chu, K. W. S. ve Qiao, M. S. (2021). AI literacy: Definition, teaching, evaluation and ethical issues. Proceedings of the Association for Information Science and Technology, 58(1), 504-509.

Ng, W. (2012). Can we teach digital natives digital literacy? Computers & Education, 59(3), 1065-1078.

Schepman, A., & Rodway, P. (2020). Initial validation of the general attitudes towards artificial intelligence scale. Computers in Human Behavior Reports, 1, 100014.

Schiavo, G., Businaro, S., & Zancanaro, M. (2024). Comprehension, apprehension, and acceptance: Understanding the influence of literacy and anxiety on acceptance of artificial intelligence. Technology in Society, 77, 102537.

Suseno, Y., Chang, C., Hudik, M., & Fang, E. S. (2022). Beliefs, anxiety and change readiness for artificial intelligence adoption among human resource managers. The International Journal of Human Resource Management, 33(6), 1209-1236.

Terzi, R. (2020). An adaptation of artificial intelligence anxiety scale into Turkish: Reliability and validity study. International Online Journal of Education and Teaching, 7(4), 1501-1515.

Üstündağ, M. T., Güneş, E., & Bahçivan, E. (2017). Turkish adaptation of digital literacy scale and investigating pre-service science teachers' digital literacy. Journal of Education and Future, 12, 19-29.

Wang, Y.-Y., & Wang, Y.-S. (2019). Development and validation of an artificial intelligence anxiety scale: An initial application in predicting motivated learning behavior. Interactive Learning Environments, 30(4), 619-634.

KENDİN YAP DAVRANIŞINI MOTİVE EDEN PAZAR KOŞULLARI: TÜRK TÜKETİCİLER ÜZERİNE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

Arş. Gör. İrem GÜRAN BODUR

Karadeniz Teknik Üniversitesi, iremguran@ktu.edu.tr

Prof. Dr. Hasan AYYILDIZ

Karadeniz Teknik Üniversitesi, ayyildiz@ktu.edu.tr

Özet

Kendin yap davranışı, tüketicilerin ev tadilatı, bahçecilik gibi çeşitli faaliyetleri profesyonel destek almadan kendi emek ve becerileriyle gerçekleştirmelerini ifade etmektedir. Bu yönüyle kendin yap, üretim sürecine aktif katılımı yansıtan önemli bir tüketici davranışı olarak değerlendirilmektedir. Ancak literatürde kendin yap davranışının motivasyonlarını açıklayan ampirik çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu çalışmanın amacı, Türk tüketicilerin kendin yap davranışlarına yönelmelerini motive eden pazar koşullarının rolünü incelemektir. Bu doğrultuda pazar koşullarını temsil eden algılanan ekonomik faydalar, ürün bulunabilirliği eksikliği ve algılanan ürün kalitesi eksikliğinin kendin yap davranışı üzerindeki etkilerini test eden bir araştırma modeli geliştirilmiştir. Araştırma verileri çevrim içi anket aracılığıyla 275 katılımcıdan toplanmış ve hipotezler çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir. Sonuçlar, algılanan ekonomik faydaların kendin yap davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu; buna karşılık ürün bulunabilirliği eksikliği ile algılanan ürün kalitesi eksikliğinin anlamlı bir etkisinin bulunmadığını göstermektedir. Çalışma, pazar koşullarının kendin yap davranışındaki rolünü Türk tüketiciler bağlamında ortaya koyarak pazarlama literatürüne ve yöneticilerine katkı sunmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Kendin Yap, Algılanan Ekonomik Fayda, Ürün Bulunabilirliği Eksikliği, Ürün Kalite Eksikliği

MARKETPLACE CONDITIONS MOTIVATING DO-IT-YOURSELF (DIY) BEHAVIOR: AN EMPIRICAL STUDY ON TURKISH CONSUMERS

Abstract

Do-it-yourself (DIY) behavior refers to consumers performing various activities such as home improvement and gardening using their own labor and skills without relying on professional assistance. In this respect, DIY is considered an important consumer behavior that reflects active participation in the production process. However, empirical studies explaining the motivations underlying DIY behavior remain limited in the literature. The aim of this study is to examine the role of marketplace conditions that motivate Turkish consumers to engage in DIY behavior. Accordingly, a research model was developed to test the effects of perceived economic benefits, lack of product availability, and perceived lack of product quality—representing marketplace conditions—on DIY behavior. Research data were collected from 275 participants through an online survey, and the hypotheses were tested using multiple regression analysis. The results indicate that perceived economic benefits have a positive and significant effect on DIY behavior, whereas lack of product availability and perceived lack of product quality do not have a significant effect. The study contributes to the marketing literature and provides managerial implications by revealing the role of marketplace conditions in DIY behavior in the context of Turkish consumers.

Keywords: Do-It-Yourself (DIY), Perceived Economic Benefit, Lack of Product Availability, Lack of Product Quality

1 GİRİŞ

Toffler (1980), insan tarihindeki ilerlemenin üç aşamada gerçekleştiğini öne sürmektedir: tarım devrimi ve yerleşik toplumların gelişimi, sanayi devrimi ve son olarak bilgi çağı. Tarım toplumunda bireyler kendi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal ve hizmet üreterek aynı zamanda hem üretici (producer) hem de tüketici (consumer) rolünü üstlenmektedirler. Toffler bu bireyleri "üreten tüketici" (prosumer) olarak tanımlamaktadır. Bu kavram, tüketicinin yalnızca pasif bir alıcı olmadığı, aksine değer yaratım sürecine aktif biçimde katılabildiğini ortaya koyan önemli bir kuramsal temel sunmaktadır. Sanayi Devrimi ile üretici ve tüketici rollerinin ayrıştığını savunan Toffler, yakın dönemdeki kendi kendine yetme hareketleri, kendin yap trendleri ve yeni ürün teknolojileri ile bu ayrımın yeniden kaybolmaya başladığını öne sürmektedir. Özellikle bilgi çağında üreten tüketici kavramı kendin yap kültürüyle ilişkilendirilmekte ve bireylerin üretim sürecine daha yoğun katılım sağladığı bir dönüşümün temelini oluşturmaktadır.

Kendin yap davranışları, ev tadilatı, otomobil tamiri, bahçecilik gibi faaliyetlerin yanı sıra mobilya yapımı gibi tüketim odaklı projeleri de kapsayan geniş bir etkinlik yelpazesini içermektedir (Wolf ve McQuitty, 2011). Bu faaliyetler, bireylerin normalde dışarıdan bir hizmet sağlayıcıya yaptırabilecekleri ev işlerini başkalarına yaptırmak yerine kendi başlarına gerçekleştirmelerini ifade etmektedir (Murphy, 2017). Günümüzde giderek daha popüler hale gelen bir tüketici davranışı olan *kendin yap*, büyük bir tüketici segmentini oluşturmasına rağmen, bu davranışların altında yatan dinamikler hakkında çok az şey bilindiği vurgulanmaktadır (Nagel vd., 2018; Wolf ve McQuitty, 2011).

Literatürde kendin yap davranışları incelendiğinde, çalışmaların büyük ölçüde tüketicileri bu faaliyetlere yönelten motivasyonlara odaklandığı görülmektedir (örn., Kuznetsov ve Paulos, 2010; Williams, 2004; 2008; Wolf ve McQuitty, 2011; 2013). Bunun yanı sıra, kendin yap faaliyetlerinden elde edilen sonuçlar ve değer çıktıları (örn., Wolf ve McQuitty, 2011; 2013; Wolf vd., 2015) ile bu faaliyetlerin sağladığı psikolojik faydalar (Collier ve Wayment, 2018; Collier vd., 2020) da literatürde ele alınan önemli araştırma alanları arasında yer almaktadır.

Türkiye'de kendin yap kavramına ilişkin çalışmalar incelendiğinde ise araştırmaların çoğunlukla farklı disiplinlerde ele alındığı dikkat çekmektedir. Bu çalışmalar arasında; kentsel alanlardaki kendin yap uygulamalarının incelenmesi (örn., Kaya ve Görgün, 2017; Sağlık ve Reyhan, 2022), kendin yap müzik ve müzisyenleri (örn., Ateşer, 2022; Budak, 2019; Küçükbaşlar, 2022), punk alt kültürü (Alparslan ve İnce, 2022; Enes, 2022), kendin yap kültürünün film yapımına etkisi (Belgesay, 2020), grafik tasarımı ve güzel sanatlar alanında kendin yap (Bilgi, 2016; Caferoğlu, 2016), mimarlıkta kendin yap (Erten, 2015), kendin yap mağazalarına/yapı marketlerine yönelik (örn., Karataş, 2012; Uçar, 1997) çalışmalar yer almaktadır. Bununla birlikte, söz konusu çalışmaların büyük ölçüde kültürel, sanatsal veya disiplinler arası perspektiflerde ele alındığı görülmekte olup, Türk tüketiciler bağlamında kendin yap faaliyetlerine yönelmeyi açıklayan tüketici davranışı odaklı ampirik bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Bu boşluğu doldurmak amacıyla mevcut çalışmada Türk tüketicilerin kendin yap faaliyetlerine yönelmelerinde etkili olan motivasyonların incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma kapsamında Wolf ve McQuitty (2013) tarafından geliştirilen model temel alınarak algılanan ekonomik faydalar, ürün bulunabilirliği eksikliği ve algılanan ürün kalitesi yetersizliğinden oluşan kendin yap motivasyon faktörleri dikkate alınmıştır. Bu doğrultuda geliştirilen araştırma modeli çoklu regresyon analizi yöntemi kullanılarak test edilmiş ve söz konusu motivasyon faktörlerinin kendin yap davranışı üzerindeki göreli etkileri ortaya konulmuştur. Bu yönüyle çalışma, kendin yap literatüründe yer alan motivasyon temelli yaklaşımları Türkiye bağlamında ampirik olarak inceleyerek literatüre katkı sunmakta ve tüketicilerin kendin yap faaliyetlerine yönelme motivasyonlarının anlaşılmasına yönelik akademik ve yönetsel çıkarımlar sağlamaktadır.

2 KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kendin Yap Kavramı ve Tanımı

Üretici-tüketim (prosumption), tüketicilerin kendi ürün ve hizmetlerinin tasarlanması ve üretilmesinden sorumlu olduğu bir üretim ve tüketim biçimini ifade etmektedir (Alhashem vd., 2021). *Kendin yap* davranışları ise bu yaklaşımın bir yansıması olarak, geleneksel olarak profesyoneller tarafından gerçekleştirilen işlerin, işgücünün dışarıdan temin edilmesi yerine profesyonel olmayan kişiler tarafından yerine getirildiği faaliyetleri ifade etmektedir (Gelber, 1997; Williams, 2004). Bu yönüyle kendin yap, tüketicilerin yalnızca tüketim sürecine değil aynı zamanda üretim sürecine de aktif biçimde katıldığı bir tüketim pratiğini yansıtmaktadır.

Literatürde *kendin yap* kavramına ilişkin farklı tanımlar yer almaktadır. Kuznetsov ve Paulos (2010), *kendin yap* kavramını ücretli profesyonellerin yardımına ihtiyaç duymadan insanların kendi başlarına yaptıkları nesneleri yaratma, değiştirme ve onarma faaliyetleri olarak tanımlamaktadır. Diğer bir tanıma göre kendin yap, peyzaj düzenlemesi gibi doğal çevreden elde edilen unsurların da kullanıldığı ham veya yarı işlenmiş malzemeler aracılığıyla maddi varlıkların üretilmesi, dönüştürülmesi veya yeniden yapılandırılması faaliyetlerini ifade etmektedir (Wolf ve McQuitty, 2011). Bu tanımlar birlikte değerlendirildiğinde, kendin yap davranışlarının bireylerin üretim süreçlerinde aktif rol üstlenerek çeşitli maddi varlıkları kendi emek ve becerileriyle ortaya çıkardıkları bir üretim ve tüketim pratiği olduğu görülmektedir. Nitekim Khademi-Vidra ve Bujdosó (2020), kendin yap kavramını bireylerin endüstriyel üretim koşullarının dışında çeşitli ürün, hizmet ve faaliyetleri kendi emekleriyle gerçekleştirdikleri bir tüketici etkinliği olarak tanımlamaktadır. Daha geniş bir perspektiften bakıldığında kendin yap, tüketicilere ürünleri kendileri üretme veya satın alma arasında karar verme, memnuniyetsiz ürün deneyimlerine alternatif çözüm bulma, hane bütçelerini yeniden yönlendirme, kimliklerini geliştirme fırsatı sunan bir tüketici etkinliğidir (Wolf ve McQuitty, 2011). Bu doğrultuda kendin yap, bireylerin ürün ve hizmetlerin üretim süreçlerine aktif biçimde katıldığı, çeşitli maddi varlıkları kendi emek ve becerileriyle ortaya çıkardıkları ve ekonomik ile sembolik ihtiyaçlarını karşılamalarına olanak tanıyan bir tüketici davranışı olarak değerlendirilmektedir.

2.2. Kendin Yap Davranışlarının Motivasyonları

Literatürde kendin yap faaliyetlerine katılımın arkasındaki motivasyonların oldukça çeşitli olduğu görülmektedir. Örneğin Williams (2004), tüketicilerin kendin yap faaliyetlerine yönelmelerinde aldıkları zevk ve kişisel tatmin, ürünü kendi zevklerine göre bireyselleştirme isteği, işi kendilerinin yapmasının daha kolay veya erişilebilir olması ve ekonomik nedenler gibi faktörlerin etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca çalışma, kendin yap faaliyetlerine katılımda ekonomik zorunluluk ile yaşam tarzı tercihlerinin birlikte etkili olduğunu ve bu motivasyonların bireylerin gelir ve refah düzeyine göre farklı biçimlerde ortaya çıktığını göstermektedir. Bu bağlamda, düşük gelirli bireylerin kendin yap faaliyetlerine daha çok ekonomik zorunluluk nedeniyle yöneldikleri, yüksek gelirli bireylerde ise bu faaliyetlere katılımın çoğunlukla bir tercih veya yaşam tarzı unsuru olarak ortaya çıktığı, ancak her iki grupta da ekonomik faktörlerin belirli ölçüde etkili olduğu belirtilmektedir.

Bir diğer çalışmasında Williams (2008), kendin yap tüketicilerinin motivasyonlarının heterojen bir yapı gösterdiğini belirterek "istekli kendin yapçılar" ve "isteksiz kendin yapçılar" olmak üzere bir tüketici tipolojisi önermektedir. İstekli kendin yapçılar evlerinin değerini artırmak, yapılan işten keyif almak veya elde edilen ürün aracılığıyla kendilerini ifade etmek gibi nedenlerle kendin yap faaliyetlerine katılırken; isteksiz kendin yapçılar ise çoğunlukla ekonomik zorunluluklar veya uygun ustaya erişim ve hizmet alma sorunları nedeniyle bu faaliyetlere yönelmektedir. Ayrıca araştırma bulguları, varlıklı bölgelerde ve yüksek

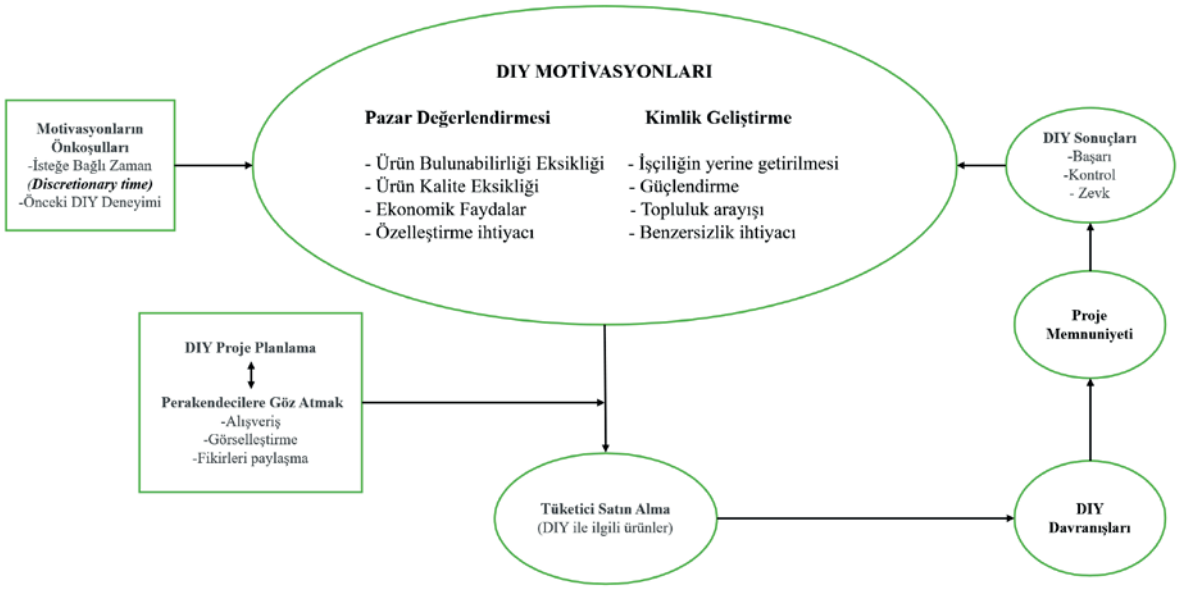
gelirli hanelerde istekli kendin yapçıların daha yaygın olduğunu; düşük gelirli hanelerde ve yoksul mahallelerde ise isteksiz kendin yapçıların daha fazla görüldüğünü göstermektedir.

Benzer şekilde Gurtoo vd. (2010), Hindistan bağlamında gerçekleştirdikleri araştırmada kendin yap faaliyetlerinde bulunan bireylerin motivasyonlarının homojen olmadığını ve farklı faktörlerin bir araya gelmesiyle şekillendiğini ortaya koymuşlardır. Araştırma bulguları, Hindistan'daki tüketicilerin kendin yap faaliyetlerine katılım nedenlerinin kişisel zevk ve tatmin elde etme ile ortaya çıkan ürün aracılığıyla kendini ifade etme gibi gönüllü motivasyonların yanı sıra; işgücünün maliyetinin yüksek olması ve nitelikli veya güvenilir ustalara erişimde yaşanan sorunlar gibi daha zorunlu nedenleri de içeren çeşitli faktörlere dayandığını göstermektedir. Araştırma ayrıca, büyük şehirlerde ve genç yaş gruplarında yer alan bireylerin kendin yap faaliyetlerine daha çok isteyerek katıldıklarını ortaya koymaktadır. Buna karşılık küçük yerleşim yerlerinde ve daha muhafazakâr yaşam tarzının hâkim olduğu bölgelerde bireylerin bu faaliyetlere çoğunlukla zorunluluk nedeniyle yöneldikleri ve bu faaliyetleri daha isteksiz biçimde gerçekleştirdikleri tespit edilmiştir.

Kuznetsov ve Paulos (2010) ise, altı farklı çevrim içi kendin yap topluluğuna (Instructables, Dorkbot, Craftster, Ravelry, Etsy ve Adafruit) üye olan 2600'den fazla katılımcıyla gerçekleştirdikleri çalışmada, bireylerin kendin yap topluluklarına ve projelerine katılım motivasyonlarını ortaya koymuştur. Araştırma bulguları, kendin yap topluluklarına katılımda en güçlü motivasyonlardan birinin yeni fikirler ve ilham edinme olduğunu; bunu yeni kavramlar öğrenme ve kişisel projeler hakkında geri bildirim alma motivasyonlarının izlediğini göstermektedir. Bununla birlikte, kendin yap projelerine katılımda bireyleri en çok motive eden unsurun kendini ifade etme ve yaratıcılık olduğu, bunu yeni beceriler öğrenme motivasyonunun takip ettiği belirlenmiştir. Öte yandan, internet üzerinden ün kazanma veya para kazanma gibi motivasyonların katılımcılar açısından görece daha düşük düzeyde önem taşıdığı görülmektedir. Bu bulgular, kendin yap faaliyetlerine katılımın ticari kaygılardan ziyade, büyük ölçüde kişisel tatmin, öğrenme ve topluluk içinde bilgi paylaşımı gibi içsel motivasyonlarla ilişkili olduğunu göstermektedir.

Macaristan bağlamında gerçekleştirilen çalışmada Khademi-Vidra ve Bujdosó (2020), tüketicilerin kendin yap motivasyonlarına göre üç farklı kümeye ayrıldığını ortaya koymuştur. Araştırma bulgularına göre; "kendini ifade edenler" kümesi, bireylerin sınırlarını zorlayarak benzersiz ürünler yaratma ve ürettikleri ürünlerin kalitesini kontrol edebilme isteğiyle kendin yap faaliyetlerine yönelen ve içsel motivasyon ile kendini ifade etme motivasyonlarının öne çıktığı tüketicilerden oluşmaktadır. "Benzersizlik arayanlar" kümesi ise, mağazalarda bulunamayan, kendi stil ve ihtiyaçlarına uygun ürünler üretme isteğiyle kendin yap faaliyetlerine yönelen bireyleri kapsamaktadır. "İşlevselciler" olarak tanımlanan üçüncü küme ise, profesyonel hizmetlerin kalite ve güvenilirliğinden duyulan memnuniyetsizlik veya uygun hizmete erişim sorunları nedeniyle daha ucuz ve daha kaliteli ürünler elde etmek amacıyla kendin yap faaliyetlerine yönelen tüketicilerden oluşmaktadır.

Literatürde yer alan bu çalışmalar, kendin yap faaliyetlerine katılımın tek bir nedene dayanmadığını; bireylerin ekonomik zorunluluklar, kişisel tatmin, kendini ifade etme, benzersizlik arayışı ve işlevsel gereksinimler gibi farklı motivasyonların etkisiyle bu faaliyetlere yöneldiklerini göstermektedir. Bununla birlikte söz konusu çalışmaların büyük bir kısmı kendin yap motivasyonlarını betimleyici biçimde ele almakta ve bu motivasyonların tüketici davranışı üzerindeki etkilerini sistematik bir model çerçevesinde incelememektedir. Bu bağlamda, kendin yap motivasyonlarını sistematik bir model çerçevesinde ele alan kapsamlı çalışmalar Wolf ve McQuitty (2011; 2013) tarafından gerçekleştirilmiştir. Söz konusu çalışmalarda kendin yap davranışının sonuçları da incelenmiş olmakla birlikte, mevcut çalışma özellikle kendin yap davranışına yönelten motivasyon boyutuna odaklanmaktadır.

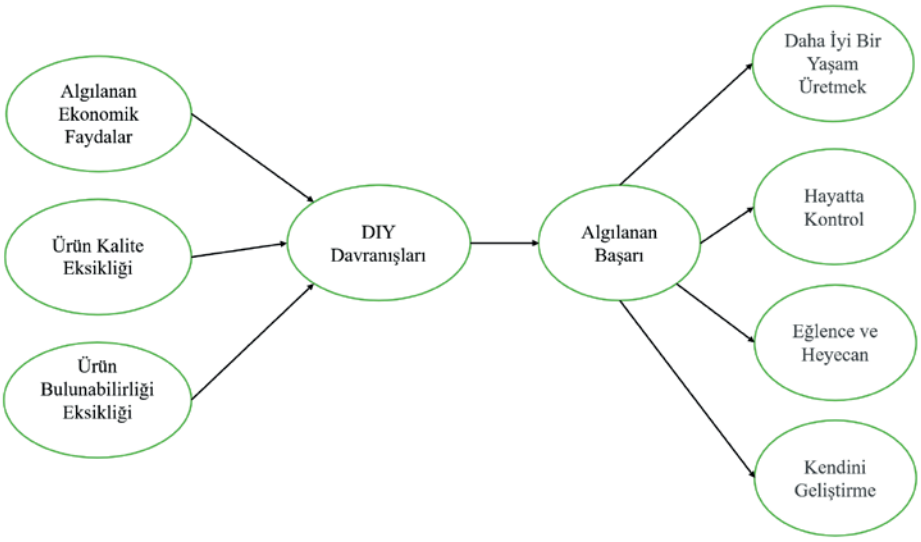


Şekil 2. Kendin Yap Motivasyonları ve Sonuçları Kavramsal Modeli

Kaynak: Wolf ve McQuitty (2011)'den uyarlanmıştır.

Wolf ve McQuitty (2011), kendin yap davranışlarının altında yatan motivasyonları ortaya koymak amacıyla nitel bir araştırma gerçekleştirmiş ve kendini kendin yapçı olarak tanımlayan 16 kişiyle görüşmeler yapmıştır. Araştırma bulguları, bireylerin kendin yap faaliyetlerine katılabilmeleri için öncelikle bu faaliyetlere ayırabilecekleri kendilerine ait zamana sahip olmalarının önemli bir ön koşul olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte yazarlar, kendin yap davranışlarını motive eden faktörleri iki temel kategori altında ele almışlardır. "Pazar değerlendirmesi" olarak adlandırılan ilk kategori göreceli ekonomik faydalar, mevcut tekliflerde algılanan kalite eksikliği, ürün bulunabilirliği eksikliği ve kişiselleştirme ihtiyacını içerirken; "kimlik geliştirme" olarak adlandırılan ikinci kategori ise güçlenme duygusu kazanma, zanaatkâr kimliği geliştirme, kendin yap topluluğunun bir parçası olma ve benzersizlik ihtiyacını kapsamaktadır. Söz konusu çalışmada geliştirilen kavramsal model Şekil 1'de sunulmaktadır.

Önceki çalışmalarında ortaya koydukları kavramsal çerçeveyi ampirik olarak test etmek amacıyla Wolf ve McQuitty (2013), yapısal eşitlik modellemesi kullanarak nicel bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada özellikle pazar koşullarına ilişkin motivasyonlara odaklanılmış ve algılanan ekonomik faydalar, ürün bulunabilirliği eksikliği ile algılanan ürün kalitesi eksikliğinin kendin yap davranışı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Söz konusu araştırma modeli Şekil 2'de sunulmaktadır. Araştırma sonuçları, algılanan ekonomik faydalar ile ürün bulunabilirliği eksikliğinin tüketicilerin kendin yap davranışlarına yönelmesinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu; buna karşılık algılanan ürün kalitesi eksikliğinin anlamlı bir etkisinin bulunmadığını göstermektedir. Bu bulgular, tüketicilerin kendin yap davranışlarına yönelmelerinde kalite algısından ziyade ekonomik ve erişimle ilgili faktörlerin daha belirleyici olabileceğini ortaya koymaktadır.



Şekil 3. Pazar Motivasyonları ve Kendin Yap Davranışı Modeli

Kaynak: Wolf ve McQuitty (2013)'den uyarlanmıştır.

2.3 Araştırma Modeli ve Hipotezlerin Geliştirilmesi

Tüketiciler, mal ve hizmetlerin kendileri tarafından mı üretileceği yoksa piyasadan mı satın alınacağına karar verirken mevcut pazar koşullarını dikkate almaktadır. Bu doğrultuda literatürde, kendin yap davranışını motive eden başlıca pazar koşullarının; algılanan ekonomik faydalar, ürün ve hizmet kalitesine ilişkin algılanan eksiklik ve istenen ürün veya hizmetlerin sınırlı bulunabilirliği olduğu belirtilmektedir (Wolf ve McQuitty, 2013).

Kendin yap davranışlarını motive eden pazar koşullarından ilki, tüketicilerin kendin yap davranışlarından elde edecekleri beklenen ekonomik faydaları, piyasada sunulan benzer mal ve hizmetleri satın alma maliyetleriyle karşılaştırmaları sonucunda tasarruf ederek ekonomik açıdan daha avantajlı olma isteğidir (Wolf ve McQuitty, 2011; 2013). Nitekim işgücü maliyetlerinin yüksek olması (Gurtoo vd., 2010) ve özellikle düşük gelirli bireylerin ekonomik zorunlulukları (Williams, 2004), tüketicilerin kendin yap davranışlarına yönelmelerinde etkili faktörler olarak literatürde de desteklenmektedir.

İkinci pazar koşulu, piyasada sunulan ürün ve hizmetlerin kalite düzeyinin tüketici beklentilerini karşılamamasını ifade eden ürün kalite eksikliğidir (Wolf ve McQuitty, 2011). Bu durumda tüketiciler üretim sürecini kendi kontrollerine alarak daha yüksek kalite elde edebilecekleri düşüncesiyle kendin yap davranışlarına yönelebilmektedir (Wolf ve McQuitty, 2013). Profesyonel hizmetlerin kalite ve güvenilirliğine ilişkin duyulan memnuniyetsizlik nedeniyle tüketicilerin daha kaliteli sonuçlar elde edebilmek amacıyla kendin yap faaliyetlerine yönelmek durumunda kaldıkları literatürde de desteklenmektedir (örn., Gurtoo vd., 2010; Khademi-Vidra ve Bujdosó, 2020). Bu bağlamda kendin yap davranışı, tüketicilerin kalite üzerinde doğrudan kontrol kurma girişiminin bir biçimi olarak da değerlendirilebilmektedir.

Üçüncü pazar koşulu olan ürün bulunabilirliği eksikliği de ürün kalite eksikliğine benzer biçimde tüketicileri ihtiyaç duydukları mal, onarım ve bakım hizmetlerini karşılayabilmek amacıyla kendin yap faaliyetleri gerçekleştirmeye teşvik etmektedir (Wolf ve McQuitty, 2011; 2013). Ürünlere erişimde yaşanan sorunlar, tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla kendin yap faaliyetlerine yönelmelerine neden olabilmektedir (Gurtoo vd., 2010; Williams, 2008). Ayrıca benzersizlik arayan tüketiciler, mağazalarda

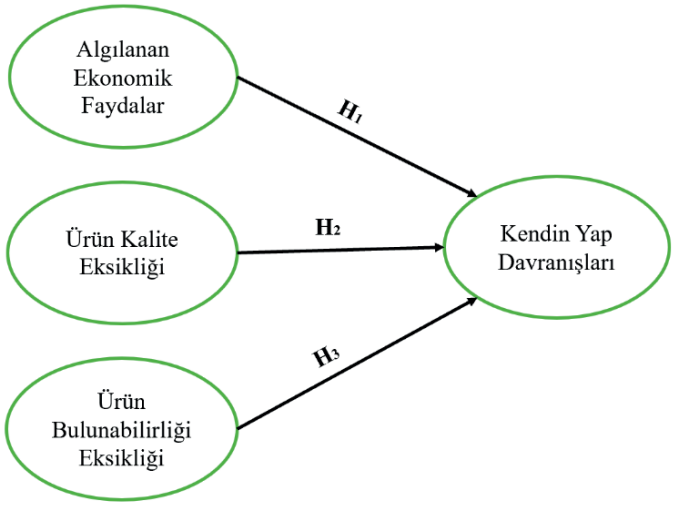
bulunmayan ve kendi tercihlerini yansıtan ürünleri elde edebilmek için bu ürünleri kendileri üretme eğilimi gösterebilmektedir (Khademi-Vidra ve Bujdosó, 2020).

Söz konusu pazar koşullarının tüketicilerin kendin yap davranışlarına yönelmelerinde etkili olabileceği öngörülmektedir. Bu doğrultuda araştırma modeli, kendin yap davranışını ampirik olarak inceleyen öncü çalışmalardan biri olan Wolf ve McQuitty (2013) çalışmasını takiben, çalışmada ortaya konulan kuramsal çerçevenin motivasyon boyutu esas alınarak oluşturulmuştur (bkz. Şekil 3). Model çerçevesinde geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmuştur.

H_1: *Algılanan ekonomik faydalar, tüketicilerin kendin yap davranışlarına yönelmesini pozitif yönde etkilemektedir.*

H_2: *Algılanan ürün kalitesi eksikliği, tüketicilerin kendin yap davranışlarına yönelmesini pozitif yönde etkilemektedir.*

H_3: *Ürün bulunabilirliği eksikliği, tüketicilerin kendin yap davranışlarına yönelmesini pozitif yönde etkilemektedir.*



Şekil 3. Araştırma Modeli

3 YÖNTEM

Araştırmanın ana kütlesini kendin yap davranışlarında bulunan tüketiciler oluşturmaktadır. Veri toplama sürecinde katılımcılara öncelikle kendin yap davranışlarının kapsamına ilişkin kısa bir açıklama sunulmuştur. Ardından, Wolf ve McQuitty (2013) çalışmasına paralel olarak, çoklu davranış ölçütüne dayalı bir ölçek kullanılmıştır. Bu kapsamda katılımcılara ev tadilatı, boya yapma, otomobil tamiri, bahçe işleri ve çeşitli ürünlerin yapımı gibi farklı kendin yap faaliyetlerini içeren toplam 46 maddelik bir liste sunulmuş ve bu faaliyetlerden hangilerini gerçekleştirdiklerini işaretlemeleri istenmiştir. Ayrıca listede yer almayan faaliyetlerin belirtilmesine olanak tanımak amacıyla "diğer" seçeneği eklenmiştir; ancak katılımcılar tarafından bu seçenek kapsamında herhangi bir ek faaliyet belirtilmemiştir. Katılımcıların işaretledikleri faaliyetler toplanarak bireylerin kendin yap davranışlarına ilişkin deneyim düzeylerini gösteren bir endeks oluşturulmuştur.

Araştırmada kendin yap davranışının ölçümünün yanı sıra araştırma modelinde yer alan pazar koşullarına ilişkin motivasyon değişkenlerinin ölçümünde de Wolf ve McQuitty (2013) çalışmasında geliştirilen, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerden yararlanılmıştır. Bu doğrultuda araştırmada algılanan ekonomik fayda ve algılanan ürün kalite eksikliği değişkenleri altışar maddeden, ürün bulunabilirliği

eksikliği değişkeni ise beş maddeden oluşan ölçekler aracılığıyla ölçülmüştür (örn., "*Evdeki işleri kendim yaparak paramı başka şeylere harcayabilirim*", "*Kendin yap davranışları iyidir, çünkü bazı işleri ev tadilatı alanındaki profesyonellerden daha iyi yapabilirim*", "*İstediğim ürünlerin çoğu zaman mağazada olmaması nedeniyle bazı şeyleri kendim tasarlarım*"). Tüm ölçek ifadeleri 7'li likert ölçeği kapsamında katılımcılara sunulmuştur (1: Kesinlikle katılmıyorum, 7: Kesinlikle katılıyorum). Ölçek ifadeleri Türkçeye çevrilmiş ve çeviri sürecinde iki alan uzmanının görüşlerinden yararlanılarak ifadelerin dil uygunluğu ve anlaşılabilirliği değerlendirilmiştir. Ayrıca anket formunda katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorulara yer verilmiştir.

Araştırma verileri, kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak çevrim içi anket aracılığıyla toplanmıştır. Anket formu sosyal medya ve çevrim içi iletişim kanalları üzerinden katılımcılara ulaştırılmış ve toplam 275 katılımcıdan veri elde edilmiştir. Tüm soruların yanıtlanması zorunlu olduğundan eksik veri sorunu yaşanmamıştır. Veri toplama sürecine başlamadan önce Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan 20.11.2024 tarih ve E-26014373-050.01.04-586882 sayılı etik kurul izni alınmıştır.

Araştırma modelinin test edilmesinde IBM SPSS 23 istatistik paket programı kullanılmıştır. Analiz sürecinde öncelikle örnekleme ait tanımlayıcı istatistikler incelenmiştir. Daha sonra ölçüm araçlarının geçerlilik ve güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla açıklayıcı faktör analizi ve Cronbach's Alpha analizleri gerçekleştirilmiştir. Son olarak modelde yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır.

4 BULGULAR

4.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 1'de sunulmaktadır. Katılımcıların %55,3'ü erkek, %44,7'si kadın olup erkek katılımcıların sayısı kadınlardan daha fazladır. Yaş dağılımı incelendiğinde en büyük grubun 30–39 yaş aralığında (%37,8) olduğu görülmekte, bunu 40–49 yaş grubu (%25,5) ve 18–29 yaş grubu (%24,0) takip etmektedir. Katılımcıların aylık ortalama gelir durumlarına bakıldığında en büyük grubun %25,5 ile 51.001–68.000 TL gelir aralığında yer aldığı görülmektedir. Eğitim durumları değerlendirildiğinde katılımcıların önemli bir kısmının lisans mezunu (%28,4) olduğu, bunu lise (%23,3) ve lisansüstü (%23,3) mezunlarının izlediği görülmektedir. İstihdam durumuna bakıldığında katılımcıların büyük çoğunluğunu tam zamanlı çalışanlar (%69,5) oluştururken, bunu çalışmayanlar (%19,6), yarı zamanlı çalışanlar (%5,5) ve emekliler (%5,5) takip etmektedir. Ev sahipliği durumuna bakıldığında katılımcıların %43,3'ünün apartman dairesinde kirada oturduğu, %41,5'inin kendi apartman dairesine sahip olduğu, %13,5'inin kendi müstakil evine sahip olduğu ve %1,8'inin müstakil evde kirada oturduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırma örnekleminin farklı demografik özelliklere sahip katılımcılardan oluştuğunu göstermektedir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler		Frekans (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	152	55,3
	Kadın	123	44,7
Yaş	18–29	66	24,0
	30–39	104	37,8
	40–49	70	25,5
	50–59	30	10,9
	60 ve üzeri	5	1,8
Aylık Ortalama Gelir	0–17.000 TL	55	20,0
	17.001–34.000 TL	40	14,5
	34.001–51.000 TL	64	23,3
	51.001–68.000 TL	70	25,5
	68.001–85.000 TL	22	8,0
	85.001 TL ve üzeri	24	8,7
Eğitim Durumu	İlköğretim	6	2,2
	Ortaokul	11	4,0
	Lise	64	23,3
	Yüksekokul	20	7,3
	Ön lisans	32	11,6
	Lisans	78	28,4
	Lisansüstü	64	23,2
Çalışma Durumu	Tam zamanlı çalışan	191	69,5
	Yarı zamanlı çalışan	15	5,5
	Emekli	15	5,5
	Çalışmayan	54	19,5
Ev Sahipliği Durumu	Kendi müstakil evine sahip	37	13,5
	Kendi apartman dairesine sahip	114	41,5
	Apartman dairesinde kirada	119	43,3
	Müstakil evde kirada	5	1,7

4.2. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Ölçeklerin geçerliliğini test etmek amacıyla açıklayıcı faktör analizi uygulanmış ve temel bileşenler analizinde varimax rotasyon yöntemi kullanılmıştır. Örneklem yeterliliğini değerlendirmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü ve Bartlett testi yapılmıştır. KMO değerinin 0,60'tan büyük ve Bartlett testinin anlamlı olması gerektiği kabul edilmektedir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2019, s. 430). Analiz sonucunda, değişkenlerin KMO değerleri 0,851, 0,901 ve 0,902 olarak bulunmuş ve Bartlett testi sonuçlarının anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p<0,001$). Sonuçlar Tablo 2'de sunulmuştur.

Ölçeklerde yer alan ifadelerin faktör yüklerinin ise, 0,750 ile 0,905 arasında değiştiği ve sınır değer olan 0,50'nin üstünde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca tüm değişkenlerin özdeğerlerinin 1'den büyük ve açıklanan varyans oranlarının %50'nin üzerinde olduğu (%65,703, %70,082 ve %74,128) görülmüştür. Bununla birlikte tüm değişkenlerin tek faktör altında toplandığı belirlenmiştir.

Ölçeklerin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla Cronbach's Alpha analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda algılanan ekonomik faydalar ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,893, ürün bulunabilirliği eksikliği ölçeğinin 0,911 ve ürün kalite eksikliği ölçeğinin 0,914 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar ölçeklerin yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir (bkz. Tablo 2).

Ayrıca ölçeklere ilişkin maddeler arası korelasyon matrisi incelenmiş ve tüm korelasyon değerlerinin pozitif ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Korelasyon katsayılarının 0,48 ile 0,83 arasında değişmesi, ölçek

maddelerinin aynı yapıyı ölçtüğünü ve güvenilirlik açısından problemli bir değişken bulunmadığını göstermektedir.

Tablo 2. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler		Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Faktör Yükü	Cronbach's Alpha (α)
Algılanan Ekonomik Faydalar	AEF1	5,22	1,640	0,750	0,893
	AEF2	5,52	1,562	0,808	
	AEF3	5,71	1,415	0,789	
	AEF4	5,52	1,498	0,894	
	AEF5	5,97	1,286	0,789	
	AEF6	5,92	1,365	0,826	
	KMO: 0,901, Ki-kare: 886,785, df: 15, p<0,000, Özdeğer: 3,942, Açıklanan Varyans (%): 65,703				
Ürün Bulunabilirliği Eksikliği	UBE1	4,90	1,778	0,905	0,911
	UBE2	4,69	1,776	0,844	
	UBE3	4,62	1,714	0,870	
	UBE4	5,28	1,565	0,896	
	UBE5	4,55	1,670	0,784	
	KMO: 0,851, Ki-kare: 965,142, df: 10, p<0,000, Özdeğer: 3,706, Açıklanan Varyans (%): 74,128				
Ürün Kalite Eksikliği	UKE1	4,19	1,677	0,808	0,914
	UKE2	4,87	1,561	0,815	
	UKE3	4,84	1,755	0,857	
	UKE4	5,14	1,516	0,813	
	UKE5	4,25	1,654	0,863	
	UKE6	4,47	1,766	0,865	
	KMO: 0,902, Ki-kare: 1047,717, df: 15, p<0,000, Özdeğer: 4,205, Açıklanan Varyans (%): 70,082				

AEF: Algılanan Ekonomik Faydalar, **UBE:** Ürün Bulunabilirliği Eksikliği, **UKE:** Ürün Kalite Eksikliği

4.3. Hipotezlerin Çoklu Regresyon Analizi ile İncelenmesi

Çoklu regresyon analizi öncesinde değişkenler arası korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda algılanan ekonomik faydalar ile kendin yap davranışı arasında 0,308, ürün bulunabilirliği eksikliği ile kendin yap davranışı arasında 0,203 ve ürün kalite eksikliği ile kendin yap davranışı arasında 0,279 düzeyinde pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir ($p<0,01$). Ayrıca algılanan ekonomik faydalar ile ürün bulunabilirliği eksikliği arasında 0,541, algılanan ekonomik faydalar ile ürün kalite eksikliği arasında 0,620 ve ürün bulunabilirliği eksikliği ile ürün kalite eksikliği arasında 0,645 düzeyinde pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Bu değerler değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı probleminin bulunmadığını ve regresyon analizinin uygulanmasına engel bir durum olmadığını göstermektedir.

Algılanan ekonomik faydalar, ürün bulunabilirliği eksikliği ve ürün kalite eksikliğinden oluşan pazar koşullarının bağımsız değişkenler ve kendin yap davranışının bağımlı değişken olarak ele alınmasıyla çoklu

regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 3'te sunulan analiz sonuçları, regresyon modelinin genel olarak istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir (F=10,880; p<0,001). Modelin açıklayıcılık gücüne bakıldığında, bağımsız değişkenlerin kendin yap davranışındaki varyansın yaklaşık %9,8'ini açıkladığı görülmektedir (R^2=0,098). Regresyon katsayıları incelendiğinde algılanan ekonomik faydaların kendin yap davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (β=0,222; p=0,003). Buna karşın ürün bulunabilirliği eksikliğinin (β=-0,014; p=0,854) ve ürün kalite eksikliğinin (β=0,150; p=0,071) kendin yap davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmektedir. Ayrıca çoklu bağlantı sorununun olup olmadığını test etmek amacıyla VIF ve tolerans değerleri incelenmiş ve söz konusu değerlerin kabul edilen sınırlar içerisinde (VIF<10; Tolerans>0,1) yer aldığı görülmüştür. Diğer yandan bağımsız değişkenler arasında eş doğrusallık sorunu olup olmadığını incelemek amacıyla durum indeks değerlerine de bakılmış ve söz konusu değerlerin 30'dan küçük olması değişkenler arasında eş doğrusallık sorunu bulunmadığını göstermiştir. Dolayısıyla regresyon analizi sonucunda; algılanan ekonomik faydaların kendin yap davranışı üzerindeki etkisini test eden H_1 hipotezi desteklenirken, ürün bulunabilirliği eksikliği ve ürün kalite eksikliğinin etkisini test eden H_2 ve H_3 hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 3. Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Sapma	β	t	Anlamlılık Değeri	Tolerans	VIF
AEF	1.144	0,387	0,222	3,954	0,003	0,581	1,720
UBE	-0,059	0,321	-0,014	-0,184	0,854	0,552	1,812
UKE	0,659	0,363	0,150	0,071	0,071	0,480	2,082
Durum İndeks Değerleri: 8,899; 11,393; 15,135							
***Bağımlı Değişken:** Kendin Yap Davranışı, **R^2** =0,098, **F**=10,880, **p** < 0,001 **AEF:** Algılanan Ekonomik Faydalar, **UBE:** Ürün Bulunabilirliği Eksikliği, **UKE:** Ürün Kalite Eksikliği							

5 SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu çalışmada, Türk tüketicilerin kendin yap davranışlarına yönelmelerinde etkili olan pazar koşulları incelenmiştir. Wolf ve McQuitty (2013) tarafından geliştirilen model temel alınarak ekonomik faydalar, ürün bulunabilirliği eksikliği ve algılanan ürün kalitesi eksikliğinin kendin yap davranışı üzerindeki etkileri test edilmiştir. Araştırma bulguları, algılanan ekonomik faydaların kendin yap davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu gösterirken; ürün bulunabilirliği eksikliği ile algılanan ürün kalitesi eksikliğinin kendin yap davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığını ortaya koymuştur. Söz konusu bulgular, pazar koşullarının kendin yap davranışı üzerindeki etkisinin tüm faktörler açısından aynı düzeyde ortaya çıkmadığını ve özellikle ekonomik değerlendirmelerin tüketicilerin kendin yap faaliyetlerine yönelmesinde daha belirleyici olduğunu göstermektedir.

Algılanan ekonomik faydaların kendin yap davranışı üzerindeki anlamlı etkisi, tüketicilerin belirli ürün ve hizmetleri piyasadan satın almak yerine kendi emekleriyle gerçekleştirmenin maliyet avantajı sağladığını düşündüklerinde bu davranışa yönelme eğilimlerinin arttığını göstermektedir. Bu bulgu, Wolf ve McQuitty (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Benzer şekilde literatürde, ekonomik zorunlulukların (Williams, 2004) ve yüksek işgücü maliyetlerinin (Gurtoo vd., 2010) bireyleri bazı bakım, onarım veya üretim faaliyetlerini profesyonel hizmet sağlayıcılar yerine kendi başlarına gerçekleştirmeye yöneltebildiği belirtilmektedir. Bu bağlamda elde edilen sonuçlar, ekonomik fayda algısının kendin yap davranışının önemli belirleyicilerinden biri olduğunu Türk tüketiciler bağlamında da doğrulamaktadır. Tüketiciler özellikle profesyonel hizmetlerin maliyetinin yüksek olduğu durumlarda bazı faaliyetleri kendi başlarına gerçekleştirerek bütçelerini daha verimli kullanabileceklerini düşünmektedir. Bu

durum, kendin yap davranışının yalnızca bireylerin üretim sürecine katılımını ifade eden bir tüketim pratiği olmadığını, aynı zamanda maliyetleri azaltmaya yönelik rasyonel bir tüketici kararını da yansıttığını göstermektedir.

Araştırmada ürün bulunabilirliği eksikliğinin kendin yap davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmaması literatürdeki bazı bulgularla farklılaşmaktadır. Wolf ve McQuitty (2013) çalışmasında ürün bulunabilirliği eksikliğinin tüketicilerin kendin yap davranışına yönelmelerinde anlamlı bir rol oynadığı belirlenmiş olsa da mevcut çalışmada bu ilişkinin desteklenmemesi dikkat çekicidir. Bu durum, günümüzde çevrim içi alışveriş olanaklarının yaygınlaşması ve tüketicilerin geniş ürün çeşitliliğine farklı satış kanalları aracılığıyla kolayca erişebilmesi ile açıklanabilir. Bununla birlikte literatürde kendin yap faaliyetlerine katılımın arkasındaki motivasyonların oldukça çeşitli olduğu belirtilmektedir. Williams (2004), bireylerin kendin yap faaliyetlerine yalnızca ürün erişimi gibi işlevsel nedenlerle değil, aynı zamanda kişisel tatmin, bireyselleştirme isteği ve ekonomik nedenler gibi farklı motivasyonlarla da yöneldiğini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde Kuznetsov ve Paulos (2010) kendin yap faaliyetlerine katılımın çoğu zaman yaratıcılık, öğrenme ve kendini ifade etme gibi içsel motivasyonlarla ilişkili olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda mevcut çalışmada ürün bulunabilirliği eksikliğinin anlamlı bir etkisinin bulunmaması, tüketicilerin kendin yap faaliyetlerine yönelmelerinde ürün bulunabilirliğinden ziyade farklı motivasyonların daha belirleyici olabileceğine işaret etmektedir.

Benzer şekilde algılanan ürün kalitesi eksikliğinin kendin yap davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmaması da dikkat çekici bir diğer bulgudur. Her ne kadar literatürde tüketicilerin piyasadaki ürün ve hizmet kalitesinden memnun olmadıklarında üretim sürecini kendi kontrollerine alma eğilimi gösterebilecekleri belirtilse de (Wolf ve McQuitty, 2011; 2013), mevcut çalışmada bu ilişkinin desteklenmediği görülmüştür. Bu durum, kendin yap davranışının yalnızca kaliteye ilişkin değerlendirmelerle açıklanamayacağını göstermektedir. Nitekim Williams (2008), kendin yap tüketicilerinin motivasyonlarının heterojen bir yapı gösterdiğini ve bireylerin bu faaliyetlere kimi zaman ekonomik zorunluluklar, kimi zaman ise kişisel tatmin veya yaşam tarzı tercihleri nedeniyle yöneldiklerini belirtmektedir. Benzer şekilde Gurtoo vd. (2010) kendin yap davranışının hem zevk gibi gönüllü motivasyonlar hem de hizmet erişimi gibi zorunlu motivasyonlar tarafından şekillendiğini ortaya koymuştur. Ayrıca Khademi-Vidra ve Bujdosó (2020) bazı tüketicilerin benzersiz ürünler üretme veya kendilerini ifade etme amacıyla kendin yap faaliyetlerine yöneldiklerini belirtmektedir. Bu bağlamda mevcut çalışmada algılanan kalite eksikliğinin anlamlı bir etkisinin bulunmaması, tüketicilerin kendin yap davranışına yönelmelerinde kalite değerlendirmelerinin tek başına yeterli olmadığını ve bu davranışın farklı motivasyonların birleşimiyle ortaya çıkabildiğini göstermektedir.

5.1. Uygulamaya Yönelik Katkılar

Araştırma bulguları, işletmeler ve pazarlama uygulayıcıları açısından önemli çıkarımlar sunmaktadır. Öncelikle, tüketicilerin kendin yap davranışına yönelmelerinde ekonomik fayda algısının belirleyici olması, işletmelerin bu alana yönelik ürün ve hizmet stratejilerini maliyet avantajı vurgusu üzerinden şekillendirmelerinin yararlı olacağını göstermektedir. Özellikle montajı kolay, adım adım kullanım kılavuzu sunan, temel ekipmanları bir arada içeren ve profesyonel hizmetlere kıyasla tasarruf sağladığını açık biçimde ortaya koyan ürün paketleri tüketiciler açısından daha cazip hale gelebilir.

Ayrıca yapı marketler, hobi mağazaları ve çevrim içi satış platformları, tüketicilere yalnızca ürün sunmakla kalmayıp aynı zamanda kendin yap sürecini kolaylaştıran eğitim içerikleri, video anlatımları ve uygulama rehberleri de sağlayabilir. Böylece tüketicilerin algıladıkları ekonomik faydanın daha somut hale gelmesine katkı sağlayarak kendin yap davranışına yönelik eğilimlerini güçlendirebilir. Bunun yanında, pazarlama iletişiminde uygun maliyet ve tüketicilerin işleri kendi başlarına gerçekleştirebilme imkânı sunan mesajların vurgulanması da etkili olabilir.

5.2. Kısıtlar ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Bu çalışmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. İlk olarak, çalışmada kendin yap davranışını motive eden pazar koşullarına odaklanılmıştır. Gelecek araştırmalarda kendin yap davranışını açıklamada kişisel tatmin, topluluk arayışı, özelleştirme ihtiyacı ve benzersizlik arayışı gibi farklı motivasyon faktörlerinin de modele dahil edilmesi önerilebilir. Ayrıca literatürde kendin yap faaliyetlerinin bireyler açısından çeşitli psikolojik faydalar sağlayabildiği belirtilmektedir (Collier ve Wayment, 2018; Collier vd., 2020). Bu doğrultuda gelecekte yapılacak çalışmalarda bireylerin kendin yap faaliyetlerinden elde ettikleri psikolojik faydaların daha ayrıntılı biçimde incelenmesi literatürün gelişimine katkı sağlayabilir. Bununla birlikte Wolf ve McQuitty (2013) tarafından geliştirilen modelde yer alan kendin yap davranışının sonuçlarını temsil eden değişkenlerin de araştırma modellerine dahil edilmesi, söz konusu davranışın daha kapsamlı biçimde açıklanmasına katkı sağlayabilir. İkinci olarak, bu çalışmada kendin yap davranışı genel tüketici bağlamında ele alınmış ve belirli bir ürün kategorisi ya da sektör özelinde bir sınırlamaya gidilmemiştir. Gelecek araştırmalarda belirli sektörler (örneğin yapı market, hobi ürünleri veya ev tadilatı hizmetleri) ya da belirli ürün kategorileri çerçevesinde yapılacak çalışmaların farklı sonuçlar ortaya koyabileceği ve literatüre daha spesifik katkılar sağlayabileceği düşünülmektedir. Üçüncü olarak, her ne kadar araştırma farklı demografik özelliklere sahip katılımcıları içerse de örneklemin belirli bir çerçeveyle sınırlı olması bulguların genellenebilirliğini kısmen sınırlayabilmektedir; farklı örneklemlerle yapılacak çalışmaların farklı sonuçlar ortaya koyabileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca verilerin yalnızca çevrim içi anket yöntemiyle toplanmış olması bir diğer sınırlılık olup, gelecekte yüz yüze anketler ya da deneysel tasarımlar kullanılarak daha kapsamlı bulgular elde edilebilir.

KAYNAKÇA

Alhashem, M., Moraes, C. ve Szmigin, I. T. (2021). Use and social value in peer-to-peer prosumption communities. *European Journal of Marketing*, *55*(1), 193-218. https://doi.org/10.1108/EJM-03-2019-0235

Alparslan, E. ve İnce, Ş. (2022). Üretirken direnmek: Türkiye punk sahnesinde kendin yap. *Conservatorium*, *9*(2), 215-237. https://doi.org/10.26650/CONS2022-1159792

Ateşer, S. (2022). *Dijital çağda popüler müzik üretiminde demokratikleşme tartışmaları: Kendin-yap müzisyenler üzerine sosyolojik bir inceleme* [Yüksek lisans tezi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

Belgesay, M. Ç. (2020). *Kendin yap (DIY) kültürünün film yapımına etkisi* [Yayımlanmış sanatta yeterlik tezi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

Bilgi, İ. (2016). *Günümüzde tasarım oyuncak kavramı ve gelişimi* [Yüksek lisans tezi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

Budak, C. (2019). *Yeraltı (Underground) - ana akım (Mainstream) etkileşimi bağlamında İzmir rap scene* [Yüksek lisans tezi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

Caferoğlu, M. (2016). *Grafik tasarımda kendin yap/tasarla (DIY) yaklaşımı ve geleneksel yöntemlerle post dijital arayışlar* [Yayımlanmış sanatta yeterlik tezi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

Collier, A. F. ve Wayment, H. A. (2018). Psychological benefits of the "maker" or do-it-yourself movement in young adults: A pathway towards subjective well-being. *Journal of Happiness Studies*, *19*, 1217-1239. https://doi.org/10.1007/s10902-017-9866-x

Collier, A. F., Wayment, H. A. ve Wolf, M. (2020). Do-it-yourself activities and subjective well-being. *International Journal of Applied Positive Psychology*, *5*, 231-248. https://doi.org/10.1007/s41042-020-00035-7

Enes, Ö. (2022). Kendin yap (do it yourself/DIY) akımının punk alt kültüründeki giyim ve aksesuarlar bağlamında incelenmesi. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, *12*(1), 395-412. https://doi.org/10.48146/odusobiad.1074586

Erten, C. (2015). *Mimarlık pratiklerine kendin-yap (dıy) kültürü üzerinden bir bakış* [Doktora tezi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

Gelber, S. M. (1997). Do-it-yourself: Constructing, repairing and maintaining domestic masculinity. *American Quarterly*, *49*(1), 66-112. https://doi.org/10.1353/aq.1997.0007

Gurtoo, A., Sarup, V. ve Williams, C. C. (2010). Explaining the do-it-yourself (DIY) retail market in a developing country: Preliminary lessons from India. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, *20*(3), 335-351. https://doi.org/10.1080/09593969.2010.491210

İslamoğlu, A. H. ve Alnıaçık, Ü. (2019). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (6. baskı). Beta Yayınevi.

Karataş, I. (2012). *Analyzing and measuring emotions on customer coproduction process through empirical research on IKEA customers in Turkey* [Yüksek lisans tezi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

Kaya, İ. A. ve Görgün, E. K. (2017). Kentsel mekân üretiminde 'kendin yap' hareketi. *Planlama*, *27*(1), 57–74. https://doi.org/10.14744/planlama.2017.74946

Khademi-Vidra, A. ve Bujdosó, Z. (2020). Motivations and attitudes: An empirical study on DIY (Do-It-Yourself) consumers in Hungary. *Sustainability*, *12*(2), 517. https://doi.org/10.3390/su12020517

Kuznetsov, S. ve Paulos, E. (2010, October). Rise of the expert amateur: DIY projects, communities, and cultures. *Proceedings of the 6th Nordic Conference on Human-Computer Interaction: Extending Boundaries*, 295–304. https://doi.org/10.1145/1868914.1868950

Küçükbaşlar, İ. N. (2022). *Modest escapes: Do-it-yourself strategies and adaptation in the Turkish alternative music scene* [Doktora tezi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

Murphy, R. H. (2017). The diseconomies of do-it-yourself. *The Independent Review*, *22*(2), 245-255. https://www.jstor.org/stable/26314819

Nagel, D. M., Cronin Jr, J. J. ve Utecht, R. L. (2018). Consumption or prosumption? A question of resources. *Journal of Services Marketing*, *32*(6), 739-754. https://doi.org/10.1108/JSM-11-2016-0390

Sağlık, E. ve Reyhan, Ş. N. (2022). Kentsel alanlarda "Do It Yourself" yaklaşımı. *ArtGRID-Journal of Architecture Engineering and Fine Arts*, *4*(2), 190-204. https://doi.org/10.57165/artgrid.1201224

Toffler, A. (1980). *The third wave*. Bantam Books.

Uçar, F. (1997). *İstanbul'da perakende ticaretin gelişimi ve uzmanlaşmış alışveriş merkezlerinden yapı-hobi marketler* [Yüksek lisans tezi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

Williams, C. C. (2004). A lifestyle choice? Evaluating the motives of do-it-yourself (DIY) consumers. International Journal of Retail & Distribution Management, *32*(5), 270-278. https://doi.org/10.1108/09590550410534613

Williams, C. C. (2008). Re-thinking the motives of do-it-yourself (DIY) consumers. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, *18*, 311–323. https://doi.org/10.1080/09593960802113885

Wolf, M. ve McQuitty, S. (2011). Understanding the do-it-yourself consumer: DIY motivations and outcomes. *AMS Review*, *1*, 154-170. https://doi.org/10.1007/s13162-011-0021-2

Wolf, M. ve McQuitty, S. (2013). Circumventing traditional markets: An empirical study of the marketplace motivations and outcomes of consumers' do-it-yourself behaviors. *Journal of Marketing Theory and Practice*, *21*(2), 195-210. https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679210205

Wolf, M., Albinsson, P. ve Becker, C. (2015). DIY projects as path toward female empowerment in a gendered marketplace. *Psychology and Marketing*, *32*(2), 133–143. https://doi.org/10.1002/mar.20768

RACE ÇERÇEVESİNİN GELENEKSEL DOĞRUDAN PAZARLAMAYA UYARLANMASI: BANKACILIK VERİLERİ ÜZERİNDE HİBRİT VERİ MADENCİLİĞİ YAKLAŞIMI

Dr. Öğr. Üyesi Selim ÇAM

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, scam@cumhuriyet.edu.tr

Doç. Dr. Murat Fatih TUNA

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, mftuna@cumhuriyet.edu.tr

Özet

Bu çalışma, dijital pazarlama stratejileri için geliştirilen RACE çerçevesinin geleneksel doğrudan pazarlama kanalları üzerindeki geçerliliğini ve operasyonel verimliliğini test etmeyi amaçlamaktadır. Araştırma kapsamında Portekiz menşeli bir bankacılık kurumuna ait UCI Bank Marketing veri seti kullanılarak müşteri yolculuğu analitik bir algoritmaya dönüştürülmüştür. Metodolojik açıdan heterojen müşteri verilerini anlamlandırmak için K-Means kümeleme ve LASSO regresyon tekniklerini birleştiren hibrit veri madenciliği yaklaşımı benimsenmiştir. Veri seti, banka ile geçmiş etkileşimi olan eski müşteriler ve ilk kez temas kurulan yeni müşteriler olarak iki katmana ayrılmıştır. Araştırma bulguları, RACE aşamalarının ağırlığının müşteri tipine göre değiştiğini kanıtlamaktadır. Yeni müşterilerde satın alma kararının en kritik öncülü etkileşim olarak belirlenmişken, eski müşterilerde bu değişkenin yerini geçmiş olumlu deneyimlerin aldığı saptanmıştır. Ayrıca belirli bir temas sıklığından sonra marjinal faydanın azaldığı ve aşırı iletişimin tüketicide dönüşümü olumsuz etkilediği ampirik olarak doğrulanmıştır. Çalışmada elde edilen sonuçlar, bankacılık operasyonlarında mikro-segmentasyona dayalı bir RACE algoritmasının kullanılmasının kaynak optimizasyonu ve müşteri bağlılığı açısından önemini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: RACE, Veri Madenciliği, K-Ortalamalar, LASSO Regresyon

ADAPTING RACE FRAMEWORK TO TRADITIONAL DIRECT MARKETING: A HYBRID DATA MINING APPROACH USING BANKING DATA

Abstract

This study aims to test the validity and operational efficiency of the RACE framework—developed for digital marketing strategies—when applied to traditional direct marketing channels. As part of the research, the customer journey was transformed into an analytical algorithm using the UCI Bank Marketing dataset belonging to a Portuguese banking institution. Methodologically, a hybrid data mining approach combining K-Means clustering and LASSO regression techniques was adopted to interpret heterogeneous customer data. The dataset was divided into two segments: existing customers with a history of interaction with the bank and new customers making initial contact. The research findings demonstrate that the weight of the RACE stages varies by customer type. While interaction was identified as the most critical precursor to the purchase decision among new customers, it was found that past positive experiences among existing customers replace this variable. Additionally, empirical evidence confirms that marginal utility decreases after a certain frequency of contact and that excessive communication negatively affects consumer conversion. The results of the study highlight the importance of using a RACE algorithm based on micro-segmentation in banking operations in terms of resource optimization and customer loyalty.

***Keywords*:** RACE, Data Mining, K-Means, LASSO Regression

1. GİRİŞ

Bireysel tüketicilerden elde edilen verilerin giderek artan hacmi, karmaşıklaşan verilerden tüketici davranışlarını anlamayı zorlaştırmakta ve büyük veri analitiğini işletmeler için gerekli hale getirmektedir

(Erevelles vd., 2016). Ayrıca dijital teknolojiler kanalıyla gerçek zamanlı verilere erişimin kolaylaşması ve tahmine dayalı modellemede yaşanan gelişmeler, kuruluşların müşteri odaklı pazarlama stratejileri oluşturma biçiminde devrim niteliğinde bir değişim yaratmıştır (Umoren vd., 2025). Bu gelişmelerden ötürü elde edilen analitik kapasitenin somut bir rekabet avantajına dönüşebilmesi, büyük verinin müşteri yolculuğunu anlamlandıran ve yönlendiren sistematik çerçevelerle bütünleştirilmesini gerekli kılmaktadır (Lemon & Verhoef, 2016; Wedel & Kannan, 2016). Böylelikle büyük veri analitiği, müşteri katılımını niyet temelli teorik bir kavram olmaktan çıkararak ölçülebilir davranışsal etkileşimlere dönüştürmekte ve işletme ile müşteri arasında karşılıklı değer yaratımını sistematik biçimde izlenebilir ve optimize edilebilir hale getirmektedir (Kunz vd., 2017; Liu vd., 2021).

Müşteri yolculuğunun temel adımları olan kazanım, etkileşim ve sadakat süreçlerinde pazarlama stratejilerini optimize edebilme başarısı, büyük ölçüde tahmine dayalı analitik ve doğru müşteri segmentasyonuna bağlıdır (Umoren vd., 2025). Bu stratejilerle elde edilen dönüşüm ve etkileşim müşteri yolculuğunun kritik aşamalarıdır (Tchanturia & Dalakishvili, 2025). Firmalar tarafından müşterilerin satın alma olasılığını en üst düzeye çıkarmak, onların yolculuğunu genelden özele indirgenen stratejik yaklaşımlarla anlamlandırmayı (yani huni yaklaşımlarını kullanmayı) gerekli kılmaktadır (Umoren vd., 2021). Bu yaklaşımlardan biri olan RACE daha çok dijital pazarlama stratejileri için öngörülen bir huni yaklaşımı olup belirli bir pazarlama planı dahilinde genel müşteri kitlesinden daha özellikli bir hedef kitle elde etmede kullanılmaktadır (Chaffey, 2025). Temelinde tüketici odaklı olan bu model; müşteri yaşam döngüsünü bir huni mantığıyla izleyerek, potansiyel müşterilerin yalnızca dijital ortamlarda değil, çevrimdışı satış kanallarında da dönüştürülmesine ve sadakatlerinin teşvik edilmesine yönelik sistematik bir yaklaşım sunmaktadır (Barrington, 2018; Sestino vd., 2023).

Literatürde, bu modelin farklı ölçeklerdeki işletmelerde sağladığı etkinlik kavramsal olarak vurgulansa da (Semeniuk vd., 2025; Umoren vd., 2025), stratejinin bir gerçek dünya veri setine uygulanarak gerçek müşteri verilerinin analitiğine dayalı somut bir algoritmanın oluşturulduğuna rastlanılamamıştır. Dolayısıyla bu çalışmanın temel amacı; pazarlama literatüründe genellikle dijital mecralar (web, sosyal medya, vs.) için kurgulanan RACE modelinin, geleneksel bir doğrudan pazarlama kanalı üzerinden geçerliliğini ve operasyonel algoritmasının işlevselliğini test etmektir. Çalışmada sunulan yaklaşımla temelde teorik olarak etkinliği tartışılan bir çerçevenin, gerçek dünya verileri üzerinden somut bir analitik algoritmaya dönüştürülmesi hedeflenmiştir. Dolayısıyla çalışma, Portekiz menşeli UCI Bank Marketing'den alınan gerçek bir veri seti üzerinden müşteri segmentlerinin ve bu segmentlerdeki anlamlı değişkenlerin satın alma davranışı üzerindeki etkilerini bir huni disipliniyle ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu doğrultuda çalışma, RACE modelinin kanal bağımsız bir müşteri ikna algoritması olarak da işleyebileceğini göstermekte, böylelikle modelin teorik sınırlarını genişletmektedir. Ayrıca çalışma, metodolojik açıdan karmaşık müşteri verilerinin yapılandırılarak analitik bir modele dönüştürülmesine yönelik yenilikçi bir protokol sunmaktadır. Pratik düzeyde ise pazarlama yöneticilerine kaynak optimizasyonu sunan bir segmentasyon önerisi sağlayarak stratejik karar alma süreçlerini destekleyebileceği düşünülmektedir.

2. TEORİK ÇERÇEVE

2.1. Pazarlamada RACE Çerçevesi

RACE (Reach-Act-Convert-Engage) çerçevesi; farkındalık oluşturma, potansiyel müşterilerden talep yaratma, bu potansiyelleri çevrimiçi veya çevrimdışı satışlara dönüştürme ve nihayetinde sadakat ile savunuculuk süreçlerini kapsayan müşteri yaşam döngüsü temelli bir pazarlama çerçevesidir (Sestino vd., 2023). Erişme, eyleme geçme, dönüştürme ve katılım sağlama aşamalarında oluşan RACE, dijital pazarlamadaki müşteri yolculuğunun bir bütün olarak yönetmede kullanılmaktadır (Semeniuk vd., 2025). RACE, pazarlamacıların daha stratejik, yapılandırılmış ve veri odaklı bir yaklaşım kullanarak dijital pazarlamalarını planlamalarına, yönetmelerine ve optimize etmelerine imkân tanımaktadır (Chaffey, 2025). Aynı zamanda farkındalık yaratma, dönüşüm ve satış (çevrimiçi ve çevrimdışı) aşamalarından müşteri sadakati ve büyümesine kadar uzanan müşteri yaşam döngüsü boyunca çevrimiçi kitlelere ulaşmak, onlarla etkileşim kurmak, onları müşteriye dönüştürmek ve bağlılıklarını sağlamayı kolaylaştırmaktadır (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022, s. 10).

Her ne kadar modelin çıkış noktası dijital ekosistemler olsa da temelini oluşturan huni mantığı ve müşteri ikna süreçleri evrensel bir yapı sergilemektedir (Barrington, 2018). Özellikle tele-pazarlama gibi birebir iletişime dayalı geleneksel doğrudan pazarlama kanalları da tıpkı dijital bir kullanıcı yolculuğu gibi benzer erişim, etkileşim, dönüşüm ve sadakat aşamalarından geçmektedir (Gopagoni vd., 2021). Bu evrensel

dinamiklerden yola çıkarak, dijital odaklı bu çerçeve mevcut çalışmanın kavramsal modeline operasyonel olarak uyarlanmıştır.

Bağımsız değişkenlerin huni aşamalarına bu şekilde entegre edilmesi, müşterinin ilk temas anından nihai sadakat evresine kadar geçen sürecin aşamalar halinde ölçülebilmesine zemin hazırlamaktadır. Böylelikle çalışma, RACE modelinin kanal bağımsız geçerliliği test edilirken; hedef kitle üzerinde hangi huni aşamasındaki stratejik müdahalenin (örneğin, doğru zamanda erişim sağlamak mı yoksa etkileşim süresini artırmak mı) nihai satın alma olasılığını daha fazla artırdığını tespit edebilecektir.

2.2. İlişkisel Pazarlama ve Müşteri Katılımı

RACE modelinde modelindeki nihai bileşen katılım (*engage*), müşterileri elde tutma amacını gerçekleştirecek ilişkiyi kurma aşamasıdır (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022, ss. 11-12). Çevrimiçi ve çevrimdışı iletişim kanalları aracılığıyla müşteri yaşam döngüsü boyunca tekrarlanan etkileşimleri ifade eder (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022, s. 239). Dolayısıyla RACE işlemsel bir pazarlamadan ziyade ilişkisel pazarlama ile ilintilidir; müşteriyi pasif bir alıcı olmaktan çıkarıp değer yaratım sürecinin aktif bir ortağı konumuna getirir (Tchanturia & Dalakishvili, 2025). Bu aşamada müşteriler niyet düzeyindeki ilgilerinin ötesine geçerek, markaya veya sunulan teklife yönelik sergiledikleri zaman, efor ve etkileşim gibi somut davranışsal eğilimler gösterirler (Umoren vd., 2025). Tele-pazarlama bağlamında bu katılım davranışı, müşterinin sunulan teklifi dinlemeye ayırdığı süre veya geçmiş kampanyalardaki olumlu etkileşim geçmişi olarak kendini göstermektedir. Dolayısıyla literatürde sıklıkla dijital metriklerle ölçülen bu katılım boyutunun, doğrudan pazarlama verileriyle ampirik olarak test edilmesi, müşteri sadakatinin operasyonel verimliliğe ve nihai dönüşüme katkısını ölçmek açısından son derece kritiktir.

3. UYGULAMA

3.1. Veri Seti ve Değişkenler

Çalışmada, UCI Bank Marketing Dataset (Moro vd., 2011) veri seti kullanılmıştır. Bu veri seti, Portekiz'de faaliyetine devam eden bir bankacılık kurumuna ait doğrudan pazarlama veri setidir. Veri seti 2008-2010 yılları arasındaki kampanyaları içermektedir (Tablo 1).

Tablo 1. Kullanılan Değişkenler

Ana Boyut	Alt Boyut	Değişken
Demografik Değişkenler	Kişisel Değişkenler	Yaş
		Meslek
		Medeni Durum
		Eğitim Durumu
	Finansal Değişkenler	Borç Durumu
		Yıllık Ortalama Bakiye
		Konut Kredisi
		Tüketici Kredisi
RACE	Ulaşma (Reach)	Kanal → Müşteriye ulaşılan kanal
		İletişim Sıklığı → Müşteri ile iletişime geçilme sıklığı
		Ay → Müşteriye ulaşılan ay
	Eylem (Act)	İletişim Süresi → Saniye olarak iletişim süresi
	Dönüşüm (Convert)	Dönüşüm → Ürünün alınması durumu
	Katılım (Engage)	Ö İletişim Sıklığı → Önceki kampanyalarda müşteriyle iletişime geçme sıklığı
		Süre Farkı → Önceki kampanyadaki son ulaşım ile mevcut kampanya için ulaşım süreleri farkı
		Ö Dönüşüm → Önceki kampanyada dönüşüm

Veri setinde "önceki ve mevcut kampanya ulaşım süreleri farkı" için kullanılan (-1) değeri, modelin saptırılmaması adına kukla değişkenlere dönüştürülmüştür. Bu sayede örneklem yeni ve eski müşteri olarak iki ana katmana ayrılmıştır. Yeni müşterilerde katılma aşamasında yer alan değişkenler kullanılmamış, sadece dönüşüm olması durumu araştırılmıştır. Ancak eski müşterilerde katılma aşaması da analize dahil edilmiştir.

Tablo 2. Sürekli Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri Tablosu

Değişkenler[a,b]	Eski Müşteri (n=8257)	Yeni Müşteri (n=36954)	p[c]
Yaş	40,95±11,43 (18-93)	40,93±10,43 (18-95)	0,873
Ortalama Bakiye	1557±3061 [(-1884) - (81200)]	1319±3040 [(-8019)-(102100)]	<0,001
İletişim Sıklığı	2,056±1,56 (1-16)	2,922±3,33 (1-63)	<0,001
İletişim Süresi	260,1±235,2 (1-2219)	257,7±262,3 (0-4918)	0,445
Ö. İletişim Sıklığı	224,6±115,3 (1-871)	-	-
Süre Farkı	3,178±4,56 (1-275)	-	-

a: n>5000 olduğu için normal dağılım varsayılmıştır.
b: Tüm değişkenlerde Levene's p<0,001
c: Bağımsız Örneklem t testi kullanılmıştır.

Tablo 2'de sunulan sürekli değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler ve bağımsız örneklem t-testi sonuçları incelendiğinde, yaş değişkeni açısından mevcut müşteriler (40,95±11,43) ile yeni müşteriler (40,93±10,43) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir (p=0,873). Benzer şekilde, saniye cinsinden ölçülen iletişim süresi bazında mevcut müşterilerin (260,1±235,2) ve yeni müşterilerin (257,7±262,3) sergilediği dağılım arasındaki farkın istatistiksel düzeyde anlamlı olmadığı saptanmıştır (p=0,445). Buna karşın, ortalama bakiye ve iletişim sıklığı değişkenlerinde gruplar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p < 0,001$). Mevcut müşterilerin ortalama bakiyesi 1557±3061 avro olarak kaydedilirken, yeni müşterilerde bu değerin 1319±3040 avro seviyesinde kaldığı; kampanya dönemindeki iletişim sıklığının ise yeni müşterilerde (2,922±3,33), mevcut müşterilere (2,056±1,56) kıyasla daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu hesaplanmıştır. Sadece mevcut müşteriler kohortuna özgü değişkenler incelendiğinde, önceki iletişim sıklığı ortalamasının 224,6±115,3; süre farkı ortalamasının ise 3,178±4,56 olduğu hesaplanmıştır. Analiz sürecinde örneklem büyüklüğünün her iki grup için de n>5000 koşulunun sağlanması nedeniyle normal dağılım varsayımı korunmuş, ancak Levene testi sonuçları tüm değişkenler için varyansların heterojen bir yapı sergilediğini ortaya koymuştur ($p < 0,001$).

Ek olarak hesaplanan Ki-Kare analizi sonuçlarında (Tablo 3), incelenen tüm kategorik değişkenlerin mevcut müşteri ve ilk kez temas kurulan müşteri kohortları arasındaki dağılımının $p < 0.001$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık sergilediği saptanmıştır. Gruplardaki örneklem hacminin büyüklüğü ve asimetrik olması sebebiyle keskin anlamlılık sonuçları ile karşılaşılmıştır. Meslek grupları bazında yapılan dağılım analizi, öğrencilerin %30,38 ve emeklilerin %21,55 oranında mevcut müşteri statüsünde yer aldığını, buna karşın ev hanımları ve tanımlanamayan meslek gruplarının yaklaşık %88 oranında yeni müşteri kitlesi içerisinde kümelendiğini göstermektedir. Medeni durum değişkeninde bekar bireylerin mevcut müşteri oranı %20,18 ile diğer grupların üzerinde seyrederken; eğitim düzeyinde lisans ve üstü mezunlarının %20'lik bir temsil oranıyla mevcut müşteri tabanında daha belirgin yer bulduğu, ilköğretim mezunlarında ise bu oranın %14,89 seviyesinde kaldığı gözlemlenmektedir.

Tablo 3. Katılımcı Verilerinin Müşteri Tipine Göre Çapraz Tablosu

Değişken	Kategori	Eski Müşteri	Yeni Müşteri	p
Meslek	İş Veren	1089 (%21.06)	4082 (%78.94)	<0.001
	Mavi Yakalı	1617 (%16.62)	8115 (%83.38)	
	Girişimci	225 (%15.13)	1262 (%84.87)	
	Ev Hanımı	152 (%12.26)	1088 (%87.74)	
	Yönetici	1826 (%19.31)	7632 (%80.69)	
	Emekli	488 (%21.55)	1776 (%78.45)	
	Serbest Meslek	281 (%17.80)	1298 (%82.20)	
	Hizmet Sektörü	706 (%17.00)	3448 (%83.00)	
	Öğrenci	285 (%30.38)	653 (%69.62)	
	Teknik Eleman	1342 (%17.66)	6255 (%82.34)	
	İşsiz	213 (%16.35)	1090 (%83.65)	
	Bilinmiyor	33 (%11.46)	255 (%88.54)	
Medeni Durum	Boşanmış	931 (%17.88)	4276 (%82.12)	<0.001
	Evli	4745 (%17.44)	22469 (%82.56)	
	Bekar	2581 (%20.18)	10209 (%79.82)	
Eğitim	İlköğretim	1020 (%14.89)	5831 (%85.11)	<0.001
	Ortaöğretim	4254 (%18.33)	18948 (%81.67)	
	Yükseköğrenim	2660 (%20.00)	10641 (%80.00)	
	Bilinmiyor	323 (%17.39)	1534 (%82.61)	
Borç	Yok	8200 (%18.47)	36196 (%81.53)	<0.001
	Var	57 (%6.99)	758 (%93.01)	
Ev Kredisi	Yok	3115 (%15.51)	16966 (%84.49)	<0.001
	Var	5142 (%20.46)	19988 (%79.54)	
Tüketici Kredisi	Yok	7134 (%18.79)	30833 (%81.21)	<0.001
	Var	1123 (%15.50)	6121 (%84.50)	
Kanal	Hücresel	7556 (%25.80)	21729 (%74.20)	<0.001
	Telefon	631 (%21.71)	2275 (%78.29)	
	Bilinmiyor	70 (%0.54)	12950 (%99.46)	
Ay	Ocak	498 (%35.50)	905 (%64.50)	<0.001
	Şubat	924 (%34.88)	1725 (%65.12)	
	Mart	173 (%36.27)	304 (%63.73)	
	Nisan	1118 (%38.13)	1814 (%61.87)	
	Mayıs	2514 (%18.26)	11252 (%81.74)	
	Haziran	322 (%6.03)	5019 (%93.97)	
	Temmuz	254 (%3.68)	6641 (%96.32)	
	Ağustos	531 (%8.50)	5716 (%91.50)	
	Eylül	313 (%54.06)	266 (%45.94)	
	Ekim	342 (%46.34)	396 (%53.66)	
	Kasım	1150 (%28.97)	2820 (%71.03)	
	Aralık	118 (%55.14)	96 (%44.86)	
Dönüşüm	Yok	6352 (%15.91)	33570 (%84.09)	<0.001
	Var	1905 (%36.02)	3384 (%63.98)	

Finansal profil değişkenleri bağlamında, borç durumu bulunan bireylerin %93,01 gibi baskın bir oranla yeni müşterilerden oluştuğu, mevcut müşterilerde borç oranının %6,99 düzeyinde seyrettiği verilerce sabitlenmiştir. Konut kredisi bulunanların %20,46'sının mevcut müşteri statüsünde yer aldığı görülürken, tüketici kredisi bulunmayanların mevcut müşteri tabanındaki payı %18,79 olarak kaydedilmiştir. İletişim kanalı tercihi incelendiğinde, tanımlanamayan kanal kullanımının %99,46 oranında yeni müşterilere has olduğu, mevcut müşterilerde ise hücresel kanal kullanım oranının %25,80 ile telefon kanalının önüne geçtiği anlaşılmaktadır.

Kampanya dönemi bazında aylar arasındaki dağılım, stratejik bir farklılaşmaya işaret etmektedir; Eylül (%54,06), Ekim (%46,34) ve Aralık (%55,14) aylarındaki temasların büyük çoğunluğu mevcut müşterilere yönelik gerçekleşirken, Haziran, Temmuz ve Ağustos aylarında ulaşılan kitlenin %90'ından fazlasının yeni müşterilerden oluştuğu tespit edilmiştir. Nihai dönüşüm değişkeni üzerinden yapılan değerlendirmede, ürün aboneliğini kabul eden grubun %36,02'sini mevcut müşterilerin, %63,98'ini ise yeni müşterilerin oluşturduğu görülmektedir. Buna karşın, abonelik teklifini reddeden kitlenin %84,09 gibi yüksek bir oranla yeni müşterilerden oluştuğu tablo verileriyle doğrulanmaktadır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın metodolojik kurgusu, heterojen yapıdaki müşteri verisinden anlamlı ve aksiyon odaklı içgörüler türetmek amacıyla hibrit veri madenciliği yaklaşımı üzerine inşa edilmiştir. Bu yaklaşım, gözetimsiz öğrenme ve gözetimli öğrenme tekniklerini ardışık bir hiyerarşide birleştirerek pazarlama analitiğinde derinlikli bir modelleme imkânı sunmaktadır.

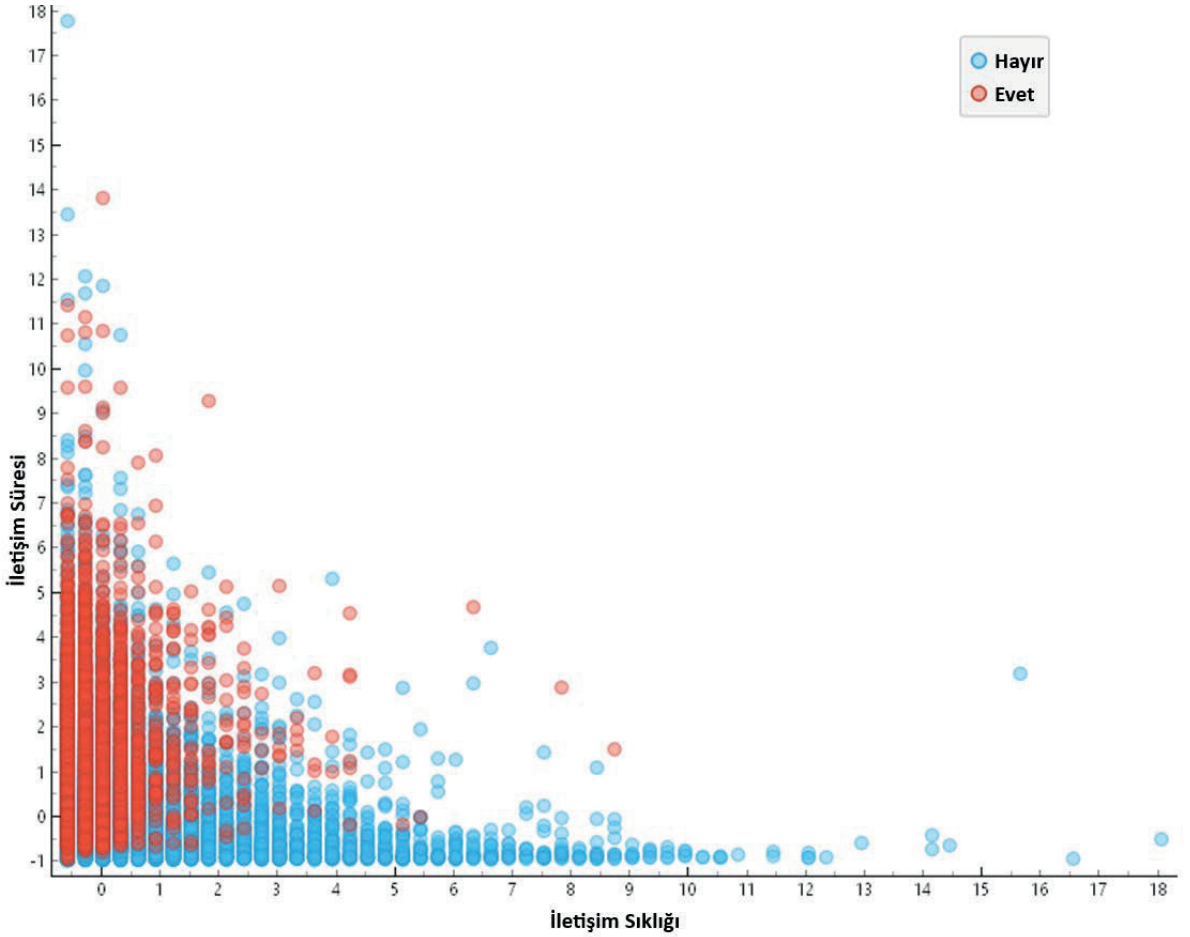
Araştırma süreci, verinin stratejik olarak işlenmesi ve anlamlandırılması için iki temel aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada, müşteri verilerindeki varyansın ve heterojenliğin kontrol altına alınması (Erevelles vd., 2016) amacıyla K-Means Kümeleme algoritması kullanılmıştır. Müşteriler sadece demografik özelliklerine göre değil, aynı zamanda finansal durumları ve RACE metrikleri baz alınarak benzerliklerine göre gruplandırılmıştır. Bu segmentasyonun temel amacı, tek tip pazarlama yaklaşımı yerine, her bir müşteri kümesinin kendine has davranışsal dinamiklerini izole etmektir. K-Means algoritması, veri noktaları arasındaki Öklid uzaklığını minimize ederek (Dolnicar, 2003), her bir segmenti kendi içinde homojen, segmentler arasında ise maksimum düzeyde heterojen bir yapıya kavuşturmuştur. Sayısal değişkenler arasındaki sayısal büyüklük farklılıkları gidermek (Ketchen & Shook, 1996) adına Z-Score normalleştirmesi yapılmıştır.

İkinci aşamada, segmentasyon sonrası elde edilen her bir alt grup için, satın alma kararını etkileyen faktörleri belirlemek üzere LASSO regresyonu uygulanmıştır. Geleneksel regresyon modellerinin aksine LASSO, model karmaşıklığını cezalandıran bir ceza terimi kullanarak, hedef değişken üzerinde istatistiksel olarak düşük etkisi olan veya çoklu doğrusallığa yol açan değişkenlerin katsayılarını tam olarak sıfıra çekmektedir (Varian, 2014). Böylelikle, modeldeki gürültü olarak nitelendirilebilecek anlamsız değişkenler elenerek, her bir segment için dönüşümü tetikleyen en etkili değişkenler incelenebilmiştir. Sonuç olarak bu hibrit yöntem, RACE modelinin her bir aşamasının farklı müşteri profilleri üzerindeki katsayı ağırlığını ortaya koyarak etkili bir birebir pazarlama sonuçlarına ulaşılmıştır.

4. BULGULAR

4.1. Kümeleme Analizi

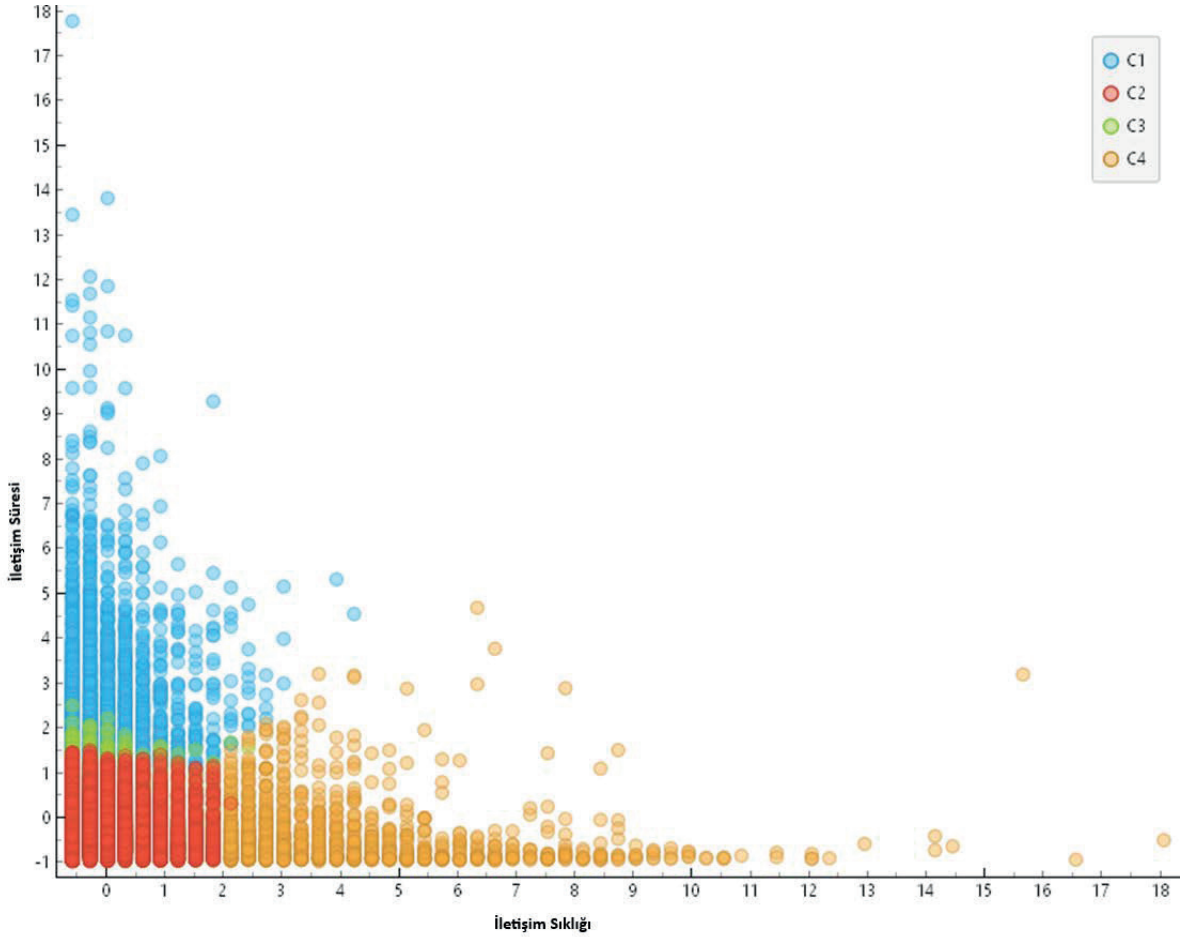
Araştırmanın bu safhasında, müşteri portföyündeki davranışsal ve demografik heterojenliği kontrol altına almak amacıyla gerçekleştirilen K-Means kümeleme analizi neticesinde, örneklem optimal düzeyde dört farklı segmente ayrılmıştır. Kümelere ait karakteristik özellikler, RACE modelinin operasyonel verimliliğini segment bazlı olarak farklılaştırmaktadır.



Şekil 1. Yeni Müşterilerde İletişim Sıklığı ve İletişim Süresine göre Dönüşüm Odaklı Saçılım Grafiği

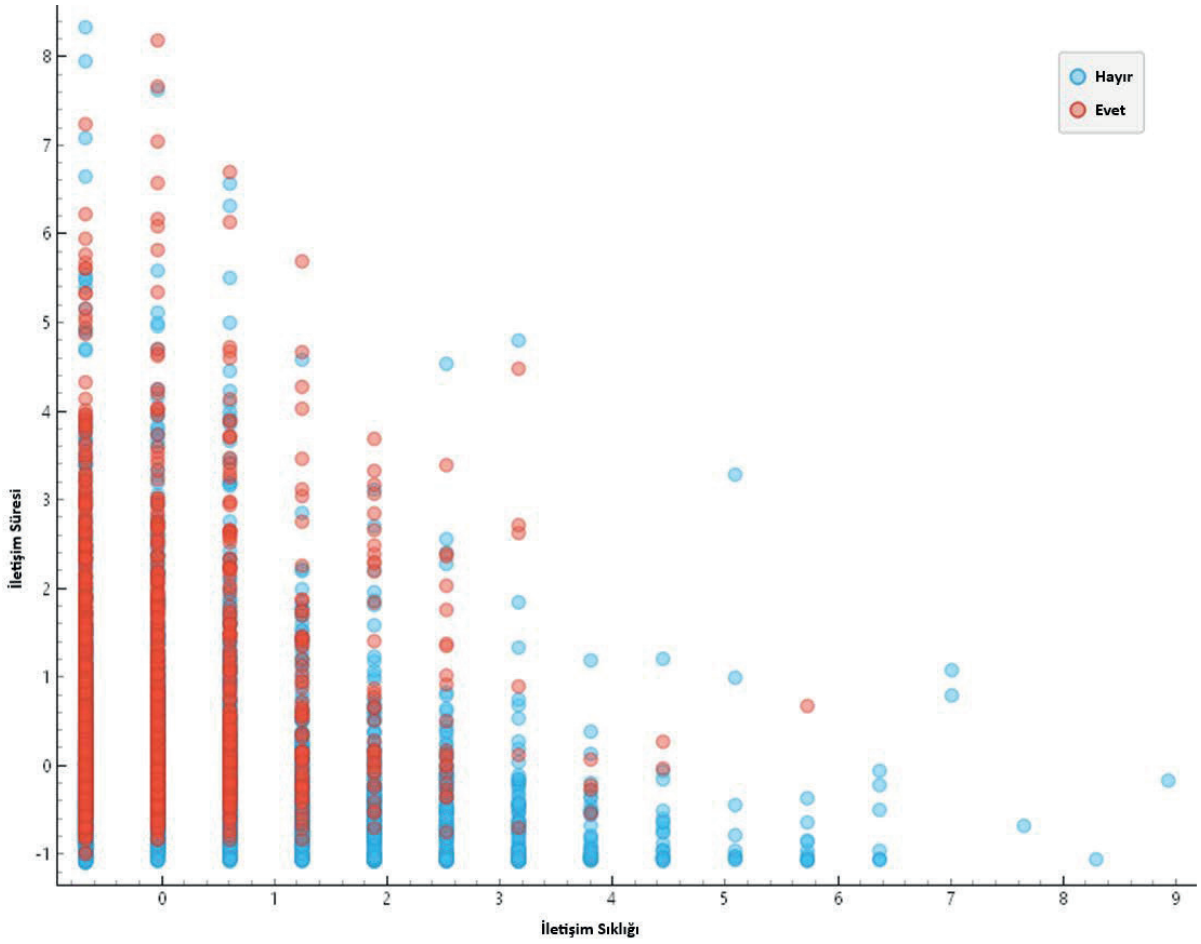
Yeni müşteriler kohortu üzerinde gerçekleştirilen K-Means kümeleme analizi sonucunda, optimal küme sayısı k=4 olarak belirlenmiş ve maksimum Silhouette skoru 0,127 olarak hesaplanmıştır. Grafik 1'de sunulan ve eksenleri RACE modelinin ulaşma ve eylem boyutlarına göre kurgulanan saçılım grafiği incelendiğinde, nihai dönüşümün etkileşim derinliğine bağlı durumu gösterilmiştir. Şekil 1'de "Evet" (dönüşüm) olarak işaretlenen veri noktalarının büyük çoğunluğunun, iletişim sıklığının düşük kaldığı ancak iletişim süresinin uzadığı üst bölgede yoğunlaşmaktadır.

Şekil 2'de sunulan saçılım grafiğinde dönüşüm yerine analiz sonrası oluşturulan kümeler gösterilmektedir. C1 (mavi) olarak kodlanan segment, yüksek iletişim süresi ve düşük iletişim sıklığı karakteristiğiyle "nitelikli etkileşim grubu" olarak öne çıkmaktadır; Grafik 1 ile ilişkilendirildiğinde, dönüşüm oranının en yüksek olduğu bu grubun, RACE modelinin eylem aşamasının en verimli yönetildiği kitleyi temsil ettiği anlaşılmaktadır. C2 (kırmızı) segmenti hem düşük erişim hem de düşük etkileşim seviyesiyle pasif müşterileri oluşturmaktadır. C3 (yeşil) kümesi, orta düzey etkileşim derinliğiyle geçiş segmenti işlevi görürken; C4 (turuncu) segmenti, yüksek iletişim sıklığına rağmen düşük iletişim süresi sergileyen operasyonel olarak yoğun grubu simgelemektedir.



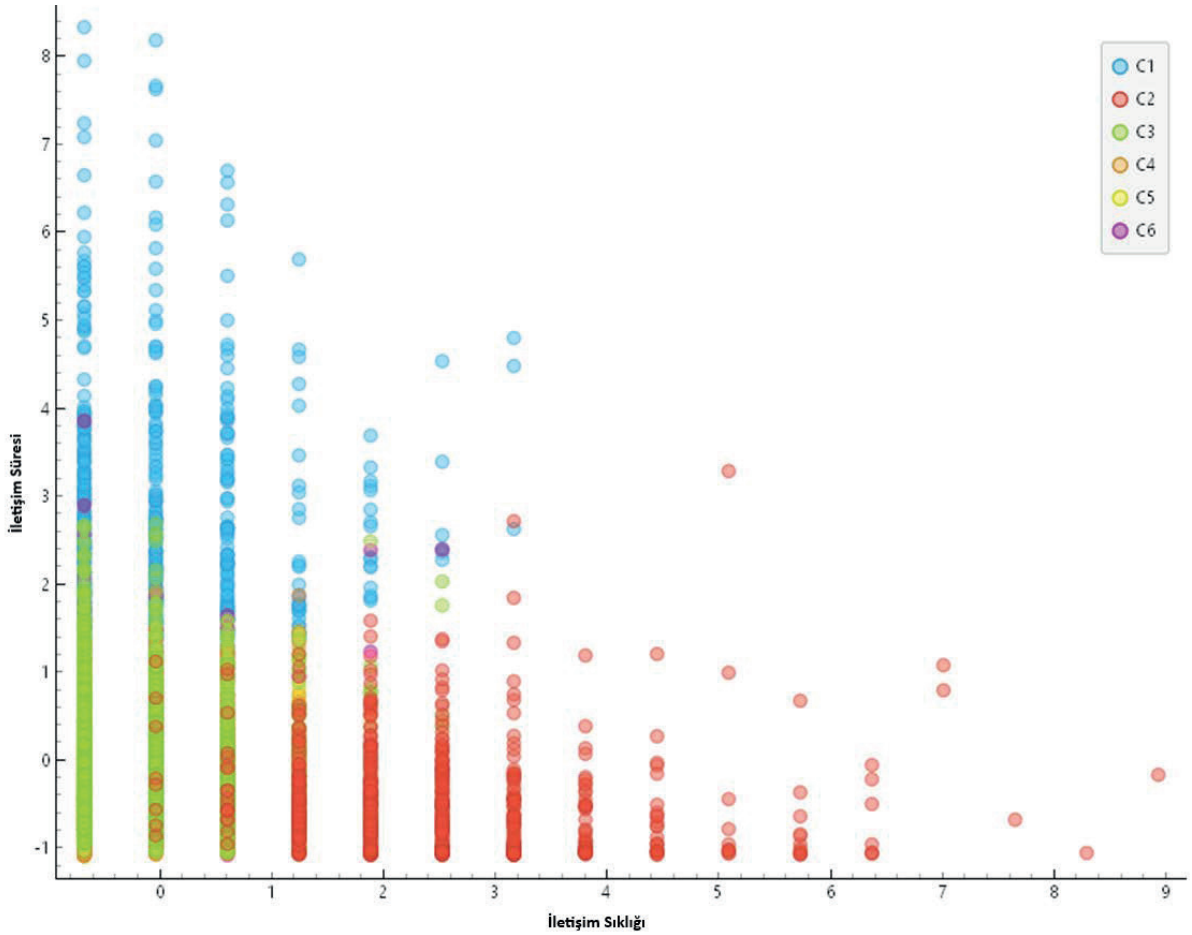
Şekil 2. Yeni Müşterilerde İletişim Sıklığı ve İletişim Süresine göre Segmentler Odaklı Saçılım Grafiği

Yeni müşteriler kohortunda k=4 olan optimal küme sayısı, mevcut müşterilerde veriye dahil olan geçmiş deneyim metriklerinin yarattığı davranışsal çeşitlilik neticesinde k=6 (maks. Silhouette=0,111) olarak hesaplanmıştır. Şekil 3'te sunulan ve renklendirmenin dönüşüm durumuna göre yapıldığı saçılım grafiği incelendiğinde, yeni müşteriler kohortundan farklı olarak, dönüşümün (Evet) sadece yüksek iletişim süresi alanıyla sınırlı kalmadığı görülmektedir. "Evet" (kırmızı) veri noktaları, düşük erişim sıklığı bölgelerinde yoğunlaşmakla birlikte, farklı iletişim süresi seviyelerine dağınık bir yayılım sergilemektedir. Dönüşüm olmayan müşterilerde ise yaygın bir dağılım olduğu anlaşılmaktadır.



Şekil 3. Eski Müşterilerde İletişim Sıklığı ve İletişim Süresine göre Dönüşüm Odaklı Saçılım Grafiği

Şekil 4'te sunulan segmentasyon dağılımı, bu dağınık yapıyı altı farklı davranışsal küme (C1-C6) üzerinden açıklamaya çalışmaktadır. C1 (açık mavi), dikey eksende (iletişim süresi) en yüksek yayılımı sergileyen ve yatay eksende (iletişim sıklığı) sınırlı kalan "Yüksek İlgi/Düşük Sıklık" grubunu temsil etmektedir. Şekil 3 ile ilişkilendirildiğinde, dönüşüm oranının en yüksek olduğu bu kitle, güncel etkileşim derinliğine duyarlı olan segmenttir. C3 (yeşil), sol tarafta yoğunlaşan, düşük ulaşım sıklığı ve orta düzey iletişim süresi sergileyen kitle olarak standart müşteri segmentini simgelemektedir. Bu komşuluk C3 segmentinin C1'e dönüşme potansiyelini işaret etmektedir. C2 (kırmızı) segmenti, yatay eksende (iletişim sıklığı) en geniş yayılımı sergileyen kitle olarak dikkat çekmektedir. Bu grup, hem düşük etkileşim süresi (düşük eylem) hem de marjinal olarak yüksek erişim sıklığı sergileyen tekrarlı iletişimin kurulduğu grubu nitelemektedir. Şekil 3'teki aşırı iletişim sıklığının dönüşüme evrilmemesini doğrular niteliktedir. C4 (turuncu), C5 (sarı) ve C6 (pembe) segmentleri ise düşük operasyonel yoğunluk (düşük ulaşım ve düşük eylem) alanında farklı kırılımlar oluşturmaktadır. Bu kitlelerin varlığı, mevcut müşterilerde satın alma davranışını tetikleyen faktörlerin salt güncel kampanya metrikleri (ulaşım ve eylem) ile açıklanamayacağını, LASSO analizinde ortaya çıkacak olan katılım katsayılarının (Önceki kampanyalarda müşteriyle iletişime geçme sıklığı, Önceki kampanyadaki son ulaşım ile mevcut kampanya için ulaşım süreleri farkı, Önceki kampanyada dönüşüm) bu grupların dönüşüm kodlarını çözmek için gerekli olduğunu ortaya koymaktadır.



Şekil 4. Yeni Müşterilerde İletişim Sıklığı ve İletişim Süresine göre Segmentler Odaklı Saçılım Grafiği

4.2. Segment Bazlı LASSO Regresyonu Sonuçları

Araştırmanın bu aşamasında, K-Means algoritması ile ayrıştırılan her bir müşteri segmenti için satın alma kararını (Dönüşüm) etkileyen faktörler LASSO regresyonu aracılığıyla modellenmiştir. LASSO analizi sonucunda elde edilen katsayılar, RACE modelinin operasyonel katmanlarının her bir segmentte farklı bir ağırlığa sahip olduğunu ve bazı değişkenlerin katsayılarının tam olarak sıfıra inmesiyle her kümenin özgün satın alma kodlarının kendine özgü olduğunu ortaya koymuştur.

Yeni müşteriler kohortu üzerinde gerçekleştirilen LASSO regresyon analizi neticesinde elde edilen katsayılar, dört farklı segmentin satın alma kararı üzerindeki belirleyici unsurlarını matematiksel olarak ortaya koymaktadır. Analiz sonuçları, bazı değişkenlerin katsayılarının sıfıra indirgenerek modelden elendiği, kalan değişkenlerin ise segment bazlı olarak farklı şiddet ve yönlerde etki ürettiği bir yapı sergilemektedir (Tablo 4).

Tablo 4. Yeni Müşteri Segmentlerine Göre Satın Alma Kararını Etkileyen Faktörlerin LASSO Katsayıları

Değişken/Kategori		C1	C2	C3	C4
Yaş		-0,072	-0,508	0,287	0,000
Ortalama Bakiye		0,024	0,141	0,000	0,302
İletişim Sıklığı		-0,010	-0,292	-0,510	-0,202
Kanal	Hücresel	0,262	0,060	0,056	0,000
	Telefon	0,000	0,000	0,000	0,000
	Bilinmiyor	-0,917	-2,026	-2,305	-1,417
Borç	Yok	-0,228	-0,076	0,000	0,000
	Var	0,048	0,000	-0,258	-0,255
İletişim Süresi		0,302	1,828	1,707	1,961
Eğitim	İlköğretim	0,049	-0,450	-0,318	0,000
	Ortaöğretim	-0,029	-0,261	0,000	0,127
	Yükseköğrenim	0,048	0,000	0,316	0,000
	Bilinmiyor	-0,207	0,022	-0,044	-0,036
Ev Kredisi	Yok	0,036	0,000	0,000	0,000
	Var	-0,111	-1,042	-0,659	0,000
Meslek	İş Veren	0,177	0,274	0,338	0,000
	Mavi Yakalı	-0,052	-0,038	-0,260	-0,598
	Girişimci	0,094	-0,121	-0,116	1,444
	Ev Hanımı	-0,734	0,000	0,000	0,000
	Yönetici	-0,158	0,222	0,042	0,000
	Emekli	0,164	-0,389	0,162	0,000
	Serbest Meslek	0,000	0,000	-0,211	0,000
	Hizmet Sektörü	0,040	0,171	-0,285	-0,441
	Öğrenci	0,205	0,386	0,000	0,000
	Teknik Eleman	0,028	0,214	0,117	0,000
	İşsiz	-0,110	0,000	-0,216	0,000
	Bilinmiyor	-0,189	-0,016	0,000	0,000
Tüketici Kredisi	Yok	0,000	0,000	0,000	0,015
	Var	0,000	-0,610	-0,647	-1,098
Medeni Durum	Boşanmış	0,004	0,066	0,237	0,000
	Evli	-0,443	-0,212	-0,069	-0,099
	Bekar	0,000	0,000	0,000	0,089
Ay	Ocak	-0,909	-1,817	-1,024	0,000
	Şubat	-0,407	-0,508	-0,068	1,349
	Mart	0,661	1,911	1,608	0,000
	Nisan	-0,232	0,257	0,340	0,000
	Mayıs	0,224	-0,667	-0,973	0,000
	Haziran	0,650	0,573	0,077	0,000
	Temmuz	-0,320	-1,437	-1,758	-1,682
	Ağustos	0,019	-1,526	-1,287	-0,888
	Eylül	0,257	0,794	0,540	0,000
	Ekim	0,000	1,322	0,958	0,000
	Kasım	-0,628	-1,100	-1,169	0,000
	Aralık	0,094	0,582	0,732	0,000

Modelin en yüksek katsayılı değişkeni olan iletişim süresi, C1 segmentinde 0,302 ile sınırlı bir etki düzeyindeyken; C2 (1,828), C3 (1,707) ve özellikle C4 (1,961) segmentlerinde oldukça yüksek pozitif değerlere ulaşmıştır. İletişim sıklığı ise tüm segmentlerde negatif yönlü katsayılar alarak sırasıyla -0,010, -

0,292, -0,510 ve -0,202 olarak hesaplanmıştır. İletişim kanalında "Bilinmiyor" kategorisi tüm kümelerde en güçlü negatif etkiyi üretmiş; bu değer C3 segmentinde -2,305 seviyesine kadar gerilemiştir. Hücresel kanal kullanımı ise C1 segmentinde 0,262 ile en yüksek pozitif katsayıyı almıştır.

Ortalama bakiye değişkeni C3 segmentinde sıfıra indirgenirken, C4 segmentinde 0,302 ile en yüksek pozitif etkisini göstermiştir. Finansal yükümlülüklerden ev kredisi varlığı, C1 (-0,111), C2 (-1,042) ve C3 (-0,659) segmentlerinde negatif katsayılar alırken, tüketici kredisi varlığı C4 segmentinde -1,098 ile en yüksek negatif şiddete ulaşmıştır. Yaş değişkeni C4 segmentinde model dışında bırakılmış (0,000), C2 segmentinde ise -0,508 ile negatif yönde anlamlılık kazanmıştır.

Meslek grupları bazında LASSO katsayıları incelendiğinde; girişimci kategorisi C4 segmentinde 1,444 ile en yüksek pozitif katsayılardan birini alırken, aynı segmentte mavi yakalı meslek grubu -0,598 ile negatif ayrışmıştır. Öğrenci kategorisi C2 segmentinde 0,386, iş veren kategorisi ise C3 segmentinde 0,338 pozitif katsayılarına sahiptir. Medeni durumda evlilik değişkeni tüm segmentlerde negatif katsayılar (C1: -0,443, C2: -0,212, C3: -0,069, C4: -0,099) alırken, bekar olma durumu sadece C4 segmentinde 0,089 katsayısı ile modelde yer bulmuştur.

Dönemsel katsayılar, Ocak ayının tüm aktif segmentlerde (C1: -0,909, C2: -1,817, C3: -1,024) güçlü negatif etkisini koruduğunu göstermektedir. Buna karşın Mart ayı C2 (1,911) ve C3 (1,608) segmentlerinde en yüksek pozitif katsayıları alarak öne çıkmıştır. Eylül ve Ekim ayları da yine C2 ve C3 segmentlerinde pozitif yönlü katsayılarla modelde tutunmuştur. Temmuz ayı ise tüm segmentlerde (C1: -0,320, C2: -1,437, C3: -1,758, C4: -1,682) satış ihtimalini baskılayan negatif değerler sergilemiştir.

Eski müşteriler için yapılan analizlerde katılım değişkenleri de eklenmiştir. LASSO regresyon analizi sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Eski Müşteri Segmentlerine Göre Satın Alma Kararını Etkileyen Faktörlerin LASSO Katsayıları

Değişken/Kategori		C1	C2	C3	C4	C5	C6
Yaş		-0,068	0,000	0,131	0,000	-0,116	0,063
Ortalama Bakiye		0,237	0,086	-0,052	0,250	-0,073	0,075
İletişim Sıklığı		-0,115	-0,383	-0,165	-0,155	0,026	-0,191
Kanal	Hücresel	0,457	0,000	0,000	0,000	0,303	0,000
	Telefon	0,000	0,000	-0,608	0,252	0,000	0,000
	Bilinmiyor	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Borç	Yok	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Var	0,000	0,000	0,000	0,000	-0,174	0,000
İletişim Süresi		0,122	1,524	1,020	1,903	1,559	0,750
Eğitim	İlköğretim	0,000	-0,572	-0,341	-0,144	-0,397	0,000
	Ortaöğretim	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	-0,441
	Yükseköğrenim	0,161	0,273	-0,123	-0,137	0,313	0,000
	Bilinmiyor	-0,916	0,000	0,267	0,127	0,000	0,000
Ev Kredisi	Yok	0,234	0,243	0,000	0,000	0,000	0,000
	Var	-0,537	-0,760	-0,556	-0,649	-0,623	-0,208
Meslek	Memur	0,000	0,000	0,000	0,127	0,000	0,175
	Mavi Yakalı	-0,534	-0,620	0,211	-0,496	0,000	0,000
	Girişimci	-0,221	0,000	-0,956	-0,090	-0,382	-0,131
	Ev Hanımı	-0,048	0,000	-0,012	0,000	0,000	-0,156
	Yönetici	0,294	0,470	0,144	0,000	-0,057	0,075
	Emekli	0,000	-0,071	0,000	0,000	0,000	0,000
	Serbest Meslek	-0,336	0,000	-0,285	0,000	-0,078	0,000
	Hizmet Sektörü	0,000	0,000	-0,064	0,000	0,015	-0,892
	Öğrenci	0,200	0,103	0,000	0,000	0,262	0,000
	Teknik Eleman	-0,835	0,000	0,159	0,020	-0,091	0,000

	İşsiz	0,502	0,000	0,000	0,154	0,137	0,000
	Bilinmiyor	0,913	0,000	-0,326	0,000	1,098	0,000
Tüketici Kredisi	Yok	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Var	0,000	0,000	-0,644	-0,135	-0,621	0,000
Medeni Durum	Boşanmış	-0,144	0,000	0,000	0,000	-0,096	0,176
	Evli	0,000	0,000	0,095	0,000	0,011	0,000
	Bekar	0,081	0,000	-0,155	0,314	0,000	0,000
Ay	Ocak	-1,145	-0,326	-0,609	-1,384	-1,467	-0,563
	Şubat	0,000	-0,405	-0,489	-0,668	-0,398	0,000
	Mart	0,000	0,141	0,682	1,249	0,313	0,134
	Nisan	-0,297	0,939	-0,359	-1,675	-0,611	-0,237
	Mayıs	0,351	-1,150	-0,322	-2,031	-0,672	-0,545
	Haziran	0,235	1,005	0,000	0,250	0,200	0,120
	Temmuz	0,000	0,360	0,000	0,573	0,425	0,000
	Ağustos	0,722	0,000	0,000	0,767	-0,010	0,299
	Eylül	0,084	0,000	0,371	-0,035	0,371	0,122
	Ekim	0,000	0,000	0,117	0,253	0,275	0,000
	Kasım	-0,706	-0,805	-0,586	-0,010	-0,978	-0,687
	Aralık	-0,772	-0,164	0,631	0,736	0,000	0,000
Önceki İletişim Sıklığı		0,003	-0,009	0,178	-0,283	0,128	-0,083
Süre Farkı		0,000	0,172	0,190	0,389	-0,198	-0,084
Önceki Dönüşüm	Başarısız	0,000	-0,895	-0,290	-0,371	-0,165	-0,720
	Diğer	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Başarılı	1,309	1,363	1,919	1,512	1,772	1,579
	Bilinmiyor	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Eski müşterilerde modelin en belirgin değişkeni olan "Önceki Dönüşümün Başarılı Olması", tüm segmentlerde en yüksek pozitif katsayıları almıştır. Bu değer C3 segmentinde 1,919 ile en yüksek iken diğer segmentlerde sırasıyla C5 (1,772), C6 (1,579), C4 (1,512), C2 (1,363) ve C1 (1,309) olarak kaydedilmiştir. Buna karşın önceki kampanya sonucunun "Başarısız" olması durumu, C2 (-0,895), C6 (-0,720) ve C4 (-0,371) segmentlerinde negatif katsayılar üretmiştir. İletişim süresi C4 segmentinde 1,903, C5 segmentinde 1,559 ve C2 segmentinde 1,524 ile güçlü pozitif etkisini korurken, C1 segmentinde bu oran 0,122 seviyesine gerilemiştir. İletişim sıklığı ise C5 haricindeki tüm segmentlerde negatif yönlüdür (C2: -0,383, C6: -0,191).

Finansal göstergelerden ev kredisi olması durumu tüm segmentlerde negatif katsayılar alarak (C2: -0,760, C4: -0,649, C5: -0,623) satın alma kararı üzerinde negatif yönlü bir unsur olarak modelde yer bulmuştur. Ortalama bakiye değişkeni C4 (0,250) ve C1 (0,237) segmentlerinde pozitif yönde ayrışırken, C3 ve C5 segmentlerinde negatif katsayılar almıştır. Borç durumu ise sadece C5 segmentinde -0,174 katsayısı ile modele dahil edilmiştir. Eğitim düzeyinde yükseköğrenim mezuniyeti C5 (0,313) ve C2 (0,273) segmentlerinde pozitif; ilköğretim mezuniyeti ise C2 (-0,572) ve C5 (-0,397) segmentlerinde negatif katsayılar sergilemiştir.

Meslek gruplarına bakıldığında; yönetici pozisyonu C2 (0,470) ve C1 (0,294) segmentlerinde pozitif yönde modelde tutulmuştur. İşsizlik durumu C1 segmentinde 0,502 katsayısını alırken, girişimci kategorisi C3 (-0,956) ve C5 (-0,382) segmentlerinde güçlü negatif etkiler göstermiştir. Medeni durum kategorisinde bekar müşteriler C4 segmentinde 0,314 pozitif katsayı alırken, boşanmış müşteriler C1 (-0,144) ve C5 (-0,096) segmentlerinde negatif yönlüdür.

Aylık bazdaki katsayı dağılımı, Ocak ayının tüm segmentlerde (C5: -1,467, C4: -1,384, C1: -1,145) en güçlü negatif aylık faktör olduğunu göstermektedir. Buna karşın Mart ayı C4 (1,249) ve C3 (0,682) segmentlerinde; Ağustos ayı ise C4 (0,767) ve C1 (0,722) segmentlerinde yüksek pozitif katsayılarla modelde yer almıştır. Mayıs ayı ise C4 (-2,031) ve C2 (-1,150) segmentlerinde kampanya başarısını en çok

negatif etki zaman dilimi olarak kaydedilmiştir. Önceki kampanyadan bu yana geçen süre farkı, C4 (0,389), C3 (0,190) ve C2 (0,172) segmentlerinde pozitif katsayılar üretmiştir.

5. SONUÇ

Bu çalışma, bankacılık sektöründe müşteri kazanımı ve bağlılığı süreçlerinin, dijital pazarlama disiplini olan RACE modelinin geleneksel tele-pazarlama veri setine entegre edilmesiyle nasıl optimize edilebileceğini ampirik olarak kanıtlamıştır. Uygulanan hibrit veri madenciliği yaklaşımı, K-Means segmentasyonu ile müşteri evrenindeki gürültüyü minimize ederken, LASSO regresyonu aracılığıyla her bir segmentin satın alma kararlarını yöneten en etkili katsayı setlerini özetlemiştir. Analiz çıktıları, RACE aşamalarının tüm müşteriler için homojen bir ağırlığa sahip olmadığını, aksine müşteri kohortuna ve spesifik segmentlere göre radikal bir değişkenlik sergilediğini doğrulamaktadır.

Yeni ve eski müşteri kohortları arasındaki karşılaştırmalı analiz, pazarlama stratejisinin odağının kazanımdan bağlılık aşamasına geçerken nasıl bir evrim geçirmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Her iki müşteri tipinde de ikna sürecinin derinliğini gösteren süre değişkeni, pozitif katsayılar almıştır. Yeni müşterilerde ikna süreci doğrudan iletişim süresine bağlıyken, eski müşterilerde bu durum geçmiş deneyimin moderasyonu altındadır. Ocak ve temmuz ayları, her iki grupta da kampanya başarısını baskılayan ortak dönemler olarak saptanmıştır. Yeni müşterilerde mart ayı güçlü bir dönüşüm yaratırken, eski müşterilerde ağustos ayı pozitif ayrışma sergilemektedir. Konut kredisi varlığı, her iki müşteri tipinde de satın alma kararı üzerinde ortak bir negatif etki olarak modelde yer almıştır. Ortalama bakiye değişkeni, yeni müşterilerde sadece C4 segmentinde pozitif etkiliyken, eski müşterilerde daha geniş bir segment grubunda (C1, C4) pozitif etki kaynağıdır.

Yeni müşterilerin kendi segmentlerindeki benzerlik ve farklılıkları katsayılar üzerinden incelenmiştir. Kaynağı belirsiz iletişim kanalları tüm kümelerde en güçlü negatif katsayıyı üretmiştir. Hücresel kanal ise sadece C1 segmentinde en yüksek pozitif katsayıya ulaşarak belirgin bir tercih unsuru olarak ayrışmıştır. İletişim süresi tüm segmentlerde satın alma ihtimalini artıran temel bir değişkendir. Eylem etkisinin şiddeti C1 segmentinde en düşük iken, C4 segmentinde ayrışarak en güçlü pozitif unsur haline gelmiştir. Evli olma tüm segmentlerde negatif bir katsayı ile modelde yer almaktadır. C4 segmentinde girişimci kategorisi en yüksek ve C2 segmentinde öğrenci kategorisi en yüksek pozitif ayrıştırıcılardır.

Eski müşterilerin kendi segmentlerindeki ayrışmayı etkileyen en ciddi unsurun ise katılım boyutunun varlığı olarak düşünülmektedir. Geçmişte alınan olumlu sonuçlar, tüm kümelerde tartışmasız en yüksek pozitif katsayıya sahiptir. Geçmişteki olumsuz deneyim ise sadece C2, C4 ve C6 segmentlerinde belirgin bir negatif etki olarak modelde kalmıştır. İletişim süresi mevcut müşterilerde de pozitif etkiyi sürdürmektedir. C1 segmentinde süre etkisi minimal bir düzeye gerileyerek, bu grubun ikna eşiğinin süreye duyarsızlaştığını kanıtlamaktadır. Yılın ilk ayı tüm segmentlerde kampanya başarısını en çok negatif etkileyen ortak zaman dilimidir. Önceki kampanyadan geçen süre farkı, özellikle C4 segmentinde (0,389) stratejik bir pozitif tetikleyici olarak ayrışmaktadır.

Netice itibarıyla ulaşılan bu bulgular, bankacılık operasyonlarında mikro-segmentasyona dayalı bir RACE algoritması kullanılmasının gerekliliğini doğrulamaktadır. Çalışmanın metodolojik başarısı, tüm müşterilere benzer yaklaşım yerini, segmentin kendi doğal yapısına uygun operasyonel stratejilerin uygulanması gerektiğini bilimsel bir temele oturtmasıdır.

6. ÇIKARIMLAR

Bu araştırmadan elde edilen ampirik bulgular, RACE modelinin operasyonel katmanları arasındaki hiyerarşik etkileşimi ve bu etkileşimin müşteri yaşam döngüsü üzerindeki yansımalarını göstermiştir. Yeni müşteri segmentlerinde, belirli bir temas sıklığından sonra etkileşim süresinin sabit kalması, pazarlama literatüründeki marjinal fayda yasasını doğrulamaktadır. Firmalar için bu durum, belirli bir eşiği aşan arama trafiğinin satışa katkı sağlamadığı gibi operasyonel kaynak israfına yol açtığını kanıtlamaktadır. Yeni müşterilerde dönüşümün en kritik öncülü etkileşim derinliği iken, eski müşterilerde bu eforun yerini geçmiş deneyim almaktadır. Firmalar, herkese aynı efor yerine, eski müşterilerde düşük iletişim yüksek dö algoritmasını işleterek personel zamanını optimize etmelidir. Mevcut müşterilerde aşırı iletişim sıklığının

etkileşim kalitesini artırmaması, firmanın ulaşma stratejisini nicelikten niteliğe kaydırması gerektiğini göstermektedir.

Tüketiciler, özellikle yeni kazanım sürecinde, markanın kendilerine ayırdığı süreyi bir güven unsuru olarak algılamaktadır. Satın alma kararı, temasın frekansından ziyade kurulan diyaloğun niteliksel süresi ile tetiklenmektedir. Eski müşterilerin satın alma kararlarında, geçmişteki olumlu deneyimler güçlü bir etki yaratarak tüketicinin karar verme süresini kısaltmaktadır. Tüketici, markaya duyduğu güven sayesinde güncel kampanya detaylarını daha hızlı işleyerek ikna aşamasına geçmektedir. Tüketicilerde, belirli bir sınırı aşan arama sıklığı markaya karşı bir "bıkkınlık" ve savunma mekanizması geliştirmesine neden olmaktadır. Bu durum, tüketicinin etkileşim süresini kasten kısaltmasına ve markadan uzaklaşarak dönüşüm ihtimalini reddetmesine yol açabilecektir.

7. ÖNERİLER VE KISITLAR

Bu çalışma, 2008-2010 yılları arasındaki bir Portekiz bankası veri setine dayanmaktadır. Gelecek çalışmaların, dijital bankacılık ve mobil uygulama kullanımının domine ettiği güncel veri setleri üzerinde RACE modelini test etmesi literatüre katkı sağlayacaktır. Araştırma temel olarak tele-pazarlama verilerine odaklanmıştır. RACE modelinin tam potansiyelini ölçmek adına, sosyal medya etkileşimleri ve web sitesi tıklama verilerinin de dahil edildiği çok kanallı veri setleri ile modeller genişletilmelidir. Bu çalışmada K-Means ve LASSO regresyonu üzerinden kurgulanan hibrit yapı, gelecekte doğrusal olmayan ilişkileri daha derinlemesine analiz edebilecek Derin Öğrenme veya Gradyan Artırma gibi ileri düzey algoritmalarla kıyaslanarak geliştirilebilir.

KAYNAKÇA

Barrington, R. (2018, Ağustos 6). Using The RACE Framework for Practical Planning. *Oxford College of Marketing Blog*. https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2018/08/06/using-the-race-framework/

Chaffey, D. (2025, Aralık 1). The RACE Framework: A practical digital marketing strategy framework. *Smart Insights*. https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/race-a-practical-framework-to-improve-your-digital-marketing/

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice* (8th edition). Pearson Education.

Dolnicar, S. (2003). Using cluster analysis for market segmentation—Typical misconceptions, established methodological weaknesses and some recommendations for improvement. *Australasian Journal of Market Research*, *11*(2), 5-12. https://hdl.handle.net/10779/uow.27712842

Erevelles, S., Fukawa, N., & Swayne, L. (2016). Big Data consumer analytics and the transformation of marketing. *Journal of Business Research*, *69*(2), 897-904. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.001

Gopagoni, D. R., Lakshmi, P. V., & Siripurapu, P. (2021). Predicting the Sales Conversion Rate of Car Insurance Promotional Calls. Içinde V. S. Rathore, N. Dey, V. Piuri, R. Babo, Z. Polkowski, & J. M. R. S. Tavares (Ed.), *Rising Threats in Expert Applications and Solutions* (ss. 321-329). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-15-6014-9_37

Ketchen, D. J., & Shook, C. L. (1996). The Application of Cluster Analysis in Strategic Management Research: An Analysis and Critique. *Strategic Management Journal*, *17*(6), 441-458. https://www.jstor.org/stable/2486927

Kunz, W., Aksoy, L., Bart, Y., Heinonen, K., Kabadayi, S., Ordenes, F. V., Sigala, M., Diaz, D., & Theodoulidis, B. (2017). Customer engagement in a Big Data world. *Journal of Services Marketing*, *31*(2), 161-171. https://doi.org/10.1108/JSM-10-2016-0352

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, *80*(6), 69-96. https://doi.org/10.1509/jm.15.0420

Liu, X., Shin, H., & Burns, A. C. (2021). Examining the impact of luxury brand's social media marketing on customer engagement: Using big data analytics and natural language processing. *Journal of Business Research*, *125*, 815-826. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.042

Moro, S., Laureano, R. M. S., & Cortez, P. (2011, Ekim 24-26). *Using Data Mining for Bank Direct Marketing: An Application of the Crisp-Dm Methodology*. Proceedings of the 25th European Simulation and Modelling Conference - ESM'2011, Guimarães, Portugal.

Semeniuk, S., Mulyarchuk, V., & Bazhanova, N. (2025). Marketing management in the digital environment using the RACE model. *Galician Economic Journal*, *93*(2), 91-98. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.02.091

Sestino, A., Prete, M. I., Piper, L., & Guido, G. (2023). The future of online marketing strategies and digital tools: New challenges and contributions to RACE framework. *International Journal of Electronic Trade*, *1*(1), 4-27. https://doi.org/10.1504/IJETRADE.2023.133310

Tchanturia, N., & Dalakishvili, R. (2025, Ocak 9-10). *The Importance of Marketing Models in Digital Marketing*. Proceedings of the 8th International Scientific Conference, Prague, Czech Republic.

Umoren, O., Didi, P. U., Balogun, O., Abass, O. S., & Akinrinoye, O. V. (2021). Integrated Communication Funnel Optimization for Awareness, Engagement, and Conversion Across Omnichannel Consumer Touchpoints. *Journal of Frontiers in Multidisciplinary Research*, *2*(2), 186-194. https://doi.org/10.54660/.JFMR.2021.2.2.186-194

Umoren, O., Didi, P. U., Balogun, O., Abass, O. S., & Akinrinoye, O. V. (2025). A Predictive and Segmentation-Based Marketing Analytics Framework for Optimizing Customer Acquisition, Engagement, and Retention Strategies. *Engineering And Technology Journal*, *10*(9), 6758-6776. https://doi.org/10.47191/etj/v10i09.06

Varian, H. R. (2014). Big Data: New Tricks for Econometrics. *Journal of Economic Perspectives*, *28*(2), 3-28. https://doi.org/10.1257/jep.28.2.3

Wedel, M., & Kannan, P. K. (2016). Marketing Analytics for Data-Rich Environments. *Journal of Marketing*, *80*(6), 97-121. https://doi.org/10.1509/jm.15.0413

TÜKETİCİ DAVRANIŞI PERSPEKTİFİNDEN LOJİSTİK PERFORMANS BİLEŞENLERİNİN BELİRLENMESİ: E-TİCARET ÖRNEĞİ

Öğr. Gör. Dr. E. Ebru ŞENTÜRK

Hitit Üniversitesi, ebrucesurr@gmail.com

Dr. Öğr. Üyesi İpek ÖZENİR

Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi, ipekozenir@mku.edu.tr

Özet

Literatürde lojistik performans ile tüketici davranışı arasındaki ilişkinin dijital pazarlama bağlamında tüketici perspektifinden bütüncül olarak ele alındığı çalışmaların sınırlı olduğu gözlemlenmektedir. Bu sebeple bu çalışmada, e-ticaret bağlamında lojistik performansı ile tüketici davranışı arasındaki ilişkileri incelenmesi ve tüketici perspektifinden öne çıkan lojistik performans bileşenlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda Web of Science veri tabanında 2020–2025 yılları arasında yayımlanan çalışmalar sistematik literatür taraması ile incelenmiş ve on üç çalışma tematik içerik analizi ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda lojistik performans bileşenleri operasyonel süreçlere ilişkin unsurlar, tüketici deneyimi ve güven boyutları ile yenilik ve sürdürülebilirlik odaklı unsurlar olmak üzere üç ana tema altında, on bir boyutta sınıflandırılmıştır. Bu kapsamda, operasyonel süreçlere ilişkin unsurlar; zamanında teslimat, teslimat hızı, teslimat maliyeti, ürün mevcudiyeti ve gönderi durumu alt boyutlarını içermektedir. Tüketici deneyimi ve güven boyutu; hizmet telafisi, iade politikası, personel kalitesi ve algılanan risk alt boyutlarından oluşmaktadır. Yenilik ve sürdürülebilirlik odaklı unsurlar ise teslimat esnekliği ve sürdürülebilir teslimat alt boyutlarını kapsamaktadır. Bu sınıflandırma, lojistik performans bileşenlerinin yalnızca operasyonel çıktılarla sınırlı olmadığını, aynı zamanda tüketici deneyimi ve değer algısı ile doğrudan ilişkili farklı boyutların etkileşimiyle şekillenen bir yapı ortaya koyduğunu göstermektedir. İçerik analizi sonuçları, lojistik performans bileşenlerinin tüketici memnuniyeti, güven ve yeniden satın alma niyeti üzerinde etkili olduğunu ve bu süreçlerin dijital pazarlama bağlamında değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Anahtar Sözcükler: Dijital Pazarlama, Tüketici Davranışı, Lojistik Performans Bileşenleri, E-Ticaret, Tematik Analiz

DETERMINING LOGISTICS PERFORMANCE COMPONENTS FROM A CONSUMER BEHAVIOR PERSPECTIVE: AN EXAMPLE OF E-COMMERCE

Abstract

It has been observed that there is a limited number of studies in the literature that comprehensively examine the relationship between logistics performance and consumer behavior from the consumer's perspective within the context of digital marketing. For this reason, the aim of this study is to examine the relationships between logistics performance and consumer behavior in the context of e-commerce and to identify the logistics performance components that stand out from the consumer's perspective. Accordingly, studies published between 2020 and 2025 in the Web of Science database were reviewed through a systematic literature review, and thirteen studies were analyzed using thematic content analysis. As a result of the analysis, logistics performance components were classified into eleven dimensions under three main themes: elements related to operational processes, consumer experience and trust dimensions, and innovation and sustainability-focused elements. In this context, elements related to operational processes include the sub-dimensions of on-time delivery, delivery speed, delivery cost, product availability, and shipment condition. The consumer experience and trust dimension consists of the sub-dimensions of service compensation, return

policy, staff quality, and perceived risk. Innovation and sustainability-focused elements, on the other hand, include delivery flexibility and sustainability. This classification demonstrates that logistics performance components are not limited to operational outputs alone, but rather constitute a structure shaped by the interaction of various dimensions directly related to the consumer experience and perception of value. The results of the content analysis indicate that logistics performance components influence consumer satisfaction, trust, and repurchase intention, and that these processes should be evaluated within the context of digital marketing.

Keywords: Digital Marketing, Consumer Behavior, Logistics Performance Metrics, E-Commerce, Thematic Analysis

1 GİRİŞ

Tüketici davranışlarında yaşanan dönüşümle birlikte e-ticaret faaliyetlerinde önemli bir büyüme gerçekleşmiş, bu durum lojistik süreçlerin önemini artırmıştır (Rashid ve Rasheed, 2024; Villa ve Monzón, 2021). E-ticaretin yaygınlaşmasıyla birlikte lojistik süreçler yalnızca operasyonel bir faaliyet olmaktan çıkmış, tüketici deneyiminin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir (Tian vd., 2025:1-2). Bu bağlamda lojistik süreçler, hem müşteriler hem de çevrimiçi platformlar açısından karşılıklı fayda sağlayan stratejik bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Sipariş doğruluğu, teslimat için tercih edilen zaman aralıkları ve iade süreçlerinin kolaylığı gibi lojistik performans bileşenleri, e-ticaret faaliyetlerinin gelişiminde belirleyici rol oynamakta ve bu faaliyetlerin etkinliğini artırmaktadır (Jain, Gajjar ve Shah, 2021:1). Bununla birlikte, lojistik süreçler konusunda destek sağlayan çevrimiçi platformlar; teslimat zamanı, yanlış anlaşılmalar ve trafik kaynaklı problemlerin çözümünde önemli katkılar sunmaktadır (Pillai vd., 2022:1). Müşterilerin ürünlerini zamanında ve hasarsız teslim alması, iade süreçlerinin kolaylığı ve ürünlerin takip edilebilirliğinin sağlanması gibi lojistik faaliyetlerin müşteri memnuniyeti ve tekrar satın alma niyeti üzerinde doğrudan etkili olduğu belirtilmektedir (Şişman ve Demirci Orel, 2025:1317). Bu durum, lojistik süreçlerin yalnızca operasyonel verimlilik açısından değil, aynı zamanda tüketici davranışlarının şekillenmesi açısından da kritik olduğunu göstermektedir.

Diğer yandan, e-ticaret platformlarının lojistik süreçlerde sağladığı kolaylıklar tüketici beklentilerini yükseltmiş; bu artan beklentilerin karşılanması ise lojistik süreçlerde verimlilik ve sürdürülebilirlik açısından çeşitli sorunları beraberinde getirmiştir (Crainic, Ricciardi ve Storchi, 2004; Cardenas vd., 2017; Villa ve Monzón, 2021:1; Wang vd., 2025). Bu sorunlar uzun vadede sunulan hizmetin kalitesini ve tüketici davranışlarını etkileyebilmektedir (Tripathi vd., 2024).

Literatürde e-ticaret, lojistik performans ve tüketici davranışı arasındaki ilişkileri inceleyen çok sayıda çalışma bulunmasına rağmen, bu ilişkilerin çoğunlukla operasyonel bir bakış açısıyla ele alındığı görülmektedir. Buna karşın, lojistik performans unsurlarının dijital pazarlama bağlamında, tüketici deneyiminin ve algılanan değerin bir bileşeni olarak değerlendirilmesine yönelik çalışmaların sınırlı olduğu dikkat çekmektedir (Hidayat, Widjaja ve Wicaksono, 2026; Tripathi vd., 2024). Oysa teslimat hızı, iade kolaylığı ve sipariş takibi gibi unsurlar yalnızca operasyonel performans göstergeleri değil, aynı zamanda tüketici algısını, memnuniyetini ve davranışsal niyetlerini şekillendiren önemli deneyim unsurlarıdır (Deshpande ve Pendem, 2023; Dias, Oliveira ve Isler, 2021).

Bu doğrultuda, çalışmanın temel amacı e-ticaret bağlamında lojistik performans ile tüketici davranışı arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi ve tüketici perspektifinden öne çıkan güncel lojistik performans bileşenlerinin dijital pazarlama bağlamında değerlendirilmesidir. Bu kapsamda çalışma, mevcut literatürde yer alan bulguları sistematik bir yaklaşımla inceleyerek, tüketici davranışlarını etkileyen lojistik unsurları bütüncül bir bakış açısıyla ortaya koymayı hedeflemektedir.

Çalışmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki araştırma soruları belirlenmiştir:

E-ticaret bağlamında lojistik performansı ve tüketici davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen önceki çalışmalar hangi bulguları ortaya koymuştur?

Tüketicilerin e-ticaret süreçlerinde önem verdikleri lojistik performans bileşenleri hangileridir?

Tüketicilerin e-ticaret süreçlerinde önem verdikleri lojistik performans bileşenleri tüketici davranışlarını nasıl etkilemektedir?

Literatür taraması yöntemiyle gerçekleştirilen bu çalışmada, e-ticaret bağlamında lojistik performans ile tüketici davranışı arasındaki ilişki bütüncül bir yaklaşımla ele alınmıştır. Analizler sonucunda tüketici davranışlarını etkileyen güncel lojistik performans bileşenleri belirlenmiş; lojistik firmaları ve e-ticaret platformlarına performanslarını artırmaları açısından hangi kriterleri önceliklendirmeleri gerektiğine yönelik öneriler sunulmuştur. Ayrıca literatürdeki boşluklar ortaya konularak gelecekte yapılacak çalışmalara yönelik çıkarımlarda bulunulmuştur.

2 YÖNTEM

Bu çalışmada sistematik literatür taraması gerçekleştirilmiş, ardından tematik odaklı içerik analizi uygulanmıştır. Literatür taraması Web of Science (WoS) veri tabanında yürütülmüştür. WoS veri tabanı; kapsamlı yapısı, multidisipliner çalışmaları içermesi ve uluslararası alanda yaygın kabul görmesi nedeniyle tercih edilmiştir (Strzelecki, Jaciow ve Wolny, 2024:4).

WoS veri tabanında 2020–2025 yılları arasında yayımlanmış, e-ticaret bağlamında tüketici davranışı ile lojistik temelli unsurlar arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar taranmıştır. Bu amaçla "e-commerce", "consumer behavior", "delivery", "logistics", "last mile" ve "return policy" anahtar kelimeleri[2] kullanılarak gerçekleştirilen tarama sonucunda yalnızca makale türündeki yayınlar dikkate alınmış ve 196 çalışmaya ulaşılmıştır. Çalışmada makale dışındaki yayınlar kapsam dışı bırakılmıştır. Ardından çalışmalar atıf sayısına göre sıralanmış; 40 ve üzeri atıf sayısına sahip, İngilizce dilinde yazılmış ve araştırmacılar tarafından tam metnine erişilebilen çalışmalar incelemeye alınmıştır. Atıf sayısının çalışma seçiminde bir kriter olarak kullanıldığı yaklaşımlar literatürde yer almakta olup (Acarbay ve İnan, 2024), yüksek atıf alan çalışmaların alanı temsil etme gücünün daha yüksek olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle söz konusu yaklaşım, literatürde yaygın olarak kabul edilen lojistik performans bileşenlerinin ortaya çıkarılabilmesi amacıyla tercih edilmiştir. Belirlenen anahtar kelimeler ve filtreleme kriterleri doğrultusunda kapsama kriterlerini karşılayan ve araştırma kapsamına uygun olan 13 çalışma; yöntemleri, bulguları ve performans bileşenleri açısından detaylı olarak analiz edilmiştir.

Literatür taraması sonucunda elde edilen çalışmaların bulguları tematik odaklı içerik analizi ile incelenmiştir. Bu kapsamda yalnızca nicel araştırma bulgularına dayalı olarak lojistik bağlamda sunulan sonuçlar analize dahil edilmiş, kavramsal ve literatür düzeyinde kalan değerlendirmeler lojistik performans bileşenlerinin belirlenmesi sürecinde kapsam dışı bırakılmıştır. Tematik içerik analizi sürecinde, öncelikle analize dâhil edilen çalışmaların bulguları detaylı biçimde incelenmiş ve lojistik bağlamda tüketici davranışları ile ilişkili ifadeler belirlenmiştir. Bu ifadeler açık kodlama yaklaşımıyla kodlanmış, benzer içeriklere sahip kodlar bir araya getirilerek kategoriler oluşturulmuştur. Kodlama süreci iteratif olarak yürütülmüş ve elde edilen kategoriler karşılaştırmalı biçimde değerlendirilerek kavramsal benzerliklerine göre temalar altında toplanmıştır. Bu süreç sonucunda e-ticaret bağlamında tüketici davranışlarını etkileyen lojistik performans bileşenleri belirlenmiştir. Elde edilen kodlar ve temalar, literatürde yer alan lojistik performans bileşenleri ile karşılaştırılarak kavramsal tutarlılık açısından değerlendirilmiştir.

[2] İlgili çalışmalara erişim için: https://www.webofscience.com/wos/woscc/summary/49607dff-3fe3-428c-8275-4cbc5a559996-019f57e37c/date-descending/1

3 BULGULAR

3.1. Çalışmalara ait tanımlayıcı bilgiler

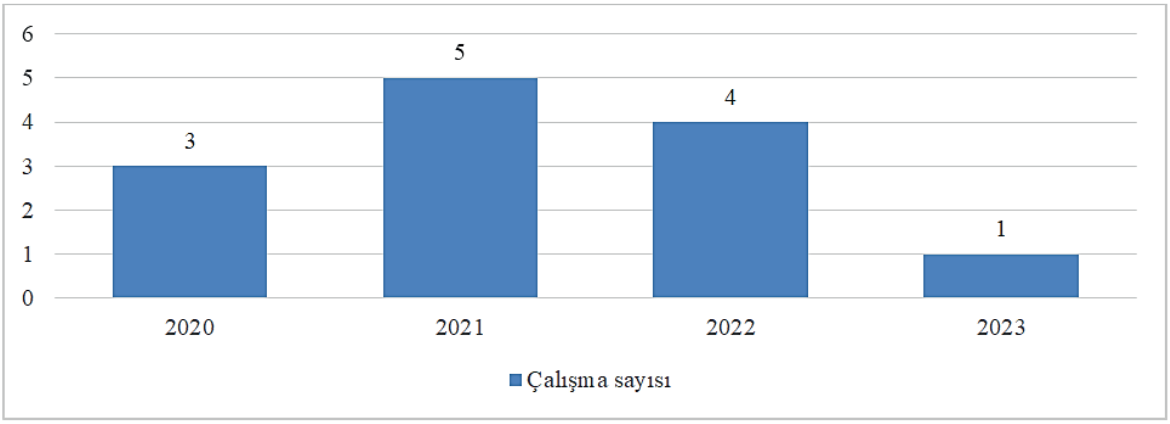
Çalışmada analize dâhil edilen 13 çalışmaya ait makale adı, yayınlandığı dergi adı, yazarlara ilişkin bilgiler, yayım yılı, atıf sayısına ilişkin bilgiler Tablo 1'de yer almaktadır. Bu çalışmalar, e-ticaret bağlamında tüketici davranışı ile lojistik performans bileşenleri arasındaki ilişkiyi inceleyen literatürü temsil etmektedir. Atıf sayıları Web of Science veri tabanından alınmıştır.

Tablo 1. Analize dâhil edilen çalışmaların tanımlayıcı bilgileri

No	Makale Adı	Yayınlandığı Dergi	Yazarlar	Yıl	Atıf Sayısı
1	Effects of logistics service quality and price fairness on customer repurchase intention: The moderating role of cross-border e-commerce experiences	Journal of Retailing and Consumer Services	Quynh Huong Do, Thai Young Kim, Xueqin Wang	2023	80
2	Fresh food online shopping repurchase intention: the role of post-purchase customer experience and corporate image	International Journal of Retail & Distribution Management	Kara Xiaohui Ma, Damien William Mather, Dana L. Ott, Eddy Fang, Phil Bremer, Miranda Mirosa	2022	43
3	Global Research Trends in Consumer Behavior and Sustainability in E-Commerce: A Bibliometric Analysis of the Knowledge Structure	Sustainability	Paulo Rita, Ricardo F. Ramos	2022	50
4	Impact of customer experience on attitude and repurchase intention in online grocery retailing: A moderation mechanism of value Co-creation	Journal of Retailing and Consumer Services	Kumari Anshu, Loveleen Gaur, Gurmeet Singh	2022	130
5	E-commerce in high uncertainty avoidance cultures: The driving forces of repurchase and word-of-mouth intentions	Technology in Society	Ahmad Samed Al-Adwan, Mutaz M. Al-Debei, Yogesh K. Dwivedi	2022	86
6	Electronic logistics service quality and repurchase intention in e-tailing: Catalytic role of shopping satisfaction, payment options, gender and returning experience	Journal of Retailing and Consumer Services	Nikunj Kumar Jain, Hasmukh Gajjar, Bhavin J. Shah	2021	85
7	Examining the impact of intangible product features and e-commerce institutional mechanics on consumer trust and repurchase intention	Electronic Markets	Urvashi Tandon, Amit Mittal, Sridhar Manohar	2021	45
8	Sustainable last-mile distribution in B2C e-commerce: Do consumers really care?	Cleaner and Responsible Consumption	Geísa Pereira Marcilio Nogueira, João José de Assis Rangel, Eduardo Shimoda	2021	52

9	Consumer perceptions to support IoT based smart parcel locker logistics in China	Journal of Retailing and Consumer Services	Yuk Ming Tang, Ka Yin Chau, Duo Xu, Xiaoyun Liu	2021	80
10	What Young E-Consumers Want? Forecasting Parcel Lockers Choice in Rome	Logistics	Gabriele Iannaccone, Edoardo Marcucci, Valerio Gatta	2021	56
11	Sustainability assessment of last-mile logistics and distribution strategies: The case of local food networks	International Journal of Production Economics	Ani Melkonyan, Tim Gruchmann, Fabian Lohmar, Vasanth Kamath, Stefan Spinler	2020	136
12	Exploring customer sentiment regarding online retail services: A topic-based approach	Journal of Retailing and Consumer Services	Jia-Jhou Wu, Sue-Ting Chang	2020	47
13	Trust, Risk and Alternative Website Quality in B-Buyer Acceptance of Cross-Border E-Commerce	Journal of Global Information Management	Jian Mou, Yi Cui, Kerry Kurcz	2020	59

Tablo 1 ve Şekil 4 incelendiğinde, analiz kapsamına alınan çalışmaların 2020–2023 yılları arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Ancak çalışma sayısının sınırlı olması nedeniyle yıllara göre belirgin bir artış eğilimi olduğuna yönelik kesin bir çıkarım yapmak mümkün değildir. Bununla birlikte, incelenen çalışmaların büyük ölçüde tüketici davranışları bağlamında tekrar satın alma niyeti, müşteri deneyimi ve güven gibi değişkenlere odaklandığı; lojistik performans unsurlarının ise hizmet kalitesi, teslimat süreçleri ve son kilometre uygulamaları çerçevesinde ele alındığı dikkat çekmektedir. Ayrıca çalışmaların farklı dergilerde yayımlanmış olması, konunun multidisipliner bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.



Şekil 4. Çalışmaların yıllara göre dağılımı

Analiz edilen çalışmaların yöntemsel dağılımı Tablo 2'de gösterilmiştir. Tablo 2 incelendiğinde, analiz edilen çalışmalarda çoğunlukla hibrit yöntemlerin (yapısal eşitlik analizi, faktör analizi, regresyon analizi ve çok kriterli karar verme gibi yöntemlerin kombinasyonu) kullanıldığı görülmektedir. Özellikle yapısal eşitlik analizi ve faktör analizi gibi yöntemlerin yaygın olarak tercih edildiği, bu durumun tüketici davranışları ile lojistik performans bileşenleri arasındaki ilişkilerin test edilmesine ve değişkenler arası yapısal ilişkilerin ortaya konulmasına imkân sağladığı söylenebilir.

Tablo 2. Çalışmalarda kullanılan yöntemler

No	Yazarlar	Çalışmanın Yöntemi
1	Do, Kim ve Wang (2023)	Faktör analizi, yapısal eşitlik analizi
2	Ma vd. (2022)	Kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik analizi
3	Rita ve Ramos (2022)	Bibliyometrik analiz
4	Al-Adwan, Al-Debei ve Dwivedi (2022)	Yapısal eşitlik analizi
5	Anshu, Gaur ve Singh (2022)	Hipotez testleri, aracılık analizi, çok kriterli karar verme yöntemi
6	Nogueira, de Assis Rangel ve Shimoda (2021)	Hipotez testleri
7	Jain, Gajjar ve Shah (2021)	Yapısal eşitlik analizi, aracılık analizi, ölçüm eşdeğerliği değerlendirmesi, çoklu grup analizi
8	Tandon, Mittal ve Manohar (2021)	Yapısal eşitlik analizi
9	Tang, Chau, Xu ve Liu (2021)	Faktör analizi, regresyon analizi
10	Iannaccone, Marcucci ve Gatta (2021)	Ekonometrik analiz
11	Mou, Cui ve Kurcz (2020)	Yapısal eşitlik analizi
12	Melkonyan vd. (2020)	Sistem dinamikleri simülasyonu ve çok kriterli karar verme yöntemi
13	Wu ve Chang (2020)	Metin madenciliği, regresyon analizi

Bununla birlikte, bazı çalışmalarda çok kriterli karar verme yöntemleri, sistem dinamikleri ve metin madenciliği gibi farklı analitik yaklaşımların kullanıldığı görülmektedir. Bu durum, e-ticaret bağlamında lojistik performans ve tüketici davranışı ilişkilerinin farklı metodolojik perspektiflerden ele alındığını göstermektedir.

Bu bağlamda, incelenen çalışmaların yöntemsel çeşitliliği, lojistik performans bileşenlerinin farklı değişkenler ve ölçüm yaklaşımları üzerinden değerlendirildiğini ortaya koymaktadır. Çalışmalarda kullanılan yöntemler aracılığıyla elde edilen bulgular, tematik analiz sürecinde dikkate alınarak tüketici davranışlarını etkileyen lojistik performans bileşenlerinin belirlenmesine temel oluşturmuştur.

3.2. Çalışmalara ilişkin temel bulgular

Bu başlık altında analize dahil edilen 13 çalışmanın bulgularına detaylı olarak yer verilmiştir. Do, Kim ve Wang (2023:2-9) çalışmalarında lojistik hizmet kalitesi boyutlarının müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati ve yeniden satın alma niyetini nasıl etkilediğini ve sınır ötesi e-ticaret faaliyetlerinin lojistik hizmet kalitesi boyutları ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi nasıl düzenlediğini analiz etmişlerdir. Çalışmada lojistik hizmet kalitesi boyutları genişletilmiştir. Lojistik hizmet kalitesi boyutları olarak tanımlanan personel kalitesi, bilgi kalitesi, sipariş kalitesi, zamanında teslimat ve fiyat adaleti müşteri memnuniyeti ile pozitif yönde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Özellikle personel kalitesinin sınır ötesi e-ticaret faaliyetlerinde müşteri memnuniyetini artırmada önemli rol oynadığı ortaya çıkmıştır. Çalışmada sınır ötesi müşterilerin yerel müşterilere kıyasla lojistik hizmetler için daha fazla ödeme yapmaya istekli oldukları, müşterilerin memnuniyetini ve sadakat düzeylerini yüksek tutmak ve bu sayede yeniden satın alma niyetlerini artırmak için lojistik hizmet kalitelerini yüksek seviyede tutmaları gerektiği belirtilmektedir (Do vd., 2023:10). Bu çerçevede lojistik hizmet kalitesinin çok boyutlu bir yapı olarak tüketici davranışlarını şekillendirdiği anlaşılmaktadır.

Bu çok boyutlu yapı, lojistik performans unsurlarının tüketici davranışları üzerindeki etkisinin yalnızca doğrudan değil, dolaylı mekanizmalar üzerinden de gerçekleştiğini ortaya koyan çalışmalarla

desteklenmektedir. Jain, Gajjar ve Shah (2021:2-8), e-lojistik hizmet kalitesi ile yeniden satın alma niyeti arasındaki ilişkide alışveriş memnuniyetinin aracılık rolünü incelemişlerdir. Bulgular, alışveriş memnuniyetinin zamanında teslimat ile yeniden satın alma niyeti arasındaki ilişkide tam aracılık, ürün mevcudiyeti ve gönderim durumu ile yeniden satın alma niyeti arasındaki ilişkide ise kısmi aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymaktadır.

Benzer şekilde, güven boyutunun özellikle iade ve teslimat süreçleri üzerinden şekillendiği görülmektedir. Al-Adwan, Al-Debei ve Dwivedi (2022:1-10), yüksek belirsizlikten kaçınma kültürlerinde esnek iade politikasının e-ticaret müşterilerinin güvenini olumlu yönde etkilediğini; elektronik lojistik hizmet kalitesi boyutlarından zamanında teslimat, gönderi durumu ve ürün mevcudiyetinin müşteri memnuniyeti üzerinde pozitif etkiler yarattığını tespit etmişlerdir. Ayrıca, lojistik hizmet kalitesi boyutları içerisinde zamanında teslimat değişkeninin diğer değişkenlere kıyasla müşteri memnuniyetini daha güçlü biçimde etkilediği ortaya konmuştur.

Lojistik süreçlerin yalnızca bilişsel değerlendirmelerle sınırlı kalmadığı, aynı zamanda duygusal tepkiler üzerinden de tüketici davranışlarını etkilediği dikkat çekmektedir. Wu ve Chang (2020:1-7), çevrimiçi alışveriş yapan bireylerin paylaşımlarını analiz etmişlerdir. Teslimat ve iade/geri ödeme değişkenlerinin bireylerin duygu kutupluluğu ile ilişkili olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Ayrıca teslimat ve iade/geri ödeme değişkenlerinin yerel çevrimiçi platformlardan alışveriş ile sınır ötesi çevrimiçi alışverişte duygu açısından verilen tepkilerde farklılıklara sebep olduğu ortaya çıkmıştır. Yerel e-ticaret firmalarından yapılan alışverişlerde meydana gelen teslimat problemlerinin müşterilerin öfkelenmelerine ve endişelenmelerine sebep olduğu, ürün iadesi veya geri ödeme talebinde bulunan müşterilerin daha fazla üzüntü ve öfke yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Sınır ötesi çevrimiçi alışveriş yapan müşterilerin teslimat ve iade/geri ödeme konularında daha güçlü korku yaşadıkları belirlenmiştir.

Bu duygusal boyut, lojistik süreçlerin aynı zamanda risk algısı üzerinden de değerlendirildiğini ortaya koyan çalışmalarla tamamlanmaktadır. Mou, Cui ve Kurcz (2020:167-178), sınır ötesi e-ticaret faaliyetlerinde işletme alıcılarının (business customers) tekrar satın alma niyetlerini incelemişlerdir. İşletme alıcılarının tekrar satın alma niyetlerini web sitesine duyulan güvenin, algılanan riskin ve sağlayıcıya duyulan güvenin etkilediğini bulmuşlardır. Sınır ötesi e-ticaret faaliyetlerinde algılanan risk müşteri gümrük maliyeti riski, el koyma riski, teslimat riski, finansal risk ve gizlilik riski şeklinde beş boyut üzerinden incelenmiştir. Çalışmada özellikle lojistik süreçlerden kaynaklanan sorunların en önemli algılanan risk boyutlarını oluşturduğu ortaya çıkmıştır.

Son yıllarda sürdürülebilirlik kavramının da tüketici davranışlarında etkili olduğu belirtilse de bazı çalışmalarda lojistik performans bileşeni olarak daha alt sıralarda yer aldığı görülmektedir. Öte yandan, literatürde sürdürülebilirlik boyutunun giderek daha fazla tartışılmasına rağmen, tüketici öncelikleri içerisinde her zaman üst sıralarda yer almadığı görülmektedir. Örneğin Rita ve Ramos (2022:2-13), e-ticaret çalışmalarında tüketici davranışı ve sürdürülebilirliğe ilişkin bilgi birikimini analiz ettikleri çalışmalarında şehir lojistiğinin e-ticarette tüketici davranış ve sürdürülebilirlikle ilgili gelişmekte olan bir konu olduğunu, özellikle şehir lojistiğinde son kilometre teslimatın çevresel sürdürülebilirlik için oldukça önemli olduğunu belirtmişlerdir. Nogueira, de Assis Rangel ve Shimoda (2021:1-2) tarafından yapılan çalışmada satın alma davranışlarında en önemli kriterlerinin teslimat hızı sonrasında teslimat maliyetinin olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Sıralamada en son sırada çevresel bilgi kriteri yer almıştır. Ayrıca tüketicilerin sürdürülebilir son kilometre teslimatlarına yönelik farkındalıklarının ürün gruplarına göre farklı değerlendirdikleri ortaya çıkmıştır. Melkonyan vd. (2020:1-9) çalışmalarında yerel gıda kooperatifi ve bir lojistik hizmet sağlayıcısını örnek olay olarak incelemişlerdir. Çalışmada son kilometre lojistiği ve dağıtım stratejilerinin sürdürülebilirlik potansiyelini incelemek için bir araç seti geliştirilmesi amaçlanmıştır. Üç dağıtım yaklaşımının ele alındığı çalışmada teslimatın zaman ve yer açısından esnek olmasının müşterileri sisteme çektiğini ve toplam satışları artırdığını tespit etmişlerdir.

Buna paralel olarak, tüketici deneyiminin lojistik süreçlerde sunulan hizmet deneyimi ve teknoloji temelli çözümler üzerinden yeniden şekillendiği görülmektedir. Anshu, Gaur ve Singh (2022:1) çevrimiçi market

perakendeciliğini inceledikleri çalışmalarında, çevrimiçi müşteri deneyimi öncüllerinde hizmet telafisi ve teslimat deneyimi öncüllerinin müşterilerin çevrimiçi alışverişine yönelik tutumunu etkilediklerini ortaya koymuşlardır.

Deneyim boyutuna ek olarak, lojistik süreçlerde teknolojik altyapının da tüketici değerlendirmelerinde belirleyici hale geldiği dikkat çekmektedir. Tang, Chau, Xu ve Liu (2021:1), Nesnelerin interneti (IoT) tabanlı akıllı dolapların müşteriler tarafından benimsenmesini hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti değişkenleri üzerinden analiz etmiştir. Hizmet kalitesi boyutlarından hizmet güvenilirliği, kolaylık, hata yönetimi kapasitesi ve hizmet çeşitliliği boyutlarının müşteri memnuniyetini olumlu yönde etkilediği, hizmet fiyatının ise müşteri memnuniyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ortaya konmuştur.

Bu dönüşüm, alternatif teslimat seçeneklerinin tüketici tercihleri üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalarla da desteklenmektedir. Iannaccone, Marcucci ve Gatta (2021:1), alternatif teslimat stratejilerine yönelik tüketici tutumlarını analiz ettikleri çalışmalarında kargo dolaplarının teslimat alternatifi olarak olumlu değerlendirildiğini ortaya koymuşlardır. Bireysel özelliklerin kargo dolaplarını seçme olasılığını etkilediği, kargo dolaplarının bulunduğu mesafe, erişilebilirlik ve tercih edilmesine yönelik teşviklerin olumlu tutumu güçlendirdiği ortaya çıkmıştır.

Diğer taraftan, tüketici güveninin oluşumunda iade süreçlerinin merkezi bir rol oynadığı görülmektedir. Tandon, Mittal ve Manohar (2021:945-959), sanal deneme teknolojisi, iade politikaları, kapıda ödeme yöntemi, satıcıya özgü garantiler ve ücretsiz kargo politikalarını müşteri güveninin öncülleri olup olmadığını analiz etmişlerdir. Çalışmada iade politikalarının yanı sıra ücretsiz kargo politikalarının da güvenin anlamlı bir belirleyicisi olduğu ve yeniden satın alma niyetini etkilediği ortaya konmuştur. Öyle ki müşterilerin web sitesinden alışveriş sürecinde ilk olarak iade politikalarını inceledikleri ifade edilmiştir.

Bununla birlikte, bazı lojistik performans unsurlarının zaman içerisinde tüketiciler tarafından "temel beklenti" haline geldiği dikkat çekmektedir. Ma vd. (2022:206-221), müşterinin çevrimiçi gıda satın alma sonrası deneyiminin boyutlarının müşteri memnuniyeti ve yeniden satın alma niyeti üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Anket yönteminin kullanıldığı çalışmada teslimat boyutunun müşteri memnuniyeti üzerinde etkili olmadığı ve müşteri memnuniyeti aracılığıyla yeniden satın alma niyeti üzerinde etkisi olmadığı ortaya çıkmıştır. Yazarlar bu durumun teslimatın hızlı ve güvenilir olmasının aslında olması gereken bir standart olarak kabul edilebileceğini bu sebeple tüketiciler için önemli bir boyut olarak ele alınmadığını belirtmişlerdir.

Bu çalışmalar birlikte değerlendirildiğinde, lojistik performans bileşenlerinin yalnızca operasyonel etkinlik göstergeleri olarak değil, aynı zamanda tüketici deneyimini ve algılanan değeri şekillendiren temel unsurlar olarak ele alınması gerektiği anlaşılmaktadır. Özellikle teslimat performansı, iade süreçleri, hizmet güvenilirliği ve alternatif teslimat seçenekleri gibi unsurlar, tüketicinin dijital ortamda yaşadığı deneyimin önemli bir parçasını oluşturmakta ve bu yönüyle dijital pazarlama faaliyetlerinin etkinliğini doğrudan etkilemektedir. Nitekim bu unsurlar, tüketici ile marka arasındaki etkileşim noktalarını genişleterek güven, memnuniyet ve yeniden satın alma niyeti gibi davranışsal çıktılar üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Bu bağlamda lojistik performansın, yalnızca tedarik zinciri yönetimi kapsamında değil, dijital pazarlama perspektifi içinde, müşteri deneyimi ve değer yaratma sürecinin ayrılmaz bir bileşeni olarak değerlendirilmesi gerektiği söylenebilir.

4 TÜKETİCİ DAVRANIŞI PERSPEKTİFİNDEN LOJİSTİK PERFORMANS BİLEŞENLERİNE YÖNELİK KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, tematik içerik analizi sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda geliştirilen kavramsal çerçeve sunulmaktadır.

Tematik içerik analizi sonucunda elde edilen bulgular, e-ticaret bağlamında lojistik performans bileşenlerinin tüketici davranışı üzerindeki etkilerinin çok boyutlu bir yapı sergilediğini ortaya koymaktadır. Analiz

kapsamında belirlenen temalar, lojistik süreçlerin yalnızca operasyonel bir faaliyet alanı olmadığını, aynı zamanda tüketici deneyiminin ve algılanan değerin önemli bir bileşeni olarak değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Teslimat esnekliği teması altında değerlendirilen bulgular, alternatif teslimat çözümleri ve teknoloji temelli uygulamaların tüketici memnuniyeti üzerinde belirleyici olduğunu göstermektedir. Özellikle IoT tabanlı akıllı dolap sistemlerinde hizmet kolaylığı, güvenilirlik, hata yönetimi kapasitesi ve hizmet çeşitliliği gibi unsurların müşteri memnuniyetini artırdığı, buna karşın fiyat unsurunun her durumda belirleyici olmadığı görülmektedir (Tang, Chau, Xu ve Liu, 2021:1). Benzer şekilde, kargo dolapları gibi alternatif teslimat seçeneklerinin tüketiciler tarafından olumlu değerlendirilmesi, teslimat sürecinin tüketici deneyiminin ayrılmaz bir parçası haline geldiğini ortaya koymaktadır (Iannaccone, Marcucci ve Gatta, 2021:13).

Hizmet telafisi teması kapsamında, teslimat deneyimi ve hizmet telafisi süreçlerinin tüketici tutumları üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir (Anshu, Gaur ve Singh, 2022). Bu durum, lojistik süreçlerin yalnızca hizmet sunumu değil, aynı zamanda deneyim yönetimi açısından da değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir.

E-lojistik servis kalitesi (Jain, Gajjar ve Shah, 2021:4) teması altında yer alan zamanında teslimat, ürün mevcudiyeti ve gönderi durumu gibi bileşenlerin müşteri memnuniyeti ile doğrudan ilişkili olduğu ve memnuniyet aracılığıyla yeniden satın alma niyetini etkilediği görülmektedir (Do, Kim ve Wang, 2023; Jain, Gajjar ve Shah, 2021; Al-Adwan, Al-Debei ve Dwivedi, 2022). Bununla birlikte, teslimat gecikmeleri ve ürün hasarları gibi olumsuz deneyimlerin tüketicilerde öfke ve endişe gibi duygusal tepkilere yol açtığı da ortaya konmaktadır (Wu ve Chang, 2020:6). Bu durum, teslimat performansının hem bilişsel hem de duygusal değerlendirmeler üzerinden tüketici davranışlarını şekillendirdiğini göstermektedir.

İade politikası teması kapsamında, iade süreçlerinin tüketici güveni ve yeniden satın alma niyeti üzerinde belirleyici bir rol oynadığı görülmektedir. Esnek iade politikalarının güveni artırdığı, iade deneyiminin memnuniyet ile yeniden satın alma niyeti arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği ve olumsuz iade süreçlerinin tüketici duygularını olumsuz etkilediği ifade edilmektedir (Tandon, Mittal ve Manohar, 2021; Al-Adwan, Al-Debei ve Dwivedi, 2022; Jain, Gajjar ve Shah, 2021; Wu ve Chang, 2020).

Teslimat hızı ve teslimat maliyeti temaları kapsamında, bu unsurların tüketicilerin satın alma niyetleri üzerinde doğrudan etkili olduğu; fiyat adaleti ve ücretsiz kargo uygulamalarının ise müşteri memnuniyeti ve güven ile ilişkili olduğu görülmektedir (Nogueira, de Assis Rangel ve Shimoda, 2021; Tandon, Mittal ve Manohar, 2021:958; Do, Kim ve Wang, 2023).

Sürdürülebilir teslimat teması altında, sürdürülebilirlik unsurlarının tüketici tercihleri üzerinde etkili olmakla birlikte, diğer lojistik performans bileşenlerine kıyasla daha sınırlı bir öneme sahip olduğu dikkat çekmektedir (Nogueira, de Assis Rangel ve Shimoda, 2021).

Son olarak, personel kalitesi ve algılanan risk temaları, tüketici davranışlarının şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır. Personel kalitesinin müşteri memnuniyeti ve sadakat üzerinde olumlu etkileri olduğu, algılanan riskin ise özellikle gümrük maliyet riski ve el koyma riski boyutlarıyla yeniden satın alma niyetini olumsuz etkilediği görülmektedir (Do, Kim ve Wang, 2023; Mou, Cui ve Kurcz, 2020:178).

Genel olarak değerlendirildiğinde, tematik içerik analizi sonucunda elde edilen bulgular, lojistik performans bileşenlerinin tüketici davranışlarını çok boyutlu bir şekilde etkilediğini ve bu bileşenlerin dijital pazarlama bağlamında müşteri deneyimi, algılanan değer ve güven oluşumu süreçlerinin ayrılmaz bir parçası olduğunu ortaya koymaktadır. Bu kapsamda, analiz edilen çalışmalar doğrultusunda ortaya çıkan temalar sistematik olarak sınıflandırılmış ve e-ticaret süreçlerinde tüketici davranışlarını etkileyen temel lojistik performans bileşenleri belirlenmiştir. Bu doğrultuda elde edilen lojistik performans bileşenleri Tablo 3'te sunulmaktadır.

Tablo 3. Tüketici davranışı perspektifinden lojistik performans bileşenleri

Bileşen	Kaynak
Teslimat esnekliği	Tang, Chau, Xu ve Liu (2021:1)
	Iannaccone, Marcucci ve Gatta (2021:13)
Hizmet telafisi	Anshu, Gaur ve Singh (2022:6)
	Do, Kim ve Wang (2023:8-10)
Zamanında teslimat	Jain, Gajjar ve Shah (2021:8)
	Wu ve Chang (2020:6)
	Al-Adwan, Al-Debei ve Dwivedi (2022:6-9)
	Jain, Gajjar ve Shah (2021:8)
Ürün mevcudiyeti	Al-Adwan, Al-Debei ve Dwivedi (2022:6-9)
	Do, Kim ve Wang (2023:8-10)
	Jain, Gajjar ve Shah (2021:8-9)
Gönderi durumu	Al-Adwan, Al-Debei ve Dwivedi (2022:6-9)
	Wu ve Chang (2020:6)
	Do, Kim ve Wang (2023:8-10)
	Tandon, Mittal ve Manohar (2021:958)
İade politikası	Al-Adwan, Al-Debei ve Dwivedi (2022:5-9)
	Jain, Gajjar ve Shah (2021:5-8)
	Wu ve Chang (2020:6)
Teslimat hızı	Nogueira, de Assis Rangel ve Shimoda (2021:1)
	Nogueira, de Assis Rangel ve Shimoda (2021:1)
Teslimat maliyeti	Do, Kim ve Wang (2023:8)
	Tandon, Mittal ve Manohar (2021:958)
Sürdürülebilir teslimat	Nogueira, de Assis Rangel ve Shimoda (2021:1)
Personel kalitesi	Do, Kim ve Wang (2023:8-10)
Algılanan risk	Mou, Cui ve Kurcz (2020:178).

Tablo 3'te belirtilen lojistik performans bileşenleri incelendiğinde, bu bileşenlerin operasyonel süreçlere ilişkin unsurlar, tüketici deneyimi ve güven boyutları ile yenilik ve sürdürülebilirlik odaklı unsurlar olmak üzere üç ana tema altında 11 boyutta sınıflandırılabileceği görülmektedir. Bu kapsamda, operasyonel süreçlere ilişkin unsurlar; zamanında teslimat, teslimat hızı, teslimat maliyeti, ürün mevcudiyeti ve gönderi durumu alt boyutlarını içermektedir. Tüketici deneyimi ve güven boyutu; hizmet telafisi, iade politikası, personel kalitesi ve algılanan risk alt boyutlarından oluşmaktadır. Yenilik ve sürdürülebilirlik odaklı unsurlar ise teslimat esnekliği ve sürdürülebilir teslimat alt boyutlarını kapsamaktadır. Bu sınıflandırma, lojistik performans bileşenlerinin yalnızca operasyonel çıktılarla sınırlı olmadığını, aynı zamanda tüketici deneyimi ve değer algısı ile doğrudan ilişkili farklı boyutların etkileşimiyle şekillenen bir yapı ortaya koyduğunu göstermektedir (Tablo 3).

Elde edilen bulgular, söz konusu bileşenlerin özellikle teslimat süreci etrafında yoğunlaşmakla birlikte, tüketicinin e-ticaret deneyiminin farklı temas noktalarını kapsadığını göstermektedir. Bu durum, lojistik süreçlerin yalnızca operasyonel bir faaliyet alanı değil, aynı zamanda tüketici deneyimini şekillendiren stratejik bir unsur olarak değerlendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Bu bağlamda, belirlenen lojistik performans bileşenlerinin tüketici memnuniyeti, güven ve yeniden satın alma niyeti gibi temel davranışsal çıktılar üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Bu çerçevede, lojistik performans unsurlarının dijital pazarlama bağlamında tüketici ile marka arasındaki etkileşim sürecinin önemli bir bileşeni olduğu ve müşteri deneyimi yönetimi açısından kritik bir rol üstlendiği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, e-ticaret platformlarının lojistik süreçlerini yalnızca maliyet ve verimlilik odaklı değil, aynı zamanda tüketici deneyimi ve değer algısını gözeten bütüncül bir yaklaşımla ele alması gerekmektedir.

5 SONUÇ

Bu çalışmada, e-ticaret bağlamında lojistik performans ile tüketici davranışı arasındaki ilişkiler sistematik literatür taraması ve tematik içerik analizi ile incelenmiş, tüketici perspektifinden öne çıkan lojistik performans bileşenleri belirlenmiştir. Elde edilen bulgular, lojistik süreçlerin yalnızca operasyonel bir faaliyet alanı olmadığını, aynı zamanda tüketici deneyimi ve davranışsal niyetler üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Tematik analiz sonucunda belirlenen lojistik performans bileşenlerinin; operasyonel süreçlere ilişkin unsurlar, tüketici deneyimi ve güven boyutları ile yenilik ve sürdürülebilirlik odaklı unsurlar olmak üzere üç ana tema altında toplandığı görülmektedir. Bu durum, e-ticaret süreçlerinde lojistik performansın farklı boyutlar üzerinden tüketici davranışlarını etkilediğini ortaya koymaktadır. Özellikle zamanında teslimat, iade politikaları, teslimat esnekliği ve hizmet telafisi gibi unsurların tüketici memnuniyeti, güven ve yeniden satın alma niyeti üzerinde belirleyici olduğu anlaşılmaktadır (Jain, Gajjar ve Shah, 2021).

Çalışmanın literatüre katkısı, lojistik performans bileşenlerini tüketici davranışı perspektifiyle bir araya getirerek bu unsurları dijital pazarlama bağlamında değerlendirmesidir. Mevcut çalışmalarda lojistik performans unsurlarının çoğunlukla operasyonel bir çerçevede ele alındığı görülürken, bu çalışmada söz konusu unsurların tüketici deneyimi ile ilişkisi daha bütüncül bir şekilde ortaya konulmuştur.

Uygulama açısından değerlendirildiğinde, e-ticaret firmalarının ve lojistik hizmet sağlayıcıların yalnızca maliyet ve verimlilik odaklı değil, aynı zamanda tüketici deneyimini dikkate alan bir yaklaşım benimsemeleri gerektiği söylenebilir. Bu kapsamda, iade süreçlerinin kolaylaştırılması, teslimat sürecine ilişkin bilgilendirmelerin artırılması ve alternatif teslimat seçeneklerinin sunulması önemli görünmektedir. Özellikle sınır ötesi e-ticaret faaliyetlerinde teslimat sürecine ilişkin belirsizliklerin azaltılması ve müşterinin süreç hakkında bilgilendirilmesi, güven ve yeniden satın alma niyeti açısından önem taşımaktadır (Wu ve Chang, 2020:7). Ayrıca gümrük süreçlerine hâkim ve iletişim becerileri güçlü personelin tercih edilmesi ya da bu yönde geliştirilmesi de dikkate alınması gereken bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Do, Kim ve Wang, 2023).

Çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırma yalnızca Web of Science veri tabanı ile sınırlandırılmış ve belirli bir atıf sayısı kriteri (40 ve üzeri) dikkate alınarak çalışmalar seçilmiştir. Bu durum, farklı veri tabanlarında yer alan veya daha düşük atıf sayısına sahip bazı çalışmaların kapsam dışında kalmasına neden olmuş olabilir. Gelecek çalışmalarda farklı veri tabanlarının da dahil edilmesi, farklı yöntemlerle elde edilen bulguların karşılaştırılması ve belirlenen lojistik performans bileşenlerinin ampirik olarak test edilmesi önerilebilir.

KAYNAKÇA

Acarbay, F. Y., & İnan, N. (2024). 2018'den 2023'e Okul Öncesi Eğitim Araştırmaları ile İlgili Sistematik Bir Literatür Taraması. Türk Eğitim Değerlendirmeleri Dergisi, 5(1), 48-77.

Al-Adwan, A. S., Al-Debei, M. M., & Dwivedi, Y. K. (2022). E-commerce in high uncertainty avoidance cultures: The driving forces of repurchase and word-of-mouth intentions. Technology in Society, 71, 102083.

Anshu, K., Gaur, L., & Singh, G. (2022). Impact of customer experience on attitude and repurchase intention in online grocery retailing: A moderation mechanism of value Co-creation. Journal of Retailing and Consumer Services, 64, 102798.

Cardenas, I., Borbon-Galvez, Y., Verlinden, T., Van de Voorde, E., Vanelslander, T., & Dewulf, W. (2017). City logistics, urban goods distribution and last mile delivery and collection. Competition and regulation in network industries, 18(1-2), 22-43.

Crainic, T. G., Ricciardi, N., & Storchi, G. (2004). Advanced freight transportation systems for congested urban areas. Transportation Research Part C: Emerging Technologies, 12(2), 119-137.

Deshpande, V., & Pendem, P. K. (2023). Logistics performance, ratings, and its impact on customer purchasing behavior and sales in e-commerce platforms. Manufacturing & Service Operations Management, 25(3), 827-845.

Dias, E. G., Oliveira, L. K. D., & Isler, C. A. (2021). Assessing the effects of delivery attributes on e-shopping consumer behaviour. Sustainability, 14(1), 13, 1-19.

Do, Q. H., Kim, T. Y., & Wang, X. (2023). Effects of logistics service quality and price fairness on customer repurchase intention: The moderating role of cross-border e-commerce experiences. Journal of Retailing and Consumer Services, 70, 103165.

Hidayat, K. A., Widjaja, F. N., & Wicaksono, A. P. (2026). The Role of Logistics Service Quality Dimensions in Shaping Customer Satisfaction and Repurchase Intention in Indonesia's Cross-Border E-Commerce. Journal of Enterprise and Development (JED), 8(01), 1-16.

Iannaccone, G., Marcucci, E., & Gatta, V. (2021). What young e-consumers want? Forecasting parcel lockers choice in Rome. Logistics, 5(3), 57, 1-16.

Jain, N. K., Gajjar, H., & Shah, B. J. (2021). Electronic logistics service quality and repurchase intention in e-tailing: Catalytic role of shopping satisfaction, payment options, gender and returning experience. Journal of Retailing and Consumer Services, 59, 102360.

Ma, K. X., Mather, D. W., Ott, D. L., Fang, E., Bremer, P., & Mirosa, M. (2022). Fresh food online shopping repurchase intention: the role of post-purchase customer experience and corporate image. International Journal of Retail & Distribution Management, 50(2), 206-228.

Melkonyan, A., Gruchmann, T., Lohmar, F., Kamath, V., & Spinler, S. (2020). Sustainability assessment of last-mile logistics and distribution strategies: The case of local food networks. International Journal of Production Economics, 228, 107746.

Mou, J., Cui, Y., & Kurcz, K. (2020). Trust, risk and alternative website quality in B-buyer acceptance of cross-border E-commerce. Journal of Global Information Management (JGIM), 28(1), 167-188.

Nogueira, G. P. M., de Assis Rangel, J. J., & Shimoda, E. (2021). Sustainable last-mile distribution in B2C e-commerce: Do consumers really care?. Cleaner and Responsible Consumption, 3, 100021.

Rashid, D. A., & Rasheed, D. R. (2024). Logistics service quality and product satisfaction in e-commerce. sage open, 14(1), 1-12. https://doi.org/10.1177/21582440231224250

Strzelecki, A., Jaciow, M., & Wolny, R. (2024). Curiosity in consumer behavior: a systematic literature review and research agenda. International Journal of Consumer Studies, 48(6), e70001.

Şişman, G., & Demirci Orel, F. (2025). The impact of e-commerce supply chain agility and logistics service quality on repurchase intention in a business-to-consumer context: evidence from an emerging market. The International Journal of Logistics Management, 36(4), 1301-1325.

Peppel, M., Ringbeck, J., & Spinler, S. (2022). How will last-mile delivery be shaped in 2040? A Delphi-based scenario study. Technological Forecasting and Social Change, 177, 121493.

Pillai, S. G., Kim, W. G., Haldorai, K., & Kim, H. S. (2022). Online food delivery services and consumers' purchase intention: Integration of theory of planned behavior, theory of perceived risk, and the elaboration likelihood model. International journal of hospitality management, 105, 103275.

Rita, P., & Ramos, R. F. (2022). Global research trends in consumer behavior and sustainability in E-Commerce: A bibliometric analysis of the knowledge structure. Sustainability, 14(15), 9455.

Tandon, U., Mittal, A., & Manohar, S. (2021). Examining the impact of intangible product features and e-commerce institutional mechanics on consumer trust and repurchase intention: U. Tandon et al. Electronic Markets, 31(4), 945-964.

Tang, Y. M., Chau, K. Y., Xu, D., & Liu, X. (2021). Consumer perceptions to support IoT based smart parcel locker logistics in China. Journal of Retailing and Consumer Services, 62, 102659.

Tian, X., Yan, B., Zhou, X., & Yan, Y. (2025). Impact of logistics delivery performance on consumers' future purchase behavior: Evidence from an e-commerce platform in China. Electronic Commerce Research and Applications, 72, 101509.

Tripathi, V. V. R., Srivastava, M. K., Jaiswal, R., Singh, T. D., & Khaled, A. S. (2024). Marketing logistics and consumer behaviour: an empirical study on Indian e-shoppers. Cogent Business & Management, 11(1), 2397559.

Wang, Y. J., Gao, Y., Pan, J., Wang, N., & Huang, G. Q. (2025). Recycled express packaging in sustainable logistics: Investigating consumer behavior. Computers & Industrial Engineering, 111746.

Wu, J. J., & Chang, S. T. (2020). Exploring customer sentiment regarding online retail services: a topic-based approach. Journal of Retailing and Consumer Services, 55, 102145.

Villa, R., & Monzón, A. (2021). A metro-based system as sustainable alternative for urban logistics in the era of e-commerce. Sustainability, 13(8), 4479.

ARTIK VAZGEÇME ZAMANI: DEINFLUENCING ÜZERİNE BİBLİYOMETRİK BİR İNCELEME

Elif Yaren BİRDOĞAN

Başkent Üniversitesi, 22510050@mail.baskent.edu.tr

Prof. Dr. Selay ILGAZ SÜMER

Başkent Üniversitesi, silgaz@baskent.edu.tr

Özet

Dijitalleşme ile birlikte sosyal medya platformlarının yaygınlaşması; bireylerin bilgiye erişim biçimlerini, iletişim süreçlerini ve tüketim alışkanlıklarını önemli ölçüde değiştirmiştir. Özellikle dijital platformlar, tüketicilerin ürün ve markalar hakkında bilgi edinmelerinde geleneksel iletişim kanallarına alternatif bir alan olmuş, pazarlama faaliyetlerinin yeniden şekillenmesine katkı sağlamıştır. Sosyal medya ortamında içerik üreten bireylerin geniş kitleler üzerinde etkili olabilmesi, pazarlama stratejilerinde yeni uygulamaların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Ortaya çıkan yeni uygulamalardan biri olan influencer pazarlaması, tüketici satın alma davranışı üzerinde çok önemli etkilere sahiptir. Buna karşıt bir tanım olarak ortaya çıkan deinfluencing ise tüketicinin belli ürün veya markalardan uzaklaşmasını sağlamak üzerine odaklanan ve influencer etkisini eleştiren bir yaklaşımdır. Son yıllarda tüketici direnci, güvenirlilik ve dürüstlük konularının daha da fazla önem kazanması ile birlikte deinfluencing kavramı dikkatleri üzerine çekmiştir. Bu çalışmada, Scopus veri tabanında "counter influencer (karşıt etkileyicilik)" kavramlarıyla yayınlanan örnek çalışmalara dayalı bir bibliyometrik analiz yapılmıştır. Analizde; karşıt etkileyiciliğe dair yapılan çalışmaların genel özellikleri, yıllara göre bilimsel üretim, ülke bazında yayın, kavramı en çok çalışan yazarlar, kavramın en çok çalışıldığı üniversiteler, anahtar kelime frekansları ve ülke işbirliği ağı ortaya konmuştur. Araştırmaya 2007-2026 yılları arasında yer alan makaleler dahil edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Deinfluencing, anti-influencer, karşıt etkileyicilik, bibliyometrik analiz

TIME TO GIVE UP: A BIBLIOMETRIC ANALYSIS OF DEINFLUENCING

Abstract

With digitalization, the proliferation of social media platforms has significantly changed how individuals access information, their communication processes, and their consumption habits. In particular, digital platforms have become an alternative to traditional communication channels for consumers to learn about products and brands, contributing to the reshaping of marketing activities. The ability of individuals creating content on social media to influence large audiences has led to the emergence of new practices in marketing strategies. One of these new practices, influencer marketing, has a very significant impact on consumer purchasing behavior. In contrast, deinfluencing, which emerged as a counter-concept, is an approach that focuses on making consumers distance themselves from certain products or brands and criticizes the influence of influencers. In recent years, with the increasing importance of consumer resistance, credibility, and honesty, the concept of deinfluencing has attracted attention. This study conducted a bibliometric analysis based on case studies published in the Scopus database with the concept of "counter-influencer." In the analysis; the general characteristics of studies on counter-influence, including scientific output by year, publications by country, authors who have studied the concept most frequently, universities where the

concept has been studied most, keyword frequencies, and national collaboration networks, have been presented. Articles published between 2007-2026 were included in the research.

Keywords: Deinfluencing, anti-influencer, counter influencer, bibliometric analysis

1. GİRİŞ

Son yıllarda tüketiciler tarafından sıklıkla kullanılan sosyal medya platformları, tüketicilere bilgi sunma ve tüketim davranışlarını etkileme üzerinde önemli etkilere sahiptir. Bu nedenle sosyal medya, yalnızca bireyler arası iletişim alanı olmanın yanı sıra markalar ve tüketiciler arasında etkileşimin yoğun şekilde gerçekleştiği önemli pazarlama kanalları haline gelmiştir. Sosyal medya ortamında kullanıcıların içerik üreticileriyle doğrudan etkileşim kurabilmesi; pazarlama faaliyetlerinin daha kişisel ve deneyim odaklı bir yapıya dönüşmesine imkân tanımıştır. Bu kapsamda influencer pazarlaması ön plana çıkmıştır. Influencer pazarlaması sayesinde tüketiciler diğer tüketicilerin ürünlere ilişkin deneyimlerini gözlemleyebilmekte, ürün tanıtımlarına ulaşabilmekte ve kullanıcı yorumlarını kolaylıkla değerlendirebilmektedir. Bu süreçte influencerların takipçileri ile kurduğu iletişim biçimi, tüketici zihninde bir samimiyet algısı oluşturmakta ve tüketicilerin daha kolay bir biçimde ikna edilmesini sağlamaktadır. Influencerlar tarafından yaratılan samimiyet algısı, paylaşılan içeriklerin etkisini de güçlendirmektedir (Weitzl & Lindmoser, 2023). Bununla birlikte influencer içeriklerinde artan ticarileşme, tüketicilerin bu içeriklere yönelik güvenini zaman zaman zayıflatabilmekte ve tüketici zihninde şüphe oluşmasına neden olabilmektedir. Bu durum tüketicilerin influencer içeriklerine daha eleştirel bir perspektifle yaklaşmasına yol açmaktadır. Influencer pazarlamasına yönelik bu eleştirel yaklaşım, zamanla söz konusu pazarlama tekniğine karşı gelişen alternatif eğilimlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Bu alternatif eğilimlerden biri olarak değerlendirilen deinfluencing, sosyal medya aracılığıyla tüketicilerin belirli ürün veya markalara yönelik satın alma davranışlarını sorgulamalarını teşvik eden bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır. Deinfluencing uygulamaları aracılığıyla tüketicilerin belirli ürünleri satın almamaları teşvik edilmekte, bunun yanında daha rasyonel karar verme, bilinçli tüketim ve sürdürülebilir tüketim anlayışının desteklenmesi amaçlanmaktadır. Bu çalışmada, literatürde görece yeni olan deinfluencing kavramı ele alınmakta ve "karşıt etkileyicilik (counter influencer)" anahtar kelimesi kullanılarak gerçekleştirilen bibliyometrik analiz sonuçları sunulmaktadır. Çalışma, bu yönüyle önem taşımakta olup; kavramın gelecek dönemlerde çalışma yapacak olan araştırmacılar tarafından ilgi çekmesi açısından önem taşımaktadır.

2. DEINFLUENCING KAVRAMININ İNCELENMESİ

Bireylerin dijital çağın sunduğu araçlardan yararlanarak birbirleriyle çift taraflı etkileşim içerisinde olmasını sağlayan sosyal medya, günümüzde hem tüketiciler hem işletmeler açısından büyük öneme sahiptir (Öztürk & Talas, 2015). Sosyal medya kullanımının zamanla yaygınlaşması; bu platformda tavsiyeler sunan, markaları tanıtan, influencer olarak ifade edilen etkileyicilerin ortaya çıkmasına yol açmıştır (Ekşi, Cesur, & Yavuzyılmaz, 2022). İçerik üreticileri tarafından belli ürünlere dair yapılan tanıtım ve ürün önerme faaliyetlerini içeren influencer pazarlamasına dair artan şüphe duygusu, tüketici zihninde inandırıcılık hakkında sorgulamaların ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu sorgulamayı tüketici zihninde yer edinmeye yönelik avantaj olarak kullanan deinfluencing ise bir dönüşüm süreci meydana getirmiştir. Deinfluencing, tüketicileri daha düşünceli satın alma davranışları geliştirmeye yönlendirmiştir. Yapılan çalışmalar deinfluencing uygulamalarının ahlaki sorumluluk, daha az tüketim ve tüketici refahı ile ilişkilendirilebileceğini ortaya koymaktadır (Kostopoulos, Lowe, & Michaelidou, 2025). Bu perspektiften bakıldığında deinfluencing, yalnızca geleneksel pazarlama iletişimine bir tepki değil aynı zamanda anti tüketim ve bilinçli tüketim söylemlerini tetikleyen bir sosyal hareket olarak görülebilmektedir (Kostopoulos, Lowe, & Michaelidou, 2025).

Görüldüğü gibi, son yıllarda sosyal medya pazarlaması literatüründe ortaya çıkan yeni kavramlardan biri olan **deinfluencing**, influencer içeriklerinin tüketim üzerindeki etkisini sorgulayan ve tüketicileri belirli ürün veya markaları satın almamaya yönlendirmeyi amaçlayan bir içerik üretim yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır. Yükselen bir trend haline gelen deinfluencing, genellikle influencer pazarlamasının aşırı tüketimi teşvik eden yönlerine eleştirel bir bakış sunmakta ve tüketicileri daha bilinçli, rasyonel ve sürdürülebilir tüketim davranışlarına yönlendirmeyi hedeflemektedir (Zengi & Ören, 2025). Kısaca deinfluencing faaliyetinin, tüketici direnci ve influencer pazarlaması arasında konumlandırılabileceği söylenebilmektedir. Deinfluencing içerikleri; influencer içeriklerine karşı bir tutum sergilemekte ve tüketici zihninde oluşan şüphe duygusunu kullanarak tüketiciyi daha rasyonel davranmaya veya belli ürünleri satın almamaya yönlendirmektedir.

Bu çalışmanın takip eden kısmında öncelikle çalışmanın metodolojisi hakkında bilgi sunulacaktır. İzleyen kısımda bibliyometrik analiz sonucunda elde edilen bulgulara yer verilecek, sonuç ve tartışma bölümü ile çalışma sonlandırılacaktır.

3. METODOLOJİ

Bu çalışmada, karşıt etkileyicilik kavramı kullanılarak deinfluencing üzerine bibliyometrik bir analiz yapılmıştır. Pritchard, bibliyometriyi, ‘‘yazılı iletişimi analiz ederek bu iletişimin süreçlerine ve bir bilim dalının gerçekliğine ve gelişimine dair yol göstermek amacıyla matematiksel ve istatistiksel yöntemlerin uygulanması’’ şeklinde tanımlamaktadır (Lawani, 1981: Zeren & Kaya, 2020, s.37). Kavram için yapılan bibliyometrik analizde Scopus veri tabanı kullanılmıştır. Veri tabanında arama yapmak için yalnızca “deinfluencing” anahtar kelimesi kullanıldığında yeterli miktarda çalışmaya ulaşılamamıştır. Bunun, kavramın literatürde yeni kullanılmaya başlamış olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Karşı etkileyicilik anahtar kelimesi kullanılarak yapılan arama sonucunda 126 adet makaleye ulaşılmıştır. Çalışmada, 2007-2026 yılları arasında yayımlanan makaleler analiz edilmiştir.

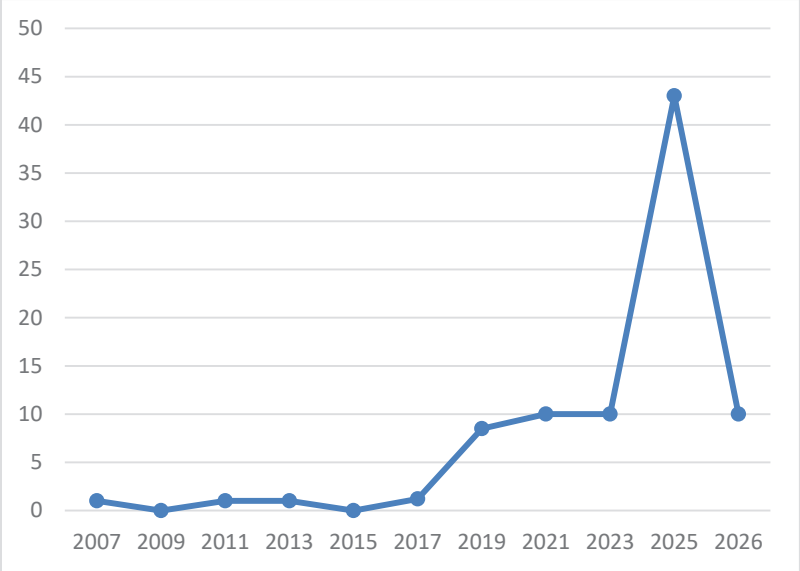
4. BULGULAR

Deinfluencing kavramına dair analiz edilmek üzere seçilen 126 adet çalışmanın genel özelliklerine Tablo 1’de yer verilmektedir. Görüldüğü üzere, kavrama dair ilk inceleme 2007 yılında yapılmıştır. Bu kapsamda 2007-2026 yılları arasında ilgili kavramı içeren 95 adet makalenin yayınlandığı görülmektedir.

Tablo 1. Çalışmaların Genel Özellikleri

İncelenen Dönem	2007-2026
Makale	95
Kitap Bölümü	12
Konferans Bildirisi	7
Kitap	6
Gözden Geçirme	4
Editörlük	2
Makale Ortalama Yaşı	4,75
Yazar Başı Atıf	7,04
Toplam Yazar Sayısı	15
Toplam Referans	873
Uluslararası Yaygınlık	12
Anahtar Kelime	160

Deinfluencing kavramına dair incelenen 126 çalışmanın yıllık bilimsel üretimine dair analiz Şekil 1'de gösterilmektedir. Kavram hakkında yapılan çalışmaların 2018 yılından itibaren artışa geçtiği ve en fazla 2025 yılında kavram üzerine çalışıldığı görülmektedir.



Şekil 1. Yıllık Bilimsel Üretim

Tablo 2'de yıllara göre yayın sayıları gösterilmektedir. En fazla yayın 2025 yılında yapılmış olup, 2008-2009 ve 2015-2016 yılları arasında herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Tablo 2. Yıllara Göre Yayın Sayısı

Yıl	Yayın Sayısı
2007	1
2008	-
2009	-
2010	1
2011	1
2012	1
2013	1
2014	1
2015	-
2016	-
2017	1
2018	1
2019	6
2020	11
2021	10
2022	11
2023	10
2024	19
2025	41
2026	10

Tablo 3 ve Tablo 4 incelendiğinde, kavram hakkında en çok çalışan yazarlar ve kavramın en fazla çalışıldığı üniversiteler analiz edilmiştir. Wiedamann'ın 3 yayın ile en çok çalışan yazar olduğu görülmektedir. The University of North Carolina at Chapel Hill kavramın en çok çalışıldığı üniversitedir.

Tablo 3. Kavram Hakkında En Çok Çalışan Yazarlar

Yazar Adı	Yayın Sayısı
Wiedamann K.P.	3
Lazard A.J.	2
Nicolla S.	2
Stage C.	2
Von Mettenheim W.	2

Tablo 4. Kavramın En Çok Çalışıldığı Üniversiteler

Üniversite Adı	Yayın Sayısı
The University of North Carolina at Chapel Hill	4
Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover	3
King's College London	3
New York University	3
Chinese University of Hong Kong	2
The George Washington University	2
Unc Gillings School of Public Health	2
University of Toronto	2
Bowling Green State University	2
Deakin University	2

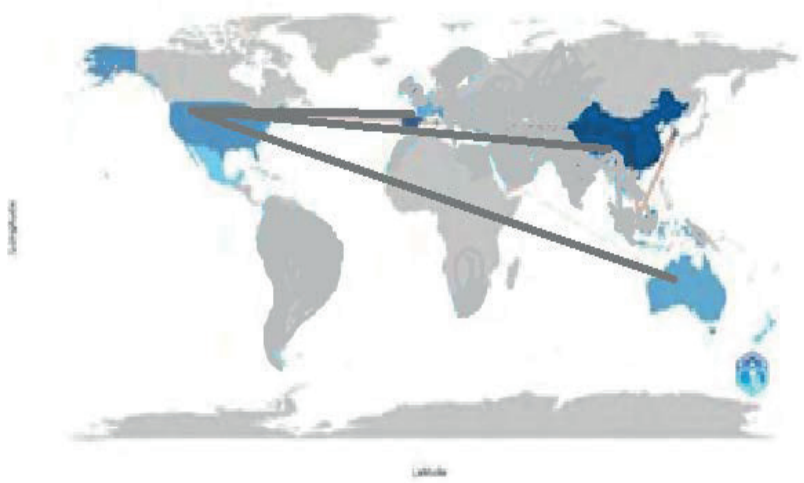
Tablo 5'de kavrama dair yapılan çalışmaların hangi ülke ve bölgeler üzerinde yoğunlaştığına dair analiz yer almaktadır. Ülkelere göre yayın sayısı açısından en az yayının yapıldığı ülke Suudi Arabistan'dır.

Tablo 5. Ülkelere Göre Yayın Sayısı

Ülke Adı	Yayın Sayısı
ABD	36
Çin	16
Birleşik Krallık	11
Avustralya	10
Fransa	10
Kanada	8
Almanya	8
Hindistan	7
İspanya	6
İsveç	5
Pakistan	5
Suudi Arabistan	4

Şekil 2'de ülke iş birliği ağı analiz edilmektedir. Tablo 6 ise iş birliği yapan ülkeleri göstermektedir. ABD, karşıt etkileyicilik kavramı üzerinde hem en çok yayın hem de en çok iş birliği yapan ülke konumundadır.

ABD, Çin, Fransa ve Avustralya arasında iş birliğinin bulunduğu, tüm iş birliklerinin merkezinin de ABD olduğu görülmektedir.



Şekil 2. Ülke İş Birliği Ağı

Tablo 6. İş Birliği Yapan Ülkeler

Ülke	**İş Birliği Yapan Ülke**
Çin	ABD
Fransa	ABD
Avustralya	ABD

Tablo 7'de anahtar kelimeler ve kelimelerin frekansları analiz edilmektedir. Anahtar kelimelerden sosyal medyanın 40 frekansı ile en yüksek; genç yetişkinin ise 8 frekansı ile en düşük olduğu görülmektedir. Şekil 3'te kelime bulutu şeklinde oluşturulan analiz yer almaktadır.

Tablo 7. Kelime Frekansı

***Kelime**	**Frekans**
Sosyal Medya	40
İnsan	21
Madde	17
Dişi	15
Yetişkin	14
Erkek	12
Etkileyiciler	12
Sosyal Medya Influencerı	11
Yanlış Bilgi	9
Genç Yetişkin	8

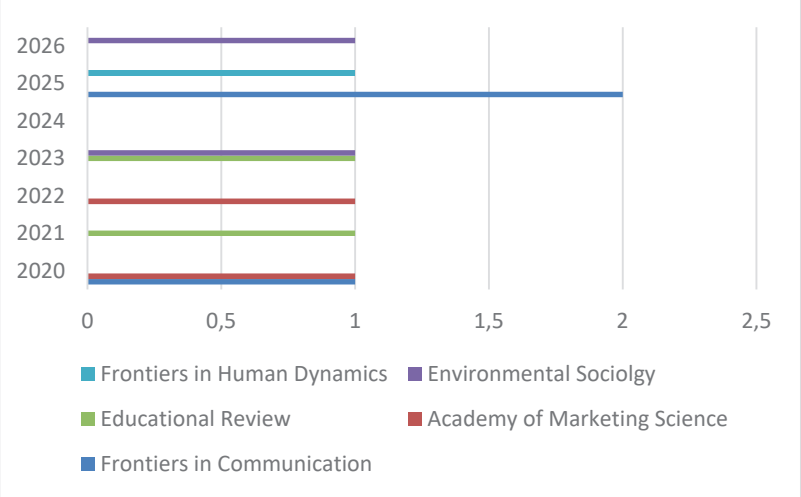
*ilk 10 kelime seçilmiştir.



Şekil 3. Kelime Bulutu

Tablo 8'de kavram hakkında en çok yayın yapan dergiler incelenmiştir. Buna göre Frontiers in Communication isimli dergide, 2020-2025 yılları arasında toplam 3 adet yayın yapılmıştır. En az yayının ise Frontiers in Human Dynamics adlı dergide yapıldığı görülmektedir.

Tablo 8. Kavram Hakkında En Çok Yayın Yapan Dergiler



5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada, deinfluencing kavramına ilişkin literatürün genel yapısını ortaya koymak amacıyla; 2007-2026 yılları arasında yayınlanan 126 akademik çalışma bibliyometrik analiz yöntemi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular, kavramın literatürde özellikle son yıllarda önemli bir araştırma alanı hâline geldiğini göstermektedir. Çalışmaların genel özellikleri incelendiğinde; deinfluencing literatürünün büyük ölçüde makale türündeki yayınlardan oluştuğu görülmektedir. Kitap bölümleri, konferans bildirileri ve kitapların da toplam yayınlar içinde belirli bir paya sahip olması, konunun farklı yayın türlerinde yer almaya başladığına işaret etmektedir. Makalelerin ortalama yaşının 4,75 yıl olması kavramın literatürde oldukça yeni olduğuna dikkat çekmektedir. Yayınların yıllara göre dağılımı incelendiğinde, deinfluencing kavramının ilk kez 2007 yılında akademik literatürde yer aldığı görülmektedir. Ancak 2018 yılına kadar oldukça sınırlı sayıda çalışma yapılmıştır. 2018 yılından itibaren ise yayın sayısında belirgin bir artış yaşanmıştır. Özellikle 2024-2025 yıllarında yayın sayısındaki önemli artış, sosyal medya kullanımında yaşanan değişimlerin ve influencer pazarlamasına yönelik eleştirilerin akademik çalışmalara da yansıdığını göstermektedir. Yazar bazında yapılan analizler literatürde henüz belirli bir araştırmacı grubunun yoğun biçimde hâkim olmadığına işaret etmektedir. Kurumsal dağılım incelendiğinde ise, çalışmaların özellikle Kuzey Amerika ve Avrupa'daki üniversitelerde yoğunlaştığı görülmektedir. Bununla birlikte farklı ülkelerdeki üniversitelerin de literatüre katkı sağlaması, deinfluencing kavramının küresel ölçekte ilgi gören bir araştırma alanı hâline geldiğini ortaya koymaktadır. Ülke bazlı analizler, daha çok ABD'de deinfluencing kavramı üzerine yapılan

çalışmalar olduğunu göstermektedir. ABD'yi; Çin, Birleşik Krallık, Avustralya ve Fransa takip etmektedir. Ayrıca Hindistan ve Pakistan gibi gelişmekte olan ülkelerin de literatürde yer alması, sosyal medya temelli tüketim davranışlarının küresel ölçekte araştırıldığını göstermektedir. Anahtar kelime analizi ise deinfluencing çalışmalarının büyük ölçüde sosyal medya bağlamında ele alındığını ortaya koymaktadır. "Sosyal medya", "etkileyiciler" ve "yanlış bilgi" gibi kavramların yüksek frekansa sahip olması deinfluencing ile ilgili çalışmaların özellikle dijital platformlarda yayılan içerikler, influencer güvenilirliği ve bilgi doğruluğu konularıyla ilişkili olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra "genç yetişkin", "erkek" ve "kadın" gibi demografik kavramların da analizde yer alması, bazı çalışmaların hedef kitle veya kullanıcı grupları üzerinde odaklandığını göstermektedir.

Sonuç olarak, bibliyometrik analiz bulguları deinfluencing kavramının yeni ancak hızla gelişen bir araştırma alanı olduğunu göstermektedir. Bu çalışma kapsamında gerçekleştirilen bibliyometrik analizin gelecek dönemlerde ilgili kavram üzerinde çalışacak olan araştırmacılara yeni ufuklar açacağına inanılmaktadır. Ayrıca çalışmada 2007-2026 yılları arasındaki akademik araştırmaların belli kriterler çerçevesinde analiz edilmiş olması alan yazın açısından önem taşımaktadır. Deinfluencing kavramının akademik çalışmalarda incelenmesinin, pazarlama alanındaki karar vericilerin stratejilerini daha farklı bir bakış açısı ile geliştirmelerine yardımcı olacağı düşünülmektedir. Gelecek çalışmalarda kavramın özellikle tüketici davranışı, dijital pazarlama stratejileri, marka güveni ve sosyal medya etiği gibi farklı perspektiflerden incelenmesi literatüre önemli katkılar sağlayabilecektir. Ayrıca kozmetik, moda, teknoloji gibi sektörler üzerinde yapılacak ampirik çalışmaların, deinfluencing uygulamalarının tüketici satın alma davranışları üzerindeki etkilerini daha ayrıntılı bir biçimde ortaya koyabileceğine inanılmaktadır.

KAYNAKÇA

Ekşi, O., Cesur, Z. & Yavuzyılmaz, O. (2022). Algılanan sosyal medya pazarlamasının gösterişçi tüketim üzerine etkisinde influencer pazarlamasının aracılık rolü. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi,* 8(2),70-71.

Kostopoulos, I., Michaelidou, N. & Lowe, E. (2025). Followers' perceptions of deinfluencing: Moral responsibility and anti-consumption. *Proceedings of the European Marketing Academy*, 54.

Lawani, S. M. (1981). Bibliometrics: Its theoretical foundations, methods and application. *Libri,* 31(1), 294–315.

Öztürk, M.F. & Talas, M. (2015). Sosyal medya ve eğitim etkileşimi. *Journal of World of Turks,*7(1),101-120.

Weitzl, W.J. & Lindmoser, C. (2023). Be constantly different! How to manage influencer authenticity. *Electronic Commerce Research,* 23(3), 1485-1514.

Zengi, C.A. & Ören, A. (2025). Rational consumption, digital silence, and deinfluencing: The intersection of microeconomics and netnography on Instagram. *World Journal of Human Science*, 2025(2), 446-474.

Zeren, D. & Kaya, N. (2020). Dijital pazarlama: Ulusal yazının bibliyometrik analizi. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 17(1), 35–52.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ALANINDAKİ YAPAY ZEKÂ ÇALIŞMALARININ KAVRAMSAL YAPISI: ANAHTAR SÖZCÜK ANALİZİ

Dr. Öğr. Üyesi İsmail Çağrı DOĞAN

Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, icdogan@aybu.edu.tr

Arş. Gör. Ahmet Şükrü PAMPAL

Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, aspampal@aybu.edu.tr

Arş. Gör. Furkan DAZIROĞLU

Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, furkan.daziroglu@aybu.edu.tr

Özet

Bu çalışma, işletme alanında insan kaynakları yönetimi ile yapay zekâ kesişiminde oluşan literatürün kavramsal yapısını anahtar sözcük analizi yoluyla incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma kapsamında Web of Science ve Scopus veri tabanlarından elde edilen 507 makale analiz edilmiş, VOSviewer yazılımı kullanılarak anahtar sözcüklerin birlikte görülme ağı haritalandırılmıştır. Analiz sonucunda 55 anahtar sözcüğün dört temel tematik küme altında toplandığı belirlenmiştir. Bu kümeler sırasıyla yapay zekâ tabanlı İK analitiği, çalışan performansı ve etik; dijital dönüşüm ve teknoloji odaklı İKY uygulamaları; işe alım, seçim, karar verme ve etik yapay zekâ uygulamaları; yapay zekâ benimsemesi, stratejik İKY ve sürdürülebilir performans başlıkları altında şekillenmiştir. Bulgular, alanın yalnızca teknolojik uygulamalara değil, aynı zamanda çalışan deneyimi, etik yönetişim, sürdürülebilirlik ve stratejik dönüşüm gibi çok boyutlu temalara odaklandığını göstermektedir. Çalışma, İKY ve yapay zekâ literatürünün güncel araştırma eğilimlerini ortaya koyarak hem akademik çalışmalara hem de uygulayıcılara yol gösterici bir çerçeve sunmaktadır.

Anahtar Sözcükler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Yapay Zekâ, Bibliyometrik Analiz, Anahtar Sözcük Analizi

THE CONCEPTUAL STRUCTURE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE STUDIES IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AREA: A KEYWORD ANALYSIS

Abstract

This study aims to examine the conceptual structure of the literature at the intersection of human resource management and artificial intelligence in the field of business through keyword analysis. Within the scope of the research, 507 articles retrieved from the Web of Science and Scopus databases were analyzed, and the co-occurrence network of keywords was mapped using VOSviewer software. The analysis identified 55 keywords clustered into four main thematic groups. These clusters were structured around (i) AI-based HR analytics, employee performance, and ethics; (ii) digital transformation and technology-oriented HRM practices; (iii) recruitment, selection, decision making, and ethical AI applications; and (iv) AI adoption, strategic HRM, and sustainable performance. The findings indicate that the field focuses not only on technological applications but also on multidimensional themes such as employee experience, ethical governance, sustainability, and strategic transformation. By revealing current research trends in the HRM and AI literature, the study provides a guiding framework for both academic research and managerial practice.

Keywords: Human Resource Management, Artificial Intelligence, Bibliometric Analysis, Keyword Analysis

1 GİRİŞ

Küreselleşme, teknolojik dönüşüm ve yoğunlaşan rekabet koşulları, işletmelerin sürdürülebilir başarı elde edebilmesinde insan kaynağının stratejik önemini daha görünür hale getirmiştir. Günümüz yönetim anlayışında çalışanlar, yalnızca üretim sürecinin bir girdisi değil; bilgi, beceri, yaratıcılık ve yenilik kapasitesiyle örgütsel performansın temel belirleyicisi olarak değerlendirilmektedir (Barney, 1991; Wright & McMahan, 1992). Bu nedenle insan kaynakları yönetimi (İKY), işletmelerin amaç ve stratejileri doğrultusunda insan kaynağını etkin biçimde planlama, geliştirme, motive etme ve elde tutma süreçlerini kapsayan stratejik bir yönetim alanı olarak kabul edilmektedir (Armstrong & Taylor, 2023). İKY'nin temel amacı, çalışanların bireysel potansiyelini örgütsel hedeflerle uyumlu hale getirerek hem çalışan refahını hem de kurumsal etkinliği artırmaktır (Boxall & Purcell, 2016).

İKY alanının tarihsel gelişimi incelendiğinde, bu disiplinin personel yönetimi anlayışından stratejik bir yönetim fonksiyonuna evrildiği görülmektedir (Delery & Doty,1996). Sanayi Devrimi sonrasında çalışanların yönetimi büyük ölçüde ücretlendirme, kayıt tutma ve disiplin gibi idari işlevlerle sınırlı kalırken, 20. yüzyılın başlarından itibaren yönetim düşüncesindeki dönüşümler İKY'nin kapsamını genişletmiştir (van den Heuvel & Bondarouk, 2017). Özellikle Taylor'ın (1911) bilimsel yönetim yaklaşımı verimlilik eksenli bir çerçeve sunmuş; ancak daha sonra Mayo ve arkadaşlarının Hawthorne araştırmaları, çalışanların sosyal ve psikolojik boyutlarının örgütsel verimlilik açısından belirleyici olduğunu ortaya koymuştur (Wren & Bedeian, 2009). Bu gelişmeler, motivasyon, iş tatmini, liderlik, örgütsel bağlılık ve çalışan davranışları gibi kavramların yönetim ve insan kaynakları literatüründe daha fazla yer bulmasına zemin hazırlamıştır. 1980'lerden itibaren ise İKY, örgütsel strateji ile bütünleşen bir yapı kazanmış ve "stratejik insan kaynakları yönetimi" yaklaşımı çerçevesinde rekabet avantajının önemli bir bileşeni olarak ele alınmaya başlanmıştır (Wright & McMahan, 1992; Delery & Doty, 1996).

İnsan kaynakları yönetimi literatürü, tarihsel gelişimi boyunca hem teorik hem de uygulamalı açıdan geniş bir kavramsal çeşitlilik üretmiştir. Performans yönetimi, işe alım, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, ücretlendirme, yetenek yönetimi, çalışan bağlılığı, iş tatmini, örgütsel adalet, çeşitlilik yönetimi ve liderlik gibi konular, İKY araştırmalarının temel temaları arasında yer almaktadır (Dessler, 2020; Bratton & Gold, 2017). Bununla birlikte, alanın bu denli genişlemesi, literatürde hangi kavramların öne çıktığını, hangi kavramların birlikte ele alındığını ve araştırma eğilimlerinin zaman içinde nasıl bir yönelim izlediğini sistematik biçimde incelemeyi gerekli kılmaktadır. Özellikle hızlı biçimde artan akademik yayın sayısı, geleneksel literatür derlemelerinin ötesinde, alanın entelektüel ve kavramsal yapısını bütüncül olarak değerlendirebilen yöntemlere olan ihtiyacı artırmaktadır.

Bu bağlamda bibliyometrik analiz yöntemleri, belirli bir araştırma alanının yapısını, gelişimini ve bilgi ağlarını nesnel biçimde incelemeye imkân tanıyan önemli araçlar olarak öne çıkmaktadır (Donthu et al., 2021). Bibliyometrik analiz kapsamında kullanılan anahtar sözcük analizi ise bir alandaki kavramsal yapının belirlenmesinde özellikle işlevsel bir yöntemdir. Anahtar sözcükler, araştırmaların temel temalarını ve odak noktalarını yansıttığı için, bu sözcüklerin birlikte görülme sıklıkları ve kümelenme örüntüleri üzerinden literatürün kavramsal haritası oluşturulabilmektedir (Cobo et al., 2011; Zupic & Cater, 2015). Başka bir ifadeyle anahtar sözcük analizi, bir disiplin içinde hangi kavramların merkezî bir konumda bulunduğunu, hangi temaların birbiriyle ilişkilendiğini ve araştırma alanının hangi alt başlıklar etrafında şekillendiğini ortaya koymaktadır. Bu yönüyle yöntem, yalnızca mevcut bilgi birikiminin sınıflandırılmasına değil, aynı zamanda gelecekteki araştırma boşluklarının belirlenmesine de katkı sağlamaktadır (Zupic & Čater, 2015).

İşletme alanında insan kaynakları yönetimi üzerine yapılan çalışmaların kavramsal arka planını anlamak hem alanın akademik gelişimini izlemek hem de yeni araştırma yönelimlerini belirlemek açısından önemlidir. Çünkü İKY literatürü, yalnızca örgüt içi insan süreçlerini değil; aynı zamanda stratejik yönetim, örgütsel davranış, endüstri ilişkileri, psikoloji ve sosyoloji gibi farklı disiplinlerle etkileşim içinde gelişen çok katmanlı bir bilgi alanıdır. Bu nedenle literatürde sıklıkla kullanılan anahtar sözcüklerin incelenmesi, alanın teorik dayanaklarını, baskın araştırma temalarını ve dönüşen ilgi alanlarını görünür hale getirecektir. Özellikle performans, bağlılık, liderlik, iş tatmini, stratejik insan kaynakları yönetimi, yetenek yönetimi ve

örgütsel vatandaşlık davranışı gibi kavramların birlikte ele alınış biçimleri, İKY alanının kavramsal ağını anlamak açısından önemli ipuçları sunmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, işletme alanında insan kaynakları yönetimi konulu akademik yayınların kavramsal yapısını anahtar sözcük analizi aracılığıyla incelemektir. Bu kapsamda, ilgili literatürde öne çıkan anahtar sözcüklerin belirlenmesi, bu sözcükler arasındaki birlikte görülme ilişkilerinin ortaya konulması ve tematik kümelenmelerin analiz edilmesi hedeflenmektedir. Böylece İKY çalışmalarında hangi kavramların merkezî bir rol oynadığı, hangi temaların literatürde yoğun biçimde birlikte çalışıldığı ve alanın kavramsal gelişim doğrultusunun nasıl şekillendiği sistematik biçimde değerlendirilebilecektir. Elde edilecek bulguların, insan kaynakları yönetimi alanında çalışan araştırmacılar için literatürün entelektüel yapısını daha görünür kılması, uygulayıcılar için ise alanın öncelikli temalarını anlamaya katkı sunması beklenmektedir. Ayrıca çalışma, İKY alanındaki mevcut araştırma eğilimlerini ortaya koyarak gelecekte yapılacak teorik ve ampirik çalışmalara yol gösterici bir çerçeve sunmayı amaçlamaktadır.

2 YÖNTEM

Bu çalışmada, bibliyometrik analiz yöntemlerinden biri olan anahtar sözcük birlikte görülme (co-occurrence) analizi (co-word analysis) kullanılacaktır. Aşağıda, co-word analizinin ne olduğu ve bu analizin çalışmada nasıl kullanılacağı açıklanmaktadır.

Anahtar Sözcük Analizi

Anahtar sözcük analizi, bir makalenin anahtar sözcüklerinin, makalede ele alınan sorunları ve bu sorunlar arasındaki bağlantıları yeterli düzeyde yansıttığı varsayımına dayanmaktadır (Cambrosio, Limoges, Courtial ve Laville, 1993). Aynı makalede birlikte yer alan iki anahtar sözcük, bu anahtar sözcüklerin işaret ettiği konular arasında bir ilişkiye işaret etmektedir (Cambrosio vd., 1993). Bu bağlantılar, metnin temel temalarını ve araştırma odaklarını anlamada önemli bir rol oynamaktadır (Courtial, 1994). Dolayısıyla anahtar sözcük analizi, araştırmacıların bir alanın kavramsal yapısı içerisindeki dinamikleri, literatürün kavramsal yapı taşlarını, belirli bir araştırma çizgisiyle ilişkili konuları ve bir kavramın zaman içerisindeki gelişimini incelemelerine yardımcı olmaktadır (Zupic ve Čater, 2015).

Anahtar sözcük analizinin sosyal ağ analizi yoluyla yürütülmesinde, veri kapsamı, veri toplama, hazırlık, analiz ve görselleştirme aşamalarında tutarlılığı sağlamak amacıyla Zupic ve Čater (2015) tarafından önerilen süreç izlenmiştir. Bu yaklaşım, bibliyometrik analizlerde yaygın olarak kullanılan metodolojilerle uyumludur. Aynı zamanda araştırma sürecinin sistematik ve geçerli bir biçimde yürütülmesini sağlamaktadır.

Veri Kapsamı

Veri toplama sürecinde, insan kaynakları yönetimi bağlamına ilişkin makale seçiminde çeşitli kararlar alınmıştır. İlk olarak, insan kaynakları yönetimi alanında en yüksek kaliteli makalelerin yayımlandığı dergileri belirlemek amacıyla ABS dergi listesi referans alınmıştır. Bu liste, işletme alanındaki en yüksek kaliteli dergileri sunmaktadır. İkinci olarak, bu çalışma, söz konusu dergilerde yayımlanan ve yayın hayatlarının başlangıcından itibaren insan kaynakları yönetimi ile ilişkili olan makaleleri kapsamaktadır. Son olarak, bu çalışmadaki veriler 28 Şubat 2026 tarihine kadar yayımlanmış yayınları içermektedir.

Veri Toplama

16–28 Şubat 2026 tarihleri arasında gerçekleştirilen veri toplama sürecinin ilk aşamasında, analize dâhil edilecek makaleleri belirlemek amacıyla uygun anahtar sözcükler tespit edilmiştir. Kullanılan anahtar sözcükler, insan kaynakları yönetimi kavramını tanımlayan “Human Resource Management” ve “Artificial İntelligence” ifadeleridir. İkinci aşamada araştırmacı, dergilerde yayımlanan makalelerin başlıklarını ve anahtar sözcüklerini incelemiştir. Son aşamada ise anahtar sözcük taraması sonucunda elde edilen makale özetleri araştırmacı tarafından okunmuştur. Bu süreç sonunda, 1976 ile 2026 yılları arasında yayımlanmış ve

belirlenen anahtar sözcüklerle ilişkili toplam 507 çalışma tespit edilmiş ve araştırmanın amacı doğrultusunda incelenmiştir. Bu inceleme sırasında araştırmacı, makalelerin başlık, anahtar sözcük ve özetlerini değerlendirmiştir. Sonuç olarak, insan kaynakları yönetimi konusuyla doğrudan ilişkili olduğu belirlenen 507 makale analize dâhil edilmiştir.

Hazırlık

İnsan kaynakları yönetimi çalışmalarının kavramsal yapısını ortaya koymak amacıyla makalelerde yer alan anahtar sözcükler incelenmiştir. Analiz için makale anahtar sözcüklerini standartlaştırmak amacıyla araştırmacı, önceki çalışmalarda belirtilen eş zamanlı sözcüklerin birleştirilmesi, belirsizliklerin ve çok genel terimlerin elenmesi ile kelimelerin tekil/çoğul gibi farklı varyantlarının tutarlı hale getirilmesi adımlarını izlemiştir (Ding, Chowdhury ve Foo, 2001; Ravikumar vd., 2015).

İlk olarak, anahtar sözcüklerin anlamları incelenmiş ve eş anlamlı sözcükler elenmiştir. Bu süreçte, makalelerde kullanılan tüm anahtar sözcüklerin anlamları, makaleler okunarak belirlenmiş ve birbirine karşılık gelen ifadeler eşleştirilmiştir. Eşleştirme sonrasında, daha yaygın kullanılan anahtar sözcük çalışmaya dâhil edilmiş, diğerleri ise çıkarılmıştır. İkinci olarak, kısaltmalar açık yazımları ile değiştirilmiştir. Üçüncü olarak, "Academy" ve "Review" gibi geniş anlam taşıyan genel terimler analizden çıkarılmıştır. Dördüncü olarak, analizde yer alan ülke adları kapsam dışı bırakılmıştır. Son olarak, analiz içi tutarlılığı sağlamak amacıyla çoğul kelimeler tekil biçimleriyle değiştirilmiştir (Ravikumar vd., 2015).

Analiz ve Görselleştirme

Anahtar sözcük analizine başlamadan önce, hangi bibliyometrik yazılımın (örneğin BibExcel, Sitkis, SciMat) seçileceğine ve ilgili alandaki araştırma çizgilerini belirlemek için hangi yöntemin kullanılacağına karar verilmesi gerekmektedir. Bu nedenle anahtar sözcükler ilk olarak bir Microsoft Excel çalışma sayfasına aktarılmıştır. Analiz anahtar sözcükler üzerinden gerçekleştirildiği için, anahtar sözcüklerdeki yazım hatalarını belirlemek amacıyla bir frekans analizi yapılmıştır. Gelişmiş ağ analizleri için verilerin hazırlanmasına imkân tanıdığı için BibExcel yazılımı kullanılmıştır. Alan içerisindeki aktörlerin konumlarını belirlemede sağladığı avantajlar nedeniyle ağ analizi dikkate alınmıştır. Belirli bir alandaki aktörler arasındaki ilişkileri görselleştirmek için ağ analizi ve çok boyutlu ölçekleme iki farklı seçenek sunmaktadır. Bu çalışmada, birlikte görülen anahtar sözcükler arasındaki ilişkileri göstermek amacıyla ağ analizi tercih edilmiştir. Alan içerisindeki kümeleri belirleme ve ağ yapısındaki ilişkilerin gücünü sunma kapasitesi nedeniyle VOSviewer yazılımı kullanılmıştır.

3 BULGULAR

VOSviewer aracılığıyla gerçekleştirilen anahtar sözcük birlikte görülme analizi sonucunda, 507 makaleden elde edilen anahtar sözcükler arasından eşik değeri sağlayan toplam 55 anahtar sözcük analize dâhil edilmiştir. Ağ haritası incelendiğinde, bu anahtar sözcüklerin dört temel küme altında toplandığı görülmektedir. Söz konusu kümeler, insan kaynakları yönetimi (İKY) ile yapay zekâ (YZ) kesişimindeki literatürün kavramsal yapısını ve araştırma eğilimlerini yansıtmaktadır. Haritada düğümlerin büyüklüğü ilgili anahtar sözcüğün literatürdeki kullanım sıklığını, düğümler arasındaki çizgiler birlikte görülme ilişkisini, düğümler arası yakınlık ise kavramsal yakınlığı ifade etmektedir.

Genel ağ yapısı değerlendirildiğinde, "AI" ve "HRM" anahtar sözcüklerinin haritanın merkezinde ve en büyük düğümler olarak konumlandığı görülmektedir. Bu durum, literatürün yapay zekâ ve insan kaynakları yönetimi ekseninde şekillendiğini ve diğer kavramların büyük ölçüde bu iki temel odak etrafında kümelendiğini göstermektedir. Ayrıca "Recruitment", "Technology", "Digital Transformation", "Employee Engagement" ve "Machine Learning" gibi kavramların da merkezî ya da yarı-merkezî konumda bulunması, alanın hem teknolojik dönüşüm hem de insan odaklı örgütsel süreçler etrafında geliştiğine işaret etmektedir.

Şekil 1. Anahtar kelime analizi sonucunda elde edilen evrenin görseli

4 TARTIŞMA

4.1. Anahtar kelime analizi

Anahtar sözcük birlikte görülme analizi sonucunda elde edilen bulgular, insan kaynakları yönetimi ve yapay zekâ kesişimindeki literatürün belirli kavramsal odaklar etrafında yapılandığını göstermektedir. VOSviewer aracılığıyla oluşturulan ağ haritasında öne çıkan dört küme, alanın yalnızca teknik uygulamalardan ibaret olmadığını; aksine stratejik yönetim, dijital dönüşüm, işe alım ve seçim süreçleri, çalışan performansı, etik yönetişim ve sürdürülebilirlik gibi çok boyutlu temalar etrafında geliştiğini ortaya koymaktadır. Bu kümeler, literatürde birlikte ele alınan kavramların örüntülerini yansıtarak alanın entelektüel yapısına ilişkin önemli ipuçları sunmaktadır. Dolayısıyla aşağıda ayrıntılı biçimde ele alınan her bir küme, İKY ve yapay zekâ literatüründe öne çıkan temel araştırma hatlarını, bu hatların kavramsal içeriğini ve alanın güncel yönelimlerini anlamak açısından ayrı ayrı değerlendirilmektedir.

4.1.1. Kırmızı küme: Yapay zekâ tabanlı İK analitiği, çalışan performansı ve etik

Kırmızı kümede yer alan anahtar sözcükler—machine learning, deep learning, algorithmic management, algorithmic HRM, predictive analytics, HR analytics, digital HRM, employee engagement, employee performance, organizational performance, training, HR development, AI ethics, explainable AI, transparency ve human–AI collaboration—İKY'de yapay zekâ uygulamalarının örgüt içi karar süreçleri, çalışan çıktıları ve yönetişim boyutları etrafında kümelendiğini göstermektedir. Bu yapı, literatürde YZ'nin yalnızca işe alım gibi ön uç süreçlerde değil; performans yönetimi, yetenek geliştirme, eğitim, çalışan bağlılığı ve analitik karar destek mekanizmalarında da yoğun biçimde tartışıldığını ortaya koymaktadır. Özellikle machine learning düğümünün küme içinde en yüksek ağırlığa sahip olması, İKY araştırmalarında veri temelli öngörü, sınıflandırma ve optimizasyon yaklaşımlarının merkezî bir rol üstlendiğine işaret etmektedir.

Bu kümenin ilk boyutu, analitik ve algoritmik İKY altyapısı ile ilgilidir. HR analytics, predictive analytics, algorithmic management ve algorithmic HRM anahtar sözcükleri, çalışanlara ilişkin büyük ölçekli verilerin

toplanması, işlenmesi ve karar süreçlerine entegre edilmesi eğilimini yansıtmaktadır. Bu eğilim, İKY'nin deneyim temelli bir yönetim fonksiyonundan veri temelli bir karar alanına doğru evrildiğini göstermektedir. Marler ve Boudreau (2017), İK analitiğinin İKY fonksiyonunu ölçülebilir ve stratejik hale getirdiğini; özellikle performans, işten ayrılma riski, eğitim etkinliği ve işgücü planlaması gibi alanlarda karar kalitesini artırdığını belirtmektedir. Benzer biçimde, van den Heuvel ve Bondarouk (2017), analitik temelli İK sistemlerinin örgütlerde yalnızca teknik bir dönüşüm değil, aynı zamanda karar mantığında bir değişim yarattığını vurgulamaktadır. Bu çerçevede kümedeki kavramlar, algoritmaların çalışan verisini işleyerek insan kaynakları uygulamalarını daha öngörücü ve daha sistematik hale getirdiğini göstermektedir.

Kümenin ikinci boyutu, çalışan ve örgütsel çıktılar etrafında şekillenmektedir. Employee engagement, employee performance, organizational performance, training ve HR development kavramları, yapay zekâ destekli İKY uygulamalarının çalışanların tutumları ve performans sonuçlarıyla doğrudan ilişkilendirildiğini göstermektedir. Bu sonuç, yapay zekânın yalnızca verimlilik artırıcı bir araç olarak değil, aynı zamanda çalışan deneyimini ve örgütsel etkinliği dönüştüren bir mekanizma olarak ele alındığını düşündürmektedir. Strohmeier (2020), dijital ve analitik İKY araçlarının çalışan performansını artırma potansiyelinin, bu araçların örgütsel bağlamla uyumlu biçimde tasarlanmasına bağlı olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca eğitim ve gelişim süreçlerinde YZ tabanlı sistemlerin kişiselleştirilmiş öğrenme deneyimleri sunması, çalışan gelişimini destekleyen önemli bir unsur olarak görülmektedir. Bununla birlikte, çalışan davranışları ve bağlılığı üzerindeki etkinin yalnızca teknolojik yetkinlikle değil, algılanan adalet ve kararların açıklanabilirliği ile ilişkili olduğu, çalışanların algoritmaları kabul etmediği durumlarda sistemi manipüle etme ve düşmanca tepkiler verme gibi örgütsel çıktıları zedeleyici yollara başvurabileceği ileri sürülmektedir (Tambe, Cappelli, & Yakubovich, 2019).

Kırmızı kümenin üçüncü ve en dikkat çekici boyutu ise etik ve yönetişim tartışmalarıdır. AI ethics, explainable AI, transparency ve human–AI collaboration anahtar sözcükleri, İKY'de YZ uygulamalarının kabul edilebilirliğinin yalnızca teknik doğrulukla değil; adalet, açıklanabilirlik, hesap verebilirlik ve insan denetimi gibi normatif ilkelerle birlikte değerlendirildiğini göstermektedir. Yapay zekâ destekli karar sistemleri, özellikle performans değerlendirme, çalışan izleme, terfi ve görev dağılımı gibi alanlarda kullanıldığında, algoritmik önyargı, ayrımcılık ve karar süreçlerinin opaklaşması gibi riskler doğurabilmektedir (Raisch & Krakowski, 2021). Bu nedenle explainable AI ve transparency kavramlarının aynı kümede güçlü biçimde yer alması tesadüfi değildir; aksine literatürde "doğru karar" kadar "anlaşılabilir kararın" da önem kazandığını göstermektedir. Jarrahi (2018), insan ve yapay zekâ iş birliğinin en verimli biçimde işlemesi için algoritmik önerilerin yorumlanabilir, sorgulanabilir ve insan muhakemesiyle tamamlanabilir olması gerektiğini savunmaktadır.

Ayrıca human–AI collaboration anahtar sözcüğünün kümede yer alması, İKY literatüründe teknolojik ikamenin ötesinde insan ve yapay zekanın tamamlayıcılığı perspektifinin güç kazandığını göstermektedir (Jarrahi, 2018). Buna göre yapay zekâ, insan kaynakları profesyonellerinin yerini tamamen alan bir unsur olarak değil, veri işleme kapasitesi ile insan muhakemesini birleştiren hibrit bir takım arkadaşı ve destek mekanizması olarak değerlendirilmektedir (Rai vd., 2019; Richter, 2023). Bu yaklaşım, özellikle karmaşık ve yüksek belirsizlik içeren insan kararlarında önem kazanmaktadır. Davenport ve Kirby (2016), ileri teknolojilerin birçok işlevi otomatikleştirebilmesine rağmen, insan uzmanlığının bağlamsal değerlendirme, etik muhakeme ve sosyal duyarlılık açısından vazgeçilmez olduğunu belirtmektedir. Jarrahi (2018), insanın duygusal ve sosyal zeka gerektiren, bağlamsal faktörlerin ve etik normların işin içine girdiği karmaşık durumları değerlendirmede makinelere karşı üstünlüğünü koruyacağı vurgulamaktadır. Kırmızı kümedeki kavramsal örüntü de bu görüşle uyumludur.

Genel olarak değerlendirildiğinde kırmızı küme, İKY ve YZ kesişimindeki literatürün teknik, yönetsel ve etik boyutlarını bir araya getiren bütünleşik bir araştırma alanını temsil etmektedir. Küme, bir yandan makine öğrenmesi ve analitik sistemler aracılığıyla çalışan verisinin stratejik kullanımını öne çıkarırken, diğer yandan bu teknolojilerin çalışan performansı, bağlılığı ve örgütsel etkinlik üzerindeki etkilerini incelemektedir. Bununla birlikte, kümenin etik ve açıklanabilirlik temalarını güçlü biçimde içermesi, alanın artık yalnızca "ne yapılabilir?" sorusuna değil, aynı zamanda "nasıl adil, şeffaf ve sorumlu biçimde

yapılabilir?" sorusuna da yöneldiğini göstermektedir. (Raghavan vd., 2020; Stahl, 2023; Richter vd., 2023) Bu nedenle söz konusu küme, İKY alanında yapay zekâ uygulamalarının geleceğinin yalnızca teknolojik kapasiteye değil, etik yönetişim ilkeleriyle desteklenen insan-merkezli tasarıma bağlı olduğunu ortaya koymaktadır.

4.1.2. Mavi küme: Dijital Dönüşüm, Teknoloji Entegrasyonu ve İKY Uygulamaları

Mavi kümede yer alan anahtar sözcükler—digital transformation, technology, digitalization, digital technologies, big data, automation, chatbots, HRM practices, leadership, innovation, employee ve engagement—İKY literatüründe yapay zekânın daha geniş bir dijital dönüşüm çerçevesi içinde ele alındığını göstermektedir. Bu küme, YZ'nin tekil bir teknoloji olarak değil; işletmelerin çalışma ve iş yapış biçimlerini dönüştürmek amacıyla sosyal, mobil, analitik ve bulut gibi dijital teknolojilerin entegre edildiği veri, otomasyon, dijital platformlar ve yeni nesil yönetim pratikleriyle bütünleşen daha kapsamlı bir örgütsel dönüşümün bileşeni olarak kavramsallaştırıldığını ortaya koymaktadır (Fenech vd., 2019; Vial, 2019). Özellikle digital transformation ve technology düğümlerinin küme içinde yüksek ağırlığa sahip olması, ilgili literatürde İKY'nin dijitalleşme süreciyle birlikte yeniden tanımlandığını göstermektedir.

Bu kümenin ilk boyutu, İKY fonksiyonlarının dijitalleşmesi ve teknoloji temelli yeniden yapılanmasıdır. Digitalization, digital technologies ve HRM practices anahtar sözcükleri, insan kaynakları süreçlerinin geleneksel, kâğıt temelli veya yüz yüze yürütülen yapılardan; dijital platformlar, veri tabanları, otomatik karar destek sistemleri ve çevrim içi etkileşim araçlarıyla desteklenen yapılara dönüştüğünü göstermektedir. Dijital İKY literatürü, bu dönüşümün yalnızca operasyonel verimlilik artışı yaratmadığını; aynı zamanda İKY'nin örgüt içindeki rolünü daha stratejik, bütünleşik ve veri odaklı hale getirdiğini vurgulamaktadır (Strohmeier, 2020). Bondarouk ve Brewster (2016) da dijitalleşmenin İKY'de süreçlerin standardizasyonu, bilgiye erişim ve kararların hızlanması üzerinde belirgin etkiler yarattığını belirtmektedir. Bu çerçevede mavi küme, teknoloji entegrasyonunun İKY uygulamalarını dönüştüren temel bir araştırma ekseni olduğunu göstermektedir.

Kümenin ikinci boyutu, veri ve otomasyon temelli karar ortamı ile ilişkilidir. Big data, automation ve chatbots kavramları, İKY süreçlerinde veri hacminin artışı ve insan müdahalesini azaltan dijital araçların yaygınlaşmasıyla bağlantılıdır. Özellikle büyük veri analitiği, çalışan davranışlarının, işgücü eğilimlerinin ve performans örüntülerinin daha ayrıntılı şekilde izlenmesini mümkün kılarken; otomasyon uygulamaları tekrarlayan insan kaynakları faaliyetlerini hızlandırmakta ve standartlaştırmaktadır (George, Haas, & Pentland, 2014). Chatbots gibi araçların kümede yer alması, çalışanlarla etkileşimde bulunan dijital arayüzlerin İKY uygulamalarında giderek daha görünür hale geldiğini düşündürmektedir. Bu durum, özellikle çalışan sorularının yanıtlanması, başvuru süreçlerinin yönlendirilmesi ve kurumsal bilgi akışının kolaylaştırılması gibi alanlarda dijital çözümlerin öne çıktığını göstermektedir. Bununla birlikte, bu araçların kullanımının yalnızca verimlilik değil, aynı zamanda kullanıcı deneyimi ve çalışan algısı açısından da değerlendirilmesi gerektiği ileri sürülmektedir (Fenech, Baguant, & Ivanov, 2019).

Mavi kümenin üçüncü boyutu, örgütsel dönüşümün yönetsel ve kültürel yönleri ile ilgilidir. Leadership ve innovation anahtar sözcüklerinin bu kümede yer alması, dijital dönüşümün yalnızca teknik bir değişim olarak değil, aynı zamanda liderlik anlayışını, yönetim biçimlerini ve örgütsel yenilik kapasitesini dönüştüren bir süreç olarak ele alındığını göstermektedir. Dijital dönüşüm süreçleri, çoğu zaman yeni teknolojilerin kuruma entegre edilmesinden daha fazlasını gerektirmekte; çalışanların bu dönüşüme hazırlanmasını, dirençlerin yönetilmesini ve yeni çalışma biçimlerine uygun liderlik yaklaşımlarının geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır (Vial, 2019). Bu nedenle İKY'nin dijitalleşmesi, liderliğin dönüşüm yönetimindeki rolünü de öne çıkarmaktadır. Özellikle veri temelli çalışma ortamlarında liderlerin teknolojiye açık, yenilikçi ve değişimi kolaylaştırıcı roller üstlenmesi beklenmektedir.

Kümede yer alan employee ve engagement kavramları ise dijital dönüşümün yalnızca sistemler ve süreçler düzeyinde değil, çalışan deneyimi açısından da önemli sonuçlar doğurduğunu göstermektedir. Dijital teknolojilerin İKY uygulamalarına entegrasyonu, bir yandan örgütsel iletişim dönüştürerek bilgiye erişimi ve esnek hizmetleri desteklemekte; diğer yandan ise iş stresi ve artan idari yük gibi "çelişkili gerçekler" de yaratabilmektedir (Bondarouk & Brewster, 2016). Bununla birlikte, dijitalleşmenin çalışan bağlılığı üzerindeki etkisi otomatik olarak olumlu değildir; kullanılan sistemlerin kullanıcı dostu olması, adil algılanması ve iş süreçlerine anlamlı katkı sunması önem taşımaktadır. Bu bağlamda, çalışan katılımı ve bağlılığı, dijital İKY uygulamalarının başarısını belirleyen kritik unsurlar arasında değerlendirilmektedir (Tambe et al., 2019).

Mavi kümenin genel yapısı, İKY ve yapay zekâ literatüründe giderek güçlenen bir eğilime işaret etmektedir: Yapay zekâ, insan kaynakları alanında izole bir uygulama alanı olmaktan ziyade, daha geniş bir dijital organizasyonel dönüşüm sürecinin parçası olarak ele alınmaktadır. Kümedeki kavramsal örüntü, teknoloji kullanımının yalnızca süreç otomasyonu veya veri işleme kapasitesi ile sınırlı olmadığını; aynı zamanda İKY uygulamalarının doğasını, çalışanlarla kurulan etkileşimi, liderlik anlayışını ve örgütsel yenilik kapasitesini dönüştürdüğünü göstermektedir. Bu nedenle mavi küme, dijitalleşme ve teknoloji entegrasyonunun İKY'de yapısal, yönetsel ve davranışsal sonuçlarını inceleyen araştırma hattını temsil etmektedir.

Sonuç olarak, mavi küme, İKY literatüründe dijital dönüşümün merkezî bir araştırma teması haline geldiğini ortaya koymaktadır. Digital transformation ve technology kavramlarının merkezî konumu, teknolojik değişimin artık İKY'nin çevresel bir unsuru değil, doğrudan çekirdek belirleyicilerinden biri olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte big data, automation, chatbots, leadership ve innovation gibi kavramların bir arada bulunması, alanın sadece teknik araçların kullanımını değil; bu araçların örgüt içindeki yönetsel, yapısal ve insan odaklı etkilerini de değerlendirdiğini ortaya koymaktadır. Nitekim Strohmeier (2020), "dijitalleşme" ve "dijital dönüşüm" kavramlarının salt teknik süreçlerinden farklılaştığını; bunların teknik ve insani olguları bütünleştiren, örgüt içindeki yönetsel ve yapısal etkileri barındıran çok daha geniş "sosyo-teknik" kavramlar olduğunu vurgulayarak bu bulguyu desteklemektedir. Dolayısıyla bu küme, İKY'nin dijital çağda nasıl yeniden yapılandığını ve gelecekte hangi yetkinlikler, liderlik biçimleri ve insan-teknoloji etkileşimleri etrafında gelişebileceğini anlamak açısından önemli bir kavramsal alan sunmaktadır.

4.1.3. Sarı küme: Yapay Zekâ Benimsemesi, Stratejik İKY ve Sürdürülebilir Performans

Sarı kümede yer alan anahtar sözcükler—ai, ai adoption, algorithms, green HRM, PLS-SEM, resource-based view, robotics, SMEs, sustainability, sustainable performance, talent acquisition ve technology adoption—İKY ve yapay zekâ literatüründe stratejik dönüşüm, teknoloji benimseme ve sürdürülebilirlik odaklı bir araştırma hattına işaret etmektedir. Bu kümenin merkezinde yer alan "AI" anahtar sözcüğünün hem frekans hem de bağlantı gücü açısından baskın konumu, literatürde yapay zekânın temel kavramsal çekirdek olarak işlev gördüğünü göstermektedir. Sarı kümenin genel örüntüsü, yapay zekânın İKY'de yalnızca belirli operasyonel uygulamalarla sınırlı kalmadığını; aynı zamanda örgütsel yetkinlikler, sürdürülebilirlik stratejileri ve rekabet avantajı tartışmalarıyla birlikte ele alındığını ortaya koymaktadır.

Bu kümenin ilk boyutu, teknoloji benimseme ve yapay zekâ entegrasyonu etrafında şekillenmektedir. AI adoption ve technology adoption anahtar sözcükleri, araştırmaların önemli bir bölümünün işletmelerin YZ teknolojilerini hangi koşullar altında benimsediğini, hangi örgütsel ve çevresel faktörlerin bu süreci etkilediğini ve İKY fonksiyonlarının bu dönüşüme nasıl uyum sağladığını incelediğini göstermektedir. Teknoloji benimseme literatürü, yeni dijital araçların kullanımının yalnızca teknik kapasiteye değil; algılanan fayda, kurumsal hazırbulunuşluk, yönetsel destek ve çevresel baskılar gibi birçok faktöre bağlı olduğunu ortaya koymaktadır (Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003). İKY bağlamında değerlendirildiğinde ise yapay zekânın benimsenmesi zorlu bir süreçtir. İKY'de veri bilimi tekniklerinin benimsenmesinde örgütleri bekleyen dört büyük zorluğa dikkat çekmektedir: (1) İK fenomenlerinin karmaşıklığı, (2) küçük veri setlerinin dayattığı kısıtlamalar, (3) adalet, etik ve yasal kısıtlamalarla ilişkili hesap verebilirlik sorunları ve (4) çalışanların algoritmik kararlara verebileceği olumsuz tepkiler.(Tambe, Cappelli, & Yakubovich, 2019).

Bu nedenle sarı küme, yapay zekâ uygulamalarının İKY'de yaygınlaşmasını açıklamaya çalışan benimseme-temelli çalışmaları temsil etmektedir.

Kümenin ikinci boyutu, stratejik yönetim ve rekabet avantajı çerçevesinde şekillenmektedir. Özellikle resource-based view anahtar sözcüğünün bu kümede yer alması, yapay zekânın İKY bağlamında kaynak temelli yaklaşım üzerinden ele alındığını göstermektedir. Kaynak temelli görüşe göre işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı, değerli, nadir, taklit edilmesi güç ve örgüt tarafından etkin biçimde kullanılabilen kaynaklara dayanır (Barney, 1991). Bu teorik çerçeveyi veri analitiği ve yapay zekaya uyarlayan Marler ve Boudreau (2017), yapay zeka destekli İK sistemlerinin yalnızca teknik araçlar olmadığını; ancak işletme içinde "benzersiz ve değer yaratan" örgütsel yeteneklere dönüştürdüklerinde gerçek bir rekabet avantajı yaratabileceğini belirtmektedir. Özellikle talent acquisition kavramının bu kümeye dâhil olması, yapay zekânın stratejik insan sermayesini çekme ve seçme kapasitesi bakımından önemli görüldüğünü göstermektedir. Gerçekten de Tambe vd. (2019) ile Raiscch ve Krakowski (2021), yapay zeka algoritmalarının adayların gelecekteki iş performanslarını öngörmede ve insan-makine iş birliği yoluyla aday değerlendirme süreçlerini yeniden tasarlamada en kritik araçlar haline geldiğini savunmaktadır. Bu bulgu, Wright ve McMahan (1992) gibi köşe taşı çalışmalarıyla temeli atılan Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi literatürünün, dijital teknolojileri örgütsel performansın belirleyicileriyle ilişkilendiren yeni bir araştırma hattına açıldığını düşündürmektedir.

Sarı kümenin üçüncü boyutu, sürdürülebilirlik ve yeşil İKY ekseninde yoğunlaşmaktadır. Sustainability, sustainable performance ve green HRM anahtar sözcüklerinin birlikte bulunması, insan kaynakları yönetiminde yapay zekâ tartışmalarının giderek daha fazla sürdürülebilirlik perspektifiyle ilişkilendirildiğini göstermektedir. Bu durum, YZ'nin yalnızca verimlilik artırıcı bir unsur olarak değil, aynı zamanda çevresel, sosyal ve yönetsel sürdürülebilirlik hedeflerini destekleyen bir araç olarak değerlendirildiğine işaret etmektedir. Yeşil İKY literatürü, insan kaynakları politikalarının çevresel sorumlulukla uyumlu hale getirilmesinin sürdürülebilir örgütsel performansı desteklediğini ileri sürmektedir. Nitekim Renwick, Redman ve Maguire (2013) Yetenek-Motivasyon-Fırsat teorisine dayanarak; yeşil İKY uygulamalarının çalışanların çevre yönetimi konusundaki yeteneklerini geliştirerek, onları motive ederek ve karar süreçlerine dahil olmaları için fırsatlar sunarak örgütlere değer kattığını vurgulamaktadır. Yapay zekâ ile birlikte düşünüldüğünde bu yaklaşım, kaynak kullanımını optimize eden, iş süreçlerini iyileştiren ve uzun vadeli performansı destekleyen daha bütünleşik bir İKY anlayışına işaret etmektedir. Özellikle sustainable performance kavramının varlığı, performansın yalnızca kısa dönemli finansal çıktılarla değil, daha geniş ve uzun vadeli değer yaratma boyutuyla değerlendirildiğini göstermektedir.

Bu kümede yer alan robotics anahtar sözcüğü, yapay zekâ literatürünün yalnızca yazılım tabanlı algoritmik sistemlerle değil, fiziksel iş süreçlerine entegre edilen otomasyon sistemleriyle de ilişkilendirildiğini göstermektedir. Robotik teknolojiler, özellikle üretim ve hizmet sektörlerinde iş tasarımı, görev dağılımı ve insan-makine etkileşimi açısından İKY için yeni tartışma alanları yaratmaktadır. Aynı şekilde SMEs kavramının yer alması, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin de YZ ve dijital İKY dönüşümüne ilişkin araştırmalarda görünür hale geldiğini düşündürmektedir. Bu durum önemlidir; çünkü KOBİ'ler genellikle sahip oldukları kaynak eksikliği, küçüklük, daha az resmi yapı ve esneklik nedeniyle büyük işletmelerden farklı dinamiklerine sahiptir ve bu durum özellikle yapay zekanın temelini oluşturan bilgi yönetimi süreçlerini doğrudan etkilemektedir. (Durst & Edvardsson, 2012). Dolayısıyla sarı küme, büyük ölçekli kurumsal yapılara odaklanan ana akım çalışmaların yanı sıra farklı örgütsel bağlamlara açılan araştırmaları da kapsamaktadır.

Kümede yer alan PLS-SEM anahtar sözcüğü ise, bu araştırma hattının metodolojik açıdan da belirli bir örüntü sergilediğini göstermektedir. PLS-SEM'in anahtar sözcük olarak görünmesi, yapay zekâ benimsemesi, teknoloji kabulü, sürdürülebilir performans ve örgütsel etkiler gibi değişkenler arasındaki ilişkileri test eden ampirik çalışmaların bu alanda yaygın olduğunu düşündürmektedir. Bu durum, sarı kümenin yalnızca genel model testleri üzerine değil, aynı zamanda tutum ve davranış teorilerinin "kara kutusunu" anlamaya, gözlemlenemeyen olguları açıklamaya ve tahmin etmeye imkan tanıyan yapısal

araştırmalardan beslendiğini ortaya koymaktadır (Hair vd. 2022). Dolayısıyla bu küme yalnızca kavramsal olarak değil, yöntemsel olarak da belirgin bir çizgi sunmaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde sarı küme, İKY ve yapay zekâ literatüründe stratejik benimseme, örgütsel yetkinlik, sürdürülebilirlik ve uzun dönemli performans eksenlerini bir araya getiren bütünleşik bir araştırma alanını temsil etmektedir. Küme, yapay zekânın İKY'de yalnızca hız ve maliyet iyileştirmeleri sağlayan "operasyonel bir uygulama" olmadığını; aynı zamanda işletmelerin dijital dönüşüm kapasitelerini, sürdürebilir rekabet avantajlarını ve çevresel-sosyal sorumluluk yönelimlerini etkileyen, doğrudan strateji formülasyonuna entegre eden "stratejik bir unsur" olduğunu göstermektedir (Strohmeier, 2020). Bu yönüyle sarı küme, İKY ve YZ ilişkisini daha makro ve stratejik bir düzlemde ele alan araştırmaların yoğunlaştığı kavramsal bir alan olarak öne çıkmaktadır.

Sonuç olarak, sarı küme, İKY literatüründe yapay zekânın teknolojik bir yenilikten daha fazlası olarak görüldüğünü ortaya koymaktadır. AI adoption ve technology adoption kavramları yapay zekânın örgütler tarafından nasıl benimsendiğini açıklarken; resource-based view, sustainability, green HRM ve sustainable performance gibi kavramlar, bu benimsemenin stratejik ve sürdürülebilir sonuçlarına odaklanmaktadır. Bu nedenle küme, alanın geleceğinde özellikle yapay zekâ destekli sürdürülebilir İKY sistemlerinin ve bu sistemlerin küresel Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına entegrasyonunun, dijital yetenek stratejilerinin ve büyük işletmelerden tamamen farklı yapısal dinamiklere sahip olan KOBİ'lerde teknoloji ve bilgi benimseme süreçlerinin daha da önem kazanacağına (Durst, Edvardsson & Foli, 2023) işaret etmektedir.

5 SONUÇ

Bu çalışma, işletme alanında insan kaynakları yönetimi ile yapay zekâ kesişiminde üretilen literatürün kavramsal yapısını anahtar sözcük analizi yoluyla ortaya koymayı amaçlamıştır. 507 makaleden elde edilen anahtar sözcükler üzerinden gerçekleştirilen analiz sonucunda, alandaki bilgi birikiminin 55 temel anahtar sözcük etrafında ve dört ana tematik küme altında şekillendiği belirlenmiştir. Elde edilen bulgular, İKY ve yapay zekâ literatürünün tek boyutlu bir teknoloji tartışmasından ibaret olmadığını; aksine stratejik dönüşüm, dijitalleşme, işe alım süreçleri, çalışan performansı, etik yönetişim ve sürdürülebilirlik gibi birbirini tamamlayan çok katmanlı temalar etrafında geliştiğini göstermektedir.

Analiz sonucunda ortaya çıkan ilk küme, yapay zekâ destekli İK analitiği, çalışan performansı ve etik yönetişim temaları etrafında şekillenmiştir. Bu küme, makine öğrenmesi, derin öğrenme, öngörücü analitik, algoritmik yönetim ve açıklanabilir yapay zekâ gibi kavramların çalışan bağlılığı, çalışan performansı ve örgütsel performans ile birlikte ele alındığını ortaya koymuştur. Bu durum, İKY'de veri temelli karar mekanizmalarının giderek daha merkezi hale geldiğini, ancak bu sürecin yalnızca teknik etkinlik açısından değil, şeffaflık, etik ve insan-yapay zekâ iş birliği açısından da değerlendirildiğini göstermektedir. İkinci küme, dijital dönüşüm, teknoloji entegrasyonu ve İKY uygulamaları etrafında yoğunlaşmıştır. Burada dijitalleşme, otomasyon, büyük veri, sohbet robotları, liderlik ve inovasyon gibi kavramlar öne çıkmış; böylece yapay zekânın İKY'de daha geniş bir dijital örgütsel dönüşümün parçası olarak ele alındığı anlaşılmıştır.

Üçüncü küme, işe alım, seçim, karar verme ve etik yapay zekâ uygulamaları etrafında biçimlenmiştir. Özellikle işe alım, personel seçimi, karar verme, önyargı, etik, çeşitlilik, üretken yapay zekâ ve ChatGPT gibi kavramların aynı tematik yapıda toplanması, literatürde YZ'nin insan kaynaklarının en görünür uygulama alanlarından biri olan işe alım süreçlerinde yoğun biçimde tartışıldığını göstermektedir. Bununla birlikte bu küme, teknolojik verimlilik kadar algoritmik önyargı, ayrımcılık riski ve adil karar verme gibi normatif tartışmaların da belirginleştiğini ortaya koymaktadır. Dördüncü küme ise yapay zekâ benimsemesi, stratejik İKY ve sürdürülebilir performans etrafında toplanmıştır. Bu kümede teknoloji benimseme, yapay zekâ benimsemesi, kaynak temelli görüş, yeşil insan kaynakları yönetimi, sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir performans gibi kavramların öne çıkması, alanın yalnızca uygulamaya değil, aynı zamanda stratejik rekabet avantajı ve uzun dönemli örgütsel değer yaratımına odaklandığını göstermektedir.

Dört küme birlikte değerlendirildiğinde, insan kaynakları yönetimi ve yapay zekâ literatürünün üç temel eğilim sergilediği söylenebilir. Birincisi, yapay zekâ İKY alanında teknik bir araç olmanın ötesine geçerek stratejik ve örgütsel dönüşümün merkezî bir unsuru haline gelmiştir. İkincisi, literatür giderek daha fazla çalışan deneyimi, bağlılık, performans ve karar kalitesi gibi insan odaklı çıktılarla ilgilenmektedir. Üçüncüsü, etik, şeffaflık, açıklanabilirlik, çeşitlilik ve önyargı gibi kavramların görünürlüğü, alanın yalnızca "ne kadar verimli" sorusuna değil, aynı zamanda "ne kadar adil ve sorumlu" sorusuna da yöneldiğini göstermektedir. Bu durum, İKY ve yapay zekâ kesişimindeki çalışmaların artık yalnızca teknoloji odaklı değil, aynı zamanda yönetsel, sosyal ve normatif bir çerçevede ele alındığını ortaya koymaktadır.

Bu çalışmanın literatüre birkaç önemli katkı sunduğu değerlendirilmektedir. İlk olarak, araştırma İKY ve yapay zekâ alanındaki dağınık bilgi birikimini sistematik biçimde haritalandırarak alanın kavramsal omurgasını görünür hale getirmiştir. İkinci olarak, anahtar sözcükler arasındaki birlikte görülme ilişkileri üzerinden, literatürde hangi alt temaların merkezî hale geldiği ve hangi araştırma eksenlerinin birbirleriyle bağlantılı olduğu ortaya konulmuştur. Üçüncü olarak, çalışma gelecekteki araştırmalar için önemli ipuçları sunmaktadır. Özellikle açıklanabilir yapay zekâ, algoritmik adalet, üretken yapay zekânın insan kaynakları süreçlerindeki kullanımı, dijital liderlik, sürdürülebilir İKY ve KOBİ'lerde yapay zekâ benimsemesi gibi konuların önümüzdeki dönemde daha fazla araştırılması beklenmektedir.

Bununla birlikte çalışmanın bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. Öncelikle analiz, belirli veri tabanlarında indekslenen yayınlarla sınırlıdır; bu nedenle kapsam dışı kalan bazı çalışmalar kavramsal haritaya yansımamış olabilir. İkinci olarak, anahtar sözcük analizi, literatürün genel tematik yapısını ortaya koymak açısından güçlü olmakla birlikte, çalışmaların kuramsal derinliğini ve metodolojik farklılıklarını ayrıntılı biçimde değerlendirme imkânı sunmamaktadır. Ayrıca anahtar sözcüklerin yazar tercihine bağlı olması, bazı kavramsal farklılıkların haritaya sınırlı biçimde yansımasına neden olabilir.

Sonuç olarak bu çalışma, insan kaynakları yönetimi ve yapay zekâ literatürünün giderek genişleyen ve derinleşen bir araştırma alanı olduğunu göstermektedir. Elde edilen bulgular, alanın sadece dijital teknolojilerin İKY'ye entegrasyonundan ibaret olmadığını; aynı zamanda stratejik yönetim, çalışan deneyimi, etik yönetişim ve sürdürülebilirlik gibi çok boyutlu meseleleri kapsayan bütüncül bir dönüşümü yansıttığını ortaya koymaktadır. Bu nedenle gelecekte yapılacak çalışmaların, teknolojik yenilikleri insan-merkezli, etik ve sürdürülebilir İKY perspektifleriyle birlikte ele alması, alanın kuramsal ve uygulamalı gelişimi açısından büyük önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). Armstrong's handbook of human resource management practice (16th ed.). Kogan Page.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. The International Journal of Human Resource Management, 27(21), 2652–2671. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296

Boxall, P., & Purcell, J. (2016). Strategy and human resource management (4th ed.). Palgrave Macmillan.

Bratton, J., & Gold, J. (2017). Human resource management: Theory and practice (6th ed.). Palgrave.

Cambrosio, A., Limoges, C., Courtial, J.-P., & Laville, F. (1993). Historical scientometrics? Mapping over 70 years of biological safety research with coword analysis. Scientometrics, 27(2), 119–143. https://doi.org/10.1007/BF02016546

Cobo, M. J., López-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

Courtial, J.-P. (1994). A coword analysis of scientometrics. Scientometrics, 31(3), 251–260. https://doi.org/10.1007/BF02018107

Davenport, T. H., & Kirby, J. (2016). Only humans need apply: Winners and losers in the age of smart machines. Harper Business.

Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. Academy of Management Journal, 39(4), 802–835. https://doi.org/10.2307/256713

Dessler, G. (2020). Human resource management (16th ed.). Pearson.

Ding, Y., Chowdhury, G. G., & Foo, S. (2001). Bibliometric cartography of information retrieval research by using co-word analysis. Information Processing & Management, 37(6), 817–842. https://doi.org/10.1016/S0306-4573(00)00051-0

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. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070

Durst, S., & Edvardsson, I. R. (2012). Knowledge management in SMEs: A literature review. Journal of Knowledge Management, 16(6), 879–903. https://doi.org/10.1108/13673271211276173

Fenech, R., Baguant, P., & Ivanov, D. (2019). The changing role of human resource management in an era of digital transformation. Journal of Management Information and Decision Sciences, 22(2), 166–175.

George, G., Haas, M. R., & Pentland, A. (2014). Big data and management. Academy of Management Journal, 57(2), 321–326. https://doi.org/10.5465/amj.2014.4002

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.). Sage.

Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. Business Horizons, 61(4), 577–586. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007

Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR analytics. The International Journal of Human Resource Management, 28(1), 3–26. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699

Raghavan, M., Barocas, S., Kleinberg, J., & Levy, K. (2020). Mitigating bias in algorithmic hiring: Evaluating claims and practices. In Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency (pp. 469–481). Association for Computing Machinery. https://doi.org/10.1145/3351095.3372828

Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation-augmentation paradox. Academy of Management Review, 46(1), 192–210. https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072

Ravikumar, S., Agrahari, A., & Singh, S. N. (2015). Mapping the intellectual structure of scientometrics: A co-word analysis of the journal Scientometrics (2005–2010). Scientometrics, 102(1), 929–955. https://doi.org/10.1007/s11192-014-1402-8

Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. International Journal of Management Reviews, 15(1), 1–14. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x

Richter, S., & Richter, A. (2023). What is novel about the Metaverse?. *International Journal of Information Management*, *73*, 102684.

Stahl, B. C., Antoniou, J., Bhalla, N., Brooks, L., Jansen, P., Lindqvist, B., ... & Wright, D. (2023). A systematic review of artificial intelligence impact assessments. *Artificial Intelligence Review*, *56*(11), 12799-12831.

Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. German Journal of Human Resource Management, 34(3), 345–365. https://doi.org/10.1177/2397002220921131

Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. California Management Review, 61(4), 15–42. https://doi.org/10.1177/0008125619867910

van den Heuvel, S., & Bondarouk, T. (2017). The rise of HR analytics: A study into the future application, value, structure, and system support. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 4(2), 157–178. https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2017-0022

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. https://doi.org/10.2307/30036540

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2009). The evolution of management thought (6th ed.). Wiley.

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

Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. Organizational Research Methods, 18(3), 429–472. https://doi.org/10.1177/1094428114562629

Notes, 4(3), 200–214.

KLASİK YÖNETİM TEORİSİNDEN MODERN YÖNETİM TEORİSİNE İŞLETME FONKSİYONLARINDAKİ KIRILMALAR: HENRI FAYOL VE MICHAEL PORTER OKUMASI

Arş. Gör. Dr. Artuğ Eren COŞKUN

Akdeniz Üniversitesi, erencoskun@akdeniz.edu.tr

Prof. Dr. Ramazan ERTURGUT

Akdeniz Üniversitesi, rerturgut@akdeniz.edu.tr

Öğr. Gör. Dr. İbrahim Ethem DAĞDEVİREN

Uşak Üniversitesi, ethem.dagdeviren@usak.edu.tr

Özet

Klasik Örgüt Teorisinin başat bilim insanlarından olan ve Klasik Ekol'ün "Yönetim Süreci" yaklaşımını temsil eden Henri Fayol'un işletme bünyesindeki faaliyetleri sınıflandırarak modern işletmecilikte "işletme fonksiyonları" olarak kodlanan sınıflandırmanın temelini attığı iddia kapsamındadır. Diğer taraftan Modern Yönetim döneminin stratejik yönetim ve rekabet konusundaki bilinen çalışmaları ile anılan ve özellikle stratejik yönetim literatürünün yapıtaşlarına Porter Elması, Beş Güç Modeli ve Değer Zinciri Analizi gibi teoriler kazandırmış olan Michael Porter'ın Değer Zinciri Analizi işletmelerde Değer yaratan faaliyetleri işletmenin iç ve dış çevre faktörlerini bir rekabet yaklaşımı ekseninde sınıflandırdığı bilinmektedir. Bu çalışmanın amacı, Klasik Yönetim ve Modern Yönetim ekollerin işletme fonksiyonlarına bakış açısını ve bu sınıflandırmaların günümüzdeki postmodern yansımalarını Henri Fayol ve Michael Porter okumaları özelinde tartışmaktır. Bu amaç doğrultusunda çalışmada, Web of Science Core Collection veri tabanından elde edilen 913 bilimsel yayını kapsayan bir veri seti üzerinden bibliyometrik analizler gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar, işletmecilik bilimi açısından Fayol'un yaptığı sınıflandırmanın özünde bazı değişikler ile işletme literatüründe arka plan bir referans noktası olarak varlığını sürdürdüğünü, Porter'in sınıflandırmasının ise lojistik ve tedarik zinciri gibi fenomenleri adeta yeni bir işletme fonksiyonu gibi kodlanarak, değer yaratan ve rekabete tesir eden diğer fonksiyonlarla sunumlandığını göstermektedir. Diğer taraftan araştırma bulguları Postmodern yönetim yaklaşımlarda halen sektör pratiklerini deneyimlemekte olduğumuz dijital dönüşüm ve Yapay Zeka gibi fenomenlerin bilimsel olarak hem işletme hem de yönetim fonksiyonlarında yeni kırılmalar meydana getirebileceğine işaret etmektedir.

Anahtar Sözcükler: Klasik Yönetim Teorisi, Modern Örgüt Teorisi, Henri Fayol, Michael Porter, İşletme Fonksiyonları

BREAKS IN BUSINESS FUNCTIONS FROM CLASSICAL MANAGEMENT THEORY TO MODERN MANAGEMENT THEORY: A READING OF HENRI FAYOL AND MICHAEL PORTER

Abstract

Henri Fayol, one of the leading scholars of Classical Organization Theory and a representative of the "management process" approach within the classical school, is widely regarded as having laid the foundation for the classification of organizational activities that are now conceptualized as "business functions" in modern management. On the other hand, Michael Porter, known for his well-known works on strategic management and competition during the Modern Management era, and who contributed theories such as the Porter Diamond, the Five Forces Model, and Value Chain Analysis, which serve as cornerstones of strategic management literature, is known for his Value Chain Analysis, which classifies value-creating activities

within organizations by aligning them with internal and external environmental factors within a competitive framework. The aim of this study is to discuss the perspectives of the Classical Management and Modern Management schools on business functions and the postmodern reflections of these classifications today, specifically through the lens of the works of Henri Fayol and Michael Porter. In line with this objective, bibliometric analyses were conducted using a dataset comprising 913 scientific publications obtained from the Web of Science Core Collection database. The results show that Fayol's classification has been widely used in business literature for a long time, though with some changes. Porter's framework, on the other hand, has changed the way we think about logistics and supply chain management by putting them in the context of value creation and competitive advantage. Moreover, the findings suggest that modern advancements, including digital transformation and artificial intelligence, are poised to produce novel conceptual shifts in both business and management functions within postmodern management frameworks.

Keywords: Classical Management Theory, Modern Organization Theory, Henri Fayol, Michael Porter, Business Functions

1. GİRİŞ

Karmaşık ve dinamik iş dünyasında rekabetin her geçen gün daha da arttığı bir dönemde işletmelerin varlığını sürdürebilmeleri için, diğer işletmelere göre üstün oldukları konulara önem vermeleri gerekmektedir. Çünkü rekabet ortamında sadece rakip işletmelerin hamlelerinin izlenmesi yeterli olmayacaktır. Aynı zamanda rekabet üzerinde etkili olabilecek faaliyetlerin de dikkate alınması gerekmektedir. Bu doğrultuda literatürde rekabet üstünlüğüne ilişkin çalışmalarda yıllar itibariyle artış olmasına rağmen, Harvard Üniversitesi'nde Profesör Michael E. Porter tarafından ortaya atılan değer zinciri analizi bu çalışmaların en önemlilerinden biri olarak kabul edilmektedir. Değer zinciri Porter tarafından "ürünün tasarım aşamasından, son kullanımına hatta sonrası hizmetlere kadar uzanan süreçte, üretici kurumlar ve tüm çalışanları tarafından sağlanmış olan her türlü işlem, operasyon ve faaliyet sürecinin tamamı" olarak ifade edilmiştir.

İşletmelerin amacının her zaman rekabet avantajı elde etmek olduğu düşünüldüğünde, bunu gerçekleştirmenin bir yolu da müşterilere en iyi değeri sağlarken, işletmenin rekabet avantajı kazanması için ne yapabileceğini inceleyen değer zinciri analizinin yapılmasından geçmektedir. Yeni rakiplerin her geçen gün arttığı bir ortamda işletmelerin rekabet avantajını nasıl kazanacaklarını belirlemeleri, başarıya ulaşmaları ve bunu sürdürülebilmeleri için stratejik yönetim alanında literatürün temel yapı taşlarından biri olarak kabul edilen değer zinciri analizini yapmaları gerekmektedir. Çünkü rekabet avantajının kazanılabilmesi için işletmenin bütün olarak değil, maliyet liderliği ya da farklılaşma sağlayacak faaliyetler üzerine yoğunlaşması ve süreci iyi yönetmesi gerekmektedir. Bu yüzden işletmeler değer zinciri analizini işletmenin ortaya koymuş olduğu değeri artırmak için hangi faaliyetlere ya da faktörlere odaklanması gerektiğini ve maliyet veya farklılaşmanın nasıl elde edilebileceğine ilişkin sorulara cevap bulabilmek amacıyla kullanmaktadırlar.

Artan rekabet, dijital dönüşüm, küreselleşme, yapay zeka gibi unsurların iş dünyasında meydana getirdiği büyük değişiklikler aynı zamanda örgütsel başarının elde edilmesinde yöneticiler açısından da zorluklar yaratabilmektedir. Bu zorluklara rağmen işletmeler etkin bir yönetim anlayışı geliştirerek belirlemiş oldukları amaç ve hedeflerine ulaşabilmektedirler (Öğütoğulları & Akpınar, 2016). İşletmelerin doğru bir yönetim yapısına sahip olmadan amaçlarına ulaşmaları pek mümkün olmayacağı için de doğru bir yönetim anlayışı bütün işletmeler açısından stratejik bir öneme sahiptir. Bu doğrultuda da yöneticiler işletmeyi yönetirken karşılaştığı sorunlar ya da zorluklar karşısında geçmişteki teoriler başta olmak üzere farklı teorilerden faydalanabilmektedirler (McLean, 2011). 1916 yılında Henri Fayol tarafından yazılan, yönetim bilimine sistematik bir bakış açısı kazandırmış olan *Administration Industrielle et Générale* adlı eser de bu açıdan yöneticilerin faydalandığı önemli eserler arasındadır. Pryor ve Taneja (2010) ve Karaboğa ve Zehir (2020) gibi araştırmacılar tarafından da ifade edildiği gibi Fayol'un geliştirmiş olduğu yönetim fonksiyonları ve yönetim ilkeleri hala yönetim bilimi açısından önemini korumaya devam etmektedir. Her ne kadar zaman zaman farklı açılardan eleştirilere maruz kalsa da işletmelerin karşılaştığı sorunların çözüme kavuşturulması

açısından ilkeleri hala literatürde çağdaş yönetim sorunlarıyla uyumlu olduğu belirtilmektedir (Fells, 2000; Tüzemen & Demirel, 2020).

İfade edildiği üzere günümüz iş dünyasında yaşanan değişiklikler karşısında hem Porter tarafından ortaya atılan değer zinciri analizi hem de Fayol'un geliştirmiş olduğu yönetim fonksiyonları ve ilkeleri hala işletmeler açısından stratejik bir önem arz etmektedir. Bu çalışmada Fayol ve Porter aynı kavramsal düzlemde özdeş teorisyenler olarak değil işletme faaliyetlerini farklı tarihsel bağlamlarda sınıflandıran iki ayrı düşünsel uğrak olarak ele alınmaktadır. Fayol'un yaklaşımı işletme içindeki faaliyetleri yönetsel ve işlevsel bir düzen içinde sınıflandırırken, Porter'ın değer zinciri çerçevesi bu faaliyetleri değer yaratma ve rekabet üstünlüğü üretme kapasitesi açısından yeniden konumlandırmaktadır. Bu çerçevede bu çalışmanın amacı, Klasik Yönetim ve Modern Yönetim ekollerin işletme fonksiyonlarına bakış açısını ve bu sınıflandırmaların günümüzdeki postmodern yansımalarını Henri Fayol ve Michael Porter okumaları özelinde tartışmaktır. Çalışmanın karşılaştırmalı odağı, Fayol ve Porter'ın aynı amacı taşıyıp taşımadığından ziyade işletme faaliyetlerinin klasik yönetim döneminde işlevsel sınıflandırma mantığıyla, modern stratejik yönetim döneminde ise rekabetçi değer yaratma mantığıyla nasıl ele alındığını ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda çalışmada, Web of Science Core Collection veri tabanından elde edilen 913 bilimsel yayını kapsayan bir veri seti üzerinden bibliyometrik analizler gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarının da hem literatüre teorik ve pratik katkı sağlaması hem de konunun işletmeler açısından önemine istinaden işletmelere faydalı olması beklenmektedir. Araştırmada öncelikle Henri Fayol hayatı eserleri ve yönetim bilimine katkıları ve Michael Porter hayatı eserleri ve yönetim bilimine katkılarına ilişkin kavramsal çerçeveye değinilmiştir. Daha sonra da araştırmanın yöntemi ile analiz ve bulgularına yer verilmiştir. Son olarak da araştırma bulguları doğrultusunda araştırmanın teori ve pratiğe katkıları, sınırlılıkları ve gelecek çalışmalar için önerileri içeren sonuç bölümü ile araştırma tamamlanmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Henri Fayol Hayatı Eserleri ve Yönetim Bilimine Katkıları

Henri Fayol 1841 yılında mühendis bir babanın oğlu olarak İstanbul'da doğmuş, fakat 1874 yılında Fransa'ya dönüş yapmıştır (Güvemli & Güvemli, 2018). Saint Etienne Maden Yüksek Okulunu 1860 yılında bitirmiş ve mezun olduktan sonra da "Commentary Fourchambault" isimli maden işletmesinde işe başlamıştır. Pratik zekası, meraklı, sabırlı ve girişkenlik özellikleri sayesinde burada çok sayıda başarıya imza atmıştır. Fayol 1866 yılına kadar mühendis olarak bu işletmede çalıştıktan sonra işletmedeki bu başarılarından dolayı 25 yaşında şirketin yönetimi kendisine verilmiştir. 1885 yılından itibaren mali sıkıntılar içerisine giren Comambault isimli şirkette 1888 yılında da CEO olarak göreve gelmiştir. Fayol mühendislik eğitiminin yanı sıra yaklaşık 10.000 çalışana sahip büyük bir işletmeyi yönetebilmek için, en az teknik bilgi kadar yönetim becerisinin de önemli olduğunu düşünmüştür. İşletmeyi genişletmek amacıyla da yeni fabrikalar açarak buralarda satış elemanı, araştırmacı, eğitimci gibi unvanlarda alanında uzman bireyleri işe alarak görevlendirmiştir. Yaptığı işler ve aldığı doğru kararlar sayesinde finansal anlamda zorluklar yaşayan işletmeyi mali açıdan da iyi seviyelere taşımayı başarmıştır. 1918 yılına kadar bu başarılı faaliyetlerine devam eden Fayol, 1925 yılına kadar da şirketin yönetim kurulunda yer almaya devam etmiştir. Başarılı yöneticilik yeteneği sayesinde yaklaşık 30 yıl yöneticilik görevini üstlenerek kriz dönemlerinde bile işletmeyi iflastan kurtararak hızlı bir büyüme kaydetmesini sağlamıştır. Hatta yöneticiliği bıraktıktan sonra bile oluşturduğu sistem sayesinde işletmenin başarısı yine devam etmiştir (Wren & Bedeian, 2009; Peaucelle & Guthrie, 2013; Peaucelle, 2003; Özer, 2019).

Aslında işletmenin bu başarılarının devam etmesi Fayol'un sahip olduğu yöneticilik yeteneğinin bir sonucudur. Çünkü Fayol'un 1908 yılında ifade ettiği gibi "iyi bir yönetici ama teknik anlamda vasat bir lider genellikle mükemmel bir teknisyen ama vasat bir yöneticiye göre işletme için daha faydalı olacaktır" (Wren & Bedeian, 2009). Elde ettiği başarılar ve ortaya koyduğu düşünceler sonucunda da Fayol yönetim süreci yaklaşımının öncüsü ve fikir babası olarak kabul edilmektedir (Karaboğa & Zehir, 2020). Yönetim Süreci Yaklaşımı'nın kurucusu olarak kabul edilmesinde de yönetimi bir süreç olarak değerlendirmesi, bunu fonksiyonlara ayırması ve yönetimin ilkelerine sistematik hale getirmesi etkili olmuştur (Dede, 2007). Uzun yıllar yöneticilik deneyimlerinin ürünü olarak edindiği tecrübe ve gözlemlerinin ürünü olarak 1915 yılında

Klasik Yönetim Teorisi'nin en önemli eseri olan Bilimsel Yönetim İlkeleri (Principles Of Scientific Management) kitabını yayınlamış ve 1916 yılında da Endüstriyel ve Genel Yönetim (Administration Industrielle et Generale) isimli eserini kamuoyuna tanıtmıştır (Tortop ve ark., 2017; Çakar, 2018).

1916 yılında yayınladığı bu kitapta dört bölümün yer alacağını planlanmış ve "Yönetimin Öğretiminin Gerekliliği ve Olanaklılığı" ile "Yönetimin Unsurları ve Prensipleri" bölümlerini kitabında incelemiştir. İleride ikinci ciltte yayınlamayı planladığı "Kişisel Tecrübe ve Gözlemler" ve "Savaş Dersleri başlıklarına da yine burada bahsetmiştir (Fayol, 1918; Şengül, 2007). Yönetimin genel faaliyetlerini analitik bir şekilde inceleyen Fayol bu kitabında, işletmelerde olması gereken faaliyetlere yer vererek birinci bölümde "1. Teknik İşler (üretim, imalat, adaptasyon), 2. Ticari İşler (alım, satım, değişim), 3. Mali İşler (sermayenin aranması ve yönetimi), 4. Güvenlik İşleri (mülk ve kişilerin korunması), 5. Muhasebe İşleri (envanter, bilanço, maliyetler ve istatistikler), 6. Yönetim İşleri (planlama, organizasyon, komuta, koordinasyon, kontrol) olmak üzere örgütün temel fonksiyonlarını altı gruba ayırmıştır (Fayol, 2013; Pryor & Taneja, 2010). Fayol bu işletme faaliyetlerinin işletmelerin çoğunda yer aldığını (Asunakutlu, 2001) ve bu altı faaliyetin birbirinden ayrı olmamakla birlikte yönetim işlerinin işletmenin en önemli faaliyeti olduğunu ifade etmiştir (Pryor & Taneja, 2010). Çünkü Fayol'a göre yönetim fonksiyonu örgütlerin türüne bakılmaksızın işletmenin işleyişinde önemli bir yer teşkil etmektedir ve bu yüzden ilk beş fonksiyona göre yönetim fonksiyonu işletmelerde daha detaylı incelenmelidir (Fayol, 1918).

Yönetimin fonksiyonlarını da planlama, organize etme, yürütme, koordinasyon ve kontrol süreçleri olarak ifade eden Fayol'un yazmış olduğu eserin yaklaşık yüzde altmışlık kısmını yönetimin bu beş fonksiyonu oluşturmaktadır. Bu fonksiyonlar tüm idari eylemlerin temelini oluşturmakta ve tüm örgütler için geçerli olmaktadır. Belirlenen beş temel fonksiyondan herhangi birinin işletmede ihmal edilmesi durumunda işletmenin başarısız olacağı da öngörülmüştür (Fayol, 2013; Peaucelle & Guthrie, 2013; Yenisu ve ark., 2019). Yönetim için vazgeçilmez unsur olan planlama geleceği görme açısından önemli olduğu gibi işletmenin işlemesi için sermaye, işçi, memur, makine teçhizat ve malzeme gibi donanımların da işletmede organize edilmesi gerekmektedir. Yürütme açısından ise her yöneticinin kendi bünyesinde çalışan tüm bireylerden işletmenin amaçlarına ulaşmak için azami düzeyde faydalanması gerekmektedir. Yöneticiler bunları yaparken de işletmenin başarılı olması için tüm çalışanları uyumlu hale getirerek koordinasyonu da sağlamalıdırlar. Tüm yapılan işlemlerin planlara, ilkelere ve emirlere uygun olup olmadığını da kontrol ederek hataları tespit etmeli ve tekrarlanmasını engellemelidir (Karaboğa & Zehir, 2020).

Fayol yönetme faaliyetlerine ilişkin de iş bölümü, yetki ve sorumluluk, disiplin, komuta birliği, yürütme birliği, genel çıkarların özel çıkarlara tercihi, iş bedelinin ödenmesi, merkeziyet, hiyerarşi zinciri, düzen, hakkaniyet, personelin istikrarı, teşebbüs fikri ve birlik ruhu olmak üzere 14 ilke belirlemiştir (Fayol, 2013). Fayol tek tip örgüt ve yönetim modeli geliştirerek, yönetimin genel ilkelerinin bütün örgütlerde kullanılabileceğine vurgu yapmıştır (Özer & Çiftçi, 2022). Yönetimin evrensel olmasından ve yönetim biliminin bir tane olmasından dolayı da kamu ve özel sektör için ayrı ayrı yönetim bilimi söz konusu olmadığını ifade ederek, bu genel ilkelerin her ikisinde de uygulanabileceğini belirtmiştir (Özer ve ark., 2019). Yönetim fonksiyonunun işlevsel olabilmesi ve iyi bir yönetim anlayışının oluşabilmesi için de işletmelerde belirlenmiş olan bu 14 ilkeye uyulması gerektiğini söylemiştir (Fayol, 1918).

Fayol özel ve kamu yönetimi ayrımı yapılmaksızın yönetim fonksiyonun örgütlerde önemli bir unsur olduğunu düşündüğü için de yönetimin ilköğretimden başlayarak tüm seviyelerde öğretilmesi gerektiğini savunmuştur (Fayol, 1918). Yöneticilik her meslek grubu için gerekli olduğundan dolayı mühendislik, doktorluk gibi farklı alanlarda da öğretilmesi gerektiğinin altını çizmiştir (Somel, 2009). Ayrıca Fayol organizasyonlarda yönetim açısından hiyerarşi olması gerektiğini, üst yönetimin yönetim konusunda yetkili olması gerektiğini ve alt yöneticilere her zaman faaliyetlerle ilgili bilgilendirme yapılması gerektiğini de ifade etmiştir (Mahmood & Basharat, 2012).

Fayol'un yaklaşımı, çalışanları yeterince merkeze almaması ve yönetimin öğretilebilirliği konusundaki varsayımları nedeniyle zaman zaman eleştirilmiş (Duyar, 2018); bazı araştırmacılar ise bu yaklaşımın bulgularının günümüz yönetim pratiklerini açıklamada geçerliliğini yitirdiğini ileri sürmüştür (Mintzberg,

1989; Kotter, 1982; Carroll & Gillen, 1987). Fakat Fayol'un yıllar önce ortaya koymuş olduğu ifadeler literatürde birçok araştırmacı tarafından günümüz modern yönetimin şekillenmesine büyük katkı sağladığı ve hala güncelliğini koruduğu görüşü de mevcuttur (Gutierrez & Montes, 2003; Sasaki, 2003). Drago'ya göre Fayol'un yönetsel doktrini hem güncelliğini korumakta hem de kamu sektörü ve özel işletmeler için geçerlidir (Drago, 1994). Baransel (1979) de Fayol'un teorisinin yönetimin tüm fonksiyonlarını kapsadığı gerekçesiyle genel bir teori olduğunu ifade etmiştir (Baransel 1979; Fayol, 2013; Parker & Ritson, 2005). Sasaki'ye göre de "Eğer Amerikan F.W.Taylor yönetim teorilerinin babasıysa Fransız Fayol anası olarak nitelendirilebilir. Bir anne üremeye hayat verir. Fayol'un teorisi yönetim alanında daha sonraları birçok teorinin ortaya çıkmasına kaynak teşkil etmistir" (Sasaki, 2003). Fayol'un teorisi, Japonya'da da yönetim teorileri arasında klasiklerden biridir (Sasaki, 2003). Archer'a (1990) göre Japonların başarılarının temeli de Fayol'un ilkelerine olan bağlılıklarından kaynaklanmaktadır. Çünkü geliştirdikleri tekniklerin temeli Fayol'un ilkelerinden beslenmektedir (Archer, 1990; Fells, 2000). Fayol'un ortaya koyduğu anlayış aslında olanı değil, olması gerekeni ortaya koyduğu için diğer teorilerden farklılaşmaktadır (Al, 2002).

2.2. Michael Porter Hayatı Eserleri ve Yönetim Bilimine Katkıları

23 Mayıs 1947 yılında ABD'de doğan Michael Porter, modern stratejik yönetim disiplininin en etkili ismi olarak kabul edilmektedir. Princeton Üniversitesi'nden mezun olan ve akademik kariyerini Harvard Business School'da ekonomi ve yönetim bilimleri profesörü olarak sürdüren Porter, aynı zamanda Strateji ve Rekabetçilik Enstitüsü'nün başkanlığını yürütmektedir. Eserleri ağırlıklı olarak işletmelerin veya bölgelerin nasıl rekabet avantajı kazanabileceği üzerine yoğunlaşan Porter, ekonomi teorisini işletme stratejisine entegre ederek bu alanda devrim niteliğinde modeller geliştirmiştir (Doğan, 2017). Toplamda 18'den fazla kitabı bulunan Porter, özellikle 1980 ve 1985 yıllarında yayımladığı temel eserlerinde ortaya koyduğu genel rekabet stratejileri (maliyet liderliği ve farklılaştırma), değer zinciri analizi ve beş kuvvet modeli sayesinde dünya genelinde strateji alanında en önemli bilim insanları arasında yer almıştır (Yoo ve ark., 2006)

Michael Porter tarafından ilk defa 1985 yılında literatüre kazandırılmış olan değer zinciri kavramı "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance" isimli kitabında ifade edilmiştir. Değer Zinciri Analizi "bir işletmenin sunduğu hizmet veya ürün üretim sürecinde uyguladığı işlemleri sıralı biçimde ele alan ve bu zincirleme işlemlerin güçlü ve zayıf yönlerini sistematik olarak belirleyen bir analiz yöntemidir" (Porter, 1985). Porter'ın literatüre kazandırmış olduğu değer zinciri analizi birçok kurum ve araştırmacı tarafından rekabet üstünlüğü analizinin tespitinde yaygın olarak kullanılmaktadır (Kaplinsky, 2000). Porter' a göre işletmelerin rekabetçi avantajları tespit edilirken işletmenin bütün olarak ele alınmaması, değer zincirini oluşturan faaliyetlere bölünerek değerlendirme yapılması gerekmektedir. Bunun sonucunda da işletmenin rekabet avantajı sağladığı faaliyet ya da faaliyetlerinin hangilerinin olduğu tespit edilebilecektir. Porter'ın ortaya koyduğu değer zinciri analizi işletmeleri rekabet üstünlüğünü elde edebilmeleri açısından yönlendirerek işletmeyi yakından ilgilendiren stratejik kararların kolay alınmasına olanak sağlayabilmektedir. Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerde bile işletmelerin değer zincirleri birbirinden farklılık göstermektedir. Bu değer zincirindeki farklılık da aslında rekabet avantajının ana kaynağı olarak değerlendirilmektedir (Porter, 1985). Porter başlangıçta değer zinciri analizini sadece imalatçı işletmelerin faaliyetlerini analiz etmek için oluşturmuştur. Fakat sonrasında tedarik zincirinde yer alan diğer işletmelere de uygulanması için geliştirmiştir (Simatupang ve ark., 2017).

Rekabet avantajı elde etmek ve sürdürebilmek amacıyla işletmeler tarafından stratejik bir araç olan değer zinciri analizinde Porter işletme faaliyetlerini Şekil 1' de ifade edildiği üzere "esas faaliyetler" ve "destekleyici faaliyetler" olarak ikiye ayırmıştır. Giren (üretimde) lojistik, operasyon (mal/hizmet üretimi), çıkan (dağıtımda) lojistik, satış ve pazarlama ve servis faaliyetleri işletmenin temel birincil faaliyetleri olarak ifade edilirken, firma altyapısı, insan kaynakları, teknoloji geliştirme ve tedarik faaliyetleri ise işletmenin destekleyici faaliyetleri olarak değerlendirilmektedir. Bir bütünün ayrılmaz bir parçası olarak ifade edilebilen temel ve destek faaliyetler de değer yaratmayan faaliyetler ne işletme için nede müşteriler için bir anlamı ifade etmez. İşletmelerde gerçekleştirilen faaliyetlerin değerinin tespitinde ise değer yaratan faaliyetlerin maliyeti ile sağladığı toplam gelir göz önünde bulundurulmaktadır. Değerin oluşabilmesi için toplam gelirin toplam maliyetten fazla olması gerekmektedir. Bu değer yaratan faaliyetler tasarım aşamasından satış sonrası

faaliyetlere kadar devam ederek müşteri memnuniyetinin oluşmasında katkı sağlamaktadır (Ülgen & Mirze, 2020).



Şekil 1. Değer Zinciri Bileşenleri
Kaynak. (Ülgen & Mirze, 2020).

İşletmelerin diğer işletmelerden kendilerini farklı kılmak ve rekabet avantajı elde etmek amacıyla ifade ettiği bu faaliyetlerde işletmeler rakiplerinden kendi işletmelerini farklılaştırarak ya da bu faaliyetlerde maliyetleri düşürerek değer yaratabilmektedirler (Kumar & Rajeev, 2016). Porter'a göre (1985) işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmesinde etkili olan üç temel strateji söz konusudur. İlki işletmenin ürünlerinin rakiplerinden daha ucuz maliyetle üretilmesine bağlı olan maliyet liderliğidir. İşletmenin ürünlerinin rakiplerinin ürünlerinden farklılaştırarak sunulabilmesini esas alan ikinci strateji de farklılaşma stratejisidir. Üçüncüsü ise işletmenin ya maliyete ya da farklılaşmaya odaklanarak küçük bir pazar, bölge ya da üründe uzmanlaşarak gücünü bu alanda kullanmasıdır. Fakat işletmeler sürdürülebilir rekabet avantajı için bu üç stratejiden birini seçmek zorundadırlar. Ama işletmenin bu üç stratejiden birinde iyi olması gerekmektedir. Üç stratejinin tamamını uygulamaya çalışırsa başarı elde edemeyecektir. İşletmenin değer zinciri analizi yapmasıyla birlikte hangi kritik faktörlere odaklanılması gerektiği tespit edilebileceği gibi maliyet ya da farklılaşmanın da nasıl elde edilebileceği belirlenebilmektedir. Bunun içinde değer zincirindeki faaliyetlerin sadece işletmenin dahil olduğu kısmının değil tüm sürecin değerlendirilmesi gerekmektedir (Sert, 2020). Bu çerçevede işletme ifade edilen bu stratejileri kullanarak değer zincirinde yer alan rekabet avantajını sağlayabilecek temel faaliyetleri belirlemelidir (Kumar & Rajeev, 2016). Çünkü bu stratejiler hem değer yaratacak hem de rakipleri devre dışı bırakabilecektir.

Porter tarafından ortaya konulan değer zinciri analizi birçok işletmenin ve araştırmacının hala ilgisini çekmekte ve birçok işletme tarafından yaygın olarak rekabet avantajının sağlanması açısından kullanılmaktadır. Konuyla ilgili ulusal ve uluslararası literatürde yaş meyve sebze, hazır giyim ayakkabıcılık, kimya, havayolu, tekstil ve daha çok sayıda farklı sektörleri esas alan çalışmalar söz konusudur (Toy ve ark., 2017). İlk olarak üretim işletmeleri için geliştirilmiş olan değer zinciri analizi hizmet işletmeleri de dahil olmak üzere tüm işletmeler için kullanılabilmektedir (Buhalis, 2003). Farklı tipteki ve büyüklükteki işletmeler için de kullanılabilen model (Gwynne, 2008; Chen ve ark., 2009; Kuyucak & Şengür, 2009) araştırmacılar tarafından kavramsal olarak da ele alınmaktadır (Stabell & Fjeldstad, 1998; Atlıgan, 2006; Akbaş, 2008). Dolayısıyla hem teoride hem de pratikte hala uygulama alanı bulun değer zinciri analizi Porter'dan sonra birçok araştırmacı ya da akademisyen tarafından kullanılmaya devam etmiştir.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada, Henri Fayol ve Michael Porter'ın bakış açısıyla klasik ve modern yönetim teorilerini üzerinden ele alınan konuların tarihi seyrini ortaya çıkarmak için bibliyometrik bir analiz kullanılmaktadır. İlgili literatürü tespit etmek için Boole cebiri ile Web of Science Core Collection'da hedefli arama sorguları kullanarak yayın meta verilerine ulaşılmıştır. R programında Bibliometrix paketinin Biblioshiny modülünü kullanarak eş-kelime, bibliyografik bağlantı ağları, tematik haritalar, katmanlı görselleştirme analizleri gerçekleştirilmiştir.

Bibliyometrik analiz; bilimsel yayınların ve atıf verilerinin, araştırmacıların veya kurumların çıktılarını ölçmek, bilgi ağlarını tanımlamak ve bir disiplinin entelektüel kökenlerini ve zaman içindeki gelişimini haritalandırmak için kullanılan istatistiksel ve matematiksel bir analiz yöntemidir (Pritchard, 1969). Bir alandaki temel yapıları (ağlar, konular, dergiler, temalar) sınıflandırır ve klasik ile modern yönetim teorilerinin entelektüel manzarasını haritalandırmak için uygundur (Zupic & Čater, 2015; Aria & Cuccurullo, 2017). Nitel yöntemlerin aksine bibliyometrik analiz, minimal yorumlama yanlılığı ile nicel ve tekrarlanabilir bir yöntemdir (Linnenluecke ve ark., 2019). Bu çalışmada doküman sayıları, atıf sayıları gibi metrikler bilim haritalama ile birleştirilmekte ve içerik ve atıf ağları aracılığıyla bilgi yapısı haritalandırılmaktadır. Özellikle anahtar kelimeler üzerinden kavramsal temaları ortaya çıkarmak için eş-kelime analizi, anahtar kelimeleri ortalama yayın yılı veya atıf etkisi gibi özelliklere göre renklendirerek ağın üzerinde eğilimleri vurgulamak için katmanlı görselleştirme (overlay visualization), konuların yıllar bazındaki değişimini ortaya çıkarmak için trend konular analizi, verileri önceden tanımlanmış zaman dilimlerine ayırarak kümelerin veya konuların dilimler arasında nasıl devam ettiğini, birleştiğini, bölündüğünü veya ortaya çıktığını ortaya koymak için tematik gelişim haritalama yöntemlerinden yararlanılmıştır. İlgili analizlerin gerçekleştirilmesinde Aria ve Cuccurullo (2017)'un prosedürü takip edilmiştir.

3.1. Veri Toplama Aracı

Verilere, Web of Science (WoS) Core Collection üzerinden 21 Mart 2026 tarihinde ulaşılmıştır. Veri seti içerisinde yer alan tüm makaleler İngilizce dilinde yazılmış ve Social Sciences Citation Index (SSCI), Science Citation Index Expanded (SCI-EXPANDED) ve Emerging Sources Citation Index (ESCI) taranan veritabanlarına kayıtlı dergilerde yayınlanmıştır. Konferans bildirileri, kitap ve kitap bölümleri ile Arts & Humanities Citation Index (AHCI)'e kayıtlı makaleler veritabanına dahil edilmemiştir. Başlık, özet, yazar bilgileri, anahtar kelimeler gibi bilgilere ulaşmak için WoS Gelişmiş Arama arayüzünde Konu (Topic – TS) alan etiketi seçilmiştir. Daha sonra klasik ve modern yönetim teorisinden anahtar kavramları ve ilgili işlevsel temaları birleştiren Boole sorguları oluşturulmuştur. Veri setinin oluşturulması için 2 farklı gelişmiş arama gerçekleştirilmiştir. İlk olarak klasik yönetim teorisi terimleri (Fayol dahil) ve iş/yönetim fonksiyonları terimleri oluşturulmuştur. İkinci verisetinin oluşturulması için ise modern/stratejik yönetim terimleri (Porter dahil) ile değer yaratma/rekabet ile ilgili terimler belirlenmiştir. Her terim tırnak içerisine alınmış ve parantez içinde OR (ya da/veya) bağlacı ile birleştirilmiştir. Oluşturulan temel küme, klasik/modern yönetim ile işlevsel unsurları açıkça birbirine bağlayan literatürün kapsanmasını amacıyla oluşturulmuştur.

Tablo 1. Boole Cebirinin Uygulanması

Birinci arama	TS=(("classical management theory" OR "administrative management" OR "Henri Fayol" OR "Fayol" OR business functions" OR "management functions"))
İkinci arama	TS=(("Michael Porter" OR "Porter" OR "modern management theory" OR "strategic management" OR "competitive strategy" OR "value chain" OR "competitive advantage" OR "five forces"))

Not. Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

4. ARAŞTIRMA BULGULARI

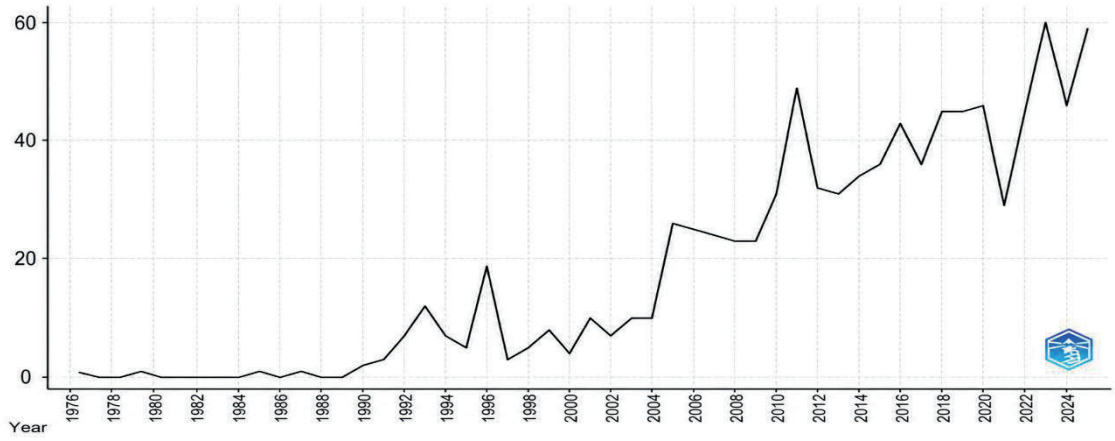
4.1. Veri Setinin Özellikleri

Veri seti, 1976'dan 2026'ya kadar uzanan uzun bir zaman dilimini kapsamakta ve 409 farklı kaynaktan 913 yayını içermektedir; bu da araştırma alanının geniş ve olgun bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Belge başına ortalama atıf sayısı (42,54), toplam 38.000'in üzerinde atıfla desteklenen nispeten güçlü bir akademik etkiye işaret etmektedir. Bilimsel üretim, yıllık %4,49'luk bir büyüme oranı ve yılda ortalama 18 yayın ile istikrarlı bir şekilde artmıştır. Bu alan, makale başına ortalama 2,51 ortak yazar ve 2,78 işbirliği endeksi ile yansıtıldığı üzere son derece işbirlikçidir; çalışmaların yalnızca sınırlı bir kısmı tek yazarlıdır. Ayrıca, 2.790 yazar anahtar kelimesinin ve 1.307 Keywords Plus'ın varlığı, çeşitlilik içeren ve kavramsal açıdan zengin bir bilgi yapısını vurgulamaktadır. Genel olarak, bu göstergeler köklü, genişleyen ve giderek daha işbirlikçi bir araştırma alanına vurgu yapmaktadır.

Tablo 2. Veri Setinin Temel Özellikleri

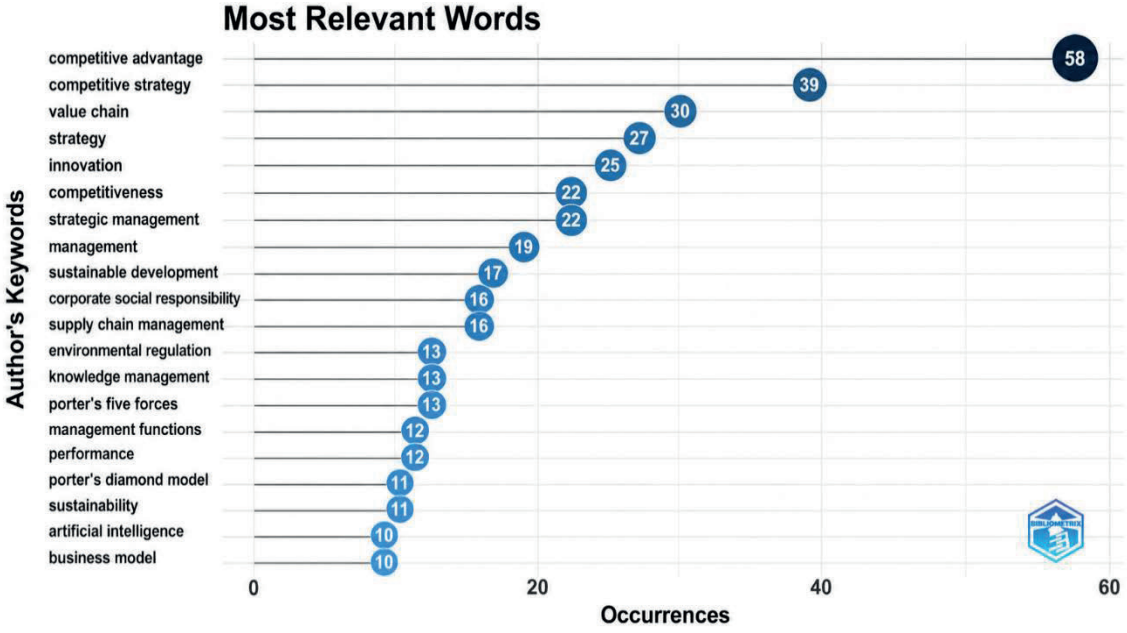
Özellikler	Bulgular
Yayın Sayısı	913
Dergi Sayısı	409
Toplam Atıf Sayısı*	38.835
Yayın Başına Ortalama Atıf Sayısı	42,54
İncelenen Dönem	1976–2025
Yıllık Ortalama Yayın Sayısı	18,26
Anahtar Kelime Sayısı (Keywords Plus)	1.307
Anahtar Kelime Sayısı (Yazar Anahtar Kelimeleri)	2.790
Yazar Sayısı	2.165
Çok Yazarlı Yayın Yapan Yazar Sayısı	1.974
Tek Yazarlı Yayın Sayısı	202
Çok Yazarlı Yayın Sayısı	711
Yazar Başına Yayın Oranı	0,42
Yayın Başına Ortak Yazar Sayısı	2,51
Yazarlar Arası İş Birliği İndeksi	2,78
Yıllık Bilimsel Üretim Artış Oranı (%)	%4,49

İncelenen dönem (1976–2025) boyunca yıllık bilimsel üretkenlik rakamları açık ve istikrarlı bir artış eğilimi sergilemektedir (Bkz. Şekil 2). İlk yıllarda yayın faaliyetleri asgari düzeyde ve düzensiz seyrederken, 1990'ların başında gözle görülür bir artış başlamıştır. 2000'lerin ortasından sonra ilgili artış daha belirgin hale gelmiştir. Özellikle 2010'ların başlarında ve 2020'lerin başlarında görülen dalgalanmalara rağmen genel eğilim güçlü bir şekilde pozitif kalmaktadır. Son yıllarda yıllık 60 yayına yaklaşan zirve değerlerle görülen keskin artış, bu alanın hızlı bir genişleme ve olgunlaşma aşamasına girdiğini göstermektedir. Bu bulgular, gözlemlenen yıllık büyüme oranıyla tutarlıdır ve dinamik bir şekilde gelişen ve giderek daha etkili hale gelen bir araştırma alanına işaret etmektedir.



Şekil 2. Yıllık Bilimsel Üretkenlik

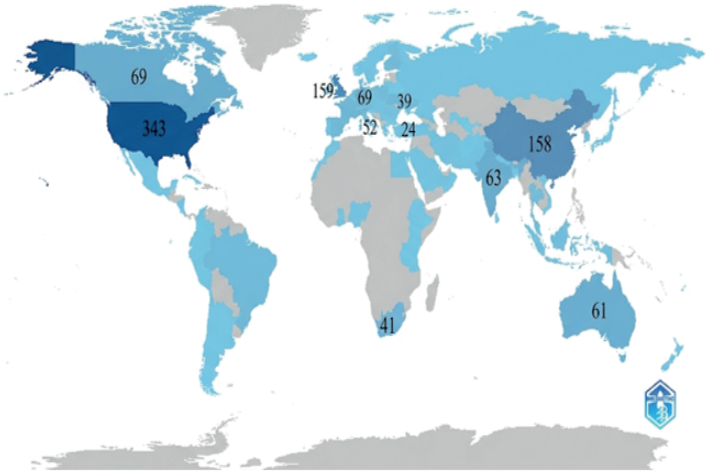
Şekil 3 stratejik ve rekabetçi temalar etrafında güçlü bir yoğunlaşma olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle, "rekabet avantajı" en baskın kavram olarak öne çıkmakta ve bunu "rekabet stratejisi" ve "değer zinciri" izlemektedir. Bu bulgu literatürün büyük ölçüde klasik stratejik yönetim çerçevelerine dayandığını göstermektedir. Ayrıca, "inovasyon", "rekabetçilik" ve "stratejik yönetim" gibi terimler, firma düzeyinde performans ve yetkinlik geliştirmenin öneminin devam ettiğini vurgulamaktadır. "Sürdürülebilir kalkınma", "kurumsal sosyal sorumluluk" ve "çevre düzenlemeleri" gibi anahtar kelimeler, sürdürülebilirlik odaklı bakış açılarının temel araştırma gündemine giderek daha fazla entegre olduğunu göstermektedir. Ayrıca, "yapay zeka" ve "iş modeli" gibi ortaya çıkan kavramlar, dijital dönüşüme ve modern organizasyonel dinamiklere doğru kademeli bir geçişin sinyalini vermektedir. Genel olarak, anahtar kelime dağılımı hem teorik temellere dayanan hem de günümüzün küresel zorluklarına giderek daha fazla uyum sağlayan bir alanı yansıtmaktadır.



Şekil 3. Anahtar Kelime Frekansları

Ülke düzeyindeki bilimsel üretimin bibliyometrik haritalaması (Bkz. Şekil 4), bu alanda coğrafi olarak yoğunlaşmış ancak giderek küreselleşen bir bilgi yapısını ortaya koymaktadır. Amerika Birleşik Devletleri, önemli bir farkla en büyük katkı sağlayan ülke olarak öne çıkarken, onu Birleşik Krallık ve Çin izlemektedir. Bu bulgu hem Anglo-Amerikan hem de hızla gelişen Asya araştırma ekosistemlerinin, yönetim teorisi ve

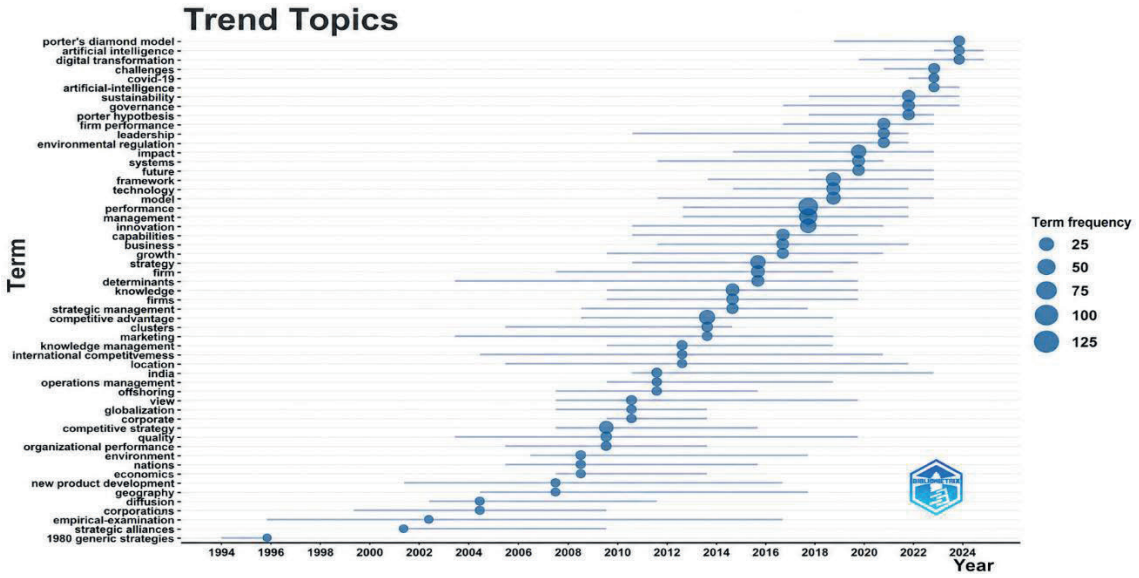
işletme fonksiyonları üzerine yapılan çalışmaların entelektüel gidişatını şekillendirmede merkezi bir rol oynadığını göstermektedir. Almanya ve İtalya gibi Avrupa ülkeleri, bu bölgeye kök salmış klasik ve stratejik yönetim geleneklerinin kalıcı etkisini yansıtan tutarlı bir varlık sergilemektedir. Öte yandan, Hindistan, Avustralya ve Güney Afrika gibi ülkelerin katkıları, akademik faaliyetlerin geleneksel merkezlerin ötesine yayılmasının arttığını vurgulamakta ve yönetim düşüncesinin evrimine yönelik daha geniş bir uluslararası katılımın sinyalini vermektedir. Türkiye, en üst kademe dışında yer alsa da artan bir araştırma ayak izi sergilemekte ve küresel akademik ağa entegrasyonunun genişlediğini göstermektedir.



Sıra	Ülke	Yayın
1	ABD	343
2	Birleşik Krallık	159
3	Çin	158
4	Kanada	69
5	Almanya	69
6	Hindistan	63
7	Avustralya	61
8	İtalya	52
9	Güney Afrika	41
10	Ukrayna	39
21	Türkiye	24

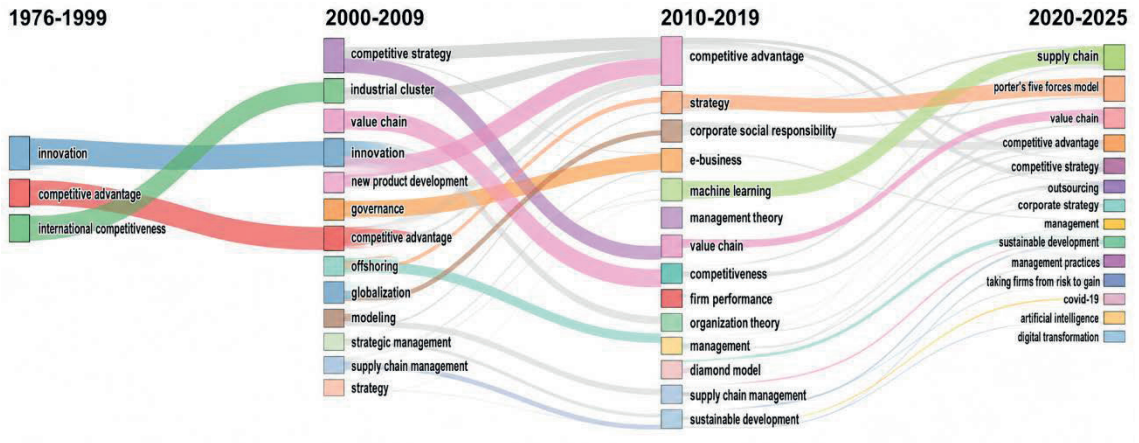
Şekil 4. Ülkelerin Bilimsel Üretkenliğe Katkısı

Zaman içinde trend konuların geçirdiği evrim Şekil 5'te gösterilmektedir ve alandaki entelektüel dönüşümü açıkça ortaya koymaktadır. İlk olarak klasik stratejik temellerden daha karmaşık ve teknoloji odaklı paradigmalara doğru bir kayma olduğu göze çarpmaktadır. İlk dönem araştırma konuları, klasik ve modern yönetim teorilerinin güçlü etkisini yansıtacak şekilde ağırlıklı olarak rekabet stratejisi, küreselleşme, örgütsel performans, stratejik ittifaklar gibi geleneksel kavramlar üzerine odaklanmıştır. Ancak, 2010'ların ortalarından itibaren inovasyon, yetkinlikler, performans, stratejik yönetim gibi temalara doğru belirgin bir kayma meydana gelmiş ve bu da daha dinamik ve kaynak temelli perspektiflere doğru bir geçişe işaret etmiştir. Daha yakın zamanda ise yapay zeka, dijital dönüşüm, sürdürülebilirlik ve yönetişim gibi konuların öne çıkması, teknolojik ve sosyo-çevresel hususların yönetim araştırmalarının merkezine giderek daha fazla entegre olduğunu vurgulamaktadır. Bu ilerleme, Fayol ve Porter gibi isimlerle ilişkili temel teorilerin alanı desteklemeye devam etmesine rağmen, çağdaş araştırmaların giderek postmodern dinamikler, özellikle de yapay zeka ve dijitalleşmenin yönlendirdiği dinamikler tarafından şekillendirildiğini göstermektedir. Genel olarak, konuların zamansal dağılımı, tam bir kopuştan ziyade katmanlı bir evrimi yansıtmaktadır.



Şekil 5. Yıllar Bazında Trend Konular

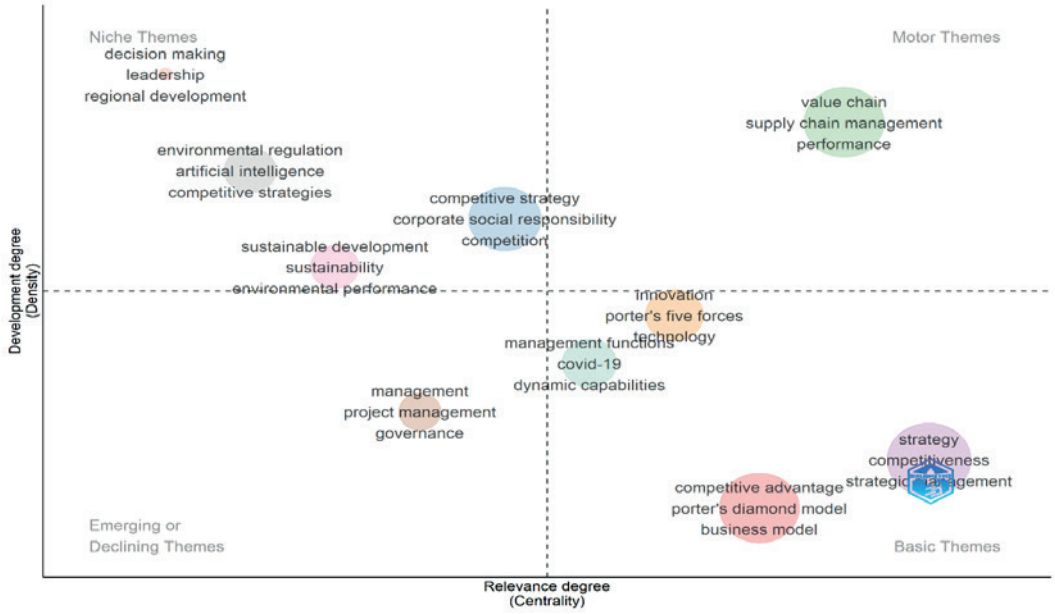
Bu alanın tematik gelişimi, temel rekabet ve inovasyon odaklı kavramlardan giderek daha karmaşık, bütüncül ve teknoloji odaklı çerçevelere doğru net bir gidişatı ortaya koymaktadır. İlk dönemde (1976–1999), literatür esas olarak inovasyon, rekabet avantajı ve uluslararası rekabet gücü gibi temel temalarla şekillenmiş olup, bu durum klasik ve erken dönem stratejik yönetim bakış açılarının hakimiyetini yansıtmaktadır. 2000–2009 döneminde, bu temeller değer zinciri analizi, stratejik yönetim, küreselleşme ve tedarik zinciri yönetimi gibi daha yapılandırılmış alanlara yayılmış ve bu da Porter'ın analitik çerçeveleriyle artan bir uyum olduğunu göstermiştir. 2010–2019 yılları arasında, rekabet avantajı, kurumsal sosyal sorumluluk, makine öğrenimi ve firma performansı gibi temaların merkezi hale geldiği ve hem stratejik hem de sosyo-teknik boyutların entegrasyonunu işaret eden önemli bir konsolidasyon aşamasını işaret etmektedir. En son döneme gelindiğinde tematik yapı daha parçalı ancak daha zengin hale gelerek dijital dönüşüm, yapay zeka, sürdürülebilirlik ve Porter'ın beş kuvvet modeli ile değer zinciri modelleri gibi gelişmiş stratejik araçları içermektedir. Özetle Şekil 6'da yer alan tematik gelişim, Fayol'un işlevsel mantığı arka planda varlığını sürdürürken, Porter'ın rekabet çerçeveleri postmodern, teknoloji odaklı iş ortamları merceğinden genişletilmekte ve yeniden yorumlanmaktadır.



Şekil 6. Tematik Gelişim

Şekil 7'de yer alan tematik harita, merkeziyet ile gelişme yoğunluğu arasında ayrım yaparak, bu alandaki temel kavramların yapısal konumuna ilişkin incelikli bir anlayış sunmaktadır. Değer zinciri, tedarik zinciri

yönetimi ve performans gibi kümeler, itici temaları açıkça temsil etmektedir. İlgili bulgu, büyük ölçüde Porter'ın analitik çerçevelerinin kalıcı etkisini yansıtmaktadır. Buna karşılık, strateji, rekabet gücü ve stratejik yönetim gibi temalar, temel temalar kısmında yer almaktadır. Yani ilgili temalar yüksek alaka düzeyine sahip ancak nispeten daha düşük gelişime sahiptir. Özellikle, inovasyon, dinamik yetkinlikler ve yönetim işlevleriyle ilgili temalar geçiş bölgesinin yakınında konumlanarak geleneksel stratejik paradigmalar ile ortaya çıkan perspektifler arasında köprü görevi gördüklerini vurgulamaktadır. Karar verme, liderlik ve bölgesel kalkınma gibi niş temalar, yüksek iç tutarlılık sergilemekte, ancak daha geniş alana entegrasyonları sınırlıdır. Genel olarak harita, klasik ve modern yönetim teorilerinin alanı şekillendirmeye devam ederken, dijitalleşme, yapay zeka gibi yeni temaların kavramsal manzarayı kademeli olarak daha karmaşık ve postmodern bir yapıya doğru yeniden şekillendirdiğini göstermektedir. Bu bulgu, işletme fonksiyonları tartışmasının yalnızca klasik anlamda departman veya yönetim görevi düzeyinde kalmadığını; değer zinciri, tedarik zinciri yönetimi, performans ve dijitalleşme gibi temalar üzerinden rekabetçi değer yaratma sistemleriyle birlikte yeniden ele alındığını göstermektedir.



Şekil 7. Tematik Harita

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Araştırmada Klasik Yönetim ve Modern Yönetim ekollerin işletme fonksiyonlarına bakış açısını ve bu sınıflandırmaların günümüzdeki postmodern yansımalarını Henri Fayol ve Michael Porter okumaları özelinde tartışmak amacıyla Web of Science Core Collection veri tabanından elde edilen 913 bilimsel yayını kapsayan veri seti bibliyometrik analize tabi tutulmuştur. Ulaşılan sonuçlar klasik yönetim teorisinin öncülerinden biri olan Henri Fayol tarafından yıllar önce ortaya atılan işletme fonksiyonlarının uzun yıllar geçmesine rağmen yönetim alanında hala temel referans kaynaklarından biri olmayı sürdürdüğünü göstermektedir. Bu çalışmanın bulguları, Fayol'un işlevsel sınıflandırma mantığının günümüz literatüründe aynı biçimde tekrar etmediğini; yönetim işlevleri, koordinasyon, kontrol ve örgütsel faaliyetlerin düzenlenmesi gibi kavramsal alanlarda arka plan bir referans noktası olarak varlığını sürdürdüğünü göstermektedir. Esasen bu da işletmeler tarafından klasik ve modern yönetim teorilerinin terk edilmediğini, modern yaklaşımlar için temel bir kaynak olduğunu ve yönetim biliminin dinamik ve sürekli gelişen bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Porter'ın değer zinciri ve rekabet stratejileriyle ilişkili kavramların bibliyometrik ağda merkezi konumda yer alması bu yaklaşımın literatürde rekabet avantajı, değer yaratma, performans ve tedarik zinciri yönetimi gibi temalarla güçlü biçimde ilişkilendirilmeye devam ettiğini göstermektedir. Bu konuda yapılan araştırmaların daha çok rekabet avantajı, rekabet stratejisi ve değer zinciri kavramları üzerinde yoğunlaştığı, bunların hala bu konuda başat rol üstlendiği ve bunun yanı sıra konunun dijital dönüşüm gibi küresel değişimlere uyarlanmaya başladığı belirlenmiştir.

Araştırmada incelenen dönemde konuyla ilgili çalışmaların istikrarlı bir şekilde artış göstermesi de konunun daha da gelişerek önem kazanan bir araştırma alanı olduğunu ve son zamanlarda daha fazla işbirlikçi bir alan haline geldiğini ortaya koymaktadır. Özellikle son zamanlardaki yapay zeka, dijital dönüşüm ve sürdürülebilirlik gibi konuların ön plana çıkmasıyla birlikte bu konular yönetim araştırmalarının merkezine yerleşmeye başlamıştır. Bu da Fayol ve Porter tarafından ortaya atılan görüşlerin alanda hala önemli ve merkezi konumda olmasına rağmen özellikle bu tarz postmodern dinamiklerin giderek daha fazla önem kazandığı ve araştırmacıların bu çağdaş araştırma alanlarına yöneldiği de gözlemlenmiştir. Bu sonuçta aslında statik yapıdan ziyade teknolojik, çevresel ve toplumsal değişimlerin ön plana çıktığını ve hem yönetim fonksiyonlarında hem de değer yaratma süreçlerinde değişiklikleri beraberinde getirdiğinin, yönetim ve işletme fonksiyonları açısından teorik ve pratik anlamda kırılmalar yaşandığının bir göstergesidir.

Ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda Fayol'un ve Porter' ın ortaya koyduğu Klasik ve Modern yönetim teorilerinin birbirini tamamlayıcı nitelikte olduğu ve bu iki yapının ikisinin birlikte işletmelerde incelenmesinin işletmelere operasyonel ve stratejik avantajlar sağlayabileceği ifade edilebilir. Fakat yönetim anlayışında postmodern yönetim anlayışına doğru bir eğilimin de işletmeler tarafından görmezden gelinmemesi gereken bir olgudur. Dolayısıyla işletme yöneticilerinin dijital dönüşümü esas alan fakat klasik yönetim fonksiyonlarını da terk etmeden bir yönetim modelini işletmeye uyarlamaları faydalı olacaktır. Değer zinciri açısından ise çağdaş uygulamaları da içine alan değer zinciri analizini işletmelerin stratejik yönetim süreçlerinde kullanmaları rekabetin sürdürülebilirliği açısından gerekli olduğu düşünülmektedir.

Yapılan araştırmada bazı kısıtlar da söz konusudur. Veri seti Web of Science (WoS) Core Collection veri tabanından elde edilen yayınlarla sınırlandırılmıştır. Ayrıca sadece akademik dergilerde yayınlanan makaleler araştırmada kullanılmıştır. Daha sonraki yapılacak araştırmalarda diğer indeksleri ve bildiri, kitap ve kitap bölümü gibi çalışmalarda araştırma kapsamında araştırmacılar tarafından incelenebilir. Ek olarak, bilim haritalama çıktıları (temalar, merkezilik, yoğunluk, gelişim evreleri) parametre ayarlarına ve ön işlem seçimlerine duyarlıdır. Bu sınırlamalar, bulguların örgütsel uygulama veya nedensel etkiyi doğrudan ölçmekten ziyade araştırma ilgisinin ve kavramsal organizasyonun yapılandırılmış bir haritası olarak okunması gerektiği anlamına gelmektedir.

Literatür açısından bakıldığında ise Fayol ve Porter gibi klasik ve modern yönetim teorileri alanında önemli çalışmaları da içeren çağdaş yönetim modellerinin geliştirilmesi önem arz edecektir. İşletmenin fonksiyonları ve değer katan faaliyetleri üzerinde yapay zeka, dijitalleşme gibi postmodern yaklaşımların nasıl etkiler ortaya çıkardığının tespitine ilişkin araştırmaların da yapılması literatürü bu açıdan zenginleştirecektir. Anglo-Amerikan ve Çin eksenindeki çalışmaların yoğun olduğu düşünüldüğünde de ulusal literatürün genişlemesi açısından modern ve postmodern teoriler açısından nasıl değişikliklerin ortaya çıktığı incelenerek ülkeler arasında da karşılaştırmaların yapılması literatüre önemli katkılar sağlayabilecektir.

Nihayetinde bu çalışmadaki bibliyometrik sonuçlar, Fayol–Porter etkileşiminin süreklilik gösteren ancak belirli ölçüde yeniden yapılandırılan bir ilişki çerçevesinde şekillendiğini ortaya koymaktadır. Fayol'un işlevsel sözlüğü arka plan referansı olarak varlığını sürdürürken, Porter'ın faaliyet tabanlı ve rekabet odaklı çerçeveleri tematik yapıda ampirik olarak merkezi bir konumda yer almaktadır. Dijital dönüşüm ve yapay zeka konularındaki son gelişmeler, alanın yerleşik rekabetçi çekirdeğini yerinden etmeden, dijital koşullar altında değer yaratımını ve koordinasyonu yeniden yorumlayarak genişleyen bir gündemi işaret etmektedir.

KAYNAKÇA

Akbaş, H. E. (2008). Endüstri İşletmelerinde Değer Zinciri Analizinin Mamul Maliyetleri Üzerine Etkileri ve Uygulama Örneği. [Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi].

Al, H. (2002). Bilgi toplumu ve kamu yönetiminde paradigma değişimi. Bilimadamı Yayınları.

Archer, E. R. (1990). Toward a revival of the principles of management. Industrial Management, 32(1), 19-22.

Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. Journal of Informetrics, 11(4), 959–975.

Asunakutlu, T. (2001). Klasik ve Neo-klasik Dönemde örgütsel güvenin karşılaştırılması üzerine bir deneme, Muğla Üniversitesi SBE Dergisi, 5, 1-17.
Atılgan, T. (2006). Tekstil ve hazır giyim sektöründe değer zinciri ve ekonomik etkileri. Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi,1, 260–270.
Baransel, A. (1979). Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi – klasik ve neo-klasik yönetim ve örgüt teorileri, Cilt-1, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları.
Buhalis, D. (2003) . Tourism. Financial Times Prentice Hall, Harlow, İngiltere.
Carroll, S. J., & Gillen, D. I. (1987). Are the classical management functions useful in describing managerial work? Academy of Management Review, 12(1), 38-51.
Chen, C., Fan, Y. ve Farn, C. (2009). Cultivating focal firm's supply chain process integration capabilities: the investigation of critical determinants and consequences. Proc World Acad Sci Eng Technol, 41(May), 191-199.
Çakar, M. (2018). Toplam kalite yönetimi ve Deming örneği. Kesit Akademi Dergisi, 4(13), 389-408.
Dede, N. (2007). İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Değişen Rolleri ve Yetkinlikleri ve Bir Araştırma. [Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi].
Doğan, E. (2017). Rekabet stratejileri perspektifinden sürdürülebilir rekabet üstünlüğü. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 15(1), 163-178.
Drago, R. (1994). Sciences administratives: les facultés de droit et la formation des fonctionnaires. La Revue administrative, 47(277), 15-17.
Duyar, D. (2018). Fayol ve Gulick'ten günümüze yönetim fonksiyonlarının dönüşümü üzerine bir değerlendirme. Journal of Political Administrative and Local Studies, 1(2), 75-92.
Fayol, H. (2013). Genel ve Endüstriyel Yönetim (Çev. M. Asım Çalıkoğlu). Adres Yayınları.
Fayol, H. (Ed.). (1918). Administration industrielle et générale: prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle. H. Dunod et e. Pinat.
Fells, M. J. (2000). Fayol stands the test of time. Journal of Management History, 6(8), 345-360.
Gutierrez, A. C. M., & Montes, J. A. A. (2003). Les idées de Henri Fayol et leur influence en Espagne, durant le 20e siecle: une analyse institutionnelle. JL Peaucelle (der.), Henri Fayol, Inventeur des Outils de Gestion içinde, Paris: Economica, 267-290.
Güvemli, O. & Güvemli, B. (2018). Türk işletme tarihi üzerine. Muhasebe Ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi, Eylül Özel Sayı, 5-46.
Gwynne, R. N. (2008). UK retail concentration, Chilean wine producers and value chains. Geographical Journal, 174(2), 97-108.
Kaplinsky, R. (2000). Globalisation and unequalisation: what can be learned from value chain analysis?. Journal of Development Studies, 37(2), 117-146.
Karaboğa, T. & Zehir, C. (2020). Henri Fayol ve yönetim alanına katkıları üzerine bir inceleme. IBAD Sosyal Bilimler Dergisi, 7, 53-68.
Kotter, J.P. (1982). The general managers. The Free Press.
Kumar, D., & Rajeev, P. V. (2016). Value chain: a conceptual framework. International Journal of Engineering and Management Sciences, 7(1), 74-77.
Kuyucak, F., & Şengür, Y. (2009). Değer zinciri analizi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2009(1), 132-147.
Linnenluecke, M. K., Marrone, M., & Singh, A. K. (2020). Conducting systematic literature reviews and bibliometric analyses. Australian Journal of Management, *45*(2), 175-194.
Mahmood, Z., Basharat, M., & Bashir, Z. (2012). Review of classical management theories. International Journal of Social Sciences & Education, 2(1).
McLean, J. (2011). Fayol-standing the test of time, British Journal Of Administrative Management, 23(4), 32-33.
Mintzberg, H. (1989). Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations. Simon and Schuster.
Öğütoğulları, E., & Akpınar, T. (2016). İnsan kaynakları yönetiminin kuramsal gelişimi: Klasik, Neo-Klasik ve Modern Örgüt Kuramları, İş Yazıları Dergisi, 6, 23-50.
Özer, M. A. & Akçakaya, M. & Yaylı, H. & Yücel N. (2019). Kamu Yönetimi Klasik. (2. Baskı). Gazi Kitabevi.

Özer, M.A. & Çiftçi, A. (2022). Klasik Yönetim Teorisi'nin iki öncü ismi Fayol ve Weber'in yönetime katkısı üzerine bir değerlendirme. Fenerbahçe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,2(1), 133-152.
Özer, M.A. (2019). 21. Yüzyılın modern yönetimi için geleceğe yön veren yönetim guruları. Gazi Kitabevi.
Parker, L. D., & Ritson, P. A. (2005). Revisiting Fayol: anticipating contemporary management. British Journal of Management, 16(3), 175-194.
Peaucelle, J. L., & Guthrie, C. (2013). The life of Henri fayol. The Oxford Handbook of Management Theorists, 49.
Peaucelle, J. L. (2003). Saint Simon, aux origines de la pense´e de Henri Fayol. Entreprise et Histoire, 34, 68-83.
Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. The Free Press.
Pritchard, A. (1969). Statistical bibliography or bibliometrics?. Journal of Documentation, 25(4), 348–349.
Pryor, M. G., & Taneja, S. (2010). Henri Fayol practitioner and theoretician revered and reviled. Journal of Management History, 16(4), 489-503.
Sasaki, T. (2003). La théorie de Fayol au contact du Japon. Henri Fayol, inventeur des outils de gestion. Textes originaux et recherches actuelles, 257-266.
Sert, E. (2020). Dijital Dönüşümde Endüstri 4.0 Değer Zinciri Temel Faaliyetler Analizi: Otomotiv Sektörü İçin Model Önerisi. Doktora tezi. İstanbul Üniversitesi.
Simatupang, T. M., Piboonrungroj, P. & Williams, S. J. (2017). The emergence of value chain thinking, International Journal of Value Chain Management, 8(1), 40-57.
Somel, A. (2009). İdare yaklaşımındaki dönüşümün Türk İdare Dergisi'ne yansıması. Amme İdaresi Dergisi, 42(3), 25-57.
Stabell, C. B., & Fjeldstad, Ø. D. (1998). Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. Strategic management journal, 19(5), 413-437.
Şengül, R. (2007). "Henri Fayol'un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar". Yönetim ve Ekonomi Dergisi, *14*(2), 257-273. https://izlik.org/JA95GU49AY
Tortop, N., Aykaç, B., İsbir, E., Yayman, H., & Özer, M. A. (2017). Yönetim Bilimi (11. Basım). Nobel Yayın Dağıtım.
Toy, S., Eymirli, E. B., & Gürbüz, G. (2017). Oltu taşı değer zinciri Analizi. Megaron, 12(1),120-129.
Tüzemen, B. & Demirel, A. G. (2020). Türk yöneticilerine göre Henri Fayol'un yönetim prensiplerinin günümüzdeki geçerliliği üzerine pilot bir çalışma. Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 21 (1), 1-30. DOI:10.24889/ifede.685573.
Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2020). İşletmelerde stratejik yönetim. Beta Yayıncılık.
Wren D. A., & Bedeian, A. G. (2009). The evolution of management thought. 6th Ed.US: John Wiley & Sons.
Yenisu, E., & Şahin, F., & Öztekkeli, H. (2019). Yönetim düşüncesinin evriminde sistem kuramının etkileri, kavramsal bir çözümleme, Akademi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(18), 514-527.
Wook Yoo, J., Lemak, D. J., & Choi, Y. (2006). Principles of management and competitive strategies: using Fayol to implement Porter. Journal of Management History, 12(4), 352-368.
Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. Organizational Research Methods, 18(3), 429–472.

ÇALIŞAN ANNELERDE SAYGIN İŞ ALGISININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Doç. Dr. Ayşe GÖKÇEN KAPUSUZ

Selçuk Üniversitesi, aysegokcenkapusuz@gmail.com

Doç. Dr. Banu Saadet ÜNSAL AKBIYIK

Kocaeli Üniversitesi, banu.unsal@kocaeli.edu.tr

Özet

Bu çalışma, çalışan annelerde saygın iş algısının iş tatmini üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışan anneler, hem iş hem de aile rollerinden kaynaklanan sorumlulukları eş zamanlı yürütmekte ve bu durum çalışma koşullarının niteliğini daha kritik hâle getirmektedir. Saygın iş, güvenli, adil ücretli, sosyal koruma sağlayan ve ayrımcılıktan uzak çalışma koşullarını ifade etmektedir. Araştırma nicel yöntemle yürütülmüş ve veriler anket yoluyla toplanmıştır. Elde edilen veriler üzerinde güvenirlik, korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Analiz sonuçları, saygın iş algısının iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye ($\beta = 0.48$, $p < .001$) sahip olduğunu göstermektedir. Bulgular, çalışan anneler için çalışma koşullarının niteliğinin iş tatmini açısından kritik bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar, örgütler ve politika yapıcılar açısından kadın çalışanların, özellikle annelik rolü bağlamında desteklenmesinin önemine işaret etmektedir.

Anahtar Sözcükler: Saygın İş, İş Tatmini, Çalışan Anneler, Çalışma Koşulları

THE EFFECT OF DECENT WORK PERCEPTION ON JOB SATISFACTION AMONG WORKING MOTHERS

Abstract

This study aims to examine the effect of perceptions of decent work on job satisfaction among working mothers. Working mothers simultaneously manage responsibilities from both their professional and family roles, making the quality of working conditions a particularly critical factor. Decent work refers to working conditions that are safe, fairly compensated, provide social protection, and are free from discrimination. The study was conducted using a quantitative research design, and data were collected through a survey. Reliability, correlation, and regression analyses were performed on the obtained data. The results indicate that perceptions of decent work have a positive and significant effect on job satisfaction ($\beta = 0.48$, $p < .001$). These findings highlight that the quality of working conditions is a crucial factor for job satisfaction among working mothers and emphasize the importance of supporting women employees, particularly in the context of motherhood, for organizations and policymakers.

Keywords: Decent Work, Job Satisfaction, Working Mothers, Working Conditions

1 GİRİŞ

Kadınların iş gücüne katılım oranlarının artmasıyla birlikte, annelik rolü ile çalışma yaşamı arasındaki etkileşim hem uygulamada hem de akademik yazında daha görünür hale gelmiştir. Çalışan anneler, iş ve aile rollerinden kaynaklanan sorumlulukları eş zamanlı olarak yürütmekte ve bu durum çalışma koşullarının niteliğini daha kritik bir değişken haline getirmektedir. Rol kuramı çerçevesinde, bireyin üstlendiği çoklu rollerin yarattığı talepler iş deneyimini ve işe yönelik tutumlarını etkileyebilmektedir (Kahn ve ark, 1964).

Bu bağlamda International Labour Organization tarafından geliştirilen saygın iş (Decent Work) kavramı önem kazanmaktadır. Saygın iş; üretken istihdam, adil gelir, iş güvencesi, sosyal koruma ve temel haklara erişim gibi unsurları içeren bütüncül bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (ILO, 1999). Daha güncel yaklaşımlar ise saygın işi bireyin psikolojik iyi oluşunu destekleyen güvenli ve anlamlı çalışma koşulları olarak ele almaktadır (Blustein ve ark., 2019). Çalışma koşullarının insan onuruna yakışır biçimde düzenlenmesi, çalışanların işe yönelik tutumlarını doğrudan etkileyebilmektedir.

Çalışanların işlerine ilişkin genel memnuniyet düzeyini ifade eden iş tatmini (Job Satisfaction), örgütsel davranış literatüründe merkezi bir değişken olarak kabul edilmektedir. İş tatmini, bireyin işine yönelik bilişsel ve duygusal değerlendirmelerini içeren genel bir tutumdur (Locke, 1976). Literatürde iş tatmininin motivasyon, örgütsel bağlılık ve performans gibi pek çok çıktı ile ilişkili olduğu gösterilmiştir (Judge ve ark., 2001).

Çalışma koşullarının olumlu algılanması, sosyal değişim perspektifi çerçevesinde değerlendirildiğinde, çalışanların örgüte karşı daha olumlu tutum geliştirmesine yol açmaktadır (Blau, 1964). Bu doğrultuda saygın iş algısının iş tatmini üzerinde pozitif bir etki yaratması beklenmektedir. Bununla birlikte, çalışan anneler özelinde bu ilişkinin incelendiği çalışmalar sınırlıdır. Annelik rolü, çalışma deneyiminin algılanış biçimini etkileyebilecek önemli bir bağlamsal faktör olarak değerlendirilebilir.

Bu noktadan hareketle, bu çalışmanın amacı çalışan annelerde saygın iş algısının iş tatmini üzerindeki etkisini incelemektir.

2 KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışan annelerin iş yaşamındaki deneyimleri, yalnızca bireysel performans ya da kariyer gelişimiyle sınırlı değildir; aynı zamanda aile sorumlulukları ile iş talepleri arasındaki dengenin nasıl kurulduğuyla yakından ilişkilidir. Annelik rolü, çalışma yaşamında üstlenilen sorumluluklara ek talepler getirerek çalışma koşullarının niteliğini daha belirleyici hale getirmektedir. Bu nedenle çalışan annelerin iş deneyimini anlamada, yalnızca işin içeriği değil, işin hangi koşullar altında yürütüldüğü de kritik bir öneme sahiptir.

Bu bağlamda, insan onuruna yakışır, güvenli ve adil çalışma koşullarını ifade eden saygın iş (Decent Work) kavramı, çalışan annelerin iş yaşamındaki tutumlarını açıklamada önemli bir kuramsal araç sunmaktadır. Saygın iş; üretken istihdam, adil gelir, sosyal koruma, iş güvencesi ve temel haklara erişim gibi unsurları içeren bütüncül bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (International Labour Organization, 1999). Psikolojik açıdan ise saygın işin bireylerin temel ihtiyaçlarını karşılayarak iyi oluşu desteklediği belirtilmektedir (Duffy ve ark., 2016). Çalışma koşullarının yeterli gelir, sosyal koruma ve iş–yaşam dengesi sağlaması, annelerin hem ekonomik hem de psikolojik güvenlik algısını güçlendirebilmektedir. Bu durumun ise işe yönelik tutumları, özellikle de iş tatminini etkileyebileceği değerlendirilmektedir.

2.1. Saygın İş ve İş Tatmini İlişkisi

Çalışma Psikoloji Teorisi, geleneksel kariyer gelişim teorilerinin farklı sosyoekonomik ve dezavantajlı grupların deneyimlerini yeterince yansıtmadığını ileri sürmektedir. Kuram, bireylerin ekonomik kısıtları ve marjinalleşme deneyimlerini merkeze alarak çalışma yaşamını açıklamayı amaçlamaktadır. Bu yönüyle çalışma psikolojisi teorisi, işgücü piyasasında çeşitli yapısal engellerle karşılaşabilen kadın çalışanların ve özellikle annelerin çalışma deneyimlerini incelemek için uygun bir teorik çerçeve sunmaktadır.

Çalışma Psikoloji Teorisi, kapsamında saygın iş kavramı, International Labour Organization tarafından tanımlanan sistem odaklı saygın iş gündemi standartlara dayanmaktadır. Bu standartlar; fiziksel ve psikolojik zarardan uzak güvenli çalışma koşulları, iş–yaşam dengesini destekleyen çalışma saatleri, aile ve toplumsal değerlerle uyumlu örgütsel normlar, yeterli gelir ve sağlık hizmetlerine erişim gibi unsurları içermektedir (Duffy ve ark., 2016). Bu bağlamda saygın iş, yalnızca ekonomik bir gereklilik değil, aynı zamanda insan onurunu ve temel hakları merkeze alan bütüncül bir çalışma anlayışını ifade etmektedir.

Çalışma Psikoloji Teorisine göre saygın işin temel işlevi, bireylerin temel psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamaktır. Kuram, bu noktada Öz Belirleme Teorisini dayanak (Ryan & Deci, 2000) saygın iş koşullarına sürdürülebilir erişim, bireylerin hayatta kalma, sosyal katkı ve öz-belirlemenin birleşenleri olan özerklik, yeterlik ve ilişkisellik ihtiyaçlarını karşılamalarına olanak tanımakta; bu durum iş hayatında ve özel hayatta iyi oluşu desteklemektedir (Duffy ve ark., 2016).

Çalışanların işlerine ilişkin genel tutumsal değerlendirmesini ifade eden iş tatmini, söz konusu ihtiyaçların karşılanmasının bir sonucu olarak değerlendirilebilir (Judge ve ark., 2017). Çalışma koşullarının güvenli, adil ve destekleyici biçimde algılanması, bireyin işine yönelik memnuniyet düzeyini artırmaktadır. Bu çerçevede saygın iş; ekonomik güvenlik, anlamlı sosyal ilişkiler ve iş ortamında özerklik sağlayarak iş tatminini artırabilecek bir yapı olarak ele alınmaktadır.

Literatürde yer alan ampirik bulgular da bu ilişkiyi desteklemektedir. Türkiye'de gerçekleştirilen bir çalışmada saygın iş algısı ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur (Buyukgoze-Kavas & Autin, 2019). Benzer şekilde Çin'de yapılan bir araştırmada saygın işin iş tatmini aracılığıyla işten ayrılma niyetini azalttığı belirlenmiştir (Wan & Duffy, 2022). Brezilya örnekleminde gerçekleştirilen bir çalışmada da saygın iş koşullarının iş tatmini ile pozitif, işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkili olduğu gösterilmiştir (Ribeiro ve ark., 2019). Farklı kültürel bağlamlarda yürütülen araştırmalar, saygın işin yalnızca iş tatmini değil, aynı zamanda iyi oluş ve işe anlam yükleme gibi olumlu psikolojik çıktılarla da ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Duffy ve ark., 2017; Ferreira ve ark., 2019).

Çalışan anneler açısından değerlendirildiğinde, saygın iş unsurlarının önemi daha da artmaktadır. İş–yaşam dengesini destekleyen çalışma saatleri, adil ücret ve güvenli çalışma koşulları, annelerin hem aile hem de iş rollerini sürdürebilmeleri açısından kritik bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, bu çalışmada çalışan annelerde saygın iş algısının iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olup olmadığı araştırılmıştır**.** Bu doğrultuda araştırmanın hipotezi aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

H_1: Çalışan annelerde saygın iş algısı, iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

3 YÖNTEM

3.1. Çalışma Tasarımı ve Amacı

Bu çalışma, çalışan annelerde saygın iş algısının iş tatmini üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma nicel yöntemle yürütülmüş olup, veri toplama ve analiz süreci aşağıda detaylı olarak sunulmaktadır. Çalışmada Decent Work Scale (Duffy ve ark., 2017; Türkçe uyarlama: Büyüköze Kavas & Autin, 2019) ve İş Tatmini Ölçeği (Judge ve ark., 1998; Türkçe uyarlama: Keser & Bilir, 2019) kullanılmıştır. Örneklem, Türkiye'de çeşitli sektörlerde çalışan annelerden oluşmaktadır.

3.2. Örneklem

Çalışmaya toplam 218 çalışan anne katılmıştır. Katılımcıların yaşları 25–45 arasında değişmekte olup, ortalama yaş M = 34.7, ss = 4.8'dir. Katılımcılar eğitim, sağlık, finans ve üretim gibi farklı sektörlerde çalışmaktadır. Örnekleme dâhil edilme kriteri, katılımcının çalışıyor olması ve en az bir çocuğa sahip olmasıdır.

3.3. Ölçme Araçları

Saygın İş Ölçeği (Decent Work Scale – DWS)

İnsana yakışır iş ölçeği olarak da bilinen ve çalışan annelerin saygın iş algısını ölçmek için kullanılan Decent Work Scale (Duffy ve ark., 2017; Türkçe uyarlama: Büyüköze Kavas & Autin, 2019) 5 boyut ve 15 maddeden oluşmaktadır:

Fiziksel ve kişilerarası olarak güvenli çalışma koşulları
Sağlık hizmetlerine erişim
Yeterli ücret / tazminat
Boş zaman ve dinlenmeye imkân veren çalışma saatleri
İş yerinin değerlerinin aile ve sosyal değerlerle uyumu

Ölçek 7'li Likert tipi (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 7 = Kesinlikle Katılıyorum) yanıt seçeneklerine sahiptir. Ölçeğin iç tutarlılık güvenirliği $\alpha = 0.80$ olarak raporlanmıştır. Boyutlardan alınan yüksek puanlar, çalışan annelerin saygın iş algısının yüksek olduğunu gösterir.

İş Tatmini Ölçeği (Job Satisfaction Scale)

İş tatmini, kısa 5 maddelik İş Tatmini Ölçeği (Judge ve ark., 1998; Türkçe uyarlama: Keser & Bilir, 2019) ile değerlendirilmiştir. Örnek maddeler şunlardır: "Mevcut işimden genel olarak memnunum" ve "İşimden gerçek bir keyif alıyorum." Katılımcılar 1 (Kesinlikle Katılmıyorum) – 7 (Kesinlikle Katılıyorum) arası Likert tipi ölçekle yanıtlamıştır. Ölçeğin iç tutarlılık güvenirliği $\alpha = 0.78$ olarak raporlanmıştır.

3.4. Veri Toplama Süreci

Veriler, anket formları aracılığıyla çevrimiçi ve yüz yüze olarak toplanmıştır. Katılım gönüllülük esasına dayalı olup, tüm katılımcılardan veri toplama öncesinde bilgilendirilmiş sözlü onam alınmıştır. Çalışma, katılımcıların gizliliği ve anonimliği gözetilerek yürütülmüştür.

3.5. Veri Analizi

Toplanan verilerde tanımlayıcı istatistikler (ortalama, standart sapma), korelasyon analizi ve basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Analizler SPSS 28 programı kullanılarak gerçekleştirilmiş ve istatistiksel anlamlılık seviyesi $p < .05$ olarak belirlenmiştir.

4 BULGULAR

Faktör analizi öncesinde örneklem yeterliliği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Bartlett Sphericity Testi ile değerlendirilmiştir. Saygın İş ölçeği için KMO değeri 0.82, Bartlett testi $\chi^2 = 1125.34$, $p < .001$ olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar, örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu ve değişkenler arasında anlamlı korelasyon bulunduğunu göstermektedir. Faktör analizi sonuçları ise ölçeğin 5 boyutlu yapısını doğrulamıştır. İş Tatmini ölçeği için de benzer şekilde KMO = 0.76 ve Bartlett $\chi^2 = 312.87$, $p < .001$ bulunmuş olup, ölçeğin tek boyutlu yapısı doğrulanmıştır.

Ayrıca, ölçeklerin iç tutarlılık güvenirlik değerleri sırasıyla $\alpha = 0.80$ ve $\alpha = 0.78$ olarak bulunmuştur; bu değerler ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

4.1. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyonlar

Çalışmada kullanılan ölçeklerin ortalama ve standart sapma değerleri sunulmuştur. Katılımcıların saygın iş toplam puanı ortalama 5.21 (SS = 0.78), iş tatmini puanı ortalama 5.48 (SS = 0.82) olarak bulunmuştur.

Saygın iş ölçeği alt boyutları ile iş tatmini arasındaki korelasyonlar anlamlı düzeyde pozitif ilişkiler göstermiştir:

Tablo 1. Saygın İş Algısı Alt Boyutları İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler

Saygın İş Alt Boyutları	r	p
Güvenli Çalışma Koşulları – İş Tatmini	0.42	< .01
Sağlık Hizmetlerine Erişim – İş Tatmini	0.37	< .01
Yeterli Ücret – İş Tatmini	0.45	< .01
Boş Zaman ve Dinlenme – İş Tatmini	0.39	< .01
İş Yeri Değerleri – İş Tatmini	0.41	< .01

N=218

4.2. Regresyon Analizi

Saygın iş algısının iş tatminini yordayıp yordamadığını incelemek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, saygın iş toplam puanı iş tatmininin anlamlı bir pozitif yordayıcısı olarak bulunmuştur ($\beta = 0.48$, $t = 8.26$, $p < .001$). Modelin açıklayıcılığı $R^2 = 0.23$ olarak hesaplanmıştır; yani saygın iş algısı, iş tatminindeki varyansın %23'ünü açıklamaktadır.

Bu bulgular, çalışan annelerde saygın iş algısının iş tatmini üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir.

5 SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu çalışmada, çalışan annelerde saygın iş algısının iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bulgular, saygın iş algısının iş tatmini ile anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir ($\beta = 0.48$, $p < .001$, $R^2 = 0.23$). Yani, çalışan annelerin saygın iş algısının yüksek olması, iş tatminini artırmaktadır. Bu sonuçlar, literatürdeki benzer çalışmalarla uyumludur (Duffy ve ark., 2017; Judge ve ark., 1998) ve saygın işin çalışanların psikolojik ve mesleki iyi oluşu üzerindeki önemini desteklemektedir.

Çalışan anneler, iş ve aile rollerini eş zamanlı yürütmeleri nedeniyle çalışma koşullarının niteliğine daha duyarlı olabilmektedir. İş–yaşam dengesini destekleyen çalışma saatleri, adil ücret, güvenli ve ayrımcılıktan uzak bir çalışma ortamı, annelerin hem ekonomik hem de psikolojik güvenlik algısını güçlendirmektedir. Bu durum, iş tatminlerini artırmaktadır. Dolayısıyla saygın iş yalnızca yapısal bir çalışma standardı değil, aynı zamanda çalışan annelerin iş deneyimini şekillendiren kritik bir psiko-sosyal faktör olarak değerlendirilebilir.

Yine, çalışan anneler özelinde ele alındığında, güvenli çalışma koşulları, yeterli ücret ve tazminat, boş zaman ve dinlenme imkânları ile iş yeri değerlerinin aile ve sosyal değerlerle uyumu, iş tatminini artıran önemli unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Bu durum, işverenlerin esnek çalışma politikaları, adil ücretlendirme ve aileyi destekleyen iş ortamları oluşturmasının önemini vurgulamaktadır.

Çalışmanın sınırlılıkları arasında, çapraz kesit veri yapısı nedeniyle nedensel çıkarımların yapılamaması ve örneklemin sadece Türkiye'deki çalışan annelerle sınırlı olması yer almaktadır. Gelecek araştırmalarda, farklı sektör ve ülkelerde çalışan anneler üzerinde çalışmaların yapılması ve saygın iş algısının diğer psikolojik ve mesleki çıktılar üzerindeki etkisinin incelenmesi önerilmektedir.

Sonuç olarak, bu çalışma, çalışan annelerde saygın iş algısının iş tatmini üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymakta ve iş yaşamında uygulamaya yönelik değerli çıkarımlar sağlamaktadır.

KAYNAKÇA

Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict. Journal of Occupational Health Psychology, 5(2), 278–308. https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.278

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Blustein, D. L., Kenny, M. E., Autin, K. L., & Duffy, R. D. (2019). The psychology of working in practice: A theory of change for a new era. The Career Development Quarterly, 67(3), 236–254. https://doi.org/10.1002/cdq.12193

Büyükgöze-Kavas, A., & Autin, K. L. (2019). Decent work in Turkey: Context, conceptualization, and assessment. Journal of Vocational Behavior, 112, 64–76.

Duffy, R. D., Blustein, D. L., Diemer, M. A., & Autin, K. L. (2016). The psychology of working theory. Journal of Counseling Psychology, 63(2), 127–148. https://doi.org/10.1037/cou0000140

Duffy, R. D., Allan, B. A., England, J. W., Blustein, D. L., Autin, K. L., Douglass, R. P., ... Santos, E. J. R. (2017). The development and initial validation of the Decent Work Scale. Journal of Counseling Psychology, 64, 206–221. https://doi.org/10.1037/cou0000191.

Ferreira, J. A., Haase, R. F., Santos, E. R., Rabaça, J. A., Figueiredo, L., Hemami, H. G., & Almeida, L. M. (2019). Decent work in Portugal: Context, conceptualization, and assessment. Journal of Vocational Behavior, *112*, 77-91. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.01.009

ILO. International Labour Organization. (1999). Decent work. Geneva: ILO.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. Psychological Bulletin, 127(3), 376– 407. https://doi.org/I0.1037//0033-2909.I27.3.376

Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. Journal of Applied Psychology, 83, 17- 34. https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity. Wiley.

Keser, A., & Bilir, K. B. Ö. (2019). İş tatmini ölçeğinin Türkçe güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3(3), 229-239.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 1297–1349). Chicago: Rand McNally.

Ribeiro, M. A., Teixeira, M. A. P., & Ambiel, R. A. M. (2019). Decent work in Brazil: Context, conceptualization, and assessment. Journal of Vocational Behavior, *112*, 229-240. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.03.006

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/10.1037110003-066X.55.1.68

Wan, W., & Duffy, R. D. (2023). Decent work and turnover intentions among Chinese millennials: A longitudinal study. Journal of Career Development, *50*(4), 933-946. https://doi.org/10.1177/089484532211338

TÜKETİCİLERİN INFLUENCERLARA YÖNELİK İLGİLENİM DÜZEYLERİNİN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ

Dr. Öğr. Üyesi Ayşe ERSOY YILDIRIM

Malatya Turgut Özal Üniversitesi, ayse.yildirim@ozal.edu.tr,

https://orcid.org/0000-0002-6895-309X

Özet

Son yıllarda sosyal medya platformları, tüketici davranışlarını şekillendiren önemli mecralar haline gelmiştir. Özellikle sosyal medya influencerları, takipçileriyle kurdukları samimi ilişkiler sayesinde markalar açısından güçlü bir pazarlama aracı olarak öne çıkmaktadır. Geleneksel pazarlama iletişimi, yüksek düzeyde yönetimsel kontrol ve tek yönlü mesajlarla karakterize edilirken, tüketicilerin sosyal medya aracılığıyla birbirleriyle etkileşimleri ve influencerların sahip oldukları etkileşim alanı, tüketici ilgilenimi konusunda dikkat çekici bir araştırma alanı sunmaktadır. İlgilenim, bu etkileşimlerin davranışsal sonuçlarını doğrudan belirleyebilecek bir değişkendir. İnfluencerlar, çevrimiçi ortamda belirli bir takipçi kitlesi üzerinde etkisi olan bireylerdir. Bu kişiler, ürün tavsiyelerinde veya fikir yayılımında rol oynayarak tüketici davranışını şekillendirebilmektedir. Bu çalışma, tüketicilerin influencerlara yönelik ilgilenim düzeylerinin demografik değişkenler açısından incelenmesini amaçlamaktadır. Çalışmada hem ilgilenim kavramı pekiştirilmeye hem de sosyal medya influencerlarına yönelik tüketici ilgilenimleri üzerine bir değerlendirme yapılmaya çalışılmıştır. Bulgular, demografik özelliklerin tüketicilerin influencerlara olan ilgilenimini anlamada rol oynadığını göstermektedir. Bu çalışmanın influencer pazarlamasına yönelik akademik çalışmaların derinleşmesine ve pazarlama stratejilerinin hedef kitleye uygun olarak şekillendirilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Sözcükler: Tüketici Davranışı, İlgilenim, İnfluencer Pazarlaması, Sosyal Medya.

EXAMINING CONSUMERS' LEVEL OF INTEREST IN INFLUENCERS ACCORDING TO DEMOGRAPHIC VARIABLES

Abstract

In recent years, social media platforms have become important channels that shape consumer behavior. Social media influencers, in particular, stand out as a powerful marketing tool for brands thanks to the genuine relationships they build with their followers. Traditional marketing communication is characterized by a high level of managerial control and one-way messages, while consumers' interactions with each other via social media and the sphere of influence enjoyed by influencers present a compelling area of research in terms of consumer involvement. Involvement is a variable that can directly determine the behavioral outcomes of these interactions. Influencers are individuals who have an impact on a specific follower base in the online environment, and these individuals can shape consumer behavior by playing a role in product recommendations or the dissemination of ideas. This study aims to examine consumers' levels of interest with influencers in terms of demographic variables. The study seeks to reinforce the concept of interest and evaluate consumer involvement with social media influencers. The findings show that demographic characteristics play a role in understanding consumers' involvement with influencers. This study is expected to contribute to the advancement of academic research on influencer marketing and the development of marketing strategies tailored to the target audience.

Keywords: Consumer Behavior**,** Consumer Involvement, Influencer Marketing, Social Media.

1 GİRİŞ

İlgilenimin önemi yirmi yıldır iyi bilinmektedir. Bu kavram, çeşitli tüketici davranışları ve pazarlama yapılarıyla ilişkilendirilmiştir. Ürünlerin ve tutundurma mesajlarının tüketicilerde uyandırdığı ilgilenim, tüketicileri gruplara ayırmak için kullanılmış ve bu gruplar daha sonra farklı promosyon stratejileriyle hedef kitle olarak belirlenmiştir. Böylece, tüketicinin ilgilenim düzeyi, pazarlama yöneticileri tarafından pazarı daha fazla hedeflemek için bir bölümlendirme değişkeni olarak kullanılabilmiştir. Ancak, ilgilenimin stratejik bir araç olmanın ötesinde bir öneme daha sahip olduğu görülmüştür. İlgilenim, tüketici davranışında motivasyonel bir değişken olarak tanımlanabilir (Zaichkowsky 1985: 342). İlgilenim, bir kişinin içsel ihtiyaçları, değerleri ve ilgilerine dayalı olarak nesnenin algılanan ilgisi, şeklinde ifade edilmektedir (Zaichkowsky 1986: 5). İlgilenim, bir nesneye yönelik tüketici ilgisi, araştırması veya karmaşık karar verme düzeyini tanımlamak için kullanılmaktadır. İlgilenimin nesnesi bir ürün, hizmet, durum ya da reklam olabileceğinden, pazarlama disiplininde çok sayıda konu ile ilişkilendirilmiştir. İlgilenim teriminin pazarlama literatüründe iki ana kökeni bulunmaktadır: biri reklam araştırmaları (Krugman, 1967), diğeri ise tüketici davranışları (Howard ve Sheth, 1969) araştırmalarıdır. İlgilenim kavramı, Krugman'ın (1967) reklamlara olan ilgilenimi ölçmesinin ardından pazarlama ile ilişkilendirilmiştir. Krugman (1965), öğrenme teorisi üzerinden yola çıkarak, bir dizi reklamın deney grubuna sunulmasının ardından ilk ve son olarak sunulan reklamların, serinin ortasındaki reklamlardan daha iyi hatırlandığını bulmuştur. Bu bulgu, Hoveland (1957) tarafından ego içermeyen materyallerin öğrenilmesinde gözlemlenen öncelik ve sonralık etkilerini yansıtmaktadır. Krugman, reklamlar ile ego içermeyen materyallerin ortak noktasının düşük ilgilenim seviyeleri olduğunu öne sürmüş ve bunu, izleyicinin kendi yaşamı ile reklam arasında dakikada kurduğu "köprü kurucu deneyim, bağlantı veya kişisel referans" sayısı olarak operasyonel hale getirmiştir. Bu bağlamda, kişisel ilgilenimin reklama verilen tepkiyi etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Tüketici davranışı literatüründe, tüketici ilgilenimi, bilgi araştırması veya seçim alternatiflerinin değerlendirilmesinde fark edilmesiyle ortaya çıkmıştır (Olshavsky ve Granbois 1979: 94). Bu alanda yapılan birçok çalışma, ürün kategorisinin yanı sıra satın alma eylemini incelemiş ve satın alma durumlarının tüketicinin karar verme faaliyetinin düzeyini belirlemede önemli bir rol oynadığını tespit etmiştir (Clarke ve Belk, 1978: 313). Özellikle, araştırmacılar, ürün sınıfı (Bloch, 1981; Zaichkowsky, 1985), satın alma kararı (Laaksonen, 1994; Smith ve Bristor, 1994), psikolojik fiyatlandırma (Flynn ve Goldsmith, 1993; Mittal ve Lee, 1987, Speed ve Thompson, 2000), hizmet farklılaştırma (Keaveney ve Parthasarathy, 2001), perakende segmentasyonu (Lockshin, vd., 1997), tutundurmayı etkin hale getirme (Smith ve Bistor, 1994; Krugman, 1967; Andrews, vd., 1990), reklam (Rothschild, 1984; Celsi ve Olsen, 1988), ürün (Bloch, 1981; Richins ve Bloch, 1986), marka değerleri (Mittal ve Lee, 1987) bağlamlarında literatür oluşturmuşlardır. Bu çalışmalar, ilgilenimin tüketici davranışının çeşitli yönlerini açıkladığını ve ılımlı hale getirdiğini göstermiştir (Dholakia, 2001: 160). Literatür, çeşitli tutum nesnelerini kapsayacak şekilde daha geniş bir bağlamda ilgilenimi incelemeye odaklanmaktadır. Tüketici davranışında ilgilenimin rolü o kadar iyi kabul görmüştür ki, bu konu tüketici davranışı alanına tamamen entegre edilmiştir ve hiçbir ders kitabı bu konuyu tartışmadan tamamlanmış gibi görünmemektedir. İlgilenim konusunun akademik ve araştırma değerinin yüksek olması, ancak ülkemizde bu konuda az sayıda çalışmanın bulunması, bu çalışmanın itici gücünü oluşturmuştur. Ayrıca, son yıllarda sosyal medya platformları, tüketici davranışlarını şekillendiren önemli mecralar haline gelmiştir. Özellikle sosyal medya influencerları, takipçileriyle kurdukları samimi ve güven temelli ilişkiler sayesinde markalar açısından güçlü bir pazarlama aracı olarak öne çıkmaktadır. Tüketicilerin bir pazarlama mesajına veya kişiliğe ne düzeyde ilgi duyduğu, yani "ilgilenim" düzeyleri, bu etkileşimlerin davranışsal sonuçlarını doğrudan belirleyebilecek bir değişkendir. Bu nedenle, çalışmada hem ilgilenim kavramı pekiştirilmeye hem de sosyal medya influencerlarına yönelik tüketici ilgilenimleri üzerine bir değerlendirme yapılmaya çalışılmıştır. Sosyal medya influencerlarına yönelik tüketicilerin ilgilenim düzeylerinin değerlendirilmesi, influencer pazarlamasına yönelik akademik çalışmaların derinleşmesine katkı sağlamaktadır. Literatürde influencer etkisine dair birçok çalışma bulunmakla birlikte, tüketici ilgilenimi temelinde ele alınması oldukça sınırlıdır. Tüketici davranışlarını anlamada demografik faktörler önemli değişkenlerden biridir. Ancak son yıllarda demografik değişkenlere yönelik çalışmalar pek rağbet görmemektedir. Oysa ki influencer ilgileniminin demografik faktörlere göre incelenmesi, hem pazarlama stratejileri geliştirmek isteyen uygulayıcılara hem de akademik çalışmalara fikir vermektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Tüketici davranışında ilgilenim

Tüketici davranışındaki farklı kavramsallaştırmaları, tanımları, türleri veya ilgilenim biçimlerini kategorize etmek ve düzenlemek için üç sınıflandırma önerilmiştir. Laaksonen (1994), bu sınıflandırmayı, bilişsel temelli, bireysel durum ve tepki temelli olmak üzere üç grupta tanımlamıştır. Bu sınıflandırma, Houston ve Rothschild (1978) tarafından önerilen, kalıcı, durumsal ve tepki olmak üzere ilgilenimin üç biçimi veya türü olduğunu öne süren ilk ilgilenim ayrımını benimsemektedir. Bu ayrım, diğer yazarların da çalışmalarını dayandırdıkları ölçüttür.

Kalıcı ilgilenim, bir bireyin belirli bir ürün sınıfına olan uzun vadeli bağlılığını temsil eder. Kalıcı ilgilenim kavramsallaştırılırken, sosyal psikoloji perspektifindeki ego ilgilenimi benimsenmiştir (Zaichkowsky, 1985; 1994). Ego İlgilenimi, bir kişinin hayatındaki bir konunun merkeziliğini veya önemini ifade eder. Ego İlgilenimi bağlılıkla eşanlamlı ve aşırılıkla ilişkili olarak görülür (Sherif, Sherif ve Nebergall, 1965: 70). Nesne, tüketicinin 'bilişsel unsurları' ile ne ölçüde ilişkili ve ilgili ise tüketici bu nesneyle psikolojik bir bağ oluşturur (Zaichkowsky, 1985: 341; Celsi ve Olson, 1988: 210). Kalıcı ilgilenim tanımları, bilişsel temelli tanımlar olarak kategorize edilir (Laaksonen, 1994: 40), farklı bilişsel unsurlara atıfta bulunmalarına rağmen bu kavramsallaştırmaya bağlı kalırlar. Bilişsel motifler, bir ürün veya hizmetin maliyet-faydalarını veya işlevsel performansını kapsarken, duygusal olarak ürünün kullanımından elde edilen sembolik faydalara da odaklanır. Park ve Mittal'e (1985) göre bu bakış açısı, bireylerin ya 1) ürünün nitelikleri ve performansıyla (bilişsel) ya da 2) ürünün bireyin öz imajıyla (duygusal) ilişkili anlamıyla ilgileneceğini vurgulamaktadır. Bilişsel düzey ile ilgilenen bireylerin ürünü satın alma görevine dahil olmaları muhtemelken, duygusal düzey ile ilgilenenlerin ürünün kendisiyle kalıcı olarak ilgili oldukları söylenebilir. Bu nedenle, ilk durumda, tüketicilerin, işlevsel özelliklere, ikinci durumda ise daha geniş bir bilgi yelpazesini dikkate alacakları varsayılır (Higie ve Feick, 1989: 691). Örneğin, resim yapmak ya da müzik aleti çalmak konusunda becerisi yanında yüksek ilgilenimi olan bir tüketici, her zaman resim malzemeleriyle ya da enstrümanlarla ilgilenebilir. Bundan mutluluk duyabilir. Resim yapmadığı ya da enstrüman çalmadığı zamanlar veya bu ürünleri satın almaya istekli olmadığı durumlar olsa bile tüketicinin ilgilenimi azalmaz, bu ürünler her zaman önemli olur (Çakır, 2007: 168).

Durumsal ilgilenim, bir bireyin bir 'duruma' dahil olduğu kısa vadeli bir olguyu temsil eder (Mittal, 1989: 149). Örneğin, söz konusu olan durum bir satın alma ise, süreç tamamlandıktan sonra, durumsal ilgilenim azalır. Buradaki esas neden uyarıcı vasıtasıyla nesneyle geçici olarak ilgilenme şeklindeki bir 'zihinsel durumu' temsil etmesidir. Tanımlar, bu ilgilenim biçimini, ilginin, motivasyonun veya uyarılmanın derecesinin, miktarına veya düzeyine atıfta bulunan değerlendirme olarak görür. Durumsal ilgilenim için "bir ilgi, motivasyon veya uyarılma durumundan dolayı endişe" ve "bir bireyin uyarılma, ilgi veya dürtü miktarını gösteren seviye, iç durum değişkenine" atıfta bulunulur (Flynn ve Goldsmith, 1993: 129). Durumsal ilgilenimin 'geçici' doğasını vurgulayan Richins ve Bloch (1986), 'zamansal süre' terimini de bu sebeple kullanır. Mittal'in ilgilenim tanımı, Rothschild'in (1984) durumsal ilgilenim tanımına ve Richins ve Bloch'un (1986) "zamansal ilgilenim" tanımına benzemektedir. Mittal (1989)'in, tanımında yer alan ilgi ve endişe kavramı şunları içermektedir: 1) bir ürünün hangi tür ve markalarının satın alınacağını önemseme derecesi, 2) ürün türleri ve markaları arasındaki farklılıklar, 3) doğru ürün seçiminin önemi ve 4) seçimin sonucuyla ilgili endişeyi içermektedir. Örneğin, yazın kliması bozulan tüketici, bu durum nedeniyle klima kategorileriyle ilgilenmeye başlayabilir (Kandemir, vd., 2013: 24). Durumsal ilgilenim, bireyin kendi başına ürünle olan ilgisinden ziyade, farklı ürün veya markaların 'seçimi' ile olan durumsal ilgisini ölçmek için kullanılmaktadır. Laaksonen, (1994), satın alma süreçlerinin durumsal ilgilenime katkıda bulunduğunu savunmaktadır.

Üçüncü bilgilenim biçimi ise tepki ilgilenimidir. Tepki ilgilenimi, tüketicinin ilgilenim kapsamı ile ilişkisini karakterize eden bilişsel ya da davranışsal süreçlerin sonucudur (Rothschild ve Houston, 1980: 655). Örneğin, reklam ya da reklamdaki mesaja karşı tüketicinin hissettiği uyarılma ve motivasyon hali tepki ilgilenimi olarak değerlendirilir (Çakır, 2007:164). Tepki ilgilenimi, tüketicinin duyarlı ve dikkatli olduğu

konularda ortaya çıkabilir (Stone, 1984). Bireylerin bir duruma ne ölçüde dahil olduklarını yansıtan tepki ilgilenimi, bilgi edinme ve karar süreçlerini içeren davranışsal bir yönelimi de ifade eder (Leavitt, vd., 1981). Bu nedenle ilgilenimi, davranışsal bir süreç olarak tanımlarken dikkatli olmak gerekir, çünkü bu tür süreçlerin belirlenmesinde muhtemel başka değişkenler de vardır (Antil, 1984; Mitchell, 1979; Tyebjee, 1979).

1.2. Tüketicilerde influencer ilgilenimi

Mevcut sosyal medya ortamının iki önemli yönü vardır. Birincisi, endüstriyi ve ekosistemi oluşturan temel teknolojileri ve iş modellerini sağlayan büyük/küçük, yerleşik ve gelişmekte olan platformlardır. İkincisi kullanım durumlarıdır; nihai ve endüstriyel tüketicilerin bu teknolojileri ne şekilde ve hangi amaçlarla kullandığıdır. Bu nedenle, tüketicilerin dijital ortamlarda nasıl davrandıklarını incelemek önem taşımaktadır. Sosyal medyayı, birbirine bağlı aktörlerin (bireyler, firmalar, kuruluşlar, kurumlar) bir dizi davranışı, etkileşimi ve alışverişi olarak görmek mümkündür. Platformlar arasında, baskın iş modeli, dijital içerik ve pazarlama iletişimi ile kitlelere ulaşmak amaç olmuştur. Sosyal medya ürününün esasen etkileşimin mümkün olduğu birbirine bağlı, ağa bağlı bir dijital ortamda var olabilecek hemen hemen her şey (içerik, bilgi, davranış, insanlar, kuruluşlar, kurumlar) haline geldiği bilinmektedir. Kaplan ve Haenlein (2010) sosyal medyayı özelliklerine göre altı farklı kategoride sınıflandırmaktadır. Kaplan ve Haenlein'e (2010) göre bu kategoriler: (a) iş birliğine dayalı projeler (örneğin Wikipedia), (b) bloglar ve mikro bloglar (örneğin, Twitter), (c) içerik toplulukları (örneğin YouTube), (d) sosyal ağ siteleri (örneğin Facebook), (e) sanal oyun dünyaları (örneğin, World of Warcraft) ve (f) sanal topluluklar (örneğin, Second Life) şeklindedir. Bu çalışma tüketici perspektifine odaklandığı için nihai tüketicilerin sosyal medya kullanım aşamaları da önemli olmaktadır. Lindsey-Mullikin ve Borin (2017) tüketici karar sürecini düşünme, değerlendirme, satın alma ve satın alma sonrası savunuculuk olmak üzere dört aşamaya ayırmakta ve sosyal medyanın kullanıcılara/tüketicilere değerlendirme aşaması üzerinde kontrol sahibi olma fırsatı sunduğunu ileri sürmektedir. Tüketicilerin, bilgi, istek ve deneyim alışverişi, yani kullanıcı etkileşimi, sosyal medyanın en önemli avantajlarından biridir. Fikir paylaşan tek bir kullanıcı, potansiyel bir alıcıyı da etkileyebilir ve böylece marka iletişimi için yalnızca işletmelerin bilgi kaynağına bağlı kalmaz (Tafesse ve Wien, 2018: 242). İnfluencerların (etkileyicilerin, fenomenlerin) sosyal ağlara katılımı temelde profillerinin oluşturulmasını içerir; bu profil herkese açık, özel ya da yeni bir seçenek olarak yarı özel olabilir. Sosyal medya etkileyicileri, kendi dijital kişiliklerini yaratan, içerik üreten ve zamanla önemli bir kitleyi çekme ve oluşturma kapasitesine sahip olan kendin yap sosyal medya kullanıcılarıdır (Lou ve Yuan 2019: 60). Bu kullanıcılar, popülerliklerini artırmak için gönderiler, resimler ve mesajlar aracılığıyla stratejik olarak bilgi paylaşarak zaman içinde kitlelerinin dikkatini çekebilir ve harekete geçirebilirler. Abidin (2015), kişisel yaşamlarının ve yaşam tarzlarının metinsel ve görsel anlatımı yoluyla bloglarda ve sosyal medyada nispeten büyük bir takipçi kitlesi toplayan influencerları, dijital ve fiziksel alanlarda takipçileriyle etkileşim kurmak amacı taşıdığını belirtmiştir. İnfleucerlar, bloglarına veya sosyal medya gönderilerine reklam yazıları entegre ederek, günlük, sıradan internet kullanıcıları olarak takipçileriyle etkileşimlerinden ve sosyal medya aktivitelerinden para kazanma yönelimleri bu amaca eklenir (Abidin, 2015). Ancak, yalnızca markalar için ilgi çekici doğru türde sosyal sermayeye sahip olan sosyal medya kullanıcılarının para kazanabileceği unutulmamalıdır. Bir etkileyicinin profili, çevrimiçi topluluğun diğer katılımcılarıyla ilişki ve etkileşim kurma yollarını ortaya koyar. Öte yandan, sosyal medya profili, etkileyicilerin tüketicilere ulaşmak ve onlarla etkileşim kurmak için yeni etkileşimli yollar kullanmalarını sağlar (Gallaugher ve Ransbotham, 2010: 3); etkileyiciler, bir markanın varlığının geliştirilmesini ve kurulmasını desteklemek için hızlı ve ucuz bir şekilde çevrimiçi içerik oluşturabilirler (Ashley ve Tuten, 2015:17).

Tafesse ve Wien (2018) çevrim içi içerik stratejilerini, tüketicilerin, influencerların gönderilerini beğenme ve paylaşma eylemleri açısından tüketici davranışı alanında kavramsallaştırılan ilgilenim ile ilişkilendirmektedir. Bu eylemler, tüketicilerin yalnızca maruz kalmanın ötesinde influencerlar ile etkileşim kurmak için ekstra adımlar attığı aktif bir ilgilenim biçimini temsil etmektedir. Sosyal medya etkileyicilerine yönelik tüketici ilgilenimi; sosyal medya etkileyicilerini gözlemleme, takip etme, onaylama, paylaşımlarına katkıda bulunma, destekleme ve hatta daha da ötesinde bağlılığı içermektedir (Rosenblatt, 2023). Bu bağlılık, sosyal medya ilgilenimiyle yakından ilişkili olan tüketici-medya etkileşimlerinden, sosyal medya

platformları arasında değişiklik gösterebilen, herkese uyan tek bir ilgilenim biçimi yerine bağlama özgü olan (Voorveld vd., 2018: 50) ve ilgilenimin kavramsallaştırılmasıyla ilgili çeşitli çevrimiçi deneyim biçimlerinden kaynaklanmaktadır. Örneğin, beynin sol tarafı rasyonel, sağ tarafı ise duygusaldır, beynin sağ kısmına hitap eden medyanın düşük ilgilenimi, beynin sol tarafına hitap eden medyanın ise yüksek ilgilenimi temsil ettiği kabul edilmektedir (Schiffman ve Kanuk, 2004: 232). Tüketicinin sosyal medya platformları veya etkileyicilerine yönelik kalıcı ilgilenimleri, (resim yapmak ya da müzik aleti çalmak örneklerinde olduğu gibi) tüketiciyi rasyonel ve duygusal olarak besliyorsa, sosyal medya etkileyicilerine yönelik kalıcı ilgilenimden bahsetmek mümkün olur. Sosyal medya ve etkileyicileri, ilgilenimi oluşturan durumsal faktörleri kullanarak değişken ve anlık amaç oluşturma, anlık duygu değişimlerine cevap verme, zamansal vb. kolaylaştırıcıları kullanma, geçmişteki etkilere yönelme, gelecekteki hayallere koşma gibi pek çok durum ya da olayı değerlendirebilmektedir. Sosyal medya etkileyicilerinin kendisi de tüketicinin durumsal ilgilenime konu olan bir ürün olabilir. Sosyal medyanın teknolojik yapısı, özellikle beğeniler, paylaşımlar ve yorumlar yoluyla tüketicilerin, etkileyicilerin sanal platformlarına aktif katılımını teşvik etmektedir (Karekla vd., 2022). Jaakonmäki ve diğerleri (2017), sosyal medya etkileyicilerine yönelik ilgilenimi belirleyen faktörlerden ilkini etkileyicinin yaratıcılığına ikincisini etkileyiciye bağlı olarak beliren anlama ve üçüncüsünü de içeriğin belirli özelliklerine (örneğin metinsel içerik, görsel içerik ve işitsel içerik) bağlamıştır. Pazarlama perspektifinden sosyal medyanın hakimiyeti göz önüne alındığında influencerların artan önemi nedeniyle, firmaların genel olarak influencer pazarlamasını pazarlama stratejilerine dahil ettikleri ve büyük markaların influencer pazarlama harcamalarını artırmaya devam ettiği gözlemlenmektedir. Ayrıca, influncerlar tarafından yapılan canlı yayınların, niş alanların yanı sıra geniş alanlarda da büyümeye devam ettiği bir gerçektir. Hatta daha da ötesinde bazı firmalar sanal influencerların kullanımını keşfetmeye başlamıştır.

2 YÖNTEM

Farklı araştırmacılar, tek boyutlu veya çok boyutlu yaklaşımlar kullanarak ilgilenimi ölçmüşlerdir (Park ve Moon, 2003: 231; Quester ve Lim, 2003: 22). İlgilenim; ürünler, reklamlar ve satın alma durumları açısından ele alındığından, ilk nicel çalışmalarda kavramı temsil etmek ve yakalamak için tek maddeli ölçümler ve sonuçlar kullanılmıştır. Zaichkowsky (1985), soyut ilgilenim kavramını tek bir boyutta ölçmek için tüm alanlarda kullanılabilecek bir semantik diferansiyel ölçek önermiştir. İlgilenim ölçekleri başlangıçta hem kalıcı (Bloch, 1981; Laurent ve Kapferer, 1985; Zaichkowsky, 1985) hem de durumsal ilgilenim biçimlerini (Mittal, 1989; Slama ve Tashchian, 1985) yakalamak için geliştirilmiştir. Daha sonraki araştırmalar, ilgilenimin boyutluluğunu inceleyerek bu mevcut ölçekleri tekrarlamaya ve doğrulamaya odaklanmıştır (Jensen, vd., 1989; Kapferer ve Laurent, 1993; Mittal, 1995; Zaichkowsky, 1994). Çoğu araştırma ilgilenimi çok boyutlu bir yapı olarak kavramsallaştırmakta ve ele almaktadır. Bununla birlikte, tüketici davranışında hâkim olan görüş, "hiçbir yapının tek başına, tatmin edici bir şekilde ilgilenimi, açıklayamadığı veya tahmin edemediği" (Rothschild, 1984: 216) yönündedir. Bu görüş doğrultusunda ilgili mevcut literatürün gözden geçirilmesi, Çakır (2007) tarafından ortaya konulmuştur. İlgilenimin birden fazla boyutla mı incelenmesi gerektiği sorusu kritik bir sorudur. Ancak bu konuda var olan kafa karışıklığı halen giderilememiştir. İlgilenim ölçekleri, tek bir boyuttan (Vaughn, 1986; Zaichkowsky, 1985), yedi boyut veya faktöre (Bloch, 1981) kadar değişebilmektedir. Laurent ve Kapferer (1985), ürün ilgileniminin beş yönünü veya boyutunu (kişisel ilgi, olumsuz sonuçların önemi, yanlış satın almanın öznel olasılığı, zevk değeri ve işaret değeri) yakalayan bir ürün ilgilenim ölçümü önermiştir. Zaichkowsky (1994), Kişisel İlgilenim Envanteri (PII) olarak bilişsel ve duygusal ilgilenim öğelerinin dengesini daha iyi temsil eden ölçeği revize etmiştir. Bir eksende düşük ve yüksek ilgilenim, diğerinde ise duygusal ve bilişsel ilgilenim olmak üzere bu dört boyut, tüketici davranışı araştırmalarında kullanılmıştır (Zaichkowsky, 1994). Ancak, çoğu ilgilenim araştırması, kalıcı ilgilenim olarak da bilinen ürünlerle ilgili ilgilenimi ölçmüştür. Bir satın alma veya kararla ilgili olan durumsal ilgilenim, arama, satışlardan yararlanma, kataloglara göz atma ve doğrudan postaları inceleme gibi bir dizi ürüne özgü olmayan davranışı açıklamadaki değerine rağmen daha az ilgi görmüştür (Lichtenstein vd., 1995: 5). Mittal'in (1989) ilgilenim tanımı, bireyin satın alma kararı görevine gösterdiği dikkat ve odaklanma düzeyini ölçen dört maddelik bir ölçekle hem ürün hem de marka bazında uygulanabilmektedir. Bu yaklaşım, ilgilenim ölçümünde hem ürün hem de marka düzeyinde esneklik sağlayarak, farklı bağlamlarda ilgilenimin değerlendirilmesine olanak tanımaktadır. Ancak, bu tür ölçeklerin çeşitli versiyonları, orijinal ölçeklerden türetilmiş ve çoğunlukla önceki çalışmalarda kullanılan maddelerle büyük

oranda örtüşmektedir. Bu durum, ilgilenim araştırmalarında kullanılan ölçüm araçlarının çeşitlenmesine rağmen, temel yapı taşlarının benzer kaldığını göstermektedir. Böylece, ilgilenim kavramının ölçümünde tutarlılık sağlanırken, farklı bağlamlara uyarlanabilirlik de korunmaktadır. Bu çalışmada, ürün ilgilenim düzeyini ölçmek amacıyla kullanılan ölçek, Olsen (2007) tarafından geliştirilen ve dört maddeden oluşan bir ölçektir. Bu ölçek, tüketicilerin bir ürüne karşı gösterdikleri ilgiyi ve dikkat düzeyini değerlendirmek için tasarlanmıştır. Ölçeğin dört sorusu, katılımcıların ürünle ne kadar etkileşimde bulunduklarını, ürüne yönelik merak ve dikkatlerini, ayrıca ürünle ilgili bilgi arama davranışlarını ölçmeyi hedeflemektedir. Böylece, ürün ilgilenim düzeyi, tüketici davranışları bağlamında daha nesnel ve sistematik biçimde analiz edilebilmektedir. Dölarslan (2015: 34) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da bu ölçek kullanılmış olup, ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği akademik bağlamda desteklenmiştir. Ölçek, pazarlama ve tüketici davranışları araştırmalarında yaygın olarak tercih edilmekte ve ürünle ilgili bilişsel ve duygusal ilgiyi ölçmede etkin sonuçlar vermektedir. Bu nedenle, çalışmada kullanılan Olsen ölçeği, ürün ilgilenim düzeyinin ölçülmesinde sağlam bir temel sunmakta ve elde edilen verilerin yorumlanmasında önemli bir araç olarak işlev görmektedir. Beşli Likert Ölçeği kapsamında sorular, yanıtlayıcılara sunulmuştur (1= Kesinlikle katılmıyorum, 5= Tamamen katılıyorum). Bu araştırmanın amacı, influencerlara yönelik tüketici ilgilenimlerinin belirli demografik değişkenler çerçevesinde nasıl farklılık gösterdiğini incelemektir. Günümüzde sosyal medya influencerlarının tüketici davranışlarını etkileyen önemli aktörler haline gelmesi, bu tür etkileşimlerin altında yatan psikolojik, ekonomik, sosyolojik, demografik ve durumsal dinamiklerin anlaşılmasını gerekli kılmaktadır. Ancak bu çalışma, sadece demografik değişkenlere göre bir değerlendirme ile sınırlıdır.

Tüketici davranışları büyük ölçüde bireylerin demografik özelliklerine bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Özellikle yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve gelir gibi değişkenler, bir bireyin sosyal medya kullanım alışkanlıklarını, dijital içeriklere olan tepkisini ve pazarlama mesajlarına duyarlılığını etkileyebilir. Bu bağlamda, sosyal medya influencerlarına yönelik ilgilenim düzeylerinin de demografik faktörlere bağlı olarak farklılık göstermesi beklenmektedir. Örneğin, genç bireylerin influencerlara daha fazla ilgi göstermesi veya kadın tüketicilerin belirli influencerlara daha fazla yönelmesi gibi örüntüler, pazarlama stratejilerinin hedef kitleye göre şekillendirilmesini gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda, aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H_1: Tüketicilerin influencerlara yönelik ilgilenim düzeyleri demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi vb.) açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterir.

Bu hipotezin test edilmesi, influencer pazarlamasında segmentasyon ve hedefleme stratejilerinin daha etkin bir biçimde tasarlanmasına katkı sağlayacaktır. Ayrıca, akademik literatürde sosyal medya ilgilenimi ile demografik değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmaların sınırlı olması nedeniyle bu çalışma bu boşluğu doldurmaktadır.

İlgilenim, tüketicilerin bir konuya ne derece dikkat verdiğini ve onu ne kadar önemsediğini ifade eder. Tüketicilerin bir influencer ile kurduğu bağ ya da ilgilenim düzeyi, tüketicinin tanıtılan ürünlere olan ilgisini de tetikleyebilir. Sosyal etki kuramı ve kaynak güvenilirliği kuramı çerçevesinde değerlendirildiğinde, bir influencer'ın güvenilirliği ve yakınlığı, tüketicinin ürünlere karşı tutumunu şekillendirebilir. Bu nedenle, etkileyiciye yönelik ilgilenim ile ürüne yönelme arasında bir bağlantı olduğu varsayılmakta ve bu değerlendirmeyi istatistiksel olarak test etmek anlamlı görülmektedir. Bu bağlamda, aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H_2: Tüketicilerin influencerlara yönelik ilgilenim düzeyleri, ürünlere yönelmeleri açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterir.

Bu hipotezin test edilmesi, influencer pazarlamasının ürün tanıtımında yoğunlukla kullanılmasının varlığını açıklar. Tüketicilerin yalnızca influencer'a duyduğu ilginin değil, uzantısında bu ilginin ürüne eğilime nasıl yansıdığının anlaşılması, pazarlama mesajlarının daha etkili tasarlanmasına olanak tanır. Sosyal medya influencerları, geleneksel reklamcılığın ötesinde birebir ve ikna edici bir iletişim biçimi sunarak tüketici

tutumlarını etkileyebilen güçlü aktörler haline gelmiştir. Özellikle ürün tanıtımı, deneyim paylaşımı ve yaşam tarzı önerileri yoluyla tüketicilerin ürünlere yönelmeleri üzerinde belirleyici rol oynamaktadırlar.

Bu çalışmada Etik Kurul izninin (E-35841939-050-268466 sayılı etik kurul izin raporu) alınmasını müteakiben basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılarak, veriler tüketicilerden çevrim içi olarak toplanmıştır. Araştırmaya katılmayı kabul eden 405 sosyal medya kullanıcısı örneklem grubunu oluşturmuştur. Verilerin analizi konusunda; tanımlayıcı istatistikler frekans, yüzde, ortalama, standart sapma değerlerine bakılmıştır. Geçerlik, faktör analizi, güvenirlik analizlerinin ardından demografik verilerle karşılaştırmalı testler için uygulanan analizler sosyal bilimler için istatistik paket programı yardımıyla yapılmıştır.

3 BULGULAR

3.1. Katılımcıların sosyodemografik özelliklerine ilişkin bulgular

Tablo 1'de katılımcıların sosyodemografik özelliklere göre dağılımına ilişkin bulgular verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların sosyodemografik özelliklere göre dağılımı

Değişken	**n**	**%**
Cinsiyet		
Erkek	218	53,8
Kadın	187	46,2
Medeni Durum		
Evli	213	52,6
Bekar	192	47,4
Yaş		
18-27	147	36,3
28-43	180	44,4
44-59	51	12,6
60 ve üstü	27	6,7
Eğitim Düzeyi		
İlköğr./Lise	44	10,8
Üniversite	274	67,7
Lisansüstü	87	21,5
Meslek		
Kamu Çalışan	128	31,7
Özel Sektör Çalışan	71	17,5
Emekli	49	12
Serbest Meslek	16	3,9
Öğrenci	114	28,2
İşsiz/Ev hanımı/Diğer	27	6,7
Aylık Gelir		
Asgari Ücret Altı	120	29,7
Asgari Ücret	51	12,5
Asgari Ücret Üstü	234	57,8
Toplam	**405**	**100**

Katılımcıların %53,8'ini erkekler, %46,2'sini ise kadınlar oluşturmaktadır. Medeni duruma göre, katılımcıların %52,6'sı evli, %47,4'ü ise bekardır. Katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında, en büyük yaş grubunun %44,4 ile 28-43 yaş aralığında yer aldığı, bunu %36,3 ile 18-27 yaş grubunun takip ettiği görülmektedir. Katılımcıların %12,6'sı ise 44-59 yaş aralığındadır. Eğitim düzeyi açısından incelendiğinde, katılımcıların %67,7'sinin üniversite mezunu olduğu, %21,5'inin lisansüstü eğitim aldığı tespit edilmiştir. İlköğretim mezunu olanların oranı %2,2 ile en düşük seviyede bulunurken, lise mezunlarının oranı %8,6'dır.

Katılımcıların meslek gruplarına göre dağılımı incelendiğinde, kamu çalışanlarının %31,7 ile en büyük grubu oluşturduğu, bunu %28,2 ile öğrencilerin izlediği görülmektedir. Özel sektör çalışanlarının oranı %17,5 iken, emekliler %12'lik bir dilimi temsil etmektedir. Ayrıca katılımcıların %3,9'u serbest meslek sahibi, %2,5'i ev hanımıdır. Son olarak aylık gelir düzeyine ilişkin veriler incelendiğinde, katılımcıların %29,7'sinin asgari ücretin altında, %12,5'inin asgari ücret seviyesinde ve %57,8'inin ise asgari ücretin üzerinde gelire sahip olduğu belirlenmiştir.

3.2. Influencerlara yönelik ilgilenim düzeyi ölçeği açımlayıcı faktör analizi (AFA) bulguları

İlgilenim Düzeyi Ölçeği'nin geçerliğini belirlemek için Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) gerçekleştirilmiştir. Bunun için öncelikle, AFA için normalliğin büyük önem taşımasından dolayı (Çokluk vd., 2023: 207-208), toplanan verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla 4 maddelik taslak form toplam puan ortalamasına ait çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir (Tablo 2).

Tablo 2. İnfluencerlara yönelik ilgilenim düzeyi ölçeği toplam puanı çarpıklık ve basıklık değerleri

	n	Çarpıklık		Basıklık	
		İstatistik	S. Hata	İstatistik	S. Hata
İlgilenim Düzeyi Ölçeği Toplam Puanı	405	-0,617	0,121	0,413	0,242

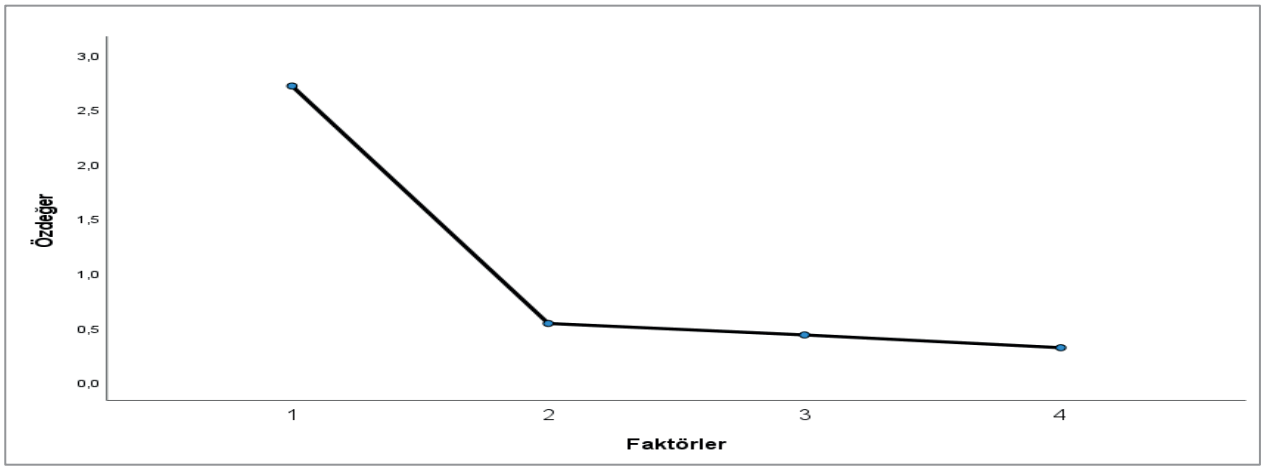
Tablo 2' de görüldüğü üzere, çarpıklık ve basıklık değerleri sırasıyla -0,617±0,121 ve 0,413±0,242 olarak bulunmuştur. Büyüköztürk (2023: 40) bu değerlerin ±1,00 aralığında olmasının normal dağılımı gösterdiğini ifade etmektedir. Bu nedenle, normal dağılımın olduğu sonucuna varılmış ve AFA işlem adımlarına başlanmıştır. AFA sürecinde; faktörleştirme tekniği olarak temel bileşenler analizi (principal components analysis), eğik döndürme (oblique rotation) altında yer alan doğrudan (direct) oblimin yöntemi tercih edilmiştir. Bu tercihin nedeni, temel bileşenler analizinin ölçülmek istenen konunun temel boyutlarını ortaya çıkarmak için oldukça kullanışlı olması (Çokluk vd., 2023: 198) ve faktörler arasında ilişkilerin var olduğu varsayımına dayalı analizlerde faktör yapılarını daha doğru bir şekilde ortaya koymasıdır (Büyüköztürk, 2023: 136, Çokluk vd., 2023: 204). Analiz sonuçları arasında, öncelikle Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi bulguları değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme, örneklem büyüklüğünün yeterliliğini ve verilerin çok değişkenli normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için yapılmıştır. Çünkü KMO değerinin 0,50'nin üzerinde olması, örneklem büyüklüğünün AFA için yeterli olduğunu, Bartlett Küresellik Testi'nin anlamlı çıkması ise verilerin çok değişkenli normal dağılıma uygun olduğunu göstermektedir (Çokluk vd., 2023: 207-208). İnceleme sonucunda, KMO değeri 0,803 olarak bulunmuş ve Bartlett Küresellik Testi sonucunun anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\chi 2(6)=648,111$; $p<0,001$). Bu sonuçlar, AFA için belirtilen ön şartların sağlandığını göstermiştir. Analizin bir sonraki aşamasında, ortak varyans (communalities) değerleri, belirlenen faktör (alt boyut) sayısı, bu faktörlere ait öz değerler, varyanslar ve açıklanan toplam varyans ile maddelerin faktör yükleri incelenmiştir. Bu süreçte, maddelerin ortak varyansa katkısını gösteren ortak varyans değerlerinin 0,30'dan büyük olması (Yaşlıoğlu, 2017: 78), ölçeğin geçerli kabul edilebilmesi için açıkladığı toplam varyansın %40'tan fazla olması, maddelere ait faktör yüklerinin 0,30 veya üzerinde olması (Çokluk vd., 2023: 194) ve ölçekte binişik madde bulunmaması için faktör yükleri arasındaki farkın 0,10'dan büyük olması beklenmiştir (Büyüköztürk, 2023: 135). Bunlara göre yapılan inceleme sonuçlarına göre, özdeğeri 1'in üzerinde olan (Çokluk vd., 2023: 192) tek faktör tespit edilmiştir ve açıklanan toplam varyans %67,801 olarak hesaplanmıştır. Her bir maddenin ortak varyans değerlerinin 0,30'un üzerinde olduğu ve beklenen şartları sağladığı belirlenmiştir. Ayrıca maddelere ait faktör yüklerinin en az 0,777 olduğu görülmüştür (Tablo 3).

Tablo 3. İlgilenim düzeyi ölçeği'nin AFA sonucundaki faktör yapısı ve maddelere ait faktör yükleri

Maddeler	Ortak Varyans	Faktör Yükleri
İİD2- Sosyal medyadaki influencerlar konusunda çok ilgiliyim	0,766	0,875
İİD3- Sosyal medyada influencer olmak konusunda çok istekliyim	0,679	0,824
İİD1- Sosyal medya influencerları hayatımın önemli bir parçasıdır	0,663	0,814
İİD4- Sosyal medya influencerlarının tavsiye ettiği ürünleri kullanmak benim için önemlidir	0,604	0,777
Faktörün Özdeğeri		2,712
Açıklanan Toplam Varyans (%)		67,801

* KMO=0,803; Bartlett Küresellik Testi $\chi^2(6)=648,111$; $p<0,001$.

Faktör sayısını doğrulamak amacıyla yamaç-birikinti grafiği de (scree plot) incelenmiştir (Şekil 1). Şekil 1 incelendiğinde, 1. noktadan sonra belirgin düşüş olduğu görülmektedir, ancak 2. noktadan itibaren eğrinin yatay bir seyir izlediği dikkat çekmektedir. Dolayısıyla bu noktadan sonra bileşenlerin (faktörlerin) varyansa katkısı oldukça küçüktür ve birbirine yakındır. Bu durum, faktör sayısının 1 olduğunu doğrulamaktadır (Çokluk vd., 2023: 231).



Şekil 1. Yamaç-Birikinti grafiği (Scree plot)

3.3. Sosyal medya ilgilenim düzeyi ölçeği'nin iç tutarlığına ilişkin güvenirlik bulguları

Ölçeğin geçerli özellikler gösterdiğinin tespitinden sonra ayrıca Cronbach Alfa ve Madde – Toplam Puan Korelasyonu analizleri yapılarak iç tutarlığına ilişkin güvenirliği incelenmiştir (Tablo 4).

Tablo 4. Cronbach alfa ve madde – toplam puan korelasyonu bulguları

Madde	Madde – Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa	Cronbach Alfa
İİD1	0,658	0,805	0,840
İİD2	0,752	0,763	
İİD3	0,675	0,797	
İİD4	0,613	0,824	

Tablo 4'de görüldüğü üzere ölçeğin genel olarak güvenirlik katsayısı 0,840 olarak bulunmuştur. George ve Mallery (2020: 244) 0,80 ve üzerindeki değerleri "iyi düzeyde güvenilir" olarak değerlendirdiğinden, ölçeğin genel olarak iyi düzeyde güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca, yine Tablo 4'de görüldüğü üzere, her bir madde silindiğinde Cronbach Alfa ve madde-toplam puan korelasyonları da incelenmiştir. Yapılan analizler, herhangi bir madde silindiğinde ölçeğin güvenirlik katsayısının artmayacağını ve ölçeğin mevcut haliyle en iyi sonucu verdiğini göstermiştir. Madde-toplam puan korelasyonlarına bakıldığında, tüm değerlerin pozitif olduğu ve en küçük değerin 0,763 olduğu görülmüştür. Bu değerlerin 0,30 ve üzerinde olması beklenmektedir (Büyüköztürk, 2023: 184). Ayrıca tespit edilen korelasyon değerleri, ölçek maddelerinin ölçek toplam puanı ile uyumunu göstermekte ve yüksek düzeyde ve pozitif yönlü olmaları halinde ölçme aracındaki maddelerin benzer davranışları örneklediğini ve ölçeğin iç tutarlılığının yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğuna ve madde-toplam puan güvenirliği şartlarını sağladığına karar verilmiştir.

3.4. Tüketicilerin influencerlara yönelik ilgilenim düzeylerinin demografik değişkenlere göre karşılaştırılması

Araştırmada, tüketicilerin sosyal medya etkileyicilerine yönelik ilgilenim düzeylerinin cinsiyet ve medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Tablo 5'de bu değişkenler arasındaki karşılaştırmaya ilişkin bağımsız gruplar t-Testi bulguları sunulmaktadır.

Tablo 5. İnfluencerlara yönelik ilgilenim düzeyinin cinsiyete ve medeni duruma göre karşılaştırılması

Değişken	Grup	n	$\bar{x}$	s	Fark	S. H.	t	Sd	p	d
Cinsiyet	Kadın	187	13,63	3,19	0,78	0,35	2,248	403,472	**0,025**	0,22
	Erkek	218	12,84	3,83						
Medeni Durum	Evli	213	13,06	3,95	-0,32	0,35	-0,911	396,664	0,363	-
	Bekar	192	13,38	3,09						

Tablo 5'de görüldüğü üzere, cinsiyete göre yapılan karşılaştırmada, kadın katılımcıların ($\bar{x}$=13,63±3,19) sosyal medya etkileyicilerine yönelik ilgilenim düzeylerinin erkek katılımcılara ($\bar{x}$=12,84±3,83) göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu fark istatistiksel olarak anlamlı olup (t(403,472)=2,248, p=0,025, d=0,22), kadınlarda ilgilenim düzeyinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Medeni duruma göre yapılan karşılaştırmada ise evli katılımcılar ($\bar{x}$=13,06±3,95) ile bekar katılımcılar ($\bar{x}$=13,38±3,09) arasında influencerlara yönelik ilgilenim düzeyi açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır (t(396,664)=-0,911, p=0,363). Bu sonuç, influencerlara yönelik ilgilenim düzeyinin medeni duruma göre fark oluşturmadığını göstermektedir.

Tablo 6. İnfluencerlara yönelik ilgilenim düzeyinin eğitim, yaş, meslek ve gelir düzeyine göre incelenmesi

Değiş.	Grup	n	$\bar{x}$	s	Varyans Kaynağı	K.T.	Sd	K.O.	F	p	η^2	Fark
Eğitim Düzeyi	İlköğr. /Lise[a]	44	12,86	3,74	G. Arası	85,060	2	42,530	3,382	**0,035**	0,02	c>b
	Üniv.[b]	274	12,99	3,45	G. İçi	5067,560	403	12,575				
	L.Üstü[c]	87	14,08	3,74	Toplam	5152,621	405					
Yaş Grubu	18-27	147	13,35	3,14	G. Arası	46,739	3	15,580	1,227	0,300	-	-
	28-43	180	13,33	3,59	G. İçi	5105,882	402	12,701				
	44-59	51	12,31	4,55	Toplam	5152,621	405					
	60 ve üstü	27	13,26	3,47								
Meslek	Emekli	49	13,78	3,29	G. Arası	101,478	4	25,369	2,014	0,092	-	-
	Ev Hanımı / S. Meslek / İşsiz	41	13,68	3,12	G. İçi	5051,143	401	12,596				
	Kamu Çalışanı	130	12,50	3,92	Toplam	5152,621	405					
	Öğrenci	114	13,40	3,44								
	Özel Sektör Ç.	71	13,51	3,42								
Gelir Düzeyi	A. Ücretin Altı	120	13,58	3,25	G. Arası	24,289	2	12,144	0,954	0,386	-	-
	Asgari Ücret	51	13,10	3,97	G. İçi	5128,332	403	12,725				
	A. Ücretin Üstü	234	13,04	3,63	Toplam	5152,621	405					

Araştırmada, katılımcıların sosyal medya etkileyicilerine yönelik ilgilenim düzeylerinin eğitim düzeyi, yaş grubu, meslek, gelir düzeyi gibi demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği karşılaştırılmıştır. Tablo 6'da bu faktörler arasındaki karşılaştırmalara ilişkin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) bulguları özetlenmiştir. Eğitim düzeyine göre yapılan karşılaştırmada, sosyal medya etkileyicilerine yönelik ilgilenim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir ($F(2, 403)=3,382$, $p=0,035$). Ancak bu fark küçük düzeyde değerlendirilmiştir ($\eta^2=0,02$). Field (2009: 375) tarafından, varyanslar homojen dağılıp grupların n'leri uzak olduğunda önerilmekte olan Hochberg GT2 çoklu karşılaştırma (post-hoc) testi sonucuna göre; lisansüstü eğitim almış katılımcıların ($\bar{x}=14,08$, $s=3,74$) sosyal medya etkileyicilerine yönelik ilgilenim düzeylerinin üniversite mezunlarından ($\bar{x}=12,99$, $s=3,45$) anlamlı derecede daha yüksek olduğunu göstermiştir. Yaş gruplarına göre yapılan karşılaştırmada, katılımcıların sosyal medya etkileyicilerine yönelik ilgilenim düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F(3, 402)=1,227$, $p=0,300$). Mesleklere göre yapılan karşılaştırmada da, katılımcıların sosyal medya etkileyicilerine yönelik ilgilenim düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir ($F(4, 401)=2,014$, $p=0,0,92$). Gelir düzeyine göre yapılan karşılaştırmada, katılımcıların sosyal medya etkileyicilerine yönelik ilgilenim düzeyleri arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($F(2, 403)=0,954$,

p=0,386). Bu sonuçlar, sosyal medya etkileyicilerine yönelik ilgilenimin düşük veya yüksek olmasının yaş, meslek ve gelir durumuna göre fark oluşturmadığını göstermektedir. Ancak cinsiyet ve eğitim durumuna göre fark oluşturması nedeniyle H_1 hipotezi kısmen kabul edilmektedir.

Tablo 7. Tüketicilerin influencerlara yönelik ilgilenim düzeylerinin, ürünlere yönelmeye sebebiyet vermesi açısından değerlendirmesi

Değişken	İnfluencer Nedeniyle Ürünlere Yönelme	n	$\bar{x}$	s	K.T.	Sd	K.O.	F	p	η^2	Fark
İnfluecerlara yönelik ilgilenim	Evet[a]	162	13,86	3,45	139,114	2	69,557	5,591	**0,004**	0,03	a>b
	Kısmen[b]	204	12,79	3,30	5013,507	403	12,440				
	Hayır[c]	39	12,34	4,68	5152,621	405					

Yapılan karşılaştırmada, gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (F(2, 403)=5,591, p=0,004). Ancak bu fark küçük düzeyde değerlendirilmiştir (η^2=0,03). Field (2009: 375) tarafından, varyansların homojen dağılmadığı durumda önerilmekte olan Games-Howell çoklu karşılaştırma (post-hoc) testi sonucunda; yüksek ilgilenime sahip tüketicilerin ($\bar{x}$=13,86, s=3,45), düşük ilgilenime sahip tüketicilere ($\bar{x}$=12,34, s=4,68) kıyasla tanıtılan ürünlere yöneldikleri tespit edilmiştir. H_2 hipotezi kabul edilmektedir.

4 SONUÇ ve TARTIŞMA

Sosyal medya dinamik bir şekilde tüketicilerin hayatına girerek ilgilenimini hareketlendirmiştir. Sosyal medya platformlarının yaygınlaşması ve buna karşılık gelen tüketici ilgilenimi, kullanıcıların etkileşim kurma biçimlerinde paradigma değişimini de hızlandırmıştır. Tüketiciler, endüstriler, politika yapıcı ve uygulayıcılar sosyal medyadaki etkileşimin sosyal ve ağ değerini kabul etmekte, sosyal medya içerikleri aracılığıyla etkileşim oluşturmaya çalışmaktadır. Bu nedenle sosyal medya ilgilenimi kavramının temelinde kişilerarası etki fikri yer alır. Sosyal medya etkileyicileri, düzenli içerik üretimi- dağıtımı ile sosyal medyada devam eden etkileşim yoluyla takipçilerinin görüşlerini, tutumlarını ve davranışlarını etkileme, ikna etme ve şekillendirme yeteneğine sahiptir. Dijital pazarlama ve tüketici davranışları literatüründe influencer etkisinin giderek artan bir şekilde ele alındığı çalışmalar mevcuttur. Hollebek vd. (2014) çalışmalarında, influencer etkisinin, ürün ilgilenimini geliştirdiğine yönelik bulgulara ulaşmıştır. Vargo ve Lusch (2004) çalışmalarıda, influencerlar aracılığıyla tüketicilerin daha derin ürün ilgilenimi geliştirdiklerine dikkat çekmiştir. Bu araştırmada, tüketicilerin sosyal medya influencerlarına yönelik ilgilenim düzeylerinin; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, meslek, gelir düzeyi ve medeni durum gibi temel demografik değişkenler açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Elde edilen bulgular, demografik özelliklerin bazılarıyla ilgilenim düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koyarken, bazı değişkenlerde anlamlı bir fark görülmemiştir. Bu sonuçlar, konuya ilişkin mevcut literatürle hem örtüşen hem de farklılık gösteren yönler içermektedir. Çalışmamızda, cinsiyete göre yapılan karşılaştırmada, kadın katılımcıların sosyal medya etkileyicilerine yönelik ilgilenim düzeylerinin erkek katılımcılara göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu bulgu, Djafarova ve Rushworth (2017) tarafından yapılan çalışmada kadınların sosyal medya içeriklerine daha duyarlı ve influencer önerilerine daha açık oldukları yönündeki bulgularla uyumludur. Kadın tüketicilerin, özellikle moda, güzellik ve yaşam tarzı alanlarındaki influencerlarla daha yüksek ilgilenim düzeyine sahip olduğu gözlemlenen bir durumdur, bu çalışma bunu kanıtlar niteliktedir. Lisansüstü eğitim almış tüketicilerin, sosyal medya etkileyicilerine yönelik ilgilenim düzeylerinin üniversite mezunlarından anlamlı derecede yüksek olduğu çalışmamızda tespit edilmiştir. Bu durum, bazı çalışmalarda daha eğitimli bireylerin dijital okuryazarlığının yüksek olması nedeniyle influencer içeriklerini daha bilinçli tükettiği (Boerman vd., 2017) şeklinde yorumlanırken; yüksek eğitim düzeyinin eleştirel bakış açısını

artırarak influencer etkisini azaltabileceği de savunulabilir. Meslek ve gelir düzeyi gibi sosyoekonomik değişkenler açısından influencerlara yönelik ilgilenimde ortaya çıkan farklılıklar, bireylerin yaşam tarzları ve boş zaman etkinlikleriyle ilişkili olabilmektedir. Literatürde, özellikle beyaz yakalı ve yaratıcı sektör çalışanlarının sosyal medya kullanım oranlarının yüksek olduğu ve bu kitlenin yeni ürün ve trendlerle daha ilgili olduğu ifade edilmektedir (Casalo, vd., 2018). Buna karşın mesleğin ve gelir düzeyinin sosyal medya etkileyicilerine yönelik tüketicilerin ilgilenim düzeyi üzerinde belirleyici bir farklılık ortaya koymadığı bu çalışmada tespit edilmiştir. Öte yandan, medeni durum değişkeninin, influencer ilgilenimi üzerinde anlamlı bir farklılık göstermediği de bu çalışmada görülmüştür. Bu durum, sosyal medya etkileşimlerinin bireyin medeni durumundan ziyade kişisel ilgi alanları, yaşam tarzı ve dijital medya kullanımıyla daha fazla ilişkili olduğunu düşündürmektedir.

İlgilenim düzeyini etkileyen demografik faktörler arasındaki etkileşimler gelecekteki araştırmaların konusu olabilir. Örneğin, yaş ile eğitim düzeyinin birlikte ilgilenim üzerindeki etkisini modelleyen yapısal eşitlik modellemeleri (SEM) ile daha derinlemesine analizler yapılabilir. Bireylerin yaşam tarzı, kişilik özellikleri, sosyal medya kullanım motivasyonları gibi psikografik faktörler de ilgilenim düzeyinde belirleyici rol oynayabilir. İlgilenim düzeyleri, platform özelliklerine göre de değişebilir (örneğin Instagram, TikTok,YouTube). Gelecek araştırmalarda bu platformlar arasında karşılaştırmalı analizler yapılarak demografik grupların hangi mecralarda daha fazla ilgilenim gösterdiği ortaya konabilir. Yapılacak yeni çalışmalar, sosyal medya influencerlarına yönelik tüketici ilgilenimini daha geniş bir çerçevede anlamayı kolaylaştıracak ve pazarlama stratejilerinin daha etkin biçimde şekillendirilmesine katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Andrews, J., Srinivas, D. ve Akhter, S.H. (1990). A framework for conceptualizing and measuring the involvement construct in advertising research. *Journal of Advertising,* 19 (4), 27-40.

Ashley, C., & 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.

Büyüköztürk, Ş. (2023). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Pegem Akademi.

Bloch, P.H. (1981). An exploration into the scaling of consumers' involvement with a product class. In: Monroe, K.B. (Ed.). *Advances in Consumer Research: Association for Consumer Research*, 61-65.

Celsi, L.R. and Olson, J.C. (1988). The role of involvement in attention and comprehension processes. *Journal of Consumer Research* 15 (September), 210-224.

Clarke, K. and Belk, R. (1978) The effects of product involvement and task definition on anticipated consumer effort. In *Advances in Consumer Research*, Vol.5, ed. H. K. Hunt, Ann Arbour, MI: Association for Consumer Research, 313-318.

Çakır, V. (2007). Tüketici ilgilenimini ölçmek. *Selçuk İletişim*, 4(4), 163-180.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., Büyüköztürk, Ş. (2023). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve Lisrel uygulamaları.* Ankara: Pegem Akademi.

Dölarslan, E. Ş.(2015). Tüketicilerin ürün ilgilenim ve bilgi düzeyinin marka sadakatine etkisinin fikir liderliği kapsamında değerlendirilmesi. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi,* (15), 23-48.

Dholakia, U.M. (1997). An investigation of the relationship between perceived risk and product involvement. *Advances in Consumer Research: Association for Consumer Research*, 159-167.

Flynn, L.R. and Goldsmith, R.E. (1993). A causal model of consumer involvement: Replication and critique. *Journal of Social Behavior and Personality*, 8 (6), 129-142.

Field, A. (2009). *Discovering statistics Using SPSS*. SAGE.

Gallaugher, J., & Ransbotham, S. (2010). Social media and customer dialog management at Starbucks. MIS Quarterly Executive, 9(4), 3.

George, D. ve Mallery, P. (2020). *IBM SPSS Statistics 26 Step by Step: A Simple Guide and Reference (16th ed.)*. Routledge.

Higie, R. A., & Feick, L. (1989). Enduring involvement: Conceptual and measurement issues. In: Sroll, T.K. (Ed.). *Advances in Consumer Research: Association for Consumer Research*, 690-696.

Houston, M.J. and Rothschild, M.L. (1978). Conceptual and methodological perspectives on involvement. In: Hunt, H.K. (Ed.), *Advances in Consumer Research: Association for Consumer Research,* 184-187.

Howard, J.A. ve Sheth, J.N. (1969) *The Theory of Buyer Behavior*. New York: John Wiley.
Jaakonmäki, R., Müller, O., ve Vom Brocke, J. (2017). The impact of content, context, and creator on user engagement in social media marketing. *In Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 1152-1160.
Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. Business Horizons, 53(1), 59-68.
Keaveney, S. M., & Parthasarathy, M. (2001). Customer switching behavior in online services: An exploratory study of the role of selected attitudinal, behavioral, and demographic factors. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29, 374-390.
Krugman, H.E. (1965). The impact of television advertising involvement. *Public Opinion Quarterly*, 29(Fall), 349-356.
Krugman, H.E. (1967). Measurement of advertising involvement. *Public Opinion Quarterly*, 30(Winter), 583-596.
Laaksonen, P. (1994). Consumer Involvement: Concepts and Research. London, UK: Routledge.
Laurent, G. and Kapferer, J.N. (1985). Measuring consumer involvement profiles: *Journal of Marketing Research*, 22(February), 41-53.
Lindsey-Mullikin, J., and Borin, N. (2017). Why strategy is key for successful social media sales. Business Horizons, 60(4), 473-482.
Lockshin, L. S., Spawton, A. L., (1997). Using product, brand, and purchasing involvement for retail segmentation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 4 (3), 171-183.
Lou, C., & Yuan, S. (2019). Influencer Marketing: How Message Value and Credibility Affect Consumer Trust in Branded Content on Social Media. *Journal of Interactive Advertising*, 19, 58-73.
Mittal, B., 1989. Measuring purchase-decision involvement. *Psychology and Marketing*, 6(2), 147-162.
Mittal, B., Lee, M.S. (1987). Separating brand-choice involvement from product involvement via consumer involvement profiles. In: Houston, M.J. (Ed.), *Advances in Consumer Research: Association for Consumer Research*, 43-49.
Olsen, S.O. (2007). Repurchase loyalty: The role of involvement and satisfaction. *Psychology and Marketing*, 24: 315-341.
Olshavsky, R. and Granbois, D.H (1979) Consumer decision making- fact or fiction?. *Journal of Consumer Research,* 6(September), 93-100.
Park, C.W., & Mittal, B. (1985). A theory of involvement in consumer behavior: Problems and issues. In: Sheth, J.N. (Ed.). *Research in Consumer Behavior,* 201-231.
Richins, M.L., Bloch, P.H.,1986. After the new wears off: The temporal context of product involvement. *Journal of Consumer Research,* 3 (September), 280-285.
Rosenblatt, G. (2023). Engagement pyramid: Visualize the different ways a person might get involved in your campaign.
Rothschild, M.L., 1984. Perspectives on involvement: Current problems and future definitions. In: Kinnear, T.C. (Ed.). *Advances in Consumer Research: Association for Consumer Research,* 216-217.
Slama, M.E., & Tashchian, A. (1985). Selected socio-economic and demographic characteristics associated with purchasing involvement. *Journal of Marketing*, 49 (Winter), 72-82.
Smith, J. B., & Bristor (1994). Uncertainty orientation: Explaining differences in purchase involvement and external search. *Psychology and Marketing*, 11 (6), 587-608.
Speed, R. and Thompson, P. (2000). Determinants of sports sponsorship responses. *Journal of the Academy of Marketing Science,* 28 (2), 226-238.
Tafesse, W., ve Wien, A. (2018). Using message strategy to drive consumer behavioral engagement on social media. *Journal of Consumer Marketing*, 35(3), 241-253.
Quester, P., and Lim, A. L. (2003). Product involvement/brand loyalty: Is there a link? *The Journal of Product and Brand Management,* 12 (1), 22-39.
Vaughn, R., 1986. How advertising works: A planning model revised. *Journal of Advertising Research (February/March),* 57-66.
Voorveld, H. A., Van Noort, G., Muntinga, D. G., & Bronner, F. (2018). Engagement with social media and social media advertising: The differentiating role of platform type. *Journal of Advertising*, 47(1), 38-54.

Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,* (46), 74-85.

Zaichkowsky, J. L. (1985). Measuring involvement construct. *Journal of Consumer Research*, 12(December), 341-352.

Zaichkowsky, J. L. (1986). Conceptualizing Involvement. *Journal of Advertising*, Vol. 15, No. 2, 4-14.

Zaichkowsky, J. L. (1994) The personal involvement inventory: reduction, revision and application to advertising. *Journal of Advertising, 23(December), No. 4, 59-70.*

RUMİNASYONUN SESSİZ İSTİFA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Dr. Öğr. Üyesi Bumin Çağatay AKSU

İstanbul Gelişim Üniversitesi, bcaksu@gelisim.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Turgay KARALİNÇ

İstanbul Gelişim Üniversitesi, tkaralinc@gelisim.edu.tr

Özet

Bu araştırmanın amacı, ruminasyonun sessiz istifa üzerindeki etkisini incelemek ve algılanan yönetici desteğinin bu ilişkideki düzenleyici rolünü ortaya koymaktır. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini İstanbul'da yaşayan beyaz yaka çalışanlar oluşturmakta olup; kolayda örnekleme yöntemiyle ulaşılan İstanbul'da görev yapan 407 beyaz yaka çalışandan çalışmanın örneklem grubunu oluşturmuştur. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışanların ruminasyon düzeylerini ölçmek amacıyla Cropley vd. (2012) tarafından geliştirilen ve Akyüz ve Sulak (2019) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "İşle İlgili Ruminasyon Ölçeği"; sessiz istifa düzeylerini ölçmek amacıyla Yıldız vd. (2024) tarafından geliştirilen "Sessiz İstifa Ölçeği" ve algılanan yönetici desteğini ölçmek için ise Göktepe (2017) tarafından geliştirilen "Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği" kullanılmıştır. Veriler SPSS ve AMOS programları aracılığıyla analiz edilmiş; korelasyon, regresyon ve moderasyon analizleri uygulanmıştır. Bulgular, ruminasyonun sessiz istifa üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca algılanan yönetici desteğinin bu ilişkide düzenleyici rol oynadığı ve yüksek düzeyde yönetici desteğinin ruminasyonun sessiz istifa üzerindeki etkisini zayıflattığı tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, İş Talepleri-Kaynakları modeli ile uyumlu olup, yönetsel desteğin çalışanların olumsuz bilişsel süreçlerinin etkilerini azaltmada önemli bir kaynak olduğunu ortaya koymaktadır.

Anahtar Sözcükler: Ruminasyon, Sessiz İstifa, Algılanan Yönetici Desteği,

THE MODERATING ROLE OF PERCEIVED SUPERVISOR SUPPORT IN THE EFFECT OF RUMINATİON ON QUIET QUITTING

Abstract

The aim of this study is to examine the effect of rumination on quiet quitting and to reveal the moderating role of perceived supervisor support in this relationship. The study employs a quantitative research design. The population of the study consists of white-collar employees living in Istanbul, and the sample includes 407 white-collar employees selected through convenience sampling. Data were collected באמצעותa survey method. To measure employees' rumination levels, the "Work-Related Rumination Scale" developed by Cropley et al. (2012) and adapted into Turkish by Akyüz and Sulak (2019) was used. The "Quiet Quitting Scale" developed by Yıldız et al. (2024) and the "Perceived Supervisor Support Scale" developed by Göktepe (2017) were also employed. The data were analyzed using SPSS and AMOS software, and correlation, regression, and moderation analyses were conducted. The findings indicate that rumination has a positive and significant effect on quiet quitting. Furthermore, perceived supervisor support plays a moderating role in this relationship, such that high levels of support weaken the effect of rumination on quiet quitting. The results are consistent with the Job Demands–Resources model and highlight the importance of managerial support as a resource in reducing the negative effects of employees' cognitive processes.

Keywords: Rumination, Quiet Quitting, Perceived Supervisor Support

1 GİRİŞ

Son yıllarda çalışma yaşamında önemli bir kavram olarak öne çıkan sessiz istifa, çalışanların yalnızca görev tanımları kapsamında faaliyet göstermeleri ve örgüte yönelik ekstra çaba göstermemeleri şeklinde tanımlanmaktadır. Bu kavram, özellikle pandemi sonrası değişen çalışma dinamikleri, artan iş-yaşam dengesi arayışı ve çalışan beklentilerindeki dönüşüm ile birlikte daha görünür hale gelmiştir. Sessiz istifa, çalışanların işten fiziksel olarak ayrılmadan psikolojik olarak geri çekilmeleri anlamına gelmekte olup, örgütsel bağlılık, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti gibi değişkenlerle yakından ilişkilidir (Şen, 2025; Atalay & Dağıstan, 2024). Bu yönüyle sessiz istifa, yalnızca bireysel bir tutum değil, aynı zamanda örgütlerin verimliliği ve sürdürülebilirliği açısından kritik sonuçlar doğurabilecek bir olgudur.

Günümüz iş yaşamında artan iş talepleri, yoğun rekabet ortamı ve belirsizlikler çalışanların psikolojik süreçlerini doğrudan etkilemektedir. Bu süreçlerden biri olan ruminasyon, bireyin işle ilgili olumsuz deneyimler üzerine tekrar tekrar ve çoğu zaman kontrolsüz bir şekilde düşünmesi olarak ifade edilmektedir. Ruminatif düşünce yapısı, bireyin zihinsel enerjisini tüketmekte ve olumsuz duyguların sürekliliğine neden olmaktadır. Bu durum, çalışanların psikolojik iyi oluşunu olumsuz etkileyerek tükenmişlik, stres ve işten uzaklaşma davranışlarını artırmaktadır (Manuoğlu, 2023; Qin et al., 2025). Özellikle iş dışı zamanlarda dahi devam eden işle ilgili düşünceler, bireyin toparlanma süreçlerini sekteye uğratarak iş performansı ve yaşam doyumu üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır.

Ruminasyonun örgütsel sonuçları incelendiğinde, bu bilişsel sürecin çalışanların işe yönelik tutum ve davranışlarını önemli ölçüde şekillendirdiği görülmektedir. Sürekli olarak olumsuz iş deneyimlerine odaklanan çalışanlar zamanla işe yabancılaşmakta, motivasyonlarını kaybetmekte ve örgüte katkı sağlama istekleri azalmaktadır. Bu bağlamda ruminasyon, sessiz istifa davranışının ortaya çıkmasında önemli bir öncül değişken olarak değerlendirilebilir. Nitekim literatürde yer alan çalışmalar, ruminatif düşüncenin duygusal tükenmişliği artırarak çalışanların yalnızca görev tanımlarıyla sınırlı kalma eğilimini güçlendirdiğini ortaya koymaktadır (Querstret & Cropley, 2012; Wang et al., 2013).

Öte yandan, çalışan davranışlarının yalnızca bireysel faktörlerle değil, aynı zamanda örgütsel ve yönetsel faktörlerle de şekillendiği bilinmektedir. Bu noktada algılanan yönetici desteği önemli bir değişken olarak öne çıkmaktadır. Algılanan yönetici desteği, çalışanların yöneticilerinin kendilerine değer verdiğine, ihtiyaçlarını önemsediğine ve zor durumlarda yanlarında olduğuna dair inançlarını ifade etmektedir (Eisenberger et al., 2002). Yüksek düzeyde algılanan yönetici desteği, çalışanların örgütsel bağlılığını artırmakta, stres düzeylerini azaltmakta ve olumsuz iş deneyimlerinin etkilerini hafifletmektedir.

İş Talepleri-Kaynakları (JD-R) modeli çerçevesinde değerlendirildiğinde, ruminasyon bir iş talebi (stres kaynağı) olarak ele alınırken, algılanan yönetici desteği önemli bir iş kaynağı olarak görülmektedir. Bu model, iş taleplerinin çalışanlar üzerinde yarattığı olumsuz etkilerin, yeterli düzeyde iş kaynakları mevcut olduğunda azaltılabileceğini öne sürmektedir (Bakker & Demerouti, 2007). Bu doğrultuda, algılanan yönetici desteğinin ruminasyonun sessiz istifa üzerindeki etkisini zayıflatabilecek düzenleyici bir rol üstlenebileceği düşünülmektedir. Nitekim önceki araştırmalar, yönetici desteğinin çalışanların stresle başa çıkma kapasitelerini artırdığını ve tükenmişlik ile işten kopma gibi olumsuz sonuçları azalttığını göstermektedir (Kinnunen et al., 2017).

Bu bağlamda, ruminasyon gibi olumsuz bilişsel süreçlerin çalışan davranışları üzerindeki etkilerinin anlaşılması ve bu etkileri azaltabilecek örgütsel mekanizmaların ortaya konulması büyük önem taşımaktadır. Özellikle yöneticilerin sergilediği destekleyici davranışların, çalışanların olumsuz deneyimleri yeniden anlamlandırmalarına yardımcı olarak sessiz istifa eğilimlerini azaltabileceği değerlendirilmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, ruminasyonun sessiz istifa üzerindeki etkisini incelemek ve algılanan yönetici desteğinin bu ilişkideki düzenleyici rolünü ortaya koymaktır. Bu yönüyle çalışma, hem bireysel düzeyde bilişsel süreçleri hem de örgütsel düzeyde destek mekanizmalarını birlikte ele alarak literatüre bütüncül bir katkı sunmayı hedeflemektedir. Ayrıca elde edilecek bulguların, işletmelerin insan kaynakları politikalarına ve yönetsel uygulamalarına ışık tutarak daha sağlıklı ve sürdürülebilir çalışma ortamlarının oluşturulmasına katkı sağlaması beklenmektedir.

2 KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Ruminasyon; kişinin ısrarla içinde bulunduğu duygu durumunu (özellikle depresif durumunu), bu duygu durumunun belirtilerini, olası sebeplerini ve/veya sonuçlarını sürekli düşünmesi; ancak problemini çözmeye yönelik aktif bir davranış sergilememesi olarak tanımlanmaktadır (Yıldız, 2019). Ruminasyon, çalışanların işte yaşadıkları olumsuz deneyimleri zihinde sürekli tekrar etmesine yol açarak tükenmişlik, işten kopma ve düşük bağlılık düzeylerini artırır. Bu süreçte birey, çözüm üretmekten ziyade sorun üzerine yoğunlaşmakta ve zihinsel olarak aynı düşünce döngüsü içerisinde kalmaktadır. Ruminatif düşünme biçimi genellikle istem dışı gerçekleşmekte ve bireyin bilişsel kaynaklarını tüketerek psikolojik yıpranmaya neden olmaktadır.

Ruminasyonun çalışanlar üzerindeki etkileri yalnızca bireysel düzeyde kalmamakta, aynı zamanda örgütsel sonuçlar da doğurmaktadır. Yüksek düzeyde ruminasyon yaşayan bireylerde tükenmişlik, duygusal yorgunluk, düşük iş tatmini ve azalan örgütsel bağlılık gibi olumsuzluklar daha sık görülmektedir (Manuoğlu, 2023; Qin et al., 2025). Bunun yanı sıra ruminasyon, bireyin toparlanma sürecini engelleyerek iş dışı zamanların verimli kullanılmasını zorlaştırmakta ve uzun vadede performans düşüşüne yol açmaktadır. Ampirik çalışmalar, ruminatif düşüncenin iş tatminsizliği ve duygusal tükenmişlik üzerinden işe yabancılaşmayı güçlendirdiğini ve çalışanların yalnızca görev tanımlarıyla sınırlı kalma eğilimini artırdığını göstermektedir (Querstret & Cropley, 2012; Wang et al., 2013).

Sessiz istifa, çalışanların yalnızca iş tanımlarında yer alan görevleri yerine getirmesi ve bunun ötesinde gönüllü çaba göstermemesi olarak tanımlanmaktadır. Bu kavram, çalışanların işten fiziksel olarak ayrılmadan psikolojik olarak geri çekilmelerini ifade etmekte olup, son yıllarda özellikle dijitalleşme ve pandemi sonrası değişen çalışma koşullarıyla birlikte daha fazla dikkat çekmektedir (Atalay & Dağıstan, 2024; Hamouche et al., 2023). Sessiz istifa davranışı sergileyen çalışanlar, örgütsel vatandaşlık davranışlarından kaçınmakta ve minimum performans düzeyinde kalmayı tercih etmektedirler (Şen, 2025).

Sessiz istifanın ortaya çıkmasında hem bireysel hem de örgütsel faktörler etkili olmaktadır. Tükenmişlik, düşük iş tatmini ve motivasyon eksikliği bu davranışın temel bireysel belirleyicileri arasında yer almaktadır. Örgütsel düzeyde ise adaletsizlik algısı, yetersiz ödüllendirme sistemleri ve düşük düzeyde algılanan örgütsel destek sessiz istifa eğilimini artırmaktadır (Gün et al., 2025). Ayrıca çalışanların iş-yaşam dengesi kurmakta zorlanmaları ve iş yükünün artması da bu davranışın yaygınlaşmasına katkı sağlamaktadır (Samnani & Robertson, 2025).

Sessiz istifa, örgütler açısından kısa vadede fark edilmesi zor bir durum olmakla birlikte uzun vadede önemli verimlilik kayıplarına yol açmaktadır. Bu davranış, çalışanların yenilikçi faaliyetlerden uzaklaşmasına, takım performansının düşmesine ve örgütsel bağlılığın zayıflamasına neden olmaktadır (Boy & Sürmeli, 2023). Bunun yanı sıra sessiz istifa davranışının örgüt içerisinde yayılma eğilimi gösterdiği ve diğer çalışanları da olumsuz etkileyebildiği belirtilmektedir (Hamouche et al., 2023).Literatürde sessiz istifa, işe yabancılaşma, işten kopma ve düşük örgütsel bağlılık kavramlarıyla yakından ilişkilendirilmektedir. Özellikle duygusal tükenmişlik yaşayan çalışanların, kendilerini koruma amacıyla işe olan yatırımlarını azalttıkları ve bu durumun sessiz istifa davranışına dönüştüğü ifade edilmektedir (Gün et al., 2025). Bu bağlamda sessiz istifa, çoğu zaman bireysel bir tercihten ziyade olumsuz örgütsel koşulların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Ruminasyon ile sessiz istifa arasındaki ilişki değerlendirildiğinde, çalışanların işle ilgili olumsuz deneyimleri sürekli olarak zihinde tekrar etmelerinin zamanla motivasyon kaybına ve işe yönelik ilgisizliğe yol açtığı görülmektedir. Bu süreç, çalışanların yalnızca zorunlu görevlerini yerine getirme eğilimini artırarak sessiz istifaya zemin hazırlamaktadır (Querstret & Cropley, 2012; Wang et al., 2013). Dolayısıyla sessiz istifa, ruminatif düşünce süreçlerinin davranışsal bir çıktısı olarak değerlendirilebilir.

Algılanan yönetici desteği, çalışanların yöneticilerinden gördükleri destek düzeyine ilişkin algılarını ifade etmektedir. Yüksek düzeyde yönetici desteği, çalışanların örgütsel bağlılığını artırmakta ve işten ayrılma niyetini azaltmaktadır (Kurtessis et al., 2017). İş Talepleri-Kaynakları teorisine göre algılanan yönetici desteğinin ruminasyonun sessiz istifa üzerindeki etkisini tamponlayan bir görev üstlenebileceği düşünülebilir. İş Talepleri-Kaynakları modeli, ruminasyon gibi iş stresörlerinin olumsuz çıktılarının, yönetici desteği gibi yeterli kaynaklar mevcut olduğunda tamponlanabileceğini öne sürer (Bakker & Demerouti,

2007). Ampirik bulgular da yönetici desteğinin tükenmişlik ve işten kopma üzerindeki etkileri azalttığını, ruminatif düşüncelerin yol açtığı duygusal yıpranmayı hafiflettiğini göstermektedir (Querstret & Cropley, 2012; Kinnunen et al., 2017). Bu bağlamda yüksek algılanan yönetici desteği, çalışanların olumsuz deneyimleri yeniden çerçevelemesine yardımcı olarak sessiz istifa davranışının ortaya çıkma olasılığını düşürebilir..

3 YÖNTEM

Bu araştırmada, ruminasyonun sessiz istifa üzerindeki etkisini ve algılanan yönetici desteğinin bu ilişkideki düzenleyici rolünü incelemek amacıyla nicel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Araştırma, değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymayı hedefleyen ilişkisel tarama modeli çerçevesinde tasarlanmıştır. Bu doğrultuda çalışma, mevcut durumu betimlemek ve değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri test etmek amacıyla kesitsel bir araştırma niteliği taşımaktadır.

Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde farklı sektörlerde görev yapan beyaz yaka çalışanlar oluşturmaktadır. Beyaz yaka çalışanların tercih edilmesinin temel nedeni, yoğun iş yükü, zaman baskısı ve bilişsel talepler nedeniyle ruminatif düşünceye daha yatkın bir grup olarak değerlendirilmeleridir. Araştırmada örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış olup, araştırmaya gönüllülük esasına dayalı olarak katılım sağlanmıştır. Bu kapsamda toplam 407 geçerli anket elde edilmiş ve analizler bu örneklem üzerinden gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların farklı sektör ve pozisyonlardan oluşması, elde edilen bulguların genellenebilirliğini artıran bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak yapılandırılmış anket formu kullanılmıştır. Anket formu üç temel ölçekten oluşmaktadır. Ruminasyon düzeyini ölçmek amacıyla Cropley vd. (2012) tarafından geliştirilen ve Akyüz ve Sulak (2019) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 15 maddeli ve üç alt boyuttan oluşan "İşle İlgili Ruminasyon Ölçeği" kullanılmıştır. Sessiz istifa düzeylerini ölçmek amacıyla Yıldız vd. (2024) tarafından geliştirilen 7 maddeli ve tek boyutlu "Sessiz İstifa Ölçeği" tercih edilmiştir. Algılanan yönetici desteğini ölçmek için ise Göktepe (2017) tarafından geliştirilen 7 maddeli ve tek boyutlu "Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği" kullanılmıştır. Tüm ölçekler 5'li Likert tipi (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) derecelendirme ile ölçülmüştür.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri analiz edilmiştir. Ölçeklerin iç tutarlılığını belirlemek amacıyla Cronbach Alpha katsayıları hesaplanmış ve tüm ölçeklerin kabul edilebilir güvenilirlik düzeyinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve elde edilen uyum iyiliği indekslerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmüştür.

Verilerin toplanma sürecinde katılımcılara araştırmanın amacı hakkında bilgi verilmiş ve gönüllü katılım esas alınmıştır. Katılımcılardan elde edilen verilerin yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacağı ve gizliliklerinin korunacağı belirtilmiştir. Veri toplama süreci çevrim içi ve yüz yüze anket formu aracılığıyla gerçekleştirilmiş olup, veri toplama süreci belirli bir zaman aralığında tamamlanmıştır.

Araştırma verilerinin analizinde SPSS ve AMOS programları kullanılmıştır. Öncelikle tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon analizleri gerçekleştirilerek değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ardından ruminasyonun sessiz istifa üzerindeki etkisini test etmek amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır. Algılanan yönetici desteğinin düzenleyici rolünü test etmek için ise Hayes tarafından geliştirilen PROCESS Macro eklentisinin Model 1 analizi kullanılmıştır. Moderasyon analizinde değişkenler arasındaki etkileşim terimi oluşturularak model test edilmiş ve anlamlılık düzeyleri incelenmiştir.

Bu yöntemsel yaklaşım sayesinde, araştırmada hem doğrudan etkiler hem de koşullu (düzenleyici) etkiler kapsamlı bir şekilde analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, ruminasyon ve sessiz istifa arasındaki ilişkinin yalnızca doğrudan değil, aynı zamanda örgütsel bir kaynak olan algılanan yönetici desteğine bağlı olarak değişebileceğini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

4 BULGULAR

Araştırmanın tüm değişkenleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Tablo 1. Değişkenler Arası İlişkiler

Değişken	Ruminasyon	Sessiz İstifa	Algılanan Yönetici Desteği
Ruminasyon	1	**,523***	**,639***
Sessiz İstifa		1	**,712***
Algılanan Yönetici Desteği			1

Gerçekleştirilen Regresyon analizi sonucunda ruminasyoun sessiz istifa üzerinde pozitif yönlü anlamlı ve orta şiddetli bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın birinci hipotezi (ruminasyon sessiz istifayı pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir) kabul edilmiştir.

Tablo 2. Regresyon Analizi Sonuçları

Model	β	t	p
Ruminasyon → Sessiz İstifa	0,65	7,606	**,000***
	R^2 = ,460 p= ,000 < 0,05		

Araştırmanın ikinci hipotezi (algılanan yönetici desteğinin ruminasyonun sessiz istifa üzerindeki etkisinde düzenleyicilik rolü bulunmaktadır.) test etmek üzere SPSS Hayes Process Macro 1 numaralı analiz modeli kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre algılanan yönetici desteğinin ruminasyonun sessiz istifa üzerindeki etkisinde düzenleyicilik rolü olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3. Aracılık Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH	β	t	p
Sabit	1.10	0.15	—	7.33	0.000
Ruminasyon	0.60	0.08	0.62	7.50	0.000
Algılanan Yönetici Desteği	-0.40	0.07	-0.45	-5.71	0.000
Int (RUM × AYD)	-0.55	0.10	-0.50	-5.50	0.000

Algılanan yönetici desteği ortalamanın üzerine çıktığında ve yüksek değerler aldığında ruminasyonun sessiz istifa üzerindeki etkisi anlamsız hale gelmektedir.

Tablo 4. Ortalamalara Göre Etki Değişimi

AYD Düzeyi	Etki (B)	t	p
Düşük (-1 SS)	0.85	8.20	0.000
Ortalama	0.60	7.50	0.000
Yüksek (+1 SS)	0.10	1.20	0.23

5 SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu araştırma, ruminasyonun sessiz istifa üzerindeki etkisini ve algılanan yönetici desteğinin bu ilişkideki düzenleyici rolünü ortaya koyarak literatüre önemli katkılar sunmaktadır. Elde edilen bulgular, ruminasyonun çalışanların işe yönelik psikolojik geri çekilme davranışlarını artırdığını gösterirken, yüksek düzeyde algılanan yönetici desteğinin bu olumsuz etkiyi zayıflattığını ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar, İş Talepleri-Kaynakları modeli (Bakker & Demerouti, 2007) ve Koruma Kaynakları kuramı (Hobfoll, 1989) ile uyumlu olup, sosyal desteğin stresin zararlı etkilerini tamponladığını doğrulayan önceki çalışmalarla paralellik göstermektedir (Kinnunen et al., 2017).

Araştırma, sessiz istifa kavramını bilişsel bir süreç olan ruminasyonla ilişkilendirerek ve bu ilişkide yönetici desteğinin koşullu rolünü inceleyerek literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmaktadır. Uygulama açısından, yöneticilerin çalışanlarla açık iletişim kurmaları, geri bildirim sağlamaları ve destekleyici bir liderlik tarzı benimsemeleri önerilmektedir.

Ayrıca çalışanların ruminatif düşünce kalıplarını azaltmaya yönelik farkındalık ve stres yönetimi eğitimleri de sessiz istifayı önlemede etkili olabilir. Bu bağlamda örgütlerin hem bireysel hem de yönetsel düzeyde müdahaleler geliştirmesi kritik önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

Akyüz B.S. & Sulak S. (2019). Adaptation Of Work-Related Rumination Scale İnto Turkish. *Journal Of Measurement And Evaluation İn Education And Psychology*. 10(4), 422-34.

Atalay, M., & Dağıstan, U. (2024). Quiet quitting: a new wine in an old bottle?. *Personnel Review*, *53*(4), 1059-1074.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.

Boy, Y., & Sürmeli, M. (2023). Quiet quitting: A significant risk for global healthcare. *Journal of Global Health*, *13*,

Cropley M, Michalianou G, Pravettoni G, Millward LJ. (2012) The Relation Of Post- Work Ruminative Thinking With Eating Behaviour. *Stress And Health*. 28(1), 23-30.

Göktepe, E. A. (2017). Algılanan yönetici desteği ölçeği: Geliştirilmesi, geçerliliği ve güvenirliliği. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 31-48.

Gün, İ., Balsak, H., & Ayhan, F. (2025). Mediating effect of job burnout on the relationship between organisational support and quiet quitting in nurses. *Journal of Advanced Nursing*, *81*(8), 4644-4652.

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.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, *44*(3), 513–524.

Kinnunen, U., Feldt, T., Siltaloppi, M., & Sonnentag, S. (2017). Job demands–resources model in the context of recovery: Testing recovery experiences as mediators. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *26*(4), 529–543.

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of management*, *43*(6), 1854-1884.

Manuoğlu, E. (2023). The role of perceived autonomy support and fear of failure: A weekly diary study on work-related rumination. *Plos one*, *18*(10).

Qin, K., Yu, Z., Cai, Q., Jiang, N., & Chung, K. S. (2025). How workplace Telepressure fuels job burnout among educators: mediated by work-related rumination and moderated by perceived organizational support. *Behavioral Sciences*, *15*(8).

Querstret, D., & Cropley, M. (2012). Exploring the relationship between work-related rumination, sleep quality, and work-related fatigue. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(3), 341–353.

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.

Samnani, A. K., & Robertson, K. (2025). More than a personal decision: A relational theory of quiet quitting. *Human Resource Management*, *64*(5), 1321-1335.

Şen, H. (2025). A systematic review of quiet quitting in the health sector. *OPUS Journal of Society Research*, *22*(3), 391-404.

Wang, M., Liu, S., Zhan, Y., & Shi, J. (2013). Daily work-family conflict and alcohol use: Testing the cross-level moderation effects of peer drinking norms and social support. Journal of Applied Psychology, 98(4), 696–708.

Yıldız, B. (2019). Benlik Farklılaşması Ve Affediciliğin Ruminasyonu Yordayıcı Rolü. Ekev Akademi Dergisi, 80 (23), 41-56.

Yıldız, A., Ekingen, E., Gün, İ., & Yıldırım, M. (2024). Validity and reliability study of the Turkish version of the Quiet Quitting Scale in healthcare workers. *BMC Psychology*, *12*(1), 1-11

KÜÇÜK ÖLÇEKLİ OTEL İŞLETMELERİNİN DÖNGÜSEL EKONOMİYE UYUM ENGELLERİNİN BELİRLENMESİ: KAPADOKYA BÖLGESİNDE BULANIK DELPHİ UYGULAMASI[3]

Dr. Öğr. Üyesi Burcu ŞİMŞEK YAĞLI

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, burcusimsek@nevsehir.edu.tr

Özet

Döngüsel ekonomi, kaynakların daha verimli kullanılması ve atık oluşumunun azaltılması yoluyla sürdürülebilir üretim ve tüketim sistemlerinin geliştirilmesini amaçlayan önemli bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır. Turizm sektöründe özellikle küçük ölçekli konaklama işletmeleri, sınırlı kaynakları ve organizasyon yapıları nedeniyle döngüsel ekonomi uygulamalarına uyum sürecinde çeşitli zorluklarla karşılaşabilmektedir. Bu çalışmanın amacı küçük ölçekli otel işletmelerinin döngüsel ekonomiye uyum sürecinde karşılaştıkları engelleri belirlemektir. Araştırma Kapadokya Bölgesi'nde faaliyet gösteren küçük ölçekli otel işletmeleri bağlamında gerçekleştirilmiştir. Literatür taraması sonucunda belirlenen potansiyel uyum engelleri Bulanık Delphi yöntemi kullanılarak turizm sektöründe deneyime sahip uzmanlar tarafından değerlendirilmiştir. Analiz sonucunda 44 potansiyel uyum engelinden 20'si kabul edilmiş ve bu uyum engelleri yönetim ve kurumsal direnç, mali ve ekonomik engeller, teknoloji ve altyapı eksiklikleri, farkındalık ve eğitim eksiklikleri ile müşteri ve kültürel etkenler olmak üzere beş ana kategori altında toplanmıştır. Araştırma bulguları küçük ölçekli otel işletmelerinde döngüsel ekonomi uygulamalarının yaygınlaştırılabilmesi için yönetimsel farkındalık, finansal destek mekanizmaları ve teknolojik altyapının geliştirilmesinin önemine işaret etmektedir.

Anahtar Sözcükler: Döngüsel ekonomi, Bulanık delphi, Küçük ölçekli otel işletmeleri.

IDENTIFYING BARRIERS TO ADAPTING SMALL-SCALE HOTEL BUSINESSES TO THE CIRCULAR ECONOMY: A FUZZY DELPHI APPLICATION IN THE CAPPADOCIA REGION

Abstract

Circular economy has emerged as an important approach aiming to improve sustainable production and consumption systems by promoting efficient resource use and minimizing waste generation. In the tourism sector, especially small-scale accommodation businesses may face various challenges in adopting circular economy practices due to their limited financial, organizational, and technical capacities. The aim of this study is to identify the barriers to circular economy adoption in small-scale hotel businesses. The research was conducted in the Cappadocia region, one of the important tourism destinations in Türkiye. Potential barriers identified through an extensive literature review were evaluated by experts with experience in the tourism sector using the Fuzzy Delphi Method. The results indicate that 20 out of 44 potential indicators were accepted. These indicators were grouped under five main categories: managerial and organizational resistance, financial and economic barriers, technology and infrastructure deficiencies, awareness and education gaps, and customer and cultural factors. The findings highlight the importance of managerial awareness, financial support mechanisms, and technological infrastructure for the successful adoption of circular economy practices in small-scale hotel businesses. The study provides insights for tourism practitioners and policymakers aiming to promote circular economy practices in the hospitality sector.

Keywords: Circular economy, Fuzzy delphi, Small-scale hotel businesses.

[3] Bu çalışma, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi (*Kariyer Başlangıç Destek Projeleri - Proje No: KBP25S01*) tarafından sağlanan fonlarla desteklenmiştir.

1 GİRİŞ

Artan dünya nüfusu, ekonomik büyüme ve bireylerin tüketim taleplerindeki yükseliş, doğal kaynakların kullanımını önemli ölçüde artırmış ve çevresel sürdürülebilirlik açısından çeşitli sorunları beraberinde getirmiştir. Geleneksel ekonomik sistemler, doğal kaynakların çıkarılması, üretim sürecinde kullanılması ve kullanım sonrasında atık olarak bertaraf edilmesine dayanan doğrusal bir yapıya sahiptir. "Al–yap–at" (take–make–dispose) modeli olarak ifade edilen bu doğrusal ekonomik yaklaşım, uzun vadede doğal kaynakların tükenmesine, çevresel bozulmalara ve sürdürülebilirlik sorunlarına yol açmaktadır (Garcés-Ayerbe vd., 2019; Andersen, 2007; The Ellen MacArthur Foundation, 2013). Bu nedenle son yıllarda akademik literatürde ve uygulamada doğrusal ekonomiden döngüsel ekonomiye (Circular Economy, DE) geçişin sürdürülebilir kalkınma açısından önemli bir çözüm olarak değerlendirildiği görülmektedir (Vargas-Sánchez, 2018).

Döngüsel ekonomi yaklaşımı, geleneksel doğrusal sistemin aksine, kaynakların mümkün olduğunca uzun süre ekonomik sistem içerisinde tutulmasını ve atıkların yeniden üretim süreçlerine kazandırılmasını amaçlayan bir modeldir (Elia, Gnoni ve Tornese, 2017). DE'nin temelini oluşturan 3R prensibi (reduce, reuse, recycle); üretim süreçlerinde kullanılan malzeme miktarının azaltılmasını, ürünlerin kullanım ömrünün uzatılmasını ve kullanım ömrü sona eren ürünlerin geri dönüştürülmesini ifade etmektedir (Mohan vd., 2024). Bu sayede döngüsel ekonomi, kaynak kullanımını optimize ederken aynı zamanda çevresel etkileri azaltmakta ve ekonomik kalkınma ile çevresel sürdürülebilirlik arasında denge kurulmasına katkı sağlamaktadır (Zink ve Geyer, 2017).

Döngüsel ekonomi yaklaşımı başlangıçta daha çok üretim sektörlerinde uygulanmasına rağmen son yıllarda hizmet sektörlerinde de giderek önem kazanmaktadır (Govindan vd., 2022; Govindan ve Hasanagic, 2018). Hizmet sektörlerinden biri olan turizm sektörü, ekonomik kalkınmaya sağladığı katkı, istihdam yaratma kapasitesi ve küresel ölçekte büyüyen yapısı nedeniyle birçok ülke için stratejik öneme sahiptir. Bununla birlikte turizm sektörü, yoğun enerji ve su tüketimi, atık üretimi ve doğal kaynakların kullanımı gibi nedenlerle çevresel sürdürülebilirlik açısından çeşitli zorluklar barındırmaktadır (Pamfilie vd., 2018). Konaklama işletmeleri, yiyecek-içecek hizmetleri, ulaşım faaliyetleri ve turistik aktiviteler nedeniyle önemli miktarda enerji, su ve diğer doğal kaynakları tüketmekte ve önemli miktarda atık üretmektedir. Bu nedenle turizm sektöründe döngüsel ekonomi uygulamalarının yaygınlaştırılması sürdürülebilir turizm hedeflerine ulaşılması açısından önemli bir araç olarak görülmektedir. Bununla birlikte, işletmelerin döngüsel ekonomiye geçiş süreçleri çoğu zaman çeşitli engellerle karşılaşmaktadır. Literatürde bu engeller finansal kısıtlar, teknolojik altyapı eksiklikleri, bilgi ve farkındalık eksikliği, yönetimsel direnç ve yasal düzenlemelerdeki yetersizlikler gibi farklı boyutlarda ele alınmaktadır (Govindan ve Hasanagic, 2018). Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler sınırlı finansal kaynakları, teknik bilgi eksiklikleri ve organizasyonel kapasitelerinin sınırlı olması nedeniyle döngüsel ekonomi uygulamalarını hayata geçirmede daha fazla zorluk yaşayabilmektedir. Turizm sektöründe faaliyet gösteren küçük ölçekli otel işletmeleri de benzer şekilde döngüsel ekonomi uygulamalarını benimseme sürecinde çeşitli engellerle karşı karşıya kalmaktadır. Türkiye'nin önemli turizm destinasyonlarından biri olan Kapadokya Bölgesi, yoğun turist akışına sahip olması ve bölgede faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin büyük ölçüde küçük ölçekli işletmelerden oluşması nedeniyle döngüsel ekonomi uygulamalarının değerlendirilmesi açısından önemli bir araştırma alanı sunmaktadır. Bununla birlikte literatürde küçük ölçekli otel işletmelerinin döngüsel ekonomiye uyum sürecinde karşılaştıkları engelleri sistematik ve nicel yöntemlerle inceleyen çalışmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Bu durum, özellikle turizm sektöründe döngüsel ekonomi uygulamalarına yönelik engellerin belirlenmesi ve önceliklendirilmesi açısından yeni araştırmalara ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Bu çalışmanın amacı, turizm sektöründe faaliyet gösteren küçük ölçekli otel işletmelerinin döngüsel ekonomiye geçiş sürecinde karşılaştıkları uyum engellerinin belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda literatürde yer alan potansiyel döngüsel ekonomi uyum engelleri belirlenmiş ve bu engellerin geçerliliği uzman görüşleri doğrultusunda Bulanık Delphi yöntemi kullanılarak değerlendirilmiştir. Akademisyenler ve turizm profesyonellerinden oluşan uzman grubunun değerlendirmeleri sonucunda küçük ölçekli otel işletmelerinin döngüsel ekonomiye uyum sürecinde karşılaştıkları temel engeller belirlenmiştir. Çalışmadan elde edilen bulguların, turizm sektöründe döngüsel

ekonomi uygulamalarının geliştirilmesine katkı sağlaması ve politika yapıcılar ile sektör yöneticilerine yol gösterici bilgiler sunması beklenmektedir.

2 KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Doğrusal ekonomi (Linear Economy, LE) modeli, sanayi devrimiyle birlikte ortaya çıkan ve doğal kaynakların çıkarılması, üretim sürecinde kullanılması ve kullanım sonrası atık olarak bertaraf edilmesine dayanan tek yönlü bir sistemdir. Ancak artan dünya nüfusu, yükselen satın alma gücü ve tüketim eğilimleri sınırlı kaynaklar üzerinde ciddi bir baskı oluşturmaktadır (Andrews, 2015). Bu doğrusal üretim ve tüketim modeli, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşılması açısından önemli çevresel ve ekonomik sorunlar yaratmaktadır. Bu nedenle son yıllarda doğrusal ekonomi modeline alternatif olarak geliştirilen Döngüsel Ekonomi (DE) yaklaşımı giderek daha fazla önem kazanmaktadır.

2.1. Döngüsel Ekonomi ve Turizm Sektörü

Döngüsel ekonomi, kaynakların etkin kullanımını sağlayarak ekonomik sistem içerisinde mümkün olduğunca uzun süre tutulmasını amaçlayan ve atık oluşumunu minimize etmeye odaklanan bir modeldir (Kirchherr, Reike ve Hekkert, 2017). Döngüsel ekonomi modeli, Avrupa Birliği başta olmak üzere birçok ülke ve uluslararası kuruluş tarafından sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmada önemli bir araç olarak görülmektedir. Bu kapsamda Avrupa Birliği, kaynak kullanımının düzenlenmesi ve atık miktarının azaltılmasını amaçlayan çeşitli politikalar geliştirmiştir. Avrupa Yeşil Mutabakatı ve Yeni Döngüsel Ekonomi Eylem Planı bu girişimler arasında yer almakta olup 2050 yılına kadar iklim nötrlüğüne ulaşılması hedeflenmektedir (European Commission, 2024). Bu doğrultuda, mevcut ve gelecek nesillerin refahını sağlamak amacıyla seyahat ve turizm sektörü de değer zincirlerini ve iş modellerini yeniden tasarlamak zorundadır (United Nations, 2016). Döngüsel ekonomi uygulamaları başlangıçta daha çok üretim sektörlerinde ele alınmış olsa da son yıllarda hizmet sektörlerinde de giderek önem kazanmaya başlamıştır (Govindan vd., 2022). Bununla birlikte turizm gibi hizmet sektörlerinde döngüsel ekonomi uygulamalarına yönelik akademik çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bunun temel nedenleri arasında hizmet sektörlerinde malzeme akışlarının sınırlı olduğu yönündeki algı (Holmberg ve Konttinen, 2023; Boluk vd., 2019) ve döngüsel ekonomi kavramına ilişkin farkındalık eksiklikleri yer almaktadır (Sørensen vd., 2020). Oysa turizm sektörü, konaklama, yiyecek-içecek hizmetleri ve ulaşım faaliyetleri nedeniyle önemli miktarda enerji, su ve diğer kaynakları tüketmektedir. Bu nedenle turizm sektöründe döngüsel ekonomi uygulamalarının geliştirilmesi sürdürülebilir turizm açısından önemli bir potansiyel taşımaktadır.

Literatür incelendiğinde, turizm sektöründe döngüsel ekonomi uygulamalarına yönelik bazı çalışmalara rastlanmıştır. Örneğin Manniche vd. (2017) tarafından geliştirilen CIRTOINNO projesi kapsamında turizm işletmelerinde döngüsel ekonomi uygulamalarının geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu çalışma, özellikle konaklama işletmelerinde atık azaltma stratejilerinin döngüsel uygulamaların en yaygın biçimlerinden biri olduğunu göstermektedir. Ayrıca turizm sektöründe eko-inovasyon uygulamalarının da döngüsel ekonomi kapsamında önemli bir rol oynadığı ifade edilmektedir (Florido vd., 2019). Turizm işletmelerinde enerji ve su tasarrufu, yenilenebilir enerji kullanımı, atık yönetimi ve gıda israfının azaltılması gibi uygulamalar döngüsel ekonomi kapsamında değerlendirilmektedir (Camilleri, 2021; Ghafourian vd., 2022; Li vd., 2024; Barbara vd., 2024). Döngüsel ekonomi uygulamalarının sunduğu avantajlara rağmen, bu modelin uygulanması çeşitli engeller nedeniyle kolay bir süreç değildir. Literatürde döngüsel ekonomi uygulamalarını engelleyen faktörler farklı kategoriler altında ele alınmaktadır. Govindan vd. (2014) bu engelleri dış kaynak kullanımı, teknoloji, bilgi eksikliği, finansal kısıtlar ve destek eksikliği gibi kategoriler altında sınıflandırmıştır. Benzer şekilde Ritzén ve Sandström (2017) finansal, yapısal, operasyonel, kültürel ve teknolojik engelleri döngüsel ekonomiye geçişte temel engeller olarak tanımlamıştır. Farooque vd. (2019) ise finansal kaynak eksikliği, teknik bilgi yetersizliği, organizasyonel kültür, düzenleyici eksiklikler ve tedarik zinciri iş birliklerinin zayıflığını döngüsel ekonomi uygulamalarının önündeki başlıca engeller arasında göstermiştir. Govindan ve Hasanagic (2018) tarafından yapılan kapsamlı literatür incelemesinde döngüsel ekonomi uygulamalarının önünde yer alan 39 farklı engel sekiz ana kategori altında sınıflandırılmıştır. Bu kategoriler; hükümet politikaları, ekonomik faktörler, teknolojik kısıtlar, bilgi ve beceri eksikliği, yönetimsel

faktörler, döngüsel ekonomi çerçevesine ilişkin sorunlar, kültürel ve sosyal faktörler ile piyasa koşullarıdır. Kirchherr vd. (2018) ise gerçekleştirdikleri geniş kapsamlı araştırmada kültürel faktörlerin döngüsel ekonomiye geçişte en önemli engellerden biri olduğunu ortaya koymuş ve özellikle tüketici farkındalığı eksikliği ile şirket kültürünün değişime direnç göstermesini kritik engeller olarak tanımlamıştır.

2.2. Döngüsel Ekonomi ile Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin döngüsel ekonomi uygulamalarına uyum sürecinde karşılaştıkları engeller de literatürde ele alınmaktadır. Rizos vd. (2016) Avrupa'daki KOBİ'ler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada finansman eksikliği, teknik bilgi yetersizliği, devlet desteğinin sınırlı olması ve tedarik zinciri ağlarının yetersizliğini başlıca engeller olarak belirlemiştir. Goyal vd. (2018) ise gelişmekte olan ülkelerde döngüsel ekonomi uygulamalarının önündeki engelleri altyapı eksiklikleri, teknolojik yetersizlikler, politika ve düzenleme eksiklikleri ile geleneksel üretim yöntemleri olarak sınıflandırmıştır. Turizm sektörüne odaklanan çalışmalar incelendiğinde ise döngüsel ekonomi uygulamalarının henüz gelişim aşamasında olduğu görülmektedir. Rodriguez vd. (2020) turizm sektöründe döngüsel ekonomi uygulamalarına yönelik akademik çalışmaların üretim sektörlerine kıyasla oldukça sınırlı olduğunu ifade etmektedir. Benzer şekilde Pamfilie vd. (2018) otel sektörünün döngüsel ekonomi modelini benimsemeye henüz tam olarak hazır olmadığını belirtmektedir. Son yıllarda turizm sektöründe döngüsel ekonomi uyum engellerine odaklanan bazı çalışmalar yapılmıştır. Örneğin Khan vd. (2023) turizm KOBİ'lerinde davranışsal niyet ve dinamik yeteneklerin döngüsel ekonomi benimsenmesi üzerindeki etkisini incelemiştir. Nassanbekova vd. (2023) dijital teknolojilerin turizm sektöründe döngüsel ekonomiye uyum sürecindeki rolünü ve bu süreçte karşılaşılan engelleri analiz etmiştir. Alharethi vd. (2024) kırsal turizm destinasyonlarında döngüsel ekonomiye uyumda karşılaşılan engelleri araştırırken Pathak vd. (2024) turizm sektöründe kurumsal engelleri incelemek için Yorumlayıcı Yapısal Modelleme (ISM) yöntemini kullanmıştır. Türkiye'de gerçekleştirilen bir çalışmada ise Vatansever vd. (2021) döngüsel ekonomiye uyum engellerini Aralık Tipi-2 Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci yöntemi ile değerlendirmiştir. Buradan hareketle, literatür incelendiğinde turizm sektöründe döngüsel ekonomi uyum engellerinin sistematik ve nicel yöntemlerle incelendiği çalışmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Ayrıca mevcut çalışmaların büyük çoğunluğu farklı sektörlerde gerçekleştirilmiş olup turizm sektörüne özgü uygulamalar sınırlı kalmaktadır. Bu nedenle turizm sektöründe faaliyet gösteren küçük ölçekli otel işletmelerinin döngüsel ekonomiye uyum sürecinde karşılaştıkları engellerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi literatürde önemli bir araştırma boşluğunu oluşturmaktadır. Bu çalışma, Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren küçük ölçekli otel işletmelerinin döngüsel ekonomi uyum engellerini uzman görüşleri doğrultusunda değerlendirerek literatürdeki bu boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır.

3 YÖNTEM

Bu çalışmada Kapadokya Bölgesi'nde faaliyet gösteren küçük ölçekli otel işletmelerinin döngüsel ekonomiye (CE) uyum sürecinde karşılaştıkları engellerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda araştırma yöntemi olarak Bulanık Delphi yöntemine başvurulmuştur. Bu yöntem kullanılarak literatür taraması neticesinde belirlenen kriter kümesi, uzman değerlendirmeleri ile Kapadokya bölgesi küçük ölçekli otel işletmeleri özelinde değerlendirilmiş ve en uygun model ortaya çıkarılmıştır.

3.1. Bulanık Delphi Yöntemi

Literatür incelemesi sonucunda belirlenen döngüsel ekonomi uyum engellerinin uzman görüşleri doğrultusunda değerlendirilmesi amacıyla Bulanık Delphi yöntemi kullanılmıştır. Delphi yöntemi, belirli bir konu hakkında uzmanların görüşlerini sistematik ve tekrarlı anketler aracılığıyla toplayarak fikir birliğine ulaşmayı amaçlayan bir yöntemdir. Geleneksel Delphi yaklaşımında uzman görüşlerinin öznel ve belirsiz olması yöntemin sınırlılıkları arasında görülmektedir (Ocampo vd., 2018). Bu nedenle, bu belirsizliği azaltmak amacıyla bulanık küme teorisine dayanan Bulanık Delphi yöntemi geliştirilmiştir (Zhang, 2017). Bulanık Delphi yöntemi uzman görüşlerinin dilsel ifadeler aracılığıyla değerlendirilmesine olanak

sağlamaktadır. Yöntemin temel adımları şu şekildedir (Ocampo vd., 2018): (1) Uzmanların belirlenmesi, (2) Literatür doğrultusunda kriter kümesinin oluşturulması, (3) Uzman görüşlerinin dilsel ifadeler aracılığıyla değerlendirilmesi, (4) Üçgensel bulanık sayılar yardımıyla verilerin analiz edilmesi, (5) Durulaştırma işlemi ile kesin değerlerin elde edilmesi ve (6) Eşik değeri kullanılarak kriterlerin kabul veya reddedilmesidir.

Bu çalışmada uzman seçiminde eğitim düzeyi, mesleki deneyim ve konuya ilişkin bilgi birikimi dikkate alınmıştır. Bu doğrultuda araştırmada 2 turizm akademisyeni ve 3 turizm sektörü profesyonelinden oluşan toplam 5 uzman yer almıştır. Uzmanların mesleki deneyimleri 5 ile 40 yıl arasında değişmekte olup ortalama deneyim süresi yaklaşık 16 yıldır. Araştırmada uzmanlardan döngüsel ekonomi uyum engellerini bulanık dilsel değerlendirme ölçeği kullanarak değerlendirmeleri istenmiştir. Bu çalışmada kullanılan dilsel ölçek Zhang (2017) çalışmasından uyarlanmıştır. Dilsel değerlendirme ölçeğinde "çok önemli", "önemli", "orta derecede önemli", "önemsiz" ve "çok önemsiz" ifadeleri üçgensel bulanık sayılar ile temsil edilmiştir.

3.2. Kapadokya Bölgesi Küçük Ölçekli Otel İşletmeleri

Kapadokya Bölgesi, Türkiye'nin önemli turizm destinasyonlarından biri olup doğal, kültürel ve tarihi mirası ile uluslararası ölçekte tanınmaktadır. Bölge, özellikle butik ve küçük ölçekli konaklama işletmelerinin yoğun olarak faaliyet gösterdiği bir turizm yapısına sahiptir. Bu işletmeler genellikle sınırlı finansal kaynaklara, küçük ölçekli organizasyon yapılarına ve sınırlı teknik kapasiteye sahip olmaları nedeniyle sürdürülebilirlik ve döngüsel ekonomi uygulamalarına uyum sürecinde çeşitli zorluklarla karşılaşabilmektedir. Bununla birlikte Kapadokya'da turizm faaliyetlerinin büyük ölçüde doğal ve kültürel çevreye bağlı olması, kaynak verimliliği, atık yönetimi ve çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarının önemini artırmaktadır. Bu bağlamda Kapadokya Bölgesi'nin seçilmesinin temel nedeni, bölgede küçük ölçekli otel işletmelerinin yoğun olarak bulunması ve bu işletmelerin döngüsel ekonomi uygulamalarına uyum sürecinde karşılaştıkları engellerin belirlenmesine yönelik literatürde sınırlı sayıda çalışmanın bulunmasıdır. Dolayısıyla bölge, küçük ölçekli turizm işletmelerinin döngüsel ekonomi uyum sürecinin incelenmesi açısından uygun ve özgün bir araştırma ortamı sunmaktadır.

4 BULGULAR

Araştırma kapsamında ilk olarak literatür taraması gerçekleştirilmiş ve döngüsel ekonomi uyum engellerine ilişkin 44 farklı gösterge belirlenmiştir. Bu göstergeler yönetimsel, finansal, teknolojik, kurumsal ve kültürel boyutları kapsayacak şekilde oluşturulmuştur. Literatürde döngüsel ekonomiye geçiş sürecinde karşılaşılan engellerin özellikle finansal kısıtlar, teknolojik altyapı eksiklikleri, bilgi ve farkındalık eksiklikleri ile kurumsal direnç gibi faktörlerden kaynaklandığı belirtilmektedir (Kirchherr vd., 2018; Govindan ve Hasanagic, 2018). Tablo 1'de literatür taramaları neticesinde belirlenen 44 gösterge yer almaktadır.

Tablo 1. Döngüsel ekonomiye geçişteki uyum engelleri

No	Uyum engeli	No	Uyum engeli
1	Şirket kültürü ve yönetim direnci	23	Yeterli yasal desteğin olmaması
2	Yönetimin bilgi eksikliği	24	DE Altyapısının eksikliği
3	Yönetimin risk almaya isteksizliği	25	Geri dönüştürülmüş ürünler tasarlamak için standartların olmaması
4	Üretilen atıkların işlenmesi için uygun iş ortaklarının bulunamaması	26	Uygun uygulama için rehberlerin bulunmaması
5	Yüksek başlangıç maliyetleri	27	Atık bertarafı ve geri dönüştürülmüş malzemeler için yeterli teknolojilerin olmaması
6	Mali kaynak eksikliği	28	Sürdürülebilir kültürel davranış eksikliği

7	Küçük otellerdeki mali istikrarsızlık	29	Yüksek kurulum maliyetleri (Uzun vadeli geri dönüşlerle birlikte)
8	Belirsiz yatırım getirisi	30	Nitelikli iş ortaklarının eksikliği (Hissedarlar, hükümet ve yatırımcıların DE projelerine katılma konusundaki isteksizliği)
9	Döngüsel ekonomi (DE) konusunda düşük farkındalık ve bilinç	31	Finansal kısıtlamalar (Kısa vadede yüksek maliyetler ve düşük ekonomik faydalar)
10	DE'nin faydalarının az anlaşılması (çalışanlar)	32	DE performansını değerlendirecek standart bir sistemin olmaması
11	Doğrusal ekonomi ilkelerinin köklü bir şekilde yerleşmiş olması	33	Atık yönetimi için uygun standartların olmaması
12	DE konularında uzman eksikliği, alan hakkında bilgi eksikliği	34	Sürdürülebilir kültürel davranış eksikliği (Organizasyonel kültürde dönüşüm gerekliliği)
13	Belirsiz ve yetersiz mevzuat	35	Çalışanlar tarafından riskten kaçınma eğilimi (DE'ye geçişin belirsizlik içermesi nedeniyle değişime direnç)
14	Devlet kurumları tarafından belirlenen eşit olmayan koşullar	36	Tedarik zinciri üyeleri arasında işbirliği eksikliği
15	Yeterli kamu desteğinin olmaması	37	Karmaşık ve daha az bütünleşmiş Tedarik zinciri yapıları
16	Nihai müşterilerden düşük ilgi	38	Sektör desteğinin olmaması
17	Müşteri baskısının olmaması	39	Küçük otelleri için DE prensiplerini tanımlamadaki zorluklar
18	Yerleşik doğrusal model ile rekabet	40	DE'ye yönelik eğitimlerin olmaması
19	Geri dönüştürülmüş ürünlere yönelik kamu ilgisinin olmaması	41	DE ile ilgili kamuoyunda düşük ilgi
20	Döngüsel ekonomi hakkında kamu farkındalığının olmaması	42	Yerel destekleme paydaşlarının ilgisizliği
21	Hissedarlar tarafından baskı yapılmaması	43	Küçük oteller için yasal çalışma yürütülmemesi
22	Çalışanlar tarafından baskı yapılmaması	44	Küçük oteller için DE'ye uyumu gereksiz görme

Not. Bknz: Alharethi vd. (2024); Pathak vd. (2024); Khan vd., (2023); Rodriguez vd. (2020); Govindan vd., (2022); Rodriguez vd. (2020); Farooque vd. (2019); Govindan ve Hasanagic (2018); Kirchherr vd. (2018); Goyal vd. (2018); Pamfilie vd. (2018); Ritzén ve Sandström (2017); Rizos vd. (2016); Govindan vd. (2014).

Tablo 1'deki 44 göstergeyi içeren anket formu uzmanlar ile bir araya gelinerek doldurulmak üzere hazırlanmıştır. Anket formunda, karar vericilerden her DE uyum engeli göstergesinin Kapadokya bölgesi küçük ölçekli otel işletmeleri bağlamındaki önem derecesi hakkında bir yargıya varmaları istenmiştir. Tablo 2'de gösterildiği gibi, bu önem derecesini bulanık dilsel ölçek kullanarak derecelendirmeleri istenmiştir.

Tablo 2. Dilsel değerlendirme ölçeği (Zhang, 2017)

Dilsel Değişken (Önem Düzeyi)	**Kod**	**Üçgensel Bulanık Sayı (TFN)**	**Açıklama**

Dilsel Değişken (Önem Düzeyi)	Kod	Üçgensel Bulanık Sayı (TFN)	Açıklama
Çok Önemli	ÇÖ	(7,9,9)	Çok Önemli, göstergenin döngüsel ekonomi uyum engelleri açısından çok önemli olduğunu ifade eder.
Önemli	Ö	(5,7,9)	Önemli, göstergenin döngüsel ekonomi uyum engelleri açısından önemli olduğunu ifade eder.
Orta Derecede Önemli	OÖ	(3,5,7)	Orta Derecede Önemli, göstergenin döngüsel ekonomi uyum engelleri açısından orta derecede önemli olduğunu ifade eder.
Önemsiz	ÖN	(1,3,5)	Önemsiz, göstergenin döngüsel ekonomi uyum engelleri açısından önemsiz olduğunu ifade eder.
Çok Önemsiz	ÇÖN	(1,1,3)	Çok Önemsiz, göstergenin döngüsel ekonomi uyum engelleri açısından çok önemsiz olduğunu ifade eder.

Uzmanlardan Tablo 1'de yer alan göstergelerin önem düzeylerine göre Tablo 2'de yer alan dilsel değerlendirme ölçeği kullanılarak değerlendirmeleri istenmiştir. Görüşmeler yaklaşık 40 dakika sürmüştür. 5 uzmandan toplanan anket formları, Microsoft Excele girilmiştir ve bulanık Delphi yöntemi metodolojisi kullanılarak analiz edilmiştir. Analizler sonucunda, ilk etapta birleştirilmiş bulanık değerlendirmeler elde edilmiştir. Bu değerlendirmeler Tablo 3'de raporlanmaktadır.

Tablo 3. Birleştirilmiş bulanık sonuçlar

No	Uyum engeli	Önem düzeyi		
1	Şirket kültürü ve yönetim direnci	5	7	9
2	Yönetimin bilgi eksikliği	5	7,8	9
3	Yönetimin risk almaya isteksizliği	5	8,2	9
4	Üretilen atıkların işlenmesi için uygun iş ortaklarının bulunamaması	7	9	9
5	Yüksek başlangıç maliyetleri	5	8,6	9
6	Mali kaynak eksikliği	5	8,2	9
7	Küçük otellerdeki mali istikrarsızlık	3	7,4	9
8	Belirsiz yatırım getirisi	3	7,4	9
9	Döngüsel ekonomi (DE) konusunda düşük farkındalık ve bilinç	5	8,2	9
10	DE'nin faydalarının az anlaşılması (çalışanlar)	3	7,4	9
11	Doğrusal ekonomi ilkelerinin köklü bir şekilde yerleşmiş olması	1	6,6	9
12	DE konularında uzman eksikliği, alan hakkında bilgi eksikliği	5	7,4	9
13	Belirsiz ve yetersiz mevzuat	3	8,2	9
14	Devlet kurumları tarafından belirlenen eşit olmayan koşullar	3	6,6	9
15	Yeterli kamu desteğinin olmaması	3	7	9
16	Nihai müşterilerden düşük ilgi	5	7,8	9
17	Müşteri baskısının olmaması	3	7,4	9
18	Yerleşik doğrusal model ile rekabet	1	6,6	9
19	Geri dönüştürülmüş ürünlere yönelik kamu ilgisinin olmaması	3	7	9
20	Döngüsel ekonomi hakkında kamu farkındalığının olmaması	3	6,6	9
21	Hissedarlar tarafından baskı yapılmaması	1	6,6	9
22	Çalışanlar tarafından baskı yapılmaması	1	4,6	9
23	Yeterli yasal desteğin olmaması	3	7,4	9
24	DE Altyapısının eksikliği	7	9	9
25	Geri dönüştürülmüş ürünler tasarlamak için standartların olmaması	1	7	9
26	Uygun uygulama için rehberlerin bulunmaması	5	8,6	9
27	Atık bertarafı ve geri dönüştürülmüş malzemeler için yeterli teknolojilerin olmaması	5	8,2	9

28	Sürdürülebilir kültürel davranış eksikliği	5	8,2	9
29	Yüksek kurulum maliyetleri (Uzun vadeli geri dönüşlerle birlikte)	5	8,2	9
30	Nitelikli iş ortaklarının eksikliği (Hissedarlar, hükümet ve yatırımcıların DE projelerine katılma konusundaki isteksizliği)	3	7,4	9
31	Finansal kısıtlamalar (Kısa vadede yüksek maliyetler ve düşük ekonomik faydalar)	5	8,2	9
32	DE performansını değerlendirecek standart bir sistemin olmaması	5	8,6	9
33	Atık yönetimi için uygun standartların olmaması	3	7,8	9
34	Sürdürülebilir kültürel davranış eksikliği (Organizasyonel kültürde dönüşüm gerekliliği)	3	7,8	9
35	Çalışanlar tarafından riskten kaçınma eğilimi (DE'ye uyumun belirsizlik içermesi nedeniyle değişime direnç)	1	5	9
36	Tedarik zinciri üyeleri arasında işbirliği eksikliği	3	7,8	9
37	Karmaşık ve daha az bütünleşmiş Tedarik zinciri yapıları	1	7,4	9
38	Sektör desteğinin olmaması	3	7	9
39	Küçük otelleri için DE prensiplerini tanımlamadaki zorluklar	1	7,4	9
40	DE'ye yönelik eğitimlerin olmaması	5	8,6	9
41	DE ile ilgili kamuoyunda düşük ilgi	5	7,8	9
42	Yerel destekleme paydaşlarının ilgisizliği	3	7	9
43	Küçük oteller için yasal çalışma yürütülmemesi	5	7,8	9
44	Küçük oteller için DE'ye uyumu gereksiz görme	5	8,2	9

Tablo 3'teki bulanık sonuçlar daha sonra durulaştırılarak crisp değerler elde edilmiştir. Her bir göstergeye ait bu değerler Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4. Durulaştırılmış sonuçlar

No	Uyum engeli	Sonuç	Kabul/Red Durumu
1	Şirket kültürü ve yönetim direnci	7,000	KABUL
2	Yönetimin bilgi eksikliği	7,267	KABUL
3	Yönetimin risk almaya isteksizliği	7,400	KABUL
4	Üretilen atıkların işlenmesi için uygun iş ortaklarının bulunamaması	8,333	KABUL
5	Yüksek başlangıç maliyetleri	7,533	KABUL
6	Mali kaynak eksikliği	7,400	KABUL
7	Küçük otellerdeki mali istikrarsızlık	6,467	RED
8	Belirsiz yatırım getirisi	6,467	RED
9	Döngüsel ekonomi (DE) konusunda düşük farkındalık ve bilinç	7,400	KABUL
10	DE'nin faydalarının az anlaşılması (çalışanlar)	6,467	RED
11	Doğrusal ekonomi ilkelerinin köklü bir şekilde yerleşmiş olması	5,533	RED
12	DE konularında uzman eksikliği, alan hakkında bilgi eksikliği	7,133	KABUL
13	Belirsiz ve yetersiz mevzuat	6,733	RED
14	Devlet kurumları tarafından belirlenen eşit olmayan koşullar	6,200	RED
15	Yeterli kamu desteğinin olmaması	6,333	RED
16	Nihai müşterilerden düşük ilgi	7,267	KABUL
17	Müşteri baskısının olmaması	6,467	RED
18	Yerleşik doğrusal model ile rekabet	5,533	RED
19	Geri dönüştürülmüş ürünlere yönelik kamu ilgisinin olmaması	6,333	RED
20	Döngüsel ekonomi hakkında kamu farkındalığının olmaması	6,200	RED
21	Hissedarlar tarafından baskı yapılmaması	5,533	RED
22	Çalışanlar tarafından baskı yapılmaması	4,867	RED
23	Yeterli yasal desteğin olmaması	6,467	RED

24	DE Altyapısının eksikliği	8,333	KABUL
25	Geri dönüştürülmüş ürünler tasarlamak için standartların olmaması	5,667	RED
26	Uygun uygulama için rehberlerin bulunmaması	7,533	KABUL
27	Atık bertarafı ve geri dönüştürülmüş malzemeler için yeterli teknolojilerin olmaması	7,400	KABUL
28	Sürdürülebilir kültürel davranış eksikliği	7,400	KABUL
29	Yüksek kurulum maliyetleri (Uzun vadeli geri dönüşlerle birlikte)	7,400	KABUL
30	Nitelikli iş ortaklarının eksikliği (Hissedarlar, hükümet ve yatırımcıların DE projelerine katılma konusundaki isteksizliği)	6,467	RED
31	Finansal kısıtlamalar (Kısa vadede yüksek maliyetler ve düşük ekonomik faydalar)	7,400	KABUL
32	DE performansını değerlendirecek standart bir sistemin olmaması	7,533	KABUL
33	Atık yönetimi için uygun standartların olmaması	6,600	RED
34	Sürdürülebilir kültürel davranış eksikliği (Organizasyonel kültürde dönüşüm gerekliliği)	6,600	RED
35	Çalışanlar tarafından riskten kaçınma eğilimi (DE'ye uyumun belirsizlik içermesi nedeniyle değişime direnç)	5,000	RED
36	Tedarik zinciri üyeleri arasında işbirliği eksikliği	6,600	RED
37	Karmaşık ve daha az bütünleşmiş Tedarik zinciri yapıları	5,800	RED
38	Sektör desteğinin olmaması	6,333	RED
39	Küçük otelleri için DE prensiplerini tanımlamadaki zorluklar	5,800	RED
40	DE'ye yönelik eğitimlerin olmaması	7,533	KABUL
41	DE ile ilgili kamuoyunda düşük ilgi	7,267	KABUL
42	Yerel destekleme paydaşlarının ilgisizliği	6,333	RED
43	Küçük oteller için yasal çalışma yürütülmemesi	7,267	KABUL
44	Küçük oteller için DE'ye uyumu gereksiz görme	7,400	KABUL

Durulaştırılmış sonuçları elde ettikten sonra, uzmanlar tarafından eşik değer (α) 7 olarak belirlenmiştir. 7 ve üzeri göstergeler kabul edilmiş, 7'nin altında kalan değerlere ait göstergeler reddedilmiştir (Tablo 4). Tablo 4'de görüldüğü üzere 20 gösterge kabul edilirken, 24 gösterge reddedilmiştir. Bulgular ilgili uzman grubu ile paylaşılmış ve uzmanlar tarafından uygunluğu desteklenmiştir. Kabul edilen 20 uyum engeli Tablo 5'te yer aldığı şekilde kategorize edilmiştir.

Tablo 5. Küçük ölçekli otel işletmeleri için döngüsel ekonomi uyum engelleri

Ana uyum engeli	**Alt uyum engeli**
1. Yönetim ve Kurumsal Direnç	1.1. Şirket kültürü ve yönetim direnci
	1.2. Yönetimin bilgi eksikliği
	1.3. Yönetimin risk almaya isteksizliği
2. Mali ve Ekonomik Engeller	2.1. Yüksek başlangıç maliyetleri
	2.2. Mali kaynak eksikliği
	2.3. Yüksek kurulum maliyetleri (Uzun vadeli geri dönüşlerle birlikte)
	2.4. Finansal kısıtlamalar (Kısa vadede yüksek maliyetler ve düşük ekonomik faydalar)
3. Teknoloji ve Altyapı Eksiklikleri	3.1. Üretilen atıkların işlenmesi için uygun iş ortaklarının bulunamaması
	3.2. DE Altyapısının eksikliği
	3.3. Atık bertarafı ve geri dönüştürülmüş malzemeler için yeterli

	teknolojilerin olmaması
	3.4. Uygun uygulama için rehberlerin bulunmaması
	3.5. DE performansını değerlendirecek standart bir sistemin olmaması
4. Farkındalık ve Eğitim Eksiklikleri	4.1. Döngüsel ekonomi (DE) konusunda düşük farkındalık ve bilinç
	4.2. DE konularında uzman eksikliği, alan hakkında bilgi eksikliği
	4.3. DE'ye yönelik eğitimlerin olmaması
	4.4. DE ile ilgili kamuoyunda düşük ilgi
5. Müşteri ve Kültürel Etkenler	5.1. Nihai müşterilerden düşük ilgi
	5.2. Sürdürülebilir kültürel davranış eksikliği
	5.3. Küçük oteller için yasal çalışma yürütülmemesi
	5.4. Küçük oteller için DE'ye uyumu gereksiz görme

5 SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu çalışmada Kapadokya Bölgesi'nde faaliyet gösteren küçük ölçekli otel işletmelerinin döngüsel ekonomiye uyum sürecinde karşılaştıkları engellerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında literatür incelemesi sonucunda belirlenen 44 potansiyel uyum engeli Bulanık Delphi yöntemi ile uzmanlar tarafından değerlendirilmiş ve analiz sonucunda 20 göstergenin kabul edildiği belirlenmiştir. Elde edilen bulgular, küçük ölçekli otel işletmelerinin döngüsel ekonomi uygulamalarına geçiş sürecinde karşılaştıkları engellerin beş temel kategori altında toplandığını göstermektedir. Bu ana uyum engelleri, yönetim ve kurumsal direnç, mali ve ekonomik engeller, teknoloji ve altyapı eksiklikleri, farkındalık ve eğitim eksiklikleri ile müşteri ve kültürel etkenlerdir.

Araştırma bulguları öncelikle yönetimsel ve kurumsal faktörlerin döngüsel ekonomi uygulamalarının benimsenmesinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Özellikle şirket kültürü ve yönetim direnci, yöneticilerin döngüsel ekonomi konusunda bilgi eksikliği ve risk almaya isteksiz olmaları gibi faktörler işletmelerde değişim süreçlerinin yavaş ilerlemesine neden olmaktadır. Bu durum literatürde döngüsel ekonomi uygulamalarının benimsenmesinde organizasyonel kültür ve yönetim desteğinin kritik bir rol oynadığını vurgulayan çalışmalarla paralellik göstermektedir (Kirchherr vd., 2018). Özellikle küçük ölçekli işletmelerde yöneticilerin stratejik karar süreçlerindeki belirleyici rolü, bu engellerin etkisini daha da artırabilmektedir. Bulanık Delphi analizi sonucunda belirlenen bir diğer önemli engel grubu mali ve ekonomik faktörlerdir. Yüksek başlangıç maliyetleri, mali kaynak eksikliği ve döngüsel ekonomi uygulamalarının kısa vadede yüksek maliyetler doğurması gibi faktörler küçük ölçekli otel işletmelerinin bu uygulamalara yönelmesini zorlaştırmaktadır. Benzer şekilde literatürde döngüsel ekonomi uygulamalarına geçişte finansal kısıtların önemli bir engel oluşturduğu vurgulanmaktadır (Govindan & Hasanagic, 2018; Rizos vd., 2016). Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler için finansal kaynaklara erişimin sınırlı olması bu sürecin en önemli zorluklarından biri olarak değerlendirilmektedir. Araştırma bulguları ayrıca teknoloji ve altyapı eksikliklerinin de döngüsel ekonomi uygulamalarının benimsenmesinde önemli bir engel oluşturduğunu göstermektedir. Atık yönetimi teknolojilerinin yetersizliği, döngüsel ekonomi altyapısının eksikliği ve uygun uygulama rehberlerinin bulunmaması işletmelerin döngüsel uygulamaları hayata geçirmelerini zorlaştırmaktadır. Literatürde de döngüsel ekonomi sistemlerinin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için teknolojik altyapı ve destekleyici sistemlerin kritik bir öneme sahip olduğu ifade edilmektedir (Bocken ve Ritala, 2022). Bulgular ayrıca farkındalık ve eğitim eksikliklerinin döngüsel ekonomi uygulamalarının benimsenmesini sınırlayan önemli faktörler arasında yer aldığını ortaya koymaktadır. Döngüsel ekonomi konusunda düşük farkındalık düzeyi, uzman bilgi eksikliği ve bu alanda eğitim programlarının yetersiz olması işletmelerin sürdürülebilir uygulamaları hayata geçirme kapasitesini azaltmaktadır. Bu durum özellikle turizm sektöründe sürdürülebilirlik uygulamalarının yaygınlaştırılabilmesi için bilgi paylaşımı ve eğitim faaliyetlerinin önemini vurgulayan çalışmalarla uyumludur. Son olarak müşteri ve kültürel faktörlerin de döngüsel ekonomi uygulamalarının benimsenmesinde etkili olduğu görülmektedir.

Nihai müşterilerden gelen talebin sınırlı olması ve sürdürülebilir tüketim davranışlarının yeterince gelişmemiş olması işletmelerin döngüsel ekonomi uygulamalarına yönelme motivasyonunu azaltabilmektedir. Ayrıca küçük otel işletmelerinin döngüsel ekonomi uygulamalarını gereksiz görmesi veya bu konuda yasal düzenlemelerin yetersiz olması da önemli engeller arasında yer almaktadır. Literatürde tüketici farkındalığı ve paydaş baskısının sürdürülebilir uygulamaların yaygınlaşmasında önemli bir rol oynadığı ifade edilmektedir (Bocken ve Ritala, 2022).

Genel olarak değerlendirildiğinde araştırma sonuçları, küçük ölçekli otel işletmelerinde döngüsel ekonomi uygulamalarının yaygınlaştırılması için yönetimsel farkındalık, finansal destek mekanizmaları, teknolojik altyapı ve eğitim faaliyetlerinin güçlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca kamu kurumları, sektör paydaşları ve akademik çevreler arasında iş birliğinin artırılması döngüsel ekonomi uygulamalarının turizm sektöründe daha etkin bir şekilde benimsenmesine katkı sağlayabilir.

5.1. Araştırmanın katkıları

Bu çalışma, turizm sektöründe özellikle küçük ölçekli konaklama işletmelerinin döngüsel ekonomi uyum sürecinde karşılaştıkları engellerin belirlenmesine yönelik önemli katkılar sunmaktadır. Literatürde döngüsel ekonomi uygulamalarına ilişkin çalışmaların büyük bir kısmı üretim sektörüne odaklanırken, turizm sektöründe ve özellikle küçük ölçekli konaklama işletmelerinde bu konunun sınırlı sayıda ele alındığı görülmektedir. Bu bağlamda çalışma, döngüsel ekonomi literatüründe yer alan engellerin turizm sektörü bağlamında değerlendirilmesine katkı sağlamaktadır. Çalışmanın bir diğer katkısı, döngüsel ekonomi uyum engellerinin uzman görüşlerine dayalı olarak Bulanık Delphi yöntemi kullanılarak sistematik biçimde belirlenmesidir. Bu yöntem sayesinde literatürde yer alan çok sayıda potansiyel engel arasından küçük ölçekli otel işletmeleri açısından daha kritik olan göstergeler belirlenmiştir. Analiz sonucunda 44 potansiyel engel arasından 20 göstergenin kabul edilmesi, döngüsel ekonomi uyum engellerinin daha odaklı bir çerçevede ele alınmasına olanak sağlamıştır. Araştırma ayrıca uygulamaya yönelik bazı çıkarımlar da sunmaktadır. Çalışma bulguları, küçük ölçekli otel işletmelerinde döngüsel ekonomi uygulamalarının yaygınlaştırılabilmesi için özellikle yönetimsel farkındalık, finansal kaynaklara erişim, teknolojik altyapı ve eğitim faaliyetlerinin önemine işaret etmektedir. Bu doğrultuda elde edilen bulgular turizm işletmesi yöneticileri, sektör temsilcileri ve politika yapıcılar açısından yol gösterici nitelik taşımaktadır.

5.2. Araştırmanın sınırlılıkları ve gelecek çalışmalar için öneriler

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle araştırma Kapadokya Bölgesi'nde faaliyet gösteren küçük ölçekli otel işletmeleri bağlamında gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle elde edilen bulgular farklı turizm destinasyonları veya farklı ölçeklerdeki konaklama işletmeleri için genellenebilir nitelikte olmayabilir. Gelecekte yapılacak çalışmaların farklı turizm bölgelerinde gerçekleştirilmesi, döngüsel ekonomi uyum engellerinin daha kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesine katkı sağlayabilir. Bir diğer sınırlılık çalışmada kullanılan uzman sayısı ile ilgilidir. Bulanık Delphi yöntemi kapsamında sınırlı sayıda uzman görüşüne başvurulmuştur. Gelecek araştırmalarda daha geniş uzman grupları ile veri toplanması, elde edilen bulguların güvenilirliğini artırabilir. Ayrıca bu çalışma döngüsel ekonomi uyum engellerinin belirlenmesine odaklanmaktadır. Gelecek araştırmalarda belirlenen engellerin farklı analitik yöntemler kullanılarak önem düzeylerinin değerlendirilmesi veya bu engeller arasındaki ilişkilerin incelenmesi, döngüsel ekonomi uygulamalarının turizm sektöründe daha etkin şekilde geliştirilmesine katkı sağlayabilir.

KAYNAKÇA

Alharethi, T., Abdelhakim, A., & Mohammed, A. (2024). Drivers and Barriers towards Circular Economy in Rural Tourism Destinations: A Case Study of Tunis Village, Egypt. *Tourism and Hospitality*, 5(3), 639-656.

Andersen, M.S. (2007). An introductory note on the environmental economics of the circular economy. *Sustainability Science*, 2(1), 133-140.

Andrews, D. (2015). The circular economy, design thinking and education for sustainability. *Local Economy*, 30(3), 305-315.

Barbara, C. E., Adamo, I. D., Gastaldi, M., & Nizami, A. S. (2024). Clean energy for a sustainable future: Analysis of a PV system and LED bulbs in a hotel. *Energy*, 299, 131547.

Bocken, N., & Ritala, P. (2022). Six ways to build circular business models. *Journal of Business Strategy*, 43(3), 184-192.

Boluk, K. A., Cavaliere, C. T., & Higgins-Desbiolles, F. (2019). A critical framework for interrogating the United Nations Sustainable Development Goals 2030 Agenda in tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(7), 847–864.

Camilleri, M. A. (2021). Sustainable production and consumption of food. Mise-en-place circular economy policies and waste management practices in tourism cities. *Sustainability*, 13(17), 9986.

Elia, V., Gnoni, M. G., & Tornese, F. (2017). Measuring circular economy strategies through index methods: A critical analysis. *Journal of Cleaner Production*, 142, 2741–2751.

Europian Commission EC (2024). *The European Green Deal*. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en

Farooque, M., Zhang, A., & Liu, Y. (2019). Barriers to circular food supply chains in China. *Supply Chain Management: An International Journal*, 24(5), 677-696.

Florido, C., Jacob, M., & Payeras, M. (2019). How to carry out the transition towards a more circular tourist activity in the hotel sector. The role of innovation. *Administrative Sciences*, 9, 47.

Garcés-Ayerbe, C., Rivera-Torres, P., Suárez-Perales, I., & Leyva-de la Hiz, D. I. (2019). Is it possible to change from a linear to a circular economy? An overview of opportunities and barriers for European small and medium-sized enterprise companies. *International journal of environmental research and public health*, 16(5), 851.

Ghafourian, M., Nika, C. E., Mousavi, A., Mino, E., Al-Salehi, M., & Katsou, E. (2022). Economic impact assessment indicators of circular economy in a decentralised circular water system—Case of eco-touristic facility. *Science of the Total Environment*, 822, 153602.

Govindan, K., & Hasanagic, M. (2018). A systematic review on drivers, barriers, and practices towards circular economy: a supply chain perspective. *International Journal of Production Research*, 56(1-2), 193 278-311.

Govindan, K., Kaliyan, M., Kannan, D., & Haq, A.N. (2014). Barriers analysis for green supply chain management implementation in Indian industries using analytic hierarchy process. *International Journal of Production Economics*, 147, 555-568.

Govindan, K., Nasr, A. K., Karimi, F., & Mina, H. (2022). Circular economy adoption barriers: An extended fuzzy best–worst method using fuzzy DEMATEL and Supermatrix structure. *Business Strategy and the Environment*, 31(4), 1566-1586.

Goyal, S., Esposito, M., & Kapoor, A. (2018). Circular economy business models in developing economies: lessons from India on reduce, recycle, and reuse paradigms. *Thunderbird International Business Review*, 199 60(5), 729-740.

Holmberg, E., & Konttinen, A. (2023). *Circular Economy in Tourism and Hospitality–a Nordic Perspective*. In Towards Sustainable and Resilient Tourism Futures (pp. 131-148). Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin.

Khan, O., Bellini, N., Daddi, T., & Iraldo, F. (2023). Effects of behavioral intention and dynamic capabilities on circular economy adoption and performance of tourism SMEs. *Journal of Sustainable Tourism*, 31(8), 1777-1796.

Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*, 127, 221–232.

Li, K., Cipolletta, G., Andreola, C., Eusebi, A. L., Kulaga, B., Cardinali, S., & Fatone, F. (2024). Circular economy and sustainability in the tourism industry: Critical analysis of integrated solutions and good practices in European and Chinese case studies. *Environment, Development and Sustainability*, 26(7), 16461-16482.

Manniche, J., Topsø Larsen, K., Brandt Broegaard, R., & Holland, E. (2017). *Destination: A circular tourism economy: a handbook for transitioning toward a circular economy within the tourism and hospitality sectors in the South Baltic Region*; Project Mac-CIRTOINNO; Centre for Regional & Tourism Research (CRT): Nexø, Denmark.

Mohan, J., Mohanty, C. R. C., Cross, J. S., & Khajuria, A. (2024). Mapping 3R and circular economy policy implementation in Asia and the Pacific. *Circular Economy and Sustainability*, 4(1), 671-692.

Nassanbekova, S., Yeshenkulova, G., & Ibadildin, N. (2023). Influence of Digital Technologies on Transition to a Circular Economy in Tourism: Values and Barriers. *Journal of Environmental Management & Tourism*, 14(7), 2871-2879.

Ocampo, L., Ebisa, J. A., Ombe, J., & Escoto, M. G. (2018). Sustainable ecotourism indicators with fuzzy Delphi method–A Philippine perspective. *Ecological indicators*, 93, 874-888.

Pamfilie, R., Firoiu, D., Croitoru, A.G., & Ionescu, G.H. (2018). Circular economy – a new direction for the sustainability of the hotel industry in Romania?. *Amfiteatru Economic*, 20(48), 388-404.

Pathak, M., Sangwan, M., & Hajoary, P. K. (2024, September). *Investigating and overcoming institutional barriers to a circular economy in tourism–an interpretive structural modelling approach*. In Book of Abstracts (p. 152).

Ritzén, S., & Sandström, G.Ö. (2017). Barriers to the Circular Economy—Integration of perspectives and domains. Procedia CIRP, 64, 7–12.

Rizos, V., Behrens, A., Van der Gaast, W., Hofman, E., Ioannou, A., Kafyeke, T., Flamos, A., Rinaldi, R., Papadelis, S., Garbers, M.H., Topi, C. (2016). Implementation of circular economy business models by small and medium-sized enterprises (SMEs): barriers and enablers. *Sustainability*, 8(11), 1212.

Rodriguez, C., Florido, C., & Jacob, M. (2020). Circular economy contributions to the tourism sector: a critical literature review. *Sustainability*, 12(11), 4338.

Sørensen, F., Bærenholdt, J. O., & Greve, K. A. G. M. (2020). Circular economy tourist practices. *Current Issues in Tourism*, 23(22), 2762-2765.

The Ellen MacArthur Foundation. (2013). *Towards a Circular Economy - Economic and Business Rationale for an Accelerated Transition.* Cowes, UK: Ellen MacArthur Foundation.

United Nations (2016). UN United Nations Treaty Collection Chapter XXVII Environment, Paris Agreement. https://treaties.un.org/pages/Treaties.aspx?id=27&subid=A&clang=_en

Vargas-Sanchez, A. (2018). The unavoidable disruption of the circular economy in tourism. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 10(6), 652-661.

Vatansever, K., Akarsu, H., & Kazançoğlu, Y. (2021). Evaluation of transition barriers to circular economy: a case from the tourism industry. *International Journal of Mathematical Engineering and Management Sciences*, 6(3), 824-846.

Zhang, J. (2017). Evaluating regional low-carbon tourism strategies using the fuzzy Delphi-analytic network process approach. *Journal of Cleaner Production*, 141, 409-419.

Zink, T., & Geyer, R. (2017). Circular economy rebound. *Journal of Industrial Ecology*, 21(3), 593-602.

AİLE İŞLETMELERİNDE GÖRMEZDEN GELİNEN SESSİZ İSTİFA

Doç. Dr. Canan YILMAZ
Sakarya Üniversitesi, cananyilmaz@sakarya.edu.tr
Dr. Öğr. Üyesi Deniz YILDIZ
Ordu Üniversitesi, denizyildiz@odu.edu.tr
Dr. Öğr. Üyesi Eda TELLİ
Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, edatelli@mehmetakif.edu.tr

Özet

Son yıllarda çalışma hayatında tartışılan kavramlardan biri olan sessiz istifa, çalışanların işten resmî olarak ayrılmadan yalnızca görev tanımları kapsamında çalışmaları ve gönüllü katkılarını sınırlandırmaları şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışma, aile işletmelerinde sessiz istifa olgusunun ortaya çıkışı ve deneyimlenme şeklini anlamayı amaçlamaktadır. Araştırmanın temel sorusu "aile işletmelerinde sessiz istifa ile nasıl karşılaşılmaktadır?" şeklinde belirlenmiştir. Çalışma keşifsel nitelikte olup nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada incelenen olgunun kendi bağlamı içerisinde değerlendirilmesi amacıyla örnek olay araştırma deseni tercih edilmiştir. Veriler yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile toplanmıştır. Araştırma kapsamında farklı sektörlerde faaliyet gösteren ve en az iki kuşaktır varlığını sürdüren aile işletmelerinde görev yapan 20 yönetici ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler yönlendirilmiş içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiş ve MAXQDA 2020 programı kullanılarak veri görselleştirme süreçleri gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda sessiz istifa olgusunun psikolojik, örgütsel, sosyal ve davranışsal olmak üzere dört ana tema altında şekillendiği görülmüştür. Bulgular, aile işletmelerinde çalışanların çoğu zaman işletmeye karşı sorumluluk duygusu nedeniyle açık biçimde işten ayrılma davranışı göstermediklerini, ancak motivasyon düşüklüğü, sınırlı karar katılımı ve takdir eksikliği gibi faktörler nedeniyle işlerine gönüllü katkılarını azaltarak psikolojik olarak geri çekilebildiklerini göstermektedir. Çalışma, sessiz istifa olgusunun aile işletmelerine özgü yönetim ve ilişki dinamikleriyle yakından ilişkili olduğunu ortaya koyarak literatüre katkı sağlamaktadır.

Anahtar Sözcükler: Sessiz istifa, Aile İşletmeleri, Nitel Yöntem.

IGNORED QUIET QUITTING IN FAMILY BUSINESSES

Abstract

Quiet quitting, a concept increasingly discussed in working life in recent years, refers to employees limiting their efforts to formal job descriptions without officially leaving their positions and reducing voluntary contributions. This study aims to understand the emergence and experience of quiet quitting in family businesses. The main research question is: "How is quiet quitting encountered in family businesses?" The study is exploratory in nature and employs a qualitative research method. A case study design was adopted to examine the phenomenon within its real-life context. Data were collected through semi-structured interviews. Within the scope of the research, interviews were conducted with 20 managers working in family businesses operating in different sectors and sustaining at least two generations. The data were analyzed using directed content analysis, and visualization processes were conducted with MAXQDA 2020 software. The findings reveal that quiet quitting is shaped under four main themes: psychological, organizational, social, and behavioral. Results indicate that employees in family businesses often refrain from formally leaving due to a sense of responsibility toward the organization; however, factors such as low motivation, limited participation in decision-making, and lack of recognition lead them to withdraw psychologically and

reduce voluntary contributions. The study contributes to the literature by highlighting the relationship between quiet quitting and the unique managerial and relational dynamics of family businesses.

Keywords: Quiet Quitting, Family Businesses, Qualitative Method.

1 GİRİŞ

Dünya genelinde olduğu gibi Türkiye'de de ekonomik faaliyetlerin büyük kısmı aile işletmeleri tarafından yürütülmektedir. Aile işletmelerinde mülkiyet ve yönetim süreçlerinin çoğunlukla aile üyeleri tarafından yürütülmesi, yönetim süreçlerinin profesyonelleşmesini zorlaştırabilmekte ve karar alma mekanizmalarında karmaşıklıklara yol açabilmektedir. Son yıllarda çalışma hayatında öne çıkan kavramlardan biri olan sessiz istifa, çalışanların işten ayrılmadan yalnızca görev tanımları kapsamında çalışmaları ve gönüllü katkılarını sınırlandırmalarıdır. Aile işletmeleri bağlamında bu olgunun, merkeziyetçi yönetim yapısı, rol farklılıkları ve aile-iş ilişkilerinin iç içe geçmiş doğası nedeniyle farklı dinamiklerle ortaya çıktığı düşünülmektedir. Bu çalışma, aile işletmelerinde sessiz istifa olgusunun nasıl deneyimlendiğini incelemeyi amaçlamakta ve "Aile işletmelerinde sessiz istifa ile nasıl karşılaşılmaktadır?" sorusuna odaklanmaktadır.

2 KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Pek çok ülkede olduğu gibi Türkiye'de de işletmelerin büyük çoğunluğu aile işletmesi olup çoğunlukla küçük ve orta büyüklüktedir (Çatal ve Korkmaz, 2020). Amerika Birleşik Devletleri'nde işletmelerin yaklaşık %90'ı, İspanya'da %80'i, İsviçre'de %85'i ve İtalya'da %95'i aile işletmesi iken, Türkiye'de bu oran yaklaşık %96'dır (Diken ve Erdirençelebi, 2016). PwC 11. Küresel Aile Şirketleri Araştırması 2023 Türkiye Raporu'na göre, Türkiye'de aile şirketlerinin %47'si aile yönetiminde %24'ü aile kontrolündedir (PwC Türkiye, 2023). Aileden en az iki kuşağın yönetimde yer alması, aile çıkarları ile işletme politikalarının çoğunlukla uyumlu olması ve yönetici pozisyonlarının büyük ölçüde aile üyeleri tarafından doldurulması gibi özellikler aile işletmelerinin temel karakteristiklerindendir (Alkara ve Arıcı, 2019). Aile işletmeleri, kısa sürede performans elde etme, mülkiyet ve yönetişimde ailenin belirleyici rol oynaması ve aile ihtiyaçlarının işletme hedefleriyle birlikte değerlendirilmesi gibi özellikler göstermektedir (Dyer, 2006; Kuruppuge ve Gregar, 2020). Ayrıca işletmenin sahipliği ve liderliğinin gelecek kuşaklara aktarılması, aile işletmelerinin sürdürülebilirliği açısından kritik bir unsurdur (Athanassiou vd., 2002, s. 140). Bu bağlamda aile işletmeleri, en az iki kuşağın yer aldığı ve geniş aile üyelerini kapsayan bir yapı içerisinde değerlendirilmektedir (Lee vd., 2023; von Ritter vd., 2025). Bununla birlikte aile işletmelerinde kuşaklar arası geçiş sürecinde ortaya çıkan yapısal ve ilişkisel sorunlar, işletmenin yönetim etkinliğini doğrudan etkilemektedir (Toker ve Görener, 2018). Aile içi rekabet, çoklu mülkiyet yapısı, düşük performans gösteren aile üyeleri, boşanma ve ayrılmalar gibi sosyal faktörler ile işin büyümesi sonucu ortaya çıkan organizasyonel karmaşıklıklar, aile işletmelerinin karşılaştığı temel sorunlar arasındadır (MacFeely ve O'Brien, 2009; Miller ve Le Breton-Miller, 2006). Özellikle farklı kuşakların yönetimde yer aldığı durumlarda, eğitim düzeyi, deneyim ve çevresel algı farklılıkları nedeniyle karar alma süreçleri karmaşık hale gelmektedir (Omağ ve Masun, 2022; Tsai vd., 2018). Nitekim aile değerlerinin örgüt kültürüne yansıması, işletmenin stratejik kararlarını ve yönetim anlayışını şekillendirmektedir (Sevinç, 2005). Bu değerlerin tüm aile üyeleri tarafından benimsenmemesi durumunda, örgütsel uyum ve performans olumsuz etkilenmektedir (Reyhanoğlu ve Sırkıntıoğlu-Yıldırım, 2016). Yapılan çalışmalar, farklı dönemlerde yetişmiş bireylerin değer yargıları, iş yapma biçimleri ve beklentilerinin farklılık gösterdiğini ve bu durumun örgütsel süreçleri etkilediğini ortaya koymaktadır (Göker ve Üçok, 2006; Marciánová vd., 2025; Sarı ve Rüzgar, 2025; Pınar ve Aşkun, 2024). Sessiz istifa kavramı, çalışanların işten ayrılmadan yalnızca görev tanımları kapsamında çalışmaları ve gönüllü katkılarını sınırlandırmaları olarak tanımlanmaktadır (Avşar, 2024). Priya vd. (2025) bu durumu işle bağın kopması, çalışanların yalnızca asgari düzeyde performans göstermesi olarak açıklarken, Serenko (2024) bireyin refahını önceleyerek ek sorumluluklardan kaçınması şeklinde tanımlamaktadır. Formica ve Sfodera (2022), Molchan ve Clore (2023) ile Klotz ve Bolino (2022) bu olguyu çalışanların görev tanımı dışındaki faaliyetlere katılmaması ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını sınırlaması olarak değerlendirmektedir. İlk kez Boldger tarafından 2009 yılında dile getirilen kavram (Dağlı vd., 2025),

özellikle yoğun iş temposu ve iş-yaşam dengesinin bozulması ile ilişkilendirilmektedir (Karakulle, 2025). Bu tanımlardan hareketle sessiz istifa; motivasyon eksikliği, inisiyatif almama ve işten psikolojik olarak uzaklaşma boyutlarıyla açıklanmaktadır (Leiter ve Maslach, 2004; Robinson ve Bennet, 1995). Sonuç olarak aile işletmelerinde sessiz istifa olgusunun incelenmesi hem örgütsel sürdürülebilirlik hem insan kaynakları yönetimi açısından önemli bir araştırma alanı olarak değerlendirilmektedir.

3 YÖNTEM

Çalışma keşifsel nitelikte olduğundan nitel araştırma yapılmıştır. Çalışmada örnek olay deseni, olay ve olguları derinlemesine inceleme fırsatı verdiği (Hessler, 1992) için tercih edilmiştir. Bu bağlamda tümevarımcı yaklaşımla kavramsal çerçeveden hareketle tema, kod, kategori ve bunlara ulaşımı sağlayacak araştırma soruları tespit edilerek veriler toplanmıştır. Çalışmada kişinin anlamlandırma ve gerçeği inşa edişini anlamanın en iyi yolu olan yarı-yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır (Punch, 2016). Mülakat için kullanılan 31 soru kavramsal çerçeveden hareketle geliştirilip konunun uzmanı 1 Profesör tarafından değerlendirilerek son haline ulaşmıştır. Çalışmada en az iki kuşaktır aile işletmesi olan, farklı sektör ve bölgede yer alan işletme yöneticileriyle görüşülmüştür. Böylece 20 aile işletme yöneticisi örneklem olarak belirlenmiş, görüşmeler ortalama 2 saat sürmüştür. Mülakatlardan elde edilen verilere nitel yönlendirilmiş içerik analizleri yapılmıştır. Elde edilen bulguların veri görselleştirmesi MAXQDA 2020 ile gerçekleştirilmiştir. Tablo 1 katılımcı profiline ilişkin bilgileri göstermektedir.

Tablo 1. Katılımcı Profili

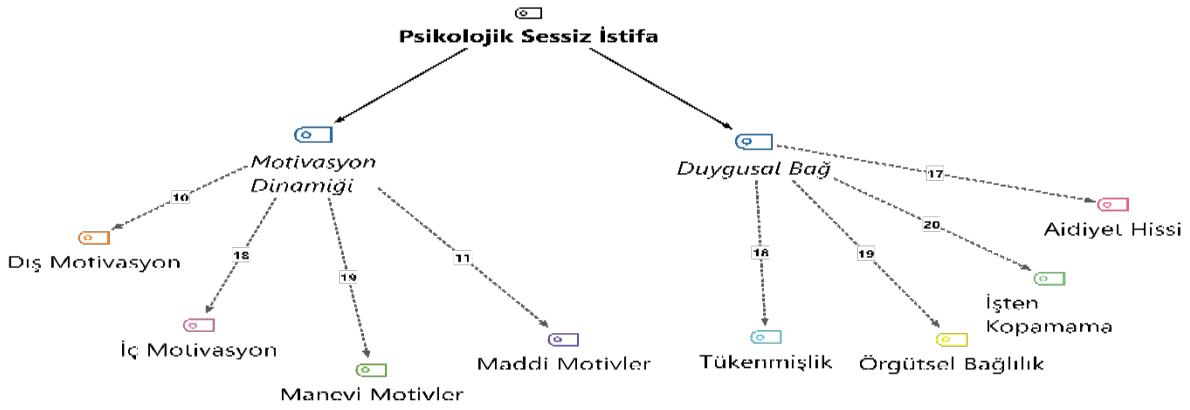
Katılımcı	Kuruluş Yılı	İşletme Kuşak	Sektör	Cinsiyet	Yaş	Katılımcı Kuşak
K1	1983	2	İmalat	Erkek	65	2. Kuşak
K2	1959	2	İmalat	Erkek	53	2. Kuşak
K3	2003	2	İmalat	Erkek	50	2. Kuşak
K4	1925	4	İmalat	Erkek	31	4. Kuşak
K5	2006	1	İmalat	Kadın	55	1.Kuşak
K6	1999	1	İmalat	Kadın	42	2. Kuşak
K7	1988	2	İmalat	Kadın	50	2.Kuşak
K8	2014	2	İmalat	Erkek	40	1.Kuşak
K9	2016	2	İmalat	Erkek	54	2.Kuşak
K10	1996	2	İmalat	Erkek	38	2.Kuşak
K11	2014	1	İmalat	Erkek	42	1.Kuşak
K12	1982	2	İmalat	Erkek	44	2. Kuşak
K13	1950	3	İmalat	Erkek	39	3. Kuşak
K14	1996	2	İmalat	Kadın	45	2. Kuşak
K15	1984	2	İmalat	Erkek	68	2. Kuşak
K16	1972	3	İmalat	Erkek	55	3. Kuşak
K17	1986	2	İmalat	Erkek	51	2. Kuşak
K18	2000	2	İmalat	Erkek	49	1.Kuşak
K19	1967	1	İmalat	Erkek	35	2. Kuşak
K20	1938	4	İmalat	Erkek	47	4.Kuşak

4 BULGULAR

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen analizler sonucunda veriler psikolojik, örgütsel, sosyal ve davranışsal sessiz istifa olmak üzere **dört ana tema** altında toplanmıştır.

4.1. Psikolojik Sessiz İstifa Temasına Ait Bulgular

Modelde iki ana merkez etrafında kümelenen alt kodlar, bu olgunun tek bir nedene indirgenemeyeceğini; aksine birbiriyle ilişkili motivasyon ve duygusal bağ dinamiklerinin etkileşimiyle ortaya çıktığını göstermektedir.

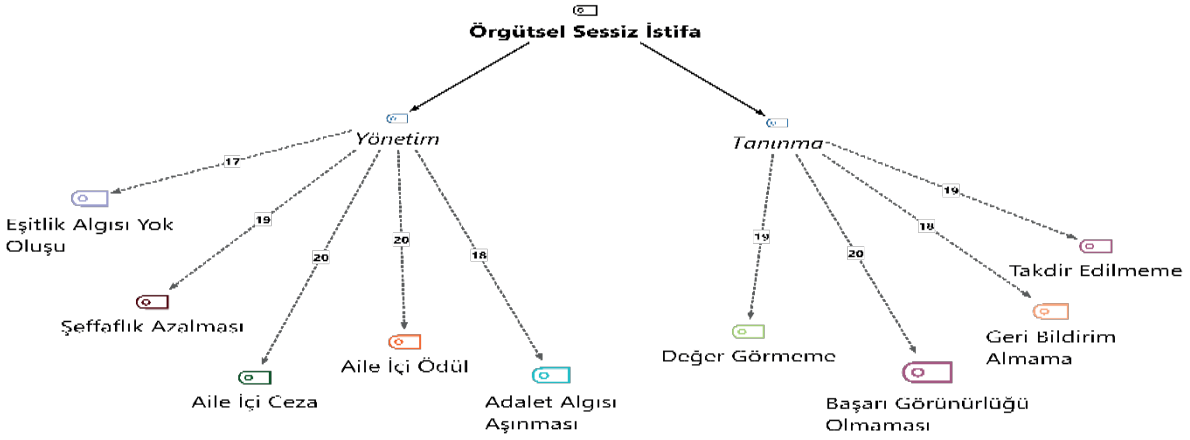


Şekil 1. Psikolojik Sessiz İstifa

Araştırma bulguları, örgütle kurulan psikolojik bağın ve motivasyon düzeylerinin sessiz istifa eğiliminde belirleyici rol oynadığını göstermektedir. Katılımcı ifadeleri, aidiyet hissinin yüksek olduğu durumlarda çalışanların işlerine daha fazla uyum sağladıklarını, buna karşılık aidiyet duygusunun zayıfladığı durumlarda işten kopma ve duygusal geri çekilmenin arttığını ortaya koymaktadır. Motivasyon dinamikleri incelendiğinde, içsel motivasyon unsurlarının çalışan bağlılığını güçlendirdiği; ancak dışsal motivasyon unsurlarındaki yetersizliklerin motivasyon düşüşüne yol açtığı görülmektedir. Özellikle motivasyon düşürücü unsurların süreklilik göstermesi, çalışanların minimum çaba ile çalışma eğilimine yönelmesine zemin hazırlamaktadır. Bu durum, sessiz istifanın bireysel düzeydeki psikolojik altyapısını oluşturmaktadır.

4.2. Örgütsel Sessiz İstifa Bulgusu

Model yönetim ve tanınma olmak üzere iki dinamiğin örgütsel sessiz istifada belirleyici olduğunu göstermektedir.

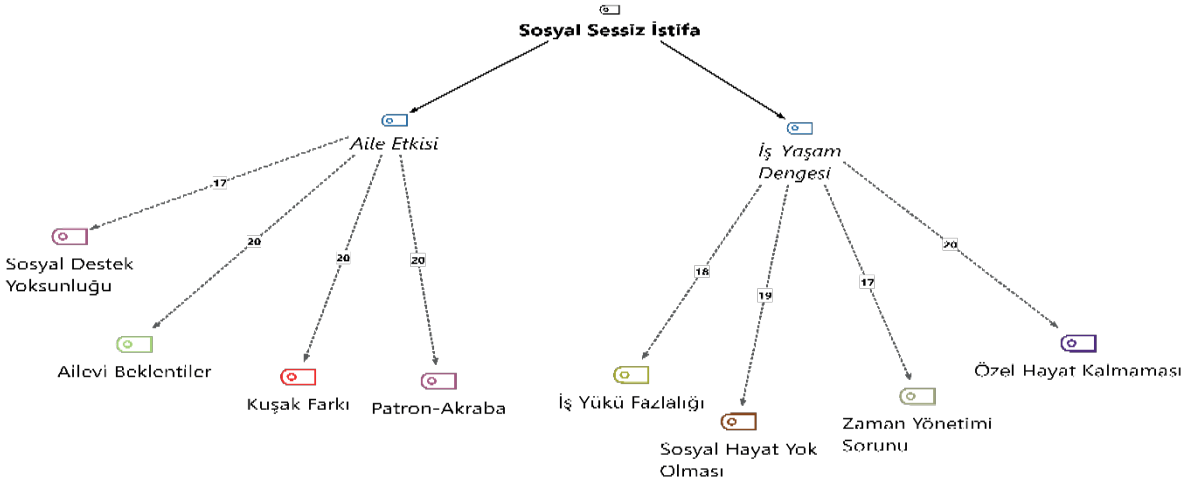


Şekil 2. Örgütsel Sessiz İstifa

Örgütsel düzeyde elde edilen bulgular, çalışanların adalet ve yönetim algılarının sessiz istifa davranışı üzerinde kritik etkisi olduğunu göstermektedir. Katılımcılar, takdir edilme ve değer görme eksikliğini önemli bir motivasyon kırıcı unsur olarak ifade etmişlerdir. Başarıların görünür olmaması ve geri bildirim mekanizmalarının yetersizliği, çalışanların örgüte olan bağlılığını zayıflatmaktadır. Adalet algısı kapsamında ödül-ceza sistemlerinin dengeli olmaması, yönetim süreçlerinde şeffaflık eksikliği ve eşitlik ilkesinin ihlal edildiğine dair algılar dikkat çekmektedir. Bu tür algılar, çalışanların örgüte karşı güvenini sarsmakta ve zamanla pasif bir geri çekilme davranışı geliştirmelerine neden olmaktadır. Dolayısıyla sessiz istifa, yalnızca bireysel bir tercih değil, aynı zamanda örgütsel uygulamaların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

4.3. Sosyal Sessiz İstifa Bulgusu

Modelde aile etkisi ve iş-yaşam dengesi dinamiklerinin sosyal sessiz istifayı ortaya çıkaran öğeler olduğu görülmektedir.

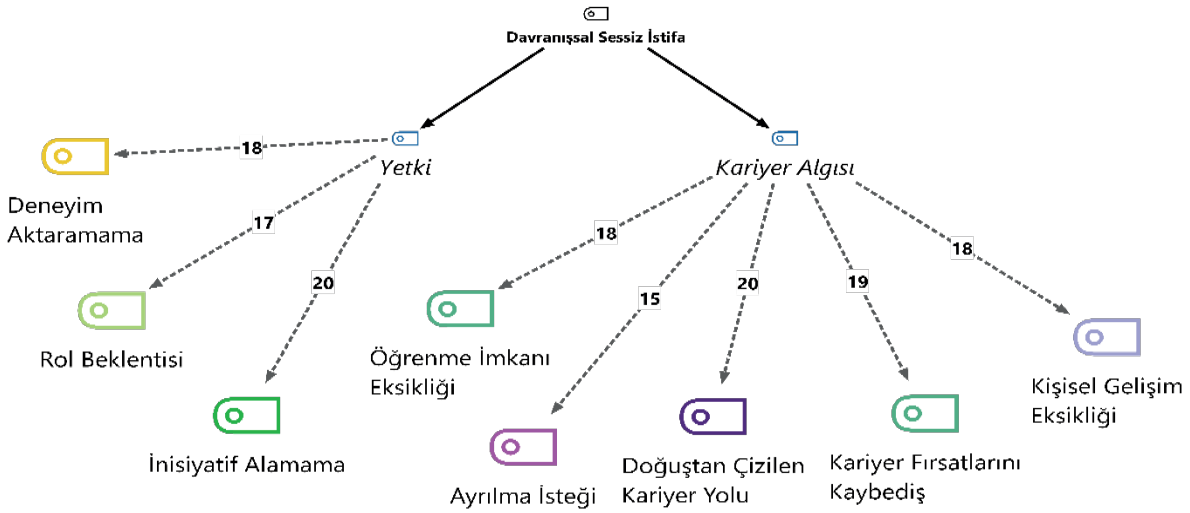


Şekil 3. Sosyal Sessiz İstifa

Araştırma bulguları, iş-yaşam dengesi ve sosyal çevre faktörlerinin çalışan davranışları üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Katılımcılar, yoğun iş yükü ve düzensiz çalışma saatlerinin sosyal yaşamlarını olumsuz etkilediğini, bu durumun zamanla işten uzaklaşma eğilimini artırdığını ifade etmişlerdir. Özellikle aile ilişkilerinin iş ortamına yansıdığı durumlarda, profesyonel sınırların belirsizleştiği ve bunun çalışanlar üzerinde baskı oluşturduğu görülmektedir. Ayrıca kuşak farklılıkları, iş yapma biçimleri ve beklentiler açısından çatışmalara yol açmakta, bu da örgüt içi uyumu zorlaştırmaktadır. Bu bağlamda sosyal boyut, sessiz istifanın görünmeyen ancak güçlü belirleyicilerinden biri olarak öne çıkmaktadır.

4.4. Davranışsal Sessiz İstifa Bulgusu

Model incelendiğinde yetki ve kariyer algısı dinamiklerinin davranışsal sessiz istifaya neden olduğu görülmektedir.



Şekil 4. Davranışsal Sessiz İstifa

Katılımcılar, kariyer gelişim fırsatlarının sınırlı olduğu durumlarda örgüte olan bağlılıklarının azaldığını belirtmişlerdir. Yetki ve karar alma süreçlerine ilişkin bulgular, çalışanların inisiyatif kullanma alanlarının dar olduğu durumlarda kendilerini yalnızca "görev tanımıyla sınırlı" hissettiklerini göstermektedir. Bu durum, çalışanların ekstra çaba göstermeme, sorumluluk almaktan kaçınma ve minimum performans sergileme davranışlarını beraberinde getirmektedir.

5 SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu araştırmadan elde edilen bulgular, sessiz istifa olgusunun tek boyutlu bir davranıştan ziyade bireysel, örgütsel, sosyal ve davranışsal dinamiklerin etkileşimiyle şekillenen çok katmanlı bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır. Bireysel boyutta, çalışanların aidiyet duygusu ve motivasyon düzeylerinin sessiz istifanın temel belirleyicilerinden biri olduğu görülmektedir. Özellikle içsel motivasyonun zayıflaması ve duygusal bağın kopması, çalışanların işi yalnızca zorunluluk düzeyinde sürdürmelerine yol açmaktadır. Bu durum, literatürde yer alan "psikolojik geri çekilme" kavramıyla örtüşmektedir. Örgütsel boyutta ise adalet algısı ve yönetim uygulamalarının kritik bir rol oynadığı dikkat çekmektedir. Takdir edilme eksikliği, şeffaf olmayan süreçler ve eşitsizlik algısı, çalışanların örgüte olan güvenini zedelemekte ve bağlılığı azaltmaktadır. Bu bağlamda sessiz istifa, bireysel bir tercihten ziyade, örgütsel yapı ve yönetim pratiklerinin bir yansıması olarak değerlendirilebilir. Sosyal boyut incelendiğinde, iş-yaşam dengesi ve sosyal ilişkilerin çalışan tutumları üzerindeki etkisi belirginleşmektedir. İş yükünün sosyal yaşamı baskılaması ve aile/çevre faktörlerinin iş ortamına yansıması, çalışanların psikolojik iyi oluşunu olumsuz etkilemektedir. Bu durum, sessiz istifanın yalnızca iş ortamıyla sınırlı kalmadığını, bireyin tüm yaşam alanlarına yayılan bir süreç olduğunu göstermektedir. Davranışsal boyutta ise sessiz istifanın somut çıktıları açıkça gözlemlenmektedir. Çalışanların minimum çaba ile çalışma eğilimi, inisiyatif almaktan kaçınma ve rol tanımı dışına çıkmama davranışları, bu sürecin pratik yansımalarıdır. Ayrıca kariyer gelişim fırsatlarının sınırlı olması, çalışanların örgüt içinde kalmasına rağmen zihinsel olarak ayrılmalarına neden olmaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, aile işletmelerinde sessiz istifa olgusunun yalnızca bireysel motivasyon eksikliği ile açıklanamayacağı; aksine örgütsel adalet, sosyal denge ve kariyer beklentileri gibi çok sayıda faktörün etkileşimiyle ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Bu çalışma, sessiz istifa olgusunun aile işletmelerinde çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu ve çalışan deneyiminin farklı katmanlarında şekillendiğini ortaya koymuştur. Bulgular, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının; psikolojik, örgütsel ve sosyal faktörlerin birleşimiyle zayıfladığını ve bunun davranışsal düzeyde sessiz istifa olarak ortaya çıktığını göstermektedir. Sessiz istifa, görünürde bir ayrılma olmaksızın çalışanların örgütten duygusal ve bilişsel olarak uzaklaşması anlamına gelmekte; bu durum ise uzun vadede örgütsel verimlilik, iş kalitesi ve kurumsal bağlılık üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Bu kapsamda aile işletmelerde çalışanların **aidiyet duygusunu güçlendirecek** katılımcı ve kapsayıcı bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır. **Takdir ve geri bildirim mekanizmaları** sistematik hale getirilmelidir. Ödül ve performans sistemlerinde **şeffaflık ve adalet** sağlanmalıdır. Çalışanlara **inisiyatif alma ve karar süreçlerine katılım** imkânı tanınmalıdır.

KAYNAKÇA

Alkara, İ., & Arıcı, A. (2019). Aile işletmelerinde yaşanan pazarlama ve markalaşma sorunları: Bozüyük TSO üyeleri üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 11*(3), 1313-1331. https://doi.org/10.20491/isarder.2019.673

Athanassiou, N., Crittenden, W.F., Kelly, L.M., & Marquez, P. (2002). Founder centrality effects on the Mexican family firm's top management group: Firm culture, strategic vision and goals, and firm performance. *Journal of World Business, 37*(2), 139-150. http://dx.doi.org/10.1016/S1090-9516(02)00073-1

Avşar, M. (2024). Konaklama işletmelerinde çalışanların "Sessiz İstifa" kavramına ilişkin algılarının metafor analizi ile incelenmesi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi, 14*(1), 343-355. https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1420681

Çatal, Ö., & Korkmaz, A. (2020). Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini etkileyen başarı ve başarısız dinamikleri üzerine bir alan araştırması: Isparta ve Burdur örneği. *Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi, 2*(2), 178-194.

Dağlı, A., Baysal, N., & Tekler Ertaş, N. (2025). Sessiz İstifa Ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, *24*(2), 703-723. https://doi.org/10.17755/esosder.1560398

Diken, A., & Erdirençelebi, M. (2016). Aile işletmelerinde girişimcilik kültürü kalıtımsal mı, sonradan kazanılır mı?. İçinde D. Dündar (Ed.), *7. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (ss.69-90). İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları

Dyer, W. G., Jr. (2006). Examining the "Family Effect" on firm performance. *Family Business Review, 19*(4), 253-273. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00074.x

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

Göker, A. Z., & Üçok, T. (2006). Aile işletmeleri ve karar verme süreci, köklü aile işletmelerinde bir uygulama. İçinde T. Koçel (Ed.), *2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (ss.45-57). İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları

Hessler, R. M. (1992). *Social research methods*. Minnesota: West Publishing Company.

Karakulle, İ. (2025). Kurumsal iletişimin ve örgütsel vatandaşlığın dönüm noktası sessiz istifa üzerine derinlemesine bir bakış. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, *13*(2), 1027-1053. https://doi.org/10.19145/e-gifder.1680709

Klotz, A. C., & Bolino, M. C. (2022, September 15). 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

Kuruppuge, R. H., & Gregar, A. (2020). Strategic, tactical and operational decisions in family businesses: A qualitative case study. *The Qualitative Report, 25*(6), 1599-1618. https://doi.org/10.46743/2160-3715/2020.2945

Lee, C. W., Chen, H. C., Peng, C. L., & Chen, S. H. (2023). Sustainability of Taiwanese SME family businesses in the succession decision-making agenda. *Sustainability, 15*(2), 1237. https://doi.org/10.3390/su15021237

Leiter, M. P., & Maslach, C. (2004). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. In P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Eds.), *Emotional and physiological processes and positive intervention strategies*: *Research in occupational stress and well-being: Vol. 3. Emotional and physiological processes and positive intervention strategies* (pp. 91–134). Elsevier Science/JAI Press.

MacFeely, S., & O'Brien, C. (2009). Family businesses in the Irish services sector: Profile and productivity. *Journal of the Statistical and Social Inquiry Society of Ireland, 38*, 1–41.

Marciánová, P., Pirožek, P., & Kallmuenzer, A. (2025). Long-term sustainability of family firms: the role of nepotism. *International Entrepreneurship and Management Journal, 21*, 94. https://doi.org/10.1007/s11365-025-01121-5

Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review, 19*(1), 73-87. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00063.x

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 (AJSW), 3*, 200-210.

Omağ, A., & Masun, A. (2022). Aile işletmelerinin sermaye yapısı üzerine bir inceleme. *Maliye ve Finans Yazıları, 118,* 221-238. https://doi.org/10.33203/mfy.1148560

Pınar, S., & Aşkun, O. B. (2024). Covid 19 döneminde bireysel değerlerin nesiller arası karşılaştırılması: Aile işletmeleri örneği. *Journal of Sustainable Equity and Social Research, 1*(1), 49-84. https://doi.org/10.5281/zenodo.13334709

Priya, S., Jha, R., & Chaudhary, N. S. (2025). Quiet quitting: impact of performance and well-being. *International Research Journal of Multidisciplinary Scope*, *6*(2), 1181-1195. https://doi.org/10.47857/irjms.2025.v06i02.03821

Punch, K. F. (2016). *Sosyal araştırmalara giriş nicel ve nitel yaklaşımlar*. (D. Bayrak, H.B. Arslan ve Z. Akyüz, Çev.). Siyasal Kitabevi.

PwC Türkiye. (2023). *PwC 11. Küresel Aile Şirketleri Araştırması* [Rapor]. https://www.pwc.com.tr/pwc-11-kuresel-aile-sirketleri-arastirmasi

Reyhanoğlu, M., & Sırkıntıoğlu Yıldırım, Ş. (2016). Aile işletmelerinde aile değerlerinin örgüt kültürüne etkisi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 5*(3), 574-596. https://doi.org/10.15869/itobiad.71518

Robinson, S. L., & Bennet, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal, 38*(2), 555-572. https://doi.org/10.2307/256693

Sarı, E., & Rüzgar, N. (2025). Yeme-içme sektöründe aile işletmesi olarak faaliyet gösteren işyerlerinde çalışanların demografik özelliklerine göre nepotizm (kayırmacılık) algıları: Bursa örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 17*(2), 1205–1222. https://doi.org/10.20491/isarder.2025.2027

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

Sevinç, İ. (2005). Büyüme sürecindeki aile işletmelerinin karşılaşabilecekleri sorunlar: Konya'da faaliyet gösteren aile işletmelerinde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19*(2), 315-331.

Toker, K., & Görener, A. (2018). Aile işletmelerinde yönetsel ve operasyonel sorunlar: Bir örnek olay incelemesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi, 2(*4), 87-105.

Tsai, F. S., Lin, C. H., Lin, J. L., Lu, I. P., & Nugroho, A. (2018). Generational diversity, overconfidence and decision-making in family business: A knowledge heterogeneity perspective. *Asia Pacific Management Review, 23*(1), 53-59. https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2017.02.001

von Ritter, C., Kanbach, D. K., Maran, T. K., Kraus, S., & Dabic, M. (2025). Navigating long-term orientation, adaptability and crisis response: a strategic view on family business resilience. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 31*(11), 194-213. https://doi.org/10.1108/IJEBR-12-2024-1451

FİNANS ALANINDAKİ BİBLİYOMETRİK ÇALIŞMALARIN TEMATİK EVRİMİ: LİTERATÜRE YÖNELİK BÜTÜNCÜL BİR HARİTALAMA

Öğr. Gör. Dr. Elvan ÖZTÜRK

Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, elvanozturk@isparta.edu.tr

Özet

Finans literatüründe son yıllarda bibliyometrik çalışmaların sayısında dikkat çekici bir artış yaşanmasına rağmen, bu çalışmaların bütüncül yapısını ve tematik gelişimini ortaya koyan araştırmaların sınırlı olduğu görülmüştür. Bu çalışmanın amacı, finans ile ilişkili bibliyometrik yayınların bibliyometrik analizini gerçekleştirerek literatürün tematik evrimini, doygunluğunu ve yükselen araştırma alanlarını ortaya koymaktır. Bu doğrultuda Web of Science veri tabanında 2015–2025 yılları arasında yayımlanan 1.310 İngilizce makale türündeki çalışma analiz edilmiştir. Çalışmada VOSviewer yazılımı kullanılarak anahtar kelime eş-oluşum ağları, katmanlı görselleştirme haritası, tematik kümeler ve atıf yoğunluğuna dayalı tanımlayıcı göstergeler değerlendirilmiştir. Bulgular, finans ile ilişkili bibliyometrik literatürde tek bir baskın temanın olmadığını; literatürün sürdürülebilirlik, FinTech, kurumsal yönetişim ve yapay zeka eksenlerinde yoğunlaştığını göstermektedir. Greenwashing, ESG, çevre ekonomisi, dijital finans, yapay zeka, kripto varlıklar ve finansal istikrar başlıklarının ise yerleşik temalara kıyasla görece daha yeni olduğu ve özgün üretime açık olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca VOSviewer tarafından oluşturulan 10 tematik kümenin kavramsal olarak 6 ana tema altında bütünleştirilmiştir. Çalışmanın özgün değeri, finans bibliyometriği literatürünü yalnızca yazılım çıktıları üzerinden görselleştirmekle kalmayıp, bu kümeleri bütünleştirici bir tematik çerçeve altında yeniden yapılandırarak gelecekteki bibliyometrik araştırmalar için stratejik bir yol haritası sunmasında yatmaktadır. Elde edilen sonuçların araştırmacılar, editörler ve hakemler için tekrar eden konu seçimlerini azaltarak daha özgün bibliyometrik çalışmaların geliştirilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Sözcükler: Finans, Bibliyometrik Analiz, Sürdürülebilirlik, Tematik Çerçeve, Bilim Haritalama

THEMATIC EVOLUTION OF BIBLIOMETRIC STUDIES IN FINANCE: A HOLISTIC MAPPING OF THE LITERATURE

Abstract

Although the number of bibliometric studies in the finance literature has increased remarkably in recent years, studies that comprehensively reveal the overall structure and thematic evolution of this body of research remain limited. The aim of this study is to conduct a bibliometric analysis of finance-related bibliometric publications in order to uncover the thematic evolution, saturation, and emerging research areas of the literature. For this purpose, 1,310 English-language articles published in the Web of Science database between 2015 and 2025 were analyzed. Using VOSviewer, keyword co-occurrence networks, overlay visualization, thematic clusters, and citation-based descriptive indicators were examined. The findings reveal that there is no single dominant theme in the finance-related bibliometric literature; rather, the literature is primarily concentrated around sustainability, FinTech, corporate governance, and artificial intelligence. In addition, topics such as greenwashing, ESG, environmental economics, digital finance, artificial intelligence, crypto assets, and financial stability are found to be relatively newer compared to established themes and remain open to original scholarly production. Furthermore, the 10 thematic clusters generated by VOSviewer

were conceptually integrated into six major thematic domains. The originality of the study lies in going beyond software-based visualizations by reconstructing these clusters within an integrative thematic framework, thereby offering a strategic roadmap for future bibliometric research in finance. The findings are expected to help researchers, editors, and reviewers reduce repetitive topic selection and encourage the development of more original bibliometric studies.

Keywords: Finance, Bibliometric Analysis, Sustainable Finance, Thematic Framework, Science Mapping

1 GİRİŞ

Son 10 yılda finansal araçlardaki çeşitliliğin artması ve bu çeşitliliğin yarattığı finansal piyasalardaki dönüşüm, finans alanında çalışmalar yapan akademisyenler için de yeni bir araştırma alanı yaratmıştır. Finansal piyasalarda meydana gelen dönüşümler, yazarların finans alanındaki temel kavramlardan ziyade daha yenilikçi ve daha güncel konular üzerine araştırmalar ve incelemeler yapmasına imkan sağlamıştır. Bu finansal dönüşümün ekonomi, finans ve işletmecilik alanında yazılan akademik yayınları güçlü bir şekilde etkilemesinin yanı sıra bu dönüşümden etkilenen farklı bilim alanları için de akademik yayın yapma açısından finansal piyasalarda yaşanan gelişmelerin bir fırsat yarattığı söylenebilmektedir. Disiplinlerarası çalışmalara da zemin hazırlayan bu gelişmelerin doğrudan veya dolaylı olarak finans alanında yapılmış olan yayın sayılarını artırdığı görülmektedir.

Web of Science (2026a)'da "finance" OR "financial" kelimesinin sadece topic alanında taratılması ve tüm WoS kategorilerinin baz alınarak yapılan gelişmiş arama sonucunda finans alanı ile ilgili yapılmış yayın sayılarına ulaşılmıştır. Kategorilerde herhangi bir kısıtlama yapılmamış olmasının nedeni; multidisipliner yayınların farklı kategorilerdeki dergilerde yayınlanmış olması ihtimalindendir. Bu arama sonuçları 1990-1999 yılları arasında 30.605 adet, 2000-2009 yılları arasında 87.437 adet, 2010-2019 yılları arasında 275.511 adet yayın bulunduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmanın da örneklemini oluşturan 2015-2025 yıllarını içeren son 10 yıla bakıldığında ise belirtilen arama kriterlerinde 455.411 adet yayın yapıldığı görülmektedir. 1990-1999 yılları ile bir karşılaştırma yapıldığında yayın sayılarında %1388'lik bir artış meydana geldiği görülmektedir.

Finansal piyasalarda meydana gelen yeni gelişmelerin akademik yayınlara yansıması değerlendirildiğinde her geçen yıl daha da büyüyen literatürün izlenmesi zorlaşmaktadır. Bu nedenle literatürü anlayabilmek ve gelişimi hakkında fikir sahibi olabilmek için farklı analizler yapılabilmektedir. Aria & Cuccurullo (2017) bu analizlerin nitel ve nicel yaklaşımlardan oluşabileceğini ancak bibliyometrik analizin diğer analizlere göre daha objektif ve güvenilir sonuçlar sunacağını belirtmektedir. Literatür hakkında genel bir çerçeve çizmeye yardımcı olan ve literatürün hangi alanlarda ve hangi temalarda yoğunlaştığı bilgisine ulaşmayı sağlayan bibliyometrik analizi Donthu vd. (2021), büyük miktarlardaki verileri titizlikle işleyerek finans gibi köklü alanların birikmiş bilimsel bilgisini ve zamansal gelişimini ortaya çıkaran ve haritalamak için kullanılan bir analiz yöntemi olduğunu açıklamaktadır.

Günümüzde bibliyometrik analizin uygulanabilmesi için açık erişim kaynaklara ve yazılım araçlarına sahip olunması bibliyometrik çalışmaların genişlemesine olanak sağlamıştır. Web of Science (2026b)'da "finance", "financial" ve "bibliometric" kelimeleri ile yapılan arama sonucunda 1990-2014 yılları arasında 135 yayın yapıldığı görülürken, 2015-2025 yılları arasında 2.440 yayın yapıldığı görülmektedir. Böylece geçmişten günümüze doğru gelindikçe bibliyometrik çalışmalarda ciddi bir artış meydana geldiği ortaya çıkmaktadır. Finans alanında yapılmış çok sayıda bibliyometrik çalışma olmasına ve her geçen yıl bu yayınlarda artış görülmesine rağmen, bibliyometrik çalışmaların gelişimini ve doğasını ortaya koyan çalışmaların sınırlı sayıda olması, bu kapsamda yapılacak kapsamlı bir çalışmanın literatürdeki eksikliği gidereceğini öngörmektedir.

Bu çalışma ile finans alanında ya da finans alanı ile ilişkilendirilebilecek konularda yapılan bibliyometrik çalışmalara kapsamlı bir bibliyometrik analiz uygulanarak bu alandaki boşluğun doldurulması

amaçlanmaktadır. Bu sayede son yıllarda hızla artan bibliyometrik çalışmaların hangi temalar etrafında şekillendiği, finans literatürünün ne zamandan beri kendi kendini analiz ettiği, literatürde hangi alanların yoğunluklu çalışıldığı gibi başlıklara açıklık getirilmektedir. Bibliyometrik çalışmalarda bilim alanı genellikle alt dallarına ayrılarak incelenmektedir. Finans alanında yapılmıkş bibliyometrik yayınlara bakıldığında (Web of Science, 2026b) bankacılık, ESG, yeşil finans, sürdürülebilir finans, finansal okuryazarlık vb. gibi farklı başlıklarda çalışmalar olduğu görülmektedir. Ancak bu çalışmaların tümünü birlikte değerlendiren ve hangi temaların birlikte ele alındığını ortaya koyan çalışmaların yetersizliği nedeniyle bu çalışma hayata geçirilerek akademisyenlere açık bir bilgi sunmaya çalışmaktadır. Bu çalışma, bibliyometrik çalışma yapmak isteyen akademisyenler için hangi konuların doygunluğa ulaştığı, hangilerinin daha güncel ve üretime açık olduğu konusunda bilgilendirici bir rehber özelliği taşıyarak; özgün yayınların ortaya çıkmasında faydalı olabilecektir. Aynı zamanda çalışmanın, editör ve hakemler için de bir çerçeve sunarak finans alanı ile ilgili yapılacak bibliyometrik çalışmalarda tekrara düşülmemesi noktasında stratejik bir harita sunabilmesi hedeflenmektedir.

2 KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bibliyometrik analiz ile yapılmış olan çalışmaların bir bilim alanının anlamlı ve güncel şekilde ilerlemesine yardımcı olabileceğini belirten Donthu vd. (2021) bibliyometrik çalışmaların literatür için önemli yayınlar olduğunu savunmaktadır. Yazarlara göre, bibliyometrik çalışmalar akademisyenlerin alan çerçevesini açıkça çizerek hangi alanlarda boşluklar olduğunu belirlemelerine, böylelikle yeni fikirler üretmelerine ve alana yapacakları özgün katkıyı güçlendirmelerine katkı sağlamaktadır.

Finans alanında yayınlanmış bibliyometrik çalışmaların gün geçtikçe artması, bu çalışmaların hangi alt bilim dallarına ait olduğu ve kendi içinde hangi tematik yapılara ayrıştığı gibi konular hakkında inceleme yapılmasını gerekli kılmaktadır. Bu noktada, mevcut literatür incelendiğinde, bibliyometrik çalışmaların belirli alt alanlarda yoğunlaştığı görülmekle birlikte, dergi bazında yıllar itibarıyla hangi başlıkların çalışıldığına dair de çalışmalar bulunmaktadır. Finans alanında çalışılan bibliyometrik çalışma alanları sadece finans ile ilgili yapılan çalışmaların yanı sıra genel itibarıyla ESG (Khan, 2022), yeşil finans (Zhang vd., 2019), sürdürülebilirlik (Kumar vd., 2025), FinTech (Goodell vd., 2021), blockchain (Tandon vd., 2021), davranışsal finans (Costa vd., 2017), finansal okuryazarlık (Ingale & Paluri, 2020) ve İslami finans (Paltrinieri, vd., 2023) gibi spesifik alt başlıklara ayrılmaktadır. Bunların yanında dergi bazlı bibliyometrik çalışmalara da rastlanmaktadır (Baker vd., 2021)

Bibliyometrik çalışmalarda kullanılan analiz yöntemlerine bakıldığında ise VOSviewer ve bibliometrix uygulamalarının sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. VOSviewer, van Eck & Waltman (2009) tarafından geliştirilen, bibliyometrik haritaları oluşturmak ve görüntülemek için ücretsiz açık erişim şeklinde sunulan bir programdır. Bibliometrix ise Aria ve Cuccurullo (2017) tarafından geliştirilmiş R dilinde programlanan açık kaynak kodlu bilimsel haritalama programıdır. Bu programlar sayesinde kapsamlı bilimsel haritalama analizleri, dergi ortak atıf haritası aracılığıyla yapılmaktadır. Bilimsel haritalamada, bir araştırma alanındaki temel temaların gelişimini ortaya çıkarabilmek için ortak atıf analizi yapılmakta; temalara ilişkin atıf yoğunluklarını tespit edebilmek için de atıf analizinden yararlanılmaktadır (Donthu vd., 2021). Bu noktada ortak atıf analizi, en sık kullanılan, geçerliliği kanıtlanmış yöntem olmasından ve atıfların etkiyi ölçen bir unsur olmasından dolayı literatüre yön veren en önemli çalışmaları filtrelemek için önemli bir yöntem olarak görülmektedir (Zupic & Cater, 2014).

Bibliyometrik çalışmalar literatüre yön verirken, bibliyometrik çalışmaların bibliyometriğinin yapıldığı çalışmalar, bibliyometrik çalışmaların ilerlemesini ortaya çıkarmaktadır. Bu doğrultuda yapılmış çalışmalar sınırlı olmakla birlikte, farklı bilim alanlarında örnekleri bulunmaktadır. Köseoğlu vd.'nin (2016) çalışması turizm alanındaki bibliyometrik çalışmaları incelemekte ve ortak temaları belirlemektedir. Çalışmada yüksek etki faktörüne sahip dokuz konaklama ve turizm dergisinde, makale başlıklarında "inceleme", "meta-analiz", "meta-inceleme", "haritalama", "yol", "görselleştirme", "bibliyometrik", "bilimsel ölçüm", "infometrik", "ağlar", "ortak yazar", "ortak atıf", "ortak kelime", "ortak oluşum" ve "bibliyografik eşleşme" gibi anahtar kelimeleri taranmıştır. Bu tarama yöntemi sonucunda 1988-2015 yılları arasında 190 çalışma bulunmuş ve

bu çalışmaların genel itibarıyla sistematik incelemeden ibaret olduğu sonucuna varmışlardır. Yazarların önerisi, yeni araştırma temalarının ve yöntemlerinin ortaya çıkmasını sağlayan ilişkisel bibliyometrik çalışmalarının artmasının turizm literatürünün ilerlemesine katkı sağlayacağı yönündedir.

Düşünen ve Karalar'ın (2025), eğitim bilimleri alanındaki bibliyometrik çalışmaların gelişimini ortaya koymayı amaçladıkları çalışmalarında, bibliometrix uygulaması ile WoS üzerinden "bibliyometrik" ve "bibliyometrik analiz" anahtar kelimeleri kullanarak, 1985-2024 yılları arasında yayınlanan "Eğitim ve Eğitim Araştırmaları" kategorisindeki 522 makaleyi incelemişlerdir. Çalışmada atıf yoğunluğu, en çok atıf alan dergiler, sık kullanılan anahtar kelimeler ve uluslararası iş birlikleri gibi başlıklara değinilmiştir. İncelediklerı çalışmalarda en sık kullanılan anahtar kelimelerin ise bilim, eğitim ve öğrenciler olarak çıkmıştır.

Konu Kadirhanoğulları ve Özay Köse (2024), fen eğitimi alanındaki bibliyometrik çalışmaları inceledikleri çalışmalarında, Scopus veri tabanını kullanarak, makale başlığı, özet ve anahtar kelimeler bölümünde "bibliyometrik ve bilim eğitimi" ile filtreleme yaparak 1974-2023 yılları arasında 846 makaleyi VOSviewer ve bibliometrix programları ile incelemişlerdir. Çalışma sonuçlarında en çok atıf alan yayın, yazar, dergi ve ülke bilgilerine yer verilmiştir. Yapmış oldukları anahtar kelime analizi ise makalelerde en sık kullanılan anahtar kelimelerin "eğitim", "araştırma", "bibliyometri" ve "atıf analizi" olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Bu çalışmanın çıkış noktasını oluşturan çalışma ise Khan vd.'nin (2022) finans alanında yayınlanmış bibliyometrik çalışmaların evrimini inceledikleri çalışmalarıdır. Çalışmada WoS veri tabanı üzerinden "Banka" veya "Finans" veya "Finansal Piyasa" veya "Finansal" veya "Borsa" veya "Borsa Endeksleri" veya "Borsa Endeksi" veya "Kurumsal Finans" veya "İstikrar" veya "Likidite" veya "Kredi" veya "Varlık Fiyatlandırması" veya "Bitcoin" veya "Kripto Para" veya "Risk" veya "Yönetişim" veya "Sukuk" veya "Takaful" veya "İslami Finans" veya "İslami Banka") ve ("Bibliometrik" veya "bibliometrix" veya "bilimsel ölçüm") anahtar kelimelerini kullanarak konu başlığında arama yapılmıştır. 2006-2021 yıllarını kapsayan 2097 makaleye uygulanan işletme finansı, yönetim ve ekonomi kategorileri ve İngilizce dil filtreleri sonucunda elde edilen 106 makale incelenmiştir. En iyi dergiler, en çok atıf alan makaleler-yazarlar, en sık kullanılan anahtar kelimeler incelenen başlıklardandır. Çalışma, sürdürülebilir ve İslami finans, kredi riski, finansal krizler ve etkinlik ölçümü gibi konuların çokça çalışıldığını; likidite riski veya mülkiyet yapısı gibi konularda ise hala açık olduğu sonucunu çıkarmıştır.

Bibliyometrik çalışmaların alanlardaki veya disiplinlerdeki bilinmeyen kalıpları vurgulaması, araştırmacıların teoriler geliştirmesine veya hipotezleri test etmesine yardımcı olurken (Köseoğlu vd., 2016); bibliyometrik çalışmaların bibliyometriğini değerlendiren çalışmalar tematik alanları ortaya çıkararak literatüre önemli katkıda bulunmaktadır.

3 YÖNTEM

Finans alanı ile ilgili yapılmış olan bibliyometrik çalışmaların bibliyometrik analizini yaparak finans bibliyometriği literatürüne kapsamlı bir bakış açısı kazandırmaya çalışan bu çalışma, finans ile ilgili literatür içerisinde yürütülen bibliyometrik çalışmaların doğasını, gelişimini ve tematik yapısını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışmada, Web of Science (WoS) Core Collection veri tabanında yer alan bibliyometrik çalışmalar ele alınmıştır. WoS'un veri kaynağı olarak tercih edilme sebebi, akademik çalışmaların kapsamlı bilgilerine ulaşabilmesi ve bibliyometrik araştırma haritalarının oluşturulması için gerekli olan verilerin etkin ve hızlı bir şekilde elde edilebiliyor olmasıdır.

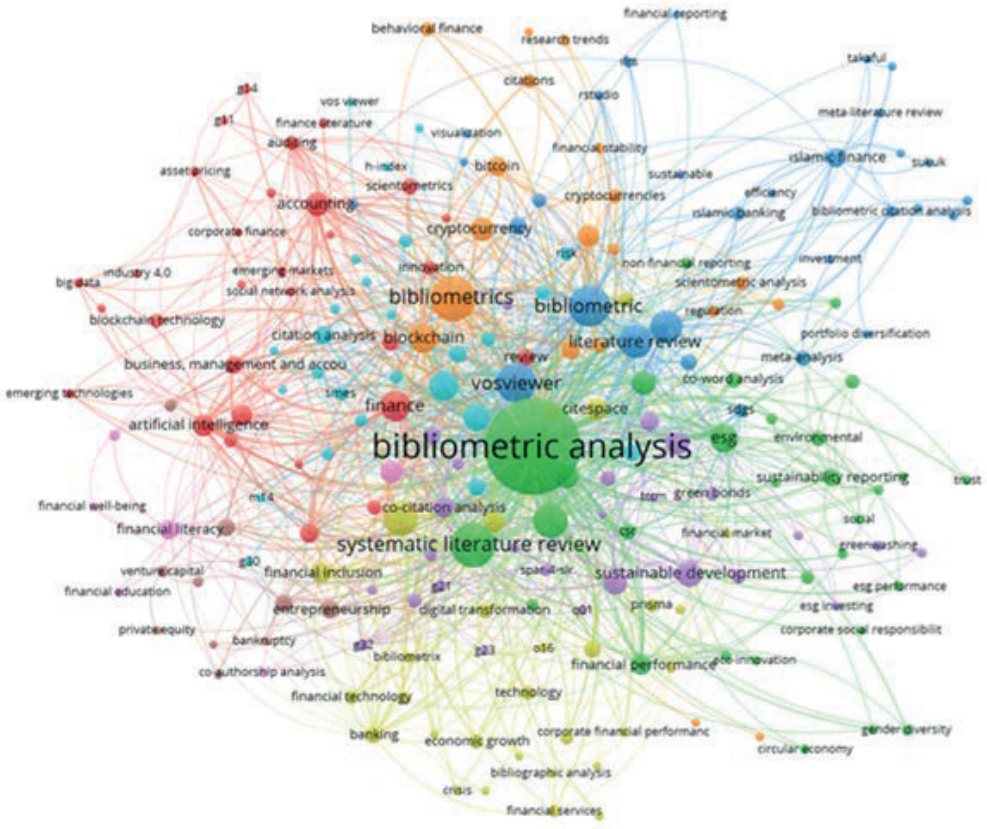
Finans ile ilgili literatürdeki bibliyometrik çalışmaların son 10 yıldaki gelişimini yansıtması nedeniyle veri seti 2015-2025 yıllarını kapsamaktadır. Veriler, özet, genişletilmiş anahtar kelimeler ve yazar anahtar kelimeleri alanlarını kapsayan topic-based arama yapılarak toplanmıştır. Arama sorgusu, TS=((bibliometric OR scientometric OR "science mapping" OR "knowledge mapping") AND (finance OR financial OR "stock market" OR "stock index" OR "asset pricing" OR cryptocurrency OR sukuk OR takaful OR derivative OR ESG)) bibliyometrik analiz ve finansla ilişkili kelimeleri içermektedir. Arama sonuçları, İngilizce dilindeki

makale ve araştırma makalesi ile sınırlandırılırken; WoS kategorileri işletme, yönetim, ekonomi ve işletme finansı olarak seçilmiştir. Dahil edilen ve hariç tutulan kayıtlardan sonra nihai veri setine 1.310 makale dahil edilmiştir.

Finans alanı ile ilgili bibliyometrik çalışmaların gelişimini ve tematik özelliklerini değerlendirme amacıyla farklı bibliyometrik analiz teknikleri ve görselleştirmeler kullanılmıştır. Yapılan analizler ile bibliyometrik finans literatürünün ana temaları ve genel çerçevesi belirlenerek temalara ilişkin atıf yoğunlukları verilmiştir. Bibliyometrik haritaları oluşturmak ve görselleştirmek için van Eck & Waltman (2009) tarafından geliştirilen VOSviewer yazılımı kullanılmıştır. İlgili tüm analizler ve haritalar bulgular kısmında verilmektedir.

4 BULGULAR

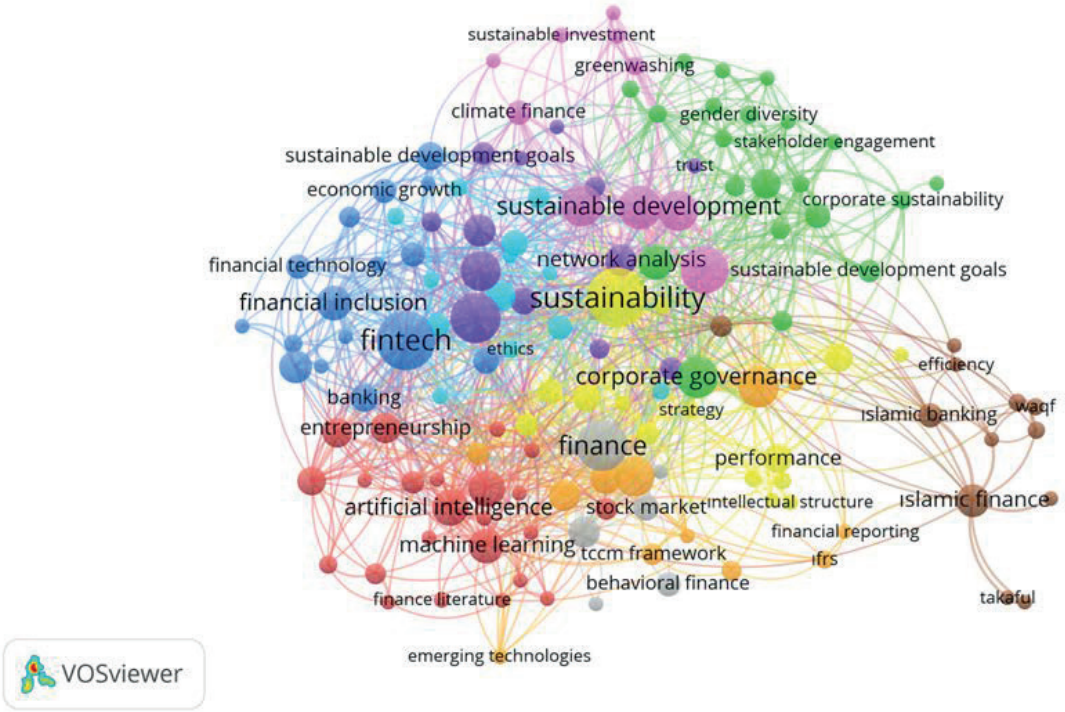
Bu bölümde finans ile ilgili olan bibliyometrik çalışmaların bibliyometrik analizinin temel bulguları verilmektedir. Bibliyometrik finans literatürünün gelişimi ve tematik çerçevesini ortaya çıkarabilmek amacıyla veri setine ilişkin tanımlayıcı istatistikler, en yoğun yayın yapılan alanlar, en etkili dergiler ve araştırma temaların kümeleri gibi bölümlere tablolar, şekiller ve ağ haritaları kullanılarak yer verilmektedir. Bulgular kısmında öncelikle finans alanında yapılmış olan 1.310 bibliyometrik çalışma ile VOSviewer üzerinden genel bir ağ haritası çıkarılmaktadır. Böylelikle genel görünümü ortaya koyabilmek istenmiştir.



Şekil 1. Finans Alanındaki Bibliyometrik Çalışmaların Genel Anahtar Kelime Eş-Oluşum Ağı

Şekil 1'de ağırlıklı olarak "bibliyometrik analiz", "sistematik literatür taraması" ve "bilimsel ölçümler" gibi terimlerin haritada baskın olduğu görülmektedir. Görülme sıklığı ve toplam bağlantı gücü (tls) değerleri incelendiğinde "bibliyometrik analiz" kavramının 1.346 toplam bağlantı gücü ve 567 görülme sıklığı değeri ile haritanın en merkezi bağlantısı olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu kavramı "bibliyometri", "sistematik

literatür taraması", "bibliyometrik" ve "vosviewer" kavramları takip etmektedir. VOSviewer kavramının haritanın güçlü bağlantıları arasında olması bibliyometrik çalışmalarda kullanılan ortak bir yazılım olduğuna ilişkin kanıtlar sunmaktadır. İlk sıraları yöntemsel kavramların aldığı haritadan anlaşılmaktadır. Bu harita veri setinin genel çerçevesini ortaya koyma amacıyla verilmektedir. Ancak haritanın finans ile ilişkilendirilebilecek temaları net ve yoğun bir şekilde gösteremediği anlaşılmaktadır. Bu nedenle, 1.310 makaleden 208 anahtar kelimenin bulunduğu VOSviewer uygulaması üzerinden "bibliyometrik", "analiz" ve "literatür" vb. anahtar kelimeler çıkarılarak finans ile ilişkili bibliyometrik literatürünün daha açık bir şekilde ortaya çıkarılması hedeflenmektedir. Böylelikle 65 anahtar kelimenin hariç tutularak 143 anahtar kelime üzerinden oluşturulan harita Şekil 2'de verilmektedir.



Şekil 2. Finans Alanındaki Bibliyometrik Çalışmaların Anahtar Kelime Eş-Oluşum Ağı

Şekil 2, yöntemsel anahtar kelimelerin dışlanarak sadece finans ile ilişkili anahtar kelimelerin yoğunlaştığı ağ haritasını sunmaktadır. Görselleştirme, finans alanı ile ilgili yapılmış bibliyometrik çalışmaların tek bir baskın tema yerine, farklı temalar çerçevesinde yapıldığını göstermektedir. Sürdürülebilirlik, FinTech, kurumsal yönetişim ve yapay zeka başlıkları haritada merkezi temalar olarak görülmektedir. 10 farklı kümeden oluşan temaların oluşturduğu ağın birbirine bağlı yapısı ise tematik kümelerin birbirinden bağımsız olmadığını; ortak kavramlar aracılığıyla birbirine bağlandığını göstermektedir. Finans alanındaki bibliyometrik çalışmaların tematik kümelerini bir arada görmek için Tablo 1. verilmektedir.

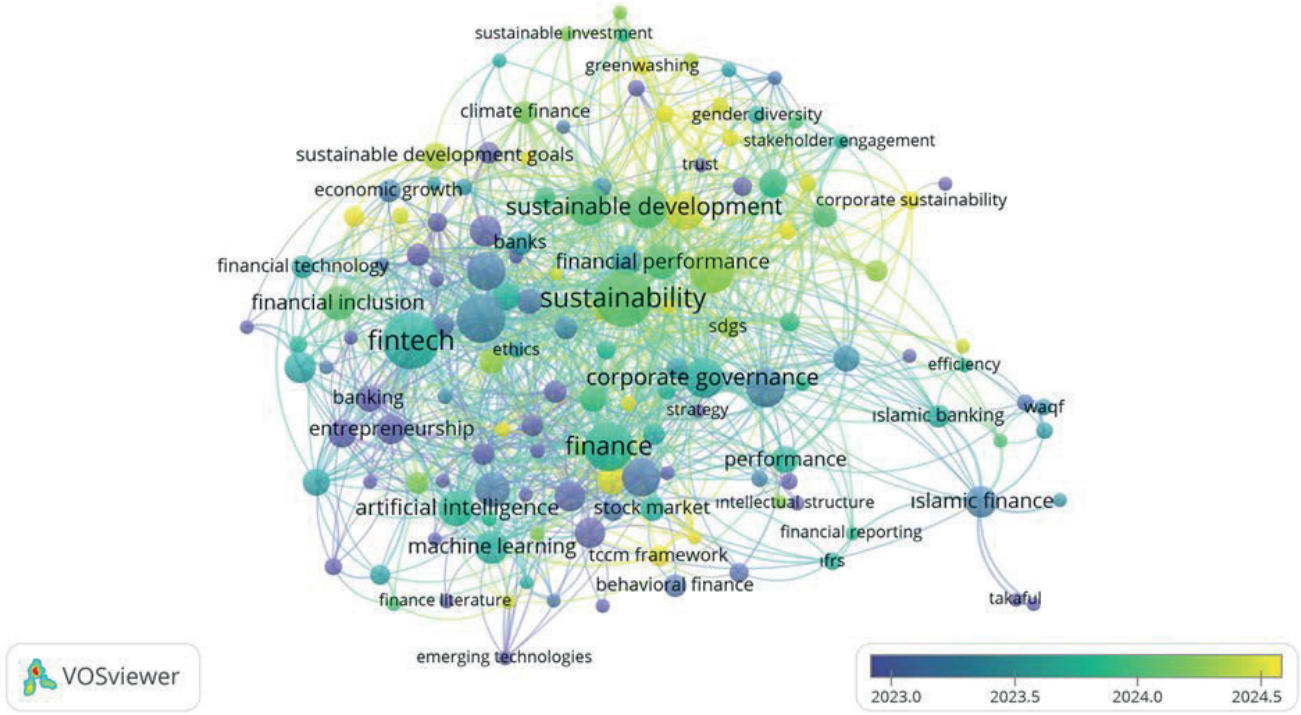
Tablo 1. Finans Alanındaki Bibliyometrik Çalışmalarda Belirlenen Tematik Kümeler

Küme	Harita Rengi	Küme Adı	Anahtar Kelimeler
1	Kırmızı	Teknoloji Odaklı Finansal İnovasyon	Yapay zeka, makine öğrenmesi, blokzincir teknolojisi, dijital ekonomi, gelişen piyasalar, inovasyon vb. (23 öge)
2	Yeşil	Sürdürülebilirlik, ESG ve Firma Performansı	Kurumsal yönetişim, ESG açıklamaları, firma performansı, cinsiyet çeşitliliği, yeşil inovasyon, sürdürülebilir kalkınma vb. (21 öge)
3	Mavi	FinTech, Finansal Okuryazarlık ve Kapsayıcılık	FinTech, dijital finans, finansal kapsayıcılık, finansal okuryazarlık, finansal eğitim, finansal teknoloji vb. (16 öge)
4	Sarı	Stratejik Yönetim, İnovasyon ve Sürdürülebilirlik	Strateji, stratejik yönetim, rekabet avantajı, inovasyon, entelektüel sermaye, sürdürülebilirlik vb. (15 öge)
5	Mor	Kripto Paralar, Finansal Piyasalar ve Risk	Bitcoin, blok zincir, tüketici davranışı, kripto paralar, düzenleme, oynaklık, risk, sosyal medya vb. (13 öge)
6	Turkuaz	İklim Değişikliği, Yeşil Finans ve Risk Yönetimi	İklim değişikliği, yeşil tahviller, etik, yenilenebilir enerji, risk yönetimi, finansal istikrar vb. (13 öge)
7	Turuncu	Muhasebe ve Finansal Raporlama	Muhasebe, denetim, UFRS, finansal raporlama, kazanç yönetimi vb. (12 öge)
8	Kahverengi	İslami Finans ve Sürdürülebilir Kalkınma	İslami finans, sukuk, zekât, vakıf, tekâfül, SKA'lar vb. (12 öge)
9	Pembe	Sürdürülebilir Finans ve İklim Finansmanı	ESG, yeşil finans, greenwashing, etki yatırımı, iklim finansmanı, sürdürülebilir finans vb. (10 öge)
10	Gri	Davranışsal Finans ve Finansal Piyasa	Davranışsal finans, tahminleme, hisse senedi piyasası, finansal piyasa vb. (8 öge)

Not: Bu tablo, Şekil 2'den elde edilen verilerle oluşturulmuştur.

Tablo 1, anahtar kelimelerin birlikte geçtiği temaları vermektedir. Bu doğrultuda finans ile ilişkili bibliyometrik çalışmaların bibliyometriğine bakıldığında 10 ana tema çıktığı ve 143 anahtar kelimenin bu temalarda toplandığı görülmektedir. Açıkça örneklendirmek gerekirse, Tablo 1'de 1 nolu kümenin Şekil 2'de kırmızı renk ile gösterildiği ve 23 anahtar kelimeden oluştuğu anlaşılmaktadır. Anahtar kelimeler birlikte değerlendirildiğinde ise küme adının teknoloji odaklı finansal inovasyon olabileceği değerlendirilmiştir. Kümeyi oluşturan anahtar kelimelerin makalelerde birlikte kullanıldığı anlaşılmaktadır. Yani yapay zeka, makine öğrenmesi, blok zincir teknolojisi, dijital ekonomi, gelişen piyasalar, inovasyon terimleri makalelerde birlikte anılmaktadır. Genel itibarıyla değerlendirildiğinde ise 10 tematik küme ortaya çıkmasına rağmen bazı kümelerin birbiriyle benzerlik gösterdiği görülmektedir. Ortak bir değerlendirme yapmak gerekirse sürdürülebilirlik ve FinTech temelli bibliyometrik çalışmaların literatürde artan bir ağırlığa sahip olduğu söylenebilmektedir.

Tematik çerçeveyi daha net anlayabilmek ve son yıllarda hangi temaların öne çıktığını görebilmek için Şekil 3'teki anahtar kelimelerin katmanlı haritasına bakılmaktadır.



Şekil 3. Finans Alanındaki Bibliyometrik Çalışmaların Anahtar Kelime Eş-Oluşum Ağının Katmanlı Haritası

Şekil 3'te verilen katmanlı harita için VOSviewer üzerinden tarih aralığı otomatik olarak seçilmiştir. Şekil, 2023-2024,5 yılları arasında hangi anahtar kelimelerin öne çıktığını göstermektedir. Mor ve maviye daha yakın tonlar, bu temaların bir süredir çalışıldığını gösterirken; yeşil ve sarı tonlar daha yeni yeni çalışılan temalar olduğunu göstermektedir. Yeşil ve sarı tonları incelendiğinde, "sürdürülebilirlik" kümelerinin içinde yer alan "green washing", "ESG", "çevre ekonomisi", "kurumsal sürdürülebilirlik" ve "FinTech" teması içinde yer alan "dijital finans", "finansal istikrar", "yapay zeka" temalarının bibliyometrik çalışmalara açık alanlar olduğu görülmektedir.

Bibliyometrik çalışmaların yapılabilmesi için literatürün belli bir doygunluğa ulaşması gerekmektedir. Doygunluğa ulaşan literatürde yapılan bibliyometrik çalışmalar etkin sonuçlar üretebilir. Bu nedenle bu çalışmada katmanlı haritalama sonuçları ile ortaya koyulan "yeni" ve "yayın üretmeye açık" alanlar finans literatürü için söylenmemekte; finans literatüründe yayınlanan bibliyometrik çalışmaların belirtilen temalarda diğer temalara göre "daha yeni" olduğu belirtilmektedir.

Finans alanındaki bibliyometrik çalışmalarda belirlenen tematik kümeler isimli Tablo 1'de verilen 10 adet kümenin her ne kadar farklı anahtar kelimelerle bir araya getirilmiş olsa da temelde ortak temalara hitap ettiği görülmektedir. Bu nedenle kavramsal olarak birincil kümeler ve etkileşimli kümeler çerçevesinde ortak temalar oluşturularak finans ile ilgili bibliyometrik çalışmalardan oluşan literatürün hangi ana temalar etrafında şekillendiği ortaya çıkarılmaktadır. İlgili tabloya Tablo 2'den ulaşılmaktadır.

Tablo 2. Finans Alanındaki Bibliyometrik Literatürün Bütüncül Tematik Çerçevesi

Ortak Tema	Birincil Kümeler	Etkileşimli Kümeler	Temel Kavramlar
Finansta Dijitalleşme ve Teknolojik İnovasyon	Küme 1, 5	Küme 3, 10	Yapay zeka, FinTech, makine öğrenmesi, blokzincir, kripto paralar, düzenleme, risk
Sürdürülebilirlik Temelli Finans	Küme 2,6,9	Küme 4	ESG, yeşil finans, iklim finansmanı, cinsiyet çeşitliliği, yenilenebilir enerji, entelektüel sermaye, sürdürülebilirlik
Stratejik Yönetim ve Kurumsal Yönetişim	Küme 4	Küme 2	Strateji, kurumsal yönetişim
Finansın Davranışsal, Eğitsel ve Kapsayıcılık Boyutları	Küme 3, 10	Küme 1,5	Finansal okuryazarlık, finansal kapsayıcılık, finansal eğitim, davranışsal finans, tahminleme
Muhasebe ve Finansal Raporlama	Küme 7	-	Muhasebe, denetim, UFRS, finansal raporlama, kazanç yönetimi
Etik ve İnanç Temelli Finans	Küme 8	-	İslami finans, SKA'lar, sukuk

Tablo 2, Tablo 1'de verilen finans alanındaki bibliyometrik çalışmaların tematik kümeleri perspektifinde birincil kümeler ve etkileşimli kümelerin bir arada değerlendirilmesiyle oluşturulmaktadır. Tablo 1'de VOSviewer yazılımının ürettiği 10 tema incelendiğinde kümelerin birbiriyle etkileşimli olduğu ve bu etkileşimler doğrultusunda daha öz temaların oluşturulabileceği anlaşılmaktadır. Böylelikle 6 ana tema çerçevesinde bütüncül tematik çerçeve oluşturulmaktadır. Birincil ve etkileşimli kümeler incelendiğinde sadece muhasebe ve finansal raporlama ve etik ve inanç temelli finans temalarının genel itibarıyla kendi anahtar kelimeleriyle oluşturulduğu görülmektedir. Her ne kadar etik ve inanç temelli finans teması içerisinde sürdürülebilirlik ile ilişkili çalışmalar olsa da sürdürülebilirlik temelli finans teması ile ilişkilendirilebilecek yoğunlukta bir tema sunmamaktadır. VOSviewer'ın üzerine inşa edilmiş bir katkı olarak oluşturulan finans alanındaki bibliyometrik literatürün bütüncül tematik çerçevesi ışığında hangi temaların atıf yoğunluğuna sahip olduğu bilgisine Tablo 3'ten ulaşılmaktadır.

Tablo 3. Bütüncül Tematik Çerçevede Yer Alan Temaların Atıf Bazlı Göstergeleri

Tematik Alan (Çerçeve)	Çalışma Sayısı (n)	En Yüksek Atıf	Medyan Atıf
Finansta Dijitalleşme ve Teknolojik İnovasyon	28	362	64
Sürdürülebilirlik Temelli Finans	35	399	78
Stratejik Yönetim ve Kurumsal Yönetişim	19	442	88
Finansın Davranışsal, Eğitsel ve Kapsayıcılık Boyutları	12	577	72
Muhasebe ve Finansal Raporlama	10	107	60
Etik ve İnanç Temelli Finans	7	170	71

Bu çalışma yalnızca finans alanındaki bibliyometrik kümeleri görselleştirmekle kalmamakta, aynı zamanda bu kümeleri yüksek atıf değerine sahip çalışmalar ışığında bütünleştirici bir tematik çerçeveye oturtmaktadır. Bu nedenle, en yüksek atıf alan 131 çalışma -veri setinin %10'u alınmıştır- tematik örüntüleri belirlemek

amacıyla analiz edilmiş, ancak tablo yalnızca her temayı temsil eden seçili çalışmaları içerecek şekilde sınırlandırılmıştır.

Tablo 3, finans alanındaki bibliyometrik literatürde öne çıkan temaların atıf yoğunluğuna ilişkin tanımlayıcı göstergeleri sunmaktadır. Bulgular, sürdürülebilir finans, FinTech ve finansal okuryazarlık gibi temaların yalnızca ağ yapıları içerisinde merkezi konumda yer almakla kalmayıp, aynı zamanda yüksek atıf değerleriyle literatürde güçlü bir entelektüel karşılığa sahip olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, kripto varlıklar ve dijital finans gibi görece yeni temaların daha sınırlı atıf geçmişine rağmen dikkat çekici bir akademik ilgi alanı haline geldiği gözlemlenmektedir. Bu durum, finans bibliyometriği literatüründe hem yerleşik hem de yükselen temaların eş zamanlı olarak varlık gösterdiğine işaret etmektedir.

5 SONUÇ ve TARTIŞMA

Finans alanı ile ilişkili bibliyometrik çalışmaların bütüncül bir haritasını ortaya koyarak literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmayı amaçlayan bu çalışmada, Web of Science veri tabanında yer alan 1.310 makale üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir. Analiz sürecinde, en sık karşılaşılan "bibliyometri", "bibliyometrik" vb. genel yöntemsel kavramlar dışlanarak doğrudan finans alanına odaklanılmış ve 143 anahtar kelime üzerinden birbirine bağlı 10 farklı tematik küme tespit edilerek, finans bibliyometriği literatürünün zaman içerisinde belirli tematik eksenler etrafında yoğunlaştığı ve bu eksenlerin giderek daha bütünleşik bir yapıya dönüştüğü ortaya çıkarılmıştır.

Elde edilen bulgular, finans bibliyometriği literatüründe tek bir temanın baskın olmadığını, özellikle sürdürülebilirlik temelli finans, teknoloji odaklı finansal dönüşüm, kurumsal yönetişim ve yapay zeka başlıklarının literatürde en baskın alanlar olduğunu ortaya koymaktadır. Tüm bu temalar içerisinde sürdürülebilirlik ve FinTech temelli bibliyometrik çalışmaların literatürde artan bir ağırlığa sahip olduğu söylenebilmektedir. Yüksek atıf alan çalışmalar incelendiğinde, sürdürülebilir finans, FinTech ve finansal okuryazarlık gibi başlıkların yalnızca kavramsal ağlarda değil, aynı zamanda atıf yoğunluğunda da güçlü bir entelektüel doygunluğa eriştiği tespit edilmiştir.

Yoğun çalışılan tema ve alt başlıklarına karşın, zaman çizelgesine dayalı katmanlı haritalar, alanda henüz yeni çalışılmaya başlanan ve bibliyometrik üretime oldukça açık olan boşlukları da ortaya çıkarmıştır. Sürdürülebilirlik temasında yer alan greenwashing, ESG ve çevre ekonomisi başlıkları ile FinTech temasında yer alan dijital finans, yapay zeka, kripto varlıklar ve finansal istikrar başlıklarının yerleşik temalara kıyasla görece daha yeni olduğu ve bibliyometrik inceleme açısından finans alanındaki güncel ve özgün çalışmalar yapılacak alanlardan olduğu belirlenmiştir.

Çalışmanın özgün değeri, yalnızca yazılım tarafından oluşturulan kümeleri raporlamakla sınırlı kalmayıp, bu kümeleri bütüncül bir tematik çerçeve altında yeniden yapılandırmasında yatmaktadır. Bu yönüyle çalışma, finans bibliyometriği literatüründe hangi konuların doygunluğa ulaştığını gösterirken, hangilerinin özgün üretime açık olduğunu göstermesi nedeniyle, yeni bibliyometrik çalışmalar tasarlayacak akademisyenler için stratejik bir yol haritası sunmaktadır. Aynı zamanda editör ve hakemler açısından da bu çalışma, finans alanındaki bibliyometrik yayınların tekrar eden temalar etrafında yoğunlaşmasını önleyebilecek stratejik bir çerçeve sunmaktadır.

Çalışmanın sadece Web of Science veri tabanında yer alan belirli kategorileri, İngilizce dilindeki makale ve araştırma makalesi türleri ve belirli arama terimleri ile sınırlandırılmış olması farklı veri tabanlarında yer alan, farklı dilde ve farklı kategorilerdeki çalışmaları dışlamasından dolayı, gelecek çalışmalarda bu çerçevenin Scopus, TR Dizin ve DergiPark verileriyle genişletilmesi, Türkiye'deki finans bibliyometriği literatürünün uluslararası literatürle karşılaştırmalı olarak konumlandırılmasına önemli katkılar sağlayacaktır. Ayrıca farklı zaman aralıkları ve veri tabanları üzerinden yapılacak tekrar analizler, önerilen bütüncül tematik çerçevenin istikrarını test etme açısından faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis, *Journal of Informetrics*, 11(4), 959-975. https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007

Baker, H.K., Kumar, S., & Pandey, N. (2021). Thirty years of the Global Finance Journal: A bibliometric analysis, *Global Finance Journal*, 47, 100492. https://doi.org/10.1016/j.gfj.2019.100492

Costa, D.F., Carvalho, F.d.M., Moreira, B.C.d.M., & Prado, J.W.d. (2017). Bibliometric analysis on the association between behavioral finance and decision making with cognitive biases such as overconfidence, anchoring effect and confirmation bias, *Scientometrics*, 111, 1775-1799. DOI 10.1007/s11192-017-2371-5

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.

Düşünen, K., & Karalar, H. (2025). A Bibliometric Analysis of Bibliometric Studies in the Field of Educational Sciences, *Journal of Education, Theory and Practical Research*, 11(2), 216-228. DOI: 10.38089/ekuad.2025.231

Goodell, J.W., Kumar, S., Lim, W.M., & Pattnaik, D. (2021). Artificial intelligence and machine learning in finance: Identifying foundations, themes, and research clusters from bibliometric analysis, *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 32, 100577. https://doi.org/10.1016/j.jbef.2021.100577

Ingale, K.K., & Paluri, R.A. (2020). Financial literacy and financial behaviour: a bibliometric analysis, *Review of Behavioral Finance*, 14(1), 130-154. DOI 10.1108/RBF-06-2020-0141

Khan, A., Goodell, J.W., Hassan, M.K., & Paltrinieri, A. (2022). A bibliometric review of finance bibliometric papers, *Finance Research Letters*, 47(A), 102520. https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102520

Khan, M.A. (2022). ESG disclosure and Firm performance: A bibliometric and meta analysis, *Research in International Business and Finance*, 61, 101668. https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2022.101668

Konu Kadirhanogullari, M. & Ozay Kose, E. (2024). A bibliometric analysis of articles on bibliometric studies in science education, *International Journal of Research in Education and Science (IJRES)*, 10(2), 315-339. https://doi.org/10.46328/ijres.3370

Köseoğlu, M.A., Rahimi, R., Okumuş, F., & Liu, J. (2016). Bibliometric studies in tourism, *Annals of Tourism Research*, 61, 180-198. https://doi.org/10.1016/j.annals.2016.10.006

Kumar, S., Sharma, D., Rao, S., Lim, W.M., & Mangla, S.K. (2025). Past, present, and future of sustainable finance: insights frombigdataanalytics through machinelearning of scholarly research, *Annals of Operations Research*, 345, 1061-1104. https://doi.org/10.1007/s10479-021-04410-8

Paltrinieri, A., Hassan, M.K., Bahoo, S., & Khan, A. (2023). A bibliometric review of sukuk literatüre, *International Review of Economics & Finance*, 86, 897-918. https://doi.org/10.1016/j.iref.2019.04.004

Tandon, A., Kaur, P., Mantymaki, M., & Dhir, A. (2021). Blockchain applications in management: A bibliometric analysis and literature review, *Technological Forecasting and Social Change*, 166, 120649. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120649.

van Eck, N.J., & Waltman, L. (2009). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping, *Scientometrics*, 84(2), 523-538. doi: 10.1007/s11192-009-0146-3.

Web of Science (2026a). https://www.webofscience.com/wos/woscc/summary/ec624173-23f4-46a4-9fbb-d0d2528604a2-01993e4a96/relevance/1. Erişim tarihi: 17.01.2026

Web of Science (2026b). https://www.webofscience.com/wos/woscc/summary/6b444e4b-66f4-4b1d-be0e-1184d9196216-019946ae3b/times-cited-descending/1

Zhang, D., Zhang, Z., & Managi, S. (2019). A bibliometric analysis on green finance: Current status, development, and future directions, *Finance Research Letters*, 29, 425-430. https://doi.org/10.1016/j.frl.2019.02.003

Zupic, I., & Cater, T. (2014). Bibliometric Methods in Management and Organization, *Organizational Research Methods*, 18(3), 429-472. https://doi.org/10.1177/1094428114562629

SOSYAL BANKACILIK: KÂR AMACI TAŞIMAYAN YENİ BİR FİNANS İŞ MODELİ

Dr. Fahrettin ÖZDEMİRCİ

İstanbul Medipol Üniversitesi, fahrettin.ozdemirci@medipol.edu.tr

Özet

Bu bildiri, konvensiyonel bankacılığın faizi "her şeyin fiyatı" olarak kullanmasından hareketle faiz kavramını bileşenlerine ayırmakta; ribâ ile faiz arasındaki ayrımı işletmecilik ve fiyatlama mantığı üzerinden yeniden yorumlamaktadır. Türkiye'de mevduat ve katılım bankacılığına ait kesintisiz 16 yıllık veri üzerinde yürütülen ampirik analizler, bu kavramsal çerçeveyi doğrulamaktadır. Buna göre fiyatlama, tek bir dışsal oranın değil; bilanço mimarisi ile makro koşulların bileşiminin bir sonucudur. Çalışma, faizsiz ve zekât fonu temelli kâr amacı gütmeyen, bir Sosyal Bankacılık modeli önermektedir. Model; (i) paydaş kâr beklentisini ve fırsat maliyetini fiyatlama dışına çıkarır, (ii) geri ödememe riskini sosyal güvence mekanizması olarak zekât fonuna devreder, (iii) aynı cins–aynı vade ilkesiyle enflasyon/kur şoklarının taraflar arasında haksız değer transferine dönüşmesini önler, (iv) havuzsuz fon yönetimi ve maliyet esaslı ücretlendirme ile şeffaflığı artırır. Yasal çerçeve, yönetişim ve operasyon tasarımı birlikte ele alındığında, model finansal kapsayıcılığı genişleten, gelir/servet dağılımı üzerindeki faiz kaynaklı baskıları azaltan ve makro istikrarı destekleyen uygulanabilir bir yol haritası sunar. Bulgular ve politika önerileri, *İslami Bankacılığa Stratejik Bir Bakış: Sosyal Bankacılık Önerisi* çalışmasının kavramsal ve ampirik içeriğine dayanmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Sosyal Bankacılık, Faiz/Ribâ Ayrımı, Zekât Fonu, Kâr Amacı Gütmeyen Finans, Fiyatlama Şeffaflığı, Risk Yönetimi.

SOCIAL BANKING: A NEW NON-PROFIT FINANCE BUSINESS MODEL

Abstract

This paper, starting from the premise that conventional banking uses interest as the "price of everything," breaks down the concept of interest into its components; it reinterprets the distinction between usury and interest through the logic of business management and pricing. Empirical analyses conducted on 16 years of uninterrupted data on deposit and participation banking in Turkey confirm this conceptual framework. Accordingly, pricing is not the result of a single external ratio, but rather a combination of balance sheet architecture and macroeconomic conditions. The study proposes a non-profit Social Banking model based on interest-free and zakat funds. The model; (i) It excludes stakeholder profit expectations and opportunity costs from pricing, (ii) it transfers the risk of non-repayment to the Zakat fund as a social security mechanism, (iii) it prevents inflation/exchange rate shocks from turning into unfair value transfers between parties through the principle of same-type-same-term, (iv) it increases transparency through poolless fund management and cost-based pricing. When the legal framework, governance, and operational design are considered together, the model offers a viable roadmap that expands financial inclusion, reduces interest-related pressures on income/wealth distribution, and supports macroeconomic stability. The findings and policy recommendations are based on the conceptual and empirical content of the study "A Strategic Perspective on Islamic Banking: A Social Banking Proposal".

Keywords: Social Banking, Interest/Usury Distinction, Zakat Fund, Non-Profit Finance, Pricing Transparency, Risk Management.

1. GİRİŞ

Konvensiyonel bankacılık, faiz oranını; enflasyon, kredi temerrüt riski, fırsat maliyeti, sermayedarın kâr beklentisi, ücretsiz/düşük ücretli hizmetlerin maliyeti, likidite riski, vade riski ve kur riski gibi bir dizi kalemin üst üste bindiği bir torba fiyat (herşeyin fiyatı) olarak üretir (Sarıaslan & Erol, 2014). Bu durum, faizin semavi dinlerde yasaklanan ribâ kavramıyla nerede ve ne ölçüde örtüştüğünün yalnızca normatif bir tartışma olmadığını; aksine fiyatlama denklemi ve iş modeli düzeyinde çözümlenmesi gereken bir teknik mesele olduğunu gösterir. Bu bildirinin amacı, söz konusu teknik ayrıştırmayı yaparak, kâr amacı gütmeyen ve zekât fonu temelli bir Sosyal Bankacılık modelinin iktisadi ve kurumsal gerekçesini ortaya koymaktır.

Türkiye'deki mevduat ve katılım bankacılığı verileri üzerinde yürütülen 16 yıllık ampirik çalışma, faiz/kâr payı oranlarının banka bilançoları ve makro değişkenlerle eş-hareket ettiğini; özellikle sermaye yeterliliği, mevduat/kredi kompozisyonu, takipteki krediler ve enflasyonun kârlılık ve fiyatlama üzerinde belirleyici rol oynadığını göstermektedir. Bu tablo, "faizi düşürmek" gibi tekil bir hedef yerine, fiyatlama bileşenlerini şeffaflaştıran ve ribâ ya tekabül eden unsurları sistem dışına taşıyan yeni bir finans mimarisi önerisinde bulunmaktır (Özdemirci, 2024).

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Faizin Tanımı

Kapitalist ekonomi ile İslam ekonomisi arasındaki en temel ayrım noktalarından biri faizdir (Kazancı, 2016). İslam ekonomisi, menkullerin, madenlerin ve paranın zaman değerini yasaklarken; gayrimenkuller ile amortismana tabi malların kiralanması ve kullanılması karşılığında ortaya çıkan zaman değerini ticaret olarak değerlendirmektedir. Kapitalist ekonomide ise eşyanın, madenlerin veya paranın zaman değeri kabul edilmekte ve bunların kullanımının, fiziksel olarak yıpranmasalar dahi zamana bağlı olarak bir getiriye tabi olması gerektiği görüşü savunulmaktadır (Sadr, 1979).

Faiz kavramını açıklarken üzerinde durulması gereken en önemli hususlardan biri, altın ve gümüş gibi madenlerin, arpa, buğday, hurma gibi temel ürünlerin ve paranın zaman değeri meselesidir. Para; hesap ve değer birimi, değişim aracı, değer biriktirme aracı ve politika aracı olarak çok yönlü işlevlere sahiptir (Sebahattin, 2020). Altın para veya altın/gümüş paralar mal para niteliği taşır; hem maden değerine sahiptirler hem de para fonksiyonunu yerine getirirler. Buna karşılık itibari para ve kaydi para, maddi anlamda mal olarak kabul edilmemektedir (Şıklar, 2009). Para, altın ve gümüş gibi kıymetli madenler ya da arpa, buğday, hurma, tuz gibi para dışındaki mallar için söz konusu olan zaman değeri; yani bu varlıklardan belirli bir süre mahrum kalmanın karşılığı ya da bunlara zamanından önce sahip olmanın maliyeti, faiz kavramı içerisinde değerlendirilmektedir (Bayındır, 2007).

Paranın zaman değeri, bugünkü tüketimin geleceğe ertelenmesinin mükâfatı ya da gelecekteki tüketimin bugüne alınmasının bedeli olarak tanımlanmaktadır. Bu değer, paranın kullanım zamanına ilişkin yapılan tercihler sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bir kişi elindeki parayı bugün bir ihtiyacı için harcayabileceği gibi, bu tüketimini erteleyerek ya da bekleyerek gelecekte aynı ihtiyacını karşılayabilir. İşte bu bekleme veya ertelemenin karşılığı faizdir; başka bir ifadeyle, belirli bir dönem boyunca likiditeden vazgeçmenin ödülüdür (Keynes, 2010). Benzer şekilde, bugün ihtiyacı olan ancak yeterli parası bulunmayan bir kişi, parayı biriktirmek için beklemek yerine borçlanarak ihtiyacını hemen karşılayabilir ve gelecekteki gelirini bugünden tüketmeyi tercih edebilir. Gelecekteki tüketimin bugüne çekilmesinin bedeli de yine faiz olarak karşımıza çıkmaktadır (Sarıaslan & Erol, 2014).

Robertson faiz oranını "ödünç verilebilir fonların kullanımının fiyatı" olarak tanımlarken; Ohlin bu oranı ödünç verilebilir fonlar kuramı çerçevesinde ele alarak, faiz oranını bir borcun veya kredinin fiyatı şeklinde açıklamakta ve bir köy pazarında yumurta ya da çileğin fiyatının arz ve talebe göre belirlenmesi gibi, faiz oranının da kredinin arz ve talebine göre oluştuğunu belirtmektedir (Ohlin & Robertson 1937). Günümüz ekonomik sisteminde faiz, kısaca paranın kirası veya fiyatı olarak tanımlanmaktadır (Aren, 2014).

Faiz, kullanıldığı alana göre farklı isimler altında sınıflandırılmaktadır. Bankalar, tasarruf sahiplerine fonları karşılığında ödedikleri mevduat faizi ve fon kullananlardan talep ettikleri kredi faizi olmak üzere iki temel faiz türü uygulamaktadır. Hazine tarafından devlet tahvili ve hazine bonosu karşılığında ödenen faize hazine faizi adı verilmektedir. Gösterge faizi ise, genellikle üç veya altı ayda bir kupon ödemeli olan, vadesine iki yıl kalmış ve ikincil piyasada en çok işlem gören devlet tahvilinin faiz oranını ifade etmektedir. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası tarafından en sık kullanılan faiz türleri arasında politika faizi, gecelik faiz ve geç likidite faizi bulunmaktadır. Politika faizi, bir hafta vadeli repo işlemlerine uygulanan faizdir. Gecelik faiz, bankaların bir günlük vadede borç alma ve verme işlemlerinde uygulanan faiz oranıdır. Geç likidite faizi ise, gün sonunda hesaplarını kapatmada ya da ödeme yapmakta zorlanan bankaların aldıkları fonlar karşılığında ödedikleri tutardır (Dinçer & Yüksel 2018).

2.2. Faiz ve Riba Arasındaki Benzerlikler ve Farklılıklar

İslam ıstılahında faiz yerine riba kavramı kullanılır. Riba Türkçe'ye faiz olarak tercüme edilir. Ödünç işlemlerinde ve alışverişte karşılığı bulunmayan hakiki veya hükmî fazlalık olarak tanımlanır (TDV İslam Ansiklopesidisi, Faiz, 2008). Çağdaş dönemde, birtakım ekonomik gerekçelerle Kur'an'da yasaklanan ribanın faiz ile eş anlamlı olmadığı ileri sürülmüştür (Durmaz, 2020).

Faizin Arapçadaki karşılığı "riba" olup sözlükte, "herhangi bir şeydeki artış ve fazlalığı ifade eder. Terim olarak ise riba "borç verilen bir parayı belli bir süre sonunda belirli bir fazlalıkla veya herhangi bir borç ilişkisi ile doğan ve süresinde ödenmeyen bir alacak için ek vade tanıyıp vade sonunda bu alacağı fazlalıkla geri almanın, yine bu şekilde alınan fazlalığın" genel adıdır (Karaman, H. & vd., 2018).

Üzerinde çokça tartışılan para mal mıdır yoksa para bir değer midir sorusu tam bu noktada devreye girmektedir. İslam iktisatçılarının bu noktada ciddi itirazları bulunmaktadır. İslam iktisadının temel ilkeleri ile ilgili önemli açıklamalar yapan Gazali, parayı, kullanım değeri olmayan ve malların değerlerini eşitlendiren ve dolaşımı kolaylaştıran bir araç olarak kabul eder. Para mal değildir. Malı temsil eden bir ölçü birimidir. Gazali, faizi, paranın para ile satılması sonucu elde edilen haksız bir kazanç kabul eder ve parayı aynaya benzetir, "*onun rengi yok, fakat her rengi gösterir.*" Gazali'ye göre *"...paranın maddesinde de arzulanacak bir şey olmadığı halde o, her arzunun vesilesidir*" (El-Gazali, 1111).

Paranın zaman değeri enflasyon ve geri ödememe riskini de kapsayan bir fırsat maliyetidir ve genellikle yıllık nominal (cari) faiz oranı ile belirlenir. Şu anda harcayabileceği "P" miktar parasını harcamayarak bir yıl sonra harcamak için bankaya "r" faiz oranı üzerinden yatıran bir kişinin yılsonunda "F=(P+(P x r))" kadar parası olacaktır. "F" bir yıl sonra bankanın "P" miktar paranın "r" faiz oranından bir yıl sonra gelecekteki değeridir. Bileşik faiz ise yılsonunda elde edilen faizin anaparaya eklenerek izleyen yılda bir önceki yıl elde edilen faizin de faizinin hesaplanmasıdır. Bir sonraki yıl ilk yılın faizi, ilk yılın faizinin faizi ve ikinci yılın faizi de anaparaya eklenir. Sonraki yıllarda faizler ve faizlerin faizleri eklene eklene yıllık faiz hesaplanır (Sarıaslan & Erol, 2014).

Tablo 1: Faiz Oranını Oluşturan Bileşenler

Faizi Oranını Oluşturan Bileşenler	Açıklaması	Faiz	Riba
(e)	Ekonomideki enflasyon oranı	+	-
(d)	Geri ödememe risk primi	+	+
(z)	Paranın elden çıkarılması nedeniyle kaçırılan fırsatların gerçek zaman değerini	+	+
(k)	Ortakların ve paydaşların kâr beklentisi	+	+
(g)	Ücretsiz veya düşük ücretli verilen hizmetler	+	+

(t)	Genel yönetim giderleri	+	-
(ı)	Likidite riski	+	+
(v)	Vade riski	+	+
(s)	Kur riski	+	+
(u)	Politik riskler ve diğer riskler	+	+

Kaynak: Faiz sütunu; Sarıaslan & Erol (2014) kaynağından derlenmiştir.

Bu durumda faiz formülü P(1+r) = P(1+e) (1+d) (1+z) (1+k) (1+g) (1+t) (1+ı) (1+v) (1+s) (1+u) şeklinde olacaktır (Sarıaslan & Erol, 2014).

2.3. Faiz ve Borç İlişkisi

İhtiyaçlar ile varlıkların aynı anda bir arada bulunamaması, borçlanma ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Gelecekteki varlıklarla şimdiki ihtiyaçların karşılanması şeklinde de ifade edilebilecek olan borçlanma, zaman içerisinde bankacılık sisteminin temellerini oluşturmuş ve borç verme işleminin bir karşılık beklenerek yapılması, faizli işlemlerin yaygınlaşmasına yol açmıştır (Yetiz, 2016).

Beklenen varlıkların zamanında istenilen seviyede gerçekleşmemesi ya da gelecekteki varlıklara çeşitli nedenlerle ulaşılamaması, faizli borç sisteminde borçlu açısından iflas sonucunu doğurmuştur. Antik Çağ'da bu durum, özgürlüğün kaybedilmesi ve köleliğin yaygınlaşması şeklinde kendini göstermiştir. Faizle borç veren servet sahibi soylular ile faizle borç almak zorunda kalan yoksul halk, toplumun temel sosyal katmanlarını oluşturmuştur. Soyluların servetlerine servet kattığı bir düzenin yanında, her geçen gün daha da köleleşen yoksul halk olgusu önemli sosyal sorunlara yol açmıştır. Bu süreci ortadan kaldırmak veya en azından yavaşlatmak amacıyla, zaman zaman faizin tamamen yasaklandığı veya belirli bir oranla sınırlandırıldığı, böylece faizli borç ilişkisinin yönetilebilir seviyelerde tutulmaya çalışıldığı görülmüştür (Ildız, 2009).

Faiz yoluyla toplumların iktisadi varlıkları sömürülse de faizin tanımı tam olarak yapılamamakta, daha çok iktisadi hayata olumlu katkıları ön plana çıkarılıp olumsuz yönleri tartışılır olmaktan uzaklaştırılmaktadır. Faiz uygulamasının vahametinin fark edilip sorgulanır hale gelmesinin önüne, meşruiyet kılıfına büründürülmüş dini, siyasi ve iktisadi nitelikli bariyerler örülmüştür (Ustaoğlu & Bayındır, 2020).

Dini argümanlar ve önermeler etrafında şekillenen geçmiş medeniyetlerin çoğu, ahlaki ve normatif olarak faize karşı olumsuz bir tavır takınmış olsa da, faizli borç ilişkileri birbirine benzer gerekçelerle zaman içerisinde meşrulaştırılmıştır. Bu meşrulaştırma girişimlerinin temelinde ise iktisadi zorunluluklar ve kaçınılmazlıklar yer almaktadır (Ustaoğlu & Bayındır, 2020). İktisadi hayatı var eden temel sorun kıtlık problemidir. Kıtlığın arzuyu değil, arzunun kıtlığı doğurmasının Kitab-ı Mukaddes'in verdiği ilk ekonomik ders olduğu belirtilmektedir (Attali & Günen, 2014). Bu durumda, ya emek ve akıl gibi yetenekler kullanılarak tüketim gücüne kavuşulacak ya da başkalarının birikimleri geçici süreliğine ödünç alınarak, yani borçlanılarak bu güç elde edilecektir. Borçlanma seçeneği gündeme geldiğinde, tasarruf sahiplerini borç vermeye motive eden güdü aynı zamanda sorunların kaynağını oluşturmaktadır. Yardımlaşma ve infak gibi ahlaki değerleri tavsiye eden teoloji öğretileri, çoğu zaman iktisadi faaliyetlerin finansmanına yeterli gelecek düzeyde motivasyon üretmekten acizdir (Ustaoğlu & Bayındır, 2020).

İlk çağlardan itibaren faizli borç vermenin kültürel, dini, hukuki ve iktisadi hayatın içine bu denli girmesi ve kaçınılması zor bir olgu olarak yer alması, faizin tarihsel boyutta incelenmesini kaçınılmaz kılmaktadır. Bulunan ilk yazılı belgelerden başlayarak Sümer, Babil, Asur, Antik Yunan, Antik Roma, Antik Mısır, Hint, Çin ve Türk Medeniyetleri borçlanma ve faiz ilişkisine bakmadan bugünü anlamak mümkün değildir. İlahi dinlerin faize yaklaşımı ve Orta Çağ Avrupası ile Osmanlı uygulamalarından sonra modern bankacılık ve faizsiz bankacılık tarihi üzerinde etkisi büyüktür (Özdemirci, 2024).

3. YÖNTEM

Türkiye'de mevduat ve katılım bankacılığına ait kesintisiz 16 yıllık veri üzerinde yürütülen ampirik analizler, bu kavramsal çerçeveyi doğrulamaktadır. Veriler Türkiye Bankalar Birliği, BDDK ve Türkiye Katılım Bankaları Birliğinin kamuya açık istatistiklerinden elde edilmiştir. Bankacılık verileri üzerinde yapılan panel regresyon ve eş-bütünleşme testleri; mevduat bankalarında sermaye yeterliliği (SYR), aktif karlılığı ve özsermaye karlılığı oranlarının ROA/ROE üzerinde pozitif, takipteki krediler (TGA) ve diğer giderlerin ise negatif etkide bulunduğunu ortaya koyar. Katılım bankalarında ise kâr payı aktif oranı ve nominal büyüme kârlılığı desteklerken, enflasyon ve TGA kârlılığı baskılamaktadır. Pedroni testleri, enflasyon ile faiz/kâr payı oranları arasında uzun dönemli eş-bütünleşme bulunduğunu teyit eder. Bulgular, fiyatlamanın bir çoklu belirlenim süreci olduğunu; makro şokların ve aktif kalitesinin fiyatlama/kârlılık üzerindeki etkisini somutlaştırır (Özdemirci, 2024).

Türk bankacılık sektöründe risklerin ve seçili makroekonomik göstergelerin banka performansı üzerindeki etkileri kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Analizler, mevduat bankaları ve katılım bankaları olmak üzere iki ana banka türü üzerinde yoğunlaşmıştır.İlk aşamada, aktif kârlılık (ROA) üzerindeki risk etkileri panel regresyon yöntemiyle hem mevduat bankaları hem de katılım bankaları için ayrı ayrı modellenmiştir. Benzer şekilde, özkaynak kârlılığı (ROE) üzerindeki etkiler de aynı yöntemle her iki banka grubu için analiz edilmiştir. Bu karşılaştırmalı yaklaşım, banka türleri arasındaki yapısal farklılıkların performans göstergelerine nasıl yansıdığını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmanın ikinci aşamasında ise analizler makroekonomik boyuta taşınmıştır. Enflasyonun etkisi, Pedroni eşbütünleşme testi kullanılarak uzun dönemli ilişki bağlamında değerlendirilmiştir. Bunun yanı sıra, USD döviz kuru değişim oranlarının, özsermaye kârlılığının ve takipteki krediler oranının banka performansı üzerindeki etkileri ayrı başlıklar altında incelenmiştir. Çalışmanın bulguları, banka türüne göre risk değişkenlerinin kârlılık üzerinde farklı etkiler oluşturabileceğine, makroekonomik faktörlerin (enflasyon ve döviz kuru) ve kredi kalitesini gösteren takipteki krediler oranının da performans üzerinde belirleyici rol oynadığına işaret etmektedir. (Özdemirci, 2024).

4. Bulgular: Sosyal Bankacılık (Kâr Amacı Gütmeyen, Zekât Fonu Tabanlı) Önerisi

Sosyal Bankacılık; (i) kâr amacı gütmeyen kurumsal kimlik, (ii) faizsiz işlem ilkesi, (iii) zekât fonu temelli sistemik risk tamponu, (iv) aynı cins–aynı vade kuralı, (v) havuzsuz varlık yönetimi, (vi) maliyet esaslı ve şeffaf ücretlendirme ile tanımlanır. Amaç, finansmanı erişilebilir, adil ve istikrarlı kılmaktır.

4.1. Kâr Amacı Bulunmayan Faizsiz Bankacılık

Mevduat bankacılığı bağlamında Sosyal Bankacılık kavramı, birden fazla anlamda kullanılmaktadır. İlk olarak, borç verenler ve borç alanlar arasında mutlaka sosyal bir etki hedeflenmeksizin doğrudan bir bağlantı kurulmasını ifade eder. İkinci olarak, özellikle gelişmekte olan ülkelerde sosyal bankacılık, genellikle sübvansiyonlu devlet bankacılığı veya kalkınma bankacılığı olarak anlaşılmaktadır. Üçüncü olarak, yine gelişmekte olan ülkeler bağlamında, sosyal bankacılık çok yaygın bir şekilde mikro finans veya mikro kredi ile ilişkilendirilmektedir. Dördüncü anlamıyla bu kavram, esas olarak veya yalnızca sosyal odaklı ya da hayırsever müşterilere hizmet veren bankalar için kullanılmaktadır. Son olarak, özellikle Kuzey yarımkürede sosyal bankacılık terimi, yalnızca "olumlu etki" yaratacak şekilde iş yapmaya çalışan bankaları tanımlamak için kullanılmakta ve bu bağlamda genellikle 'sürdürülebilir bankacılık', 'etik bankacılık' veya 'alternatif bankacılık' kavramlarıyla birbirinin yerine geçmektedir (Weber & Remer, 2011).

Bu çalışmada ise sosyal bankacılık kavramı, mevduat bankacılığı için yaygın olarak kullanılan anlamlarından farklı bir şekilde ele alınmıştır. Sosyal Bankacılık terimi, bu çalışma kapsamında tamamen faizsiz İslami bankacılık anlamında kullanılmıştır. Ortaya çıkardığı sonuçlar itibarıyla mevduat bankaları için amaçlanan hedeflere ulaşılmasını sağlasa da, buradaki sosyal bankacılık kavramından kastımız, İslami Bankacılık için geliştirilmiş tamamen faizsiz bir banka modelidir (Özdemirci, 2024).

Sermayenin karşılığında kâr hesabı yapılmadığı, bu nedenle borçlanma maliyetinin riba dışındaki unsurlardan oluştuğu bir sistemin kurulabilmesi için sosyal bankacılık sistemi önerilmektedir. Bu sistemin

hangi kısıtlar çerçevesinde kurulabileceği, faaliyetlerini nasıl sürdüreceği, sürekliliğini nasıl devam ettireceği, karşılaşabileceği risklere karşı alacağı önlemler ve başarılı bir modele dönüşüp dönüşemeyeceği bu çalışmanın temel konusunu oluşturmaktadır.

Bu model, İslami inanç temelli sermayenin faiz beklentisini "sıfır" olarak kabul etmesiyle başlangıç noktasını belirleyen bir sistemdir. Bu özelliğiyle sosyal bankacılığa "Karz-ı Hasen Bankacılığı" demek de mümkündür (Özdemirci, 2024).

4.1.1. Sosyal Bankanın Kurucuları

Kâr amacı bulunmayan bir sosyal bankanın sermayedarının kim olacağı sorusu büyük önem taşımaktadır. Sosyal bankacılık kurma niyetini taşıyan kişi veya kurumlar, gerekli izinleri alarak faizsiz ve kâr amacı olmayan bu bankacılık modelini hayata geçirebilirler.

Sosyal bankacılığı kuracak olanlar, yeterli sermayeye sahip gerçek kişiler olabileceği gibi; sermaye birikimini sağlamış sigorta fonları, yatırım fonları, vakıflar, emeklilik fonları, varlık/refah fonları, karz-ı hasen fonları, ticaret odaları, ticaret borsaları, organize sanayi odaları, odalar ve borsalar birliği, devlet veya sermayesinin tamamı devlete ait şirketler de muhtemel kurucular arasında sayılabilir (Özdemirci, 2024).

Sosyal bankacılığın kurucuları, bu yapıyı ayrı ayrı ya da bir araya gelerek birlikte oluşturabilirler. Bunların yanı sıra, belirtilen amaç ve gayeyi taşımak kaydıyla, sosyal bankacılığın başka kurucularının da olması muhtemeldir.

4.1.2. Sosyal Bankacılığın Faaliyet Gelirleri

Sosyal banka, borç verme faaliyetleri dışında kalan diğer bankacılık hizmetlerinden gelir elde edebilecektir. Ancak bu gelir, borç olarak verdiği kredilere uygulanan ve sermayenin kâr beklentisini ifade eden faiz değildir. Bankanın, sunduğu hizmetler karşılığında gelir elde etmesi öngörülmektedir. Bu hizmetler arasında para saklama, para transferi, döviz işlemleri, teminat işlemleri, aracılık hizmetleri, ATM hizmetleri, internet bankacılığı hizmetleri, teminat işlemleri, aracılık hizmetleri, internet bankacılığı hizmetleri ve mobil bankacılık hizmetleri sayılabilir (Özdemirci, 2024).

Elde edilen bu gelirlerden faaliyet giderleri ve vergiler düşüldükten sonra kalan dağıtılabilir kârın sermayeye ilave edilmesi, bankanın sermaye yapısını güçlendirmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Ayrıca sosyal banka, ücret karşılığında sunduğu hizmetler dolayısıyla işlem vergisi ödemekle yükümlüdür.

Bunların yanı sıra, sosyal bankacılığın paranın zaman değerine bağlı olmayan, faizli borç alıp verme işlemlerini içermeyen ve helal dairesinde kabul edilen başka gelir kalemlerinin de olması mümkündür. Burada sayılanlar dışında kalan bu tür gelirler de bankanın faaliyetleri çerçevesinde değerlendirilebilir.

4.1.3. Sosyal Bankacılığın Faaliyet Giderleri

Sosyal bankacılığın başlıca faaliyet giderleri arasında personel giderleri, demirbaş alımları, genel yönetim giderleri, kira giderleri, bilgi işlem altyapı ve işletme maliyetleri, mobil bankacılık, ATM ve internet bankacılığı gibi dijital hizmetlerin giderleri ile diğer bankacılık faaliyetlerinden kaynaklanan harcamalar yer alacaktır.

Sosyal banka, faaliyetlerini sürdürürken minimum maliyetli faaliyet esasına göre hareket etmelidir. Bu kapsamda, bankanın işleyişinde gider kalemlerinin olabildiğince düşük tutulması ve kaynakların verimli kullanılması temel ilke olmalıdır.

Sosyal bankacılık modelinde, geleneksel bankacılığın aksine rekabet, reklam ve tanıtım gibi gider kalemleri bulunmayacaktır. Bu durum, bankanın gider yapısının sadeleşmesine ve kaynakların daha etkin kullanılmasına katkı sağlayacaktır.

4.1.4. Tasarruf Sahiplerinin Sosyal Bankayı Tercih Etme Nedenleri

Sosyal bankaya varlıklarını yatıracak olan tasarruf sahiplerinin bu tercihlerinin arkasında çeşitli amaçlar bulunmaktadır. Bunlar arasında varlıklarını güvenli bir şekilde saklama isteği, sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etme, inancı gereği karz-ı hasen amacıyla katkıda bulunma, gelecekte kredi imkânından yararlanabilme düşüncesi, yatırım fırsatları doğana kadar fonları değerlendirme ve varlıklarının tutarının bilinmemesi güvencesiyle yatırım yapma gibi nedenler sayılabilir (Özdemirci, 2024)

Ancak belirtmek gerekir ki, sosyal bankacılığa tasarruflarını veya varlıklarını yatıranların herhangi bir gelir beklentisi söz konusu olmayacaktır. Bu modelde, tasarruf sahipleri için öncelikli motivasyon, maddi getiri elde etmek değil, belirtilen sosyal, dini veya güvenlik temelli amaçlara ulaşmaktır.

Parasını sosyal bankaya yatıranlar, yatırdıkları tutar karşılığında herhangi bir faiz talep edemeyeceklerdir. Buna karşılık, varlıkları mevcut bankalardaki gibi belirli bir tutarla sınırlı olmayıp tamamıyla garanti altında olacaktır. Kişiler, varlıklarını hangi varlık grubu üzerinden yatırdılarsa, aynı varlık cinsi üzerinden geri çekebilecekler ve herhangi bir ilave bedel talep edemeyeceklerdir. Enflasyon riskini ise varlık sahipleri kendi tercihleri doğrultusunda yönetmek durumundadır. Bu çerçevede, enflasyonun yüksek olduğu dönemlerde tasarruf sahiplerinin sosyal bankaya varlıklarını altın, kıymetli maden veya döviz cinsinden yatırmayı tercih edecekleri öngörülmektedir (Özdemirci, 2024)

Tablo 2: Varlıkların Bankaya Yatırılma Nedenleri

Varlıkların Bankaya Yatırılma Nedenleri	Mevduat Bankaları	Katılım Bankaları	Sosyal Bankacılık
Faiz geliri beklentisi	+	-	-
Kâr payı geliri beklentisi	-	+	-
Varlıklarını hırsızlığa karşı güvende saklamak	+	+	+
Başkalarının kullanmasına imkân tanımak-sosyal sorumluluk bilinci	-	-	+
Karz-ı hasen; sevap bilinci ile başkalarının kullanmasına imkân tanımak	-	-	+
Yatırım fırsatlarını beklerken hazırda tutmak	+	+	+
İhtiyat saikiyle bankada likit tutmak	+	+	+
Gelecekte kredi imkânı sağlamak için	-	-	+
Nakit taşımamak ve kolay alışveriş için	+	+	+
Ödeme kolaylığı için	+	+	+
Varlıklarının tutarının bilinmemesi güvencesiyle	Yurtiçi - Yurtdışı +	-	+
Hacizden korunmak için	Yurtiçi - Yurtdışı +	-	+
Mali veri güvenliği nedeniyle	Yurtiçi - Yurtdışı +	-	+

Kaynak: Özdemirci (2024)

Şekil 4: Sosyal Bankacılığa Yatırılan ve Kullandırılan Fonlar

Sosyal bankada, yatırılan varlıklar yalnızca yatırıldıkları cins üzerinden kredi olarak kullandırılabilmektedir. Her bir müşterinin yatırdığı varlık, krediye konu olma bakımından bağımsız bir şekilde değerlendirilmekte ve yatırılan varlıklar havuz sisteminde birleştirilmemektedir. Bu sistemde, bir kişinin yatırdığı varlık birden fazla kişiye kullandırılabileceği gibi, birden fazla kişinin yatırdığı varlık da tek bir kişiye kullandırılabilmektedir. Ancak bu işlemler, yatırılan her bir varlık bazında sistemde ayrı ayrı takip edilecek şekilde yürütülmektedir. Varlığı kredi olarak kullandırılan bir varlık sahibi, daha sonra varlığını başka bir varlık türüne dönüştürme talebinde bulunamayacağı gibi, vadesinden önce de varlığını geri çekme hakkına sahip değildir (Özdemirci, 2024)

Sosyal bankaya, mevduatlarını son yirmi yılda en az değer kaybeden veya değerini koruyan bir varlık birimiyle, örneğin altınla işlem yapması önerilebilir. Bu modelde "kur korumalı" herhangi bir mekanizma bulunmaz ve katılımcılara hiçbir şekilde getiri garantisi verilmez. Altın olarak yatırılan varlıklar, aynı miktarda ve yine altın karşılığında geri çekilebilir.



Kaynak: Özdemirci (2024)

4.1.5. Sosyal Bankacılığın Temel İlkeleri ve Farklılaştığı Noktalar

Esasen faiz oranını yalnızca sermayedarın kâr beklentisi veya mevduat sahiplerinin faiz beklentileri belirlememektedir. Topladığı mevduatları borç olarak veren finans kuruluşlarının maruz kaldıkları riskler de faiz oranları üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Önceki bölümde faize etki eden değişkenler hem mevduat bankaları hem de katılım bankaları açısından ölçülmüştür. Yeni kurulacak sosyal bankacılık sisteminde ise "zekât fonu" (Çetin, 2020a) en önemli kurumlardan biri olarak yerini alacaktır.

Sosyal bankacılık, mikro finans modelinden de önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Mikro finans modelinde, krediye erişim imkânı olmayan yoksul ve dar gelirli kesimin krediye ulaşması amaçlanmaktadır (Ülev, 2022). Sosyal bankacılıkta ise yoksul ve fakir halkın borçlandırılması doğru bir yöntem olarak görülmemektedir. Fakir ve yoksul kesime kredi vererek onları borçlandırmak, hangi sistem olursa olsun bu kişilerin ekonomik durumunu daha da zorlaştıracaktır.

Bu nedenle fakir ve yoksul insanların, karşılıksız olarak zekât, sadaka ve sosyal fonlar aracılığıyla desteklenmesi gerekmektedir. Ödeme gücü bulunmayan, düzenli geliri olmayan, temel ihtiyaçlarını karşılamakta zorlanan ve herhangi bir birikimi bulunmayan kişilerin borç yükü altına sokulması hem ekonomik hem de sosyal açıdan doğru bir yaklaşım değildir.

4.1.6. Sosyal Bankacılıktan Fon Kullanabilecekler

Önceki bölümde kârlılığı, mevduat faiz oranlarını, kredi faiz oranlarını, kar payı oranlarını ve katılım payı oranlarını etkileyen değişkenler arasında mevduatların ve kredilerin aktif toplamı içerisindeki payının yer

aldığı belirtilmişti. Mevcut bankacılık sisteminde belirli kredi verme kriterleri bulunmakla birlikte, kâr amacı gütme, performans hedeflerini yakalama, rekabet edebilme ve belirli bir büyüklüğe ulaşma arzusu, bu kriterlerin zaman zaman esnetilmesine yol açabilmektedir. Bu durumun bir sonucu olarak, ödeme gücü tam olarak ölçülmeyen kişilerin borç kıskacına girdiği gözlemlenmektedir (Özdemirci, 2024)

Sosyal bankacılık modelinde ise, zekât verme potansiyeline sahip kişiler, varlıkları ölçüsünde bu sistemden yararlanabileceklerdir. Zekât, ilahi bir emir olarak değiştirilmesi mümkün olmayan farz bir ibadet niteliği taşımakla birlikte, uygulama boyutuyla dünyada gerçekleşen bir davranıştır. Bu yönüyle zekât, ekonomik yapıyla yakından ilişkilidir (Sargın, 2014).

Zekât verme yükümlülüğünün alt sınırı olan nisap miktarının üzerinde mal varlığına sahip olan gerçek kişiler, sosyal bankacılık sisteminden yararlanabileceklerdir. Zira bu kişiler, borç alma yeterliliğine sahip mal varlığına sahiptir ve borçlarını ödeyebilecek ekonomik güce sahip oldukları değerlendirilmektedir. Bir kişiye verilecek kredinin miktarı, kredi talep edenin sahip olduğu varlık ve düzenli gelirlerinin bir fonksiyonu olarak, sosyal bankacılığın belirleyeceği kurallar çerçevesinde zaman içerisinde oluşacaktır. Bu sistemin en önemli emniyet mekanizması, nisap miktarının altında mal varlığına sahip olanlara, yani zekât vermek durumunda değil zekât almak durumunda olan kişilere borç vermemesidir. Şöyle ki, ödeme kabiliyeti bulunmayan bireylere sistemin faizsiz dahi olsa borç vermesi, sistemi işlemez hale getirecektir. Bu kişilere borç değil, zekât, sadaka, fıtır sadakası veya karz-ı hasen gibi karşılıksız yardımlar yapılması gerekmektedir. Borçları karşılıksız olarak ödenmeli, ihtiyaçları yine karşılıksız olmak üzere karşılanmalıdır. Bu nedenle, zekât almak durumunda olanlara kredi veya sosyal bankacılık sistemi üzerinden borç verilmemelidir (Özdemirci, 2024)

Ayrıca, bir kişiye ya da kuruma verilecek borcun, bankanın sermayesinin belirli bir oranını aşmayacak şekilde sınırlandırılması gerekmektedir. Olağanüstü durumlarda, banka sermayesinin belirli bir oranının geri ödenememesi gibi hallerde sosyal banka, borç verme faaliyetlerine ara vermeli ve alacaklarını tahsil etme sürecini yürütmelidir. Bankanın tekrar borç vermeye başlayabilmesi için sermaye yeterlilik rasyosunun (SYR) belirli bir orana ulaşmasını beklemesi gerekmektedir. Savaş, seferberlik, iç karışıklık, olağanüstü hâl ilanı, pandemi gibi durumlarda veya bankanın mali yapısının zayıflaması halinde, banka borç verme faaliyetini kısıtlayabilir veya tamamen durdurabilir. Yükümlülüklerini yerine getiremeyen borçluların zekât verme kabiliyetlerini kaybetmeleri durumunda, borçları zekât fonu tarafından ödenecek ve bu kişiler sosyal bankacılık sisteminden bir daha borç alamayacaklardır. Ancak maddi durumları düzelir ve daha önce zekât fonu tarafından ödenmiş olan borçlarını tazmin ederlerse, sisteme yeniden girebilmeleri mümkün olacaktır. Sosyal banka, merkezi bir sistem üzerinden kişilerin sistemde kayıtlı olup olmadıklarını ve kredi notlarını takip edebilecektir. (Özdemirci, 2024)

Mevcut bankacılık sisteminde de kredi notu veya risk merkezi raporu gibi uygulamalarla, karşılıksız çek düzenleyenler, teminat mektubu nakde çevrildiği halde ödemeyenler, kredi ödemelerinde temerrüde düşenler ve kredi kartı borçlarını ödemede temerrüde düşenler raporlanmaktadır (Bankacılık Kanunu, 2011). Bu raporlarda bilgisi bulunan kişiler sistemden ya hiç yararlanamamakta ya da sınırlı şekilde yararlanabilmektedir. Zor duruma veya acz haline düşen kişiler için ise yasal takibi engelleyen bir mekanizma bulunmamaktadır. Bu durumda hem anapara borçları hem de faizler takibe düşmekte, borçlar ödenemedikçe faiz işlemeye devam etmekte ve borç miktarı giderek artmaktadır. Borçların bu aşamaya gelmesinde yüksek faiz oranları ve bileşik faiz etkisi büyük rol oynamaktadır. Oysa önerdiğimiz sosyal bankacılık sisteminde faiz hiçbir şekilde bulunmadığı için, borç ödenemese dahi borcun miktarı artmamaktadır. Ayrıca kişi acz haline düşmüşse zekât fonu devreye girmekte ve finansal sorun ilk aşamada çözülmektedir. Böylece finansal sorunlar, sosyal sorunlara dönüşmeden hızlı bir şekilde çözüme kavuşturulmaktadır. Sistemi suiistimal edenler ise hem belirli bir süre sistemden çıkarılacak hem de durum ilgili kamu birimlerine bildirilecektir (Özdemirci, 2024)

4.2. Zekât Fonunun Rolü

Zekât fonu, bireysel kredi sigortası değil; acze düşen borçluyu toplumsal dayanışma ile koruyan sistem teminatıdır. Böylece geri ödememe riski, fiyatlamanın içinden çıkarılır. Fon, bireylerin ödeme gücünü sürekli "sübvanse" etmez; yalnızca kalıcı acz durumunda borcu toplumsal olarak tasfiye eder. Bu mekanizma

ahlaki tehlikeyi azaltacak sınır ve gözetim ilkeleriyle uygulanır. Bir önceki bölümde yapılan ekonometrik analizde, mevduat bankaları ve katılım bankaları açısından takipteki krediler oranının aktif kârlılığı ve özkaynak kârlılığı ile negatif yönlü bir ilişki içinde olduğu ortaya konmuştur. Mevduat bankaları yönünden yapılan ikili testlerde, takipteki krediler ile mevduat bankaları faiz oranları arasında ve takipteki krediler ile mevduat bankaları kredi faiz oranları arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca katılım bankaları açısından yapılan ikili analizlerde, takipteki krediler ile katılım bankaları kâr payı oranları arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yine aynı şekilde, takipteki krediler ile katılım bankaları katılım payı oranları arasında da anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır (Özdemirci, 2024)

Geri ödememe riski, hem katılım bankalarında kâr payı/katılım payı oranlarını etkilemekte hem de mevduat bankalarında kredi ve mevduat faizi oranlarını etkilemektedir. Geri ödememe riskinin faiz oranlarına etkisiyle ilgili olarak Delis & Kouretas (2011) tarafından 2001-2008 döneminde Euro bölgesi bankalarının 18 yıllık verileriyle panel regresyon yöntemi kullanılarak yapılan ampirik analizde, banka riski alma ile faiz oranları arasında güçlü bir negatif ilişki olduğu ortaya konmuştur. Okuyan & Karataş (2017) tarafından Türkiye'de ticari bankacılık sektörünün 2002-2013 yılları arasındaki üçer aylık bilanço verilerinin panel veri yöntemiyle analiz edildiği çalışmada ise, takipteki kredilerdeki artışların banka kârlılığını negatif yönde etkilediği görülmüştür.

Sosyal bankacılık sistemi, borcu yalnızca zekât nisabının üzerinde varlığa sahip olan kişilere verdiği için asgari bir ödeme gücünü garanti altına almaktadır. Ayrıca borç alacak kişiye verilecek borcun tutarı ve vadesi, kişinin ödeme gücü, varlıkları ve geliriyle orantılı olacak şekilde kontrol edilecektir. Tüm bu önlemlere rağmen, aldığı borcu ödeme süresi içerisinde varlıklarını kaybederek acze düşen borçluların olma ihtimali de bulunmaktadır. Böyle bir durumda, kişinin asli ihtiyaçları için zorunlu olan varlıklarına dokunulmadan, mevcut varlıklarından tahsilat yapılabildiği kadar yapılacak, tahsil edilemeyen kısım ise zekât fonundan karşılanacaktır. Zekât fonu tarafından borcu ödenen kişi, maddi durumu düzelip borcunu ödeyebilecek ve tekrar zekât verebilecek seviyeye ulaşana kadar hiçbir sosyal bankacılık sisteminden borç alamayacaktır. Bu süreçte kişi yalnızca zekât fonundan karşılıksız yardım alabilecektir. Bu sistemde geri ödememe riski bulunmakla birlikte, bu risk sosyal bankacılık sistemi üzerinde kalmamakta, zekât fonu tarafından üstlenilmektedir. Böylece geri ödenememe nedeniyle sosyal bankacılık sisteminin üzerinde herhangi bir finansal yük oluşmamaktadır (Özdemirci, 2024)

Zekât potansiyelinin gerçek anlamda ölçülebilmesi için servet ve gelirlerin beyan edilmesi gerekmektedir. Türkiye'de servet ve gelir beyanı olmadığı için daha önce uygulanmış hesaplama modelleri üzerinden (Tabakoğlu & Turan, 2017) 2021 yılı verileriyle zekât potansiyeli hesaplanmıştır. Türkiye'de merkezi bir zekât fonu olsaydı ve zekât vermek mecburi olsaydı Credit Suisse'nin küresel zenginlik raporuna göre 2021 yılı için Türkiye'de en zengin %10'un ödeyeceği zekât 308 milyar 31 milyon TL olacaktı. Credit Suisse'nin küresel zenginlik raporuna göre 10.000 USD nin üzerinde serveti olanların zekât ödemeleri söz konusu olsaydı 534 milyar 548 milyon TL zekât hesaplanacaktı. GSYH'ya göre zekât hesabında ise yıllık 126 milyar 636 milyon TL zekât potansiyeli hesaplanmıştır. Sadece en zengin 100 kişinin servetlerinden ödemeleri gereken zekât tutarı 42 milyar 998 milyon TL olarak hesaplanmıştır.

Mevcut bankacılık sisteminde, vadesinden itibaren 90 gün geçtiği halde borcunu ödeyemeyenlerin önceki yıllardan birikimli olarak gelen tutarları incelenmiştir. Zekât fonunun tek bir yıllık geliri dahi, bu geri ödeme riskini karşılayabilecek güçtedir. Borçların ödenemediğinin tespit edildiği anda zekât fonu tarafından kapatıldığı bir sistemde, Türkiye'deki zekât fonu geri ödememe riski açısından işlevini rahatlıkla yerine getirebilecektir. Kredi kartları, bireysel ihtiyaç kredileri, konut ve otomobil kredileri ile diğer bireysel kredilerde yıllık ortalama 20 milyar TL civarında geri ödememe riski oluşma ihtimali bulunmaktadır. Bu kredilerin geri ödememe riskinin ortaya çıktığı anda zekât fonu tarafından ödenmesi durumunda, takip giderleri, gelecekte oluşacak faiz yükleri ve birikimli finansal yükler sona erecektir. Yapılan hesaplamalara göre, zekât fonu potansiyelinin yüzde 10'u ile bu işlevi yerine getirebilecek güce sahip olacaktır. Zekât potansiyeli hesabı, zekât fonunun sosyal refahı artırma, gelir ve servet dağılımını düzenleme, kamu üzerindeki sosyal yardım yüklerini azaltma gibi işlevleri hakkında fikir verebilecek niteliktedir (Özdemirci, 2024).

Bu kapsamda zekât fonu, sosyal bankacılıktan borç almış (borç alma sırasında zekât verebilecek ekonomik güce sahip olan) ancak daha sonra acze düşmüş borçluların borçlarını sosyal bankacılığa ödeyecektir.

Böylece sosyal bankacılık açısından geri ödememe riski sıfırlanmış olacaktır. Ancak zekât fonundan sosyal bankacılığa sermaye konulması uygun değildir. Zekât fonunda fazla fon birikmesi durumunda, sosyal bankacılığa zekât alma durumunda olan kişilere karşılıksız (geri ödemesiz) olarak zekât fonlarının dağıtılmasında aracılık fonksiyonu verilebilir.

4.3. Aynı Cins–Aynı Vade

Borç hangi cinsle (TL/döviz/altın) verildiyse aynı cinsle ve aynı vade profiliyle geri ödenir. Enflasyon ve kur oynaklığı nedeniyle doğan farkın, taraflardan birinin lehine değer transferine dönüşmesi önlenir; bankanın rolü aracılık ve saklama ile sınırlı tutulur (Özdemirci, 2024)

Sistemin en önemli çıkmazı, yerel para cinsinden yatırılan paraların ve kullandırılan fonların değerinin korunmasıdır. Aslında bu sorun, tüm bankacılık sisteminin ortak çıkmazı niteliğindedir. Mevduat bankaları, enflasyon oranına yakın veya üzerinde bir faiz uygulamasıyla bu sorunu çözmeye çalışmaktadır. Ayrıca kur korumalı mevduat sistemiyle yerel paranın değer kaybına karşı mevduat sahiplerinin korunmasına yönelik tedbirler alınmaktadır (Türk Lirası Mevduat Ve Katılma Hesaplarına Dönüşümün Desteklenmesi Hakkında Tebliğ, 2021). Para arzındaki artışlar, küresel pandemi, savaş, gıda ve enerji arzındaki sıkıntılar nedeniyle ortaya çıkan enflasyon sebebiyle paranın değerindeki düşüşlerin, bankacılık sisteminin en önemli sorunlarından biri olduğunu kabul etmek gerekmektedir.

Önceki bölümde enflasyonun bankanın kârlılığına, mevduat faiz oranlarına, kredi faiz oranlarına, kar payı oranlarına ve katılım payı oranlarına etkileri araştırılmış ve elde edilen sonuçlar aktarılmıştı. Kâr amacı taşımayan faizsiz sosyal bankacılık açısından da enflasyonun neden olabileceği sorunların bertaraf edilmesi büyük önem taşımaktadır.

Ülke içi ekonomi politikaları veya ülke dışı etkenlerden dolayı oluşabilecek enflasyonun etkilerinden, yatırılan veya borç verilen paranın değerini koruyacak bir sisteme her zaman ihtiyaç duyulacaktır. Bunun sağlanabilmesi için kura endeksleme, altına ve gümüşe endeksleme, dünya metal borsasına endeksleme veya belirli ülkelerin paralarından oluşan bir sepete endeksleme gibi yöntemler kullanılabilmektedir (Çetin, 2020c). Hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın, sisteme konulan para hangi değer cinsinden yatırılmışsa o değer cinsinden borç verilmelidir. Yerel para olarak yatırılan bir tutar, yerel para cinsinden borç verilmeli; döviz olarak yatırılan bir para, aynı döviz cinsi üzerinden borç verilmeli; altın olarak yatırılan bir varlık da yine altın olarak borç verilmelidir. Sosyal bankacılık sisteminde, çapraz değer farkları nedeniyle herhangi bir maliyet oluşmamalıdır. Para yatıranlar ve para alanlar açısından da, hangi cins varlık üzerinden işlem yapıldıysa, geri alma veya geri ödeme işlemleri aynı varlık cinsi üzerinden gerçekleştirilmelidir (Özdemirci, 2024)

Sisteme konulan paralar, üç ay ve katları şeklinde vadeli olarak yatırılabilir. Bu durumda yatırılan tutar karşılığında faiz veya herhangi bir nema talep edilemez. Burada söz konusu olan vade, varlığı yatıran kişinin vadesinden önce bu varlığı talep etmesini engelleyen bir mekanizma işlevi görmektedir. Zira belirlenen vade süresince sosyal banka, bu varlığı üçüncü kişilere faizsiz olarak ve aynı varlık cinsinden kredi şeklinde kullandırabilmektedir. Vadeli yatırım yapan kişi, bu varlığına hangi süre boyunca ihtiyaç duymayacağını baştan belirterek, kendi kasasında atıl durumda kalacak fonların yüzde yüz güvence ile sosyal bankacılık aracılığıyla fona ihtiyaç duyan kişilere ulaştırılmasını sağlayabilmektedir.

Sisteme konulan varlıklar yüzde yüz teminat altındadır ve sosyal banka tarafından geri ödenmeme gibi bir durum söz konusu değildir. Sisteme yatırılan varlıklar, kişinin evinde veya özel kasasında saklıyormuşçasına bilgi güvenliği sistemiyle korunmakta ve mahremiyet kuralları kapsamında değerlendirilmektedir. Bu çerçevede, kamu kurumları, yargı organları, vergi dairesi ve diğer idari kurumlara kişilerin varlıkları hakkında bilgi verilemez. Sistemde bulunan varlıklar haczedilemez ve teminat olarak gösterilemez. Bununla birlikte, varlık mahremiyeti özelliği sosyal bankacılık için olmazsa olmaz bir nitelik değildir. Ancak kişilerin varlıklarını başka kişilere kullandıracak bir sisteme yatırdıklarında, bu varlıkların mahremiyetini koruyan bir sistemin varlığı, sisteme katılımı teşvik edici bir unsur olacaktır. Sisteme yatırılan varlıklar karşılığında, vadesinde tahsil edilmek üzere talep edilmesi durumunda varlık sahibine vadeli teminat mektubu verilebilir. Varlık sahibi bu mektubu ciro edebilir ve mektup, ciro eden tarafından vadesinde tahsil için sosyal bankaya ibraz edilebilir. Sistemde bulunan varlıklar havuz sistemine tabi tutulamaz ve birbirine karıştırılamaz. Her bir

varlık, sistemde kendi vadesiyle birlikte ayrı ayrı takip edilmektedir. Kullandırım işlemi başladığında, krediyi kullanan kişinin bilgisi sosyal bankada gizli kalmak kaydıyla, para yatıran kişiye varlığının bir ihtiyaç sahibine kullandırılmaya başlandığı bilgisi verilir. Para yatıran kişi, isterse varlığını geri alacağı süreyi erteleyebilme imkânına sahiptir. (Özdemirci, 2024)

4.4. Maliyet Esaslı Ücretlendirme

Hizmetlerin bedeli hizmet anında ve maliyet esaslı tahakkuk ettirilir (saklama, tahsilat, değerlendirme, transfer ücretleri vb.). Böylece ücretsiz verilen hizmetlerin faize gömülmesi önlenir; fiyatlama şeffaflığı sağlanır.

Verdiği para saklama, para transferi, döviz işlemleri, teminat işlemleri, aracılık hizmetleri, ATM hizmetleri, internet bankacılığı hizmetleri, mobil bankacılık hizmetleri gibi hizmetlerden gelir elde etmelidir. Elde ettiği bu gelirlerden faaliyet giderleri ve vergiler düşüldükten sonra kalan dağıtılabilir karını sermayesine ilave etmesi sermayesini güçlendirmesi açısından önemlidir. Ücretli verdiği hizmetlerden işlem vergisi ödemelidir (Özdemirci, 2024). Şekil 2'de sosyal bankacılığın olası gelirleri gösterilmiştir. Sosyal bankacılığın paranın zaman değerine bağlı olmayan, faizli borç alıp verme işlemlerini içermeyen helal dairesinde kabul edilen burada sayılmayan başkaca gelirleri de olabilir.

Sistemin işletme giderlerinin, hem personel sayısı hem de etkinlik ve etkililik açısından sürekli olarak kontrol edilmesi gerekmektedir. Sistemin israftan kaçınması, kaynaklarını verimsiz şekilde kullanmaması, gösterişli genel merkezler ve şubeler inşa etmemesi veya kiralamaması, ihtiyaçtan fazla ATM/POS yatırımı yapmaması ve gereksiz bilgi işlem harcamalarından kaçınması büyük önem taşımaktadır. Ayrıca temsil, ağırlama ve reklam harcamaları da yapılmamalıdır. Faaliyet gelirlerinin, faaliyet giderlerini karşılayacak düzeyde olup olmadığı sürekli olarak izlenmelidir.

Sistemin amacı dışında kullanılması gibi kötü niyetli yaklaşımlara karşı, otokontrol mekanizması ve kamu denetim sistemi mutlaka oluşturulmalıdır. Sistem kaynaklarının kullandırılması süreci, politik kararlara kesinlikle kapalı olmalıdır. Dünyada geçerli olan evrensel ahlak kuralları, sistemin içinin boşaltılmaması için her zaman belirleyici olacaktır. Sistemin, çalışan inisiyatifine bağlı konularda özellikle kontrol altında tutulması ve belirlenen kuralların dışına çıkılmaması sağlanmalıdır (Özdemirci, 2024)

4.5. Operasyon Tasarımı: Fon Kaynakları, Kredi Tahsisi, Gelir Modeli

Para/gayrimenkul vakıfları, karz-ı hasen fonları, refah/varlık fonları, tekafül/sigorta fonları, uzun süre işlem görmeyen hesaplar, emeklilik ve yardımlaşma sandıkları, meslek odaları ve bağışlar modelin finansal temelini oluşturur. Çoklu kaynak yapısı, işletme giderlerinin sürdürülebilir karşılanmasını sağlar. Sosyal bankacılığın kurucuları önceki bölümde açıklanmıştı. Burada esas vurgulanması gereken kurucuların kuruluş esnasında koydukları sermaye için kar beklentisi içerisinde olmamaları ve bu sermaye için gelecekte hiçbir zaman kar dağıtımı yapılmayacağı, ikinci olarak da faaliyet dönemi gelirlerinden de kar elde etme amaçlarının bulunmamasıdır. Vakfedilen Paralar (Hayır Fonları), Vakfedilen Gayrimenkuller (Vakıflar), Karz-ı Hasen Fonları, Refah (Varlık) Fonları, Tekafül/Sigorta ve Reasürans Fonları, Katılım Bankalarında ve Sosyal Bankacılıkta Uzun Süre İşlem Görmeyen Hesaplardaki Varlıklar, Kâr Amacı Olmadan Kullandırılan Fonlar (Sermaye Dışı Kullandırılabilecek Fonlar), Diğer Sosyal Fonlar, Emeklilik Fonları, Yardımlaşma ve Emeklilik Sandıkları, Kayyımlık Fonları, Organize Sanayi Odaları, Ticaret Odaları, Ticaret Borsaları, Meslek Odaları, Zekât Fonları sermaye kaynakları olarak sayılabilir (Özdemirci, 2024)

Sosyal bankaya varlıklarını yatıracak olanların amacı varlıklarını güvende saklamak, sosyal sorumluluk için, inancı gereği karz-ı hasen amacıyla, gelecekte kredi imkânı sağlamak için, yatırım fırsatları doğana kadar ve varlıklarının tutarının bilinmemesi güvencesiyle yatırmak olarak sayılabilir. Ancak sosyal bankacılığa tasarruflarını/varlıklarını yatıranların bir gelir beklentisi söz konusu olmayacaktır (Özdemirci, 2024)

Mali durumu yeterli olan birey ve kurumlara faizsiz borç imkânı sunulurken, zekât nisabının altında gelire veya servete sahip olan ihtiyaç sahiplerine geri ödemesiz sosyal yardım (zekât, infak gibi kaynaklarla) sağlanır. Bu desteklerin adil, sürdürülebilir ve etkin olması için teminat şartı, gelir–servet testi ve kredi üst

sınırları gibi denetim mekanizmaları devreye alınır. Ayrıca, yardımların suistimal edilmesini önlemek amacıyla ahlaki tehlike riski ile kaynakların belirli bölge veya kesimlerde yoğunlaşmasını engellemek için yoğunlaşma riski titizlikle yönetilerek desteklerin hem ihtiyaç sahiplerine ulaşması hem de dengeli dağılması güvence altına alınır.

Bir mal satın alımı dışında kalan; seyahat etme, aile bireylerinin okul ihtiyaçları, kamu borçlarının ödenmesi, vadesi gelen bir borcun kapatılması, hediye alımı, sağlık harcamaları, sigorta ödemeleri, dönemsel ihtiyaçlar ve evlilik harcamaları gibi hayatın doğal akışı içerisinde ortaya çıkan çeşitli ihtiyaçlar nedeniyle oluşan finansman talepleri de bu sistem aracılığıyla karşılanabilir. Ancak, borç almaya ihtiyacı olmadığı halde sistem kaynaklarının keyfi olarak kullanılması veya sistemden faizsiz olarak temin edilen paranın ihtiyaç dışında yatırım araçlarında değerlendirilmesi gibi suiistimallerin önüne geçebilmek için gerekli tedbirlerin alınması büyük önem taşımaktadır (Özdemirci, 2024) Ticaretin ve yatırımların finansmanı, zirai faaliyetlerin finansmanı, serbest meslek faaliyetlerinin finansmanı sağlanabilir.

Bankanın geliri, hizmet ücretlerinden ve doğrudan sermaye desteklerinden oluşur. Sosyal bankacılık zaman değeri üzerinden kazanç hedeflenmez. Bütçe, maliyet–gelir disipliniyle ve şeffaf olarak yönetilir. Önceki bölümde gelir kalemleri sayılmıştı. Burada asıl olan kazancını inanç temellerine göre yasaklanan faaliyetlerden ve faizden elde edilmemesidir.

4.6. Yönetişim ve Mevzuat: Kurumsal Çerçeve

Modelin sürdürülebilirliği için özel lisans, üst kurul gözetimi ve faaliyet izni gerekir. Kurucular için kâr amacı gütmeme taahhüdü; yöneticiler için yeterlilik ve yasaklılık kriterleri; kurum için bağımsız denetim, şeffaf raporlama, mahremiyet ve haczedilememe hükümleri yasal zeminde tanımlanmalıdır. Ayrıca “hizmetin bedeli hizmette” ve “aynı cins–aynı vade” ilkelerinin açık tanımı, uyuşmazlıkları azaltan bir hukukî çıpa işlevi görür. Zekât fonu merkezi/yerel düzeyde kamu–STK–finans işbirliğiyle kurumsallaştırılmalı; fon, acze düşen borçlunun borcunu sosyal olarak üstlenirken, bağımsız gözetim ve şeffaf raporlama ilkelerine tabi olmalıdır. Sosyal bankacılığın gerektirdiği kuralları işletecek mevzuat düzenlemelerinin yapılması her durumda gerek şarttır (Özdemirci, 2024).

4.7. Ekonomik ve Sosyal Etkiler

4.7.1. Fiyatlama Şeffaflığı ve Erişim.

Fiyatlama şeffaflığı ve erişim, finansal hizmetlerin maliyetlerinin açık, anlaşılır ve öngörülebilir olması ile bu hizmetlere farklı gelir gruplarındaki bireylerin ve işletmelerin kolaylıkla ulaşabilmesini ifade eden bir kavramdır. Özellikle sosyal bankacılık bağlamında bu kavram, geleneksel bankacılıktan ayrışan temel prensipleri içermektedir.

Sosyal bankacılıkta ise "kâr beklentisi ve fırsat maliyetinin dışlanması", bankanın: Hissedarlarına kâr dağıtma amacı gütmemesi, Paranın zaman değerinden (faizden) gelir elde etme hedefinin olmaması, Sunduğu hizmetler karşılığında ticari bir kâr marjı eklememesi, anlamına gelir. Bu iki unsurun fiyatlamadan çıkarılması, hizmet maliyetlerini önemli ölçüde düşüren temel faktördür. Sosyal bankacılıkta hizmet bedelleri, sunulan hizmetin gerçek maliyetini yansıtacak şekilde belirlenmektedir. Maliyet esaslı fiyatlama olarak adlandırılan bu yaklaşım; personel, kırtasiye, enerji ve kira gibi hizmetin üretilmesi için yapılan doğrudan harcamaları, genel yönetim giderleri, bilgi işlem altyapısı ve denetim maliyetleri gibi dolaylı giderleri, ayrıca demirbaş ve ekipmanların yıpranma paylarını ifade eden amortismanları kapsamaktadır. Bu modelde banka, hizmet başına maliyetinin üzerinde herhangi bir kâr marjı eklememekte veya piyasa koşullarına göre fiyatlama yapmamaktadır (Özdemirci, 2024).

4.7.2. Kârlılık ve Sürdürülebilirlik.

Sosyal bankacılık modeli, geleneksel bankacılıktan farklı olarak kâr dağıtımı hedeflememekte, bunun yerine operasyonel sürdürülebilirliği ön planda tutmaktadır. Bu modelde bankanın amacı hissedarlara kâr payı

dağıtmak değil, elde edilen gelirleri sistemin güçlendirilmesi için kullanarak uzun vadede faaliyetlerini kesintisiz sürdürebilmektir. Finansal başarı, dağıtılan kâr miktarıyla değil, ulaşılan sosyal fayda, hizmet kalitesi ve gelir-gider dengesinin korunmasıyla ölçülmektedir. Operasyonel sürdürülebilirlik, bankanın kendi kendine yeterli olmasını, krizlere karşı dirençli kalmasını ve müşterilerine kesintisiz hizmet sunabilmesini gerektirmektedir.

Modelin en önemli yapısal özelliklerinden biri, zekât fonunun takipteki alacaklardan kaynaklanan şokları sistemden süzmesidir. Borcunu ödeyemeyen ve acze düşen kişilerin borçları zekât fonu tarafından ödenmekte, böylece bankanın bilançosunda takipteki alacak oluşmamaktadır. Bu mekanizma sayesinde geri ödenmeme riski banka üzerinde değil, zekât fonu üzerinde kalmakta, dolayısıyla bankanın likidite ve sermaye yapısı üzerindeki baskı önemli ölçüde azalmaktadır (Özdemirci, 2024).

Önceki bölümlerde yapılan ekonometrik analizlerin ortaya koyduğu panel bulguları, geleneksel bankacılıkta kârlılık ile aktif kalitesi arasında ciddi bir gerilim olduğunu göstermektedir. Yüksek kârlılık hedefi bankaları daha riskli kredilere yöneltmekte, bu da aktif kalitesini düşürmekte ve uzun vadede kârlılığı olumsuz etkilemektedir. Sosyal bankacılık modelinde ise zekât fonunun devreye girmesi, bankanın kâr hedefiyle hareket etmemesi ve geri ödenmeme riskinin fon tarafından üstlenilmesi sayesinde bu gerilim hafiflemektedir. Böylece banka, hem sosyal faydayı gözeten hem de finansal sağlamlığını koruyan bir denge kurabilmektedir.

4.7.3. Makro İstikrar ve Refah.

Sosyal bankacılık modelinde faiz bileşenlerinin sistemden ayıklanması, gelir ve servet dağılımı üzerindeki faiz kaynaklı bozulmaları önemli ölçüde hafifletmektedir. Faizsiz işleyen bu sistem, sermayenin tabana yayılmasını ve ekonomik kaynakların daha adil dağılmasını sağlayarak toplumsal refahın artmasına katkıda bulunur. Geleneksel bankacılıkta faiz mekanizması yoluyla sermaye belirli ellerde yoğunlaşırken, sosyal bankacılık modeli bu yoğunlaşmayı engelleyerek daha dengeli bir ekonomik yapının oluşmasına zemin hazırlamaktadır.

Bu model aynı zamanda üretim ve istihdam lehine işleyen bir finansman ekosistemi kurmaktadır. Faizsiz finansman, reel ekonomiye dayalı bir yapı sunduğu için kaynakların spekülatif alanlar yerine doğrudan üretime yönelmesini teşvik eder. Bu durum, işletmelerin yatırım yapmasını kolaylaştırırken yeni istihdam olanaklarının doğmasına da imkân tanımakta, böylece ekonomik büyüme ile sosyal kalkınma arasında güçlü bir bağ kurulmaktadır (Özdemirci, 2024).

Sistemin temel ilkelerinden biri olan "aynı cins - aynı vade" uygulaması, enflasyon ve kur şoklarının sözleşme adaleti içinde yönetilmesini sağlamaktadır. Yatırılan varlıkların hangi cinsten yatırıldıysa aynı cinsten geri alınması ve aynı vadede işlem görmesi, taraflar arasında adil bir denge kurarak beklenmedik ekonomik dalgalanmaların yaratacağı mağduriyetleri önlemektedir. Bu ilke sayesinde hem tasarruf sahipleri hem de fon kullananlar, fiyat istikrarsızlıklarına karşı korunmakta ve ekonomik ilişkiler güven temelinde sürdürülebilmektedir.

4.8. Sınırlar ve Riskler

4.8.1. Ahlaki Tehlike.

Ahlaki tehlike (moral hazard), bir tarafın riskin sonuçlarına tam olarak katlanmadığı durumlarda daha riskli davranışlar sergilemesi eğilimini ifade eden iktisadi bir kavramdır. Finansal sistemlerde ahlaki tehlike, genellikle güvence mekanizmalarının varlığı nedeniyle borç alan veya borç veren tarafların normalde almayacakları riskleri almaya yönelmesi şeklinde ortaya çıkar.

Verdiğiniz metinde geçen bağlamda ahlaki tehlike, "Zekât fonu nasılsa öder" algısıyla ilişkilendirilmiştir. Bu durumda, borç alan kişilerin zekât fonunun geri ödememe riskini üstleneceğini bildikleri için borçlarını ödememe konusunda daha ihmalkâr davranma ihtimali söz konusudur. Bu algı, sistemin sürdürülebilirliğini tehdit eden ciddi bir risktir. Bu riski önlemek için çeşitli tedbirler önerilmektedir. Kredi üst sınırları uygulamasıyla verilecek kredilerin belirli bir tutarı aşmaması sağlanarak risk kontrol altında tutulurken,

teminat mekanizmaları borçlunun ödeme gücünü desteklemekte ve geri ödememe durumunda bankanın zararını karşılamaktadır. Gelir–servet testleri borçlunun gerçek ödeme kapasitesini objektif olarak değerlendirmek için gelir ve servet durumunun analiz edilmesini içerirken, bağımsız skorlamalar kişilerin kredi değerliliğini tarafsız kriterlerle ölçen derecelendirme sistemleri sunmaktadır. Ayrıca borcunu ödemeyenlere karşı uygulanacak aşamalı yaptırımlar, önce uyarı, ardından sistemden geçici men ve nihayetinde kalıcı men gibi kademeli bir yaklaşımla caydırıcılığı artırmaktadır (Özdemirci, 2024).

Bu tedbirlerin tamamı, "zekât fonu nasılsa öder" şeklindeki olumsuz algıyı kırarak, borçluların ödeme yükümlülüklerini ciddiye almalarını ve sistemin suiistimal edilmesini engellemeyi amaçlamaktadır. Bu sayede sosyal bankacılık sisteminin sürdürülebilirliği korunurken, zekât fonunun kaynakları da gerçekten ihtiyaç sahiplerine ulaştırılabilir.

4.8.2. Kaynak Sürekliliği.

Kaynak sürekliliği, bir kurumun veya sistemin faaliyetlerini sürdürebilmesi için ihtiyaç duyduğu fonların düzenli ve kesintisiz bir şekilde temin edilebilmesi kapasitesini ifade eder.

Sosyal bankacılık sisteminin temel finansman kaynaklarından olan sermayedarlar esas faaliyetlerinden oluşan refah fonlarıyla veya kar ve sermaye yedekleri ile sosyal bankacılık sistemine sermaye enjekte etmeye devam edebilirler. Zekât ve bağışlarla finanse edilen sosyal bankacılık sistemleri, ekonomik döngülere karşı doğal bir duyarlılık taşımaktadır; çünkü zekât verebilecek durumda olan kişi ve kurumların mali durumları, ekonominin genel gidişatından doğrudan etkilenmektedir. Bu nedenle sistemin sürdürülebilirliği için çoklu fon kaynağı oluşturmak büyük önem taşımakta olup, yalnızca zekâta bağımlı kalmak yerine vakıf gelirleri, bağışlar, devlet destekleri ve diğer hayır kurumlarıyla iş birlikleri gibi farklı kaynaklara yönelmek gerekmektedir. Farklı kaynakların ekonomik dalgalanmalardan etkilenme dereceleri birbirinden farklı olacağından, çoklu kaynak yapısı olası dalgalanmaları dengeleyici bir işlev görecektir. Ayrıca ekonomik daralma dönemlerinde gelirler azaldığında kullanılmak üzere, iyi dönemlerde biriktirilmiş rezerv fonlardan oluşan bir likidite yastığı oluşturulması, dışarıdaki olumsuz koşulların sistemi etkilemesini geciktirerek veya hafifleterek sistemin aksamadan çalışmasını sağlayacaktır. Bunlara ek olarak proaktif gider yönetimi uygulanmalı; harcamalar gelir durumuna göre önceden planlanmalı, gelecek dönem gelir projeksiyonları yapılmalı, harcama kalemleri önceliklendirilmeli, olası kriz dönemleri için harcama azaltma senaryoları hazırlanmalı ve gereksiz giderler önceden tespit edilerek elenmelidir (Özdemirci, 2024).

Bu mekanizmaların birlikte çalışması, ekonomik dalgalanmalara rağmen sosyal bankacılık sisteminin kesintisiz hizmet verebilmesini, özellikle kriz dönemlerinde ihtiyaç sahiplerine ulaşmaya devam edebilmesini sağlar. Aksi takdirde, en çok ihtiyaç duyulduğu anda sistemin kaynakları tükenebilir ve sistem durabilir.

4.8.3. Mevzuat Uyum ve Dayanıklılık.

Mevzuat uyum ve dayanıklılık, bir finansal kuruluşun yasal düzenlemelere ve sektörel standartlara uyum sağlama kapasitesi ile bu uyum sayesinde olası krizlere, şoklara ve operasyonel zorluklara karşı direnç gösterebilme yeteneğini ifade eder. Bu kavram, özellikle bankacılık gibi sıkı düzenlemelere tabi sektörlerde hayati önem taşır.

4.8.3.1. Basel ilkeleriyle asgari uyum:

Basel ilkeleri, Bankacılık Denetim Komitesi tarafından oluşturulan ve uluslararası bankacılık sisteminin sağlamlığını, istikrarını ve güvenliğini artırmayı amaçlayan düzenleme ve standartlardır. (Çatıkkaş, vd., 2018) Bu ilkeler, bankaların ellerinde bulundurmaları gereken asgari sermaye miktarını belirleyen sermaye yeterliliğini, kredi riski, piyasa riski ve operasyonel risk gibi farklı risk türlerinin nasıl yönetileceğini düzenleyen risk yönetimini, bankaların kısa vadeli yükümlülüklerini karşılayabilmeleri için yeterli likit varlık bulundurmalarını zorunlu kılan likiditeyi ve bankaların mali durumları ile risk profilleri hakkında kamuoyuna düzenli bilgi vermesini gerektiren şeffaflık ve açıklamayı kapsamaktadır. Tam uyum yerine

"asgari uyum" ifadesinin kullanılması, kar amacı gütmeyen sosyal bankacılığın doğası gereği bazı ticari banka düzenlemelerinden muaf tutulabileceğini, ancak sistemin güvenliğini sağlayacak temel gerekliliklerin mutlaka karşılanması gerektiğini ifade etmektedir (Özdemirci, 2024).

4.8.3.2. Sermaye yeterliliği disiplini:

Sermaye yeterliliği, bir bankanın sahip olduğu sermayenin, maruz kaldığı risklere göre yeterli olup olmadığını gösteren bir orandır. Sermaye yeterlilik oranı (SYR), bankanın özkaynaklarının, risk ağırlıklı varlıklarına bölünmesiyle hesaplanır (Geçer, 2015).

Disiplin vurgusu, bu oranın sadece hesaplanmasının değil, aynı zamanda: Düzenli olarak izlenmesi, hedeflenen seviyelerin altına düştüğünde hızla önlem alınması, riskler arttıkça sermayenin de buna uygun şekilde artırılması, sermaye planlamasının proaktif bir şekilde yapılması anlamına gelmektedir.

Kar amacı gütmeyen bir banka, ticari bir banka gibi hissedarlarına kâr dağıtma hedefi taşımasa da, operasyonel dayanıklılığını sağlamak için sermaye yeterliliği ve Basel ilkelerine uyum sağlamak zorundadır. Bunun temel nedeni, müşterilerin paralarının güvende olduğunu bilmelerini sağlayacak güven unsurunu tesis etmek ve sistemin uzun vadede ayakta kalabilmesi için sürdürülebilirliği garanti altına almaktır. Ayrıca ekonomik şoklar, ani fon çıkışları veya beklenmedik kayıplar karşısında bankanın iflas etmemesi için krizlere dayanıklılık göstermesi gerekmektedir. Bir sosyal bankanın iflası, sadece maddi kayıplara yol açmakla kalmayıp aynı zamanda güven kaybına ve İslami finans prensiplerine olan inancın sarsılmasına neden olabilecek itibar riski taşımaktadır. Son olarak, bankacılık düzenlemelerine uymamanın hukuki sonuçları olacağından yasal yaptırımlarla karşılaşmamak için bu uyum zorunluluğu bulunmaktadır (Özdemirci, 2024).

Özetle: kar amacı gütmeyen ve faizsiz prensiplerle çalışan bir sosyal banka, uluslararası bankacılık standartlarından tamamen bağımsız hareket edemez ve en azından asgari düzeyde bu standartlara uyum sağlaması gerekir. Bu uyum, bankanın operasyonel dayanıklılığını (yani faaliyetlerini kesintisiz, güvenli ve sürdürülebilir şekilde yürütebilme kapasitesini) garanti altına almak için zorunlu bir gerekliliktir. Bir bankanın da finansal "depremlere" dayanıklı olması için belirli düzenleyici standartlara uyması gerekmektedir.

4.8.4. Uygulama Geçişi.

Mevcut altyapıdan Sosyal Bankacılığa geçiş pilot uygulamalar ve kademeli ölçekleme ile yürütülmelidir; etki değerlendirmesi (erişim, gecikme oranı, idari maliyet, müşteri refahı) düzenli yapılmalıdır. Finansal sistemler söz konusu olduğunda, bu geçiş süreci riskleri minimize etmek, aksaklıkları önlemek ve sistemin sağlıklı işlemesini garanti altına almak için büyük önem taşır.

Pilot uygulama, yeni bir sistemin tam ölçekli olarak hayata geçirilmeden önce, sınırlı bir alanda, küçük bir örneklem grubu üzerinde test edilmesidir. Pilot uygulama, tüm sistemi riske atmadan olası sorunların küçük ölçekte tespit edilip çözülmesine imkân tanıyarak risk azaltımı sağlamaktadır. Kademeli ölçekleme, pilot uygulamanın başarıyla tamamlanmasının ardından sistemin aşamalı olarak genişletilmesi sürecidir. Kademeli ölçekleme yaklaşımı, her aşamada elde edilen deneyim ve öğrenimlerin bir sonraki aşamaya aktarılmasına imkân tanıyarak sistemin kontrollü ve sağlıklı bir şekilde büyümesini sağlamaktadır.

Sosyal bankacılık sisteminin başarısını değerlendirmek için dört temel performans göstergesi üzerinden düzenli etki değerlendirmesi yapılması gerektiği vurgulanmaktadır. Erişim göstergesi, sistemin ne kadar yaygınlaştığını, kaç kişiye ulaştığını ve özellikle ihtiyaç sahibi hedef kitleye ne ölçüde erişilebildiğini ölçmektedir.

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu bildiri, faiz oranını oluşturan bileşenlerin farklı bir araya getirerek, kâr amacı gütmeyen, faizsiz ve zekât fonu temelli bir Sosyal Bankacılık mimarisi önermiştir. Türkiye'deki bankacılık ve katılım bankaları verileri

üzerinden ampirik bulgular, fiyatlamanın çok bileşenli doğasını ve enflasyon–aktif kalitesi kanallarını teyit etmektedir. Bu bağlamda; kâr beklentisi ve fırsat maliyeti gibi ribâ ya tekabül eden unsurların sistem dışına alınması, geri ödememe riskinin zekât fonunca sosyal olarak üstlenilmesi, aynı cins–aynı vade ilkesi ve maliyet esaslı ücretlendirme; hem fiyatlama şeffaflığını hem de finansal kapsayıcılığı güçlendirir. Böylelikle model, gelir/servet dağılımı üzerindeki faiz kaynaklı baskıları hafifletirken, makro istikrarı da destekleyen bir kamu değeri oluşturur. Uygulama için gerekli yönetişim ve mevzuat adımları atıldığında, Sosyal Bankacılık yalnızca İslami ilkelerle uyumlu bir alternatif değil, aynı zamanda işletmecilik rasyonalitesi yüksek bir tamamlayıcı mimari olarak finansal sistemde yerini alabilir.

KAYNAKÇA

Aren, S. (2014). *Ekonomi dersleri* (4. baskı). İmge Kitabevi.

Attali, J., & Günen, B. (2014). *Yahudiler, dünya ve para: Yahudi halkının ekonomik tarihi*. Kırmızıkedi.

Bankacılık Kanunu, Resmî Gazete Sayı 26333, madde 62 (2006, 1 Kasım).

Bayındır, A. (2007). *Ticaret ve faiz*. Süleymaniye Vakfı Yayınları.

Çatıkkaş, Ö., Yatbaz, A., & Duramaz, S. (2018). Basel sermaye yeterliği oranındaki değişimin Türk bankacılık sektörü üzerindeki etkilerinin incelenmesi: Katılım bankaları ve geleneksel bankaların karşılaştırmalı oran analizi. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 10*(1), 839–855.

Çetin, A. (2020a). *Tek düzen hesap planı ve AAOIFI standartları çerçevesinde faizsiz finans kuruluşları muhasebesi*. Türkiye Katılım Bankalar Birliği Yayınları.

Çetin, A. (2020c). İslami esaslara uygun kripto para önerisi: İslami coin (ISCOIN). *Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi, 12*(22), 63–89.

Delis, M. D., & Kouretas, G. P. (2011). Interest rates and bank risk-taking. *Journal of Banking & Finance, 35*(4), 840–855.

Dinçer, H., & Yüksel, S. (2018). Finansal iktisat. İçinde M. Ermiş, *Ekonomi analizi* (s. 444). Orion Yayınları.

Durmaz, O. (2020). Faiz ve ribâ ayrımına dayalı çağdaş tartışmalar: Fazlurrahman örneği. *Marife, 20*(1), 293–306.

El-Gazali, M. (1986). *İhya-i ulum-id-din* (C. 1, A. Serdaroğlu, Çev.). Bedir Yayınevi. (Orijinal eser 1111'de yayımlanmıştır.)

Geçer, T. (2015). Sermaye yeterliliği standart oranına yeniden bir bakış. Adam Academy Journal of Social Sciences, 5(1), 77-92.

Gelir Vergisi Kanunu, Resmî Gazete Sayı 10700, md. 65 (1961, 6 Ocak).

Ildız, E. (2009). *Eski Yunan ve Roma'da bankerlik* [Yüksek lisans tezi]. [Üniversite adı eklenmeli].

Karaman, H., Bardakoğlu, A., & Apaydın, Y. (2018). *İlmihal II- İslam ve toplum*. Türkiye Diyanet Vakfı Yayınları.

Kazancı, F. (2016). Serbest piyasa ekonomisi ve İslam ekonomisi üzerine karşılaştırmalı bir analiz. *International Journal of Islamic Economics and Finance Studies, 2*(3), 161–178.

Keynes, J. M. (2010). *Genel teori: İstihdam, faiz ve paranın genel teorisi* (U. S. Akalın, Çev.; 2. baskı). Kalkedon. (Orijinal eser 1936'da yayımlanmıştır).

Ohlin, B., Robertson, D. H., & Hawtrey, R. G. (1937). Alternative theories of the rate of interest: Three rejoinders. *The Economic Journal, 47*(187), 423–443.

Okuyan, H. A., & Karataş, Y. (2017). Türk bankacılık sektörünün kârlılık analizi. *Ege Academic Review, 17*(3), 395–405.

Özdemirci, F. (2024). *İslami bankacılığa stratejik bir bakış: Sosyal bankacılık önerisi*. TKBB Yayınları.

Sadr, M. B. E. (1979). *İslam ekonomi doktrini* (M. Keskin & S. Ergün, Çev.; C. 2). Hicret Yayınları.

Sargın, İ. (2014). Yoksulluk ve zenginlik kavramlarına zekât bağlamında farklı bir bakış. *Çukurova Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, 14*(1), 151–168.

Sarıaslan, H., & Erol, C. (2014). *Finansal yönetim*. Siyasal Kitabevi.

Sebahattin, K. (2020). Paranın dijitalleşmesi ve merkez bankası dijital para olasılığı. *Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi, 5*(2), 196–204.

Şıklar, İ. (2009). *Para teorisi ve politikası*. Anadolu Üniversitesi.

Tabakoğlu, A., & Turan, M. (2017). Türkiye'de zekât potansiyelinin yeniden tespiti. İçinde *Tarihte ve günümüzde zekât uygulamaları*. İSAV, Ensar Neşriyat.

TDV İslam ansiklopedisi. (2008). Faiz. İçinde *TDV İslam ansiklopedisi* (C. 12, s. 110). İstanbul: TDV Yayınları.

Türk Lirası mevduat ve katılma hesaplarına dönüşümün desteklenmesi hakkında tebliğ, Resmî Gazete Sayı 31696 (Mük.) (2021, 21 Aralık).

Ustaoğlu, M., & Bayındır, S. (2020). Ancient civilizations. İçinde M. Ustaoğlu & A. İncekara (Eds.), *A history of interest and debt: Episode 1* (s. 3). Routledge.

Ülev, S. (2022). İslami mikrofinans: Bir literatür incelemesi. *Adam Academy Journal of Social Sciences, 12*(1), 169–210.

Weber, O., & Remer, S. (Eds.). (2011). *Social banks and the future of sustainable finance* (C. 64). Taylor & Francis.

Yetiz, F. (2016). Bankacılığın doğuşu ve Türk bankacılık sistemi. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9*(2), 107–117.

BİLGİDEN DAVRANIŞA: ÖZÜMSEME KAPASİTESİ VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Doç. Dr. Duygu TOPLU YAŞLIOĞLU

İstanbul Üniversitesi, duygut@istanbul.edu.tr

Arş. Gör. Timur KÖSE

Bezmialem Vakıf Üniversitesi, timur.kose@bezmialem.edu.tr

Prof. Dr. Muhsin Murat YAŞLIOĞLU

İstanbul Üniversitesi, muratyas@istanbul.edu.tr

Özet

Bu çalışma özümseme kapasitesi ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi bütüncül bir perspektiften incelemeyi amaçlamaktadır. Özümseme kapasitesi, işletmelerin dış çevreden elde ettikleri bilgiyi edinme, dönüştürme ve faydalanma süreçleriyle yönetme yeteneğini ifade ederken; yenilikçi iş davranışı, çalışanların fikir araştırma, fikir üretme, fikir teşviki ve fikir gerçekleştirme süreçlerine aktif katılımını kapsamaktadır. Bu doğrultuda çalışma, bireylerin çalıştıkları kurumların özümseme kapasitesine ilişkin algılarının yenilikçi iş davranışlarına nasıl yansıdığını ortaya koymayı hedeflemektedir. Elde edilen bulgular, özümseme kapasitesinin özellikle bilgi edinme ve benimseme boyutlarının fikir üretim süreçlerini desteklediğini; dönüştürme ve faydalanma boyutlarının ise fikirlerin örgüt içinde kabul görmesi ve uygulanmasında belirleyici olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, yenilikçi iş davranışının yalnızca bireysel yaratıcılığa değil, aynı zamanda örgütsel öğrenme süreçlerine de bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışma, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için bilgi yönetimi süreçleri ile çalışan davranışlarını entegre bir şekilde ele almaları gerektiğine işaret etmektedir.

Anahtar Sözcükler: Özümseme kapasitesi, yenilikçi iş davranışı, bilgi yönetimi

FROM KNOWLEDGE TO BEHAVIOR: THE RELATIONSHIP BETWEEN ABSORPTIVE CAPACITY AND INNOVATIVE WORK BEHAVIOR

Abstract

This study aims to examine the relationship between absorptive capacity and innovative work behavior from a holistic perspective. Absorptive capacity refers to the ability of businesses to manage information obtained from the external environment through processes of acquiring, assimilating, transforming and exploiting it; while innovative work behavior encompasses the active participation of employees in the processes of idea research, idea generation, idea encouragement, and idea implementation. Accordingly, the study aims to reveal how individuals' perceptions of their organizations' absorptive capacity are reflected in their innovative work behaviors. The findings show that absorptive capacity, particularly its dimensions of acquiring and assimilating information, supports idea generation processes; while its transformation and exploitation dimensions are decisive in the acceptance and implementation of ideas within the organization. These results reveal that innovative work behavior depends not only on individual creativity but also on organizational learning processes. The study indicates that businesses need to integrate knowledge management processes with employee behavior in order to gain a sustainable competitive advantage.

Keywords: Absorptive capacity, innovative work behavior, knowledge management

1 GİRİŞ

İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi, yalnızca sahip oldukları mevcut kaynaklara değil, dış çevreden elde ettikleri bilgiyi ne ölçüde öğrenme, içselleştirme ve yeniliğe dönüştürebilme becerilerine de bağlıdır. Teknolojik gelişmelerin hızı ve müşteri taleplerinin çeşitliliği, işletmelerin dış bilgi akışlarını stratejik bir avantaja dönüştürebilen yapılar haline gelmeye zorlamıştır. Bu noktada özümseme kapasitesi,

işletmelerin dışarıdan gelen bilgiyi fark etme, onu analiz etme, mevcut bilgi birikimiyle ilişkilendirme ve nihayetinde ticari çıktılara dönüştürme yeteneği olarak öne çıkmaktadır. Literatürde bu kavram, örgütlerin öğrenme ve inovasyon yeteneklerinin temel belirleyicilerinden biri olarak söylenmektedir (Cohen ve Levinthal, 1990; Zahra ve George, 2002; Todorova ve Durisin, 2007). Özümseme kapasitesinin dinamik bir yetenek olarak ele alınması, işletmelerin çevresel değişimlere uyum sağlayabilme ve fırsatları erken fark edebilme kapasitesini de açıklamaktadır.

Özümseme kapasitesi yalnızca kurumsal düzeyde bir öğrenme mekanizması değil, aynı zamanda örgüt içi davranışları da şekillendiren bir altyapıdır. Özellikle çalışanların yeni fikirler geliştirmesi, mevcut iş yapış biçimlerini sorgulaması ve yenilikçi çözümleri hayata geçirmesi, bu kapasitenin davranışsal yansımaları arasında değerlendirilebilir. Bu çerçevede yenilikçi iş davranışı, çalışanların iş rolleri kapsamında yeni fikirler üretme, bu fikirleri savunma ve uygulamaya aktarma yönündeki kasıtlı davranışlarını ifade etmektedir (Scott ve Bruce, 1994; Janssen, 2000). Böylece yenilikçi iş davranışı yalnızca yaratıcılığı değil, aynı zamanda yeniliğin örgüt içinde somut sonuçlara dönüşmesini de kapsayan daha geniş bir kavramsal çerçeve sunmaktadır.

Bu iki kavram birlikte ele alındığında, özümseme kapasitesinin yenilikçi iş davranışı için önemli bir öncül olduğu söylenebilir. Dış çevreden bilgi edinme ve bilgiyi işleyebilme kapasitesi güçlü olan örgütlerde çalışanların daha fazla fırsat görmeleri, yeni fikirler üretmeleri ve bu fikirleri uygulamaya dönüştürmeleri beklenir. Literatürde özümseme kapasitesinin inovasyon performansı, örgütsel öğrenme ve işletme performansı üzerinde olumlu etkileri olduğu; özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde stratejik ittifaklar ve dış ilişkiler aracılığıyla bu etkinin güçlendiği belirtilmektedir (Flatten vd., 2011a; Jimenez-Castillo ve Sanchez-Perez, 2013; Zou vd., 2016). Bu nedenle özümseme kapasitesi ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesinin, hem örgütsel öğrenme hem de çalışan davranışları açısından önemli bir açıklama alanı sunacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma, özümseme kapasitesinin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada, özümseme kapasitesi edinim, benimseme, dönüştürme ve faydalanma boyutlarıyla; yenilikçi iş davranışı ise fikir araştırma, fikir üretme, fikir teşviki ve fikir gerçekleştirme boyutlarıyla ele alınmaktadır. Böylece dış bilginin örgütsel öğrenme süreçleri üzerinden çalışanların yenilikçi davranışlarına nasıl zemin hazırladığı kuramsal ve ampirik olarak tartışılmaktadır.

2 KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Modern iş dünyasının değişkenliği fazla olan yapısından işletmelerin hayatta kalması sadece sahip oldukları kaynaklara değil, dış çevredeki bilgi akışlarını ne ölçüde stratejik birer çözüm kümesine dönüştürebildiklerine bağlıdır. Bu açıdan stratejik yönetim literatüründe özümseme kapasitesi bir işletmenin dış bilgiyi tanıma, özümseme ve ticari amaçlarla uygulama yeteneği olarak tanımlanmıştır. Bu kapasite işletmeye çevresel değişimlere karşı stratejik esneklik kazandıran dinamik bir yetenektir (Cohen ve Levinthal, 1990; Zahra ve George, 2002). Bu kapsamda özümseme kapasitesi sadece bir öğrenme süreci değil, aynı zamanda işletmenin gelecekteki fırsatları ve teknolojik şokları öngörebilmesini sağlayan bir radar işlevi görmektedir.

Yenilikçi iş davranışı, çalışanların iş rolleri kapsamında yeni fikirlerin ortaya çıkarılması, geliştirilmesi ve uygulanmasına yönelik tüm davranışlarını kapsayan çok boyutlu bir kavramdır. Yenilikçi iş davranışı bakış açısı bireylerin yalnızca yaratıcı fikir üretmekle kalmayıp bu fikirleri hayata geçirme sürecinde aktif rol aldıklarını vurgular (Scott ve Bruce, 1994). Yenilikçi iş davranışı, çalışanların yeni fikirleri keşfetme, üretme, savunma ve uygulama süreçlerine aktif katılımını ifade eden bir kavramdır. Bu kavram, bireysel yaratıcılığın ötesine geçerek yenilik sürecinin tüm aşamalarını kapsamakta ve örgütsel inovasyonun mikro düzeydeki temel belirleyicilerinden biri olarak değerlendirilmektedir (De Jong ve Den Hartog, 2010). Bu yönüyle yenilikçi iş davranışı, yaratıcılıktan daha geniş bir kavramsal çerçeve sunmaktadır.

Özümseme kapasitesi, işletmelerin dış çevreden elde ettikleri bilgiyi tanıma, içselleştirme, dönüştürme ve ticari çıktılara dönüştürme yeteneğini ifade ederken (Cohen ve Levinthal, 1990); yenilikçi iş davranışı bu bilginin bireysel düzeyde somut yenilik faaliyetlerine dönüşmesini açıklamaktadır. Bu bağlamda çalışanların kurumlarına yönelik algıladıkları özümseme kapasitesi ile yenilikçi iş davranışı arasında tamamlayıcı bir ilişki bulunacağı düşünülmektedir. Özümseme kapasitesi, çalışanların yenilikçi davranışlarını mümkün kılan bir öncül mekanizma olarak değerlendirilebilir. Özellikle bilgiye erişim, paylaşım ve yorumlama süreçlerinin güçlü olduğu işletmelerde, çalışanların daha fazla fikir üretme ve bu fikirleri hayata geçirme eğiliminde olacakları beklenmektedir.

2.1. Özümseme kapasitesi

Özümseme kapasitesi en basit ifadeyle bir işletmenin dış çevreden gelen yeni ve değerli bilginin farkına varma, bu bilgiyi anlama, içselleştirme ve ticari amaçlarla uygulama yeteneğidir. Hızla değişen teknolojik paradigmalar ve pazar dinamikleri karşısında bilginin sadece içsel kaynaklardan üretilmesi yetersiz kaldığı için, dışarıdaki bilginin ticari bir değere dönüştürülmesini sağlayan bu kapasite örgütsel yeteneklerin ve inovasyonun en kritik bileşenlerinden biri olarak kabul edilmektedir (Zou vd., 2016; Yüksel, 2025).

Kavramın literatürdeki gelişimi ve teorik evrimi şu aşamalardan geçerek yapılandırılmıştır;

- İlk kavramsallaştırma Cohen ve Levinthal (1990) tarafından bilginin değerini tanıma, bilgiyi özümseme ve ticari amaçlara uygulama olmak üzere üç temel aşamada ifade edilmiştir. Bu kavramsallaştırmaya göre özümseme kapasitesi büyük ölçüde işletmenin geçmişte biriktirdiği bilgi birikimine dayanır.
- Dinamik yetenekler perspektifi; Zahra ve George (2002) tarafından kavram yeniden yapılandırılmış ve özümseme kapasitesi statik bir durumdan ziyade dinamik bir yetenek olarak konumlandırılmıştır. Bu modele göre özümseme kapasitesi ardışık ve birbirini tamamlayan dört temel boyuta dayanır; bilgi edinme, bilgi benimseme, bilgi dönüştürme, bilgi uygulama.
- Süreç ve sosyal ağlar modeli; özümseme kapasitesi sürecinin her zaman doğrusal işlemediğini geri bildirim döngüleri ve sosyal etkileşimlerle şekillendiği vurgulamaktadır (Todorova ve Durisin, 2007). Bu model bilginin değerini tanıma aşamasının önemini vurgulamakta, dışarıdan gelen bilginin işletmenin mevcut bilgi şemalarıyla uyuştuğu takdirde bilginin dönüştürülmeye gerek kalmadan doğrudan özümsenip uygulanabileceğini ancak uyuşmadığı durumda bilişsel yapıların dönüştürülmesi gerektiğini ifade etmektedir (Lane vd., 2006).

Dinamik bir yetenek olarak konumlandırılan özümseme kapasitesi kavramı dört temel boyutta ele alınmaktadır. Edinim boyutu işletmenin dış çevresini tarayarak kendisi için potansiyel olarak yararlı ve kritik olan dış bilgileri belirleme ve elde etme yeteneği olarak ifade edilir. Bir işletmenin bilgi edinme kapasitesi danışmanlar, sektörel yayınlar, pazar araştırmaları gibi dış bilgi kaynaklarının aktif kullanılması, sektörle ilgili geçerli bilgi arayışının işletmede günlük rutin bir iş olması ve yönetimin çalışanları sektör içi ve dışındaki yeni bilgi kaynaklarını kullanmaya teşvik etmesi ile ölçülür. İkinci boyut olan benimseme boyutu ise dışarıdan sağlanan bilginin analiz edilmesi, yorumlanması ve anlaşılmasını sağlayan süreç ve rutinlerin geliştirilmesidir. Bu boyut işletme içindeki iletişim yapılarıyla ölçülür. Fikir ve konseptlerin çapraz iletişim yoluyla paylaşılması, departmanlar arası destek mekanizmalarının işlemesi, önemli bir bilgi elde edildiğinde birimler arası kesintisiz bilgi akışının olması, yeni gelişme ve başarıların paylaşıldığı düzenli işletme içi toplantıların yapılması gibi unsurlarla belirlenir. Üçüncü boyut ise bilgi dönüştürme boyutudur ki bu boyut mevcut işletme içi bilgi ile dışarıdan yeni benimsenen bilginin, gelecekteki kullanım amacıyla harmanlanmasını sağlayan süreçlerdir. Bilgi dönüştürme boyutu çalışan yetkinlikleri üzerinden ölçülür. Bu kapsamda çalışanların elde edilen bilgiyi yapılandırma ve kullanılabilir hale getirme yetenekleri, bilgiyi kendi işlerinde doğrudan uygulayabilmeleri, mevcut eski bilgi ile yeni bilgiyi birbirine bağlayabilmeleri gibi özellikleri değerlendirilir. Son boyut ise faydalanma boyutudur. Bu boyut dönüştürülen bilginin nasıl uygulandığı ve kullanıldığı ile ilgilidir. Bu doğrultuda bilginin ticari kullanımına odaklanılır ve dönüştürülen bilgiye dayanarak yeni bir şeyler yaratmak amacıyla işletmenin mevcut yetkinliklerini ve teknolojilerini

ticari olarak kullanma kapasitesi olarak ifade edilir (Zahra ve George, 2002; Flatten vd., 2011a; Jimenez-Castillo ve Sanchez-Perez, 2013; Chauvet, 2014).

Özetle kavramsal olarak özümseme kapasitesi, bireylerin öğrenme çabalarıyla başlayan ve sosyal bütünleşme mekanizmalarıyla örgütsel hafızaya aktarılan çok boyutlu bir yapıdır. Organizasyonların yeni teknolojileri tanıması, rakiplerinden daha proaktif olması, hızlı ve etkili inovasyon yapabilmesi için yalnızca dışarıdaki bilgiye erişmesi yeterli değildir, buradaki kritik nokta bu bilgiyi kendi iç dinamiklerinden nasıl harmanlayıp ticari çıktılara dönüştürdüğü yani özümseme kapasitesidir (Todorova ve Durisin, 2007).

2.2. Yenilikçi iş davranışı

Yenilikçi iş davranışı bir çalışanın kendi iş rolü, çalışma grubu veya işletme içinde fayda sağlamak amacıyla yeni ve yararlı fikirleri, süreçleri, ürünleri veya prosedürleri başlatmayı ve kasıtlı olarak uygulamayı hedefleyen davranışlar olarak tanımlanır (De Jong ve Den Hartog, 2010). Yalnızca fikir üretmeyi değil, aynı zamanda bu fikirlerin hayata geçirilmesini (uygulama) da kapsadığı için yaratıcılık kavramından ayrılır. Çalışanların olağan görev tanımlarının ve beklentilerinin ötesine geçen bir ekstra rol davranışı olarak kabul edilir (Janssen, 2000).

Yenilikçi iş davranışının ortaya çıkışı bireysel özellikler ile çevresel faktörlerin güçlü bir etkileşimine dayanır. Bireysel özellikler açısından çalışanların işlerine karşı hissettikleri canlılık, adanmışlık ve odaklanma gibi pozitif duyguların yenilikçi düşünce ve eylemleri doğrudan uyardığı belirlenmiştir (Agarwal vd., 2012). Ayrıca çalışanların kendi yetkinliklerine olan inançları (öz-yeterlilik), iş süreçleri üzerindeki etkileri ve içsel motivasyonları yenilikçi iş davranışının en önemli psikolojik öncülleridir (Amabile, 1988). Değişim için sorumluluk hissetmek ve yeni şeyleri denemeye yönelik merak ile açıklık da bireyleri yenilikçi davranmaya iter (Messmann, 2012).

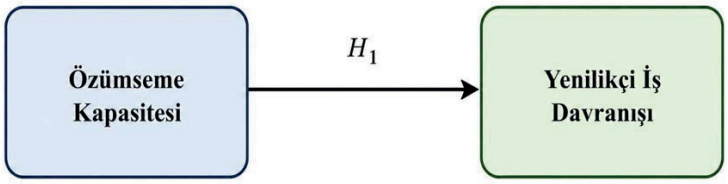
Yenilikçi iş davranışını ortaya çıkaran çevresel faktörlerden biri ise yönetim tarzı ve iş ortamıdır. Yöneticilerin çalışanlara özerklik tanıdığı ve karar alma süreçlerine katılımlarına izin verdiği katılımcı liderlik tarzı, yenilikçi iş davranışını pozitif yönde etkiler (Yukl, 2006). Yönetici desteği ile birlikte yenilikçi iş iklimi de sosyal destek mekanizmaları olarak çalışanın belirsizlik hissini azaltır ve hata yapma korkusu olmadan fikirlerini savunmasını sağlar (Janssen, 2005). Son olarak, iş ortamındaki mevcut engeller, kaynak yetersizlikleri veya müşteri sorunları gibi kısıtların da değişimi zorunlu kılarak yenilikçi iş davranışı için fırsat yaratabileceği ifade edilmektedir (Messmann, 2012).

Literatürde yenilikçi iş davranışı kavramı tek boyutlu statik bir eylem değildir, farklı görevlerin eşzamanlı veya tekrarlı olarak yürütüldüğü çok boyutlu ve dinamik bir süreçtir. De Jong ve Den Hartog (2010) bu karmaşık yapıyı dört ana boyutta kavramsallaştırmıştır. Bu boyutlardan ilki fikir araştırma (keşfetme) boyutudur ve mevcut süreçleri iyileştirmek için fırsatlar arama veya tehditlere karşı yanıt oluşturmayı ifade eder. İkinci boyut olan fikir üretme ise belirlenen performans eksikliklerine veya problemlere yönelik yeni yaklaşımlar geliştirme demektir. Fikir teşviki (savunuculuğu) adı verilen üçüncü boyut ise üretilen fikrin hayata geçmesi için destek bulma, doğru kişileri sürece dahil etme ve değişime karşı oluşabilecek direnci kırma olarak açıklanmaktadır. Son boyut olan fikir gerçekleştirme boyutu da fikrin somu bir ürüne veya rutine dönüştürülmesi için çaba gösterme ve sonuç odaklı hareket etmeyi ifade etmektedir.

3 YÖNTEM

3.1. Araştırmanın modeli ve hipotezi

Bu araştırmada özümseme kapasitesinin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Özümseme kapasitesi bağımsız değişken, yenilikçi iş davranışı ise bağımlı değişken olarak belirlenmiş ve literatürden elde edilen bilgiler ışığında araştırma modeli oluşturulmuştur. Araştırma modeli ve araştırma modeli kapsamında ifade edilen hipotez aşağıdaki gibidir:



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

H_1: Özümseme kapasitesinin yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif etkisi vardır.

3.2. Veri toplama araçları ve yöntemi

Bu araştırmanın veri toplama araçları; kişisel bilgi formu, özümseme kapasitesi ölçeği ve yenilikçi iş davranışı ölçeği şeklinde ifade edilebilir. Kişisel bilgi formu kısmında araştırmaya katılım sağlayan bireylerin demografik bilgilerini ölçmek amacıyla yedi maddelik kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Bu kişisel bilgi formunda, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, görev/pozisyon, çalışılan sektör, bulunan kurumda toplam çalışma süresi, çalışma hayatında toplam çalışma süresi gibi bilgileri ölçen yedi farklı soru bulunmaktadır.

Özümseme Kapasitesi Ölçeği: Ölçek, Flatten vd. (2011b) tarafından geliştirilmiş, Demirer (2019) tarafından Türkçeye uyarlanmış ve bu araştırmada Çakmak (2024)'ün kullandığı formda kullanılmıştır. 19 maddeden oluşan 5'li likert tipinde bir ölçektir. 4 alt boyutu bulunmaktadır. Bunlar; edinim, benimseme, dönüştürme ve faydalanma olarak ifade edilmiştir.

Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği: Bu çalışmada De Jong ve Den Hartog (2010) tarafından geliştirilen ve Tekin (2019) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Yenilikçi İş Davranışı ölçeği kullanılmıştır. 10 maddeden oluşan 5'li likert tipinde bir ölçektir. 4 alt boyutu bulunmaktadır. Bunlar; fikir araştırma, fikir üretme, fikir teşviki ve fikir gerçekleştirme şeklindedir.

Veriler, 2025 Aralık - 2026 Şubat aralığında örneklemin uygunluğuna göre yüz yüze ve çevrimiçi olarak toplanmış, veriler toplandıktan sonra araştırmanın amacına göre uygun olan istatistiksel analiz yöntemleri ile analiz edilip rapor haline getirilmiştir.

Araştırmanın evreni İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü'nde Yönetici MBA programında eğitim gören veya mezun olmuş bireylerden oluşmaktadır. Örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış ve araştırma kapsamında 231 kişiye ulaşılmıştır.

4 BULGULAR

Araştırma verileri değerlendirilirken SPSS 22.0 ve AMOS 24.0 programları kullanılmıştır. İlk olarak katılımcıların demografik özelliklerinin saptanabilmesi için tanımlayıcı istatistiklerden yararlanılmıştır. Sonrasında ölçeklere yönelik güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Güvenilirlik katsayısı olarak Cronbach Alpha seçilmiştir. Ayrıca, bu araştırmada kullanılmış olan ölçekler daha önceden Türk diline uyarlandığından dolayı geçerlilik analizi için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Sonrasında verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmış, normal dağılım gösterdiği saptanmıştır. Özümseme kapasitesi ve yenilikçi iş davranışı ölçeklerine yönelik ortalama, standart sapma, minimum, maksimum gibi değerler bulunmuştur. Son olarak, değişkenler ve alt boyutlar arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapısal eşitlik modeli (YEM) yönteminden yararlanılmıştır.

4.1. Örnekleme yönelik tanımlayıcı istatistikler

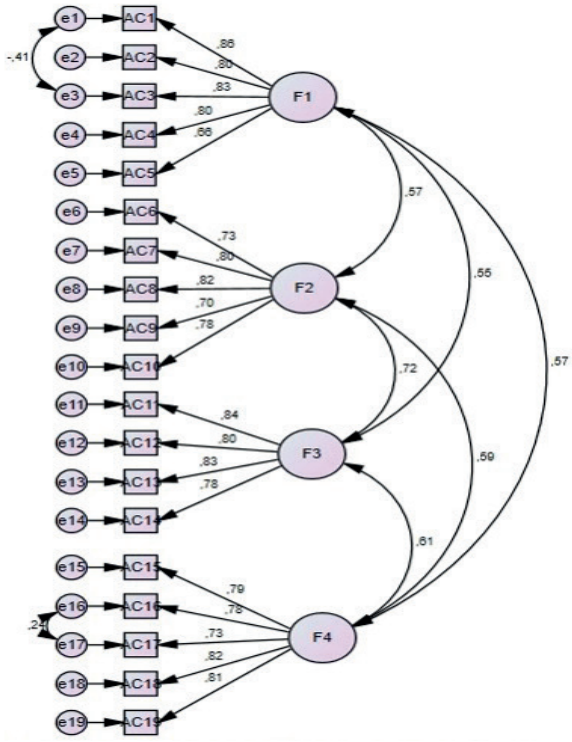
Katılımcıların %38.5' i (89 kişi) kadın, %61.5' i (142 kişi) erkektir. Katılımcıların doğum yılları incelendiğinde, %10' u 1965-1979 arası, %38,1' i 1980-1989 arası, %43.7' si 1990-1999 arası, %8.2' si

2000 ve sonrası olarak saptanmıştır. Katılımcıların %5.2' si önlisans, %53.7' si lisans, %30' u yüksek lisans, %2.2' si doktora mezunudur. Katılımcılar; finans yöneticileri, Ar-Ge yöneticileri, bankacılar, takım liderleri, muhasebe müdürleri, anlaşmalı kurum yöneticileri, fabrika müdürleri, büro şefleri, satış müdürleri, ihracat müdürleri, İSG müdürleri, kalite sorumluları, mühendis yöneticiler, lojistik direktörleri, ürün müdürleri, insan kaynakları müdürleri ve strateji liderlerinden oluşmaktadır. Katılımcıların faaliyet gösterdiği sektörler arasında havacılık, gümrük, AVM, banka ve finans, danışmanlık, e-ticaret, beyaz eşya, elektronik hizmetleri, iklimlendirme, gıda, IT sektörü, perakende, siber güvenlik, inşaat ve benzeri alanlar yer almaktadır. Katılımcıların bulundukları kurumda çalışma süresi incelendiğinde, %55.4' ünün 1-5 yıl arası, %26' sının 6-10 yıl arası, %13' ünün ise 11-15 yıl, %5.6' sının ise 16 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir. Çalışma hayatında toplam çalışma süresi incelendiğinde, katılımcıların %16' sının 1-5 yıl arası, %32' sinin 6-10 yıl arası, %24.7' sinin ise 11-15 yıl arası, %27.3' ünün ise 16 yıl ve üzeri olduğu saptanmıştır.

4.2. Geçerlilik analizi sonuçları

Özümseme kapasitesi ve yenilikçi iş davranışı değişkenlerinden oluşan bu çalışmada kullanılan ölçeklerin hepsi Türk lisanına çevrilmiş, alt boyut yapısı oluşturulmuş, geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmıştır. Bu sebeple bu araştırmada ölçeklerin geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi yönteminden yararlanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi, toplanmış olan veri setinin, daha önce çeşitli araştırmalarda kullanılan ölçeklere uygun olup olmadığını ölçmek amacıyla gerçekleştirilen bir analiz yöntemi olarak ifade edilmektedir (Seçer, 2017).

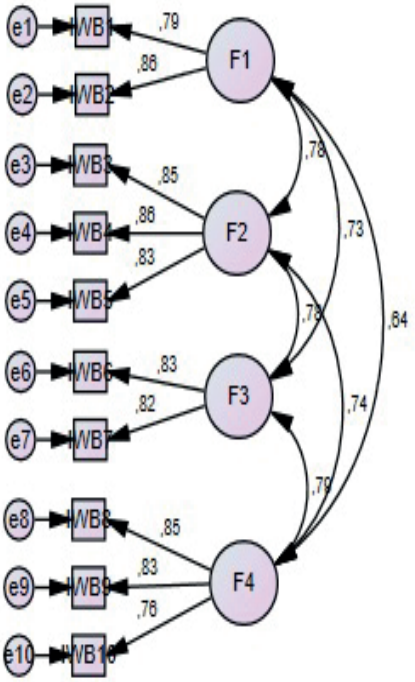
Doğrulayıcı faktör analizi ile birlikte modelin yapı geçerliliğinin sağlanması için gerekli koşulların (faktör yüklerinin 0,7 ve üzeri olması, yakınsak ve ıraksak geçerlilik değerleri) sağlanması gerekmektedir (Yaşlıoğlu, 2017: 62). Bu koşullara ek olarak doğrulayıcı faktör analizi ile ortaya konan modelin geçerli ve uyumlu olup olmadığına uyum iyiliği indekslerine de bakarak karar verilmektedir (Schermelleh vd., 2003).



Şekil 2. Özümseme kapasitesi doğrulayıcı faktör analizi sonucu

Dört faktör özümseme kapasitesi ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bunun sonucunda, CMIN/df değeri 1.919, AGFI değeri 0.920, GFI değeri 0.959, NFI değeri 0.974, CFI değeri 0.987, IFI değeri

0.987, TLI değeri 0.980 ve RMSEA değeri 0.063 olarak bulunmuştur. Uyum iyilik değerlerini düzenlemek için MI yönteminden yararlanılmış ve e1 ile e3, e16 ile e17 hata terimleri arasında kovaryans çizilmiştir. Faktör yükleri 0.659 ile 0.857 arasında değişmektedir. 5. madde, faktör yükü 0,659 ile 0,7'nin altında olmasına rağmen uyum iyiliği değerlerinin yeterli olması ve faktör yapısının korunması amacıyla ölçekten çıkarılmamıştır. Edinim boyutu için AVE değeri 0.627, CR değeri 0.893, ASV değeri 0.316, MSV değeri 0.328 şeklindedir. Benimseme boyutu için AVE değeri 0.590, CR değeri 0.878, ASV değeri 0.397, MSV değeri 0.518 şeklindedir. Dönüştürme boyutu için AVE değeri 0.663, CR değeri 0.887, ASV değeri 0.343, MSV değeri 0.503 şeklindedir. Faydalanma boyutu için AVE değeri 0.618, CR değeri 0.890, ASV değeri 0.348, MSV değeri 0.372 olarak saptanmıştır. Bu değerlere bakıldığında yakınsak ve ıraksak geçerliliğin de sağlandığı görülmektedir. Buna göre, dört faktör özümseme kapasitesi ölçeğinin doğrulandığı söylenebilir.



Şekil 3. Yenilikçi iş davranışı doğrulayıcı faktör analizi sonucu

Dört faktör yenilikçi iş davranışı ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. CMIN/df değeri 2.156, AGFI değeri 0.907, GFI değeri 0.951, NFI değeri 0.958, CFI değeri 0.977, IFI değeri 0.977, TLI değeri 0.964 ve RMSEA değeri 0.071 olarak bulunmuştur. Faktör yükleri 0.756 ile 0.865 arasında değişmektedir. Fikir araştırma boyutu için AVE değeri 0.687, CR değeri 0.814, ASV değeri 0.515, MSV değeri 0.602 şeklindedir. Fikir üretme boyutu için AVE değeri 0.716, CR değeri 0.883, ASV değeri 0.589, MSV değeri 0.612 şeklindedir. Fikir teşviki boyutu için AVE değeri 0.685, CR değeri 0.813, ASV değeri 0.590, MSV değeri 0.631 şeklindedir. Fikir gerçekleştirme boyutu için AVE değeri 0.657, CR değeri 0.850, ASV değeri 0.533, MSV değeri 0.631 olarak saptanmıştır. Bu değerlere bakıldığında yakınsak ve ıraksak geçerliliğin de sağlandığı görülmektedir. Buna göre, dört faktör yenilikçi iş davranışı ölçeğinin doğrulandığı söylenebilir.

4.3. Güvenilirlik analizi sonuçları

Bu araştırmada özümseme kapasitesi ve yenilikçi iş davranışı ölçekleri kullanılmıştır. Kullanılan bu ölçeklerin ve alt boyutlarının güvenilir olup olmadığını saptamak için güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Güvenilirlik katsayısı olarak Cronbach Alpha seçilmiştir. Güvenilirlik analizinde değerlendirme yapılırken 0,60-0,80 arası değerler oldukça güvenilir, 0,80-1.00 arası değerler yüksek derecede güvenilir kabul edilmiştir (Köklü vd., 2006). Özümseme kapasitesi ve yenilikçi iş davranışı ölçeklerinin güvenilir olup

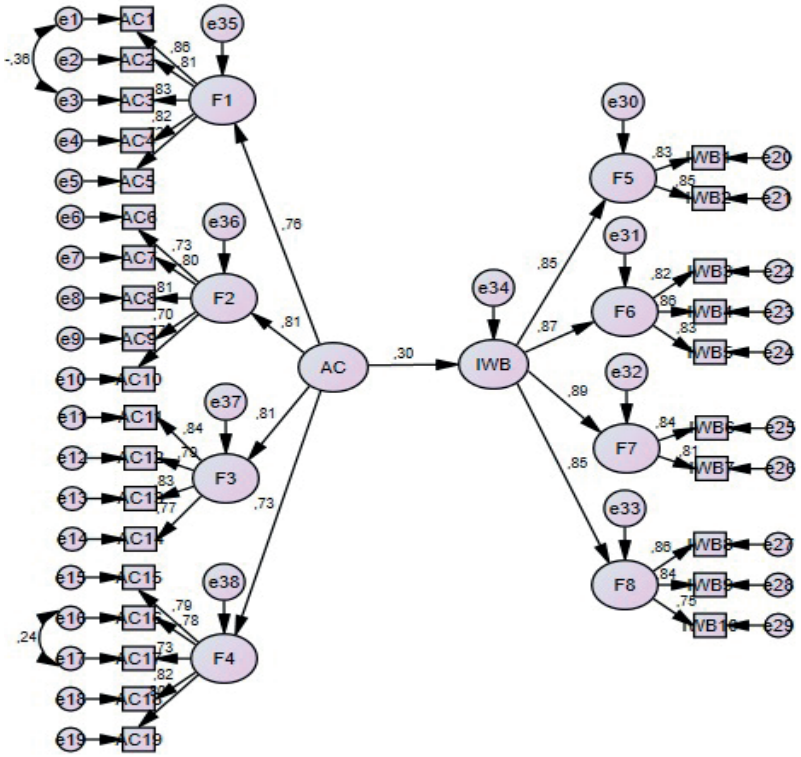
olmadığını saptamak amacıyla gerçekleştirilen analizler sonucunda, özümseme kapasitesi ölçeğinin cronbach alpha değeri (α=0.93), alt boyutlarının cronbach alpha değerleri sırasıyla (α=0.88, α=0.87, α=0.88, α=0.89), yenilikçi iş davranışı ölçeğinin cronbach alpha değeri ise (α=0.92), alt boyutlarının cronbach alpha değerleri sırasıyla (α=0.81, α=0.88, α=0.81, α=0.85) olarak bulunmuştur. Bu bilgiler ışığında ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu ifade edilebilir.

4.4. Normallik analizi sonuçları ve ölçek ortalamaları

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini bulmak amacıyla skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerlerine bakılmıştır. Araştırmada yer alan değişkenlerin normallik varsayımını değerlendirmek amacıyla çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre tüm değişkenlerin çarpıklık değerlerinin -0.614 ile -0.125, basıklık değerlerinin ise -0.941 ile -0.081 aralığında değiştiği görülmektedir. Bu bağlamda araştırmada incelenen özümseme kapasitesi ve boyutları ile yenilikçi iş davranışı ve alt boyutlarına ilişkin verilerin normal dağılım varsayımını sağladığı söylenebilir. Bu sonuçlar doğrultusunda veri setinin parametrik analizler ve yapısal eşitlik modellemesi için uygun olduğu değerlendirilmektedir. Bulunan sonuçlar -1,5 ve +1,5 arasında bulunduğundan verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Ayrıca ölçek ve alt boyutlarına yönelik ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerleri hesaplanmıştır. Özümseme kapasitesi ölçeğinin ortalaması 3.60, yenilikçi iş davranışının ortalaması 3.16 olarak hesaplanmıştır. Her iki ölçeğe ait tüm boyutların ortalamaları da 3.10'un üzerindedir.

4.5. Özümseme kapasitesi ve yenilikçi iş davranışı ilişkisi

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan özümseme kapasitesinin bağımlı değişken olan yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisini saptamak amacıyla yapılan yapısal eşitlik modeli aşağıdaki şekilde gösterilmiştir. Modele ilişkin CMIN/df değeri 1.365, AGFI değeri 0.913, GFI değeri 0.919, NFI değeri 0.926, CFI değeri 0.969, IFI değeri 0.969, TLI değeri 0.967 ve RMSEA değeri 0.037 olarak hesaplanmıştır.



Şekil 4. Özümseme kapasitesi ve yenilikçi iş davranışı ilişkisi yapısal eşitlik modeli

Özümseme kapasitesi ve yenilikçi iş davranışı ilişkisine yönelik regresyon katsayıları ve değişkenlerin faktör katsayıları incelendiğinde, modelin uygun ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özümseme kapasitesi ile yenilikçi iş davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Model incelendiğinde standardize edilmiş regresyon katsayısının 0.30 olduğu görülmektedir ($\beta = 0.301$, $p < 0.001$) ($R^2 = 0.093$). Bu sonuç, özümseme kapasitesinin yenilikçi iş davranışını pozitif yönde yordadığını ve özümseme kapasitesindeki varyasyonda meydana gelen bir birimlik değişimin, yenilikçi iş davranışındaki varyasyonda yaklaşık 0,30 birimlik bir değişimle ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu durumda H_1 hipotezinin desteklendiği ifade edilebilir.

Alt boyutlar arasındaki ilişkilere yönelik analizler, keşifsel düzeyde ek değerlendirmeler sunmaktadır. Özümseme kapasitesinin alt boyutları ile yenilikçi iş davranışının alt boyutları arasındaki ilişkiye yönelik yapılan analiz sonucunda, edinim boyutunun fikir araştırma, fikir üretme, fikir teşviki ve fikir gerçekleştirme boyutları üzerindeki standartlaştırılmış regresyon katsayıları sırasıyla 0.22, 0.20, 0.28 ve 0.18 olarak bulunmuştur. B**u değerler, edinim boyutunun fikir araştırma, fikir üretme, fikir teşviki ve fikir gerçekleştirme boyutlarını sırasıyla pozitif yönde yordadığını ve edinim boyutundaki varyasyonda meydana gelen bir birimlik değişimin, söz konusu boyutlardaki varyasyonda sırasıyla 0,22, 0,20, 0,28 ve 0,18 birimlik değişimle ilişkili olduğunu göstermektedir.**

Benimseme boyutunun fikir araştırma, fikir üretme, fikir teşviki ve fikir gerçekleştirme boyutları üzerindeki standartlaştırılmış regresyon katsayıları sırasıyla 0.12, 0.16, 0.25 ve 0.09 olarak bulunmuştur. **Bu değerler, benimseme boyutunun fikir araştırma, fikir üretme ve fikir teşviki boyutlarını sırasıyla pozitif yönde yordadığını ve benimseme boyutundaki varyasyonda meydana gelen bir birimlik değişimin, söz konusu boyutlardaki varyasyonda sırasıyla 0,12, 0,16 ve 0,25 birimlik değişimle ilişkili olduğunu göstermektedir. Ancak benimseme boyutunun fikir gerçekleştirme boyutu ile ilişkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.**

Dönüştürme boyutunun fikir araştırma, fikir üretme, fikir teşviki ve fikir gerçekleştirme boyutları üzerindeki standartlaştırılmış regresyon katsayıları sırasıyla 0.08, 0.14, 0.07 ve 0.19 olarak bulunmuştur. **Bu değerler, dönüştürme boyutunun fikir üretme ve fikir gerçekleştirme boyutlarını sırasıyla pozitif yönde yordadığını ve dönüştürme boyutundaki varyasyonda meydana gelen bir birimlik değişimin, söz konusu boyutlardaki varyasyonda sırasıyla 0,14 ve 0,19 birimlik değişimle ilişkili olduğunu göstermektedir. Ancak dönüştürme boyutunun fikir araştırma ve fikir teşviki boyutları ile ilişkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.**

Faydalanma boyutunun fikir araştırma, fikir üretme, fikir teşviki ve fikir gerçekleştirme boyutları üzerindeki standartlaştırılmış regresyon katsayıları sırasıyla 0.08, 0.10, 0.07 ve 0.18 olarak bulunmuştur. **Bu değerler, faydalanma boyutunun fikir gerçekleştirme boyutunu pozitif yönde yordadığını ve faydalanma boyutundaki varyasyonda meydana gelen bir birimlik değişimin, fikir gerçekleştirme boyutundaki varyasyonda 0,18 birimlik değişimle ilişkili olduğunu göstermektedir. Ancak faydalanma boyutunun fikir araştırma, fikir üretme ve fikir teşviki boyutları ile ilişkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.**

5 SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu çalışmada elde edilen bulgular, özümseme kapasitesinin yenilikçi iş davranışıyla anlamlı düzeyde ilişkili olduğunu ve yenilikçi iş davranışının açıklanmasına belirli ölçüde katkıda bulunduğunu göstermektedir. Özellikle dış çevreden bilgi edinme ve bu bilgiyi örgüt içinde anlamlandırma süreçlerinin, çalışanların yeni fırsatları fark etme ve fikir geliştirme eğilimlerini önemli ölçüde desteklediği görülmektedir. Bu durum, işletmelerin yalnızca bilgi erişiminin değil, aynı zamanda bu bilgiyi etkin biçimde işleyebilme yeteneklerinin de yenilikçi davranışların ortaya çıkmasında kritik bir rol oynadığını göstermektedir.

Araştırma bulguları, özümseme kapasitesinin boyutları arasında farklı düzeylerde etkilerin ortaya çıktığına da işaret etmektedir. Edinme ve benimseme süreçlerinin daha çok fikir araştırma ve fikir üretme aşamalarını

beslediği; buna karşılık dönüştürme ve faydalanma süreçlerinin, fikirlerin örgüt içinde kabul görmesi ve uygulamaya geçirilmesi üzerinde daha güçlü etkiler yarattığı anlaşılmaktadır. Bu bulgu, yenilik sürecinin yalnızca bilişsel değil, aynı zamanda sosyal ve uygulamaya dönük boyutlar içerdiğini ortaya koymaktadır. Özellikle fikir teşviki ve fikir gerçekleştirme aşamalarında ortaya çıkan sonuçlar, örgüt içi destek mekanizmalarının ve bilgi entegrasyon süreçlerinin önemini vurgulamaktadır. Çalışanların geliştirdikleri fikirleri hayata geçirebilmeleri, yalnızca bireysel yaratıcılıklarıyla değil, aynı zamanda bu fikirleri kabul etme ve kaynak tahsis etme kapasiteleriyle yakından ilişkilidir. Bu bağlamda, özümseme kapasitesinin dönüştürme ve faydalanma boyutları, yenilikçi iş davranışının en kritik aşamalarını destekleyen temel mekanizmalar olarak öne çıkmaktadır.

Özümseme kapasitesi örgütsel bir yetenek olarak yapılandırılmış olsa da bu kapasitenin çıktıları çalışan davranışları üzerinden somutlaşmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmesi, yalnızca bilgiye erişim ve bilgi yönetimi süreçlerini geliştirmelerine değil, aynı zamanda çalışanların bu bilgiyi yenilikçi davranışlara dönüştürebilecekleri bir ortam yaratmalarına da bağlıdır.

Bu çerçevede yönetsel açıdan değerlendirildiğinde, işletmelerin dış bilgi kaynaklarıyla etkileşimlerini artırmaları, bilgi paylaşımını teşvik eden örgütsel iklimler oluşturmaları ve çalışanların fikirlerini ifade edebilecekleri katılımcı yapılar geliştirmeleri büyük önem taşımaktadır. Bununla birlikte, yenilikçi fikirlerin yalnızca üretilmesi değil, aynı zamanda desteklenmesi ve uygulanması için gerekli kaynak ve süreçlerin de sağlanması gerekmektedir.

Sonuç olarak, bu çalışma özümseme kapasitesi ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi çok boyutlu bir perspektiften ele alarak, örgütsel öğrenme süreçlerinin çalışan davranışları üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgular işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmeleri için bilgi yönetimi süreçleri ile insan davranışlarını bütüncül bir şekilde ele almaları gerektiğini göstermektedir. İşletmeler açısından en önemli çıkarım, özümseme kapasitesinin yalnızca bilgiye erişimle sınırlı bir süreç olarak değil, çalışanların yenilikçi davranışlarını destekleyen bütüncül bir örgütsel yetenek olarak ele alınması gerektiğidir. Bu kapsamda yöneticilerin de dış çevre ile etkileşimi artıran yapılar kurmaları, açık iletişim ortamları oluşturmaları ve katılımcı bir iklim yaratmaları kritik önem taşımaktadır. Bu yönüyle çalışmanın sonuçları, verilerin toplandığı örneklem bağlamı ve kesitsel araştırma tasarımıyla sınırlı olsa dahi, hem gelecekte yapılacak çalışmalar açısından teoriye hem de yöneticilere çıkarımlar sağlaması açısından uygulamaya dönük katkılar sağladığı düşünülmektedir. Gelecek araştırmalar açısından, özümseme kapasitesi ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkinin farklı sektörler, örgüt büyüklükleri, kültürel bağlamlar çerçevesinde incelenmesi bu ilişkinin bağlamsal dinamiklerini daha iyi ortaya koyacağı ifade edilmelidir. Ayrıca, liderlik tarzı, örgüt iklimi ve dijitalleşme düzeyi gibi değişkenlerin bu ilişkideki düzenleyici veya aracı rolleri üzerine yapılacak çalışmalar, literatüre daha derinlikli katkılar sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Agarwal, U.A., Datta, S., Blake-Beard, S. & Bhargava, S.(2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Career development international,* 17 (3), 208-230.

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, *10*(1), 123-167.

Chauvet, V. (2014). Absorptive capacity: Scale development and implications for future research. *Management international*, *19*(1), 113-129.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly, 35*(1), 128-152.

Çakmak, Z. (2024). *Stratejik Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisinde Özümseme Kapasitesi ve Çevresel Türbülansın Rolü: Enerji Sektöründe Bir Araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and innovation management*, *19*(1), 23-36.

Demirer, S. (2019). *Okul Yöneticilerinin Sosyal Takas, Özümseme Kapasitesi Düzeyleri ve Psikolojik Sözleşme Algıları Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış doktora tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.

Flatten, T. C., Greve, G. I., & Brettel, M. (2011a). Absorptive capacity and firm performance in SMEs: The mediating influence of strategic alliances. *European Management Review*, *8*(3), 137-152.

Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S. A. & Brettel, M. (2011b). A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *European Management Journal*, 29(2), 98-116.

Janssen, O. (2000) Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 3,287–302

Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of occupational and organizational psychology*, *78*(4), 573-579.

Jiménez-Castillo, D. & Sánchez-Pérez, M. (2013). Market knowledge absorptive capacity: a measurement scale. *Information Research*, 18(4) paper 593.

Köklü, N., Büyüköztürk, Ş. & Çokluk Bökeoğlu, Ö. (2006). *Sosyal Bilimler için İstatistik.* Ankara: Pegem Yayınları.

Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of management review*, *31*(4), 833-863.

Messmann, G. (2012). *Innovative work behaviour: Investigating the nature and facilitation of vocational teachers 'contributions to innovation development* (Doctoral dissertation).

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, *37*(3), 580-607.

Seçer, İ. (2017). *SPSS ve LİSREL ile Pratik Veri Analizi.* Ankara: Anı Yayıncılık

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics (6th ed.),* Boston: Allyn and Bacon.

Tekin, İ. Ç. (2019). 'Psikolojik Güçlendirmenin Yenilikçi İş Davranışına Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi,* 11(3), 1674-1692.

Todorova, G., & Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *Academy of management review*, *32*(3), 774-786.

Yaşlıoğlu, M, M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.

Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations, 9/e*. Pearson Education India.

Yüksel, A. (2025). Absorptıve capacıty ın strategıc management: a bıblıometrıc mappıng of ıts role ın fosterıng ınnovatıon. *Yönetim bilimleri dergisi*, *23*(58), 2005-2030.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, *27*(2), 185-203.

Zou, B., Guo, F., & Guo, J. (2016). Absorptive capacity, technological innovation, and product life cycle: a system dynamics model. *SpringerPlus*, *5*(1), 1662.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE DÖNGÜSEL EKONOMİ BAĞLAMINDA GERİ DÖNÜŞTÜRÜLMÜŞ MOBİLYA ARAŞTIRMALARI: BİBLİYOMETRİK BİR ANALİZ

Emrah SEYHAN

İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, emrahseyhan1977@gmail.com

Özet

Sürdürülebilirlik ve döngüsel ekonomi yaklaşımlarının önem kazanmasıyla birlikte geri dönüştürülmüş mobilya uygulamaları akademik literatürde giderek daha fazla yer almaktadır. Bu çalışma, geri dönüştürülmüş mobilya alanındaki literatürü bibliyometrik analiz yöntemiyle inceleyerek alanın gelişim eğilimlerini, tematik yapısını ve bilgi üretim dinamiklerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda Web of Science veri tabanındaki yayınlar Bibliometrix (R Package) kullanılarak analiz edilmiştir.

Bulgular, literatürün özellikle 2017 sonrası dönemde belirgin bir ivme kazandığını ve bu artışın döngüsel ekonomi yaklaşımının yaygınlaşmasıyla ilişkili yapısal bir dönüşümü yansıttığını göstermektedir. Tematik analizler, çalışmaların sürdürülebilirlik, geri dönüşüm ve döngüsel ekonomi ekseninde yoğunlaştığını; buna karşılık tüketici davranışları ve sosyal sürdürülebilirlik gibi boyutların sınırlı kaldığını ortaya koymaktadır. Ayrıca tematik evrim bulguları, alanın üretim ve atık yönetimi odaklı başlangıçtan, sistem düzeyinde sürdürülebilirlik ve malzeme inovasyonu merkezli daha bütüncül bir yapıya evrildiğini göstermektedir.

Sonuç olarak çalışma, literatürün gelişim yönünü ortaya koymakta ve gelecekte disiplinler arası ve kullanıcı odaklı araştırmalara ihtiyaç olduğunu vurgulamaktadır.

***Anahtar Sözcükler**:* Geri dönüştürülmüş mobilya, döngüsel ekonomi, sürdürülebilirlik, bibliyometrik analiz

RECYCLED FURNITURE RESEARCH IN THE CONTEXT OF SUSTAINABILITY AND CIRCULAR ECONOMY: A BIBLIOMETRIC ANALYSIS

Abstract

With the increasing importance of sustainability and circular economy approaches, recycled furniture has gained growing attention in academic literature. This study aims to examine the literature on recycled furniture through bibliometric analysis in order to reveal its development trends, thematic structure, and knowledge production dynamics. For this purpose, publications indexed in the Web of Science database were analyzed using the Bibliometrix package in the R environment.

The findings indicate that the literature has experienced a significant growth, particularly after 2017, reflecting a structural transformation associated with the widespread adoption of circular economy approaches. Thematic analyses show that studies are mainly concentrated around sustainability, recycling, and circular economy, while dimensions such as consumer behavior and social sustainability remain relatively underexplored. In addition, thematic evolution results demonstrate that the field has shifted from a production and waste management-oriented perspective toward a more holistic structure focused on system-level sustainability and material innovation.

Overall, the study highlights the developmental trajectory of the literature and emphasizes the need for more interdisciplinary and user-oriented research in the future.

Keywords: Recycled furniture, circular economy, sustainability, bibliometric analysis

1 GİRİŞ

İklim değişikliği, kaynakların tükenmesi ve artan atık miktarı, doğrusal "al-üret-tüket-at" modelinin sürdürülebilirliğini tartışmalı hâle getirmiştir. Döngüsel ekonomi, yeniden kullanım, onarım ve geri dönüşüm yoluyla malzeme değerini korumayı ve kaynak verimliliğini artırmayı amaçlamaktadır (Geissdoerfer et al., 2017; Kirchherr et al., 2017). Hammadde tüketimi ve kullanım sonrası atık üretimi yüksek olan mobilya sektörü, bu dönüşümün önemli uygulama alanlarından biridir (Bovea & Pérez-Belis, 2012; Stahel, 2016). Geri dönüştürülmüş mobilya uygulamaları ürün ömrünün uzatılması, atık azaltımı ve sürdürülebilir tasarım bakımından önem taşımaktadır.

Mevcut araştırmalar ağırlıkla malzeme geri kazanımı, üretim süreçleri ve çevresel performansa odaklanırken tüketici davranışları, ekonomik uygulanabilirlik ve sosyal boyutlar sınırlı ele alınmaktadır (Ghisellini et al., 2016). Bu çalışmada Web of Science kapsamındaki 400 yayın bibliyometrik analizle incelenerek bilimsel üretimin gelişimi, kavramsal kümeler, atıf ve iş birliği ağları ile araştırma boşlukları ortaya konulmaktadır. Çalışmanın katkısı, geri dönüştürülmüş mobilya literatürünü sistematik biçimde haritalandırması ve tematik dönüşümünü birlikte değerlendirmesidir.

2 KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Döngüsel Ekonomi ve Sürdürülebilirlik

Döngüsel ekonomi, malzemelerin kullanımda tutulmasını ve atığın azaltılmasını hedefleyen; yeniden kullanım, onarım, yeniden üretim ve geri dönüşümü kapsayan bir yaklaşımdır (Geissdoerfer et al., 2017; Kirchherr et al., 2017). Çevresel, ekonomik ve sosyal boyutlara sahip sürdürülebilirliğin kaynak verimliliğine dönük uygulama araçlarından biridir (Ghisellini et al., 2016). Mobilya sektöründeki yeri, üretimden tüketim sonrasına uzanan süreçlerde değerlendirilmelidir.

2.2. Mobilya Sektöründe Geri Dönüşüm

Mobilya üretiminde yoğun ahşap ve hammadde kullanımı ile kullanım sonu atıklar çevresel baskı yaratmaktadır (Bovea & Pérez-Belis, 2012). Geri dönüştürülmüş mobilya, atık malzemelerin yeniden işlenerek ürünlere dönüştürülmesini; bu süreçte işlevsellik, estetik ve kaynak verimliliğinin birlikte gözetilmesini ifade eder (Stahel, 2016). Literatür teknik geri kazanım ve çevresel performansta yoğunlaşırken tüketici tercihleri ve pazar dinamikleri daha sınırlı temsil edilmektedir.

2.3. Geri Dönüştürülmüş Mobilya Araştırmalarında Tematik Eğilimler

İlk çalışmalar atık yönetimi ve çevresel yükün azaltılması üzerinde yoğunlaşırken sonraki dönemde yaşam döngüsü değerlendirmesi, sürdürülebilir tasarım ve döngüsel ekonomi kavramları öne çıkmıştır (Ghisellini et al., 2016). Karbon ayak izi, yeşil üretim ve malzeme inovasyonu araştırma alanını çeşitlendirmiştir. Buna karşılık tüketici davranışı, iş modelleri ve endüstriyel ölçeklenebilirlik yeterince gelişmemiş araştırma başlıkları olarak dikkat çekmektedir.

2.4. Bibliyometrik Analiz ve Literatür İncelemelerinde Kullanımı

Bibliyometrik analiz; yayın, atıf, ortak yazarlık ve anahtar kelime ilişkilerini nicel olarak inceleyerek bir alanın bilimsel ve kavramsal yapısını haritalandırır (Aria & Cuccurullo, 2017). Sürdürülebilirlik alanında yaygın kullanılan bu yaklaşım, geri dönüştürülmüş mobilya özelindeki araştırma eğilimlerini ve boşluklarını toplu biçimde değerlendirmek için uygun bir yöntem sunmaktadır.

3 YÖNTEM

3.1. Araştırma Tasarımı

Araştırmada, geri dönüştürülmüş mobilya literatürünün gelişimini, etki yapısını ve tematik yönelimlerini ortaya koymak amacıyla keşfedici nitelikte bibliyometrik analiz uygulanmıştır. Yayın ve atıf göstergeleri ile kavramsal ve iş birliği ağları birlikte değerlendirilmiştir (Donthu et al., 2021; Aria & Cuccurullo, 2017).

3.2. Veri Kaynağı ve Tarama Stratejisi

Veriler, disiplinler arası akademik yayınları kapsayan Web of Science (WoS) Core Collection veri tabanından alınmıştır (Mongeon & Paul-Hus, 2016). Alanı temsil eden mobilya, geri dönüşüm ve sürdürülebilirlik terimleri aşağıdaki sorguda birleştirilmiştir:

TS = (furniture OR "wood furniture" OR furnishing OR furnishings) AND
("furniture recycling" OR "furniture reuse" OR "furniture recovery" OR
"furniture waste" OR "waste furniture" OR "furniture remanufacturing" OR
"furniture upcycling" OR "end-of-life furniture" OR recycling OR reuse OR
remanufacturing OR upcycling OR "material recovery" OR "resource recovery") AND
("circular economy" OR sustainability OR sustainable OR "eco design" OR
"green design" OR "sustainable product design" OR "life cycle assessment" OR
"product life cycle" OR "waste management" OR "sustainable consumption")

WoS başlık, özet ve anahtar kelimelerinde tarama 9 Mart 2026 tarihinde gerçekleştirilmiştir. Zaman sınırlaması konulmadan 1990–2025 dönemini kapsayan toplam 400 akademik yayın analize alınmıştır.

3.3. Veri Seçim Süreci: PRISMA Yaklaşımı

Çalışma seçimi PRISMA 2020 çerçevesinden uyarlanarak yürütülmüştür (Page et al., 2021). Önce WoS kayıtları tanımlanmış; yinelenen kayıtlar ayıklanmış; başlık ve özetler uygunluk bakımından değerlendirilmiş ve ölçütleri karşılayan yayınlar analize dahil edilmiştir. Böylece nihai veri setinin seçim süreci izlenebilir kılınmıştır.

3.4. Dahil Etme ve Dışlama Kriterleri

Analize İngilizce yayımlanmış, hakemli dergi makalesi niteliğinde ve geri dönüştürülmüş ya da yeniden kullanılmış mobilyayla doğrudan ilişkili araştırmalar dahil edilmiştir. Konferans bildirileri, kitap bölümleri, editöryal yazılar, konu dışı çalışmalar ve yinelenen kayıtlar kapsam dışında bırakılmıştır.

3.5. Veri Temizleme ve Standardizasyon

Analiz öncesinde yazar adlarının yazım farklılıkları giderilmiş, eş anlamlı anahtar kelimeler birleştirilmiş, kurum ve ülke adları standartlaştırılmıştır. Böylece ağ analizlerinde aynı öğenin farklı adlarla parçalanması azaltılmıştır.

3.6. Veri Analizi Süreci

Veriler, R ortamında Bibliometrix paketi ve Biblioshiny arayüzüyle analiz edilmiştir (Aria & Cuccurullo, 2017). Analizlerde yıllık yayın gelişimi, atıf alan çalışmalar, üretken yazar ve ülkeler, anahtar kelime eş-oluşumları, tematik harita ve evrim ile yazarlar ve ülkeler arasındaki iş birlikleri incelenmiştir.

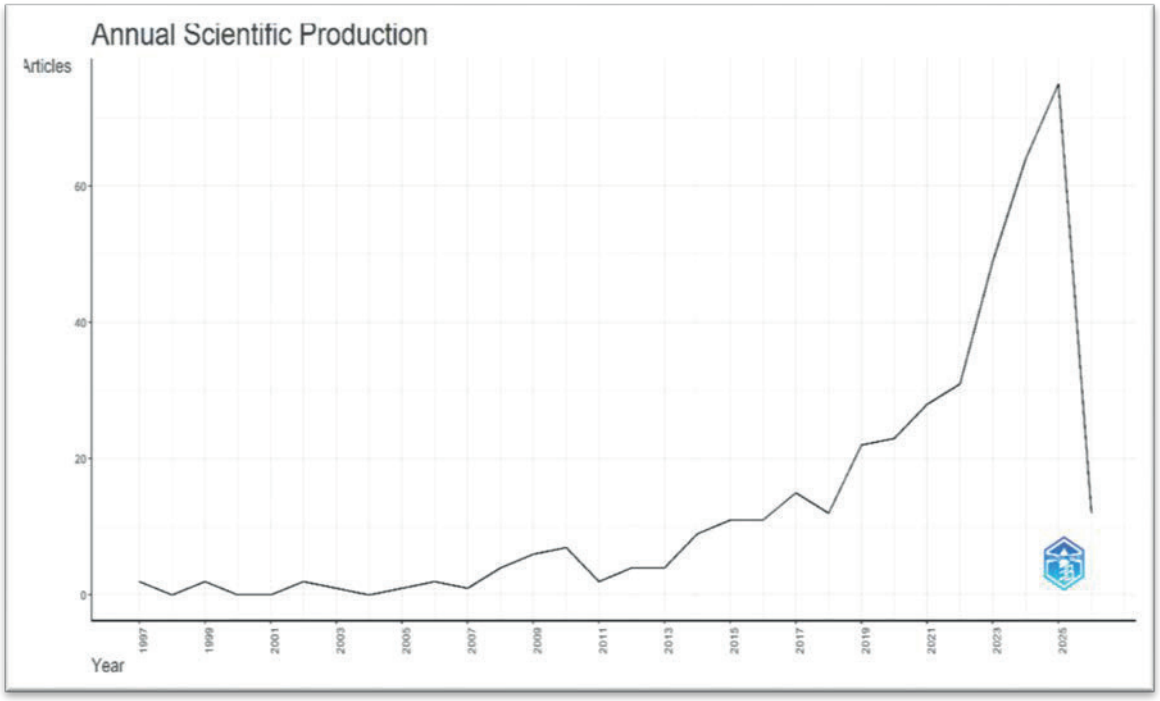
3.7. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma yalnızca WoS kapsamındaki İngilizce yayınlara dayanmaktadır. Kullanılan sorgu ve veri tabanı tercihleri literatürün temsilini sınırlayabilir; farklı tarama stratejileri farklı sonuçlar üretebilir.

4 BULGULAR

4.1. Yıllara Göre Yayın Dağılımı

Şekil 1, 1990'lardan 2010'ların başına kadar sınırlı kalan yıllık yayın üretiminin 2015 sonrasında yükseldiğini, 2018 ve özellikle 2022 sonrasında hızlandığını göstermektedir.



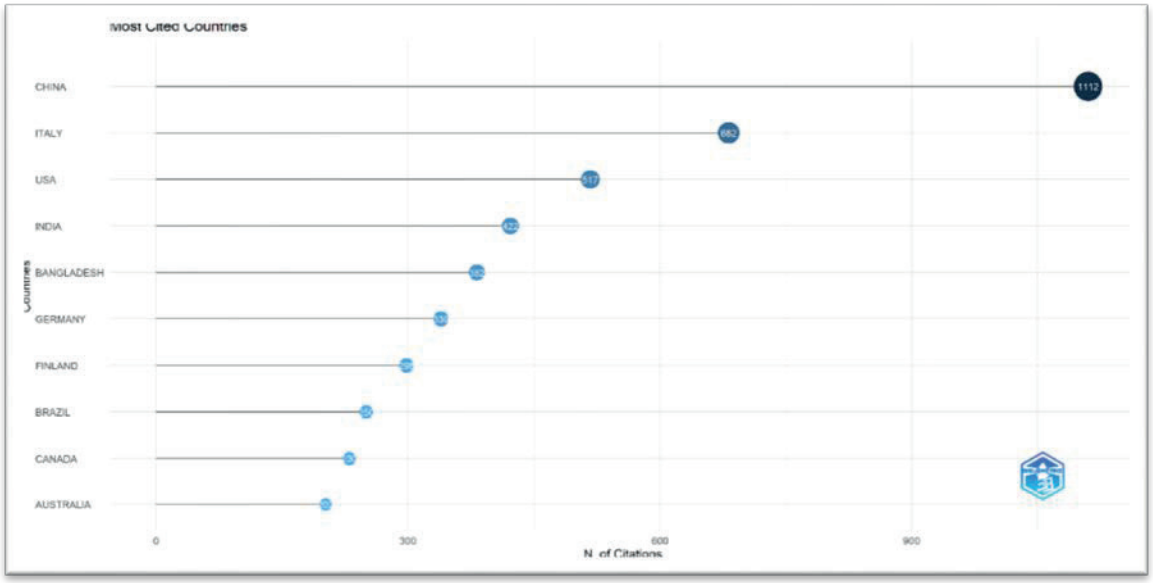
Şekil 1. Yıllara Göre Bilimsel Yayın Üretimi

Kaynak: Web of Science verileri kullanılarak Bibliometrix (R Package) aracılığıyla yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bu gelişme, sürdürülebilir üretim ve döngüsel ekonomi gündeminin güçlenmesiyle paraleldir. Alanın gelişimi 1990–2013'te sınırlı üretim, 2013–2018'de geçiş ve 2018 sonrasında hızlanma şeklinde özetlenebilir. Grafiğin son yılındaki düşüş, veri kapsamı ve tarama tarihinin etkisi dikkate alınarak yorumlanmalıdır; tek başına kalıcı bir gerileme kanıtı değildir.

4.2. En Üretken Ülkeler

Şekil 2, ülkelerin yayın performansına ilişkin dağılımı göstermektedir. Grafikteki gösterge yayın sayısı temelinde değerlendirilmiştir.



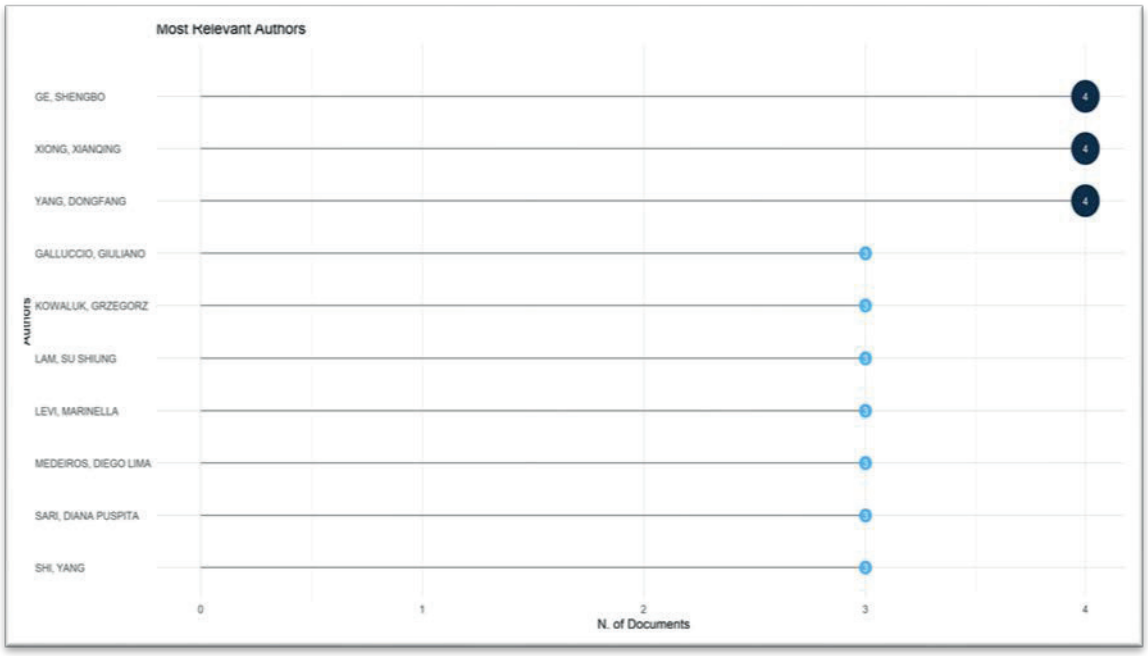
Şekil 2. En Üretken Ülkeler

Kaynak: Web of Science verileri kullanılarak Bibliometrix (R Package) aracılığıyla yazar tarafından oluşturulmuştur.

Grafikte Çin ilk sırada, İtalya ve ABD onu izleyen ülkeler arasındadır. Hindistan ve Bangladeş ile Almanya, Finlandiya, Brezilya, Kanada ve Avustralya da görünür katkı sunmaktadır. Dağılım, bilimsel üretimin coğrafi açıdan eşit olmadığını ve Asya ile Avrupa'nın alandaki ağırlığını göstermektedir. Ülke performansını yorumlarken yayın sayısı ile atıf etkisinin farklı göstergeler olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

4.3. En Üretken Yazarlar

Şekil 3'e göre Ge Shengbo, Xiong Xianqing ve Yang Dongfang dört yayınla öne çıkarken diğer üretken yazarlar çoğunlukla üç yayın düzeyindedir. Bu dağılım alanda tek bir araştırmacı grubunun baskın olmadığını göstermektedir.



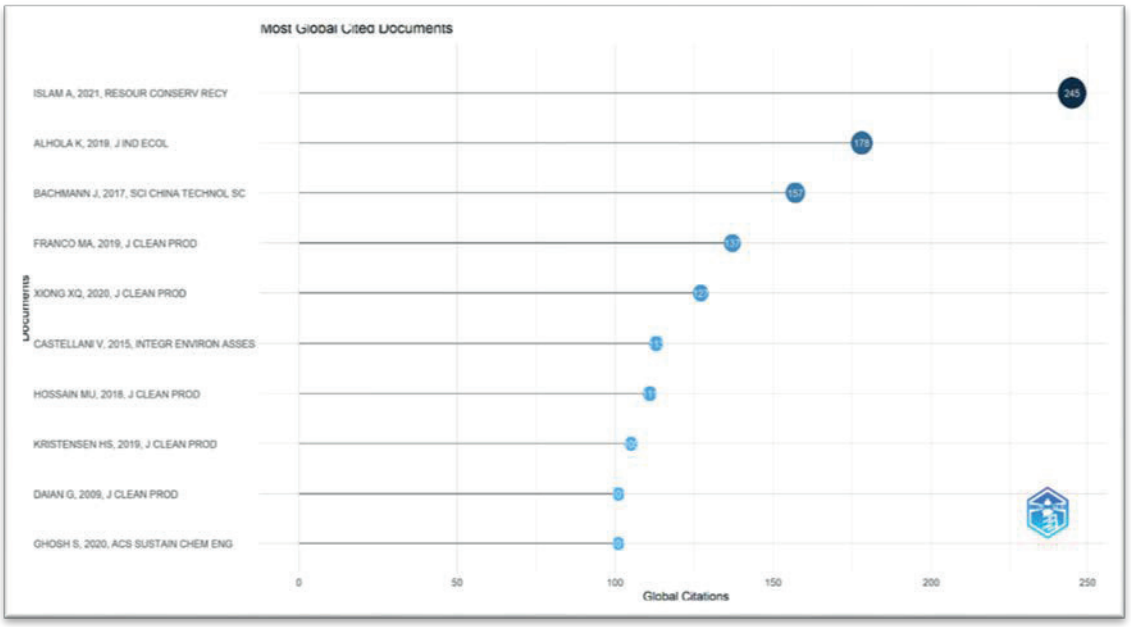
Şekil 3. En Üretken Yazarlar

Kaynak: Web of Science verileri kullanılarak Bibliometrix (R Package) aracılığıyla yazar tarafından oluşturulmuştur.

Üretimin çok sayıda araştırmacıya dağılması, alanın mühendislik, tasarım ve çevre bilimlerinin kesişimindeki disiplinler arası niteliğiyle uyumludur. Görece düşük yazar başına yayın sayıları, literatürün gelişmekte olan ve henüz güçlü çekirdek gruplar etrafında tam olarak yoğunlaşmamış yapısına işaret etmektedir (Donthu et al., 2021).

4.4. En Çok Atıf Alan Çalışmalar

Şekil 4'te en yüksek atıf alan çalışmalar arasında M. Islam (2021), K. Alhola (2019) ve J. Bachmann (2017) öne çıkmaktadır. Atıf yoğunluğu, alanın hangi çalışmalardan beslendiğini göstermesi bakımından önemlidir.



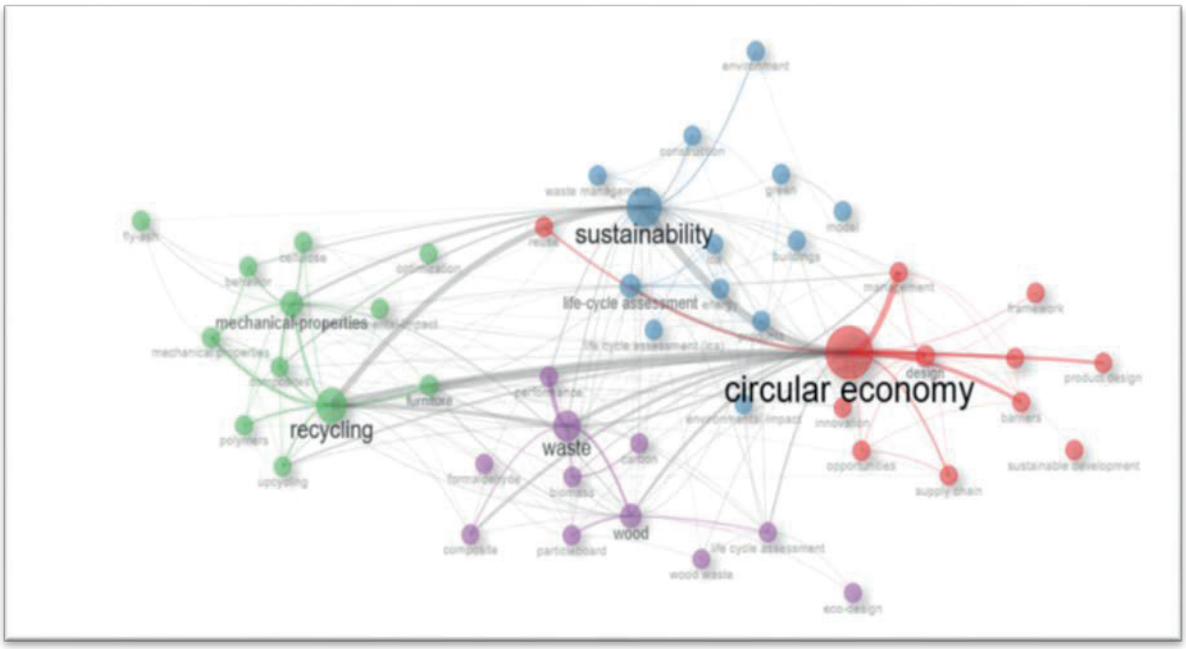
Şekil 4. En Çok Atıf Alan Çalışmalar

Kaynak: Web of Science verileri kullanılarak Bibliometrix (R Package) aracılığıyla yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yüksek atıf alan yayınlar yalnızca mobilya geri dönüşümüne değil; döngüsel ekonomi, kaynak verimliliği, yaşam döngüsü değerlendirmesi ve temiz üretime de odaklanmaktadır. Journal of Cleaner Production ve Resources, Conservation and Recycling gibi dergilerin görünürlüğü, araştırma alanının teorik temelini daha geniş sürdürülebilirlik ve endüstriyel ekoloji literatüründen aldığını göstermektedir. Tüketici ve pazar perspektifi ise bu etki odağında daha sınırlı yer tutmaktadır.

4.5. Anahtar Kelime Ağı Analizi

Anahtar kelime eş-oluşum ağı (Şekil 5), geri dönüştürülmüş mobilya araştırmalarının birbirine bağlı birden fazla kavramsal kümeden oluştuğunu göstermektedir.



Şekil 5. Anahtar Kelime Ağı

Kaynak: Web of Science verileri kullanılarak Bibliometrix (R Package) aracılığıyla yazar tarafından oluşturulmuştur.

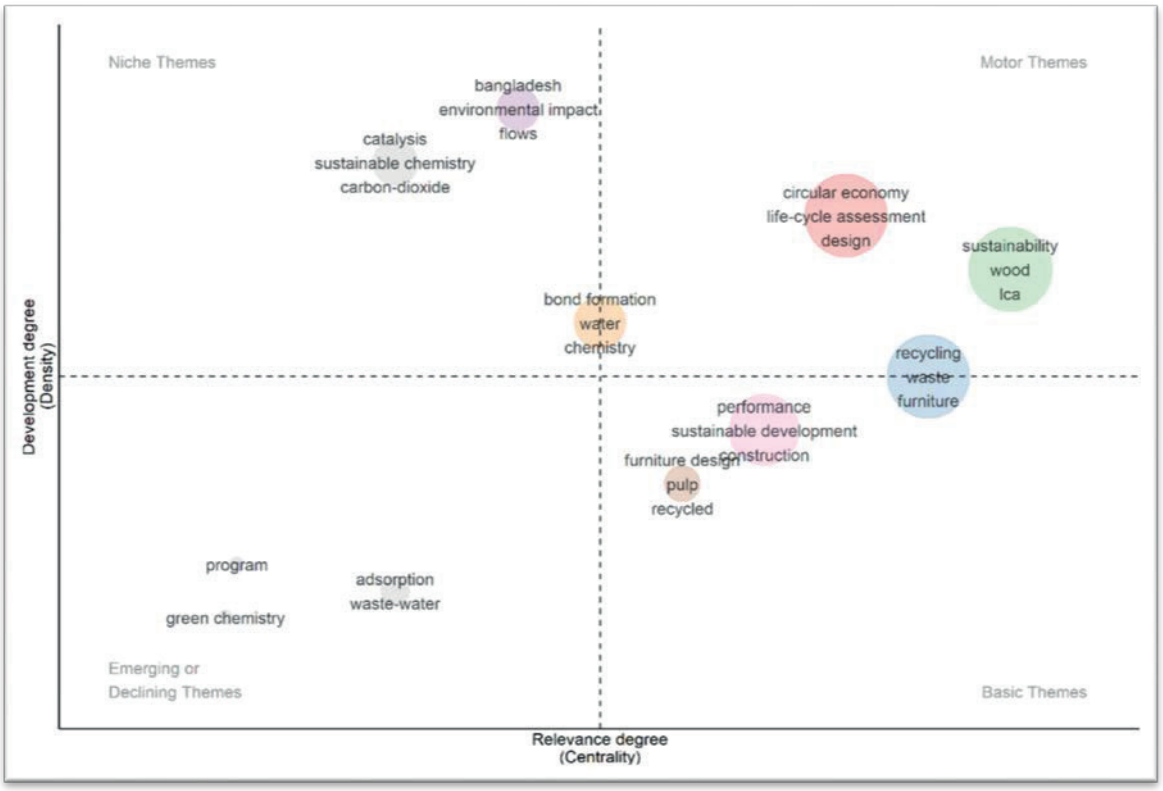
Ağın merkezinde "sustainability" ve "circular economy" kavramları bulunmaktadır. Birinci kavram yaşam döngüsü değerlendirmesi ve çevresel etkiyle; ikincisi tasarım, yenilik ve tedarik zinciriyle ilişkilidir. "Recycling", mekanik özellikler ve malzeme performansı teknik üretim boyutunu; "waste", "wood" ve "biomass" ise ahşap atıkların değerlendirilmesini temsil etmektedir. Böylece kavramsal yapı çevresel sürdürülebilirlik, döngüsel sistemler ve malzeme teknolojileri eksenlerinde yoğunlaşmaktadır. Tüketici davranışları, kullanıcı deneyimi ve sosyal sürdürülebilirliğin daha az görünür olması, kullanıcı ve pazar boyutunda araştırma ihtiyacını ortaya koymaktadır.

4.6. Tematik Harita Analizi ve Tematik Evrim

Tematik harita, kavramları alan içindeki bağlantı gücünü gösteren merkeziyet ve küme içi gelişmişliği gösteren yoğunluk ölçütlerine göre sınıflandırır. Haritada motor, temel, niş ve gelişen/gerileyen temalar ayırt edilmektedir.

4.6.1. Tematik Yapının Güncel Durumu

Şekil 6'da "circular economy", "sustainability" ve "life cycle assessment" güçlü ve merkezi temalar olarak dikkat çekmektedir.



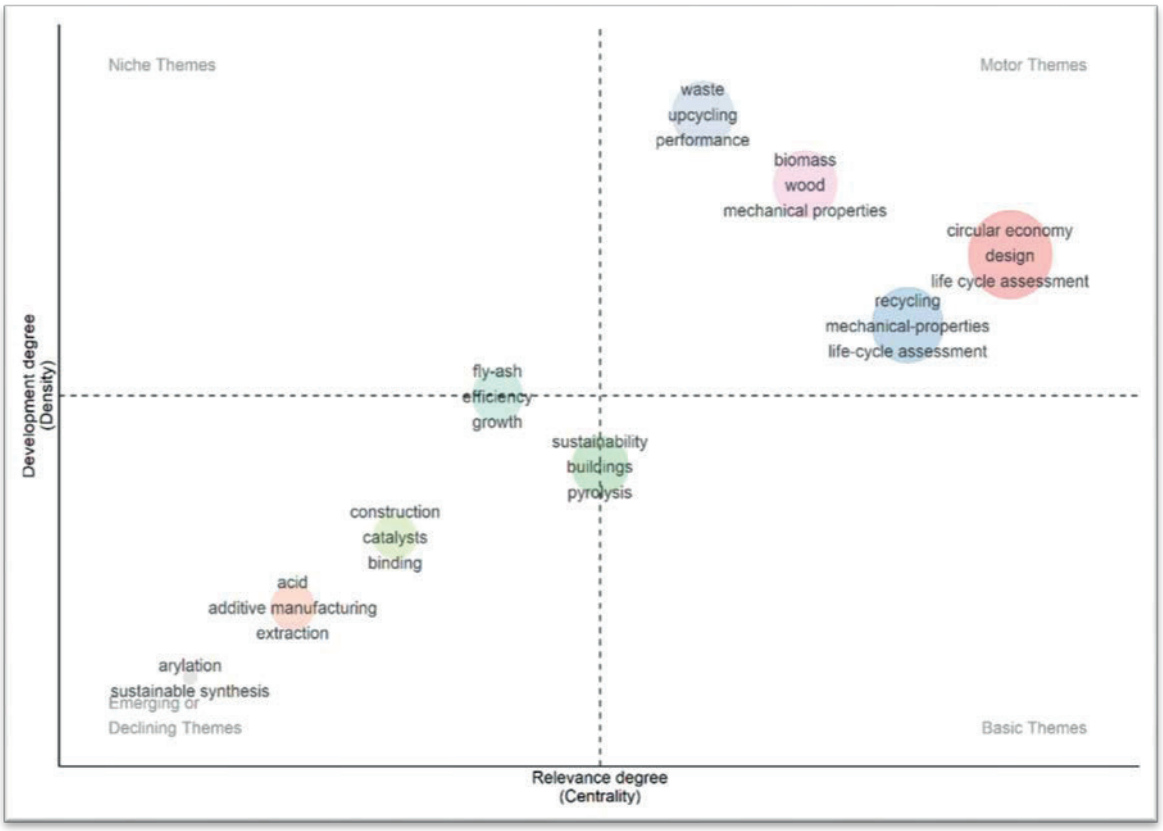
Şekil 6. Tematik Harita (Temaların Merkeziyet ve Yoğunluk Dağılımı)

Kaynak: Web of Science verileri kullanılarak Bibliometrix (R Package) aracılığıyla yazar tarafından oluşturulmuştur.

"Recycling" ve "waste" temel temalarla ilişkilendirilirken, çevresel etki ve sürdürülebilir kimya gibi başlıklar uzmanlaşmış alt alanları temsil etmektedir. "Green chemistry", "adsorption" ve "wastewater" gibi kavramların konumu ise daha sınırlı bağlantı ve yoğunluğa işaret etmektedir. Harita, teknik geri dönüşümden sistem düzeyinde sürdürülebilirliğe yönelen çeşitlenmeyi ortaya koymaktadır.

4.6.2. Tematik Evrim: Alanın Dönüşüm Dinamikleri

Şekil 7'deki tematik evrim, araştırma odağının zamanla teknik süreçlerden döngüsel sistemlere kaydığını göstermektedir.



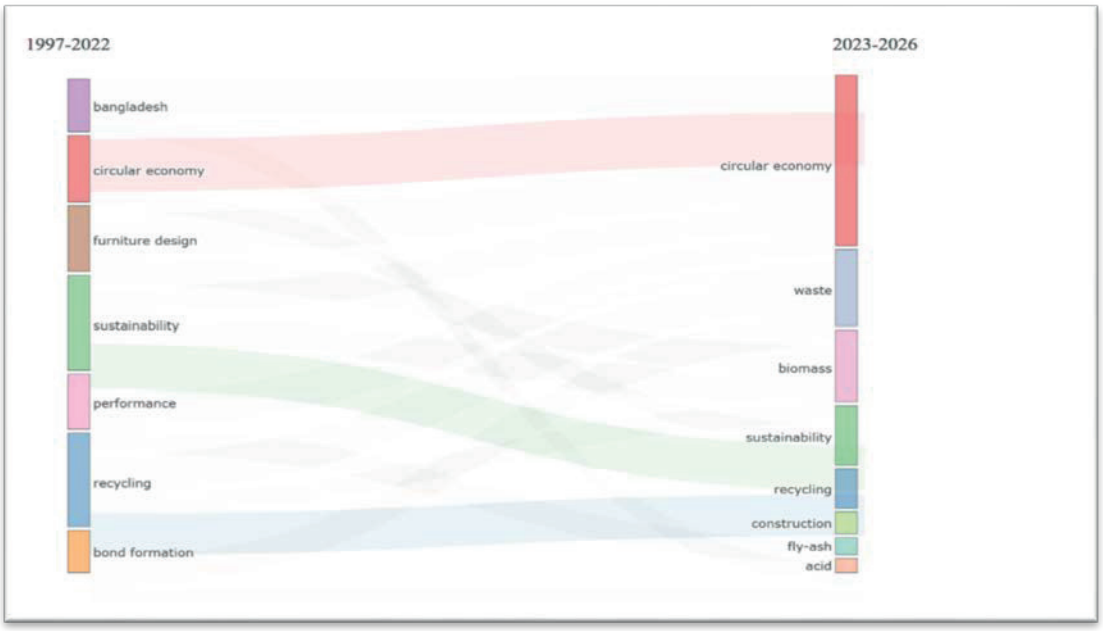
Şekil 7. Tematik Evrim Haritası (Araştırma Temalarının Zaman İçindeki Değişimi)

Kaynak: Web of Science verileri kullanılarak Bibliometrix (R Package) aracılığıyla yazar tarafından oluşturulmuştur.

1990–2010 döneminde geri dönüşüm ve atık yönetimi; 2010–2017 döneminde sürdürülebilirlik ve yaşam döngüsü değerlendirmesi; 2017 sonrasında ise döngüsel ekonomi, eko-tasarım ve ileri dönüşüm öne çıkmıştır. Bu değişim, çevresel etkilerin ölçülmesinden bütünleşik üretim ve tasarım stratejilerine doğru gelişime işaret etmektedir.

4.6.3. Anahtar Kelime Eğilimleri ve Kavramsal Yakınsama

Şekil 8, “circular economy”, “sustainability” ve “life cycle assessment” kavramları arasındaki yakınsamanın güçlendiğini göstermektedir.



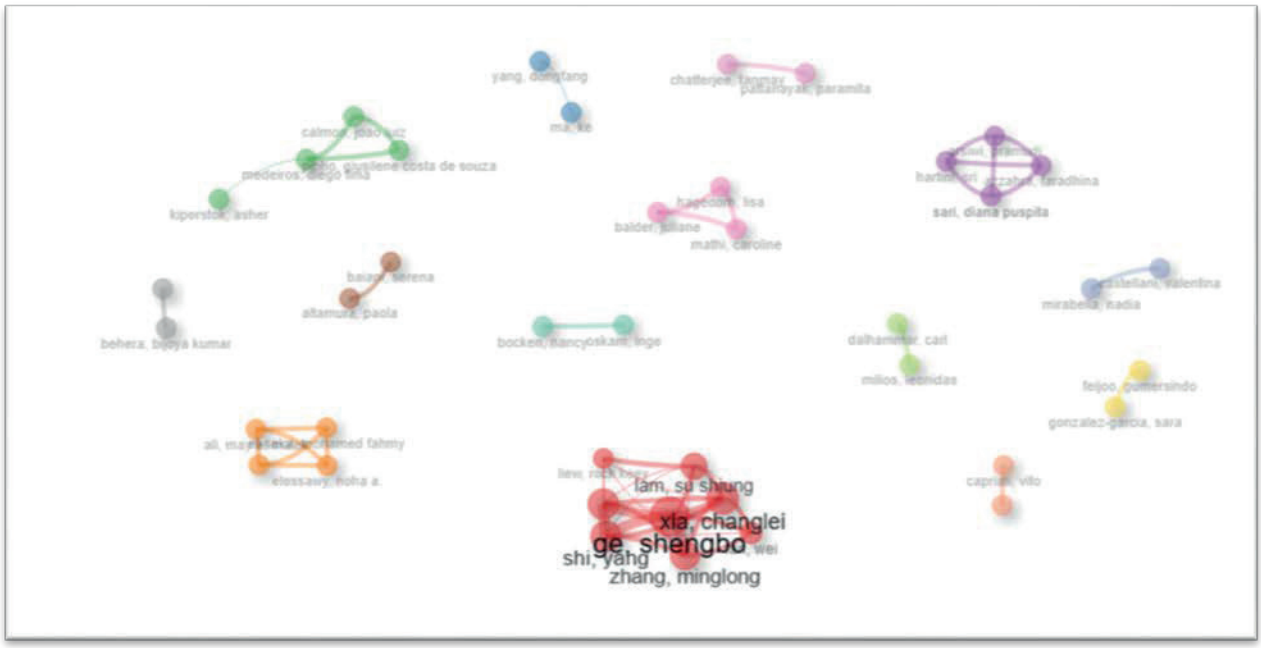
Şekil 8. Anahtar Kelime Eğilim Analizi (Zaman Boyutunda Kavramsal Değişim)

Kaynak: Web of Science verileri kullanılarak Bibliometrix (R Package) aracılığıyla yazar tarafından oluşturulmuştur.

Geri dönüşüm konusunun döngüsel ekonomi çerçevesiyle daha fazla ilişkilendirilmesi, temalar arasında bütünleşmeye işaret etmektedir. Bununla birlikte tüketici kabulü, iş modelleri ve sosyal sürdürülebilirliğin görece az görünür olması, teknik bulguların kullanıcı merkezli araştırmalarla tamamlanması gerektiğini göstermektedir.

4.7. Yazarlar Arası İş Birliği Ağı

Şekil 9, yazarlar arası iş birliklerinin az sayıdaki yoğun çekirdek ve birbirinden kısmen ayrışmış küçük kümeler etrafında geliştiğini göstermektedir.



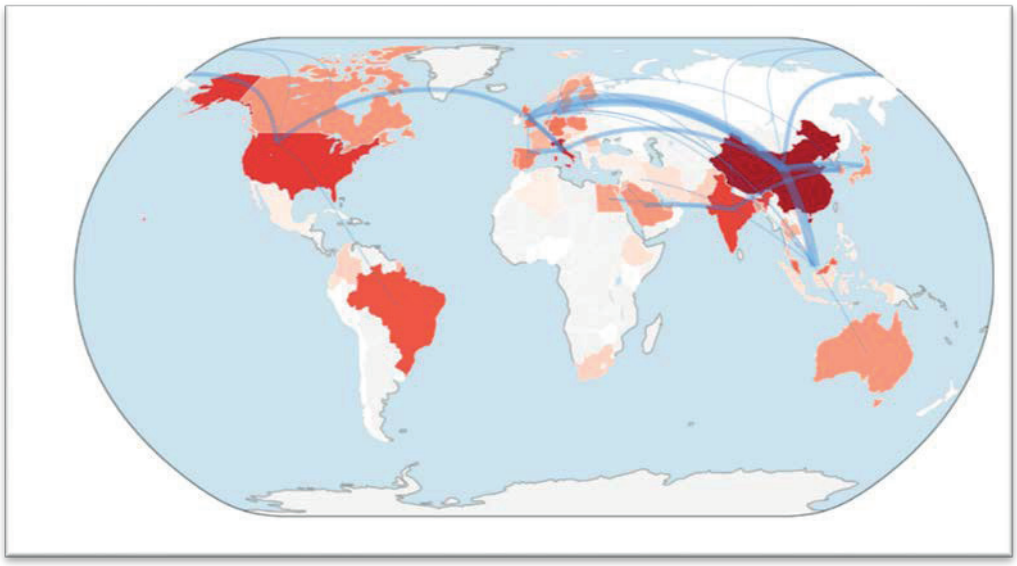
Şekil 9. Yazarlar Arası İş Birliği Haritası

Kaynak: Web of Science verileri kullanılarak Bibliometrix (R Package) aracılığıyla yazar tarafından oluşturulmuştur.

Çekirdek gruplar daha yoğun ortak yayın üretirken, kümeler arasındaki bağlantılar görece zayıftır. Bu yapı alanın çok merkezli, henüz tam bütünleşmemiş bir bilimsel ağ niteliği taşıdığına işaret etmektedir. Disiplinler ve ülkeler arasında yeni ortaklıklar, bilgi dolaşımını ve kavramsal entegrasyonu artırabilir.

4.8. Ülkeler Arası İş Birliği Ağı

Ülkeler arası iş birliği haritası (Şekil 10), uluslararası bilimsel bağlantıların coğrafi dağılımını göstermektedir.



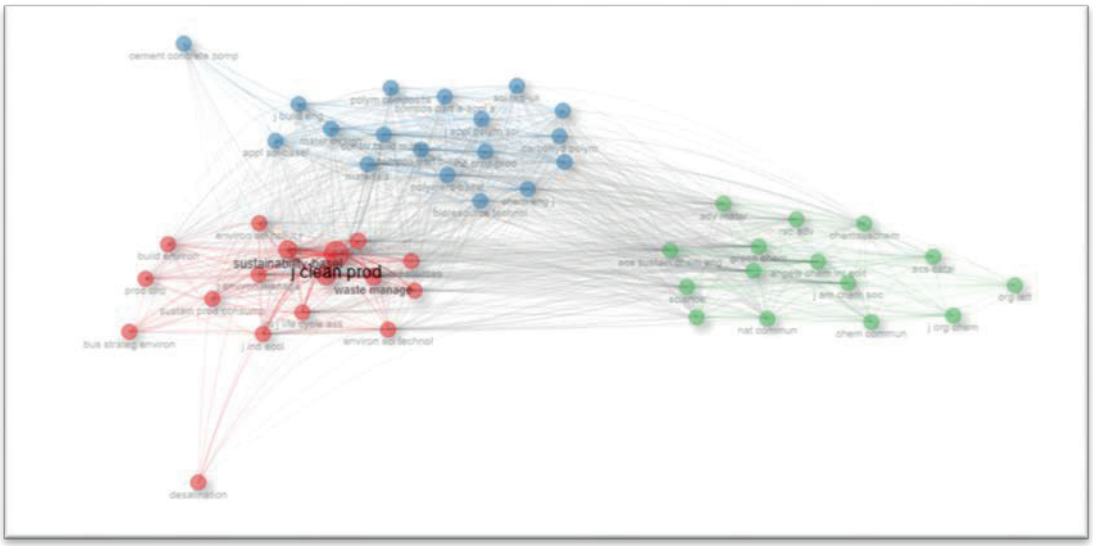
Şekil 10. Ülkeler Arası İş Birliği Haritası

Kaynak: Web of Science verileri kullanılarak Bibliometrix (R Package) aracılığıyla yazar tarafından oluşturulmuştur.

Çin ve ABD ağın görünür merkezleri arasında yer alırken İtalya, Almanya ve İngiltere gibi Avrupa ülkeleri de uluslararası bağlantılar kurmaktadır. Hindistan, Brezilya, Avustralya ve Kanada daha sınırlı fakat belirgin katılım göstermektedir. Afrika, Orta Doğu ve Latin Amerika'nın büyük bölümündeki zayıf ağ yoğunluğu, küresel iş birliklerinde bölgesel eşitsizliklere işaret etmektedir.

4.9. Eş-Atıf (Co-Citation) Analizi ile Teorik Yapının İncelenmesi

Eş-atıf analizi, birlikte atıf yapılan kaynaklar üzerinden alanın entelektüel kümelerini ortaya koymaktadır (Şekil 11).



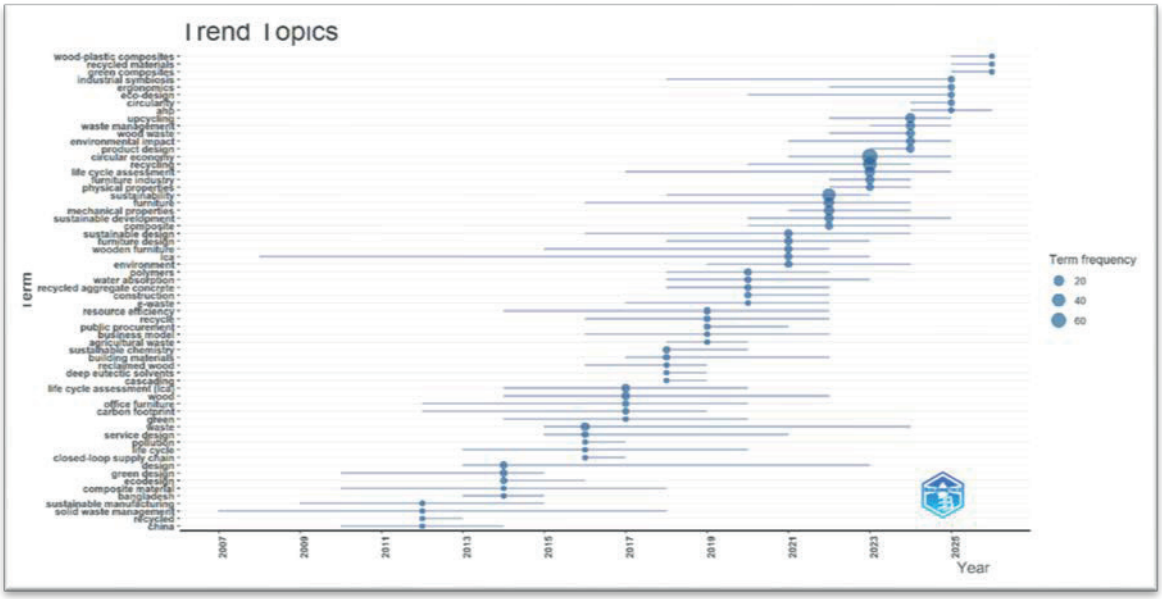
Şekil 11. Eş-Atıf (Co-Citation) Analizi ile Teorik Yapının Görselleştirilmesi (VOSviewer)

Kaynak: Web of Science verileri kullanılarak Bibliometrix (R Package) aracılığıyla yazar tarafından oluşturulmuştur.

Haritada üç temel bilgi kümesi görülmektedir: çevresel yönetim ve temiz üretim; malzeme bilimi ile teknik performans; yeşil kimya ve dönüşüm süreçleri. Kümelerin etkileşimi, geri dönüştürülmüş mobilya araştırmalarının sürdürülebilirlik, mühendislik ve kimya literatürlerinden beslendiğini göstermektedir. Bununla birlikte kümelerin kısmen ayrışması, disiplinler arası teorik bütünleşmenin henüz tamamlanmadığını düşündürmektedir.

4.10. Araştırma Konularının Zaman İçindeki Eğilimleri: Trend Topic Analizi

Trend topic analizi, anahtar kelimelerin zaman içindeki görünürlüğünü karşılaştırmaktadır (Şekil 12).



Şekil 12. Araştırma Alanında Anahtar Kelimelerin Zaman İçindeki Eğilimleri (Trend Topic Analizi)

Kaynak: Web of Science verileri kullanılarak Bibliometrix (R Package) aracılığıyla yazar tarafından oluşturulmuştur.

2011–2014 döneminde üretim, malzeme ve atık yönetimi; 2014–2020 döneminde yaşam döngüsü değerlendirmesi, karbon ayak izi ve eko-tasarım; 2020 sonrasında ise döngüsel ekonomi, sürdürülebilirlik ve çevresel etki başlıkları belirginleşmiştir. Son dönemde biyomalzeme, ahşap-plastik kompozitler ve endüstriyel simbiyoz gibi ileri malzeme konuları da görünürlük kazanmıştır. Buna karşılık satın alma niyeti, tüketici kabulü ve pazar tepkisine ilişkin kavramların baskın eğilimler arasında sınırlı kalması, araştırma gündeminin teknik ağırlığını göstermektedir.

5 SONUÇ ve TARTIŞMA

5.1. Tartışma

WoS kaynaklı 400 yayına ilişkin bibliyometrik analiz, geri dönüştürülmüş mobilya literatürünün özellikle 2017 sonrasında büyüdüğünü göstermektedir. Bu artış, döngüsel ekonomi ve sürdürülebilir üretim yaklaşımının akademik gündemde güçlenmesiyle paraleldir (Geissdoerfer et al., 2017; Kirchherr et al., 2017; Korhonen et al., 2018).

Ülke ve ortak yazarlık ağları, Çin, ABD ve Avrupa merkezli güçlü ancak eşitsiz bir uluslararası yapı ortaya koymaktadır. Çekirdek iş birliği grupları bulunmakla birlikte gruplar arası bağların sınırlı kalması, bilgi paylaşımında gelişme alanı olduğunu göstermektedir (Merli et al., 2018). Araştırmaların teknik ve çevresel boyutlarda yoğunlaşmasına karşın tüketici kabulü, pazar dinamikleri ve sosyal sürdürülebilirlik daha zayıf temsil edilmektedir. Bu nedenle alanın ilerlemesi, teknolojik çözümlerin davranışsal ve ekonomik araştırmalarla bütünleştirilmesine bağlıdır.

Tematik harita, anahtar kelime ağı ve eğilim analizleri, araştırmaların atık yönetimi ve malzeme işlemeden yaşam döngüsü değerlendirmesine, oradan da sistemik döngüsellik ve malzeme inovasyonuna yöneldiğini ortaya koymaktadır. Bu dönüşüm, doğrusal üretimden döngüsel sistemlere geçişi vurgulayan literatürle

uyumludur (Ghisellini et al., 2016; Korhonen et al., 2018). Eş-atıf analizi, teorik kaynakların endüstriyel ekoloji, malzeme mühendisliği ve yeşil kimya gibi disiplinlere yayıldığını göstermektedir.

5.2. Sonuç ve Öneriler

Çalışma, geri dönüştürülmüş mobilya literatürünün yayın gelişimini, kavramsal yapısını, entelektüel temellerini ve iş birliği ağlarını bütüncül olarak haritalandırmıştır. Bulgular, araştırma odağının teknik geri dönüşümden döngüsel ekonomi, yaşam döngüsü ve sistem tasarımına genişlediğini; kullanıcı, pazar ve sosyal sürdürülebilirlik konularının ise görece geri planda kaldığını ortaya koymaktadır.

Gelecek araştırmalarda tüketici algısı ve satın alma niyeti üzerine ampirik incelemeler, geri dönüştürülmüş mobilya iş modellerinin ekonomik uygulanabilirliği, sosyal ve kültürel etkiler ile farklı bölgeleri karşılaştıran analizler önceliklendirilmelidir. Çalışma yalnızca WoS ve İngilizce makalelerle sınırlıdır; kullanılan arama terimleri sonuçları etkilemektedir. Bibliyometrik göstergeler içeriksel farklılıkları tek başına açıklayamayacağından nitel ve karma yöntemlerle desteklenen araştırmalar önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. Journal of Informetrics, 11(4), 959–975. https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007

Bocken, N. M. P., de Pauw, I., Bakker, C., & van der Grinten, B. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. Journal of Industrial and Production Engineering, 33(5), 308–320.

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.

Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2017). The circular economy – A new sustainability paradigm. Journal of Cleaner Production, 143, 757–768.

Ghisellini, P., Cialani, C., & Ulgiati, S. (2016). A review on circular economy: The expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. Journal of Cleaner Production, 114, 11–32.

Gültekin, Y. (2020). Sürdürülebilir üretim ve çevre dostu tasarım yaklaşımları. İşletme Araştırmaları Dergisi, 12(3), 2150–2162.

Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. Resources, Conservation and Recycling, 127, 221–232.

Korhonen, J., Honkasalo, A., & Seppälä, J. (2018). Circular economy: The concept and its limitations. Ecological Economics, 143, 37–46.

Merli, R., Preziosi, M., & Acampora, A. (2018). How do scholars approach the circular economy? A systematic literature review. Journal of Cleaner Production, 178, 703–722.

Murray, A., Skene, K., & Haynes, K. (2017). The circular economy: An interdisciplinary exploration of the concept and application in a global context. Journal of Business Ethics, 140(3), 369–380.

Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. Scientometrics, 84(2), 523–538.

Yılmaz, V., & Bakış, A. (2019). Döngüsel ekonomi ve sürdürülebilir üretim: Kavramsal bir değerlendirme. Sürdürülebilir İşletme ve Çevre Dergisi, 4(2), 45–58.

YEŞİL FİNANS ARAÇLARININ YEŞİL AKLAMA YÖNTEMİ: ŞİRKET ANALİZLERİ

Engin Enver CEBECİ

T.C. Altınbaş Üniversitesi, cebecie@hotmail.com

Özet

Sürdürülebilirlik kavramı, gelecek nesillerin ihtiyaçlarına saygı duyarken çevreyle etkileşim halinde olmak olarak özetlenebilir. Çok genel bir kavram olmasına rağmen, sürdürülebilirlik birçok alt kavramı kapsar. Sürdürülebilir finans, bunlardan en önemlilerinden biridir. Sürdürülebilir finans, sürdürülebilir kalkınma ve yeşil finans kavramlarıyla desteklenir. Sürdürülebilir finans, çevresel bozulmanın olumsuz etkisini en aza indirmeyi ve yenilenebilir kaynakların kullanımını artırmayı ve teşvik etmeyi amaçlayan sosyo-ekonomik bir kavramdır. İklim değişikliği, doğal kaynakların tükenmesi ve çevresel bozulma ile birlikte, acil çözümler gerektiren en önemli küresel sorunlar arasındadır. Bu sorunlar, sürdürülebilir kalkınmaya dayalı ekonomik sistemlerin yeniden yapılandırılması ihtiyacının altını çizmektedir. Hem çevresel sürdürülebilirliği hem de ekonomik büyüme ve kalkınma hedeflerini içermesi gereken bu dönüşüm süreci, finans sektörünün evrimini gerektirir. Bu bağlamda, yeşil finans kavramı, tüm canlıların yaşam kalitesini iyileştirmeyi ve aynı anda sürdürülebilir bir çevre ve ekonomiyi güvence altına alarak çevre dostu bir ekonomik model oluşturmayı amaçlamaktadır. Yeşil finans araçları, çevre dostu, faydalı veya daha az zararlı ürünlerin kullanımı yoluyla ekonomik kalkınma hedeflerine ulaşmayı amaçlayan finansal araçlardır. Yeşil finansman araçları, sürdürülebilir kalkınma için önemli bir finansman türünü oluşturmaktadır. Bu araştırmanın amacı, şirketlerin yeşil aklama amacıyla yeşil finansman araçlarını kullanıp kullanmadığını analiz etmek ve bu uygulamaların ülkeler ve sektörler arasında nasıl farklılık gösterdiğini ortaya koymaktır. Çalışma, vaka çalışması yöntemini kullanacaktır. Vaka çalışmasında on bir şirket incelenecektir. MAXQDA 2024 yazılımı ile desteklenen nitel içerik analizi ve nicel KPI doğrulama yöntemleri kullanılarak, kurumsal meşruiyet oluşturmak için yeşil finansman araçlarının kullanımı araştırılacaktır. Analizlerden elde edilen bulgular, literatürde sunulan yeşil aklama teorileriyle ilişkilendirilecek ve bu uygulamaların yapısal nedenleri ve sonuçları hakkında yeni yorumlar geliştirilecektir. Çalışma, dışlama ve anlamsal belirsizlik stratejilerinin en yaygın yeşil aklama yöntemleri olduğunu vurgulamakta ve artan düzenleyici denetimin olduğu pazarlarda bu uygulamaları daha sürdürülebilir bir ortama yönlendirmek için öneriler sunmayı amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler:. Çevresel Sürdürülebilirlik, Sürdürülebilir Kalkınma, Yeşil Aklama, Yeşil Finansman.

GREENWASHING METHOD OF GREEN FINANCE INSTRUMENTS: COMPANY ANALYSES

Abstract

The concept of sustainability can be summarized as interacting with the environment while respecting the needs of future generations. Although a very general concept, sustainability encompasses many sub-concepts. Sustainable finance is one of the most important of these. Sustainable finance is supported by the concepts of sustainable development and green finance. Sustainable finance is a socio-economic concept that aims to minimize the negative impact of environmental degradation and to increase and encourage the use of renewable resources. Climate change, along with the depletion of natural resources and environmental degradation, are among the most important global problems requiring urgent solutions. These problems underline the need to restructure economic systems based on sustainable development. This transformation process, which must include both environmental sustainability and economic growth

and development goals, requires the evolution of the financial sector. In this context, the concept of green finance aims to improve the quality of life for all living beings and to create an environmentally friendly economic model by simultaneously securing a sustainable environment and economy. Green finance instruments are financial tools that aim to achieve economic development goals through the use of environmentally friendly, beneficial, or less harmful products. Green finance instruments constitute an important type of financing for sustainable development. The aim of this research is to analyze whether companies use green finance tools for greenwashing purposes and to reveal how these practices differ across countries and sectors. The study will employ a case study method. This study adopts an interpretive approach within the qualitative research paradigm. Although the study is primarily qualitative, quantitative data (Key Performance Indicators - KPIs) have been used to increase the depth of analysis and provide empirical support. This is part of a mixed methods approach and will strengthen the qualitative findings. The data is concrete information taken from the corporate social responsibility or green bond reports of a total of 11 companies. Data analyses were performed from publicly available secondary reports of the companies (Sustainability Reports, Green Bond Frameworks, Media Claims, Legal Documents) within the framework of analytical criteria. The research design is a multiple case study, and Mill's Similarity and Difference methods were used in the analysis of the data. 45 different corporate and legal documents were transferred to the MAXQDA 2024 environment; the K1-K5 criteria set was applied with sentence-based coding. The findings from the analyses will be correlated with greenwashing theories presented in the literature, and new interpretations will be developed regarding the structural causes and consequences of these practices. The study highlights that exclusion and semantic ambiguity strategies are the most common greenwashing methods and aims to offer recommendations for guiding these practices towards a more sustainable environment in markets with increasing regulatory oversight.

Keywords:. Environmental Sustainability, Sustainable Development, Greenwashing, Green Financing.

1.GİRİŞ

Bir paradigma, bilimsel topluluk tarafından belirli sorunları çözmek için kabul edilen bir davranış kalıbı veya modeli anlamına gelir. Sosyal bilimlerde paradigmalar popüler hale gelebilir veya popülerliğini kaybedebilir, ancak özünde doğru veya yanlış değildirler. Sürdürülebilir kalkınma kavramı iki düzeyde anlaşılabilir. Bir yandan, en ideal sosyo-ekonomik kalkınmayı elde etmeyi amaçlayan bir dizi araçtır; diğer yandan, daha geniş bir perspektiften bakıldığında, sürdürülebilir kalkınma, insan ve çevre arasındaki ilişki kavramı olarak görülür ve bu ilişkinin yeni ilkelere göre yeniden şekillendirilmesi gerekir.

Sürdürülebilir kalkınma kavramı, bilim camiasında geniş destek ve olumlu eleştiriler almıştır. Bununla birlikte, kavram, uygulama yöntemleri ve hatta halihazırda elde edilen hedeflerle ilgili felsefi ve etik bakış açılarından bazı eleştirel perspektifler de literatürde mevcuttur. Dahası, paradigmalar periyodik olarak temel değişimlere uğrayarak bilim alanında derin değişikliklere yol açmaktadır. Bir paradigma, daha spesifik olarak, araştırma ekiplerine sorunları analiz etme ve çözme konusunda rehberlik eden bir akıl yürütme biçimi olarak anlaşılabilir. Sürdürülebilir kalkınma kavramının ekolojik kalkınma düşüncesinden kaynaklandığı düşünülse de, prototipi, antik Yunan'ın Sokrates, Platon ve Aristoteles gibi Sokrates öncesi doğa filozoflarından ve nihayet modern dünyadaki bu entelektüel hareketin önde gelen isimlerine kadar ekolojik felsefenin temel dönemine kadar izlenebilir (Ogryzek, 2023, s. 6).

Küresel ölçekte yeşil finansın yükselişine çeşitli faktörler katkıda bulunmuştur. En önemlisi, 2015'te Paris Anlaşması'nın imzalanmasından bu yana, finans sistemi düşük karbonlu ekonomik hedeflere ulaşmak için önemli bir baskıyla karşı karşıya kalmıştır. Ayrıca, AB'nin Sürdürülebilir Finans Eylem Planı gibi politika belgeleri, finans piyasalarını çevresel hedeflerle uyumlu hale getirmek için güçlü bir rehber sağlamıştır. Bununla birlikte, yeşil finansın küresel olarak artan önemine rağmen, pratikte çeşitli sorunlar ve belirsizlikler devam etmektedir. Bu sorunlar arasında şeffaflık eksikliği, yetersiz düzenleme ve yeşil projelerin tanımlanmasında tutarsız standartlar yer almaktadır (Wang & Zhi, 2016, s. 314). Literatürde

ayrıca bazı şirketlerin, "yeşil aklama" olarak bilinen etik dışı uygulamalar yoluyla çevreci görünmek için yanıltıcı finansman stratejileri geliştirdiği sıklıkla vurgulanmaktadır (Delmas & Burbano, 2011, s. 67).

Öte yandan, yeşil aklama, işletmelerin tüketicileri yanıltarak veya aldatarak daha büyük ekonomik faydalar elde etmelerine, ticari itibarlarını artırmalarına ve ilgili pazarlardaki konumlarını sağlamlaştırmalarına yardımcı olur. Aynı zamanda, yeşil aklama genellikle yeşil ürün pazarına ve Avrupa Birliği'nin yeşil geçiş hedeflerine zarar verir. Bu nedenle, yeşil aklama faaliyetlerinin düzenlenmesi yalnızca tüketicileri korumaya yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda AB'nin yeşil geçişine de fayda sağlar. Bu çalışmanın temel amacı, yeşil finansman araçlarının şirketler tarafından yeşil aklama aracı olarak kullanılıp kullanılmadığını analiz etmek ve bu uygulamaların ülkeler ve sektörler arasında nasıl farklılık gösterdiğini ortaya koymaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Sürdürülebilir Kalkınma

Sürdürülebilir kalkınma kavramı, 1987 yılında Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu tarafından yayımlanan Our Common Future (Brundtland Raporu) ile küresel politika gündemine girmiştir. Söz konusu raporda, “gelecek kuşakların kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneğini tehlikeye atmadan, bugünkü kuşakların ihtiyaçlarının karşılanması” olarak tanımlanan bu kavram, dönemin kalkınma paradigmalarını temelden sarsan bir normatif model olarak sunulmuştur (WCED, 1987, s. 16).

Akademik literatürde sürdürülebilir kalkınma “çevresel sürdürülebilirlik”, “ekonomik sürdürülebilirlik” ve “sosyal sürdürülebilirlik” olarak kategorize edilmektedir. Robert Goodland (1995), çevresel sürdürülebilirliği “insan refahını geliştirirken, kullanılan hammadde kaynaklarının korunmasını ve insan atıklarının emilme kapasitesinin aşılmamasını sağlamak” olarak tanımlar; bu yaklaşımla hem doğal sınırların tanınması hem de ebeveyn nesilden çocuk nesile aktarılacak kaynakların devamlılığı esas alınır (Goodland, 1995, s. 7). Sosyal sürdürülebilirlik ise uzun süre entegre edilmesi zor bir bileşen olarak kalsa da, Magnus Boström (2012) sürdürülebilir kalkınmanın tüm bileşenler arasında sosyal boyutun ihmal edildiğine dikkat çekmiştir. Boström’a göre sürdürülebilirlik üç sütunlu bir altyapıya dayansa da sosyal sütun kuramsal çerçevede zayıf kalmakta, uygulamada ise çevresel ve ekonomik bileşenlerin gölgesinde kalmaktadır (Boström, 2012).

Kalkınmanın sadece ekonomik büyüme ile eş anlamlı olmadığı ve beslenme, barınma olanakları, sağlık ve eğitim hizmetleri, insan hakları gibi göstergelerin de kalkınma kavramının içinde düşünülmesi gerektiği gerçeği göz önüne alındığında, ekonomik terimlerle tanımlanan “sürdürülebilir kalkınma” paradigmasının çevre sorunlarının çözümünde yanlı ve yetersiz olduğu açıkça görülmektedir. Bu bağlamda sürdürülebilir bir çevre anlayışının oluşturulması için atılması gereken ilk adım, çevreyi ekonominin bir alt kümesi olarak kabul eden ve sınırsız üretim-sınırsız tüketim-kar maksimizasyonu üçgenindeki kalkınma kavramı anlayışının tümüyle reddedilmesi gerekmektedir (Raworth, 2017, s. 16).

Sürdürülebilir kalkınma amaçları, aynı zamanda Küresel Hedefler olarak da bilinir ve Birleşmiş Milletler tarafından yoksulluğa son vermek, gezegeni korumak ve 2030 yılına kadar tüm insanların barış ve refah içinde yaşamasını sağlamak için evrensel bir eylem çağrısı olarak 2015 yılında kabul edilmiştir. Sürdürülebilir kalkınma hedeflerlerime her bağlamda ulaşmak için toplumun tüm kesimlerinden yaratıcılık, bilgi birikimi, teknoloji ve finansal kaynaklar gereklidir (UNDP, 2025).

Birleşmiş Milletler’in 2015 yılında kabul ettiği Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları, yalnızca çevresel sürdürülebilirlik değil, aynı zamanda ekonomik refah, sosyal adalet, barış ve kurumların güçlendirilmesi gibi çok boyutlu hedefleri kapsamaktadır. Bu amaçlar, sürdürülebilir kalkınmayı yalnızca çevresel koruma

düzeyinde değil, aynı zamanda sosyal eşitlik, ekonomik kapsayıcılık ve küresel iş birliği düzleminde yeniden tanımlamaktadır (Le Blanc, 2015, s. 177).

Kurumsal sürdürülebilirlik, işletmelerin çevresel, sosyal ve ekonomik sorumluluklarını uzun vadeli değer yaratacak şekilde entegre etmeleri sürecidir. Bu kavram, yalnızca çevresel etkileri azaltmaya yönelik çabalarla sınırlı olmayıp aynı zamanda sosyal adaletin gözetilmesi ve ekonomik istikrarın sağlanması gibi unsurları da kapsamaktadır (Dyllick & Hockerts, 2002, s. 131). Kurumsal sürdürülebilirlik, temelde paydaş odaklı yaklaşım, değer odaklı yaklaşım ve dayanıklılık odaklı yaklaşım olmak üzere üç yaklaşımla ele alınmaktadır;

i)Paydaş Odaklı Yaklaşım: Kurumsal sürdürülebilirliği yalnızca hissedarların çıkarlarını değil, aynı zamanda müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, toplum ve çevre gibi tüm paydaşların beklentilerini dikkate alan bir yönetim anlayışı olarak tanımlanır (Freeman, Harrison, & Wicks, 2007, s. 27).

ii)Değer Odaklı Yaklaşım: Değer odaklı yaklaşım, sürdürülebilirliği işletmenin ekonomik değer üretme kapasitesiyle ilişkilendirir. Bu anlayışa göre sürdürülebilir işletmeler, finansal performanslarını artırırken aynı zamanda çevresel ve sosyal etkilerini de minimize etmeye çalışırlar (Porter & Kramer, 2011, s. 4).

iii)Dayanıklılık Odaklı Yaklaşım: Bu yaklaşım işletmelerin sürdürülebilirliği belirsizlikler, krizler ve uzun vadeli çevresel riskler karşısında direnç geliştirme yetkinliği üzerinden ele alır (Bocken, Short, Rana, & Evans, 2014, s. 46).

2.2.Yeşil Finansman

Yeşil finansman, yalnızca ekonomik kâr amacı gütmeyip aynı zamanda çevresel ve sosyal faydaları da göz önünde bulunduran yatırım uygulamaları bütünüdür. Bu yaklaşımla, finansal kaynakların çevre dostu projelere yönlendirilmesi, iklim risklerinin azaltılması ve doğal sermayenin korunması hedeflenmektedir (UNEP, 2016, s. 7) Bu noktada, yeşil finansmanın yalnızca bir yatırım biçimi değil, aynı zamanda sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmayı kolaylaştıran stratejik bir araç olduğu vurgulanmaktadır (Banga, 2015, s. 18).

Yeşil finansman ilkeleri, yeşil tahvil piyasasının gelişiminde şeffaflığı, açıklamayı ve bütünlüğü teşvik eden gönüllü süreç kılavuzlarıdır. Bu ilkeler, yeşil tahvil ihracı yaklaşımını netleştirerek piyasada geniş bir kullanım alanı bulmayı hedeflemektedir. Bu ilkeler; ihraççılara güvenilir bir yeşil tahvilin piyasaya sürülmesinde yer alan temel bileşenler hakkında rehberlik sunar, yatırımcılara yeşil tahvil yatırımlarının çevresel etkilerini değerlendirmek için gerekli bilgilerin erişilebilirliğini artırarak yardımcı olur ve piyasanın bütünlüğünü koruyan işlemleri kolaylaştıracak önemli adımlar sunarak aracılara destek olur (ICMA, 2025, s. 3).

2.3.Yeşil Aklama (Greenwashing)

Yeşil aklama, bir kuruluşun faaliyetlerini çevresel gösterme veya kuruluşu yeşil olarak tanıtmak için kaynak harcama uygulamasını ifade etmektedir. Dolayısıyla yeşil aklama faaliyetini, bir kuruluşun çevresel stratejileri, hedefleri, motivasyonları ve eylemlerine yönelik yanlış veya aldatıcı bilgilerin yayılması olarak tanımlamak mümkündür (Nemes, ve diğerleri, 2022, s. 5) . Lyon ve Maxwell (2011)'e göre "yeşil aklama", bir şirketin çevresel veya sosyal performansı hakkındaki olumlu bilgilerin seçici olarak açıklanması ve bu boyutlara ilişkin olumsuz bilgilerin saklanması olarak ifade edilmektedir (Lyon & Maxwell, 2011, s. 5). Yeşil aklama, bir şirketin ürün veya hizmetlerinin çevre açısından güvenli veya "dost" olduğu algısını teşvik etmek için halkla ilişkiler veya pazarlama faaliyetlerinin aldatıcı bir şekilde kullanıldığı bir tür çarpıtma uygulamalarıdır (Aji & Sutikno, 2015, s. 433).

2.3.1.Greenwashing Türleri ve Stratejileri

Seçici açıklama, ayrışma, dikkat dağıtma, aldatıcı manipülasyon, şüpheli yetkilendirmeler ve etiketler, verimsiz kamu gönüllü programları olmak üzere altı yeşil aklama türünü belirlenmiştir (de Freitas Netto, Sobral, Ribeiro, & Soares, 2020). Bunlar;

i)Seçici Açıklama: Seçici açıklama, yeşil aklama araştırmalarında en çok çalışılan türdür. Şaşırtıcı bir şekilde, çelişkili sonuçlar büyük ölçüde firmanın bilgiyi açıklama şeklinden kaynaklanmaktadır.

ii)Ayrışma (Decoupling): Ayrışma, şirketlerin uygulamalarını gerçekten değiştirmeden paydaşlarının beklentilerini karşıladıklarını iddia etmeleri durumunda ortaya çıkar (Meyer & Rowan, 1977).

iii)Dikkat Dağıtma: Dikkat dağıtma, paydaşların dikkatini yozlaşmış iş uygulamalarını gizlemek amacıyla sembolik faaliyetlere yönlendirmeyi ifade eder (Marquis, Toffel, & Zhou, 2016).

iv)Aldatıcı Manipülasyon: Aldatıcı manipülasyon türü, sürdürülebilirlik iletişiminin, bir firmanın ürünlerinin, hedeflerinin ve/veya politikalarının çevre dostu olduğu algısını yaratmak amacıyla kasıtlı olarak yanıltıcı iş uygulamalarını içermesidir (Pizzetti, Gatti, & Seele, 2021).

v)Şüpheli Yetkilendirmeler ve Etiketler: Standartları belirleyen dış taraflardan alınan yetkilendirmeler, genellikle üçüncü taraf onayının güvenilirliğini firmanın kendi çıkarlarıyla değiştiren bir yeşil aklama biçimi olarak kabul edilir.

vi)Verimsiz Kamu Gönüllü Programları: Şirketler, kamu fonlu gönüllü programlara çeşitli nedenlerle katkı sağlar, ancak yalnızca bu katkı çevresel iyileşmeleri sağlamak için yeterli değildir. Kamu gönüllü programlarının etkinliği, katı düzenlemelere ve standartlara uymayan yeni katılımcılara yaptırım uygulanmasına bağlıdır (Henriques, Husted, & Montiel, 2013).

2.4.Yeşil Finansman ile Greenwashing Arasındaki İlişki

Sürdürülebilir kalkınmayı destekleme vizyonuyla ortaya çıkan yeşil finansman, çevresel fayda sağlayan projelere sermaye akışını yönlendirme potansiyeli nedeniyle küresel finansal piyasaların temel bileşenlerinden biri haline gelmiştir. Ancak bu yüksek etik ve çevresel taahhüt, beraberinde yeşil aklama gibi ciddi bir riski de taşımaktadır (United Nations Global Compact, 2024, s. 2).

Yeşil aklama, özünde bir aldatma kastını barındıran ve şirketin beyan edilen çevresel söylemleri ile gerçek çevresel performansı arasındaki çatışmanın dışa vurumu olan bir etik ihlaldir. Yeşil finansman araçlarının yaygınlaşması, bazı firmalar için çevresel sorumluluğu fiilen yerine getirmek yerine, finansal araçları bir imaj yönetimi aracı olarak kullanma fırsatı yaratmıştır. Bu analiz, çalışmanın temel araştırma sorunsalını besleyen en kritik teorik zemini oluşturmaktadır (Pollman, 2019, s. 1).

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmanın ana yöntemi olarak, araştırma sorularının karmaşıklığına en uygun yaklaşım olan karşılaştırmalı vaka analizi seçilmiştir. Bu yöntem, araştırma sorularının karmaşıklığına yanıt aramak ve bir sosyal olguyu doğal bağlamı içinde derinlemesine anlamak için en uygun yaklaşım olarak görülmektedir. Bu araştırma, var olan teorileri test etmekten ziyade, tümevarımsal bir yaklaşımla, şirketlerin yeşil finansman araçlarını kullanma motivasyonlarına ve bu araçların yeşil aklama taktikleri için nasıl araçsallaştırıldığına dair yeni kavramsal bağlantılar kurmayı amaçlamaktadır. Nitel araştırma paradigması içindeki yorumsamacı (interpretivist) yaklaşım benimsenmiştir. Bu doğrultuda, vakalardaki "söylem-eylem tutarlılığı" temel inceleme eksenini oluşturmuştur.

3.1.Vaka Seçimi Stratejisi ve Örnekleme

Çalışmada amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak, “bilgi açısından zengin” vakalar seçilmiştir. Vaka seçiminde, John Stuart Mill’in bilimsel sorgulamada kullanılan “Benzerlik Yöntemi” (Method of Agreement) ve “Farklılık Yöntemi” (Method of Difference) yaklaşımlarına dayalı bir strateji izlenmiştir.

i) Benzerlik Yöntemi: Farklı sektör ve ülkelerden seçilen ancak aynı sonuca yol açan vakaların incelenmesini içermektedir. Bu yaklaşım ile yeşil aklamanın sektörel farklılıklara rağmen ortak bir dil, taktik veya mekanizma taşıyıp taşımadığını ortaya konulmuştur. Bu kapsamda, enerji sektöründen Shell ve Enel, hızlı moda sektöründen H&M gibi firmalar karşılaştırılarak, bu firmaların belirsiz ve doğrulanamayan iddialar gibi ortak taktikleri nasıl kullandığı incelenmiştir.

ii) Farklılık Yöntemi: Bu yöntem, benzer düzenleyici ortamlarda faaliyet gösteren ancak farklı sonuçlara sahip olan vakaların incelenmesini öngörmektedir. Bu kapsamda, benzer finansal düzenlemelere tabi olan ve ESG fonlarıyla yeşil aklama iddialarıyla gündeme gelen finans kuruluşları HSBC ve DWS Group incelenmiştir.

Örneklemde yer alacak diğer vakalar ise şu şekildedir:

- **Volkswagen (Almanya)**: "Dieselgate" olarak ifade edilen dizel emisyon skandalı ile gündeme gelen Volkswagen, çevreci araçlar ürettiği yönündeki söylemleri ile gerçekte emisyon testlerini manipüle etmesi arasındaki tutarsızlıkla öne çıkmaktadır. Şirketin daha sonra yeşil tahvil gibi yeşil finansman araçları kullanması, geçmişteki skandalları ile mevcut finansman stratejileri arasındaki ilişkinin incelenmesini sağlamıştır.
- **Active Super (Avustralya)**: Bu finans kuruluşu, ESG fonları alanında yaptığı yanıltıcı beyanlar nedeniyle Avustralya düzenleyici kurumu (ASIC) tarafından dava edilmiştir. Şirketin kamuya açık sürdürülebilirlik söylemleri ile tütün ve fosil yakıt şirketlerine yaptığı yatırımlar arasındaki tutarsızlık, finansal sektördeki yeşil aklamanın somut bir örneği olarak incelenmiştir.
- **TOGG ve Zorlu Holding (Türkiye)**: Küresel örneklerin yanı sıra, Türkiye özelinde yeşil finansman ve yeşil aklama pratiklerinin incelenmesi, karşılaştırmalı analiz için önemli bir bağlam sunacaktır. Bu şirketler, Türkiye Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) uluslararası standartlara uyumlu olarak hazırladığı sürdürülebilir finans düzenlemeleri çerçevesinde incelenecektir.
- **Garanti BBVA**: Türkiye'nin ilk kurumsal yeşil tahvil ihracını gerçekleştiren Garanti Bankası'nın finansman uygulamaları, yeşil tahvil fonlarının tahsisi, denetimi ve ilgili şeffaflık seviyeleri açısından yerel bir yeşil finansman öncüsü olarak incelenecektir.
- **Nestle**: Gıda ve İçecek sektöründen küresel bir oyuncu olan Nestlé52, su kullanımı, plastik kirliliği, tedarik zincirinde etik ve çevresel ayak izi gibi temel çevresel konularda maruz kaldığı eleştirilere rağmen, Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) ve etik politikaları aracılığıyla itibar yönetimi yapıp yapmadığı açısından değerlendirilecektir.
- **JBS**: Dünyanın en büyük et üreticisi olan JBS, 2021 yılında 3,2 milyar dolar tutarında "Sürdürülebilirlik Bağlantılı Tahvil" (SLB) ihraç etmiştir. Ancak şirketin bu finansmanı, Amazon ormanlarındaki ormansızlaşma verilerini ve Scope 3 emisyonlarını kapsam dışı bırakan "Net-Sıfır" taahhütlerini desteklemek için kullanması, New York Başsavcılığı tarafından dava konusu edilmiş ve gıda sektöründeki en büyük yeşil aklama vakalarından biri olarak kayıtlara geçmiştir.

Aşağıda, Vaka seçiminin ardındaki mantık ve her vakanın analitik birim olarak nasıl kullanılacağını sistematik bir şekilde Karşılaştırmalı Vaka Analizi Matrisinde sunulmaktadır.

Tablo 1. Karşılaştırmalı Vaka Analizi Matrisi

Vaka Adı	Sektör ve Ülke	İncelenen Yeşil Finans Aracı	Yeşil Aklama İddiası/Skandalı	Seçim Gerekçesi	Temel Hipotez
Shell	Enerji, Hollanda/İngiltere	Yeşil Tahvil, SLL (Sürdürülebilirlik Bağlantılı Krediler)	Evet	Benzerlik Yöntemi (Farklı sektör, aynı sonuç)	Genel ve belirsiz dil kullanımı, eylemlerle çelişen iddialar.[11]
H&M	Hızlı Moda, İsveç	Sürdürülebilirlik Bağlantılı Krediler	Evet	Benzerlik Yöntemi (Farklı sektör, aynı sonuç)	Pazarlama kampanyaları ile gerçek çevresel etki arasındaki tutarsızlıklar.[12]
HSBC	Finans, İngiltere	Sürdürülebilirlik Bağlantılı Krediler, ESG Fonları	Evet	Farklılık Yöntemi (Benzer sektör, farklı iddia niteliği)	Yatırım stratejilerinin şeffaf olmayan şekilde beyanı ve finansal çelişkiler.[22]
DWS Group	Finans, Almanya	ESG Fonları	Evet	Farklılık Yöntemi (Benzer sektör, farklı iddia niteliği)	Şirket dışı iletişimin gerçek iç süreçlerle uyuşmaması.
Volkswagen	Otomotiv, Almanya	Yeşil Tahvil	Evet	Geniş vaka (geçmiş skandal, mevcut strateji)	Geçmişteki büyük skandalın itibar yönetimi için yeşil finansman kullanılması.
Active Super	Finans, Avustralya	ESG Fonları	Evet	Finans sektörü karşılaştırması	Yatırım portföyü ile kamusal beyanlar arasındaki tutarsızlıklar.[30]
TOGG / Zorlu Holding	Otomotiv/Enerji, Türkiye	Sürdürülebilirlik Bağlantılı Krediler	Potansiyel	Yerel bağlam ve düzenleyici çerçeve	Uluslararası trendlerin yerel piyasadaki yansımalarının incelenmesi.
Enel	Enerji, İtalya/Global	Yeşil Tahvil	Evet	Enerji sektöründe farklı coğrafi bağlam ve finansman aracı kullanımı.	Enerji geçişi söylemi ile fosil yakıt projelerine devam etme tutarsızlığı.
Garanti BBVA	Finans, Türkiye	Yeşil Tahvil	Potansiyel	Türkiye'deki ilk kurumsal yeşil tahvil ihracı örneği.	Yeşil tahvil fonlarının tahsisi ve denetimi üzerinden şeffaflık analizi.
Nestlé	Gıda ve İçecek, İsviçre/Global	Sürdürülebilirlik Bağlantılı Finansman	Evet	Sektörel çeşitlilik (Su/Kaynak Yönetimi Odağı).	Devasa çevresel ayak izini (su, plastik) KSS ve etik politikalarıyla maskelemek.
JBS	Gıda(Et), Brezilya/ABD	SLB (Sürd. Bağl. Tahvil)	Evet	Benzerlik (Gıda Sektörü Temsili)	Amazon ormanlarındaki ormansızlaşma verilerini ve Scope 3 emisyonlarını kapsam dışı bırakan "Net-Sıfır" taahhütlerini desteklemek için kullanması.

Araştırmada birincil veri toplama yöntemleri (görüşme, anket vb.) kullanılmaksızın, tamamen kamuya açık ikincil verilere dayalı bir doküman analizi olarak tasarlanmıştır. Kullanılacak ikincil veri kaynakları ise; kurumsal raporlar, bağımsız veri ve analiz kuruluşları, medya ve yasal kaynaklar ve akademik literatür olarak doğrultusunda geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır.

3.2.Veri Analizi Yöntemleri

Toplanan nitel veriler hem sistematik hem de yorumlayıcı bir analizi gerektirdiğinden, çalışmada İçerik Analizi ve Tematik Analiz olmak üzere iki farklı nitel veri analiz yöntemi bir arada kullanılacaktır.

- **İçerik Analizi**: Bu yöntem, kurumsal raporlar ve medya beyanları gibi metin tabanlı verilerin belirli kategorilere ve kodlara ayrılarak sistematik bir şekilde incelenmesini sağlayacaktır.
- **Tematik Analiz**: Bu yöntem, içerik analizine göre daha esnek ve yorumlayıcı bir yaklaşımla, verilerdeki tekrar eden temaları ve örüntüleri belirlemeye odaklanacaktır.

Bu çalışmada veri analizi süreci, şirketlerin çevresel söylemleri ile uygulamaları arasındaki ilişkinin birlikte değerlendirilmesine dayanmaktadır. Bu doğrultuda analiz sürecinde "Green Talk", şirketlerin sürdürülebilirlik ve çevresel dönüşüme ilişkin kurumsal söylemlerini; "Green Walk" ise bu söylemlerin operasyonel uygulamalar, performans göstergeleri ve açıklama pratikleri içerisindeki karşılıklarını ifade

etmektedir. Böylece analiz süreci yalnızca kurumsal söylemlerin incelenmesine değil, bu söylemlerin uygulama düzeyindeki karşılıklarının değerlendirilmesine de odaklanmıştır.

Kodlama süreci MAXQDA 2024 yazılımı kullanılarak yürütülmüş ve veri seti farklı aşamalarda yeniden incelenerek kodlama tutarlılığı kontrol edilmiştir. Kodlama sürecinde araştırmanın analitik çerçevesini oluşturan kriter seti esas alınmış; benzer içeriklerin aynı analitik yaklaşım doğrultusunda değerlendirilmesine dikkat edilmiştir. Böylece veri analizi sürecinde analitik tutarlılığın korunması amaçlanmıştır.

Veri analizi, aşağıdaki adımlarla yürütülecektir:

i)Ön Kodlama: Her vakaya ait belge ve raporlar okunarak ön kodlar çıkarılacaktır.
ii)Tematik Kodlama: Ön kodlar, benzerliklerine göre ana temalara ayrılacaktır. Temalar, iletişim stratejileri, çevresel performans, şeffaflık düzeyi ve uyuşmazlık göstergeleri gibi ana başlıklar altında gruplandırılacaktır.
iii)Vaka İçi Analiz: Her bir şirket özelinde, tematik desenler ve söylem-eylem tutarsızlıkları detaylı olarak incelenecektir.
iv)Vaka Dışı Karşılaştırma (Cross-Case Analysis): Farklı vakalar arasında ortak ve ayırt edici örüntüler incelenerek, yeşil aklama eğilimlerinin sektörel ve coğrafi bağlamda nasıl çeşitlendiği değerlendirilecektir.
v)Kuramsal Yorumlama: Bulgular, literatürdeki yeşil aklama teorileriyle ilişkilendirilerek, bu pratiklerin yapısal nedenleri ve sonuçları üzerine yeni yorumlar geliştirilecektir.

3.3. Greenwashing Ölçümüne İlişkin Metodolojik Yaklaşım

Bu çalışmada greenwashing değerlendirmesi, şirketlerin çevresel söylemleri ile uygulamaları arasındaki ilişkinin birlikte incelenmesine dayanmaktadır. Araştırma kapsamında şirketlerin sürdürülebilirlik söylemleri yalnızca kurumsal beyanlar üzerinden değerlendirilmemiş; açıklama biçimleri, raporlama kapsamları ve uygulama düzeyleri birlikte analiz edilmiştir.

Greenwashing ölçümü, çalışmanın temel inceleme ekseni olan söylem-eylem tutarlılığı üzerinden yapılandırılmıştır. Bu doğrultuda, şirketlerin yeşil finansman araçlarını nasıl sundukları ile bu araçların çevresel performans, şeffaflık ve fon kullanımı bakımından nasıl karşılık bulduğu karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir.

Kodlama sürecinde şirket söylemlerinin ölçülebilirlik düzeyi, veri açıklama biçimi, raporlama kapsamı ve söylem–uygulama ilişkisi birlikte ele alınmıştır. Böylece analiz süreci yalnızca şirketlerin çevresel söylemlerine değil; bu söylemlerin uygulama ile olan ilişkisine de odaklanmıştır.

Değerlendirmeler tek bir veri kaynağı üzerinden değil, farklı veri türlerinin birlikte incelenmesiyle gerçekleştirilmiştir. Şirketlerin sürdürülebilirlik söylemleri ile açıklama ve uygulama düzeyleri, vaka içi analiz ve vaka dışı karşılaştırma yaklaşımı doğrultusunda değerlendirilmiştir.

Bu metodolojik yaklaşım sayesinde greenwashing, yalnızca söylemsel bir iddia olarak değil; şirketlerin çevresel beyanları ile fiili uygulamaları arasındaki tutarlılık ve tutarsızlıkların sistematik biçimde incelendiği karşılaştırmalı bir analiz alanı olarak ele alınmıştır.

3.4. KPI (Key Performance Indicators) Kullanımının Metodolojik Çerçeveye Entegrasyonu

Bu çalışmada temel araştırma yöntemi olarak karşılaştırmalı nitel vaka analizi benimsenmiştir. Bununla birlikte, şirketlerin çevresel söylemleri ile uygulamaları arasındaki ilişkinin yalnızca söylemsel düzeyde değil, açıklanan performans göstergeleri üzerinden de değerlendirilebilmesi amacıyla analiz sürecine KPI (Key Performance Indicators – Temel Performans Göstergeleri) destekli inceleme yaklaşımı entegre edilmiştir. Böylece araştırma kapsamında şirketlerin sürdürülebilirlik söylemleri ile çevresel

performanslarına ilişkin açıklamaları arasındaki ilişkinin daha sistematik bir çerçevede incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmada kullanılan KPI yaklaşımı, şirketlerin yeşil finansman araçları aracılığıyla oluşturdukları sürdürülebilirlik söylemlerinin, açıklanan performans göstergeleriyle ne ölçüde desteklendiğinin değerlendirilmesine dayanmaktadır. Bu doğrultuda KPI kullanımı; söylem–uygulama ilişkilerinin görünür hale getirilmesi, greenwashing riskinin değerlendirilmesi ve vakalar arasında ortaya çıkan ortak örüntülerin karşılaştırmalı biçimde analiz edilmesi açısından destekleyici bir metodolojik inceleme alanı olarak ele alınmıştır.

Çalışmada kullanılan KPI göstergeleri dört temel eksen altında değerlendirilmiştir:

i) Çevresel performans göstergeleri (karbon emisyon yoğunluğu, Scope 1–2–3 açıklama düzeyi, yenilenebilir enerji oranı vb.)

ii) Finansal yeşil dönüşüm göstergeleri (yeşil tahvil kullanımı, sürdürülebilirlik bağlantılı kredi hacmi, ESG fon büyüklüğü vb.)

iii) Şeffaflık ve raporlama göstergeleri (bağımsız doğrulama varlığı, veri açıklama düzeyi, hedeflerin ölçülebilirliği vb.)

iv) Söylem–eylem uyumu göstergeleri (Green Talk–Green Walk uyumu, yatırım–emisyon ilişkisi ve sürdürülebilirlik hedeflerinin uygulama düzeyi vb.)

KPI verileri; sürdürülebilirlik raporları, entegre faaliyet raporları, ESG veri tabanları, CDP açıklamaları ve şirket yatırımcı sunumları gibi kamuya açık kaynaklardan elde edilmiştir. Elde edilen göstergeler, nitel içerik analizi bulgularıyla birlikte değerlendirilmiş ve MAXQDA 2024 destekli kodlama süreciyle ilişkilendirilmiştir. Böylece belirli performans göstergeleri ile belirli söylem örüntülerinin birlikte ortaya çıkıp çıkmadığı karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

Bu kapsamda sürdürülebilirlik söylemleri ile açıklanan performans göstergeleri arasındaki uyumsuzluklar, raporlama kapsamındaki sınırlılıklar, çevresel hedeflerin ölçülebilirlik düzeyi ve açıklanan dönüşüm hedeflerinin uygulama karşılıkları greenwashing riskinin değerlendirilmesinde dikkate alınan temel inceleme alanları arasında ele alınmıştır.

Bu metodolojik yaklaşım sayesinde çalışma yalnızca kurumsal söylemlerin incelenmesiyle sınırlı kalmamış; aynı zamanda şirketlerin çevresel söylemleri ile performans göstergeleri arasındaki ilişkinin karşılaştırmalı biçimde değerlendirilmesine imkân sağlamıştır. Böylece nitel içerik analizi bulguları performans göstergeleriyle birlikte yorumlanmış ve vaka analizleri arasında daha sistematik bir karşılaştırma zemini oluşturulmuştur.

4. BULGULAR

Bu çalışma, yeşil finansman araçlarının (Yeşil Tahviller, SLL, SLB ve ESG Fonları) kurumsal meşruiyet üretimi amacıyla araçsallaştırılmasını, MAXQDA 2024 yazılımı destekli nitel içerik analizi ve nicel KPI doğrulama yöntemleriyle incelemektedir. Toplam 11 vaka üzerinden yapılan analizde; şirketlerin "Yeşil Konuşma" (Green Talk) ile "Yeşil Eylem" (Green Walk) arasındaki makas sayısal verilerle ortaya konmuştur. Bulgular, kapsam dışı bırakma ve semantik belirsizlik taktiklerinin en yaygın yeşil aklama mekanizmaları olduğunu; düzenleyici denetimin arttığı pazarlarda bu eylemlerin ciddi mali yaptırımlarla sonuçlandığını göstermektedir. Çalışma, nitel araştırma paradigması içinde yorumsamacı bir yaklaşımı benimsemektedir. Araştırma tasarımı çoklu vaka çalışmasıdır ve verilerin analizinde Mill'in Benzerlik ve Farklılık yöntemleri kullanılmıştır. 45 farklı kurumsal ve yasal doküman MAXQDA 2024 ortamına aktarılmış; cümle bazlı kodlama ile K1-K5 kriter seti uygulanmıştır.

4.1.Tematik Bulgular: Yeşil Aklama

Metin analizi ve kodlama süreçlerinden elde edilen bulgular, yeşil finansman araçlarının şirketler tarafından kurumsal meşruiyet devşirmek amacıyla belirli "taktiksel temalar" altında araçsallaştırıldığını ortaya koymaktadır. Söz konusu temaların araştırmanın analitik çerçevesini oluşturan beş temel kriterle olan ilişkisel dağılımı, "Tema–Kriter Eşleştirme Matrisi" başlığı altında Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 1. Tema–Kriter Eşleştirme Matrisi

Tema	Birincil Gösterge (Kod)	İkincil Gösterge (Kod)	Tipik Finansal Enstrüman
Semantik Belirsizlik	K1 (Dil)	K2 (Metrik)	SLB, SLL, Yatırımcı Bültenleri
Metrik Eksikliği	K2 (Metrik)	K4 (Şeffaflık)	SLB, Yeşil Tahvil
Seçici Açıklama (Greenlighting)	K4 (Şeffaflık)	K3 (Tutarsızlık)	Yeşil Tahvil, Kurumsal CapEx
Kapsam Manipülasyonu	K2 (Metrik)	K4 (Şeffaflık)	SLB, SLL, Net Sıfır Raporları
Çatışma ve Karşı-Kanıt	K5 (Yaptırım)	K3 (Tutarsızlık)	ESG Fonları, Emisyon Beyanları

Tablo 2'de yeşil aklama fenomeninin çok boyutlu yapısını kriter bazlı bir hiyerarşiyle özetlemektedir. Analiz sonuçlarına göre, semantik belirsizlik (K1) genellikle metrik eksikliği (K2) ile beslenerek söylemsel bir "meşruiyet kalkanı" oluştururken; kapsam manipülasyonu gibi daha teknik taktikler, doğrudan performansın gizlenmesine (K4) hizmet etmektedir.

i) Semantik Belirsizlik ve Söylemsel Meşrulaştırma (K1):

Bu taktik, şirketlerin çevresel etkilerine dair yasal veya teknik bir standart karşılığı olmayan, subjektif ve muğlak niteleyicileri kurumsal anlatılarına entegre etmesidir. Mekanizma, tüketicide ve yatırımcıda "mutlak çevrecilik" algısı yaratırken, hukuki olarak "puffery" (mübalağa) sınırında kalarak yaptırım riskini minimize etmeyi amaçlamaktadır. Vaka analizleri sonucunda:

- **H&M**: Şirketin "Conscious Choice" etiketi, Missouri Federal Mahkemesi kayıtlarına göre tüketicileri ürünlerin "doğal ve sürdürülebilir" olduğuna dair yanıltmıştır.
- **TOGG**: Kurumsal literatüre giren "Doğuştan Yeşil" (Born Green) sloganı, tesisin LEED Gold sertifikasıyla desteklenmesine rağmen, batarya tedarik zincirindeki karbon yoğunluğu (Scope 3) gibi teknik detayların henüz tam şeffaflıkla paylaşılmaması nedeniyle söylemsel bir idealizasyon olarak kodlanmıştır.
- **Shell**: "Yenilenebilir ve Enerji Çözümleri" başlığı, Global Witness'ın SEC şikayetinde belirttiği üzere, aslında %80'den fazla oranda yenilenebilir olmayan gaz ticareti operasyonlarını kapsamaktadır.
- **HSBC**: COP26 sürecindeki reklamlarda kullanılan "Net Sıfıra Geçişe Yardımcı Olmak" ifadesi, bankanın fosil yakıt finansmanına devam ettiği gerçeğini gölgeleyen bir semantik kalkan olarak Birleşik Krallık Reklam Standartları Kurumu tarafından yasaklanmıştır.

Subjektif niteleyiciler, yasal uygunluk denetimlerinde %40 oranında "savunma bariyeri" olarak işlev görmektedir. En yüksek yoğunluk %27.2 ile hızlı moda ve tüketim ürünleri sektörlerinde gözlemlenmiştir. Sloganlar, teknik verinin zayıflığını "gelecek vizyonu" (aspirational talk) ile ikame etmektedir.

ii) Metrik Eksikliği ve Doğrulanabilirlik Açığı (K2)

Şirketlerin taahhüt ettiği hedeflerin arkasında net bir baz yılı, mutlak azaltım oranı veya bağımsız güvence raporlarının bulunmaması durumudur. Bu taktik, finansal araçların (özellikle SLB) "etki yaratma" kapasitesini (additionality) zayıflatarak "Yeşil Durulama" (Greenrinsing) riskini doğurmaktadır. Vaka analizleri sonucunda:

- **JBS**: Şirket, 3.2 milyar dolarlık SLB ihracında emisyon yoğunluğunu azaltma taahhüdü verirken, toplam karbon ayak izinin %97'sini oluşturan Scope 3 verilerini "veri kalitesizliği" gerekçesiyle kapsam dışı bırakmıştır.
- **Enel**: Belirlenen emisyon yoğunluğu hedeflerinin (SPT), pazar analistleri tarafından şirketin "business as usual" içinde zaten ulaşabileceği "low-hanging fruit" hedefler olduğu eleştirilmiştir.

- **Zorlu Enerji**: SBTi onayı kurumsal bir "Green Walk" göstergesi olsa da, Scope 3 emisyonlarının %15 oranında azaltılması hedefi, karmaşık enerji dağıtım ağlarındaki veri boşlukları nedeniyle kodlamada "doğrulanabilirlik riski" olarak işaretlenmiştir.
- **Nestle**: 2025 yılı ambalaj hedeflerinde "recyclable" yerine "designed for recycling" terminolojisine geçilmesi, fiili geri dönüşüm oranlarındaki durağanlığı maskeleyen bir metrik kayması olarak değerlendirilmiştir.

"Yoğunluk bazlı" metrik kullanımı, mutlak emisyon artarken hedefe ulaşma illüzyonu yaratmaktadır. SLB framework'lerinin %68'inde K4 (Şeffaflık) kriteriyle yüksek birliktelik (co-occurrence) saptanmıştır. Bağımsız SPO raporları genellikle teknik kurguyu teyit etmekte, ancak "hedef hırsını" ölçememektedir.

iii) Seçici Açıklama ve Yeşil Aydınlatma (Greenlighting) (K4)

Kurumsal portföyün %90'ını oluşturan karbon yoğun operasyonların sessizliğe büründürülerek, %10'luk küçük ama parlatılmış "yeşil" projelerin spot ışıkları altına alınmasıdır. Bu durum yatırımcıyı, kurumun genel risk profili hakkında yanıltır. Vaka analizleri sonucunda:

- **HSBC**: Bankanın 1 trilyon dolarlık sürdürülebilir finansman vaadi, ASA kararına göre bankanın fosil yakıt genişleme projelerine sağladığı milyarlarca dolarlık finansmanı gizlemek için bir "illüzyon" olarak kullanılmıştır.
- **Shell**: 2021 faaliyet raporunda "Yenilenebilir ve Enerji Çözümleri"ne ayrılan bütçe %12 olarak beyan edilmiştir; ancak Global Witness analizi, bu bütçenin gerçek yenilenebilir enerjiye giden payının sadece %1.5 olduğunu kanıtlamıştır.
- **Garanti BBVA**: Bankanın yeşil tahvil fonlarının %50'ye varan oranlarda "refinansman" amaçlı kullanılabilmesi , yeni bir çevresel katkı yaratılmadığı halde portföyün "yeşil" görünmesine yol açan bir seçici açıklama riski taşımaktadır.

iv) Kapsam Manipülasyonu ve Stratejik Dışlama (K2–K4)

Çevresel etkinin ağırlıklı olarak gerçekleştiği Scope 3 (tedarik zinciri) veya dolaylı yatırım kalemlerinin, finansal sözleşme veya "Net Sıfır" sınırlarının dışında tutulmasıdır. Vaka analizleri sonucunda:

- **JBS**: Amazon'daki ormansızlaşmanın ana faili olarak görülen şirketin SLB taahhüdü, emisyonlarının %97'sini oluşturan tedarik zinciri verilerini içermediği için sivil toplum kuruluşları tarafından "sham" olarak nitelendirilmiştir.
- **Active Super**: "Kumar ve Rusya yatırımları dışarıda" beyanına rağmen, dolaylı ETF yatırımları üzerinden Shell ve Gazprom gibi şirketlerde 28 farklı holding tutulduğu ASIC tarafından kanıtlanmış ve 10.5 milyon AUD ceza kesilmiştir.
- **Nestle**: Süt tedarik zincirindeki metan emisyonlarının azaltım planlarındaki opaklık, "Net-Zero Integrity" raporunda "stratejik körlük" olarak temalandırılmıştır.

v) Çatışma ve Karşı-Kanıt (K3–K5)

Şirketin yeşil iddialarının aksini ispatlayan yasal yaptırımlar, regülatör kararları ve bağımsız araştırmaların varlığıdır. Vaka analizleri sonucunda:

- **DWS Group**: Şirket içi süreçlerde ESG kriterlerinin uygulanmadığı, pazarlama beyanlarının "mübalağalı" olduğu SEC tarafından tescillenmiş ve 25 milyon dolarlık ceza ile sonuçlanmıştır.
- **Volkswagen**: Yeşil tahvil fonlarını BEV projelerine tahsis ederek "temiz proje" imajı çizse de, aynı zamanda AB emisyon hedeflerinin yumuşatılması için lobicilik yapması "K3: İddia-Eylem Tutarsızlığı" kodunu doğrulamaktadır.
- **Nestle**: Doğal maden suyu ürünlerinde illegal arıtma yöntemleri kullanıldığının 2024 başında itiraf edilmesi, kurumsal "sürdürülebilirlik" anlatısı ile operasyonel gerçeklik arasındaki derin çatışmanın kanıtıdır.

5.SONUÇ VE TARTIŞMA

İklim krizinin derinleştiği ve küresel ekonominin karbonsuzlaşma baskısı altında olduğu günümüzde, finansal piyasaların sürdürülebilir bir geleceğe sermaye aktarma rolü hayati bir önem kazanmıştır. Bu bağlamda yeşil finansman araçları, sadece birer yatırım enstrümanı olmanın ötesine geçerek, şirketlerin çevresel taahhütlerini ve dönüşüm kapasitelerini paydaşlarına ilan ettikleri en güçlü meşruiyet sinyalleri haline gelmiştir. Finansal sistemin bu "yeşil dönüşümü" desteklemek için yıllık yaklaşık iki trilyon dolarlık bir yatırım hacmine ihtiyaç duyduğu gerçeği göz önüne alındığında, bu fonların gerçekten çevresel iyileşme yaratan projelere mi yoksa kurumsal itibarı kurtarmaya yönelik sembolik hamlelere mi kanalize edildiği sorusu, piyasa bütünlüğü açısından merkezi bir sorun teşkil etmektedir. Bu çalışma, on bir farklı vaka üzerinden yürüttüğü analizle, yeşil finansmanın şirketler tarafından bir "yeşil aklama yöntemi" olarak nasıl araçsallaştırıldığını ampirik verilerle ortaya koyarak literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmayı amaçlamıştır. Araştırmanın temel önemi, yeşil aklamayı yalnızca bir reklam veya iletişim hatası olarak değil, finansal araçların teknik tasarımı ve sermaye tahsis süreçlerine sızmış sistemik bir strateji olarak deşifre etmesinden kaynaklanmaktadır.

Araştırma bulguları, incelenen vakaların çoğunluğunda şirketlerin kamuoyuna sundukları "yeşil konuşma" (Green Talk) ile fiili operasyonel gerçeklikleri temsil eden "yeşil eylem" (Green Walk) arasında yapısal bir kopukluk barındırdığına işaret etmektedir. Nitel içerik analizi sonuçları, yeşil finansman araçlarının kullanımında en baskın taktiklerin "kapsam manipülasyonu" ve "semantik belirsizlik" olduğunu göstermektedir. Özellikle gıda ve tarım sektörünün devlerinden JBS vakasında gözlemlendiği üzere, şirketin 3,2 milyar dolarlık sürdürülebilirlik bağlantılı tahvil (SLB) ihracında emisyonlarının %97'sini oluşturan Kapsam 3 (tedarik zinciri ve ormansızlaşma) verilerini taahhüt dışı bırakması, yeşil finansmanın "stratejik dışlama" yoluyla nasıl işlevsiz kılınabildiğinin en somut kanıtlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Benzer bir örüntü enerji sektöründe Shell örneğinde ortaya çıkmaktadır; şirketin "Yenilenebilir ve Enerji Çözümleri" segmentine ayırdığını beyan ettiği bütçenin %80'inden fazlasının aslında fosil gaz ticareti gibi karbon yoğun faaliyetlere gitmesi, "kategori mühendisliği" yoluyla yatırımcı algısının nasıl yönetildiğini belgelemektedir. Bulgular, şirketlerin toplam portföylerindeki çok küçük bir yeşil dilimi büyüterek yapısal fosil yakıt yatırımlarını gölgeledikleri "Yeşil Aydınlatma" (Greenlighting) mekanizmasının, küresel finans sisteminde yaygın bir meşruiyet arama pratiği olduğunu düşündürmektedir.

Finansal piyasaların disiplin aracı olarak kurgulanan sürdürülebilirlik bağlantılı tahvillerin (SLB) etkinliği konusunda ise Enel vakası kritik bir sonuç sunmaktadır. Şirketin 2023 yılı emisyon hedeflerini kaçırması sonucu tetiklenen faiz artış cezasının, yıllık kârlılığının binde biri seviyesinde kalması, mevcut cezai şartların şirketleri stratejik dönüşüme zorlayacak "finansal maddilik" eşiğinin çok altında olduğuna işaret etmektedir. Bu durum, yeşil finansman araçlarının bazen "düşük maliyetli sermayeye erişim sağlayan birer itibar sigortası" işlevi gördüğü yönündeki eleştirileri ampirik olarak desteklemektedir. Finans sektöründe ise DWS ve Active Super vakaları, süreçsel yeşil aklamanın ulaştığı boyutları göstermesi bakımından emsal niteliğindedir. Pazarlanan ESG filtreleme yöntemlerinin yatırım kararlarında fiilen uygulanmadığının veya dolaylı yatırımlar üzerinden yasaklı sektörlere maruziyetin devam ettiğinin tescillenmesi, yeşil aklamanın artık milyon dolarlık menkul kıymet dolandırıcılığı cezalarıyla sonuçlanan ağır bir yasal yükümlülük haline geldiğini kanıtlamaktadır.

Çalışmanın Türkiye bağlamına yönelik sonuçları ise gelişmekte olan piyasalarda yeşil finansmanın henüz "uyum odaklı" bir evrede olduğunu göstermektedir. Garanti BBVA gibi kurumların yüksek raporlama olgunluğu ve PACTA gibi bilimsel metodolojileri benimsemesi, yerel piyasada dürüst bir geçiş anlatısı inşa etme çabalarına işaret etse de, fonların "refinansman" amacıyla kullanım oranlarının şeffaflığı konusundaki tartışmalar, "ek katkı" sorununun yerel düzeyde de devam ettiğini düşündürmektedir. TOGG ve Zorlu Holding gibi vakalarda ise, dekarbonizasyon hızı ve özellikle jeotermal emisyon yoğunluğu gibi teknik verilerin şeffafça paylaşılması noktasındaki eksiklikler, bu kurumların uluslararası piyasalarda "araçsallaştırma riski" ile karşı karşıya kalabileceğine dair emareler sunmaktadır.

Tartışma boyutunda bu bulgular, kurumsal meşruiyet teorisi ve ayrışma kuramı çerçevesinde ele alındığında, yeşil finansmanın şirketler için bir "meşruiyet kalkanı" görevi gördüğü anlaşılmaktadır.

Marquis vd. (2016) tarafından ortaya konan "Seçici Açıklama" olgusu, bu çalışmada incelenen hemen hemen tüm vakalarda merkezi bir mekanizma olarak karşımıza çıkmaktadır. Şirketler, iklim değişikliğiyle mücadele ettiklerine dair gözlemlenebilir sinyaller göndererek piyasadaki bilgi asimetrisinden faydalanmakta, ancak bu sinyallerin arkasındaki operasyonel derinlik çoğu zaman boş kalmaktadır. Bu durum, Lepere (2023) tarafından geliştirilen "Hesap Verebilirliğin Sabote Edilmesi" kavramıyla örtüşmekte; şirketler teknik tanımları bükerek veya emisyonlarının en büyük kısmını hedef dışı bırakarak kendilerini regülatör ve toplum nezdinde "hesap veremez" bir konuma taşımaktadır.

İlginç ve beklenmedik bir bulgu olarak, düzenleyici denetimin ve yasal yaptırımların (SEC, ASIC gibi) arttığı pazarlarda, şirketlerin daha şeffaf olmak yerine "Yeşil Sessizlik" (Greenhushing) stratejisine yöneldikleri gözlemlenmiştir. Cezaların maddi ve itibari şiddeti, kurumları dürüstlüğe teşvik etmekten ziyade, çevresel iddialarını tamamen geri çekmeye veya muğlaklaştırmaya sevk etmektedir. Bu durum, piyasadaki şeffaflık seviyesini artırmayı amaçlayan regülasyonların, paradoksal bir şekilde veriye erişimi daha da zorlaştırabileceğine dair önemli bir risk teşkil etmektedir. Ayrıca, Mill'in Benzerlik Yöntemi ile yapılan karşılaştırma, yeşil aklamanın sektörel bir tesadüf olmadığını, aksine farklı iş modellerine sahip şirketlerin (Shell ve H&M) benzer dilsel manipülasyon ve kapsam dışı bırakma taktiklerini "kurumsal hayatta kalma mekanizması" olarak ortaklaşa kullandıklarını kanıtlamaktadır.

Nihai olarak bu araştırma, yeşil finansman araçlarının gezegenin ihtiyaç duyduğu gerçek dönüşümü finanse etmek yerine, mevcut karbon yoğun ekonomik yapının "yeşil bir ambalajla" sürdürülmesine hizmet etme riski taşıdığına işaret etmektedir. Araştırma sorularına verilen yanıtlar doğrultusunda ifade etmek gerekirse; yeşil finansman, şirketler için çoğu zaman bir amaç değil, itibar yönetimi ve düşük maliyetli borçlanma için kullanılan bir araçtır. Bu yapısal sorunun çözümü için düzenleyicilerin sadece beyan denetimine değil, finansal araçların teknik dizaynındaki "maddilik" ve "kapsam" standartlarına müdahale etmesi elzemdir. Yatırımcılar için ise bu çalışma, "yeşil" etiketli her ürünün mutlaka derinlemesine bir inceleme gerektirdiğini, özellikle Kapsam 3 emisyonlarının dâhil edilme oranı ve CapEx dağılımının iç kırılımının gerçek performansın yegâne ölçütü olduğunu göstermektedir. Çalışmanın sınırlılığı olarak belirtilmesi gereken temel nokta, analizin tamamen kamuya açık ikincil dokümanlara dayanmasıdır; bu durum şirketlerin içsel niyetlerini kesin olarak saptamayı kısıtlasa da kamuoyuna sunulan gerçeklik ile operasyonel veriler arasındaki makasın büyüklüğü, sistematik bir manipülasyonun varlığına dair güçlü karineler oluşturmaktadır. Gelecek araştırmaların, özellikle Türkiye gibi yeni raporlama standartlarına (TSRS) geçen ülkelerde, bu düzenlemelerin "yeşil güven" inşa etme kapasitesini boylamsal verilerle incelemesi, literatüre ve politika yapım süreçlerine önemli katkılar sağlayacaktır. Yeşillenen bir finansal sistem, ancak söylem ve eylem arasındaki bu yapısal uçurum dürüst metriklerle kapatıldığında iklim krizine gerçek bir panzehir olabilecektir.

6. KAYNAKLAR

Aji, H. M., & Sutikno, B. (2015). The extended consequence of greenwashing: Perceived consumer skepticism. *International Journal of Business and Information, 10(4)*, 433-468.

Banga, J. (2015). *The green bond market: A potential source of climate finance for developing countries.* UNCTAD Working Paper No. 42.

Baysan, Y. (2019). *Yeşil tahviller ve iklim finansmanı.* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi.

Bocken, N. M., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of cleaner production, 65*, 42-56.

Boström, M. (2012). A missing pillar? Challenges in theorizing and practicing social sustainability. *Sustainability: Science, Practice and Policy, 8(1)*, 3-14.

Clark, G. L., Feiner, A., & Viehs, M. (2015). *From the stockholder to the stakeholder: How sustainability can drive financial outperformance.* University of Oxford.

de Freitas Netto, S. V., Sobral, M. F., Ribeiro, A. B., & Soares, G. D. (2020). Concepts and forms of greenwashing: A systematic review. *Environmental Sciences Europe, 32(1)*, 19.

Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California management review, 54(1)*, 64-87.

Du, K., Harford, J., & Shin, D. D. (2023). *Who benefits from sustainability-linked loans?* European Corporate Governance Institute–Finance Working Paper, 917.

Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business strategy and the environment, 11(2)*, 130-141.

Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success.* Yale University Press.

Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment, 5(4)*, 210–233.

Goodland, R. (1995). The concept of environmental sustainability. *Annual Review of Ecology and Systematics, 26(1)*, 1-24.

Henriques, I., Husted, B. W., & Montiel, I. (2013). Spillover effects of voluntary environmental programs on greenhouse gas emissions: Lessons from Mexico. *Journal of Policy Analysis and Management, 32(2)*, 296-322.

ICMA. (2025, 05). *Green Bond Principles (GBP)*. 07 18, 2025 tarihinde https://www.icmagroup.org/assets/documents/Sustainable-finance/2025-updates/Green-Bond-Principles-GBP-June-2025.pdf adresinden alındı

Le Blanc, D. (2015). Towards integration at last? The sustainable development goals as a network of targets. *Sustainable Development, 23(3)*, 176-187.

Lyon, T. P., & Maxwell, J. W. (2011). Greenwash: Corporate environmental disclosure under threat of audit. *Journal of Economics & Management Strategy, 20(1)*, 3-41.

Marquis, C., Toffel, M. W., & Zhou, Y. (2016). Scrutiny, norms, and selective disclosure: A global study of greenwashing. *Organization science, 27(2)*, 483-504.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology, 83(2)*, 340-363.

Nemes, N., Scanlan, S. J., Smith, P., Smith, T., Aronczyk, M., Hill, S., & Stabinsky, D. (2022). An integrated framework to assess greenwashing. *Sustainability, 14(8)*, 1-13.

Ogryzek, M. (2023). The sustainable development paradigm. *Geomatics and environmental engineering, 17(1)*, 5-18.

Pizzetti, M., Gatti, L., & Seele, P. (2021). Firms talk, suppliers walk: Analyzing the locus of greenwashing in the blame game and introducing 'vicarious greenwashing'. *Journal of business ethics, 170(1)*, 21-38.

Pollman, E. (2019). *Corporate social responsibility, ESG, and compliance.* Forthcoming, Cambridge Handbook of Compliance (D. Daniel Sokol & Benjamin van Rooij eds.), Loyola Law School.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating shared value.* Harvard Business Review.

Raworth, K. (2017). *Doughnut economics: Seven ways to think like a 21st-century economist.* Chelsea Green Publishing.

Şimşek, O., & Tunalı, H. (2022). Yeşil finansman uygulamalarının sürdürülebilir kalkınma üzerindeki rolü: Türkiye projeksiyonu. *Ekonomi ve Finansal Araştırmalar Dergisi, 4(1)*, 16-45.

UNDP. (2025). *What are the sustainable development goals?* Retrieved from https://www.undp.org/sustainable-development-goals

UNEP. (2016). *The financial system we need: Aligning the financial system with sustainable development (2nd Ed.).* United Nations Environment Programme.

United Nations Global Compact. (2024). *United Nations Global Compact brochure.* 09 20, 2025 tarihinde https://globalcompactnetwork.org/files/global_compact/United-Nations-Global-Compact-Brochure-2024.pdf adresinden alındı

Usmani, M. T. (2007). *Sukuk and their contemporary applications.* Saudi Arabia: In Translated from the original Arabic by Sheikh Yusuf Talal DeLorenzo, AAOIFI Shari'a Council meeting.

Wang, Y., & Zhi, Q. (2016). The role of green finance in environmental protection: Two aspects of market mechanism and policies. *Energy Procedia, 104*, 311–316.

WCED. (1987). *Our common future.* Oxford University Press.

İŞLETMELERDE YAZILIM GELİŞTİRME METODOLOJİSİ SEÇİMİ: KLASİK VE ÇEVİK YAKLAŞIMLARIN ÇKKV YÖNTEMLERİYLE İNCELENMESİ

Yüksek Lisans Öğrencisi Enes ÖZKAN

Kırıkkale Üniversitesi, eneszkan11@gmail.com

Özet

Hızla gelişen teknoloji dünyasında işletmelerin rekabet avantajı, yazılım projelerinde kurum kültürüne en uygun metodolojinin seçilmesine bağlıdır. Bu çalışma, geleneksel (Şelale) ve çevik (Scrum, Kanban, DevOps) metodolojilerin seçim sürecini Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) perspektifiyle incelemektedir. Literatür sentezi, metodoloji seçiminin teknik bir tercihten öte; maliyet, esneklik, kalite ve zaman kısıtlarının yönetildiği stratejik bir işletme problemi olduğunu göstermektedir. AHP ve TOPSIS verileri incelendiğinde, gömülü sistemlerde "Kalite" faktörünün, bankacılık gibi dinamik sektörlerde ise "Esneklik" faktörünün belirleyici olduğu görülmektedir. Literatür temelli bu çalışmanın temel kısıtı, orijinal saha verisi içermemesidir. Gelecekteki çalışmalarda literatürdeki bu analitik ağırlıkların, güncel sektör profesyonelleri üzerinden doğrulanması hedeflenmektedir.

Anahtar Sözcükler: *İşletme Yönetimi, Yazılım Geliştirme Metodolojileri, Çevik Yaklaşım, Şelale Modeli, Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV).*

SELECTION OF SOFTWARE DEVELOPMENT METHODOLOGIES IN BUSINESSES: EXAMINING TRADITIONAL AND AGILE APPROACHES THROUGH MCDM METHODS

Abstract

In the rapidly evolving technology landscape, the competitive advantage of businesses depends on selecting the most suitable methodology for their organizational culture in software projects. This study examines the selection process of traditional (Waterfall) and agile (Scrum, Kanban, DevOps) methodologies through the perspective of Multi-Criteria Decision Making (MCDM). The literature synthesis indicates that methodology selection is not merely a technical preference, but also a strategic business problem involving the management of cost, flexibility, quality, and time constraints. Examination of AHP and TOPSIS findings reveals that the “Quality” factor is decisive in embedded systems, whereas the “Flexibility” factor becomes prominent in dynamic sectors such as banking. The main limitation of this literature-based study is the absence of original field data. Future studies are expected to validate these analytical weights identified in the literature through current industry professionals.

Keywords: Business Management, Software Development Methodologies, Agile Approach, Waterfall Model, Multi-Criteria Decision Making (MCDM).

1 GİRİŞ

Günümüz teknoloji ekosisteminde yazılım, işletmelerin iş süreçlerinden finansal operasyonlarına kadar her alana nüfuz etmiştir. Bu derin entegrasyon, projelerin karmaşıklığını ve taşıdığı riskleri görülmemiş seviyelere çıkarmıştır (Şeker, 2014). Diğer mühendislik disiplinlerinden farklı olarak yazılım projelerinin

soyut doğası, süreç takibini zorlaştırır. Müşteri gereksinimlerinin sürekli değişmesi ise işletmeler üzerinde ciddi bir maliyet ve zaman baskısı yaratır.

Literatürde sıkça atıf yapılan araştırmalar çarpıcı bir gerçeği ortaya koymaktadır. Yazılım projelerinin büyük bir kısmı hedeflenen bütçe ve zaman sınırları içinde tamamlanamamaktadır. Çoğu proje bütçe aşımı veya takvim gecikmesi gibi başarısızlıklarla yüzleşmektedir (Gencer & Kayacan, 2017; Şahin, M., 2016). İşletmeleri bu kaotik yapıdan korumak ve başarıyı güvence altına almak son derece önemlidir. Bunun yolu, kurum dinamiklerine en uygun yazılım geliştirme metodolojisinin analitik bir altyapıyla seçilmesinden geçer (Derindere, 2013). Artık metodoloji seçimi, basit bir kodlama standardı tercihi değildir. İşletmenin kaynak yönetimini, çalışan motivasyonunu ve nihai ürünün pazardaki yerini doğrudan belirleyen stratejik bir karardır (Ceylan & Gürsev, 2020; Özkan, 2019).

Mevcut çalışmalar, plan odaklı geleneksel yaklaşımlar (Şelale) ile değişimi kucaklayan Çevik (Agile) yöntemleri işletme bağlamında tartışmaktadır. Çevik yöntemlerin genel başarı oranlarının Şelale modeline göre çok daha yüksek olduğu görülmektedir (Şahin, M., 2016; Abakar, 2018). Ancak alt yüklenici sözleşmelerinin veya ağır belgelendirme zorunluluklarının bulunduğu katı organizasyonlarda, geleneksel yöntemler hala bir zorunluluk olabilmektedir (Balaji & Murugaiyan, 2012). Çalışmanın amacı, literatürdeki mevcut verileri sentezleyerek klasik ve çevik yaklaşımların seçim kriterlerini işletme yönetimi perspektifiyle incelemektir.

Literatürde çevik ve geleneksel metodolojilerin teknik karşılaştırmalarını inceleyen çok sayıda çalışma bulunmasına rağmen, metodoloji seçiminin işletme yönetimi ve Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) boyutlarını birlikte ele alan sentez çalışmalarının sınırlı olduğu görülmektedir. Bu çalışma, farklı sektörlerde kullanılan metodoloji seçim kriterlerini literatürdeki AHP ve TOPSIS temelli bulgular üzerinden bütüncül şekilde değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

2 KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Geleneksel ve Çevik Yaklaşımlar

İşletmeler, yazılım projelerindeki belirsizliği yönetmek için tarihsel süreçte farklı felsefelere başvurmuştur. Bunların öncüsü olan geleneksel Şelale (Waterfall) modeli; gereksinim analizi, tasarım, kodlama ve test aşamalarını kesin sınırlarla ayırır. Temel amacı, sistem gereksinimlerinin projenin başında öngörülebilir olduğunu varsaymak ve bürokratik bir kontrol mekanizması sağlamaktır (Anaral, 2012). Şelale modeli, hiyerarşik ve esnek olmayan kurumsal yapılara sahip işletmeler için uygun bir zemin sunmaktadır (Gencer & Kayacan, 2017).

İşletmelerin hızlı pazar değişimlerine ayak uydurma ihtiyacı arttıkça, geleneksel komuta-kontrol yapısından vazgeçilerek kendi kendini yöneten otonom takımlara geçilmesi zorunlu hale gelmiş; bu durum işletme kültüründe radikal bir dönüşüm gerektirmiştir. Değişimi rekabetçi bir avantaja dönüştürmeyi hedefleyen Çevik (Agile) yaklaşımlar bu noktada devreye girerek, bireylerin ve aralarındaki etkileşimin, kullanılan süreçlerden ve araçlardan çok daha değerli olduğunu savunmuştur (Çelik, 2020; Mutlu, 2023). Özellikle Uç Programlama (XP) gibi çevik metodolojiler; işletme içerisinde iletişim, basitlik, geri besleme ve cesaret gibi temel insani değerler üzerine inşa edilmiştir (Yıldırım, 2010).

Bu yaklaşımlar, çalışanların hatalarını gizlemediği, değişimi cesaretle kucakladığı ve açık iletişimin sürekli desteklendiği bir kurum kültürü yaratmaktadır (Derindere, 2013). Saha araştırmaları da göstermektedir ki; çevik dönüşüm (özellikle Scrum) sonrası işletmelerdeki organizasyon kültürü, insanlara güvenin duyulduğu ve takım kararlarının üst yönetim tarafından desteklendiği şeffaf bir yapıya dönüşmektedir (Aydıner vd.,

2020). Bu kültürel dönüşüm ve artan yardımlaşma ortamı, sadece projenin teknik başarısını artırmakla kalmayıp, çalışan motivasyonunu ve nihayetinde doğrudan işletmenin firma performansını da anlamlı ölçüde yukarı çekmektedir (Özkan, 2019).

2.2. Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV)

Yazılım projelerinde hız, esneklik, maliyet ve kalite gibi birbiriyle çelişen çok sayıda kriterin aynı anda değerlendirilmesi zorunluluğu, metodoloji seçimini tipik bir Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) problemine dönüştürür (Özer, 2019; Akbar vd., 2023). İnsan zihninin aynı anda işleyebileceği değişken sayısının bilişsel olarak sınırlı olması, birden fazla kriterin bulunduğu durumlarda işletme yöneticilerini sezgisel ve çoğu zaman hatalı kararlara itebilmektedir (Anaral, 2012). Bu bilişsel kısıtı aşmak, rasyonel olmayan seçimlerden kaçınmak ve farklı uzman görüşlerini matematiksel bir zemine oturtmak için literatür, Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) ve TOPSIS gibi güçlü analitik algoritmalara başvurmaktadır (Pangsri, 2015).

AHP yöntemi, karar vericilerin sübjektif yargılarını 1-9 önem skalası kullanarak ikili karşılaştırma matrislerine dönüştürmekte ve oluşturduğu tutarlılık oranı ile insan yargısındaki mantıksal çelişkileri filtrelemektedir (Ceylan & Gürsev, 2020; Arslankaya & Göraltay, 2019). TOPSIS yöntemi ise, AHP ile belirlenen bu ağırlıkları kullanarak mevcut alternatifleri pozitif ideal çözüme olan en kısa mesafe ve negatif ideal çözüme olan en uzak mesafe formülüyle değerlendirmekte ve işletme için en rasyonel seçeneği matematiksel olarak işaret etmektedir (Arslankaya & Göraltay, 2019).

3 YÖNTEM

Bu çalışmada sistematik olmayan literatür derleme yaklaşımı benimsenmiştir. Çalışmanın amacı, yazılım geliştirme metodolojisi seçiminde kullanılan Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) yöntemlerine ilişkin literatürdeki bulguları karşılaştırmalı olarak incelemektir.

Bu kapsamda;

- Yazılım geliştirme metodolojisi seçimi,
- Agile ve Waterfall karşılaştırmaları,
- AHP ve TOPSIS uygulamaları,,
- yazılım proje yönetimi,
- çevik dönüşüm

konularını ele alan akademik çalışmalar incelenmiştir.

Çalışmaya dahil edilen araştırmalar aşağıdaki ölçütlere göre değerlendirilmiştir:

- Araştırmanın uygulandığı sektör,
- Örneklem yapısı
- Kullanılan ÇKKV yöntemi,
- Öne çıkan karar kriterleri,
- Önerilen metodoloji yaklaşımı.

Bu Çalışmada ÇKKV yöntemleri doğrudan uygulanmamış; ilgili teknikleri kullanan literatürdeki çalışmaların bulguları sentezlenmiştir. Örnek olarak aşağıda 2 ÇKKV yönteminden bahsedilmiştir.

AHP yöntemi, karar kriterlerinin ikili karşılaştırmalar yoluyla ağırlıklandırılmasını sağlayan bir ÇKKV tekniğidir. TOPSIS yöntemi ise alternatiflerin ideal çözüme yakınlığına göre sıralanmasını amaçlamaktadır. Çalışmada bu yöntemlerle elde edilmiş literatür bulguları karşılaştırmalı biçimde değerlendirilmiştir.

4 BULGULAR

Yazılım projelerinde metodoloji seçimini ele alan literatür incelendiğinde, işletmelerin önceliklendirdiği kriterlerin sektörel bağlama göre keskin bir biçimde değiştiği görülmektedir. Önceki analizlerde veri kaynaklarının ve örneklem bağlamının eksik bırakılması, sonuçların doğru yorumlanmasını zorlaştırmaktadır. Bu eksikliği gidermek ve verilerin hangi ölçütlerden türetildiğini şeffaflaştırmak amacıyla literatürden elde edilen bulgular Tablo 1'de özetlenmiştir.

Tablo 1. Literatürdeki Metodoloji Seçim Kriterleri, Örneklem Bağlamı ve Analitik Yaklaşımlar.

Kaynak	Araştırma Bağlamı		Sonuç ve Metodoloji	
	Örneklem	Yöntem	Kriter	Metodoloji
Ceylan & Gürsev (2020)	20 Üst Düzey Yönetici (Bankacılık Sektörü)	AHP ve TOPSIS	Esneklik (%40)	Scrum ve Kanban
Özer (2019)	5 Yazılım Uzmanı (Gömülü Sistemler)	AHP	Kalite (%31)	Uç Programlama
Anaral (2012)	Deneyimli BT Uzmanları	AHP	Maliyet (0.333)	Scrum
Çalışkan vd. (2021)	193 Yazılım Profesyoneli (Türkiye Geneli)	İstatistiksel Analiz	Verimlilik (3.99/5)	Çevik Yaklaşım
Demirağ vd. (2023)	145 Yazılım Çalışanı (Çeşitli Sektörler)	ANOVA	Etkinlik / Kalite	Çevik Yaklaşım
Zayat & Senvar (2020)	Odak Grup (Yazılım Geliştiriciler)	Nitel Analiz	Risk / Kalite	Kanban
Pastrana vd. (2025)	114 Makale (Sistematik Tarama)	Sistematik Derleme	Sürekli Geri Bildirim	Scrum ve DevOps
Ozkan vd. (2022)	Sistematik Literatür Derlemesi	Nitel Sentez	Darboğaz Yönetimi	Scrumban

Not. Tablo, literatürde yazılım geliştirme metodolojisi seçimini inceleyen çalışmaların örneklem bağlamı, kullanılan analiz yöntemleri ve öne çıkan seçim kriterlerini özetlemektedir.

Tablo 1 incelendiğinde, literatürde AHP ve TOPSIS kullanılarak elde edilen ağırlıkların doğrudan işletmelerin faaliyet gösterdiği pazarın ve sektörün dinamiklerine göre radikal biçimde değiştiği açıkça görülmektedir. Örneğin; perakende sektörü gibi tüketici taleplerinin hızlı ve anlık olarak değiştiği alanlarda, tedarik zinciri projelerinin esnekliği ve adaptasyon yeteneği hayati bir işletme kısıtıdır (Şahin, A., 2018). Bu tür yüksek kırılganlığa sahip işletmelerde, değişen müşteri beklentilerine hızla yanıt verebilmek amacıyla standart çerçevelerin ötesine geçilerek çevik yöntemler benimsenmektedir (Şahin, A., 2018). Öte yandan, hata toleransının sıfır olduğu ve donanımla eşzamanlı çalışmayı gerektiren gömülü sistemler geliştiren işletmelerdeki uzmanlarla kurulan bir AHP modelinde, "Kalite" (%31) en önemli faktör seçilmiş ve uç programlama (XP) yöntemi öne çıkmıştır (Özer, 2019).

Buna karşılık, rekabetin saniyeler içinde değiştiği bankacılık sektörünü analiz eden Ceylan ve Gürsev (2020), 20 üst düzey yöneticiyle yaptıkları çalışmada "Esneklik" kriterinin %40 ağırlıkla ilk sırada yer aldığını tespit etmişlerdir. Ancak, Türkiye bankacılık sektöründe yapılan diğer saha analizleri göstermektedir ki; hız önemli olsa da BDDK gibi kurumların getirdiği ağır denetim standartları (COBIT, ITIL vb.) ve regülasyonlar, çevik manifestonun belgesiz esnek yapısıyla ciddi uyumsuzluklar yaşayabilmektedir (Şahin, M., 2016). Bu durum, her ne kadar "Esneklik" en çok arzulanan kriter olsa da (Ceylan & Gürsev, 2020), sektörün resmi yapısı gereği projenin doğasına göre farklı metodolojilerin farklı operasyonel riskler barındırdığını kanıtlamaktadır (Çalışkan vd., 2021). Anaral (2012) ise daha jenerik bilişim projelerinde "Maliyet" kriterinin (0.333 ağırlık) karar vericiler üzerinde en ciddi baskı unsuru olduğunu belgelemiştir.

Nicel saha araştırmaları da analitik bulguları desteklemektedir. Çalışkan vd. (2021), Türkiye genelinde 193 profesyonelle yaptığı ankette çevik yaklaşımların verimliliği artırdığını doğrulamıştır. Demirağ vd. (2023) ise 145 katılımcılı çalışmasında, çevik yöntemlerin ürün kalitesini yukarı çektiğini ispatlamıştır. Çevik felsefe, otonom kararlar alabilen takımlar yaratarak işletme kültürünü kökten değiştiren bir yapıdır. Bu durum doğrudan firma performansını ve takım içi motivasyonu yukarı çekmektedir (Özkan, 2019).

5 SONUÇ ve TARTIŞMA

İşletmelerde yazılım geliştirme konusunda proje başarısının merkezinde yer alan metodoloji seçimi üzerine yapılan bu analiz, her kuruma uyan evrensel bir formül olmadığını kanıtlamaktadır. İşletme yöneticilerinin; pazarın esneklik talebini, bütçe kısıtlarını ve kurumun teknolojik kültürünü bir arada değerlendirmesi şarttır. Şelale, Scrum veya Kanban arasındaki tercih salt bir alışkanlık meselesi olmaktan çıkmıştır. Bu tercih, Çok Kriterli Karar Verme araçlarıyla desteklenmesi gereken stratejik bir karardır (Arslankaya & Göraltay, 2019). Bu bağlamda işletme yöneticilerine, tek bir standart kalıba bağlı kalmak yerine, projenin iç dinamiklerine uygun hibrit (melez) stratejiler benimsemeleri önerilmektedir. Resmi belge, ağır onay süreçleri ve alt yüklenici (taşeron) sözleşmelerinin hukuki bir zorunluluk olduğu devlet projelerinde veya ağır dış kaynak kullanımlarında, Şelale modelinin koruyucu sözleşme ve detaylı dokümantasyon yapısı tercih edilmelidir (Gencer & Kayacan, 2017). Ancak işletme içi, rekabetin yüksek ve müşteri etkileşiminin yoğun olduğu projelerde, değişimi bir tehdit değil yenilik fırsatı olarak gören Scrum veya Kanban uygulamalarına mutlak surette yönelinmelidir (Çelik, 2020). Büyük ölçekli ve yüksek karmaşıklıktaki projelerde ise; sadece Scrum'ın getirdiği katı sprint sınırlarının projeyi parçalamasını engellemek adına, Kanban'ın darboğaz yönetimini Scrum'ın esnekliği ile birleştiren "Scrumban" gibi melez modellerin yöneticiler tarafından kurumsal kültüre entegre edilmesi büyük önem taşımaktadır (Ozkan vd., 2022). Sonuç olarak, karar vericilerin statik bir modelden ziyade, modern entegrasyon dinamiklerinin projeye özgü bir şekilde tartıldığı melez formüller üretmesi gerekmektedir (Maharao & Bhise, 2023).

Literatür genellikle çevik metodolojilerin üstünlüklerine odaklansa da, bu yöntemlerin kurumsal işletmelerde başarısızlığa uğradığı senaryolar göz ardı edilmemelidir. Çevik yöntemlerin doğasında yatan bazı sınırlamalar ciddi uyumsuzluklar yaratmaktadır. Öncelikle, Scrum'ın sahip olduğu katı sprint sınırları ve toplantı ritüelleri bazı durumlarda projeye zarar verebilmektedir. Ozkan vd. (2022)'ne göre Scrum, büyük ölçekli projelerde parçalanmaya neden olmaktadır. Takım sadece kısa vadeli hedeflere odaklanarak projenin büyük resmini kaçırabilmektedir. Ayrıca takım üyelerinin aynı ofiste bulunmadığı dağıtık senaryolarda, Scrum'ın senkronize iletişim zorunluluğu projeleri çıkmaza sürüklemektedir.

Buna karşılık Kanban, esnek yapısıyla cazip görünse de kendi içinde büyük riskler taşır. Öz disiplini düşük olan takımlarda Kanban uygulamak, son teslim tarihlerinin kaybolmasına yol açar. Bu da disiplinsiz bir işleyiş tarzı çalışma ortamı doğurarak takımda projenin ilerlemediği hissini yaratır (Ozkan vd., 2022). Ayrıca, resmi belge ve onay süreçlerinin yasal bir zorunluluk olduğu devlet projelerinde çevik yöntemler tıkanmaktadır. Gencer ve Kayacan (2017), dış kaynak (taşeron) kullanımında kesin sözleşmelere ihtiyaç duyulduğunu vurgulamaktadır. Çevik yöntemlerin belirsiz doğası, taşeron anlaşmalarını hukuki olarak zorlaştırmaktadır. Bilerek eksik bırakılan dokümantasyon pratikleri, projeye sonradan katılan personelin

adaptasyonunu zorlaştırmakta ve işletmenin bakım maliyetlerini artırmaktadır (Gencer & Kayacan, 2017). Tüm bu bulgular, metodoloji tercihinin sadece matematiksel bir kodlama kuralı değil; kalite, takım kültürü ve operasyonel dinamiklerin bir arada tartıldığı canlı bir işletme yönetimi stratejisi olduğunu işaret etmektedir (Maharao & Bhise, 2023).

Bu çalışmanın temel bir kısıtı bulunmaktadır. Gerçekleştirilen araştırma, literatür sentezine dayalı bir derleme sunmaktadır; fakat orijinal saha verisi veya yeni bir matematiksel model önerisi içermemektedir. Elde edilen analitik ağırlıklar (esneklik %40, maliyet 0.333 vb.) literatürde daha önce gerçekleştirilmiş spesifik vaka analizlerine dayanmaktadır. İşletme koşullarının ve teknolojinin hızla değiştiği günümüzde, bu tarihi veriler üzerinden sektörel bir genelleme yapmak analizin tekrarlanabilirliğini ve güncelliğini kısıtlamaktadır. Yazılım endüstrisinin dinamik yapısı göz önüne alındığında, literatürdeki mevcut verilerin ötesine geçilmesi zorunludur. Gelecekteki çalışmalarda (yazarın planlanan lisansüstü tezinde), tespit edilen bu karar kriterlerinin ve analitik ağırlıkların, güncel sektör profesyonelleri ile sahada yeniden doğrulanması hedeflenmektedir. Orijinal saha verileri (birincil veriler) kullanılarak oluşturulacak bu yeni karar modeli, işletmecilik literatürüne yenilikçi ve doğrudan uygulanabilir bir katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Abakar, A. C. (2018). *Agile software development methodologies: A comparative study / Çevik yazılım geliştirme yöntemleri: Karşılaştırmalı bir çalışma* [Master's thesis, Atılım Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

Akbar, S., Ullah, R., Khan, R., Asghar, I., Zubair, M., & Zheng, Z. (2023). A multi-criteria decision-making framework for software project management tool selection. In *Proceedings of the 2023 9th International Conference on Computer Technology Applications (ICCTA 2023)* (pp. 184–191). Association for Computing Machinery. https://doi.org/10.1145/3605423.3605454

Anaral, F. (2012). *Çok kriterli karar verme yöntemi ile yazılım geliştirme metodolojisi seçimi / Software development methodologies selection with multi criteria decision making* [Master's thesis, İstanbul Teknik Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

Arslankaya, S., & Göraltay, K. (2019). *Çok kriterli karar verme yöntemlerinde güncel yaklaşımlar*. İksad Publishing House.

Aydıner, A. S., Esen, M. F., & Özlü, E. (2020). Türkiye'de çevik yazılım geliştirme süreçlerinde Scrum yöntemini uygulayan işletmelerin başarı faktörleri. *Bilişim Teknolojileri Dergisi, 13*(4), 463–477. https://doi.org/10.17671/gazibtd.598346

Balaji, S., & Murugaiyan, M. S. (2012). Waterfall vs. V-Model vs. Agile: A comparative study on SDLC. *International Journal of Information Technology and Business Management, 2*(1), 26–30.

Ceylan, Z., & Gürsev, S. (2020). AHP ve TOPSIS yöntemleri ile bilgi teknolojileri projelerinde Scrum-Kanban-şelale uygulamaları karşılaştırması. *Bilişim Teknolojileri Dergisi, 13*(3), 329–340.

Çalışkan, D., Yavuz, A. F., Doğan, B., & Çalış Uslu, B. (2021). Türkiye'de çevik ve klasik yazılım geliştirme metodolojilerine dair kapsamlı bir değerlendirme. *BEÜ Fen Bilimleri Dergisi, 10*(1), 149–159.

Çelik, B. (2020). *Yazılım projelerinde yönetim metodolojileri / Management method in software project* [Master's thesis, Bahçeşehir Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

Demirağ, A., Demirkol Öztürk, E. N., & Ünal, C. (2023). Analysis and comparison of waterfall model and agile approach in software projects. *Academic Journal of Information Technology, 14*(54), 20–35. https://doi.org/10.5824/ajite.2023.03.002.x

Derindere, M. S. (2013). *Project and process management methods influencing agile software development / Çevik yazılım geliştirmeyi etkileyen proje ve süreç yönetim metodları* [Master's thesis, Fatih Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

Gencer, C., & Kayacan, A. (2017). Yazılım proje yönetimi: Şelale modeli ve çevik yöntemlerin karşılaştırılması. *Bilişim Teknolojileri Dergisi, 10*(3), 335–352.

Maharao, C. S., & Bhise, A. T. (2023). Comparison of Agile vs Waterfall vs DevOps methodologies in software project success. *International Journal of Research Science & Management, 10*(12).

Mutlu, T. (2023). *Comprehensive analysis of project management methodologies in the software industry / Yazılım endüstrisinde proje yönetim metodolojilerinin kapsamlı analizi* [Master's thesis, Altınbaş Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

Ozkan, N., Gurgen Erdogan, T., Bal, S., & Gök, M. Ş. (2022). Scrum, Kanban or a mix of both? A systematic literature review. *Annals of Computer Science and Information Systems, 30*, 883–893.

Özer, S. (2019). *Gömülü yazılım sistemlerinde proje yönetim metodoloji seçimi / Software development methodologies selection in embedded software system* [Master's thesis, İstanbul Teknik Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

Özkan, M. S. (2019). *Çevik yazılım geliştirme yönetiminin firma performansına etkisi / The effect of agile software development management on company performance* [Master's thesis, Beykent Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

Pangsri, P. (2015). Application of the multi criteria decision making methods for project selection. *Universal Journal of Management, 3*(1), 15–20. https://doi.org/10.13189/ujm.2015.030103

Pastrana, M., Ordoñez, H., Cobos-Lozada, C. A., & Muñoz, M. (2025). Best practices evidenced for software development based on DevOps and Scrum: A literature review. *Applied Sciences, 15*, 5421.

Şahin, A. (2018). *Çevik yazılım geliştirme yaklaşımı: Perakende sektörüne uyarlama / Agile software development approach: Adaptation to the retail sector* [Master's thesis, Bahçeşehir Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

Şahin, M. (2016). *Agile (Scrum) implementations for banking applications in Turkey, is scrum useful or not? / Türkiye'deki bankacılık uygulamalarında çevik (Scrum) yazılım geliştirme metodolojisi kullanışlı mı?* [Master's thesis, Bahçeşehir Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

Şeker, S. E. (2014). Yazılım geliştirme hayat döngüsü (Software development life cycle). *YBS Ansiklopedi, 1*(2), 2–5.

Yıldırım, S. (2010). *Çevik yazılım geliştirme ilkelerinin proje süreçlerine etkileri / The effects to project processes of agile software development principles* [Master's thesis, Marmara Üniversitesi]. Marmara University Open Access Repository.

Zayat, W., & Senvar, O. (2020). Framework study for agile software development. *International Journal of Innovation and Technology Management, 17*(4), 2030002.

YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÇALIŞAN DAVRANIŞINA YANSIMALARI: BİR META-SENTEZ ÇALIŞMASI

Öğr. Gör. Dr. Esin CEYLAN ŞAŞMAZ

Selçuk Üniversitesi, esinceylan@selcuk.edu.tr

Özet

Günümüzde sürdürülebilir uygulamaların benimsenmesi ve çevresel farkındalığın oluşturulması işletmelerin stratejik yönelimlerini belirleyen önemli bir unsur haline gelmiştir. Bu bağlamda işletmelerde sürdürülebilir bir kültürün oluşturulması için tüm iş ve süreçlere çevresel uygulamalar entegre edilmektedir. İşletmelerde çevresel uygulamaları yerine getirmek için çevre bilincine sahip çalışanlar ile süreçlerin yönetilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda yeşil insan kaynakları yönetimi mevcut ve istihdam edilecek çalışanların çevre bilincinin artırılmasına yönelik uygulamalar içermektedir. Bu uygulamalar çalışanların çevre farkındalığını geliştirerek çevreci davranışların oluşmasını sağlamaktadır. Bu çalışmanın amacı, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yönetici görüşü ile çalışan davranışına etkilerini nitel çalışmalar üzerinden bütüncül bir bakış açısıyla ortaya koymaktır. Bu çalışmaları analiz etmek için meta-sentez yöntemi kullanılmıştır. Çalışma kapsamında belirtilen dahil etme ve hariç tutma kriterlerine göre farklı ülkelerde ve sektörlerde gerçekleştirilen 8 makale analize tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların çevreci davranışlarının şekillenmesinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi, Çalışan Davranışı, Meta-Sentez

THE IMPACT OF GREEN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ON EMPLOYEE BEHAVIOR: A META-SYNTHESIS STUDY

Abstract

The aim of this study is to reveal the effects of green human resources management practices on managerial views and employee behavior from a holistic perspective through qualitative studies. In this context, environmental practices are integrated into all business processes to create a sustainable culture in businesses. To implement environmental practices in businesses, it is necessary to manage processes with environmentally conscious employees. Accordingly, green human resources management includes practices aimed at increasing the environmental awareness of current and future employees. These practices improve employees' environmental awareness and ensure the formation of environmentally friendly behaviors. The aim of this study is to reveal the effects of green human resources management practices on employee behavior from a holistic perspective through qualitative studies from a managerial point of view. The meta-synthesis method was used to analyze these studies. Within the scope of the study, 8 articles conducted in different countries and sectors were subjected to analysis according to the inclusion and exclusion criteria specified. As a result of the analysis, it was determined that green human resources management practices are effective in shaping the environmentally friendly behaviors of employees.

Keywords: Green Human Resources Management, Employee Behavior, Meta-Synthesis

1 GİRİŞ

Son yıllarda çevresel sürdürülebilirliğe yönelik farkındalığın artması ile birlikte işletmeler yönetim politika ve uygulamalarında çevreye duyarlı yaklaşımlara daha fazla önem vermeye başlamıştır (Yusoff vd., 2015). Çevresel unsurların insan kaynakları yönetimine entegrasyonu, çevresel kaygılara stratejik bir yanıt olarak yeşil insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkmasına yol açmıştır (Aufa vd., 2025). Bu bağlamda çevresel yönetim kültürü oluşturmak ve işletmelerin sürdürülebilir hedeflere ulaşmasında katkıda bulunan bir iş gücü yaratmayı amaçlayan yeşil insan kaynakları yönetimi ile bütüncül bir yaklaşım geliştirilmiştir (Abrar vd., 2025; Song vd., 2021). Yeşil insan kaynakları yönetimi, işletmelerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çevre yönetim sistemiyle uyumlu hale getirilmesini içermektedir (Ojo & Raman, 2019). Bununla birlikte çevreye duyarlı bir yaklaşım benimsemekte ve çalışanların çevre bilincini artırarak işletmelerde yeşil bir kurumsal kültür oluşturmayı hedeflemektedir (Paulet vd., 2021). Çevresel uygulamaların insan kaynakları yönetimine dahil edilmesi, bir işletmenin sürdürülebilirliğinin sağlanmasını mümkün kılmaktadır (Cohen vd., 2010).

Son yıllarda işletme alanyazında yeşil insan kaynakları yönetimi konusunda çok fazla çalışma yapılmış olmasına rağmen çalışan davranışı ile ilişkilendirilen çalışmaların sınırlı kalmaktadır. Bununla birlikte çalışmaların çoğunda nicel analiz yöntemi kullanılmıştır. Ancak bu çalışmada yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yönetici bakış açısıyla çalışan davranışına yansımalarını daha kapsamlı ve güvenilir şekilde incelemek için nitel araştırmalardan elde edilen bulgularla meta-sentez çalışması yapılmıştır.

Yeşil insan kaynakları yönetiminin çalışan davranışları ile ilişkisini belirlemek için yapılan bu çalışmaya ilişkin araştırma soruları şu şekildedir:

1. Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları çevreye duyarlı çalışan davranışlarını nasıl etkilemektedir?
2. Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları sürdürülebilirlik çıktılarının oluşumunu nasıl etkilemektedir?
3. Farklı ülkelerde uygulanan yeşil insan kaynakları uygulamalarının çalışan davranışları üzerinde hangi temaları ortaya koymaktadır?

2 KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yeşil insan kaynakları yönetiminin kavramsal olarak açıklanması ve yeşil insan kaynakları yönetimi ile çalışan davranışı ilişkisine yönelik literatür taraması yapılmıştır.

2.1. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi

İşletmelerin çevresel sürdürülebilirlik hedeflerini gerçekleştirebilmek için insan kaynakları uygulamalarını çevre dostu bir yaklaşımla bütünleştirilmesi yeşil insan kaynakları yönetimi ile açıklanmaktadır (Renwick vd., 2013; Masood, 2018). Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi uygulamaları kaynakların sürdürülebilir kullanımını teşvik etmek, çalışanların çevre bilincini artırmak ve çevreye duyarlı davranışları teşvik etmek üzere tasarlanmıştır (Zoogah, 2011; Deshwal, 2015). Yeşil insan kaynakları yönetimi, kaynakların sürdürülebilir kullanımını destekler, çalışanlar arasında çevre dostu davranışları teşvik eder ve insan sermayesini güvence altına alarak hem örgütsel etkinliği hem de çevresel sürdürülebilirliği ilerletmek için stratejik bir araç olarak görülmektedir (Mathapati, 2013; Marhatta & Adhikari, 2013). Günümüz işletmelerinde çevresel farkındalığı çalışanlarda etkin kılmak için yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarına daha fazla önem verilmektedir (Mandip, 2012; Sharma & Gupta, 2015). Yeşil insan kaynakları yönetiminin temel amacı, sürdürülebilirliği destekleyen bir işletme kültürü oluşturmak ve sürdürülebilir uygulamaları teşvik etmek için işletmenin tüm çalışanlarında çevre dostu olma bilincini yaratmak, geliştirmek ve korumaktır (Wehrmeyer, 1996; Zoogah, 2011; Cherif, 2023).

Yeşil insan kaynakları yönetimi, işletmelerin çevreyi korumak ve aynı zamanda işletmelerin etkinlik ve verimliliği sağlamasını sağlamak için geliştirdiği bir stratejidir (Atoko, 2023:82). Bu yönetim anlayışı sürdürülebilir büyümeyi bilinçli bir şekilde desteklemekte ve işletme hedeflerine ulaşmak için insan kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmayı içermektedir (Mwita, 2019). Yeşil insan kaynağının yönetimi, bir işletmenin ekolojik uygulamalarının geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Jabbour vd., 2010). İnsan kaynakları politikalarının çevresel hedeflerle uyumlu hale getirilmesi, yaygınlaştırılması ve yönetimi, işletmelerde sürdürülebilirlik için önemli bir itici güç haline gelmiştir (Govindarajulu & Daily, 2004; Mandip, 2012). Ayrıca, organize bir insan kaynakları sisteminin yapısı ve özellikleri, işletme içinde sürdürülebilirlik kültürünü geliştirmek için gereklidir (Rani & Mishra, 2014:3633). Yeşil insan kaynakları yönetimi, yeşil girişimler oluşturmak ve sürdürmek için gerekli temel politikaları ve uygulamaları belirleyerek işletmelerin çevreye duyarlı bir şekilde faaliyet göstermelerini sağlamaktadır (Aggarwal & Sharma, 2015:64).

İşletmeler amaçlarını gerçekleştirebilmek ve sürdürülebilirliği sağlamak için yeşil insan kaynakları uygulamalarının kullanılmasını içermektedir (Masood, 2018; Dumont vd., 2017). Bu kapsamda çevresel sorumluluklara odaklanarak iş analizi ve iş tasarlamayı (Opatha, 2013), çevre dostu işe alım ve seçme yöntemlerini uygulamayı (Masri & Jaaron, 2017; Mishra, 2017; Ogbechie vd., 2016) ve yeşil davranışları performans değerlendirme sistemlerine entegre etmeyi (Mishra, 2017; Jackson vd., 2011; Deshwal, 2015) içermektedir. Ödül ve ücret yönetimi, parasal, parasal olmayan ve takdire dayalı ödüller yoluyla çevreye duyarlı davranışları teşvik edecek şekilde yapılandırılmaktadır (May & Flannery, 1995; Deshwal, 2015). Eğitim ve geliştirme programları, atık yönetimi, kaynakları koruma ve çevresel zorlukların çözümüne katkıda bulunma becerileri kazandırmaktadır (Ojo vd., 2020; Zoogah, 2011; Chanpreet, 2023; Chiarini & Bag, 2024). Dahası, iş yerinde yeşil bir ortamın sağlanması, iş sağlığı ve güvenliğini desteklemekte ve çalışan refahını artırmaktadır (Zubair & Khan, 2019). Yeşil insan kaynakları yönetimine ilişkin tüm uygulamalar çalışanların ve işletmenin değerini artırmaktadır (Masood, 2018; Dumont vd., 2017).

2.2. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi İle Çalışan Davranışı İlişkisi

Yeşil insan kaynakları yönetimi yalnızca işletmelerin çevreye yönelik faaliyetleri ve politikaları ile sınırlı kalmayıp, aynı zamanda çalışanların çevre dostu davranışlarını teşvik etmek için kaynakların sürdürülebilir kullanımını destekleyen insan kaynakları stratejilerin geliştirilmesini ve uygulanmasını ifade etmektedir (Uddin & Islam, 2015; Dumont vd., 2017; Chanpreet, 2023). Bu bağlamda işletmeler çevresel hedeflere ulaşmak ve çevresel sürdürülebilirliğe katkıda bulunmak için geleneksel çalışanları çevre bilincine sahip veya "yeşil" çalışanlara dönüştürmeye odaklanmaktadır (Opatha, 2013; Opatha & Arulrajah, 2014). Buna göre yeşil insan kaynakları yönetimi, çalışanların çevre bilincini artırmayı ve iş yerinde çevreye duyarlı davranışları teşvik etmeyi amaçlayan sistemlerin geliştirilmesi, uygulanması ve sürekli bakımıyla ilgili tüm faaliyetleri içermektedir (Masood, 2018).

Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çalışanları yeşil davranışları benimsemeye motive etmede ve işletme içinde çevre bilincini artırmada önemli bir rol oynamaktadır (Jabbour vd., 2008). Çalışanların çevre dostu faaliyetlere katılımını, fikir paylaşımını ve çevreye yönelik uygulamaları teşvik eden insan kaynakları girişimleri aracılığıyla, işletmeler sorumlu çevresel davranışı destekleyen bir çalışma ortamı oluşturmaktadır (Mishra vd., 2014; Pimonratanakan & Pooripakdee, 2017; Chanpreet, 2023). Böylelikle işletmeler çevre politikalarının geliştirilmesinde ve uygulanması sürecinde çalışan davranışlarının bu politikalarla uyumlu hale getirilmesini öngörmektedir (Kim vd., 2019; Ansari, 2021).

Çevre odaklı bir yaklaşım, ancak çevreye karşı olumlu bir tutuma ve saygıya sahip çalışanlar tarafından uygulanabilir (Jabbour vd., 2010). Çalışanların iş yerinde çevre yönetimi uygulamalarını teşvik eden davranışları, yeşil davranışlar olarak adlandırılır (Dumont vd., 2017). Bu bağlamda çalışanların yeşil davranışı, insan eylemlerinin olumsuz sonuçlarını azaltmaya yardımcı olan kasıtlı bir davranış biçimini açıklamaktadır (Varma, 2022). İşletmelerde e-posta kullanımı ile kağıt israfının önlenmesi, video konferans görüşmeleri ve e-eğitim gibi dijital tabanlı iş uygulamaları (Chanpreet, 2023), karbon ayak izini minimize etmeye yönelik stratejileri (Cohen vd., 2010), su ve enerji tasarrufu, geri dönüşüm ve atık yönetimi

faaliyetleri (Varma, 2022) etkin kaynak kullanımı ve maliyet tasarrufu sağlayan bu uygulamalar, iş-özel yaşam dengesini optimize ederek çalışan performansında sürdürülebilir bir artış meydana getirmektedir (Margaretha & Saragih, 2013).

3 YÖNTEM

Bu çalışma, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile çalışan davranışı üzerindeki etkilerini bütüncül bir bakış açısı ile incelemek amacıyla nitel araştırma yaklaşımına dayalı meta-sentez yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma, belirli bir olayın veya insan deneyiminin neden ve nasıl meydana geldiğini anlamayı amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır (Malterud, 2001; Ring vd., 2011). Bu bağlamda belirli bir konu üzerine yapılan çeşitli nitel yöntem çalışmaların bulgularını daha derin ve kapsamlı bir şekilde sistematik olarak açıklamak için meta sentez yöntemi kullanılmaktadır (Finfgeld, 2003; Edwards & Kaimal, 2016). Meta sentezinin amacı, bireysel çalışmaların sonuçlarını ilişkili diğer çalışmalarla bütünleştirerek mevcut literatürde daha kapsamlı şekilde yorumlamaktır. Bununla birlikte literatürdeki boşluklar belirlenir, araştırma bulgularını bütünleştirilir ve bilimsel anlayışın ilerlemesine katkıda bulunulur (Cooper, 2009). Bu çalışmada Walsh & Downe (2005)'ın geliştirmiş olduğu meta-sentez aşamaları kullanılmıştır.

Çalışma kapsamının belirlenmesi: Araştırmanın temel konusu ve hedefleri belirlendikten sonra, buna uygun araştırma soruları geliştirilerek çalışmanın kapsamı belirlenmektedir.

İlgili araştırmaların bulunması: Araştırma konusu ile ilgili sistematik araştırma stratejisi geliştirilerek veritabanlarından kaynak toplanmaktadır.

Dahil edilecek çalışmaların kararlaştırılması: Araştırma kapsamına dahil etme ve hariç tutma kriterleri uygulanarak çalışma seti oluşturulmaktadır.

Çalışmaların değerlendirilmesi: Seçilen çalışmaların nitel verilerinin senteze uygunluğu incelenmektedir.

Kıyaslama ve karşılaştırma çalışmaları: Çalışmalar arasındaki benzerlikler ve farklılıklar belirlenmektedir.

Çalışmaların kodlanması ve temalaştırılması: Çalışmalardaki kodlar ve temalar arasında ilişki kurulmaktadır.

Çalışmaların analizinden elde edilen temaların sentezlenmesi: Ortak temalar oluşturularak meta sentezin nihai kavramsal çıktıları elde edilmektedir.

3.1. Örneklem ve Veri Toplama Süreci

Meta-sentez için örneklem, araştırmacı tarafından ortaya konan belirli bir araştırma sorusuna olan ilgileri temelinde seçilen bireysel nitel çalışmalardan oluşmaktadır (Jensen & Allen, 1996). Çalışmanın amacına uygun olarak Dergi Park, YÖK Ulusal Tez Merkezi, Google Scholar, Web of Science, Scopus ve ScienceDirect veri tabanlarından "Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi", "Yeşil İKY", "çalışan davranışı", "Green Human Resource Management", "Green HRM", "Employee Behavior" anahtar kelimeleri kullanılmıştır. Ancak dahil etme ve hariç tutma kriterleri göz önünde bulundurularak Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çalışan Davranışı" konusunu ele alan çalışmalar için filtreleme yapılmıştır. Bu sürece yeşil insan kaynakları yönetimi çalışan davranışı ilişkisini inceleyen çalışmalar, nitel araştırma yöntemleri (görüşme, vaka analizi vb.), hakemli dergi makaleleri, İngilizce veya Türkçe yayınlar dahil edilmiş; nicel çalışmalar, kitap bölümleri ve konferans bildirileri, yeşil insan kaynakları yönetimi ile çalışan davranışı ilişkisi olmayan çalışmalar hariç tutulmuştur. Bu araştırma sonucunda nitel analiz yöntemini kullanan 8 çalışma analize dahil edilmiştir. Veri tabanlarından çalışmaların tespit edilmesi Şubat 2026'da gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya tabi tutulan çalışmalara ait bilgiler Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. Meta-senteze dahil edilen çalışmalara ait bilgiler

No	Çalışmanın Adı	Yazar ve Yıl	Veri Toplama Aracı	Ülke	Çalışma Grubu
M1	Green human resource management: a comparative qualitative case study of a United States multinational corporation	Haddock-Millar vd., 2016	Yarı Yapılandırılmış Görüşme ve Odak Grup Çalışmaları	İngiltere, Almanya ve İsveç	Restoran zincirindeki iştiraklerde görev yapan 50 çalışan ve yönetici
M2	A Qualitative Study Of Green Hrm Practices and Theır Benefits In The Organization: An Indonesian Company Experience	Suharti & Sugiarto 2020	Odak Grup Çalışmaları ve Derinlemesine Görüşmeler	Endonezya	Çokuluslu çimento şirketinde çalışan 30 kişi (25 odak grup katılımcısı + 5 derinlemesine görüşme)
M3	Green Human Resource Management: A Preliminary Qualitative Study of Green HRM Awareness, Practices, and Outcomes in the Malaysian Manufacturing Context	Yong & Yusliza, 2023	Yarı Yapılandırılmış Görüşme	Malezya	Dört büyük üretim şirketinde insan kaynakları direktörleri ve yöneticileri
M4	Green HumanResource Management: Practices, Benefits, and Constraints—Evidence from the Portuguese Context	Coelho vd., 2024	Yarı Yapılandırılmış Görüşme	Portekiz	Çevre Yönetim Sertifikalı şirketlerden seçilen 15 İnsan kaynakları yöneticileri ve çevre yönetimi profesyonelleri
M5	Green Human Resource Management Practices and Employee Engagement: A Case Study of Leading Sustainable Organizations	Ibanez vd., 2024	Odak Grup Çalışmaları ve Derinlemesine Görüşmeler	Bangladeş	11 özel sektör kuruluşundan 173 çalışan ve yönetici
M6	The Implementation and Barriers of Green Recruitment: A Qualitative Study on Green Human Resource Management	Wang vd. 2024	Yarı Yapılandırılmış Görüşme	Çin	Farklı sektörlerden 20 üst düzey yönetici ve lider
M7	Havayolu İşletmelerinde Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma	Karanfil, 2024	Derinlemesine Görüşme	Türkiye	10 havayolu işletmesinin insan kaynakları yöneticileri / üst düzey yöneticileri
M8	Exploring the Practical Implementation of Green Human Resource Management: A Qualitative Study in Vietnamese Enterprises	Cong, 2025	Yarı Yapılandırılmış Görüşme	Vietnam	Çeşitli sektörlerde sürdürülebilir insan kaynakları uygulamalarından sorumlu 30 yönetici ve İK personeli

Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışan davranışlarına etkilerini nitel çalışmalar üzerinden incelenmesini ele alan bu meta sentez çalışmasına dahil edilen çalışmalar dan farklı ülke ve sektörlerde insan kaynakları veya üst düzey yöneticiler ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşme, odak grup çalışmaları ve derinlemesine görüşmeler yoluyla veriler elde edilmiştir.

3.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Nitel araştırmalarda da etik kurallar çerçevesinde geçerli ve güvenilir bilgi üretilmesi beklenmektedir (Merriam, 2013). Bu bağlamda nitel çalışmalarda geçerlilik ve güvenilirlik inandırıcılık, aktarılabilirlik, tutarlılık ve doğrulanabilirlik kavramları ile açıklanmaktadır. Güvenilirlik olmadan geçerlilik ve tutarlılık; doğrulanabilirlik olmadan inandırıcılık ve aktarılabilirlik olamayacağından nitel araştırmalarda geçerlilik bağlamında iç geçerlilik (inandırıcılık) ve dış geçerlilik (aktarılabilirlik); güvenilirlik bağlamında ise iç tutarlılık güvenilirliği (tutarlılık) ile dış güvenilirlik (doğrulanabilirlik) ölçütleri ile ifade edilmektedir (Arslan, 2022). Metasentez çalışmalarında da geçerlik ve güvenirliğin sağlanabilmesi için araştırma amacının ve sorularının açıkça belirlenmesine, çalışmaya dahil edilecek araştırmaların seçim ölçütlerinin tanımlanmasına, çalışmaların yöntemsel içeriklerinin incelenmesine, veri kodlama ve analiz sürecinde temaların sistematik biçimde oluşturulmasına dikkat edilmelidir (Patton, 2014). Bu çalışmada geçerlilik ve güvenilirliğin sağlanabilmesi için ilk olarak araştırma soruları açık bir şekilde ifade edilmiştir. Çalışmanın amacına uygun olarak veritabanlarından makaleler incelenmiş ve geçerli bir veri seti oluşturulmuştur. Seçilen makalelerden ortak temaların oluşturulmasında alanında uzman 2 araştırmacıdan destek alınmıştır.

3.3. Verilerin Analizi

Bu araştırma kapsamında incelenen makaleler ilk olarak ayrıntılı bir şekilde okunmuş ve araştırma soruları ile ilişki olan yerler belirlenmiştir. Analize tabi tutulacak tüm çalışmalar okunduktan sonra ortak temalar belirlenmiştir. Bundan sonraki aşamada ise ortak temalar sentezlenmiştir.

4 BULGULAR

Araştırma kapsamında incelenen çalışmaların yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile çalışanların çevresel davranışları arasındaki ilişkiye yönelik ortak bulgulardan oluşturulan temalar Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2. Yeşil insan kaynakları uygulamaları ile çalışan davranışı ilişkisi

Çalışmanın Adı	Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	Çalışan Davranışı
M1	Eğitim ve Geliştirme	Modüler eğitim programları ile enerji, atık yönetimi ve geri dönüşüm gibi konularda farkındalık
	Performans Değerlendirme	Çalışan katılımı, çevre girişimleri farkındalığı
M2	İşe Alım ve Seçim	Yeşil değerler, çevresel farkındalık
	Eğitim ve Geliştirme	Çevresel bilgi ve farkındalığını artırmak
	Performans Değerlendirme	Çevresel sorumluluk bilinciyle iş yapmak, Pro-çevresel davranışlarda bulunmak
	Ücret ve Ödül Yönetimi	Çalışan bağlılığı, iş tatmini
	İş Sağlığı ve Güvenliği	Çalışan refahı
M3	Eğitim ve Geliştirme	Sorumluluk bilinci ve çevre dostu iş davranışları sergilemek
M4	İşe Alım ve Seçim	Çevresel farkındalık
	Eğitim ve Geliştirme	Çevresel bilgi ve farkındalığını artırmak
	Performans Değerlendirme	Çevresel sorumluluk bilincinin artması
	Ücret ve Ödül Yönetimi	Motivasyon ve küçük çapta davranış teşvikleri
M5	Eğitim ve Geliştirme	Çalışan yetkinliklerini geliştirme, çevresel farkındalık ve sürdürülebilirlik becerileri kazandırma
M6	İşe Alım ve Seçme	Çevreye duyarlı davranışları, yeşil tutum ve değerler

M7	İşe Alım ve Seçim	İş-yaşam dengesi, çevre bilinci
	Eğitim ve Geliştirme	Sorumluluk bilinci
	Performans Değerlendirme	Problem çözme ve sahiplenme davranışlarını çevresel bağlamda uygulamak
	Ücret ve Ödül Yönetimi	İş tatmini ve bağlılık aracılığıyla yeşil uygulamaları sürdürmek
	İş Sağlığı ve Güvenliği	Fiziksel ve ruhsal iyilik halini korumak, çevreye duyarlı davranışlarda bulunmak
M8	Eğitim ve Geliştirme	Çalışanların çevresel farkındalık ve yetkinliklerinin artması
	Performans Değerlendirme	Çevre odaklı performans göstermesi; çevreye duyarlı davranışların pekiştirilmesi
	Ücret ve Ödül Yönetimi	Çevre dostu davranışları motive etmek ve pekiştirmek

Araştırma kapsamına dahil edilen çalışmaların yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile çalışan davranışı ilişkisi açıklanmıştır. Buna göre, işe "alım ve yerleştirme"; yeşil değerler, çevresel farkındalık, çevreye duyarlı davranışları, yeşil tutum, iş-yaşam dengesi, çevre bilinci, "eğitim ve geliştirme"; eğitim programları, çevresel farkındalık, sorumluluk bilinci, sürdürülebilirlik becerileri, yeşil yetkinlikler, "performans değerlendirme"; çevre odaklı performans, problem çözme, çevresel sorumluluk bilinci, çalışan katılımı, pro-çevresel davranışlarda bulunmak, "ücret ve ödül yönetimi"; organizasyona bağlılık, iş tatmini, motivasyon, "iş sağlığı ve güvenliği"; çalışan refahı ve çevreye duyarlı davranışların desteklenmesi ile ilişkilendirilmiştir. Farklı ülke ve sektörlerde gerçekleştirilen çalışmalarda yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları kapsamında çalışan davranışlarının benzer olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların çevreye duyarlı davranışlarıyla tutarlı bir şekilde ilişkilendirilebileceğini ortaya koymaktadır.

Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile çalışan davranışı ilişkisi bağlamında yapılan sentez Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3. Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının davranış çıktısı ile sentezlenmesi

Tema	Davranış Çıktısı	Sentez
İşe Alım ve Seçim	İş ilanlarının dijital platformlarda yapılması Özgeçmişlerin e-posta ile gönderilmesi Mülakatların çevrimiçi yapılması Yeşil yetkinlik odaklı mülakat	Sürdürülebilir işe alım süreci ilk olarak iş ilanlarının işletmenin web sitelerinde veya kariyer sitelerinde yer alması ile başlamaktadır. Adaylardan bu süreçte özgeçmişlerini e-posta yolu ile gönderilmesinin sağlanması gereksiz kağıt kullanımını ve dosyalama faaliyetlerini azaltmaktadır. İşe uygun adaylarla yapılacak olan mülakatların video-konferans yolu ile yapılması zaman ve maliyet tasarrufu sağlayarak karbon ayak izinin azaltılmasına yardımcı olmaktadır. Adaylara çevre politikaları hakkında bilgilendirme yapılması ve çevresel değerler ile ilgili soruların sorulması da yeşil farkındalığın oluşturulmasını sağlamaktadır.

Eğitim ve Geliştirme	Çevre bilincinin oluşturulması Kağıt israfının önlenmesi Atık yönetimi ve geri dönüşüm Enerji ve su tasarrufu	Çevre bilinci eğitimlerine katılarak çevresel bilincin oluşması desteklenmektedir. Çevresel problemlerin çözümüne yönelik iyileştirme programlarının geliştirilmesi desteklenmektedir. Geri dönüşüm uygulamalarına katılım, gereksiz ışıkların kapatılması, kağıt israfının önlenmesi gibi davranışsal kazanımlar sağlanmaktadır.
Performans Değerlendirme	Çevre dostu iş süreçlerine katılım Çevreci davranışların değerlendirilmesi Çevresel hedeflere ulaşma çabalarının ölçülmesi	İşletmelerin çevresel performansın değerlendirilmesinde çevreye duyarlı davranışların teşvik edilmesi gerekmektedir.
Ücret ve Ödül Sistemi	Çevre projelerine katılım Yeşil ödüller Çevreci fikirlerin desteklenmesi	Çevre dostu iş ve süreçlere katılan personellere ödül verilmesi sağlanmaktadır. Maddi ve maddi olmayan ödüller ile çalışanların motivasyonun artmasını desteklenmektedir.
İş Sağlığı ve Güvenliği	Çevresel risklere karşı duyarlı davranılması Çevre dostu çalışma yöntemlerinin belirlenmesi Zararlı atıkların uygun şekilde imha edilmesi	Çalışanların sürdürülebilir ve güvenli iş ortamlarının oluşturulması sağlanmaktadır.

Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları çalışan davranışlarını doğrudan etkilemektedir. İşe alım süreçlerinde, özgeçmişlerin e-posta ile gönderilmesi, mülakatların online yapılması, adaylara çevresel değerler ile ilgili soruların sorulması ve çevre bilinci olan adayların tercih edilmesi sağlanmaktadır. Eğitim ve geliştirme programları ile çevresel farkındalık eğitimlerin katılım sağlanması, enerji ve su tasarrufunun sağlanması, atık yönetimi ve geri dönüşüm uygulamalarına katılım yaygınlaşmaktadır. Performans değerlendirmede çalışanların çevreye duyarlı davranışlarının teşvik edilmesi gerekmektedir. Çalışanların çevresel hedeflere ulaşma çabaları değerlendirilmektedir. Ücret ve ödül yönetiminde çevre dostu projelere katılan ve çevreci davranışları teşvik eden çalışanlara maddi ve maddi olamayan ödüllerin verilmesini sağlamaktır. İş sağlığı ve güvenliği uygulamasında, çevresel risklere karşı duyarlı davranılmasını, çevresel risklerin ve kazaların azaltılmasına yönelik yeşil davranışların geliştirilmesi öngörülmektedir.

5 SONUÇ

Son yıllarda gelecek nesillere yaşanabilir bir çevre bırakabilmek için bireysel ve örgütsel düzeyde çevresel farkındalık önemli ölçüde artmıştır. İşletmeler sürdürülebilirliği stratejik bir değer olarak görmektedir. Bu kapsamda iş ve süreçler sürdürülebilirlik ile bütünleştirilmektedir. İşletmelerde sürdürülebilirlik anlayışını yaygınlaştıracak ve uygulayacak olan çalışanların seçilmesi ve mevcut çalışanlarda yeşil bilincin gelişmesinde insan kaynakları yönetimin işlevi oldukça fazladır. Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile çalışanların çevresel farkındalıkları artmakta ve bu durum ise davranışlarına yansımaktadır.

Bu çalışmada, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışan davranışlarını nasıl geliştirdiğini inceleyen nitel çalışmalar bütüncül bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Bu çalışmaları analiz etmek için meta-sentez yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya tabi tutulan çalışmalarda İngiltere- Almanya-İsveç'te restoran

zincirinde görev yapan 50 çalışan ve yönetici ile yarı yapılandırışmış görüşme ve odak grup çalışmaları, Endonezya'da çok uluslu çimento şirketinde çalışan 30 kişi ile odak grup çalışmaları ve derinlemesine görüşmeler, Malezya'da dört büyük üretim şirketindeki insan kaynakları direktörleri ve yöneticileri ile yarı yapılandırılmış görüşme, Portekiz'de Çevre Yönetim sertifikalı şirketlerden seçilen 15 insan kaynakları yöneticileri ve çevre yönetim profesyonelleri ile yarı yapılandırışmış görüşme, Bangladeş'te 11 özel sektör kuruluşundan 173 çalışan ile odak grup çalışmaları ile derinlemesine görüşmeler, Çin'de farklı sektörlerde 20 üst düzey yönetici ile yarı yapılandırılmış görüşme, Türkiye'de 10 havayolu işletmesinin insan kaynakları yöneticileri/üst düzey yöneticiler ile derinlemesine görüşme ve Vietnam'da çeşitli sektörlerde sürdürülebilir insan kaynakları uygulamalarından sorumlu 30 yönetici ve İK personeli ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılarak veriler toplanmıştır.

Çalışmalardan elde edilen sonuçlar doğrultusunda yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanlarda çevresel farkındalığın arttığı ve buna bağlı olarak çevresel davranışların sergilendiği sonucuna varılmıştır. Yeşil işe alım ve seçim aşaması süreçlerinde çevrimiçi uygulamaların kullanılması, çevresel değerler ile soruların sorulması ve çevre bilincinde olan adayların işe alınmasını sağlanmaktadır. Yeşil eğitim ve geliştirme programları ile çevresel farkındalığın oluşması, enerji ve su tasarrufu, atık yönetimi ve geri dönüşüm anlayışının gelişmesinde etkili olmaktadır. Çevreye duyarlı çalışan davranışlarının performans değerleme sistemlerine dahil edilmesi sağlamak ve çalışanlara maddi-maddi olmayan ödüller verilerek teşvik edilmektedir. Bununla birlikte çevresel risklere karşı duyarlı davranılmasını, çevresel risklerin ve kazaların azaltılmasına yönelik yeşil davranışların geliştirilmesi öngörülmektedir.

Bu meta-sentez çalışması, yeşil insan uygulamalarının çalışan davranışları üzerindeki etkisinin ülke ve sektör ayrımı yapılmaksızın çalışan davranışlarının çevre bilinci ile geliştirilerek iş ve süreçlerdeki uygulamalarda çevreci davranışların benimsendiğini ortaya koymuştur. Bu sonuçlar hem bireysel hem de işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine hizmet ettiğini ortaya koymaktadır. Nitel araştırmaların doğası gereği (Merriam, 2013; Patton, 2014) ve kısıtlı veri ile yapılan bu çalışmanın sonuçları evrensel olarak genellenemez. Kısıtlı veri ile yapılan bu çalışmanın sonuçları genellenemez. Gelecek araştırmalarda nicel çalışmaların incelenmesi ile sonuçların değerlendirilmesi literatürü güçlendirecektir.

KAYNAKÇA

Abrar, F., Khan, U. Z., & Zulqarnain, M. (2025). Green HRM and employee engagement: Exploring the link between eco-friendly HR practices and sustainable workforce commitment. *Journal of Business and Management Research (JBMR)*, *4*(1), 497–535.

Aggarwal, S., & Sharma, B. (2015). Green HRM: Need of the hour. *International Journal of Management and Social Science Research Review*, *1*(8), 63–70.

Ansari, N. Y., Farrukh, M., & Raza, A. (2021). Green human resource management and employees' pro-environmental behaviours: Examining the underlying mechanism. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *28*(1), 229–238.

Arslan, E. (2022). Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (51), 395–407.

Atoko, S. R. (2023). The effect of green human resource management practices on organizational effectiveness and efficiency: An African perspective. *International Journal of Economics, Commerce, and Management*, *11*(1), 81–90.

Aufa, N. A., Erlina, R. R., & Rusdi, Z. M. (2025). The influence of green human resource management (Green HRM) on environmental performance mediated by green motivation and green innovation. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, *8*(5), 2844–2855.

Chanpreet. (2023). Green human resource management practices: An overview. *TIJER - International Research Journal*, *10*(3), 98–102.

Cherif, S. (2023). *Green human resources management: Concept and practices* [Bildiri sunumu]. The National Webinar Entitled: Green Human Resource Management Practices: Future Aspirations Towards Sustainability, University of Djelfa, Algeria.

Chiarini, A., & Bag, S. (2024). Using green human resource management practices to achieve green performance: Evidence from Italian manufacturing context. *Business Strategy and the Environment*, *33*(5), 4694–4707. https://doi.org/10.1002/bse.3724

Coelho, J. P., Couto, A. I., & Ferreira-Oliveira, A. T. (2024). Green human resource management: Practices, benefits, and constraints—Evidence from the Portuguese context. *Sustainability*, *16*(13), Makale 5478.

Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M. (2010). *HR's role in corporate social responsibility and sustainability*. SHRM Foundation.

Cong, N. T. (2025). Exploring the practical implementation of green human resource management: A qualitative study in Vietnamese enterprises. *Management and Finance Economics*, *8*(6), 3350–3358.

Cooper, H. (2009). *Research synthesis and meta-analysis: A step-by-step approach* (5. basım). Sage Publications.

Deshwal, P. (2015). Green HRM: An organizational strategy of greening people. *International Journal of Applied Research*, *1*(13), 176–181.

Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values. *Human Resource Management*, *56*(4), 613–627.

Edwards, J., & Kaimal, G. (2016). Using meta-synthesis to support application of qualitative methods findings in practice: A discussion of meta-ethnography, narrative synthesis, and critical interpretive synthesis. *The Arts in Psychotherapy*, *51*, 30–35.

Finfgeld, D. L. (2003). Metasynthesis: The state of the art—so far. *Qualitative Health Research*, *13*(7), 893–904.

Govindarajulu, N., & Daily, B. F. (2004). Motivating employees for environmental improvement. *Industrial Management & Data Systems*, *104*(4), 364–372.

Haddock-Millar, J., Sanyal, C., & Müller-Camen, M. (2016). Green human resource management: A comparative qualitative case study of a United States multinational corporation. *The International Journal of Human Resource Management*, *27*(2), 192–211.

Ibanez, A., Khalefa, M. A., & Al-Dulaimi, M. A. H. (2024). Green human resource management practices and employee engagement: A case study of leading sustainable organizations. *International Journal of Green Management and Business Studies*, *4*(2), 54–64.

Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., & Nagano, M. S. (2008). Environmental management system and human resource practices: Is there a link between them in four Brazilian companies? *Journal of Cleaner Production*, *16*(17), 1922–1925.

Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., & Nagano, M. S. (2010). Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: Methodological triangulation applied to companies in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, *21*(7), 1049–1089. https://doi.org/10.1080/09585191003783512

Jackson, S., Renwick, D., Jabbour, C. J. C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management. *Zeitschrift für Personalforschung / German Journal of Research in Human Resource Management*, *25*(2), 99–116.

Jensen, L. A., & Allen, M. N. (1996). Meta-synthesis of qualitative findings. *Qualitative Health Research*, *6*(4), 553–560.

Karanfil, S. M. (2024). Havayolu işletmelerinde sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerine bir araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, *13*(3), 1459–1480.

Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, *76*, 83–93.

Malterud, K. (2001). Qualitative research: Standards, challenges, and guidelines. *The Lancet*, *358*(9280), 483–488.

Mandip, G. (2012). Green HRM: People management commitment to environmental sustainability. *Research Journal of Recent Sciences, ISSN*, *2277*(1), 2502.

Margaretha, M., & Saragih, S. (2013, Mart). *Developing new corporate culture through green human resource practice* [Bildiri sunumu]. International Conference on Business, Economics, and Accounting, Bangkok, Tayland.

Marhatta, S., & Adhikari, S. (2013). Green HRM and sustainability. *International E-Journal of Ongoing Research in Management & IT*, *1*(1), 1–5.

Masood, R. Z. (2018). Green HRM: A need for 21st century. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR)*, *5*(6), 356–359.

Masri, H. A., & Jaaron, A. A. (2017). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, *143*, 474–489. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.087

Mathapati, C. M. (2013). Green HRM: A strategic facet. *Tactful Management Research Journal*, *2*(2), 1–6.

May, D. R., & Flannery, B. L. (1995). Cutting waste with employee involvement teams. *Business Horizons*, *38*(5), 28–38.

Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber* (3. basım; S. Turan, Çev. Ed.). Nobel Yayınevi.

Mishra, P. (2017). Green human resource management: A framework for sustainable organizational development in an emerging economy. *International Journal of Organizational Analysis*, *25*(5), 762–788.

Mishra, R. K., Sarkar, S., & Kiranmai, J. (2014). Green HRM: Innovative approach in Indian public enterprises. *World Review of Science, Technology and Sustainable Development*, *11*(1), 26–42.

Mwita, K. M. (2019). Conceptual review of green human resource management practices. *East African Journal of Social and Applied Sciences (EAJ-SAS)*, *1*(2), 11–20.

Ogbechie, C., Kenneth, A., Godson, I., AbaYomi, F., & Ifedapo, A. (2016). *The role of HR in corporate social responsibility and sustainability in emerging economies*. Lagos Business School.

Ojo, A. O., & Raman, M. (2019). Role of green HRM practices in employees' pro-environmental IT practices. In A. Rocha et al. (Eds.), *World Conference on Information Systems and Technologies* (pp. 678–688). Springer.

Ojo, A. O., Tan, C. N.-L., & Alias, M. (2022). Linking green HRM practices to environmental performance through pro-environment behaviour in the information technology sector. *Social Responsibility Journal*, *18*(1), 1–18. https://doi.org/10.1108/SRJ-12-2019-0403

Opatha, H. H. D. N. P. (2013). Green human resource management: A simplified introduction. *Proceedings of the HR Dialogue*, *1*(1), 12–21.

Opatha, H., & Arulrajah, A. (2014). Green human resource management: Simplified general reflections. *International Business Research*, *7*(8), 101–112.

Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (M. Bütün & S. Beşir Demir, Çev. Edt.). Pegem Akademi.

Paulet, R., Holland, P., & Morgan, D. (2021). A meta-review of 10 years of green human resource management: Is Green HRM headed towards a roadblock or a revitalisation? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *59*(2), 159–183.

Pimonratanakan, S., & Pooripakdee, S. (2017). The human resource development in the learning organization for the organizational development. *International Journal of Business and Economic Affairs*, *2*(3), 183–192. https://doi.org/10.24088/ijbea-2017-23003

Rani, S., & Mishra, K. (2014). Green HRM: Practices and strategic implementation in the organizations. *International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication*, *2*(11), 3633–3639.

Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, *15*(1), 1–14.

Ring, N. A., Ritchie, K., Mandava, L., & Jepson, R. (2011). *A guide to synthesising qualitative research for researchers undertaking health technology assessments and systematic reviews*. NHS Quality Improvement Scotland.

Sharma, R., & Gupta, N. (2015). *Green HRM: An innovative approach to environmental sustainability*. In Proceeding of the Twelfth AIMS International Conference on Management (pp. 2–5).

Song, W., Yu, H., & Xu, H. (2021). Effects of green human resource management and managerial environmental concern on green innovation. *European Journal of Innovation Management*, *24*(3), 951–967.

Suharti, L., & Sugiarto, A. (2020). A qualitative study of green HRM practices and their benefits in the organization: An Indonesian company experience. *Business: Theory and Practice*, *21*(1), 200–211.

Uddin, M. M., & Islam, R. (2015). Green HRM: Goal attainment through environmental sustainability. *Journal of Nepalese Business Studies*, *9*(1), 14–19.

Varma, V. G. (2022). Water-efficient technologies for sustainable development. In *Current Directions in Water Scarcity Research* (Vol. 6, pp. 101–128). Elsevier.

Walsh, D., & Downe, S. (2005). Meta-synthesis method for qualitative research: A literature review. *Journal of Advanced Nursing*, *50*(2), 204–211.

Wang, J., Tang, L., Zhang, T., Phillips, C., & Aldawish, L. S. (2024). The implementation and barriers of green recruitment: A qualitative study on green human resource management. *Businesses*, *4*(3), 411–425.

Wehrmeyer, W. (Ed.). (1996). *Greening people: Human resources and environmental management*. Routledge.

Yong, J. Y., & Yusliza, M. Y. (2023). Green human resource management: A preliminary qualitative study of green HRM awareness, practices, and outcomes in the Malaysian manufacturing context. In *Global Perspectives on Green HRM: Highlighting Practices Across the World* (pp. 97–125). Springer Nature Switzerland.

Yusoff, Y. M., Ramayah, T., & Othman, N. Z. (2015). Why examining adoption factors, HR role and attitude towards using E-HRM is the start-off in determining the successfulness of green HRM. *Journal of Advanced Management Science*, *3*(4), 337–343.

Zoogah, D. B. (2011). The dynamics of green HRM behaviors: A cognitive social information processing approach. *German Journal of Human Resource Management*, *25*(2), 117–139.

Zubair, D. S. S., & Khan, M. (2019). Sustainable development: The role of green HRM. *International Journal of Research in Human Resource Management*, *1*(2), 1–6.

FAİZ HER ZAMAN RİBA MIDIR? GELENEKSEL VE MODERN YAKLAŞIMLARIN KARŞILAŞTIRMALI BİR DEĞERLENDİRMESİ

Dr. Fahrettin ÖZDEMİRCİ

İstanbul Medipol Üniversitesi, Fahrettin.ozdemirci@medipol.edu.tr

Özet

Bu bildiri, konvensiyonel bankacılığın faizi "her şeyin fiyatı" olarak kullanmasından hareketle faiz kavramını bileşenlerine ayırmakta; ribâ ile faiz arasındaki ayrımı işletmecilik ve fiyatlama mantığı üzerinden yeniden yorumlamaktadır. Klasik İslam görüşünde; Kapitalist ekonomideki faiz kavramı ile İslam inancındaki ribâ kavramının bire bir örtüştüğü kabul edilir ve bu varsayım ile faiz yasaklanmış bir fazlalık olarak sayılır. Ancak bazı yeni dönem İslam bilim adamları /düşünürleri bu konuda değişik gerekçeler ile karşıt görüşler beyan etmişlerdir. Bu makalede faiz ve ribânın kesiştiği ve ayrıldığı yönler konvonsiyonel bankacılığın faaliyetleri ve faizin içerisinde yer alan unsurlar detaylı bir şekilde ele alınarak yeni dönem yaklaşımlar değerlendirilecektir.

Anahtar Sözcükler: Faiz, Ribâ, Risk yönetimi.

IS INTEREST ALWAYS RİBA? A COMPARATIVE ASSESSMENT OF TRADITIONAL AND MODERN APPROACHES

Abstract

This paper, starting from the premise that conventional banking uses interest as the "price of everything," breaks down the concept of interest into its components; it reinterprets the distinction between usury (riba) and interest through the logic of business management and pricing. According to classical Islamic thought, the concept of interest in capitalist economics and the concept of usury in Islamic belief are considered to be identical, and based on this assumption, interest is considered a forbidden excess. However, some contemporary Islamic scholars (theologians) have expressed opposing views on this matter with various justifications. This article will examine the intersection and divergence of interest and usury from the perspective of conventional banking activities and the elements involved in interest, and will evaluate the approaches of contemporary theologians.

Keywords: interest, riba, risk management.

1 GİRİŞ

Konvensiyonel bankacılık, faiz oranını; enflasyon, kredi temerrüt riski, fırsat maliyeti, sermayedarın kâr beklentisi, ücretsiz/düşük ücretli hizmetlerin maliyeti, likidite riski, vade riski ve kur riski gibi faktörlerin birlikte ele alındığı torba fiyat (her şeyin fiyatı) şeklinde dikkate almaktadır. Bu durum, faizin semavi dinlerde yasaklanan ribâ kavramıyla nerede ve ne ölçüde örtüştüğü meselesinin yalnızca normatif bir tartışma olmadığını; aksine fiyatlama denklemi ve iş modeli düzeyinde çözümlenmesi gereken bir teknik mesele olduğunu gösterir. Bu bildiri, faiz ile ribâ arasındaki ilişkiyi normatif bir tartışma olmaktan çıkarıp fiyatlama tekniği ve iş modeli düzeyinde ele almayı; yapılacak teknik ayrıştırma ışığında, anılan iki kavramı eşitleyen ve ayrıştıran görüşlerin temel dayanaklarını analiz etmeyi amaçlamaktadır.

2 KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Faizin Tanımı

Kapitalist ekonomi ile İslam ekonomisi arasındaki en temel ayrım noktalarından biri faizdir (Kazancı, 2016). İslam ekonomisi, menkullerin, madenlerin ve paranın zaman değerini yasaklarken; gayrimenkuller ile amortismana tabi malların kiralanması ve kullanılması karşılığında ortaya çıkan zaman değerini ticaret olarak değerlendirmektedir. Kapitalist ekonomide ise eşyanın, madenlerin veya paranın zaman değeri kabul edilmekte ve bunların kullanımının, fiziksel olarak yıpranmasalar dahi zamana bağlı olarak bir getiriye tabi olması gerektiği görüşü savunulmaktadır (Sadr, 1979).

Faiz kavramını açıklarken üzerinde durulması gereken en önemli hususlardan biri, altın ve gümüş gibi madenlerin, arpa, buğday, tuz ve hurma gibi temel gıda ürünlerin ve paranın zaman değeri unsuru kritik bir meselesidir. Para; hesap ve değer birimi, değişim aracı, değer biriktirme aracı ve politika aracı olarak çok yönlü işlevlere sahiptir (Sebahattin, 2020). Altın para veya altın/gümüş paralar mal para niteliği taşır; hem maden değerine sahiptirler hem de para fonksiyonunu yerine getirirler. Buna karşılık itibari para veya kaydi para, maddi anlamda mal olarak kabul edilmemektedir (Şıklar, 2009). Para, altın ve gümüş gibi kıymetli madenler ya da arpa, buğday, hurma, tuz gibi para dışındaki mallar için söz konusu olan zaman değeri; yani bu varlıklardan belirli bir süre mahrum kalmanın karşılığı ya da bunlara zamanından önce sahip olmanın maliyeti, faiz kavramı içerisinde değerlendirilmektedir (Bayındır, 2002).

Paranın zaman değeri, bugünkü tüketimin geleceğe ertelenmesinin mükâfatı ya da gelecekteki tüketimin bugüne indirgenmesinin yapılmasının bedeli olarak tanımlanmaktadır. Bu değer, paranın kullanım zamanına ilişkin yapılan tercihler sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bir kişi elindeki parayı bugün bir ihtiyacı için harcayabileceği gibi, bu tüketimini erteleyerek ya da bekleyerek gelecekte aynı ihtiyacını karşılayabilir. İşte bu bekleme veya ertelemenin karşılığı faizdir; başka bir ifadeyle, belirli bir dönem boyunca likiditeden vazgeçmenin ödülü faizdir (Keynes, 2010). Benzer şekilde, bugün ihtiyacı olan ancak yeterli parası bulunmayan bir kişi, parayı biriktirmek için beklemek yerine borçlanarak ihtiyacını hemen karşılayabilir ve gelecekteki gelirini bugünden tüketmeyi tercih edebilir. Gelecekteki tüketimin bugüne çekilmesinin bedeli de yine faiz olarak karşımıza çıkmaktadır (Sarıaslan & Erol, 2014).

Robertson faiz oranını "ödünç verilebilir fonların kullanımının fiyatı" olarak tanımlarken; Ohlin bu oranı ödünç verilebilir fonlar kuramı çerçevesinde ele alarak, faiz oranını bir borcun veya kredinin fiyatı şeklinde açıklamakta ve bir köy pazarında yumurta ya da çileğin fiyatının arz ve talebe göre belirlenmesi gibi, faiz oranının da kredinin arz ve talebine göre oluştuğunu belirtmektedir (Ohlin & Robertson 1937). Günümüz ekonomi sisteminde faiz, kısaca paranın kirası veya fiyatı olarak tanımlanmaktadır (Aren, 2014).

Faiz, kullanıldığı alana göre farklı isimler altında sınıflandırılmaktadır. Bankalar, tasarruf sahiplerine fonları karşılığında ödedikleri mevduat faizi ve fon kullananlardan talep ettikleri kredi faizi olmak üzere iki temel faiz türü uygulamaktadır. Hazine tarafından devlet tahvili ve hazine bonosu karşılığında ödenen faize risksiz getiri/hazine faizi adı verilmektedir. Gösterge faizi ise, genellikle üç veya altı ayda bir kupon ödemeli olan, vadesine iki yıl kalmış ve ikincil piyasada en çok işlem gören devlet tahvilinin piyasadaki faiz oranını ifade etmektedir. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası tarafından en sık kullanılan faiz türleri arasında politika faizi, gecelik faiz ve geç likidite faizi bulunmaktadır. Politika faizi, bir hafta vadeli repo işlemlerine uygulanan faizdir. Gecelik faiz, bankaların bir günlük vadede borç alma ve verme işlemlerinde uygulanan faiz oranıdır. Geç likidite faizi ise, gün sonunda hesaplarını kapatmada ya da ödeme yapmakta zorlanan bankaların aldıkları fonlar karşılığında ödedikleri tutardır (Dinçer & Yüksel 2018).

Faiz kelimesinin Sümer dilindeki anlamına bakıldığında faizin “Máš” buzağı terimi ile aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir. Antik Mısır’da faiz kelimesi doğum yapmak anlamına gelmektedir. Antik yunanda faiz, sığır yavrularına atfen “Tokos” doğmak anlamında kullanılmaktadır (Goetzmann, 2017). Antik Çin dilinde faiz çocuk anlamı içeren ‘hsi’ kelimesi ve üretmek, üretilen ürün anlamına gelen ‘sheng’ kelimeleri ile ifade edilir (İstekli & Bozik, 2020). İbranice “Neshek” “ısırık” veya “zehirli yılan ısırığı” anlamında kullanılmaktadır. Aynı zamanda “artırma” ve “lokma” anlamına da gelir. Ayrıca “ribbit” kelimesi de faiz anlamında kullanılmıştır (Ustaoğlu, 2020). Faizin Arapça’daki karşılığı “riba” olup sözlükte, herhangi bir şeydeki artış ve fazlalığı, mutlak artışı ifade eder. Lügatta “ribâ” keçinin oğlak doğurması ve keçinin

oğlağının ölmesi anlamına da gelmektedir (Mesud, 2005). Eski Türk Yazıtlarında ve Çin kaynaklarında Hunların ticareti, borç ilişkileri ve faizle ilgili herhangi bir kayda rastlanmamıştır (Yakut, 2002). Türklerin İslamiyet'i kabulünden sonraki dönemdeki eserlere bakıldığında gerek Kaşgarlı Mahmut'un Divan-u Lügat-it Türk eserinde (Yurtsever, 2005) gerekse Yusuf Has Hacib'in Kutadgu Bilig adlı eserlerinde (Tunçel, 2019) faiz ve faizle borç vermeye rastlanmamaktadır. Bu eserler İslamiyet'i kabul ettikten sonraki döneme ait olmakla birlikte sözlükte faiz teriminin olmaması dikkate şayandır.

2.2 Riba'nın tanımı:

İslam ıstılahında faiz yerine ribâ kavramı kullanılır. Riba Türkçe'ye faiz olarak tercüme edilir. Faiz ödünç işlemlerinde ve alışverişte karşılığı bulunmayan hakiki veya hükmî fazlalık olarak tanımlanır (TDV İslam Ansiklopesidisi, Faiz, 2008).

Faizin Arapçadaki karşılığı "ribâ" olup sözlükte, "herhangi bir şeydeki artış ve fazlalığı ifade eder. Terim olarak ise riba "borç verilen bir parayı belli bir süre sonunda belirli bir fazlalıkla veya herhangi bir borç ilişkisi ile doğan ve süresinde ödenmeyen bir alacak için ek vade tanıyıp vade sonunda bu alacağı fazlalıkla geri almanın, yine bu şekilde alınan fazlalığın" genel adıdır (Karaman, H. & vd., 2018).

Türkçe'deki yaygın karşılığı "faiz" olan Arapça ribâ kelimesi sözlükte "fazlalık, nemâ, artma, çoğalma; yükseğe çıkma, (beden) serpilip gelişme" gibi anlamlara gelir. Arapça'da tepelere, düz araziye nispetle daha yüksek oluşları sebebiyle râbiye, canlıları besleyip büyütmeye de terbiye denir. Bu sözlük anlamıyla riba, hem bir şeyin kendi içinde bulunan hem de iki şey arasında mukayeseden doğan fazlalığı ifade eder. Kur'an'da riba kelimesi her iki anlamda da kullanılmıştır.

Birinci durumla ilgili olarak, üzerine yağmur yağan toprağın kabarması "rebet" kelimesiyle (Kur'an-ı Kerim, Hac, 5 & Fussilet, 39), ikinci anlamla ilgili olarak da iki topluluktan birinin diğerine göre mal bakımından veya sayıca yahut değerce daha üstün olması hali "erbâ" kelimesiyle (Kur'an-ı Kerim, Nahl, 92) ifade edilmiştir. Fıkıh literatüründe ise riba, borç verilen bir parayı veya malı belli bir süre sonunda belirli bir fazlalıkla yahut borç ilişkisinden doğan ve vadesinde ödenmeyen bir alacağa ek vade tanıyıp bu süreye karşılık onu fazlalıkla geri almanın veya bu şekilde alınan fazlalığın adı şeklinde tanımlanmıştır. Türkçe' de kullanılan "faiz" kelimesi de Arapça kökenli olup genelde riba ile eş anlamlı kabul edilir (TDV İslam Ansiklopedisi, Faiz, 2008).

Cahiliye dönemi Arapları riba kelimesini ve ondan türeyen diğer kelimeleri sözlük manasından ziyade terim anlamında, yani vadeye veya vadenin uzatılmasına karşı borcun da artması manasında kullanıyorlardı. Nitekim kaynakların bildirdiğine göre Cahiliye devrinde borçlu alacaklısına giderek, "Borcu ertelersen sana şu kadar fazla veririm" derdi, alacaklı da borcu ertelerdi (Taberî, 913). Bu dönemde Araplar, faizi belirli aralıklarla ödenmek şartıyla borç para verirler, ara dönem sonlarında faizi, vade geldiğinde de anaparayı isterlerdi. Eğer borçlu ödeme yapamayacak durumda ise vadenin uzatılması karşılığında faiz miktarı da arttırılırdı (Er-Râzî, 1198).

İbn-i Hişâm, Kâbe'nin yeniden inşa edilmesi sırasında Hz. Peygamber'le de akrabalığı bulunan Ebû Vehb'in şöyle konuştuğunu belirtmiştir: "Ey Kureyş topluluğu! Kâbe'nin inşasına ancak temiz kazancınızla iştirak edin. Buraya ne zina parası ne ribâ kazancı ne de insanlardan zorla alınmış mal girsin" (İbn-i Hişam, 816). Bunun üzerine Mekkeliler bu yollarla elde ettikleri kazançlarını kullanmaktan çekinmişler, fakat diğer gelirleri de inşaat için yeterli olmamış ve Kâbe'nin Hicr denilen kısmı binanın dışında kalmıştır. Bu tüccar kavim içinde diğer iki kazanç türünün fazla bir yekün tutmayacağı göz önünde bulundurulursa faizin bu toplumda ne derece yaygın olduğu anlaşılır (Esed, 2008). Bu rivayetler, riba kelimesinin İslâm öncesi dönemde de bugünkü faiz anlamında örfî bir kullanımının bulunduğunu, ayrıca ribanın Cahiliye Araplarının nazarında da çirkin bir kazanç olarak değerlendirildiğini göstermektedir.

Kur'an'da sekiz yerde geçen riba kelimesi bu örfî anlamında kullanılmış, hadislerde de riba kavramına yeni bir boyut getirilerek literatürdeki vade faizi- fazlalık faizi (ribe'n-nesîe- ribe'l-fadl) veya borç faizi- alışveriş faizi (ribe'd-deyn- ribe'l-bey ') şeklindeki ayırım ve adlandırmalara zemin hazırlanmıştır.

Faizsiz sistem arayışının veya bu konulardaki çalışmaların asıl nedeni faizin kötü bir şey olmasından çok, faizin kötülenmiş bir şey olmasıdır. İnanç değerleri açısından faizin yasaklanmış, kötülenmiş bir fiil olarak

belirlenmesi esas nedendir (Kur'an-ı Kerim, Bakara, 275). Faizin yararlı mı zararlı mı olduğu konusu aslında faizsiz sistemin konusu değildir. İslam iktisadında faizin zararlı olduğuna inanılır. En azından zararlarının yararlarından daha fazla olduğuna inanılır. Bazı para politikası araçlarında faizi artırmanın iyi sonuçlar vermesi faizi yine de meşru kılmaz. Faiz yerine başka araçların kullanılması gerekir. Kaldı ki ekonominin genelini etkileyecek para ve maliye politikalarında kişilerin hak ve servetlerinin batıl yollarla transferine neden olabilecek, haksız zarar ve kazançlara sebebiyet verebilecek politikaların uygulanması İslam iktisadında kabul görmeyen konulardır.

İslam iktisat ahlakına göre batıl yolla mal edinme, bir kimsenin mülkiyetini rıza dışı, bedelsiz veya haksız yöntemlerle ele geçirmesi olarak tanımlanır. Kur'an-ı Kerim'de, Nisa Suresi 29. ayette vurgulanan "karşılıklı rıza" ilkesinin aksine; hırsızlık, gasp, faiz, kumar, rüşvet, tefecilik ve ölçüde hile gibi yollar "şeytan işi birer pislik" ve haram kabul edilmiştir. Buna karşın ticaret, miras, zekât ve hibe gibi meşru transfer yöntemleri helal kılınarak, toplumsal adaletin ve mülkiyet hakkının korunması hedeflenmiştir. (Çetin, 2018).

2.3 İslam'dan Önce Mekke'de Cahiliye Döneminde Faiz

Cahiliye dönemi Mekke'sinde zenginlik ve servet belli ailelerde ve kişilerde toplanmıştı. Bunlar toplumun ihtiyaç duyanlarına faizle borç verirlerdi. Uygulamada bir yıl için %2 faizle borç verilirdi. Bir yıl sonra 100 altın anapara 2 altın faiz olmak üzere 102 altın ödenmesi gerekirdi. Ancak borçlu ödeme imkânına kavuşmazsa sadece 2 altın faizi öder ve faiz izleyen yıl ikiye katlanarak borç devam ederdi. İzleyen yılsonunda 100 altın anapara 4 altın faizi tahakkuk ederdi. Bu yıl da ödeme imkânı yoksa sadece 4 altın faizini öder ve borcun faizi ikiye katlanarak devrederdi (Göndoğan, 2019).

İzleyen yıl 100 altın anapara 8 altın faiz ödenmesi gerekirdi. Yine ödeme kabiliyeti yoksa 8 altını öder ve borcu faiz ikiye katlanarak devreder. Altıncı yılsonunda 126 altın toplam faiz ödemiş olur ve anapara durmaktadır. İmkânı varsa anaparayı da öderse 100 altın için 226 altın ödeme yapardı. Ancak borcunu ödeyemezse 7. yılda faiz 128 altına çıkardı (Göndoğan, 2019). Borcunu varsa mallarıyla, yoksa erkek evladını köle olarak vererek, o da yetmezse kız çocuğunu köle olarak vererek öderdi. Bu da yetmezse kendisinin de özgürlüğü sona ererdi. Kız çocuğu panayırlarda ücret karşılığı çadırlarda dışardan gelenlere sunulurdu. Bunun vereceği çöküntüyü yaşamamak için orta ve dar gelirliler kız çocuklarını küçükken gömerek bu utanca engel olmak gibi bir yöntem geliştirmişlerdir (Demircan, 2014).

2.4 Faiz İle Riba'nın Aynı Kavram Olmadığı Görüşü

Modern bankacılık faizlerinin Kuran'da geçen "riba" (haram faiz) ile aynı olmadığını savunanlar, genellikle banka faizlerinin enflasyon karşısında paranın değerini koruma amacı taşıdığını ve sömürü aracı olmadığını öne sürer.

Banka faizlerinin, Kuran'da yasaklanan ve insanları ezen riba kapsamına girmediğini, enflasyon oranındaki faizin "faiz" sayılmayacağı savunulmuştur (Öztürk, 2015).

Enflasyon karşısında değerini koruyan paranın faiz değil, meşru bir getiri olduğu belirtilir. Özellikle banka mevduat hesaplarının getirisinin, paranın erimesini önlediği için haram faiz kapsamına girmeyebileceğine dair görüşler vardır (Ateş, 1997).

Bayındır, paranın bir mal değil, bir "değişim aracı" olduğunu savunur. Bu bağlamda, enflasyon oranındaki bir artışın faiz olmadığını, paranın satın alma gücünün korunması (zararın tazmini) olduğunu iddia eder. Ancak, enflasyonun üzerindeki her türlü fazlalığı "riba" olarak nitelendirerek klasik fıkıh çizgisinden tam kopmamakla birlikte, "enflasyon kadar farkın helal olduğu" çıkışıyla modern uygulamalara kapı aralamıştır (Bayındır, 2015).

Fazlurrahman'ın makalesi, modern banka faizinin haram olmadığını savunanların temel "teorik anayasası" kabul edilir. Yazara göre mesele sadece bir kelime benzerliği değil, tamamen farklı iki ekonomik sistemdir. Fazlurrahman, Kur'an'daki (Âl-i İmrân, 3/130) "Ribayı kat kat artırılmış olarak yemeyin" ifadesine odaklanır. Cahiliye dönemindeki uygulamanın, borç ödenemediğinde ana paranın ikiye katlanması esasına dayandığını belirtir. Modern bankacılıkta ise faiz oranları sabittir ve ana paranın yüzlerce katına çıkması gibi sömürücü

bir mekanizma (bileşik faiz zulmü) kural değildir. Ayrıca İslam'ın yasakladığı ribanın "muhtaç kişinin hayatta kalmak için aldığı" (tüketim) borçlar üzerinden yapıldığını savunur. Modern dünyada ise kredilerin büyük çoğunluğu "kâr elde etmek amacıyla yapılan yatırımlar" (üretim/ticaret) içindir. Borç alanın bu paradan kâr ettiği bir sistemde, borç verene pay verilmesinin (faiz) sömürü değil, hakkaniyet olduğunu iddia eder. Klasik fıkıhta para, "misli bir mal" olarak görülür ve aynı cinsten değiş tokuşta fazlalık haramdır. Fazlurrahman ise modern ekonomide paranın bir "sermaye" ve "hizmet aracı" olduğunu, dolayısıyla bu paranın kullanım hakkı için ödenen bedelin (interest), klasik "riba" tanımına sokulmasının teknik bir hata olduğunu savunur. Cahiliye ribasında güçlü olan (alacaklı), zayıf olanı (borçlu) köleleştirebilecek kadar ezmekteydi. Bankacılıkta ise her iki tarafın hakları yasalarla korunur. Fazlurrahman'a göre, İslam'ın temel amacı sosyal adaleti sağlamaktır; eğer bir sistem zulme yol açmıyorsa, ismine faiz denmesi onu haram kılmaz (Rahman, 1964).

İddia sahipleri, Kur'an'da geçen "riba" kavramının sadece "kat kat artırılan" (Ad'afen Muda'afe) borç fazlalığı olduğunu, bankaların uyguladığı sabit ve düşük oranlı fazlalığın bu tanıma uymadığını belirtirler.

Kur'an'da yasaklanan "riba"nın, borçlunun zayıflığından faydalanan ve borcu ödeyemedikçe katlanarak artan ahlak dışı bir sömürü düzeni olduğu, modern bankacılıkta uygulanan faizin, paranın "zaman maliyeti" ve "sermaye getirisi" olduğu, bu sistemin iktisadi açıdan kaçınılmaz olduğu savunulur. Banka faizinin önceden belirlenmiş, şeffaf ve yasal bir süreç olduğu; bu nedenle Cahiliye dönemindeki keyfi ve zalimane riba ile aynı kefeye konulmasının "vahim bir hata" olduğu ifade edilir (Şahin & Öztürk, 2021).

3 YÖNTEM

Konvansiyonel bankacılıkta modern ekonominin vazgeçilmez borç ve mevduat fiyatlama mekanizması olan faiz ile İslam inancında yasaklanan ribâ kavramının kesiştiği ve ayrıştığı yönler ortaya konularak ve bu konudaki görüşlerin dayanakları irdelenerek, tartışmaların gerçek mahiyetine ışık tutulması hedeflenmektedir.

3.1. Faiz ve Riba Arasındaki Benzerlikler ve Farklılıklar

Çağdaş dönemde, birtakım ekonomik gerekçelerle Kur'an'da yasaklanan ribanın faiz ile eş anlamlı olmadığı ileri sürülmüştür (Durmaz, 2020). Üzerinde çokça tartışılan para mal mıdır yoksa para bir değer midir sorusu tam bu noktada devreye girmektedir. İslam iktisatçılarının bu noktada ciddi itirazları bulunmaktadır. İslam iktisadının temel ilkeleri ile ilgili önemli açıklamalar yapan Gazali, parayı, kullanım değeri olmayan ve malların değerlerini eşitlendiren ve dolaşımı kolaylaştıran bir araç olarak kabul eder. Para mal değil malı temsil eden bir ölçü birimidir. Gazali, ribayı, paranın para ile satılması sonucu elde edilen haksız bir kazanç kabul eder ve parayı aynaya benzetir, "*onun rengi yok, fakat her rengi gösterir*." Gazali'ye göre *"...paranın maddesinde de arzulanacak bir şey olmadığı halde o, her arzunun vesilesidir*" (El-Gazali, 1111).

Paranın zaman değeri enflasyon ve geri ödememe riskini de kapsayan bir fırsat maliyeti olup genellikle yıllık nominal (cari) faiz oranı ile belirlenir. Şu anda harcayabileceği "P" miktar parasını harcamayarak bir yıl sonra harcamak için bankaya "r" faiz oranı üzerinden yatıran bir kişinin yılsonunda "F=(P+(P x r))" kadar parası olacaktır. "F"; "P" miktar paranın "r" faiz oranından bir yıl sonraki değeridir. Bileşik faiz ise yılsonunda elde edilen faizin anaparaya eklenerek izleyen yılda bir önceki yıl elde edilen faizin de faizinin hesaplanmasıdır. Bir sonraki yıl ilk yılın faizi, ilk yılın faizinin faizi ve ikinci yılın faizi de anaparaya eklenir. Sonraki yıllarda faizler ve faizlerin faizleri eklene eklene yıllık faiz hesaplanır (Sarıaslan & Erol, 2014).

Nominal faiz oranı temel olarak: "ekonomideki enflasyon oranı (e)", geri ödememe risk primi (d)" ve paranın elden çıkarılması nedeniyle kaçırılan fırsatların gerçek zaman değerini (z)" belirten üç bileşenin fonksiyonudur. Nominal faiz formülü şu şekilde ifade edilebilir. P(1+r) = P(1+e) (1+d) (1+z) Nominal faiz fonksiyonundan enflasyon etkisi arındırılırsa reel faiz oranına ulaşılacaktır. Bir başka ifade ile reel faiz enflasyondan arındırılmış faiz oranıdır. P(1+d) (1+z) reel faiz oranını vermektedir. Enflasyonun sıfır olduğu ve geri ödememe risk priminin (hazine bonosu gibi) de sıfır olduğu bir ortamda nominal faizle reel faiz

birbirine eşit olur. Bu durumdaki faiz aslında aynı zamanda riba ile yüzde yüz örtüşmektedir. Ancak burada da enflasyon geçmiş dönemde oluşmakta ve gelecekte nasıl oluşacağı tam olarak bilinememektedir. Faiz ise borçlanma veya mevduatın yatırıldığı dönemde geleceğe ilişkin olarak belirlenmektedir. Mevcut enflasyon oranı gelecekteki enflasyon için sadece tahmin aracı olmaktadır. Bu durumda vadenin bitiminde hesaplanan faizin içindeki enflasyonun ne olacağı yine vadenin bitimindeki enflasyona bakılarak bilinebilecektir. Bu durumda enflasyonun üstündeki veya altındaki faiz oranı durumunda karmaşa oluşturacaktır. Ayrıca enflasyon ölçme yöntemlerindeki tutarsızlıklar da bir başka sorunu oluşturacaktır.

Riba kavramı enflasyonu kapsamamaktadır. Alınan borç aynıyla ödenmelidir. Ne eksik ne de fazla. Bu konuda ne aldatan olun ne de aldanan olun hükmü belirleyicidir. (Erman, 2019). Bankacılıkta kullanılan yukarıda saydığımız üç unsurun yanında sermayedarların kâr payı beklentileri, hissedarların kâr payı beklentileri, personel giderleri, kira giderleri, vergi yükü, işletme giderleri gibi hususlar da faiz oranlarının içerisinde yer almaktadır. Toplanan mevduata verilen faiz oranlarını bu kalemler negatif yönlü etkilerken, kredi faiz oranlarını bu kalemler pozitif yönlü etkilemektedir.

Türkiye'de yaygın olan bir diğer uygulamada hizmetlerin maliyetlerinin geçişkenliğidir. Bundan kastımız Türkiye'de bankalar müşterilerinin bankamatik işlemlerinden, internet bankacılığı işlemlerinden, paralarını saklamalarından, kredi kartlarından, havalelerinden hatta EFT işlemlerinden hiç ücret almamakta veya çok cüzi ücretler almaktadırlar. Ancak bu hizmetlerin verilmesi ve sürdürülmesi için bilgi işlem, elektrik&elektronik, kira, personel vb. birçok gidere katlanmaktadırlar. Bu ücretsiz verilen hizmetler de bir maliyet unsuru olarak mevduat faizlerine negatif yönlü, kredi faiz oranlarına da pozitif yönlü etki etmektedir.

Diğer taraftan mevduat bankalarının ve katılım bankalarının maliyetsiz ve risksiz en önemli kalemleri vadesiz mevduat ve özel cari hesaplardır. Bunlara tortu mevduat veya katılım fonu da denilmekte olup müşterilere bu tutarlar için herhangi bir faiz veya kar payı ödenmemektedir. Dolayısıyla bankalar bu tür tutarlara talipli olduklarından maaş ve promosyon anlaşmaları için müşterilerine ciddi paralar da ödeyebilmektedirler. Ayrıca, müşterilere yapılan çapraz satışlar da bankaların olumlu anlamda getirilerini arttırmalarına katkı sağlamaktadır. Örneğin müşterilerle kredi anlaşması yapan bir bankanın zorunlu sigorta işlemlerini iştiraklerine yaptırması gibi.

Faiz fonksiyonuna her bir kalemi ayrı ayrı yazmak yerine bu kalemleri paydaşların kâr beklentisi (1+k) ve ücretsiz veya düşük ücretli verilen işletme giderleri (1+g) şeklinde faiz formülüne ekleyelim. P(1+r) = P(1+e) (1+d) (1+z) (1+k) (1+g) şekline gelen faiz formülünde son iki kalemin de İslam dininin yasakladığı riba kavramı içerisine girip girmediğinin açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. İlke olarak sermayedarların kâr beklentisi paranın bir nevi mal gibi alınıp satılması ve bu alım satıma kâr eklenen tutar olarak değerlendirilmektedir. Burada zamana bağlı ve zamanla orantılı bir kâr beklentisi vardır (Sarıaslan & Erol, 2014).

Formülde yer alan fiyatlanmayan veya düşük fiyatlanan bankacılık hizmetlerinin verilmesi ve sürdürülmesi için yapılan harcamaların da mevduat ve kredi faiz oranlarını etkilediği görülmekte, dolayısıyla bunun faiz ile ilişkisine bakılmalıdır. Ücretsiz veya düşük ücretle verilen hizmetler fiyatlanabiliyorsa hizmetin karşılığı hizmetin alındığı esnada hesaplanmalı ve tahakkuk ettirilmelidir. Bu nedenle, oluşacak maliyetin bir oran olarak faiz denkleminde yer alması dolaylı riba olacaktır ve kişilerin hakkını birbirine geçirecektir. P(1+r) = P(1+e) (1+d) (1+z) (1+k) (1+g) bu faiz formülünde riba ile kapsamına giren unsurlar görüşümüze göre P(1+r) = P(1+d) (1+z) (1+k) (1+g) unsurlardır (Sarıaslan & Erol, 2014).

Geri ödememe risk primi (d), bu konuda oluşturulacak sigorta sistemiyle elimine edilip ya da devletin belirlediği asgari şartları sağlayan krediler için devletçe güvence altına alınarak sıfırlanabilmektedir. Paranın elden çıkarılması nedeniyle kaçırılan fırsatların gerçek zaman değeri "(z)" her ne şekilde olursa olsun bankacılık faaliyeti yapanlar veya borç verenler açısından vazgeçilmesi gereken bir kalemdir. Tartışmasız bir şekilde riba kavramının içine girmektedir.

Ortakların ve paydaşların kâr beklentisi (1+k) paranın zamana bağlı değeri üzerine oran olarak yansıtılamaz. Para mal gibi alınıp satılan veya eşya gibi kullanılarak eskiyen veya makine ve demirbaş gibi amortisman (yıpranma) payı olan veya gayrimenkul gibi faydalanılan bir gerçek varlık değildir. Bunların değişim veya tasarruf değerini ifade eden sanal bir şeydir. Sermayedarlar getirilerini, kullandıkları kâr zarar ortaklığı veya helal sayılan yöntemlerle ticarete ortak/aracı olarak risk içeren ve zamana bağlı sabit ve garanti oran içermeyen bir şekilde elde etmelidirler. Kâr beklentisi (1+k) nedeniyle eklenen tutar da riba kavramı içerisinde değerlendirilecektir.

Ücretsiz veya düşük ücretli verilen hizmetler nedeniyle işletme giderlerinin (1+g) faiz oranlarına eklenmesi de riba olarak değerlendirilmelidir. İnsanlar aldıkları hizmetlerin bedelini ödemelidir. Hizmeti alanlarla maliyetine katlananların hem kişi olarak hem de zaman olarak farklılığına sebep olan bu sistem de ribanın içinde değerlendirilmelidir.

Genel yönetim giderleri kapsamında kira giderleri, personel giderleri, demirbaş giderleri, bilgi işlem altyapısı, güvenlik, ATM vb. diğer faaliyet giderleri de (1+t) faiz oranlarının içerisinde yer almaktadır.

Bileşik faiz hesabında ise birinci yılda riba içinde saymadığımız enflasyon (1+e), ikinci yıldan itibaren ve izleyen yıllarda anaparaya eklenen kısmı itibariyle ribanın içerisinde yer alacaktır. İslam iktisadındaki riba ile faiz konusunu bileşenlerine ayırarak kavramsal çerçeveyi oturtmadan bu konudaki kafa karışıklıklarına son vermek mümkün olmayacaktır. Efektif faiz oranı ise katlamalı bileşik faizdir. Şöyle ki yıl içinde bir veya daha fazla dönemsel zaman dilimleri içerisinde faizlerin anaparaya eklenmesi sonuçta hesaplanan faiz oranı anlamına gelir. İster yılda bir kere olsun ister yıl içinde faizler anaparaya tekrar tekrar eklensin veya faiz oranı her yıl bir önceki yılın iki katına çıkarılsın bunların hepsi kat kat riba kavramının içerisinde değerlendirilebilir.

Bileşik faiz cahiliye dönemindeki kat kat riba olarak ifade edilenden farklıdır. Bileşik faiz ödenmeyen faizin de anaparaya eklenerek aynı oranda faiz hesaplanması iken, cahiliye dönemindeki kat kat faiz her yıl faizin ödenmesi anaparanın ödenmemesi, faiz oranının da izleyen yıllarda bir önceki yılın iki katına çıkmasıdır.

Konu biraz daha açılarak yukarıdaki faiz fonksiyonuna likidite riski (1+ı), vade riski (1+v) ve kur riski (1+s) de eklenebilir (Aktaş, 2013). Bu durumda faiz formülümüz P(1+r) = P(1+e) (1+d) (1+z) (1+k) (1+g) (1+t) (1+ı) (1+v) (1+s) şeklinde olacaktır. Borçlanmada kullanılan menkul kıymetlerin nakde dönüştürülmesinin kolaylık derecesi de faiz oranını etkileyen bir değişkendir. Bu nedenle faiz fonksiyonunda likidite riski de dikkate alınır. Likidite riskinin (1+ı) riba kavramı içerisine girip girmediği konusunda bir çalışma bulunmamakla birlikte görüşümüz zamana bağlı mutlak artışların, nedeni ne olursa olsun, riba kavramı içerisine gireceği yönündedir.

Vade uzadıkça (1+v) borçlanma araçları faiz riskine daha fazla maruz kalmaktadır. Bu nedenle borçlanmanın uzun vadeli olması faiz oranını yukarı doğru çeken bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu risk de faiz kavramının içerisinde yer alır.

Hesaplamalarını yabancı para (1+s) üzerinden yapan yatırımcının ödünç verilen para biriminin yabancı para birimine karşı olası değer kaybı riskine karşı talep ettiği risk primi faiz fonksiyonunun bir diğer unsurudur. Bu risk bir yönüyle ülke parasının kıymetinin düşmesi yani enflasyona bağlı bir yönüyle da döviz arz ve talebindeki değişimlere bağlı, diğer bir yönüyle de makroekonomik değişkenlere bağlıdır. Enflasyon, döviz kurları ve işsizlik gibi göstergelerin istikrar kazanması faiz oranlarının düşük gerçekleşmesine yol açmaktadır. (Kartal, M. T., Çetin, A. ve Tan, Ö. F. (2021). Kur riskinin (1+s) faiz oranına etkisinin faiz/riba kapsamında değerlendirilip değerlendirilemeyeceği üzerinde de durulmalıdır.

Politik riskler ve diğer riskler de faiz oranlarına etki eden unsurlardır. Bunlar da faiz denkleminde bir belirleyici olarak yer alır. Politik risklerin ve diğer risklerin (1+u) verilen borcun geri ödenmesinde fazlalığı oluşturan bir sebep olması bunları da dolaylı olarak faiz kavramı içine alır.

Tablo 1. Faiz Oranını Oluşturan Bileşenler

Faizi Oranını Oluşturan Bileşenler	**Açıklaması**	**Faiz**	**Riba**
(e)	Ekonomideki enflasyon oranı	+	-
(d)	Geri ödememe risk primi	+	+
(z)	Paranın elden çıkarılması nedeniyle kaçırılan fırsatların gerçek zaman değerini	+	+
(k)	Ortakların ve paydaşların kâr beklentisi	+	+
(g)	Ücretsiz veya düşük ücretli verilen hizmetler	+	+
(t)	Genel yönetim giderleri	+	-
(ı)	Likidite riski	+	+
(v)	Vade riski	+	+
(s)	Kur riski	+	+
(u)	Politik riskler ve diğer riskler	+	+

Faiz oranını oluşturan unsurlar Sarıaslan & Erol (2014)'un çalışmasından alınmıştır.

Bu durumda faiz formülü P(1+r) = P(1+e) (1+d) (1+z) (1+k) (1+g) (1+t) (1+ı) (1+v) (1+s) (1+u) şeklinde olacaktır. (Sarıaslan & Erol, 2014).

3.2. Faiz ve Borç İlişkisi

Tarih boyunca insanların birikimleriyle, ihtiyaçlarını karşılamak için sahip oldukları değişime konu varlıklar aynı anda hazır olmamıştır. İhtiyaçları, sahip oldukları değişime konu varlıklarından önce ortaya çıktığı dönemlerde borçlanma gereksinimi doğmuştur. Borçlanmanın üçüncü kişiden yapılması durumunda bu borcun ilave bir bedel karşılığı mı yoksa ilave bir bedel olmaksızın mı verildiği konusu faiz kavramını ortaya çıkarmıştır. Zamanla finansal kurumların oluşması ve yaygınlaşması ile her türlü finansal hizmetin ve finansal risklerin faiz oranını etkileyen bir değişken olduğu bir döneme girilmiştir. Faiz finansal hizmetlerin fiyatı haline gelmiştir. Semavi dinlerin yasakladığı riba ile finansal hizmetlerin fiyatı olan faiz arasında zamanla kavramsal bir karmaşa oluşmuştur (Özdemirci, 2024)

İnsanlık tarihinde yazının icadından sonraki dönemdeki borçlanma işlemleri hakkında yazılı kaynaklara ulaşılabilmektedir. Hitit, Akad, Asur, Babil dönemi ve akabinde Antik Yunan, Antik Roma, Antik Mısır, Hint, Çin, İslam öncesi Arap toplumunda örf ve âdet olarak faize iyi bakılmadığı ancak uygulamada faizin yaygın olarak kullanıldığı anlaşılmaktadır. Eski Türklerde Çin etkisinde kalan Uygurlar hariç faizle borç verme ilişkisine rastlanmamaktadır. Eski çağlardan günümüze toplumların faizle sürekli bir mücadelesi olmuştur (Özdemirci, 2024)

İhtiyaçlar ile varlıkların aynı anda bir arada bulunamaması, borçlanma ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Gelecekteki varlıklarla şimdiki ihtiyaçların karşılanması şeklinde de ifade edilebilecek olan borçlanma, zaman içerisinde bankacılık sisteminin temellerini oluşturmuş ve borç verme işleminin bir karşılık beklenerek yapılması, faizli işlemlerin yaygınlaşmasına yol açmıştır (Yetiz, 2016).

Beklenen varlıkların zamanında istenilen seviyede gerçekleşmemesi ya da gelecekteki varlıklara çeşitli nedenlerle ulaşılamaması, faizli borç sisteminde borçlu açısından iflas sonucunu doğurmuştur. Antik Çağ'da bu durum, özgürlüğün kaybedilmesi ve köleliğin yaygınlaşması şeklinde kendini göstermiştir. Faizle borç veren servet sahibi soylular ile faizle borç almak zorunda kalan yoksul halk, toplumun temel sosyal katmanlarını oluşturmuştur. Soyluların servetlerine servet kattığı bir düzenin yanında, her geçen gün daha da köleleşen yoksul halk olgusu önemli sosyal sorunlara yol açmıştır. Bu süreci ortadan kaldırmak veya en azından yavaşlatmak amacıyla, zaman zaman faizin tamamen yasaklandığı veya belirli bir oranla

sınırlandırıldığı, böylece faizli borç ilişkisinin yönetilebilir seviyelerde tutulmaya çalışıldığı görülmüştür (Ildız, 2009).

Faiz yoluyla toplumların iktisadi varlıkları sömürülse de faizin tanımı tam olarak yapılamamakta, daha çok iktisadi hayata olumlu katkıları ön plana çıkarılıp olumsuz yönleri tartışılır olmaktan uzaklaştırılmaktadır. Faiz uygulamasının vahametinin fark edilip sorgulanır hale gelmesinin önüne, meşruiyet kılıfına büründürülmüş dini, siyasi ve iktisadi nitelikli bariyerler örülmüştür (Ustaoğlu & Bayındır, 2020).

Dini argümanlar ve önermeler etrafında şekillenen geçmiş medeniyetlerin çoğu, ahlaki ve normatif olarak faize karşı olumsuz bir tavır takınmış olsa da, faizli borç ilişkileri birbirine benzer gerekçelerle zaman içerisinde meşrulaştırılmıştır. Bu meşrulaştırma girişimlerinin temelinde ise iktisadi zorunluluklar ve kaçınılmazlıklar yer almaktadır (Ustaoğlu & Bayındır, 2020). İktisadi hayatı var eden temel sorun kıtlık problemidir. Kıtlığın arzuyu değil, arzunun kıtlığı doğurmasının Kitab-ı Mukaddes'in verdiği ilk ekonomik ders olduğu belirtilmektedir (Attali & Günen, 2014). Bu durumda, ya emek ve akıl gibi yetenekler kullanılarak tüketim gücüne kavuşulacak ya da başkalarının birikimleri geçici süreliğine ödünç alınarak, yani borçlanılarak bu güç elde edilecektir. Borçlanma seçeneği gündeme geldiğinde, tasarruf sahiplerini borç vermeye motive eden güdü aynı zamanda sorunların kaynağını oluşturmaktadır. Yardımlaşma ve infak gibi ahlaki değerleri tavsiye eden teoloji öğretileri, çoğu zaman iktisadi faaliyetlerin finansmanına yeterli gelecek düzeyde motivasyon üretmekten acizdir (Ustaoğlu & Bayındır, 2020).

İlk çağlardan itibaren faizli borç vermenin kültürel, dini, hukuki ve iktisadi hayatın içine bu denli girmesi ve kaçınılması zor bir olgu olarak yer alması, faizin tarihsel boyutta incelenmesini kaçınılmaz kılmaktadır. Bulunan ilk yazılı belgelerden başlayarak Sümer, Babil, Asur, Antik Yunan, Antik Roma, Antik Mısır, Hint, Çin ve Türk Medeniyetleri borçlanma ve faiz ilişkisine bakmadan bugünü anlamak mümkün değildir. İlahi dinlerin faize yaklaşımı ve Orta Çağ Avrupası ile Osmanlı uygulamalarından sonra modern bankacılık ve faizsiz bankacılık tarihi üzerinde etkisi büyüktür (Özdemirci, 2024).

Faizsiz ekonomi sadece faizin ekonomiye olumsuz etkilileri nedeniyle değil, inanç temelli yaklaşımın da zorunlu gördüğü bir sistemdir.

4 BULGULAR

4.1 Faizsiz Sistemin Tanımı

İslam inancı hayatın tüm yönlerini kapsayan bir yaşam biçimidir. Şeriat, İslâm'a ait dinî, ahlâkî ve hukukî hükümler bütünü anlamında bir terimdir (TDV İslam Ansiklopedisi, Şeriat, 2008). Şeriat kuralları değiştirilemez ve kesindir. Şeriat dinin sosyal hayata hâkim olduğu devletlerde uygulanır. Kanunlar hiyerarşisi gereği şeriat yönetimlerinde anayasa şeriata aykırı olamaz (Kur'an-ı Kerim, Maide, 44). Kanunlar anayasaya ve yönetmelikler de yasalara aykırı olamaz.

Dinin hayatın ekonomik yönüne ilişkin kurallarının başında ticaretin helal, ribanın haram olması gelmektedir (Kur'an-ı Kerim, Bakara, 275). Karma mülkiyet ilkesi benimsenmiş olan İslam ekonomisinde belirli sınırlar içerisinde ekonomik özgürlük vardır. Haram olan şeylerin ticareti de yasaktır. Sosyal adalet ön plandadır. Alın teri kurumadan ücretin ödenmesi esastır. Özel mülkiyete sınır konulmamıştır. Başkasının mülkiyetinin başladığı yerde diğerinin mülkiyeti durur. Ancak kişiler mülkiyetlerinin 1/40'ını her yıl zekât olarak vermek zorundadır. Buna ek olarak ayrıca infak ve sadaka teşvik edilmiştir. Ölçü ve tartıda doğru ve dürüst olmak emredilmiştir. Ticaret ahlaki değerler üzerine inşa edilmiştir. Müşteriyi kandırmak yasaklanmıştır. Ölçü, tartı ve muhteviyatta doğru olmak emredilmiştir. Haram olan şeyleri gıdaya karıştırmak yasaklanmıştır. Gabin, karaborsa ve stokçuluk yapmak yasaklanmıştır (Sadr, 1979).

Mülkiyet konusu ekonominin temellerinden birisidir. Fetih yoluyla elde edilen arazilerden başlayarak çağrı yoluyla teslim arazilerin mülkiyet hukuku, sulh arazileri, devletin diğer arazileri ve özel mülkiyetin sınırları, mülkiyetin el değiştirmesi konuları belirlenmiş konulardır. Madenler konusu da ekonominin diğer konularıdır. Açık madenler, gizli madenler, arazilere bağlı madenler, tabii sular ve diğer tabii servetler de İslam ekonomisinin ve İslam hukukunun konuları arasındadır. Emek, üretim ekonomisi, üretim, dağıtım konuları da İslam ekonomisinin konuları arasındadır. Ayrıca, zekât ve örfi vergi, beytülmal (kamu bütçesi)

kamu harcamalarının finansmanı, toplumsal ihtiyaçların fiyatlanması, paranın değeri, faizsiz ekonomi de İslam ekonomisinin konuları arasındadır (Sadr, 1979).

4.2 Faizsiz Bankacılığın Tarihçesi

Hz. Ömer, Emeviler ve Abbasiler döneminde Müslümanlar dünyanın en önemli merkezlerini fethetmiş ve ticaret hayatına önemli katkılar sunmuşlardır. Önemli limanlar ve ticaret yolları Müslümanların hâkimiyeti altına girmiştir. Ticaret ile birlikte günümüz bankalarının işlevlerini yerine getiren mali aracı kurumlar doğmuştur. Bu aracı kurumların en önemlileri Beyt-ül mal, sarraflar, cehbezler, vakıflar, dostluk ve yardımlaşma kurumlarıdır. Beyt'ül mal, devlete ait her türlü gelirin toplandığı ve harcamaların yapıldığı, hak ve borçlara ehil bir kurumdur. Bir bölgedeki beyt'ül mal şubesinden borç alan bir kişi borcunu başka bir şehirdeki şubeye ödeyebilirdi (Bayındır, 2002).

Para işi ile uğraşan ve bir anlamda bankacılık faaliyetlerini yürüten kişilere Cehbez denilmekteydi. Sarraf veya cehbezlerin başka şehirlerde irtibatlı oldukları adamları bulunmaktaydı. Ashaptan biri olan Zübeyir bin Avvam'ın Medine'de, Kufe'de, Basra'da ve İskenderiye'de bu işle görevli adamları bulunmaktaydı. Herhangi bir şehirde verilen emanet paraları gösteren poliçenin (süftece, havale senetleri) diğer bir şehirdeki kişiye ibraz edilmesi durumunda para tahsilatı yapılabiliyordu. Bu durum altın ve gümüş gibi paraların daha güvenilir bir şekilde taşınabilmesine ve ticaretin gelişmesine imkân sağlamaktaydı (Bayındır, 2015).

Faizsiz ekonomi arayışında belki de insanların üzerinde uzlaşabilecekleri bir sonuç hiç olmayacaktı. Ancak bu konuda Kur'an-ı Kerim'deki kesin emirler faizsiz ekonomiyi en azından İslam dünyası için inanç bağlamında tartışmasız yapar. Uygulamada olması gerekenden ne kadar uzak olunsa da hüküm bakımından faizin yasaklandığı konusunda hiçbir ihtilaf bulunmamaktadır. (İslam Ansiklopedisi, 2008).

Faizin ekonomiye yararları olabileceği gibi zararları da vardır. İslam dininde bazı faydaları olabilecek şeyler zararları daha büyük olduğu için yasaklanmıştır. Bunlara içki, kumar, domuz eti ve faiz örnek olarak gösterilebilir. Birtakım faydaları da olabileceği yaklaşımıyla bu hükmün gevşetilmesi veya tevil edilebilmesi mümkün bulunmamaktadır (Kur'an-ı Kerim, Bakara, 219). Ancak ekonomik üretimde, ulaşımda ve iletişimde gelinen nokta bu faaliyetlerin finansmanında ve para ile ilgili işlemlerin bankacılık sistemi ile yapılmasını zorunlu kılmıştır. Konvansiyonel bankaların faizli işlemler yapması ister istemez inançlı sistemleri faizsiz çalışabilecek banka arayışına ve modelleri bulmaya yönlendirmiştir.

Hz. Muhammed dönemi ve sonrasındaki uygulamalar paranın saklanması, nakledilmesi, kervan yolları üzerinde ödeme aracı olarak taşınmadan kullanılmasını sağlayan sistemler modern bankacılık olarak kabul edilmemektedir. Toplanan fonların tekrar kullandırılması işlemini yani kredi verme fonksiyonunu icra eden bankacılık olarak Malezya ve Mısır da kurulan bankalar milat kabul edilir. 1975 yılında İslam Kalkınma Bankası bunu izlemiştir. Bangladeş'te Muhammed Yunus tarafından 1970'lerde köylülerin ihtiyacını karşılamak için kurulan mikro finans uygulaması da ilk faizsiz banka uygulamaları arasında sayılmaktadır.

İslami bankacılığın temelinin ilk defa Malezya'da 1962 yılında Müslümanlar tarafından oluşturulan "Hac Fonu" ile başladığı ifade edilmektedir. Ancak, modern anlamda ilk faizsiz banka, üreticileri ve çiftçileri desteklemek amacıyla 1963 yılında Mısır'ın Myt-Gamr kasabasında Ahmed en-Neccar tarafından kurulan bankadır; ancak, siyasi baskılar sonucu banka faaliyetlerini 1967 yılında durdurmak zorunda kalmıştır (Bayındır, 2015). Diğer bir İslami bankacılık uygulaması olan Malezya Hac Fonu'nun (Tabung Haji) 1967 yılında tesis edilmesi ve insanlara, Hac ibadeti için Mekke'ye gidilmesi için, finansal kaynak sağlanması İslami ahlak ekonomisi için güzel bir örnektir (Asutay, vd., 2013).

İslami finansın temel ilkeleri İslamiyet'in ilk dönemlerinde uygulanmış olsa bile modern anlamda ilk faizsiz bankacılık modelleri 1970'li yılların sonunda hayata geçirilmiştir. İslami kurallara göre kurulan ilk bankalar Dubai İslam Bankası ve İslam Kalkınma Bankası (Islamic Development Bank-IDB) olup 1975'te faaliyetlerine başlamışlardır. İslami bankacılığın tamamlayıcı bir parçası olan modern sigortacılık işlemleri de "tekafül" adı altında 1979 yılından itibaren görülmeye başlamıştır. Bu kuruluşların ortak özelliği İslami kurallara uyum konusunda mekanizmalar tesis etmeleridir. Örneğin, İslam Kalkınma Bankası yapılan

işlemlerin dini kurallara uygunluğunu bu konuda âlim sayılan kişilerden fetva almak suretiyle temin etmektedir (Ayub, 2013).

Ribanın Kur'an-ı Kerim'de yasak olması yanında başkaca sosyal ve ekonomik nedenler İslami bankacılığın ortaya çıkışında etkili olmuştur. Asıl neden ribayı yasaklayan emirlerin tartışmasız şekilde Kur'anda yer almasıdır. Diğer nedenler ise ribanın olası yasaklanma amacını anlatan sebeplerdir (Kur'an-ı Kerim, Bakara, 275). Bu nedenler sonraki dönemlerdeki ilim adamları tarafından sayıldığı için yanlışlanabilir veya ekleme ve çıkarma yapılabilir.

Fahrettin Razi'nin "Tefsir-il Kebir'inden alıntıyla ribanın olası yasaklanma nedenleri: "1. Bu riba karşılıksız olarak başkasının malını almaktan başka bir şey değildir. Peygamber'in ifadesine göre bir adamın malı, kanı gibi haramdır. 2. Bu riba erkeklerin aktif mesleklere girmelerini, ticaret veya sanayi yoluyla geçimlerini sağlamalarını engellediği için yasaktır. 3. Sözleşmenin riba insan ve insan arasında gergin bir ilişkiye yol açar, bu da sürtüşme ve çekişme ile sonuçlanır ve toplumu iyiliğinden yoksun bırakır. 4. Sözleşmenin riba zenginlerin kanunsuz ve adalete ve hakkaniyete aykırı olan anaparadan fazlasını almasını sağlayan bir düzendir." (Lewis, 2008).

Borcun faizsiz olarak verilmesi esasına göre modern zamanlarda faizsiz bankacılığın nasıl yapılacağına ilişkin ihtiyaç İslami bankacılığı ortaya çıkarmıştır. Osmanlı Para vakıflarını, Osmanlı döneminde kurulan ticaret bankalarını saymadan literatürde genel kabul gören ilk faizsiz bankacılık uygulaması Malezya'da (1962) ve Mısır'da (1963) kurulmuş kabul edilir.

Tablo 2. Varlıkların Bankaya Yatırılma Nedenleri

Varlıkların Bankaya Yatırılma Nedenleri	**Mevduat Bankaları**	**Katılım Bankaları**	**İdeal Bankacılık**
Faiz geliri beklentisi	+	-	-
Kâr payı geliri beklentisi	-	+	-
Varlıklarını hırsızlığa karşı güvende saklamak	+	+	+
Başkalarının kullanmasına imkân tanımak-sosyal sorumluluk bilinci	-	-	+
Karz-ı hasen; sevap bilinci ile başkalarının kullanmasına imkân tanımak	-	-	+
Yatırım fırsatlarını beklerken hazırda tutmak	+	+	+
İhtiyat saikiyle bankada likit tutmak	+	+	+
Gelecekte kredi imkânı sağlamak için	-	-	+
Nakit taşımamak ve kolay alışveriş için	+	+	+
Ödeme kolaylığı için	+	+	+
Varlıklarının tutarının bilinmemesi güvencesiyle	- Yurtdışı +	-	+
Hacizden korunmak için	- Yurtdışı +	-	+
Mali veri güvenliği nedeniyle	- Yurtdışı +	-	+

(Özdemirci, 2024)

4.3. Yeni dönem Düşünürlerin Görüşlerinin Değerlendirilmesi

Yeni dönem düşünürler konvansiyonel banka faizinin Kur'an'da yasaklanan riba ile aynı olmadığını savunurken başlıca dört argümana dayanırlar. Birincisi, Kur'an'daki "ribayı kat kat artırılmış olarak yemeyin" (Âl-i İmrân, 130) ayetini referans alarak, asıl yasaklananın borç ödenemediğinde anaparayı ikiye katlayan *ad'af-ı muda'afe* uygulaması olduğunu, oysa modern bankacılıkta sabit ve nispeten düşük oranlı faiz uygulandığını ileri sürerler. İkincisi, cahiliye ribasının muhtaç kişinin hayatta kalmak için yaptığı tüketim borçlarında sömürü aracı olduğunu, modern kredilerin ise büyük ölçüde üretim ve yatırım amaçlı kullanıldığını belirtirler. Üçüncüsü, paranın bir mal değil, değişim aracı olduğu gerekçesiyle enflasyon karşısında değer korumanın meşru olduğunu, dolayısıyla banka faizinin enflasyon oranına kadar olan kısmının riba kapsamına girmediğini iddia ederler. Dördüncüsü, modern bankacılıkta tarafların haklarının yasal güvence altında olduğu, kimsenin köleleştirilmediği ve sömürülmediği için bu işlemlerin cahiliyedeki zalimane riba ile aynı kefeye konulamayacağını savunurlar. Çalışmaya göre, ribanın belirleyici ölçütü sömürünün varlığı ya da yokluğu değil, *bir borç ilişkisinde zamana bağlı olarak karşılıksız bir fazlalığın şart koşulmasıdır* ve bu nitelik, kullanım amacına veya oranın düşüklüğüne bakılmaksızın mevcuttur (Özdemirci, 2024)

Bu çalışmada konvansiyonel bankacılıkta uygulanan faiz oranını oluşturan bileşenleri tek tek ayırarak her birinin riba ile ilişkisi tablolaştırılmıştır. Bu ayrıştırma, yeni dönem düşünürlerin "banka faizi enflasyon artı küçük bir risktir" şeklindeki indirgemeci yaklaşımının teknik olarak yetersiz olduğunu ortaya koymaktadır. Bu Çalışmada Tablo 1'e göre, nominal faiz oranı (r) şu bileşenlerin bir fonksiyonudur: enflasyon (e), geri ödememe risk primi (d), fırsat maliyeti (z), ortakların kâr beklentisi (k), ücretsiz veya düşük ücretli verilen hizmetlerin maliyeti (g), genel yönetim giderleri (t), likidite riski (ı), vade riski (v), kur riski (s) ve politik riskler (u). Yeni dönem düşünürlerin bu bileşenlerin yalnızca enflasyon kısmını meşru saymakta, diğerlerini ya görmezden gelmekte ya da "işlem maliyeti" veya "zorunlu karşılık" gibi kavramlarla meşrulaştırmaya çalışmaktadır. Oysa enflasyon bileşeninin (e) riba dışında tutulabileceğini kabul etmekle birlikte, geri ödememe riski (d), fırsat maliyeti (z), kâr beklentisi (k) ve ücretsiz hizmet maliyeti (g) gibi kalemlerin her birinin *zamana bağlı ve borç miktarıyla orantılı bir fazlalık* ürettiği için riba kapsamına girdiği ileri sürülebilir. Örneğin, fırsat maliyeti (z) –yani paranın elden çıkarılması nedeniyle kaçırılan kazanç fırsatları– İslam iktisadında ücret alınabilmesi için geçerli bir gerekçe olarak kabul edilmez, çünkü zaman tek başına bir mal değildir ve salt zamanın geçmesi bir kazanç sebebi olamaz.

Yeni dönem düşünürlerin yaklaşımları üç temel noktada eleştirel bir süzgeçten geçirilmektedir. Birincisi, aşırı genelleme eleştirisidir. Yeni dönemciler "banka faizi = enflasyon + küçük bir risk primi" şeklinde basitleştirilmiş bir denklem sunarken, bu çalışmada faiz oranının içinde en az on farklı bileşen olduğu ve bunlardan sadece enflasyonun riba dışı kalabileceği gösterilmektedir. Bu durumda, banka faizinin tamamını "helal" veya "riba dışı" saymak teknik ve fıkhî açıdan sorunludur. İkincisi, bileşik faiz konusundaki nüanslı yaklaşımdır. Yeni dönemciler sıklıkla "bileşik faiz, cahiliyedeki katlamalı faiz değildir" diyerek modern bankacılığı savunurlar. Bu çalışma tarihsel farkı kabul etmekle birlikte, bileşik faizin ikinci yıldan itibaren ödenmeyen faizin anaparaya eklenmesi yoluyla *fiilen katlamalı bir etki* yarattığı ancak bileşik faizin bire bir cahiliyye dönemi katlamalı faizini kapsamadığı görülmektedir. Üçüncüsü ve en özgün katkı, ücretsiz hizmetlerin maliyetinin faize yansıtılması konusudur. Çalışmada bankaların ATM, internet bankacılığı, kredi kartı, havale ve EFT gibi hizmetlerden ücret almadığını veya çok cüzi ücretler aldığını, ancak bu hizmetlerin maliyetini mevduat faizlerini düşürerek ve kredi faizlerini yükselterek dolaylı yoldan tüm müşterilere yansıttığı konusuna değinilmektedir. Bu uygulama, hizmeti kullanmayan müşterilerin (kredi kullanıcıları veya mudiler) de maliyete katlanmasına yol açmakta ve kredi kartı, internet bankacılığı vb kullanıcılar lehine karşılıksız bir fazlalık oluşturduğu için riba kapsamına girmektedir. Yeni dönem düşünürlerin bu önemli konuyu hiç tartışmamış olması, makalenin literatüre yaptığı önemli bir katkı olarak öne çıkmaktadır.

Yeni dönem düşünürlerin en güçlü yanı, enflasyon karşısında paranın satın alma gücünü koruma ihtiyacını samimi bir şekilde tartışmaya açmaları ve bu konuda "enflasyon kadar farkın helal olabileceği" yönünde bir içtihat geliştirmeleridir. Ayrıca, modern bankacılığın cahiliye dönemindeki keyfi ve zalimane uygulamalardan farklı olduğu, tarafların haklarının yasalarla korunduğu ve sömürü boyutunun azaldığı

yönündeki tespitleri de yer yer isabetlidir. Ancak bu çalışma bu güçlü yanların ötesinde, yeni dönemcilerin yaklaşımının ciddi teknik sınırlamalar taşıdığını ortaya koymaktadır. Birincisi, enflasyon dışındaki tüm bileşenlerin (risk primi, fırsat maliyeti, kâr beklentisi, işletme giderleri, vade riski, likidite riski, kur riski ve politik riskler) riba kapsamında olduğu ve bunları meşrulaştıracak hiçbir fıkhî gerekçenin bulunmadığıdır. İkincisi, sömürü olmasa bile, *karşılıksız zaman odaklı fazlalık* şartı içeren her akdin riba olduğu; burada niyetin değil, akdin yapısının belirleyici olduğudur. Üçüncüsü, paranın mal olmadığı önermesinin doğru olduğu, ancak bundan *"paranın kullanımı karşılığında sabit oranlı fazlalık alınabileceği"* sonucunun çıkmadığı; aksine İslam'da ancak ticaret, ortaklık (mudarebe/müşareke) veya doğrudan hizmet bedeli gibi *riski ve belirsizliği içeren* yöntemlerle kazanç elde edilebileceğidir. Dolayısıyla çalışma, yeni dönem düşünürlerin "banka faizi enflasyondan ibarettir" şeklindeki tezini teknik olarak doğru bulmamakta ve faizsiz bankacılığın sadece kâr-zarar ortaklığı, ticaret (murabaha, selem, icare vb.) ve hizmet bedeli üzerine kurulması gerektiğini savunmaktadır. Bu yaklaşım, konvansiyonel bankacılığın mevcut faizli işlem modelinin İslam hukuku açısından kabul edilemez olduğu sonucuna varmaktadır.

Ayrıca enflasyonun riba kapsamında değerlendirilmemesi gerektiği yönündeki yeni dönem düşünürlerin görüşü kısmen kabul edilmekle birlikte, bu kabulün pratikte ciddi sorunlar doğurduğu ifade edilebilir. Bu sorunlar dört başlık altında toplanabilir.

Birincisi, enflasyon oranı *geçmiş döneme ait* bir veridir ve gelecekte nasıl oluşacağı tam olarak bilinememektedir. Oysa faiz oranı, borçlanma veya mevduatın yatırıldığı dönemin başında, geleceğe ilişkin olarak belirlenmektedir. Mevcut enflasyon oranı, gelecekteki enflasyon için ancak bir tahmin aracı olabilir; kesin bir bilgi değildir.

İkincisi, vadenin sonunda gerçekleşen enflasyon oranı ile başlangıçta tahmin edilen enflasyon oranı arasında fark oluştuğunda, faizin içindeki "enflasyon koruma" payının ne kadar olduğu ancak vadenin bitiminde ortaya çıkar. Bu durumda, eğer reel faiz hesaplanmak istenirse, başlangıçta belirlenen faiz oranı ile vade sonundaki enflasyon arasında bir karşılaştırma yapılması gerekir ki bu, sözleşme anında belirsizlik (garar) oluşturur.

Üçüncüsü, eğer enflasyon oranı kadar fark helal kabul edilir, bunun üzerindeki kısım riba sayılırsa, uygulamada şu sorun ortaya çıkar: Vade sonunda enflasyon, beklenenden düşük çıkarsa, bankanın aldığı faizin bir kısmı "enflasyon üstü" kalır ve dolaylı olarak riba işlemiş olur. Enflasyon beklenenden yüksek çıkarsa bu kez banka "zarar" etmiş olur ama İslam hukukunda bir alacaklının, borçlunun parasının değer kaybını tazmin etme yükümlülüğü bulunmamaktadır. Bu durum, sözleşmenin başında taraflar arasında adaletsiz bir risk dağılımına yol açar.

Dördüncüsü, enflasyon ölçme yöntemlerindeki tutarsızlıklar ve hangi enflasyon endeksinin (TÜFE, ÜFE, çekirdek enflasyon, yurt içi üretici fiyatları vb.) esas alınacağı konusundaki ihtilaflar, pratikte uygulanabilir, objektif ve şeffaf bir sistemi neredeyse imkânsız hale getirmektedir. Her ülkenin, hatta her kurumun farklı enflasyon hesaplama yöntemleri kullanması, "enflasyon kadar faiz helaldir" önermesini keyfî ve belirsiz bir hale dönüştürmektedir.

5 SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu bildiri, konvansiyonel bankacılıkta uygulanan faiz ile İslam inancında yasaklanan ribâ kavramı arasındaki ilişkiyi, geleneksel ve modern yaklaşımların karşılaştırmalı bir değerlendirmesiyle ortaya koymayı amaçlamıştır. Yapılan analiz, faiz ve ribâ arasındaki ilişkinin yalnızca normatif bir tartışma olmadığını, aksine fiyatlama tekniği ve iş modeli düzeyinde çözümlenmesi gereken teknik bir mesele olduğunu göstermektedir.

Çalışmanın temel bulguları şu şekilde özetlenebilir:

Birincisi, konvansiyonel bankacılıkta kullanılan nominal faiz oranı; enflasyon, geri ödememe riski, fırsat maliyeti, sermayedarların kâr beklentisi, ücretsiz hizmetlerin maliyeti, genel yönetim giderleri, likidite riski,

vade riski, kur riski ve politik riskler gibi çok sayıda bileşenin bir fonksiyonudur. Bu bileşenlerin her biri, zamana bağlı ve borç miktarıyla orantılı bir fazlalık ürettiği için -enflasyon bileşeni dışında- ribâ kapsamında değerlendirilmelidir.

İkincisi, yeni dönem düşünürlerin "banka faizi enflasyon artı küçük bir risktir" şeklindeki indirgemeci yaklaşımı teknik olarak yetersizdir. Enflasyon dışındaki tüm bileşenlerin (risk primi, fırsat maliyeti, kâr beklentisi, işletme giderleri, vade riski, likidite riski, kur riski ve politik riskler) riba kapsamında olduğu ve bunları meşrulaştıracak hiçbir fıkhî gerekçenin bulunmadığı tespit edilmiştir.

Üçüncüsü, enflasyon oranının riba kapsamında değerlendirilmemesi gerektiği yönündeki görüş kısmen kabul edilmekle birlikte, bu kabulün pratikte ciddi sorunlar doğurduğu görülmüştür. Geçmiş enflasyon verilerinin geleceği tam olarak yansıtmaması, vade sonundaki enflasyon ile başlangıçtaki tahmin arasında fark oluşması, sözleşme anında belirsizlik (garar) meydana getirmesi ve enflasyon ölçme yöntemlerindeki tutarsızlıklar, "enflasyon kadar faiz helaldir" önermesini keyfî ve belirsiz bir hale dönüştürmektedir.

Dördüncüsü, bankaların ATM, internet bankacılığı, kredi kartı, havale ve EFT gibi hizmetlerden ücret almaması veya çok cüzi ücret alması, bu hizmetlerin maliyetinin mevduat faizlerini düşürerek ve kredi faizlerini yükselterek dolaylı yoldan tüm müşterilere yansıtılmasına yol açmaktadır. Bu uygulama, hizmeti kullanmayan mevduat sahiplerinin de maliyete katlanmasına neden olmakta ve karşılıksız bir fazlalık oluşturduğu için ribâ kapsamına girmektedir. Yeni dönem düşünürlerin bu önemli konuyu tartışmamış olması, literatürde önemli bir boşluk olarak durmaktadır.

Beşincisi, ribânın belirleyici ölçütü sömürünün varlığı ya da yokluğu değil, bir borç ilişkisinde zamana bağlı olarak karşılıksız bir fazlalığın şart koşulmasıdır. Bu nitelik, kullanım amacına (tüketim veya üretim) veya oranın düşüklüğüne bakılmaksızın mevcuttur. Sömürü olmasa bile, karşılıksız zaman odaklı fazlalık şartı içeren her akit ribâdır; burada niyetin değil, akdin yapısı belirleyicidir.

Altıncısı, paranın mal olmadığı önermesi doğru olmakla birlikte, bundan "paranın kullanımı karşılığında sabit oranlı fazlalık alınabileceği" sonucu çıkmamaktadır. İslam'da ancak ticaret, ortaklık (mudarebe/müşareke) veya doğrudan hizmet bedeli gibi riski ve belirsizliği içeren yöntemlerle kazanç elde edilebilir.

Sonuç olarak, bu bildiri konvansiyonel bankacılığın mevcut faizli işlem modelinin İslam hukuku açısından kabul edilemez olduğunu ortaya koymaktadır. Yeni dönem düşünürlerin "banka faizi enflasyondan ibarettir" şeklindeki tezi teknik ve fıkhî açıdan yeterli değildir. Faizsiz bir bankacılık sisteminin ancak kâr-zarar ortaklığı, ticaret (murabaha, selem, icare vb.) ve doğrudan hizmet bedeli üzerine kurulması gerekmektedir. Gelecek çalışmalar, bu alternatif finansman modellerinin günümüz ekonomik koşullarında nasıl uygulanabileceğine ve enflasyon karşısında paranın değerini korumaya yönelik mekanizmaların ribâ kapsamına girmeden nasıl tesis edilebileceğine odaklanmalıdır. Ayrıca, bankaların ücretsiz sunduğu hizmetlerin maliyetinin şeffaf bir şekilde fiyatlandırılması ve bu hizmetlerden yalnızca faydalananların bedel ödemesine imkân tanıyan modellerin geliştirilmesi hem iktisadi adalet hem de fıkhî açıdan önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

Aktaş, R., Doğanay, M., Murat, A., & Başçı, E. S. (2013). *Finansal yönetim*. Sakarya Üniversitesi SAÜSEM Yayınları.

Aren, S. (2014). *Ekonomi dersleri* (4. baskı). İmge Kitabevi.

Asutay, M., Aysan, A. F., & Karahan, C. C. (2013). Reflecting on the trajectory of Islamic finance: From Mit Ghamr to the globalisation of Islamic finance. *Afro Eurasian Studies, 2*(1-2), 5-14.

Ateş, S. (1997). *Kur'ân ansiklopedisi* (C. 6). Kültepe Yayınları.

Attali, J., & Günen, B. (2014). *Yahudiler, dünya ve para: Yahudi halkının ekonomik tarihi*. Kırmızıkedi.

Bayındır, A. (2002). *Ticaret ve faiz*. Süleymaniye Vakfı Yayınları.

Bayındır, S. (2015). *Fıkhi ve iktisadi açıdan İslami finans II*. Süleymaniye Vakfı Yayınları.

Buhârî, M. b. İ. (2008). *Sahîh-i Buhârî ve tercümesi* (M. Sofuoğlu, Çev.; 2. Baskı). Ötüken Yayınları. (Orijinal eser 9. yüzyılda derlenmiştir)

Çetin, A., (2018). Katılım ve Mevduat Bankalarının Piyasa Etkinliğinin Karşılaştırmalı Analizi ve Bir Uygulama. TBB Yayınları, Yayın No: 329.

Demircan, H. (2014). Orta Çağ tarihini inceleme metodolojisine dair bir çalışma. *Trakya University Journal of Social Science, 16*(1).

Dinçer, H., & Yüksel, S. (2018). Finansal iktisat. İçinde M. Ermiş (Ed.), *Ekonomi analizi* (s. 444). Orion Yayınları.

Durmaz, O. (2020). Faiz ve ribâ ayrımına dayalı çağdaş tartışmalar: Fazlurrahman örneği. *Marife, 20*(1), 293-306.

El-Gazali, M. (1111). *İhya-i ulum-id-din* (C. 1, A. Serdaroğlu, Çev. (1986)). Bedir Yayınevi.

Erman, U. (2019). İslam'da ticaret ahlakının oluşmasında hadislerin rolü. *Journal of Academic Value Studies*.

Er-Râzî, F. (1990). *Tefsir-i kebir: Mefatihü'l-gayb* (L. Cebeci, S. Kılıç & C. S. Doğru, Çev.). Akçağ Yayınları. (Orijinal eser 1187'de yazılmıştır)

Esed, M. (2008). *Mekke'ye giden yol* (S. B. A. El-Husayyin, Çev.). Gureba Yayınları.

Fazlurrahman, F. (1964). Riba and interest. *Islamic Studies, 3*(1), 1-43.

Goetzmann, W. N. (2017). *Para tarihi*. (S. D. Belbağ, Çev.).

Göndoğan, M. (2019). *Para b*k gibi*. Destek Yayınları.

Ildız, E. (2009). *Eski Yunan ve Roma'da bankerlik* [Yüksek lisans tezi].

İbn-i Hişam (2006). *İslam tarihi: Siret-i İbn-i Hişam* (H. Ege, Çev.). Kahraman Yayınları. (Orijinal eser 816'da yazılmıştır)

İbn Kesir, E. İ. b. Ö. (1999). *Tefsirü'l-Kur'ani'l-Azim* (C. 2, S. b. M. Selame, Ed.). Daru Tîbe. (Orijinal eser 14. yüzyılda yazılmıştır)

İstekli, M., & Bozik, M. S. (2020). Antik Mısır ve Antik Çin'de faizli borç ilişkileri. İçinde *Faiz meselesi* (3. baskı, s. 87-100). İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

Karaman, H., Bardakoğlu, A., & Apaydın, Y. (2018). *İlmihal II: İslam ve toplum*. Türkiye Diyanet Vakfı Yayınları.

Kartal, M. T., Çetin, A. ve Tan, Ö. F. (2021). Kredi/Mevduat Oranı (KMO) gelişiminin kredi faiz oranlarına etkisi: nedensellik analizi ile Türkiye üzerine bir inceleme. Ardahan Üniversitesi İİBF Dergisi, 3(1), 1-8.

Kazancı, F. (2016). Serbest piyasa ekonomisi ve İslam ekonomisi üzerine karşılaştırmalı bir analiz. *International Journal of Islamic Economics and Finance Studies, 2*(3), 161-178.

Keynes, J. M. (2010). *Genel teori: İstihdam, faiz ve paranın genel teorisi* (U. S. Akalın, Çev.; 2. baskı). Kalkedon. (Orijinal eser 1936'da yayımlanmıştır)

Kur'an-ı Kerim. (Bakara, 219, 275; Âl-i İmrân, 130; Maide, 44; Nahl, 92; Hac, 5; Fussilet, 39).

Lewis, M. K. (2008). In what ways does Islamic banking differ from conventional finance. *Journal of Islamic Economics, Banking and Finance (JIEBF), 4*(3), 9-24.

Mâlik b. Enes. (t.y.). *El-Muvatta'* (S. Aydın & S. Şahin, Çev.). Kahraman Yayınları. (Metinde "Muvatta" olarak geçmektedir)

Mesud, C. (2005). *er-Raid: Mu'cemün elifbaiyyün fi'l-lügati ve'l-a'lâm*. Dârü'l-İlmi li'l-Melâyîn.

Nesâî, A. b. Ş. (2019). *Sünen-i Nesâî: Türkçe tercüme* (Kervan Yayınları, Çev.). Kervan Yayınları. (Orijinal eser 9. yüzyılda derlenmiştir)

Ohlin, B., Robertson, D. H., & Hawtrey, R. G. (1937). Alternative theories of the rate of interest: Three rejoinders. *The Economic Journal, 47*(187), 423-443.

Özdemirci, F. (2024). *İslami bankacılığa stratejik bir bakış: Sosyal bankacılık önerisi*. TKBB Yayınları.

Öztürk, Y. N. (2015). *Kur'an'daki İslam*. Yeni Boyut Yayınları.

Sadr, M. B. E. (1979). *İslam ekonomi doktrini* (C. 2, M. Keskin & S. Ergün, Çev.). Hicret Yayınları.

Sarıaslan, H., & Erol, C. (2014). *Finansal yönetim*. Siyasal Kitabevi.

Sebahattin, K. (2020). Paranın dijitalleşmesi ve merkez bankası dijital para olasılığı. *Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi, 5*(2), 196-204.

Şahin, H., & Öztürk, M. (2021). *Ribâ ve faiz nedir, ne değildir?*. Ankara Okulu Yayınları.

Şıklar, İ. (2009). *Para teorisi ve politikası*. Anadolu Üniversitesi.

Taberî, E. C. M. b. C. (1996). *Tefsir* (K. Aytekin & H. Karakaya, Çev.). Hisar Yayınları. (Orijinal eser 913'te yazılmıştır)

TDV İslam Ansiklopedisi. (2008). Faiz. İçinde *TDV İslam ansiklopedisi* (C. 12, s. 110). TDV Yayınları.

TDV İslam Ansiklopedisi. (2008). Riba. İçinde *TDV İslam ansiklopedisi* (C. 35, s. 76). TDV Yayınları.

TDV İslam Ansiklopedisi. (2008). Şeriat. İçinde *TDV İslam ansiklopedisi* (C. 38, s. 571). TDV Yayınları.

Tirmizî, M. b. Î. (t.y.). *Sünen-i Tirmizî tercümesi* (M. Y. Kandemir & M. Okuyucu, Haz.). İz Yayınları.

Tunçel, M. (2019). *Yusuf Has Hacib, Kutadgu Bilig*. Gençlik Spor Yayınları.

Ustaoğlu, M. (2020). Faiz meselesi: Erken dönem Yahudi tarihinde faiz ve borç ilişkileri. İçinde *Faiz meselesi* (s. 151). İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

Ustaoğlu, M., & Bayındır, S. (2020). Ancient civilizations. İçinde M. Ustaoğlu & A. İncekara (Ed.), *A history of interest and debt: Episode 1* (s. 3). Routledge.

Yakut, E. (2002). Eski Türklerde hukuk. *Anadolu Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, 1*(3), 401-426.

Yetiz, F. (2016). Bankacılığın doğuşu ve Türk bankacılık sistemi. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9*(2), 107-117.Yurtsever, S. T. (2005). *Kâşgarlı Mahmûd: Dîvânü Lugâti't-Türk*. Kabala Yayınevi.

AİLE İŞLETMELERİNDE NESİLLER ARASI YÖNETİM DEVRİ: KURU ÜZÜM İŞLETMESİ ÖRNEĞİ[4]

Dr. Gülfiz ERGİN DEMİRDAĞ

Uşak Üniversitesi, gulfiz.demirdag@usak.edu.tr

Özet

Bu çalışma, Manisa Salihli bölgesinde faaliyet gösteren bir kuru üzüm işletmesindeki nesiller arası yönetim devir sürecini (halefiyet) incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, kurucu (selef), halef ve iç girişimci perspektiflerini bütüncül bir şekilde ele almaktadır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden vaka analizi deseni benimsenmiş, veri toplama sürecinde yarı yapılandırılmış görüşmeler ve çalışan anketlerinden yararlanılmıştır. Veriler yönlendirilmiş içerik analizi ile çözümlenmiştir. Bulgular, işletmede yönetim devrinin kuruluşun hemen ardından başlatıldığını ancak kurucunun etkisinin (kurucu gölgesi) devam ettiğini göstermektedir. Ayrıca ikinci kuşak tarafından kurulan bağımsız zeytin işletmesinin, risk dağıtımı açısından bir "spin-off" örneği oluşturduğu belirlenmiştir. Çalışma, erken sosyalleşme, kısmi yetki devrinin halefiyet sürecindeki rolüne dikkat çekmektedir.

Anahtar Sözcükler: Aile İşletmesi, Halefiyet, Spin off, İkinci Kuşak, Yönetmim Devri

SUCCESSION IN FAMILY BUSINESSES: THE CASE OF A RAISIN PROCESSING COMPANY

Abstract

This study aims to examine the intergenerational management succession process (succession) at a dried grape business operating in the Salihli region of Manisa. The research comprehensively addresses the perspectives of the founder (predecessor), the successor, and the internal entrepreneur. The study adopted the case study design among qualitative research methods, utilizing semi-structured interviews and employee surveys during the data collection process. The data were analyzed using guided content analysis. The findings indicate that the management transition in the business was initiated immediately after its establishment, yet the founder's influence (founder's shadow) persisted. Additionally, it was determined that the independent olive business established by the second generation serves as a "spin-off" example in terms of risk distribution. The study highlights the role of early socialization and partial delegation of authority in the succession process.

Keywords: Family Business, Succession, Spin-off, Second Generation, Management Transition

1 GİRİŞ

Aile işletmeleri, mülkiyetin ve yönetimin bir ailenin kontrolünde olduğu ve bu yapının nesiller boyu aktarılma niyetinin taşındığı ekonomik birimlerdir. Alan yazın incelendiğinde bu işletmelerin yalnızca %30'unun ikinci nesle, %15'inin ise üçüncü nesle geçebildiğini görülmektedir (Güney, 2007; Peksaygılı ve Tutan, 2015). Bu düşük sürdürülebilirlik oranının temel nedeni, yönetim devrinin (halefiyet) planlı bir şekilde gerçekleştirilememesidir (Güney, 2008; Arıcıoğlu, Yıldız ve Paksoy, 2008). Halefiyet, sadece yönetimin bir nesilden diğer nesile teslim edilmesi değil, rollerin ve yetkinin karşılıklı uyumlandığı uzun ve karmaşık bir süreçtir (Erdoğmuş, 2007; Arıcıoğlu vd. 2008). Bu süreçte bilgi, roller ve kontrol el değiştirir.

[4] Bu çalışmanın veri toplama sürecinde sağladığı katkı ve destek için Yekta Solak'a teşekkür ederim.

Handler'ın (1994) rol ayarlama modeline göre selef, "tek lider" rolünden "monark" ve nihayetinde "danışman" rolüne evrilirken; halef "hiçbir rolü olmayan/rolsüz" konumdan "karar verici/lider" konumuna geçer. Alan yazında kurucuların yönetimi devretme konusundaki dirençleri "kurucu gölgesi" veya "mezarda emeklilik" (over my dead body) sendromu olarak tanımlanmaktadır (Alpman, 2022). Bu direnç, selefin kimlik kaybı ve güçten vazgeçme korkusundan kaynaklanmaktadır (Gürler ve Eraslan, 2024). Öte yandan, haleflerin devralma istekliliği ve profesyonelleşme arzusu sürecin başarısını belirleyen temel faktörlerdir (Yetkin ve Çakırel, 2021). Türkiye'deki aile şirketlerinin sadece %30'unun ikinci kuşağa geçebildiği gerçeği, bu sürecin planlı yönetilmesinin hayati önemini ortaya koymaktadır. Türkiye ekonomisinin %95'ini oluşturan aile işletmelerinin en büyük sorunu olan nesiller arası geçiş, bu vakada kurucu (selef), halef ve iç girişimci perspektiflerinden ele alınmıştır. Bu çalışmanın amacı, 2019 yılında kurulan kuru üzüm işletmesinin kısa sürede yaşadığı yönetim devri tecrübesini alan yazın ışığında analiz etmektir.

2 YÖNTEM

Bu çalışma nitel araştırma yaklaşımı çerçevesinde vaka analizi desenine dayanmaktadır. Araştırma verileri iki temel kaynaktan elde edilmiştir:

1. Aile üyeleriyle gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler
2. İşletme çalışanlarına uygulanan anket

Görüşmeler kayıt altına alınarak yazılı metne dönüştürülmüş ve veriler yönlendirilmiş içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Araştırmanın verileri, 8 Kasım 2024 ve 6 Ocak 2025 tarihlerinde aile üyeleri ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmelerden ve yine 6-15 Ocak 2025 tarihleri arasında çalışanlara uygulanan anket formundan elde edilmiştir. Görüşmelerde alınan ses kayıtları transkribe edilmiş ve veriler; "yönlendirilmiş içerik analizi" tekniği ile halef-selef beklentileri, devir planlaması, kurumsallaşma engelleri, çatışma yönetimi, karar alma mekanizmaları ve iç girişimcilik (spin-off) temaları altında kodlanmış ve içerik analizine tabi tutulmuştur.

3. BULGULAR

3.1. İşletme Yapısı

Salihli merkezli kuru üzüm sektöründe faaliyet gösteren ve başta İngiltere, Çin, Fransa, ABD ve İtalya olmak üzere kendi markasıyla ihracat yapan işletme 2019 yılında selef (Baba) tarafından kurulmuştur. İşletme ihracat kapasitesi bakımından bölgede 12. Sırada yer almaktadır. Baba işletme kurulmadan önce tarım ve hayvancılıkla uğraşmış, sektörde tedarikçi olarak deneyim kazanmıştır. 59 yaşında olan baba ilkokul mezunudur ve iki erkek çocuğa sahiptir. Bu çocuklardan büyük olanı 29 yaşında, bekar ve makine mühendisidir (Büyük çocuk). Küçük erkek çocuk ise 26 yaşında, bekar ve işletme bölümünde lisans eğitimine devam etmektedir (Küçük çocuk). Resmi olarak işletmede görev almasa da kalite kontrol ve genel işleyişte tecrübe kazanmak için "her zaman işin içinde" olmuştur. Babası ve ağabeyi kuru üzüm işi ile ilgilenirken farklı bir alana yönelmek amacı ile zeytin tedarik işine girmiştir. Bu zeytin işletmesi aile işletmesinden mali anlamda bağımsız görünse de aralarında organik bir bağ vardır. Baba "melek yatırımcı" gibi başlangıç sermayesi sağlamış ve bu destek defter kayıtlarına zeytin işletmesinin borcu olarak işlenmiştir. Küçük çocuk bu borcu yıl sonunda kapatmayı planlamaktadır.

3.2. Üretim Süreci

Kuru üzüm işletmesindeki üretim süreci kısaca şu şekilde özetlenebilir: "Üretim süreci sergilerde kurutulan üzümlerin fabrikada çöplerinden arındırılması ile başlar. Bozuk olanlar ayıklanır, üzümler yıkanır lazerden geçirilerek paketlenir ve ihracata hazır hale getirilir."

3.3. Çalışanların Demografik Bilgileri

İşletmede baba kurucu yönetici ve büyük çocuk yönetici olarak çalışmaktadır. Küçük çocuk ise işlere yardımcı olsa da işletmede resmi bir görev almamaktadır. Bunun yanında işletmede 11 kişi çalışmaktadır. Toplam çalışan sayısının yaklaşık %46'sını kadın çalışanlar oluşturmaktadır. İşletmedeki yaş ortalaması 36,8'dir. Çalışanların yaklaşık %46'sı bekardır. Kurucu ve büyük çocuk örneklem dışında bırakıldığında işletmede çalışanların yalnızca yaklaşık %27'si kurucu ile akrabalık bağına sahiptir. Tüm çalışanların eğitim seviyeleri incelendiğinde çalışanların yaklaşık %69'u lise ve altı düzeyde diplomaya, %31'i ise önlisans ve lisans düzeyinde diplomaya sahiptir. Çalışanların işletmede ortalama çalışma süresi 2,7 yıl olarak bulunmuştur (En uzun süre çalışanlar 5 yıl, en kısa süreli çalışan ise 5 aydır bu işletmededir). Çalışanların görevleri incelendiğinde kurucu (baba) ve yönetici (büyük erkek çocuk) dışında birer adet gıda mühendisi, kalite kontrol uzmanı, ön muhasebe elemanı, makine operatörü, bilişim uzmanı, mal kabul elemanı, paketleme elemanı, hammadde ayrıştırma elemanı, sekreter, temizlik görevlisi ve forklift operatörünün çalıştığı anlaşılmaktadır.

3.4. Halef ve Seleflerin Girişimcilik Motivasyonları

Babanın girişimcilik ve yönetim motivasyonu; yıllar öncesine dayanan ticarete olan ilgisi, maddi gelir elde etme isteği, işletmeyi gelecek nesillere miras bırakma arzusu ve kendini kanıtlamak üzerine kuruludur. Ayrıca çocuklarına işi tam olarak öğretemeden başına bir şey gelmesi korkusu, onu çocuklarını erkenden iş sürecine dâhil etmeye iten önemli bir psikolojik motivasyondur.

Büyük çocuğun motivasyonunun temelinde, teknik eğitimini aldığı makine mühendisliğinden ziyade ticareti daha çok sevmesi ve bu alanda daha başarılı olabileceğine dair inancı yatmaktadır. İşletmede görev almasını bir zorunluluktan ziyade tamamen kişisel bir tercih olarak görmekte ve asıl motivasyon kaynağını "başarı ihtiyacı" olarak tanımlamaktadır.

Küçük çocuk ise ailenin ticari risklerini dağıtmak amacıyla "farklı dallara ve sektörlere yönelme" vizyonuyla motive olmaktadır. Kendisi için paradan ziyade "işi hakkıyla yapabilmenin ve başarabilmenin getirdiği mutluluk" ön plandadır. Ayrıca "kendi işinin sahibi olma" arzusu, gelecekteki "refah seviyesini yükseltme" ve ailesiyle birlikte daha iyi bir yaşam sürme hedefi temel motivasyonlarını oluşturur.

3.5. Yönetim Devrinin Dinamikleri, Halef-Selef İlişkisi ve Kurucu Gölgesi

İşletme, kurucu kuşaktan ikinci kuşağa geçiş sürecini aktif olarak yaşamaktadır. Kurucu, 2019'da fabrikayı kurarken temel motivasyonunun işi "gelecek nesillere bırakmak" olduğunu belirtmektedir. 2021 yılında yönetimin büyük oranda büyük çocuğa devredilmesi, alan yazındaki halefiyet planlamasının somut bir örneğidir.

Kurucunun çocuklarını genç yaşlardan itibaren işin içine dahil etmesiyle (erken sosyalleşme) başlamıştır. İç girişimci olan küçük çocuk bu durumu şu sözlerle ifade etmektedir: "Babam: '*Size işleri öğretemeden başıma bir şey gelir diye çok korktum'* diyor. O yüzden bizi devamlı işin içinde tuttu." Babanın çocuklarını "işin dışında bırakmadan" yetiştirme çabası, ani bir liderlik boşluğunu önlemeye yönelik stratejik bir yaklaşımdır.

İşletmedeki yönetimin, kuruluştan kısa bir süre sonra büyük erkek çocuğa devredilmesine rağmen kurucunun otoritesi hala hissedilmektedir. Kurucu, yönetimi büyük oranda büyük oğluna devrettiğini ifade etse de "son sözün kendisinde" olduğunu belirterek alan yazındaki "nezaret eden/monark" rolünü sürdürmektedir. Halef ise "hesap verme zorunluluğunun çok olmasını" bir zorluk olarak tanımlamakta, bu durum alan yazındaki kurucu otoritesinin halef üzerindeki psikolojik baskısını doğrulamaktadır.

3.6. Kurumsallaşma

İşletmede sadece aile üyeleri değil; AR-GE, kalite kontrol, dış ticaret ve muhasebe gibi birimlerde profesyoneller çalışmaktadır ve akrabalık bağı olan çalışan yüzdesinin düşük olması da bu argümanı desteklemektedir. Büyük çocuğun hedefi, işi tamamen "kurumsal bir düzene" oturtarak profesyonel bir sistem kurmaktır. Bu veriler ışığında işletmenin, tipik bir aile işletmesinden kurumsal bir yapıya evrilme aşamasında olduğu söylenebilir.

3.7. Spin-off Modeli: Zeytin Tedarik İşletmesi

Küçük çocuk tarafından kurulan zeytin tedarik şirketi, tipik bir spin-off örneğidir (Berrone, Cruz ve Gomez-Mejia. 2012; Kazdal ve Çelik, 2025). Aile şirketinden sermaye desteği almış (borçlanma yoluyla), ancak yönetimsel olarak tamamen özerk bir yapı kurmuştur. Küçük çocuk bu durumu "Bağımsızlığı şu şekilde aslında bağımlı bir o kadar da bağımsız gibi... Bu başlangıçta kuru üzüm işletmesinden bir destek gördük" sözleriyle açıklar. İki şirket resmiyette ayrı olsa da "organik iki kardeş şirket" olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu girişim, ailenin risklerini dağıtma ve farklı sektörlerde (zeytin, traktör bayiliği vb.) büyüme stratejisinin bir parçasıdır.

3.8. Karar Alma ve Çatışma Yönetimi

İşletmede profesyonel bir yönetim kurulu ve aile meclisi yazılı kurallarla tanımlanmamış olsa da aile içi gelenekler bu boşluğu doldurmaktadır. Küçük çocuk, sorunların masada çözülmesine dair aile kuralını şu şekilde anlatmaktadır: "Herkes bir saat sonra o masada bulunmak zorundadır. O masada o sorunun çözümü ulaşılmak zorundadır". Karar alma süreçlerinde selef-halef arasındaki farklar ise jenerasyonel bakış açısını yansıtmaktadır: "Babam daha böyle garantici. Ağabeyim daha çok risk alabilen... Babam 'gerek var mıydı?' sorusunu yöneltiyor. Ağabeyim daha teknolojik yaklaşmaya çalışıyor". İki kuşak arasında belirgin bir yönetim anlayışı farkı gözlemlenmiştir. Kurucu "garantici" bir tavır sergilerken, ikinci kuşak risk alabilen ve teknoloji odaklı (makineleşme, AR-GE) bir yaklaşımı savunmaktadır. Bu durum, halefin işletmeyi kişilere bağlılıktan kurtarıp profesyonel bir sisteme oturtma (kurumsallaşma) isteğiyle örtüşmektedir.

4. SONUÇ ve TARTIŞMA

Kuru üzüm işletmesi ailesi vakasında halefiyet süreci, alan yazındaki "Kurucuyla Eşbiçimli Yetiştirme Modeli"ne uygun ilerlemektedir (Garcia-Alvarez vd.,2002); varisler çocuk yaştan itibaren işletme içinde yetiştirilmiştir. Başarılı bir halefiyet süreci temellerinin "erken sosyalleşme" ve "güven inşası" ile atıldığını göstermektedir. Kurucu, her ne kadar "son sözü" elinde tutsa da (Monark rolü), çocuklarının başarı ihtiyacını desteklemiş ve yetki devrini 2021 itibariyle başlatmıştır. Bu işletmede kurucu gölgesi kavramının hem babanın otoritesini koruduğu hem de yeni nesle belirli bir özgürlük alanı tanıdığı dengeli bir yapıyla yönetilmekte olduğu söylenebilir. Kurucu yönetimini büyük oranda büyük oğluna devretmiş olsa da kendisini halen arka planda bir söz sahibi olarak konumlandırmaktadır. Alan yazında kurucuların genellikle mezarda emeklilik modelini benimseyerek yönetimi bırakmakta zorlandıkları belirtilse de kurucu, belirli yetkileri devrettiğini ancak son sözün halen kendisinde olduğunu açıkça ifade etmektedir. Bu durum, yönetimi devralan büyük çocuk üzerinde yüksek bir hesap verme zorunluluğu yaratarak kurucu gölgesinin hissedilmesine neden olmaktadır. Büyük çocuk kararlarını genellikle babasından bağımsız aldığını belirtmekle birlikte, çok önemli konularda babasının deneyim ve tecrübesine başvurmaktadır. Bu yaklaşım, alan yazında kurucu ve halef arasında önerilen destekleyici ve iş birliğine dayalı ilişki modeliyle örtüşmektedir. Kurucu, yeni yetişen neslin aktifliğini kendi tecrübesiyle dengelemeye çalışmakta ve fikir ayrılıklarında kimin söylediğinden ziyade mantığa ve işletme kârlılığına odaklanmaktadır. Böylece kurucunun gölgesi, halefin vizyonunu tamamen kısıtlamak yerine rasyonel bir denetim mekanizması işlevi görmektedir.

Ailenin küçük çocuğu ise kurucu gölgesini farklı bir stratejiyle yöneterek kendi bağımsız zeytin işletmesini kurmuştur. Resmiyette babasından ve ağabeyinden bağımsız olsa da işletmeler arasında organik bir bağ ve aile içi danışma süreci devam etmektedir. Küçük çocuk kendi işletmesi üzerinde babasının yasal bir yetkisi olmadığını ancak geleneksel bir söz hakkının bulunduğunu kabul etmektedir. Ayrıca yanlış bir karar aldığında babasının veya ağabeyinin sert tepki gösterebileceğini bilmesi, kurucu otoritesinin aile içi girişimlerde de bir gözetim unsuru olarak varlığını sürdürdüğünü göstermektedir.

Kurucu gölgesinden kaynaklanabilecek çatışmalar, ailenin belirlediği akşam yemeği ve çay saati gibi zorunlu iletişim kurallarıyla minimize edilmektedir. İşle ilgili sorunların masadan kalkmadan bir saat içinde çözülmesi kuralı, alan yazında vurgulanan aile meclisi ve aile anayasası gibi kurumsallaşma araçlarının enformel bir uygulaması (yazılı olmayan aile anayasası) niteliğindedir. Babanın, çocuklarını işin dışında bırakmadan yetiştirme isteği ve her bireye kendi alanında sorumluluk vermesi, kurucu gölgesinin baskıcı bir monarşiye dönüşmesini engelleyen temel faktörler arasındadır. Sonuç olarak aile, kurucunun tecrübesini bir rehber olarak kullanırken, profesyonelleşme ve yeni neslin enerjisini sisteme entegre ederek bu süreci yönetmektedir.

İlgili işletmede devir süreci başarılı görünse de planlamanın yazılı bir "devir planı" veya "aile anayasası"na dayanmaması, gelecekte mülkiyet ve miras paylaşımı konularında özellikle 3. kuşak aşamasında risk teşkil edebilir. Kurucunun "mezarda emeklilik" eğilimi yerine danışman rolüne geçişi, işletmenin sürdürülebilirliği için kritiktir.

Son olarak babanın haleflerini "çekirdekten yetiştirmesi", alan yazında bir engel olarak görülen "bilgi yetersizliği" sorununu ortadan kaldırmıştır. Ancak, selefin "son söz" otoritesi, halef üzerinde alan yazının öngördüğü rasyonel denetimden ziyade duygusal bir "hesap verme" yükü yaratmaktadır.

İşletmenin gelecek yıllarda da başarılı bir şekilde faaliyetlerine devam edebilmesi için:

1. Aile Anayasası: Mevcut sözlü kurallar (sorunların masada çözülmesi vb.) yazılı bir "Aile Anayasası"na dönüştürülerek kurumsal süreklilik güvence altına alınmalıdır.
2. Resmi Halefiyet Planı: Kurucunun "monark" rolünden tam "danışman" rolüne geçişini içeren, takvime bağlanmış yazılı bir devir planı hazırlanmalıdır.
3. Yönetim Kurulu ve Profesyonelleşme: Yönetim kuruluna bağımsız üyelerin dahil edilmesi, kararların sadece ailevi değil, rasyonel zeminlerde alınmasını sağlayacaktır.
4. Liyakat Temelli Performans: Aile üyeleri için de geçerli olan objektif performans ve terfi kriterleri belirlenerek profesyonelleşme düzeyi artırılmalıdır.

KAYNAKÇA

Alpman, G. (2022). Türk aile şirketlerinde nesiller arası yönetim devri: Bir gömülü teori çalışması. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 21(43), 347-376.

Arıcıoğlu, A. M., Yıldız, A., ve Paksoy, T. (2008). Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Ölçülmesi ve Devrin Değerlendirilmesine Yönelik Konya ve İstanbul'daki Aile İşletmeleri Üzerine Yapılan Bir Araştırma. 3. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiri Kitabı

Berrone, P., Cruz, C., ve Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. Family business review, 25(3), 258-279.

Kazdal, Ö. S., ve Çelik, D. (2025). Aile işletmelerinde sosyo-duygusal zenginlik: Bibliyometrik bir analiz. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 27(2), 438-458.

Erdoğmuş, N. (2007). Aile işletmeleri: yönetim devri ve ikinci kuşağın yetiştirilmesi. İGİAD Yayınları.

Güney, S. (2007). Aile İşletmelerinde İkinci Nesile Devir Sürecinde Başarı Koşulları. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 2(1), 103-126.

Gürler, G., ve Erarslan, N. (2024). Aile işletmelerinde seleflerin ve haleflerin yönetim devir sürecindeki beklentilerine ve karşılaştıkları zorluklara yönelik bir araştırma. Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, 7(1), 234-261.

Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. Family business review, 7(2), 133-157.

Peksaygılı, M., ve Tutan, M. (2015). Aile işletmelerinde yönetim devri ve temel kurumsallaşma uygulamaları: ege otomotiv derneği üyeleri çalışması. Yaşar Üniversitesi E-Dergisi, 10(37), 6432-6441.

Garcia-Alvarez, E., López-Sintas, J., & Saldaña Gonzalvo, P. (2002). Socialization patterns of successors in first-to second-generation family businesses. *Family business review*, *15*(3), 189-203.

Yetkin, M., ve Çakırel, Y. (2021). Aile İşletmelerinin Kuşaklararası Devri: Vârisler Üzerine Bir Araştırma. Akademik Hassasiyetler, 8(16), 473-501.

TURİZM PAZARLAMASINDA YAPAY ZEKÂNIN GASTRONOMİK TEMSİLDE STEREOTİPLEŞTİRME EĞİLİMİ: KARŞILAŞTIRMALI BİR İÇERİK ANALİZİ

Gözde Nur Saygın

Erciyes Üniversitesi, gozdesaygin22@gmail.com

Merve Nur GÜRSOY

Erciyes Üniversitesi, mervegursoy38@gmail.com

Mehmet Halit AKIN

Erciyes Üniversitesi, halitakin@erciyes.edu.tr

Özet

Bu çalışma, turizm ve gastronomi pazarlamasında yapay zekâ uygulamalarının kullanılması sonucunda oluşabilecek stereotipleştirme eğilimini Türkiye'nin coğrafi bölgeleri kapsamında incelemektedir. Çalışmada GoTürkiye tanıtım platformu ile Gemini ve Grok uygulamalarından elde edilen görsel ve metin çıktıları karşılaştırmalı içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir. Elde edilen veriler, stereotip eğilim boyutu, kapsam ve doğruluk, temsiliyet gücü ve kültürel bağlam ölçütleri doğrultusunda analiz edilmiştir. Bulgular, YZnın içerik üretiminde veri kaynaklarına bağlı olarak belirli yemek gruplarını öne çıkarabileceğini ve bölgesel çeşitliliğin sınırlı şekilde temsil edilebileceğini göstermektedir. Çalışma sonucunda YZnın bilgiye hızlı ulaşma ve özetleme konusunda faydalı olduğu, ancak kültürel içeriklerde stereotipleştirmeye yol açabildiği görülmüştür. Ayrıca kültürel çeşitliliğin doğru yansıtılması için insan odaklı içerik üretiminin önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda çalışma, Türk mutfağının dijital ortamda nasıl temsil edildiğini ortaya koyarak turizm ve gastronomi pazarlamasında kültürel çeşitliliğin korunmasına yönelik önemli çıkarımlar sunması bakımından önemli görülmektedir.

Anahtar Sözcükler: Turizm pazarlaması, yapay zekâ, gastronomi turizmi, stereotip eğilim

THE TENDENCY OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TO STEREOTYPE GASTRONOMIC REPRESENTATION IN TOURISM MARKETING: A COMPARATIVE CONTENT ANALYSIS

Abstract

This study examines the tendency toward stereotyping that may arise from the use of artificial intelligence applications in tourism and gastronomy marketing, within the context of Türkiye's geographical regions. In this study, visual and textual outputs obtained from the GoTürkiye promotional platform and Gemini and Grok applications were evaluated using a comparative content analysis method. The data obtained were analyzed in terms of stereotyping tendency, scope and accuracy, representational strength, and cultural context. The findings indicate that AI may emphasize certain food groups in content generation depending on its data sources and that regional diversity may be represented in a limited way. As a result of the study, it was found that AI is useful for quick information access and summarization, but it may lead to stereotyping in cultural content. It was also concluded that human-centered content production is important for accurately representing cultural diversity. In this context, the study is considered significant as it reveals how Turkish cuisine is represented in digital environments and gives valuable insights into preserving cultural diversity in tourism and gastronomy marketing.

Keywords: Tourism marketing, artificial intelligence, gastronomy tourism, stereotypical tendency

1 GİRİŞ

Yapay zekâ (YZ) kullanımının yaygınlaştığı günümüz teknoloji dünyasında, bireyler seyahat planlaması yaparken gidecekleri destinasyona özgü bilgi edinmek amacıyla YZ uygulamalarına başvurmakta, işletmeler de hedef kitlelerine ulaşmak amacıyla bir pazarlama aracı ve içerik oluşturma mekanizması olarak YZ uygulamalarını kullanabilmektedir. Bu açıdan destinasyon pazarlamasında yerel çeşitlilik ve otantik kimliğin doğru bir biçimde sunulabilmesi, hem bireylerin standartlaştırılmış ürünler yerine yerel deneyimler arama motivasyonuna karşılık vermekte hem de destinasyonun küresel turizm pazarında rekabet avantajı elde etmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Demir & Baykal, 2020; Uzkesici & Gürdal, 2024). Ayrıca pazarlama faaliyetleri kapsamında, destinasyona ilişkin içeriklerin YZ uygulamaları aracılığıyla kısa sürede oluşturulması sayesinde bireylerin bilgi edinme ve karar verme süreci oldukça hızlanmakta, işletmeler ise zaman tasarrufu ve maliyet avantajı elde edebilmektedir (Veleva & Tsvetanova, 2020; Şenyapar, 2024).

YZ tarafından oluşturulan görsel ve metinler, taramaları düzenli şekilde gerçekleştirilen web arşivlerindeki büyük veri setleri ve dijital ortamlarda öne çıkmış olan unsurlar çerçevesinde şekillenmektedir (Baack, 2024; Ateş, 2025). Bu doğrultuda YZ uygulamaları aracılığıyla turizm pazarlamasında, özellikle yiyecek ve içecek işletmeleri tarafından oluşturulan görsel ve metin çıktılarının belirli yemek grupları çerçevesinde yoğunlaşma eğilimi gösterebileceği, küresel ölçekte bilinirliği yüksek yemeklerin öne çıkmasına ve bölgesel çeşitliliğin görece sınırlı biçimde tanıtılmasına neden olabileceği öngörülmektedir. Bu durum Türk mutfağının temsil edilmesi konusunda yüksek tanınırlığa sahip stereotipik yemekler üzerinden tanıtım ve dijital tek tipleşme riskine işaret etmektedir. Dolayısıyla YZ uygulamalarının Türkiye'nin yedi coğrafi bölgesine özgü mutfak kültürünü ne derece gerçekçi ve kapsamlı şekilde yansıtabildiği ve gastronomik temsiliyet noktasında sergileyebileceği stereotip eğilim düzeyi, araştırılması gereken temel bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

Gastronomik deneyimlerin, gerek turizm pazarlama faaliyetlerinde gerekse bireylerin seyahat planlamasında belirleyici bir nitelik kazanması sonucunda, kullanımının oldukça yaygınlaştığı YZ uygulamalarının, Türk mutfağını küresel ölçekte yaygın olarak bilinen stereotipik yemekler olan "kebap-baklava-döner" üçlüsüne indirgeme eğilimi gösterip göstermediği ve Türkiye'nin bölgesel mutfak zenginliğini ne ölçüde doğru ve kapsamlı bir şekilde yansıtabildiği bu çalışmanın temel problemini oluşturmaktadır. Çalışmada, turizm pazarlamasında YZ kullanımının Türkiye'deki yedi coğrafi bölgenin gastronomik kimliği ve bölgesel çeşitliliği konusunda temsil gücü ortaya konularak, dijital tanıtım stratejilerinde kültürel ve bölgesel çeşitliliğin korunması, aynı zamanda doğru bilgi aktarılması ve YZ temelli içerik üretimi noktasında temsil dengesinin sağlanması açısından önemli çıkarımların geliştirilmesi hedeflenmektedir. Ayrıca çalışmanın, YZnın hem bir bilgi kaynağı hem etkin bir pazarlama aracı olarak, Türk mutfak kültürünü doğru ve kapsamlı bir şekilde tanıtma potansiyeline dikkat çekerek literatüre özgün bir katkı sunması beklenmektedir.

Çalışma kapsamında, GoTürkiye'nin Gastronomi sekmesindeki içerikler ile Gemini ve Grok uygulamalarından elde edilen görsel ve metin çıktıları, karşılaştırmalı içerik analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmektedir. Çalışmada, YZ uygulamalarının içerik oluştururken temel aldığı veri kaynakları göz önünde bulundurulduğunda, web arşivlerindeki büyük veri setlerinden beslenen Gemini ile X platformu ile entegre çalışarak dinamik sosyal medya akışlarına doğrudan erişim sağlayan Grok uygulamaları tercih edilmiştir. Ayrıca temel referans noktası olarak, Türkiye'nin turistik değerlerini ve gastronomisini küresel ölçekte resmi olarak tanıtan GoTürkiye web sitesinin tercih edilme nedeni ise yemek içeriklerinin yedi coğrafi bölgenin özgünlüğüne göre kategorize edilerek sunulmasıdır.

2 KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Turizm pazarlaması, turistik deneyimin tasarlanması, iletişimi ve sunumu yoluyla, turist memnuniyetini ve destinasyon rekabet avantajını artırmaya yönelik bir yönetim süreci olarak ifade edilmektedir (Middleton & Clarke, 2012). YZ, bilgi teknolojilerinin yoğun olarak kullanıldığı birçok alanda yer alan ve öğrenme, akıl yürütme ile uyum sağlama gibi yeteneklere sahip sistemler olarak tanımlanmaktadır (Arrieta vd., 2020). Üretken yapay zekâ (ÜYZ) ise insan diline benzer şekilde içerik üretebilen ve metin, görsel ya da farklı medya türlerini oluşturma kapasitesine sahip YZ sistemleri şeklinde belirtilmektedir (Bozkurt, 2023). Bu

noktada zaman içerisinde yaşanan teknolojik ilerlemeler ile birlikte değişen dinamiklerin, pazarlama faaliyetlerinin farklılaşmasında etkili bir rol oynadığını söylemek mümkündür (Çokal & Büyükkuru, 2018). Dolayısıyla turizm pazarlaması alanında da dijitalleşme süreci ile birlikte önemli dönüşümler yaşanmış ve özellikle YZ temelli uygulamalar, destinasyonların tanıtımında belirleyici bir unsur haline gelmiştir (Buhalis & Law, 2008; Buhalis & Sinarta, 2019). Özellikle YZ uygulamalarının alt bileşeni olan ÜYZ sistemleri, metin, görsel ve video içerik üretme kabiliyeti sayesinde, son dönemlerde turizm sektöründe pazarlama faaliyetlerini yeniden şekillendiren işlevsel araçlar olarak öne çıkmaktadır. (Kaplan & Haenlein, 2020; Verma vd., 2021). Yerel kültürü deneyimleme arzusu doğrultusunda şekillenen ve bölgesel kalkınma stratejileriyle ilişkilendirilen gastronomi turizmi, destinasyon pazarlamasında temel bir araç olarak kullanılmakta ve bir destinasyonun sahip olduğu gastronomik unsurlar çerçevesinde bölge imajının oluşturulmasında önemli bir rol üstlenmektedir (Sarıışık & Özbay, 2015). Bu bağlamda gastronomik unsurlar, destinasyon imajının şekillendirilmesi ve güçlendirilmesi sürecinde belirleyici bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Ellis vd., 2018). Ancak dijitalleşme ile birlikte bu unsurların sunumunda YZ temelli içerik üretim araçlarının kullanımının artması, gastronomik temsillerin niteliğini de tartışmaya açmaktadır. Nitekim YZ tarafından üretilen içerikler çoğu zaman kültürel stereotiplere dayalı aktarımlar içermekte ve bu durum destinasyonların özgünlüğünü sınırlayabilmektedir (Özer, 2025).

Mevcut literatür incelendiğinde, YZ teknolojilerinin turizm pazarlaması ve gastronomi turizmine etkisini ele alan çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bununla ilgili olarak, Ercan (2020) turizm pazarlamasında YZ teknolojilerinin kullanımını inceleyerek, bu teknolojilerin müşteri etkileşimi, kişiselleştirme ve destinasyon tanıtımı gibi pazarlama süreçlerine katkı sağladığını ortaya koymakta ve YZnın turizm işletmeleri açısından rekabet avantajı yaratan stratejik bir araç haline geldiği sonucuna ulaşmaktadır. Akpur (2023) bir YZ modelinin turizm pazarlamasındaki rolünü ve seyahat danışmanı olarak sunduğu önerileri incelediği çalışmasında, YZnın kişiselleştirilmiş yanıtlar verebildiğini ve farklı bütçelere göre konaklama ve mantıklı etkinlik önerileri sunabildiğini tespit etmiştir. Yapılan çalışmada, YZ modelinin turizm pazarlaması ve seyahat planlamasında hızlı ve özelleştirilmiş içerikler sunarak başarılı bir potansiyel sergilediği, ancak belirli kalıplara bağlı kalarak konaklama, restoran ve gezilecek yerlere odaklanırken, ulaşım gibi bazı detayları göz ardı ettiği ortaya konulmuştur. Güvenol ve arkadaşları (2023) yerel bir örneklem üzerinden YZ tabanlı sohbet robotlarının mutfak kültürü sunumunu değerlendirmektedir. Araştırmacılar beş farklı sohbet robotu aracılığıyla, belirlenen destinasyonun gastronomi potansiyelini ve mutfak kültürünü etkileyen unsurları analiz ederek, öne çıkan lezzetlerini incelemişlerdir. Çalışma sonucunda bir destinasyonun yöresel mutfağı hakkında bilgi edinme aracı olarak YZ tabanlı sohbet robotlarının kullanılmasının etkin bir yöntem olduğu vurgulanmaktadır. Fusté-Forné ve Orea-Giner (2023) gerçekleştirdikleri çalışmada ÜYZnın gastronomi turizmi yönetimi ve pazarlamasındaki rolünü incelemektedir. Çalışma kapsamında bir YZ modeli mülakat katılımcısı olarak görevlendirilmiş ve gastronomi turizmine yönelik çeşitli sorular yöneltilmiştir. Belirlenen YZ modelinin turistlerin bireysel tercihlerine ve diyet gereksinimlerine uygun öneriler sunabildiği, bir destinasyonun yerel mutfağını yansıtan yemek tarifleri üretebildiği ve kültürel restoran menüleri oluşturabildiği uygulamalı olarak tespit edilmiştir. Çalışmada YZ modellerinin turizm işletmeleri için kaliteli tanıtım içerikleri oluşturarak, markalaşmaya yardımcı olacağı sonucuna varılmış ve ayrıca YZnın sosyal medya verilerini analiz ederek pazar trendlerini belirleyebildiği, restoran menülerini oluştururken kâr ve müşteri memnuniyeti açısından optimize edebildiği tespit edilmiştir. Ancak YZnın sunduğu bu faydaların yanı sıra birtakım zorluklarının olduğu, eğitim verilerindeki eksiklikler nedeniyle tutarsız veya kültürel bağlamdan kopuk içerikler üretebileceği riski belirtilmiştir. Benzer şekilde, Şimşek ve arkadaşları (2025), gastronomi turizminin Gastronomi 4.0 yaklaşımı doğrultusunda dönüşümünü ele almakta ve ÜYZ teknolojilerinin turist deneyimini zenginleştirdiğini, özellikle ChatGPT ve DeepSeek karşılaştırması üzerinden yapılan analizde YZnın destinasyon deneyimini kişiselleştirme ve bilgiye erişimi kolaylaştırma açısından önemli katkılar sunduğunu ortaya koymaktadır. Özer (2025) ise ÜYZ sistemlerinde kültürel temsiller ve algoritmik yanlılık sorununu incelemekte; DALL-E örneği üzerinden yaptığı analizde, YZnın yalnızca teknik bir araç olmadığını, algoritmik yapı nedeniyle kültürel önyargıları yeniden üretebildiğini ve bu durumun içerik üretiminde temsiliyet sorunlarına yol açtığını ortaya koymaktadır. Gürkan (2026), ChatGPT'nin turistlerin bilgi arama, alternatifleri değerlendirme ve destinasyon seçimi süreçlerindeki etkisini incelemekte ve ÜYZ araçlarının seyahat karar verme sürecini hızlandırdığı, aynı zamanda kullanıcıların daha bilinçli ve yönlendirilmiş kararlar almasına katkı sağladığı sonucuna ulaşmaktadır. Bu çerçevede değerlendirildiğinde, gerçekleştirilen çalışma Türk mutfağı kültürünü tanıtma noktasında YZnın

stereotipleştirme eğilimi boyutunu kapsamlı ve eleştirel bir yaklaşımla incelemesi yönünden literatürde yer alan mevcut çalışmalardan ayrışmaktadır. Yapılan çalışmalar ağırlıklı olarak YZnın turizm pazarlamasındaki işlevselliği, kişiselleştirme kapasitesi ve turist deneyimine katkısı üzerine odaklanırken, bu çalışma, Türkiye'nin yedi coğrafi bölgesi özgü gastronomik kimliğin turizm pazarlamasında YZ tarafından nasıl temsil edildiğini, karşılaştırmalı bir yaklaşımla ele almaktadır. Bu yönüyle çalışma, yalnızca pazarlama konusunda YZ kullanımının işletmelere sağladığı faydayı ortaya koymakla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda içerik üretiminde özellikle gastronomik kimliğin tanıtımı noktasında doğruluk, temsiliyet dengesi ve bölgesel çeşitliliğin korunması gibi literatürde görece ihmal edilen kritik boyutlara odaklanmaktadır. Ayrıca GoTürkiye platformu ile Gemini ve Grok uygulamalarından elde edilen verilerin karşılaştırmalı içerik analizi yöntemiyle incelenmesi, YZnın farklı veri kaynaklarına dayalı üretim mantığının, gastronomi turizmi bağlamında nasıl farklılaştığını ortaya koyarak metodolojik açıdan da özgün bir katkı sunmaktadır. Bu doğrultuda çalışma, YZnın yalnızca bir pazarlama aracı değil, aynı zamanda kültürel aktarım ve temsil sürecinde belirleyici bir rol oynadığını vurgulayarak, turizm pazarlaması ve gastronomi turizmi literatürüne kapsamlı ve eleştirel bir bakış açısı sunmaktadır.

3 YÖNTEM

Çalışmanın veri toplama süreci kapsamında, resmi tanıtım platformu GoTürkiye-Gastronomi sekmesine 14.03.2026 tarihinde erişim sağlanarak, yedi coğrafi bölgeye ait lezzetlerin yer aldığı "Tat" kısmındaki içerikler derlenmiş ve eş zamanlı olarak Gemini ve Grok YZ uygulamalarında belirlenen promptlar aracılığıyla görsel ve metin çıktıları oluşturulmuştur. Çalışmanın ilk analiz aşamasında GoTürkiye görselleri ile Gemini ve Grok uygulamalarında oluşturulan görseller, ikinci analiz aşamasında ise GoTürkiye web sitesinin ilgili kısmında yer alan metinler ile Gemini ve Grok uygulamasına yöneltilen prompt ile oluşturulan metinler analiz edilmiştir. Elde edilen veriler, stereotip eğilim boyutu, kapsam ve doğruluk, temsiliyet gücü ve kültürel bağlam ölçütleri dikkate alınarak, karşılaştırmalı içerik analizi yöntemi ile incelenerek yorumlanmıştır. Karşılaştırmalı içerik analizi yöntemi, farklı kaynaklardan elde edilen birden fazla veri grubunun, benzer ve farklı yönlerini incelemek amacıyla, belirlenen ölçütlerin metin veya görsel unsurlar üzerinden analiz edildiği, sistematik şekilde gerçekleştirilen nitel araştırma yöntemlerinden biridir. (Miles vd., 2014; Böyük, 2024). Bu yöntem, resmi içerikler ile YZ uygulamalarının oluşturduğu içerikler arasındaki tutarlılık ve farklılıkların ortaya konularak, gastronomik kültürün tanıtımı ve pazarlama faaliyetleri kapsamında, olası stereotipik sapmaları ve bilgi aktarımını çok boyutlu bir perspektifle değerlendirmeye imkan sağlayarak çalışmanın geçerliliğini güçlendirmesi açısından tercih edilmiştir.

4 BULGULAR

Çalışmanın veri toplama sürecinde ilk olarak GoTürkiye web sitesi içerisinde yer alan "Gastronomi" sekmesi "Tat" kısmındaki Türkiye'nin yedi coğrafi bölgesine özgü lezzet görselleri derlenmiştir. Daha sonra Gemini (Nano Banana 2) ve Grok (Süper Grok) uygulamaları tarafından belirlenen promt ile bölgelere özgü görseller oluşturulmuştur. Bu aşamada elde edilen görseller aşağıda sunulmaktadır.

1. GoTürkiye Resmi Tanıtım Platformundan Derlenen Görseller



DOĞU ANADOLU BÖLGESİ



EGE BÖLGESİ



GÜNEYDOĞU ANADOLU BÖLGESİ



İÇ ANADOLU BÖLGESİ





Şekil 1. GoTürkiye Platformunda Yer Alan Yöresel Lezzet Görsellerinin Derlemesi

Şekil 1'de görüldüğü üzere, GoTürkiye web sitesindeki bölgelere özgü öne çıkan yöresel lezzetlerin görselleri gerçek fotoğraflar kullanılarak tasarlanmıştır. Genel anlamda zengin gastronomi kültürünü yansıtan görsellerin, deneyimsel pazarlama yaklaşımıyla sunulduğu, bireylere sadece tüketilecek bir yiyecek olarak değil, yeme eyleminin oluşturacağı duyusal hissinde aktarıldığı anlaşılmaktadır. Gastronomik unsurların çeşitliliği ise bölgelerin stereotip lezzetlerden uzaklaştırılarak farklı beklentilere sahip turistlerin bölgeye çekilmesi konusunda stratejik bir pazarlama hedefi olarak değerlendirilebilir.

YZ uygulamalarının eğitildiği veri setlerinin büyük ölçüde İngilizce içeriklerden oluştuğu göz önünde bulundurularak görsel ve metin oluşturma aşamasında promtlar ingilizce dilinde yöneltilmiştir. Belirlenen promt her bölge için ayrı ayrı düzenlenmiştir.

İngilizce Görsel Promtu: "Create a highly realistic and professional visual suitable for gastronomy tourism promotion, featuring a local restaurant menu showcasing gastronomic delights unique to the (..... Region of Türkiye). Add the names of the dishes to the visual in the Turkish language. The visual should reflect the culture of the region and include local details. Use balanced lighting in the visual. Create a clear and high-resolution visual."

(Türkiye'nin ... Bölgesi'ne özgü gastronomik lezzetleri içeren, yerel bir restoran menüsü için hazırlanmış, son derece gerçekçi ve gastronomi turizmi tanıtımına uygun profesyonel bir görsel oluştur. Yiyeceklerin isimlerini Türkçe dilinde görsele ekle. Görsel bölgenin kültürünü yansıtmalı ve yöresel detaylar içermeli. Görselde dengeli bir aydınlatma kullan. Net ve yüksek çözünürlüklü bir görsel oluştur.

2. Gemini Uygulaması ile Oluşturulan Görseller



AKDENİZ BÖLGESİ



DOĞU ANADOLU BÖLGESİ



EGE BÖLGESİ



GÜNEYDOĞU ANADOLU BÖLGESİ



İÇ ANADOLU BÖLGESİ



Şekil 2. Gemini- Nano Banana 2 Modeli İle Oluşturulan Görsellerin Derlemesi

Şekil 2'de yer alan Gemini ile oluşturulan görsellerde, kullanılan modelin tek bir algoritmik şablon kullandığı görülmektedir. Bu durum Gemini uygulamasının bir bölgeyi tanıtırken, bölgesel çeşitliliği yansıtmak yerine ikonik görselleri kullanarak basitleştirme mekanizması ile çalıştığını göstermektedir. Örneğin Akdeniz Bölgesi görselinde, masada kebap, künefe gibi lezzetler bulunurken arka plan manzarasında deniz-kum-güneş gibi turistik unsurları yansıtan bir görsel kullanılarak, kültürel kopukluk ve zorlama bir sentez oluşturulmuştur. Bölgeler için üretilen yemek görsellerinin mutfak kültürü envanterini bütüncül şekilde yansıtmadığı, bir bölge tanıtılırken o bölgenin kendi içindeki alt kültürleri ayırt edemeyerek coğrafi bir tutarlılık sergilemediği söylenebilir. Ayrıca görsellerin temsiliyet gücü, bölgenin gastronomik kimliğini ve çeşitliliğini yansıtma konusunda yetersiz kalmakta ve Gemini her bölgede aynı ahşap masayı, aynı sunum tabaklarını kullanarak yerel kültürü standartlaştırılmış bir estetik filtreden geçirerek sunmaktadır.

3. Grok Uygulaması ile Oluşturulan Görseller



AKDENİZ BÖLGESİ



DOĞU ANADOLU BÖLGESİ

EGE BÖLGESİ



GÜNEYDOĞU ANADOLU BÖLGESİ



İÇ ANADOLU BÖLGESİ



KARADENİZ BÖLGESİ





Şekil 3. Grok-Süper Grok Modeli İle Oluşturulan Görsellerin Derlemesi

Şekil 3'te Grok ile oluşturulan görsellerde ise modelin geniş bir mutfak kültürü envanteri sunmaya çalışsa da yemeklerin görselini oluştururken büyük ölçüde algoritmik halüsinasyonlar ürettiği görülmektedir. Özellikle çiğ köftenin püre formunda veya iskender kebabın şiş kebap formunda görselleştirilmesi, yiyeceklerin tekstürel özelliklerindeki uyumsuzlukları ortaya koymaktadır. Bu durum Grok ile oluşturulan görsellerde, Türk mutfağı kültürünün yeterince doğru bir şekilde aktarılamadığını ve zengin menü içeriğine rağmen görsellerin büyük çoğunluğunun gerçeklikten uzak olması sebebiyle sentetik ve hatalı içerikler oluşturulduğunu göstermektedir.

Çalışmanın bu aşamasında ise GoTürkiye web sitesinde yer alan ve Gemini ile Grok uygulamalarında oluşturulan, coğrafi bölgelere yönelik bilgilerin aktarıldığı metin içerikleri derlemesi sunulmaktadır.

Tablo 1. GoTürkiye Tanıtım Platformu Gastronomi Sekmesinde Yer Alan Metin İçerikleri

ÖNE ÇIKAN LEZZETLER	BÖLGEYE YÖNELİK BİLGİLER
Akdeniz Bölgesi; Adana Kebap, Fellah Köftesi, Balık, Gözleme, İçli Köfte, Tepsi Kebabı, Tantuni, Yaprak Sarması, Keçi Peyniri, Çökelek Peyniri Pastırmalı Humus, Ezme, Künefe, Kabak Tatlısı, Şalgam	Akdeniz Türk mutfağı, geleneksel Türk ve Akdeniz lezzetlerinin bir karışımıdır. Yemekler genellikle çeşitli sebzeler, baklagiller ve tahılların yanı sıra zeytinyağı, otlar ve baharatlar içerir. Deniz ürünleri, kebap ve güveç gibi et yemeklerinin yanı sıra Akdeniz Türk mutfağında da yaygın bir bileşendir. Popüler yemekler arasında meze tabakları, dolma (doldurulmuş üzüm yaprakları) bulunur. Antalya, taze keçi sütü ile yapılan C vitamini ve peynirle dolu en taze narenciye meyvelerine sahiptir. Antalya'nın fasulye ile yapılan Piyaz, tahin ve ezilmiş cevizle servis edilen balkabağı tatlısı, Doğu Akdeniz şehri Hatay'ın Kebap çeşitleri ve Künefe tatlısı bölge mutfağının en belirgin özelliklerinden bazılarıdır. Hatay, eşsiz gastronomik mirası nedeniyle UNESCO yaratıcı şehirler ağının da bir parçasıdır.
Doğu Anadolu Bölgesi; Cağ Kebabı, Yaprak Döner, Bulgur Pilavlı Kars Kazı, Van Kahvaltısı, Kars Gravyeri ve Kars Kaşarı, Van otlu Peyniri, Erzincan Tulum Peyniri, Cevizli Sucuk, Köme, Erzurum Kadayıf Dolması.	Doğu Anadolu Türk mutfağı, bölgenin coğrafyasından ve tarihinden etkilenen zengin ve çeşitli bir lezzet ve malzeme karışımıdır. Bölge mutfağı, genellikle et, yoğurt ve taze otlarla yapılan doyurucu, lezzetli yemekleriyle bilinir. Mutfak, bölgenin dağlık topraklarının göçebe yaşam tarzından büyük ölçüde etkilenir ve birçok yemek kolayca taşınacak ve saklanacak şekilde tasarlanmıştır. Yemekler genellikle protein ve karbonhidrat bakımından zengindir ve soğuk iklimde olan

	insanlar için iyidir. Doğu Anadolu Türk mutfağının en popüler ve tanınmış yemeklerinden bazıları şunlardır: Erzurum'un Kuru Kaymak, Cağ Kebabı, Kars Gravyere peyniri ve Kaşar peyniri, Erzincan'ın Tulum peyniri, Van Gölü'nün inci kefal balığı, Kars'ın Kağızman elmaları, Elazığ'ın Öküzgözü şarabı, Erzincan pekmezi, Malatya'nın taze ve kuru kayısı ve el yapımı kuru meyve atıştırmalıkları ve bölgenin endemik bitkileri ile yapılan yerel olarak üretilen bal.
Ege Bölgesi; Çökertme Kebabı, Zeytinyağlı Enginar, Ahtapot Dolması, Karides ve Çipura, Deniz Börülcesi, Kabak Çiçeği Dolması, Karides Güveç, Ot Kavurması, Humus, Çilek, Zeytin.	Bölgeye adını veren Ege Denizi'nin yanında yer alan Türkiye'nin bu kısmı, ızgara veya kaynatma gibi sağlıklı şekillerde pişirilmiş taze malzemelerle sizi şımartıyor. Ege, bu bölgedeki en vejetaryen dostu yemekleri bulabileceğiniz için Türkiye'nin veganlara ve vejetaryenlere cevabıdır. Bölgede üretilen bol miktarda zeytinyağı içeren sebze bazlı tabaklarla patlama yaşıyor. Zeytinlerden bahsetmişken, en kaliteli zeytinyağının bir kısmı Ege bölgesinde üretilmektedir. Türkiye'de ve muhtemelen dünyada 3000 yıl öncesine dayanan en eski zeytin ağacı, Ege bölgesindeki Milas ve Muğla'da bulunur. Şarap üretimi ve bağcılık, tüm ülkenin şarap üretiminin %50'sinden fazlası ile bölgeyle ilgili bir diğer önemli meslektir. Burada yetiştirilen üzüm çeşitleri arasında Boğazkere, Bornova Misketi, Sultaniye, Urla Karası gibi yerel üzüm çeşitleri ve Cabernet Sauvignon, Chardonnay ve Merlot gibi uluslararası olanlar bulunmaktadır. Kıyı Ege bölgesi çiçekler ve pitoresk manzaralarla çiçek açarken, iç Ege bölgesi Uşak Tarhana, kiraz ve vişne, haşhaş tohumu ile hamur işleri, pıhtılaşmış krema ve Sucuk adı verilen baharatlı sosis ile yapılan en iyi çorbalardan bazılarını sunuyor.
Güneydoğu Anadolu Bölgesi; Patlıcan Kebabı, Ali Nazik Kebabı, Lahmacun, Yenidünya Kebabı, Ciğer Şiş, Büryan Kebabı, Perde Pilavı, Ezogelin Çorbası, Yuvalama Çorbası, Baklava, Antep Fıstığı, Çiğköfte, Baklava, Mırra.	Güneydoğu Anadolu mutfağı, farklı kültürlerin ve geleneklerin eşsiz bir karışımıdır ve özellikle baharat, ot ve lezzetlerin eşsiz karışımıyla ünlüdür. Genellikle et ve baharat içeren doyurucu ve lezzetli yemekleriyle bilinir. Lezzetli kebap ve baklavanın memleketi olan Güneydoğu Anadolu bölgesi, zengin gastronomik mirası ile üzerinizde iyi bir izlenim bırakacağından emin olabilirsiniz. Tarihte ilk kez buğday mahsulünün evcilleştirildiği Göbeklitepe'ye ev sahipliği yapmaktadır. Avrupa Birliği Coğrafi İşareti olarak sertifikalandırılmış Antep fıstığı üretimi ile ünlü bölge mutfağı, et bazlı yemeklerin en iyilerine ve yerel Mardin buğdayı, Kebap çeşitleri, Kahramanmaraş Türk Dondurması, Gaziantep'in otantik Baklavası ve daha fazlasından yapılan yemeklere sahiptir. Gaziantep, eşsiz gastronomik mirası nedeniyle UNESCO yaratıcı şehirler ağının da bir parçasıdır.
İç Anadolu Bölgesi; Ankara Tava, Çi Börek, Çullama, Ankara Kokoreç, Develi Cıvıklısı, Mantı, Madımak, Kuzu Tandır, Pastırmalı Fasülye, Ayva Dolması, Nevzine, Gül Baklavası, Sucuk, Kapadokya Şarabı.	İç Anadolu, sert ve soğuk iklimi nedeniyle enerji artırıcı buğday bazlı yemeklerle ünlüdür. Bölgedeki mutfaklarıyla öne çıkan şehirler arasında Konya, Nevşehir ve Kayseri bulunmaktadır. Konya'da, özellikle her yıl Rumi'nin ölümünün anıldığı Şeb-i Arus haftasında Mevlevi mutfağını en iyi şekilde deneyimleyebilirsiniz. Konya'dayken kıyma pancar ve baharat içeren bir yassı ekmek olan Etli Ekmek'i mutlaka tatın. Nevşehir ve Kapadokya'da, Testi Kebabı gibi bölgenin en lezzetli et bazlı tabaklarını tadabilir ve Emir üzümlerinden yapılmış bir bardak beyaz Kapadokya şarabıyla eşleştirebilirsiniz. Bölgenin diğer önemli lezzetleri arasında Kayseri Yağlama, Pastırma, Mantı, Nevzine tatlısı ve un, tereyağı ve üzüm pekmezi ile yapılan Aside tatlısı bulunmaktadır. Ayrıca, Kayseri çevresindeki bölgede Gilaburu adı verilen özel bir meyve türü yetiştirilir ve suyu sağlık yararları için yaygın olarak kullanılır.
Karadeniz Bölgesi; Bafra Pidesi, Akçaabat Köftesi, Peynirli Pide, Hamsili Pilav, Lahana Çorbası, Hamsi Kızartması, Hamsikoli, Patırmalı Yumurtalı Pide, Mıhlama, Kuymak, Mısır Ekmeği, Giresun Fındığı	Ülkenin kuzeyinde yer alan bölge, adını yanında bulunan Karadeniz'den alır. Burada bu güzel bölgede, iklim ılımandır, her mevsim bol miktarda yağış vardır ve bu dağlık topraklarda yemyeşil platolar yaratır. Arazi tarım için uygun değildir; bu nedenle en yaygın tüketilen ürünler arasında mısır, hamsi, tuzlu lahana, çay, peynir, tereyağı ve Kuymak adlı bir kahvaltı spesiyalitesi bulunmaktadır.

	Ordu ve Giresun fındık üretiminin yıldızlarıdır, Trabzon, Rize ve Artvin ise ülkenin önde gelen çay üretim merkezleridir. Kastamonu, Çekme Helva, yabani mantarları ve dünyanın en eski bulgur buğday türü olan Siyez bulguru ile ünlüdür.
Marmara Bölgesi; Balık Ekmek, Döner, Edirne Tava Ciğeri, Höşmerim, Sarıyer Böreği, Kestane	Marmara Denizi ve Karadeniz kıyısında yer alan bu bölge, dünyanın gastrokent başkenti İstanbul'a ev sahipliği yapmaktadır. İstanbul'da her türlü yerel ve uluslararası restoranı, geleneksel ve füzyon tariflerini, yetenekli şefleri ve heyecan verici gastronomi maceralarını bulabilirsiniz. İstanbul'dan sadece birkaç kilometre uzaklıktaki Bursa, geleneksel Türk mutfağının en lezzetli lezzetlerinden bazılarını da sunuyor. Yerel bir lezzet olan İskender Kebab, kızarmış ekmek, domates sosu, bir kaşık yoğurt ve cızırtılı tereyağı eşliğinde lezzetli et içerir. Kestaneler de tadını çıkarılacak popüler bir atıştırmalık türüdür. Marmara bölgesi de Trakya'nın bulunduğu yerdir. Trakya mutfağı, Edirne, Tekirdağ ve Kırklareli illerini içeren Türkiye'nin Trakya bölgesine özgü bir Türk mutfağı türüdür. Bölge zengin tarım arazileri ile bilinir ve sonuç olarak mutfak tarım ve hayvancılıktan büyük ölçüde etkilenir.

**Tabloda sunulan metinler GoTürkiye tanıtım sayfası Gastronomi sekmesinde yer alan bölgelere yönelik içerikler kısmından alınmıştır.*

GoTürkiye tanıtım platformunda yer alan metin içeriklerinde, bölge ve mutfak kültürünün geniş bir envanter ile sunulduğu görülmektedir. Verilen bilgiler, sosyo kültürel ve tarihsel bağlamlarıyla açıklanmakta, bölgelerin kendi içindeki alt kültürleri ve gastronomik çeşitliliği bütüncül bir şekilde yansıtılmaktadır.

YZ uygulamalarına metin oluşturmak için yöneltilen promt:

"Create a table providing information on the gastronomic culture unique to the seven geographical regions of Türkiye. In the table, include a text describing the culinary characteristics of each region, a list of prominent flavors, and specific regional information."

("Türkiye'nin yedi coğrafi bölgesine özgü gastronomi kültürü hakkında bilgiler içeren bir tablo oluştur. Tabloda her bölgenin mutfak karakteristiğini açıkladığın, öne çıkan lezzetleri sıraladığın bir metne ve bölgelere yönelik bilgilere yer ver.")

Tablo 2. YZ Uygulaması Gemini ile Oluşturulan Metin İçerikleri

Bölge	Bölge Hakkında Bilgi ve Mutfak Özellikleri	Öne Çıkan Yemekler
Akdeniz Bölgesi	Torosların Yörük kültürü ile kıyı şeridinin Akdeniz iklimi birleşerek zengin bir menü sunar. Turunçgiller, zeytinyağı ve taze sebzelerin yanı sıra, doğusuna doğru (Hatay, Adana, Mersin) gidildikçe baharatlı, etli ve salçalı yemekler, kebap kültürü başroldedir.	Adana: Adana Kebap, Şırdan, Bici Bici Hatay: Künefe, Tepsi Kebabı, Kağıt Kebabı, Babagannuş Mersin: Tantuni, Cezerye Antalya: Piyaz (Tahinli), Hibeş Kahramanmaraş: Maraş Dondurması, Eli Böğründe
Doğu Anadolu Bölgesi	Sert geçen uzun kış ayları ve geniş meralardaki hayvancılık faaliyetleri mutfağı şekillendirmiştir. Kırmızı et (özellikle koyun eti), süt ürünleri (tereyağı, peynir) ve hamur işleri çok tüketilir. Yemekler genellikle uzun süre tok tutacak şekilde ağır ve besleyicidir.	Erzurum: Cağ Kebabı, Kadayıf Dolması, Su Böreği Bitlis: Büryan Kebabı Van: Van Kahvaltısı (Otlu Peynir), İnci Kefali Kars: Kaz Eti, Kars Kaşarı ve Gravyeri Malatya: Kayısı Tatlısı, Kiraz Yaprağı Sarması
Ege Bölgesi	Türkiye'de "hafif ve sağlıklı beslenme" denilince akla ilk gelen bölgedir. Mutfağın temeli zeytinyağı, taze sebzeler ve Ege otlarına (şevketi bostan, radika, deniz börülcesi vb.) dayanır. Kıyı şeridinde balık ve deniz ürünleri oldukça popülerdir.	İzmir: İzmir Köfte, Boyoz, Kumru, Şevketi Bostan Aydın: Keşkek, İncir Uyutması Muğla: Çökertme Kebabı, Kabak Çiçeği Dolması Manisa: Mesir Macunu, Manisa Kebabı

Güneydoğu Anadolu Bölgesi	Türkiye'nin kebap ve baharat merkezidir. Et (kuzu), bulgur, salça, isot, pul biber ve çeşitli baharatlar mutfağın temel taşıdır. Tatlı kültüründe de çok gelişmiştir; fıstık, ceviz, sadeyağ ve şerbetin kullanıldığı ağır tatlılar dünya çapında bilinir.	Gaziantep: Baklava, Ali Nazik, Beyran Çorbası, Lahmacun, Yuvalama Şanlıurfa: Çiğ Köfte, Urfa Kebap, Şıllık Tatlısı Diyarbakır: Ciğer Kebabı, Meftune, Burma Kadayıf Mardin: Kaburga Dolması, Sembusek, İrok (Mardin Usulü İçli Köfte)
İç Anadolu Bölgesi	Karasal iklimin etkisiyle tarıma (özellikle buğday) ve küçükbaş hayvancılığa dayalı bir mutfağı vardır. Hamur işleri, tahıllar, bakliyatlar ve kırmızı et yemekleri çok yaygındır. Tok tutan, enerji verici ve doyurucu yemekler ön plandadır.	Kayseri: Mantı, Pastırma, Sucuk, Yağlama Konya: Etli Ekmek, Fırın Kebabı, Bamya Çorbası Ankara: Ankara Tavası, Beypazarı Kurusu Eskişehir: Çibörek (Çiğbörek), Balaban Kebabı Sivas: Sivas Köftesi, Madımak
Karadeniz Bölgesi	Mutfağının temelini hamsi ve mısır unu oluşturur. Dik yamaçlarda yetişen karalahana bölgenin vazgeçilmezidir. Yayla kültürünün bir sonucu olarak tereyağı, kaymak ve peynir gibi süt ürünleri yemeklere (özellikle kuymak/mıhlama) eşsiz bir lezzet katar.	Trabzon: Akçaabat Köftesi, Kuymak (Muhlama) Rize: Hamsili Pilav, Laz Böreği, Rize Kavurması Ordu/Giresun: Karalahana Çorbası, Hamsi Kuşu Samsun: Bafra ve Çarşamba Pidesi Artvin: Çağ Döneri, Silor
Marmara Bölgesi	Osmanlı saray mutfağının izlerini taşıyan, oldukça kozmopolit bir yapıya sahiptir. Trakya kısmında Balkan göçmenlerinin et ve hamur işi kültürü, güneyinde ise zeytinyağlılar ağırlıktadır. Deniz ürünleri de Marmara kıyılarında sıkça tüketilir.	Bursa: İskender Kebap, Kemalpaşa Tatlısı Edirne: Tava Ciğeri Tekirdağ: Tekirdağ Köftesi, Hayrabolu Tatlısı Balıkesir: Höşmerim, Susurluk Tostu ve Ayranı Çanakkale: Peynir Helvası

Gemini uygulaması tarafından üretilen metin içeriklerinde, uygulamanın görsel oluştururken sergilediği stereotip eğilimin aksine, yüksek bir kültürel farkındalık ve coğrafi tutarlılık sergilediği dikkat çekmektedir.

Tablo 3. YZ Uygulaması Grok ile Oluşturulan Metin İçerikleri

Bölge	Bölge Hakkında Bilgi ve Mutfak Özellikleri	Öne Çıkan Yemekler
Akdeniz Bölgesi	Narenciye, seracılık ve baharat kullanımının yoğun olduğu, sıcak iklimin etkisiyle bol sebze ve baharatlı et yemeklerinin hâkim olduğu bölgedir. Antalya'dan Hatay'a uzanan zengin bir çeşitlilik vardır.	Adana Kebap, Antalya Piyazı, Hatay Künefe, Tahinli Humus, Mersin Tantuni, Alanya Taratorlu Balık, Gaziantep'in kebap çeşitleri, Cezerye
Doğu Anadolu Bölgesi	Yüksek rakımlı, sert karasal iklim nedeniyle et ve süt ürünleri (peynir, yoğurt) çok önemlidir. Kışlar uzun ve sert olduğu için besleyici, ağır yemekler tercih edilir.	Erzurum Cağ Kebabı, Ağrı Balık, Kars Gravyeri, Van Otlu Peyniri, Oltu Ketesi, Hingal (Erzincan mantısı), Aşure, Kadayıf Dolması
Ege Bölgesi	Zeytinyağı ağırlıklı, bol otlu ve sebze odaklı "Akdeniz diyeti"nin en iyi örneklerinin görüldüğü bölgedir. Yazları sıcak ve kuru, kışları ılık olması taze sebze ve ot çeşitliliğini artırır. Hafif ve aromatik tatlar ön plandadır.	Zeytinyağlı Enginar, Otlu Börek (Eskişehir), İzmir Köfte, Kumru, Çeşme Boyoz, Kuzu Güveç, Sakızlı Muhallebi, Aydın Kebabı, Bergama Köfte
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	Baharatın ve kırmızı biberin en yoğun kullanıldığı, kebap ve hamur işlerinin zirve yaptığı bölgedir. Urfa, Antep, Mardin gibi şehirler dünya çapında ünlüdür. Yazları çok sıcak olduğu için akşam yemekleri ve uzun pişirme teknikleri yaygındır.	Antep Lahmacun & Kebap, Urfa Ciğer Kebabı, Baklava, Künefe, Beyran Çorbası, Mardin Kaburga Dolması, İçli Köfte, Şıllık Tatlısı, (Hatay)
İç Anadolu Bölgesi	Karasal iklimin hâkim olduğu, tahıl tarımının yoğun olduğu bölge. Kışlar sert geçtiği için uzun süre saklanabilen yiyecekler (pastırma, sucuk, kurutulmuş et) ve hamur işleri çok gelişmiştir.	Kayseri Mantısı, Çorum Leblebisi, Ankara Tava, Pastırma, Sucuk, Konya Etli Ekmek, Nevşehir Testi Kebabı, Yozgat Çömlek Kebabı, Pide çeşitleri
Karadeniz	Bol yağış ve yeşil doğa, mısır ve fındık tarımı, Karadeniz'in bereketli denizi ile ünlüdür. Balık,	Hamsili Pilav, Karalahana Dolması, Akçaabat Köfte, Laz Böreği, Mısır Ekmeği, Fındıklı

Bölgesi	mısır unu ve yeşil yapraklı sebzeler (lahana) mutfağın temelini oluşturur.	Tatlılar, Rize Kuymak, Trabzon Vakfıkebir Ekmeği, Fasulye
Marmara Bölgesi	İstanbul'un kozmopolit yapısı, Osmanlı saray mutfağı, Trakya ve Bursa'nın et kültürü ile zenginleşmiş bir bölgedir. Deniz ürünleri, zeytinyağı ve taze sebze kullanımı yaygındır. Hem Balkan hem de Anadolu etkileri taşır.	İnegöl Köfte, İskender Kebap, Midye Dolma, Hünkar Beğendi, Yaprak Sarma, Trileçe, Edirne Tava Ciğeri, Lakerda

Grok tarafından oluşturulan metinlerin iklim, tarım ve tarih gibi unsurları mutfak kültürüyle ilişkilendirmede başarılı bir metin sunduğu, ancak mutfak kültürü envanterini sınıflandırırken coğrafi tutarsızlıklar olduğu ve eksik bilgiler aktarıldığı görülmektedir. Öne çıkan yemekler kısmında Eskişehir'in Ege Bölgesi'nde, Hatay'ın Güneydoğu Anadolu'da konumlandırılması gibi temel hatalar yapılmıştır. Grok bölgesel çeşitliliği yansıtma çabası taşısa da kültürel bağlamdan kopuk bir yapı sergilemektedir.

5 SONUÇ ve TARTIŞMA

Çalışma, Türkiye'nin yedi coğrafi bölgesine ait mutfak kültürlerini betimleyen üç farklı kaynağın (Grok, Gemini ve GoTürkiye web sitesi) ürettiği görsel ve metinlerin karşılaştırmalı analizini sunmaktadır. Analiz, stereotip eğilim boyutu, doğruluk ve kapsam, temsiliyet gücü ve kültürel bağlam olmak üzere dört ana ölçüt üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Ölçüt	GoTürkiye	Gemini	Grok
Stereotip Eğilim Boyutu	Stereotiplerden büyük ölçüde kaçınmaktadır. Bölgesel mutfakları modern, kapsayıcı ve detaylı bir söylemle ele almaktadır. Yerel ürünler ve kültürel çeşitlilik ön planda tutulmaktadır.	Grok'a kıyasla stereotipik unsurlar daha az. Ancak yine de ''hafif ve sağlıklı beslenme'' denilince akla ilk gelen Ege Bölgesi veya ''baharat ve kebap merkezi Güneydoğu'' gibi genel kalıplar devam etmektedir.	Yüksek stereotip eğilim göstermektedir. Bölgeleri ''kebap, hamur işi, baklava'' gibi dar bir çerçevede sunmaktadır.
Doğruluk ve Kapsam	Yüksek doğruluk düzeyi ve bütüncül kapsama sahip, coğrafi işaretler, tarihsel veriler ve uluslararası sertifikalarla desteklenmiş içerikler sunulmaktadır.	Sadece şehir bazlı eşleştirmelerle doğruluk artmaktadır. Bölgesel ve yerel düzeyde daha hassas sınıflandırmalar sunmaktadır. Kapsam niteliksel açıdan sınırlı kalmakta, Yerel unsurlar çeşitlilik izlenimi oluştursa da tek tip algoritmik şablon kullanımı bu çeşitliliği zayıflatmaktadır.	Temel düzeyde doğru eşleştirmeler vardır, ancak detaylar eksiktir. Bölgesel genellemeler nedeniyle yüzeysellik görülmektedir. Özellikle görsellerde algoritmik halüsinasyonlar üretmekte, metinlerde ise coğrafi konumlandırma hataları ve eksik bilgiler sunulmaktadır.
Temsiliyet Gücü	Bölgelerin alt kültürleri ve gastronomik çeşitliliği kapsayıcı bir şekilde temsil edilmektedir.	Gastronomik kimliği ve çeşitliliği tam anlamıyla yansıtmakta yetersiz kalmaktadır ve yerel kültürün standardize edilerek sunulması temsiliyet gücünü zayıflatmaktadır.	Bölgesel çeşitliliği niceliksel olarak yansıtmaya çalışsa da içeriklerin tekstürel detaylardan ve gerçeklikten uzak bir şekilde sunulması, Türk mutfağı kültürünün başarılı şekilde temsil edilmesini engellemektedir.
Kültürel Bağlam	Gastronomik unsurlar, inanç-yaşam gibi sosyo kültürel ve tarihsel bağlamlarıyla birlikte açıklanmaktadır.	Kültürel bağlam kısmen güçlüdür. Metinlerde coğrafi ve sosyolojik neden-sonuç ilişkileri aktarılmasına rağmen görsellerde turistik ögeler ile gastronomik unsurlar birleştirilerek zorlama bir sentez oluşturulmaktadır.	İklim, tarım ve tarih gibi unsurlar mutfak kültürü ile başarılı şekilde bağdaştırılarak aktarılsa da hatalar ve görsel uyumsuzluklar öne çıkmakta ve kültürel bağlamdan kopuk bir yapı sergilemektedir.

Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre YZ (Grok ve Gemini) uygulamalarının, bilgiye hızlı erişim, içerik özetleme ve temel düzeyde sınıflandırma gibi işlevlerde etkin araçlar sunduğu ve turizm pazarlamasında içerik üretimi açısından büyük bir potansiyel taşıdığı görülmektedir. Ancak bu uygulamaların büyük ölçüde eğitildikleri veri setlerindeki yaygın kalıpları yeniden üretme eğiliminde olmaları, gastronomik temsiliyet noktasında içeriklerin yüzeyselleşmesine ve stereotipleşmesine neden olmaktadır. Bu durum, özellikle yöresel unsurların ve coğrafi özgünlüğün aktarımında belirgin bir sınırlılık yaratmaktadır. YZ destekli içeriklerin turizm ve gastronomi alanında tamamlayıcı bir araç olarak değerlendirilmesi uygun görünmekte, ancak özgünlük ve kültürel temsiliyet gerektiren içerik üretiminde insan odaklı ve uzmanlık temelli yaklaşımların belirleyici üstünlüğünü koruduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu bağlamda bir ülkenin kültürünü, tarımsal zenginliğini ve tarihsel derinliğini aktarmak amacıyla GoTürkiye gibi insan eliyle ve kurumsal bir iletişim stratejisiyle tasarlanmış metinlerin derinliği, kapsamı ve kültürel kapsayıcılığı YZnın açık ara önüne geçmektedir. Ayrıca turizm pazarlamasında kullanılan YZ uygulamalarının yalnızca teknik bir araç olarak değerlendirilmemesi, aynı zamanda hangi veriler ve kültürel unsurlar üzerinden eğitildiğinin de sorgulanması gerekmektedir. Bu doğrultuda, Türkçe dilinde eğitilmiş ve Türk mutfak kültürünün özgün özelliklerini içeren yerel YZ modellerinin geliştirilmesi, gastronomik çeşitliliğin daha doğru ve aslına uygun biçimde temsil edilmesine katkı sağlayabilir. Buna ek olarak, turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için YZ okuryazarlığı ve içerik denetimine yönelik eğitimlerin yaygınlaştırılması önem taşımaktadır. Gelecek çalışmalarda farklı YZ uygulamalarının stereotipleştirme eğilimi boyutu ve kültürel temsiliyet performansının ölçütler geliştirilerek incelenmesi literatüre önemli bir katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Akpur, A. (2023). Seyahat danışmanı olarak ChatGPT'nin yeteneklerini keşfetmek: Turizm pazarlamasında üretken yapay zekâ üzerine bir araştırma. *Uluslararası Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, *7*(2), 93-105.

Arrieta, A. B., Díaz-Rodríguez, N., Del Ser, J., Bennetot, A., Tabik, S., Barbado, A., ... & Herrera, F. (2020). Explainable Artificial Intelligence (XAI): Concepts, taxonomies, opportunities and challenges toward responsible AI. *Information fusion*, *58*, 82-115.

Ateş, M. (2025). Fikir ve sanat mahsullerinin yapay zekânın eğitiminde kullanılmasının telif hakları bağlamında değerlendirilmesi. *Ticaret ve Fikri Mülkiyet Hukuku Dergisi*, *11*(2), 241-272.

Baack, S. (2024, June). A critical analysis of the largest source for generative ai training data: Common crawl. In *Proceedings of the 2024 ACM conference on fairness, accountability, and transparency* (pp. 2199-2208).

Bozkurt, A. (2023). ChatGPT, üretken yapay zekâ ve algoritmik paradigma değişikliği. *Alanyazın*, *4*(1), 63-72.

Böyük, M. (2024). Dijital çağda haber: İnsan ve yapay zekâ üretimi haber içeriklerinin karşılaştırmalı analizi. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (46-Yapay Zekâ ve İletişim), 44-72.

Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of e-tourism research. *Tourism management*, *29*(4), 609-623.

Buhalis, D., & Sinarta, Y. (2019). Real-time co-creation and nowness service: lessons from tourism and hospitality. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *36*(5), 563-582.

Çokal, Z., & Büyükkuru, M. (2018). Güncel pazarlama yöntemlerinin turizm sektöründe uygulanabilirliğine yönelik bir değerlendirme. *Journal of Multidisciplinary Academic Tourism*, *3*(2), 53-65

Demir, E., & Baykal, F. (2020). Paylaşım ekonomisinin kırsalda yükselişi: Kırsal turizm için fırsatlar ve riskler. *Uluslararası Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, *4*(2), 163-178.

Ellis, A., Park, E., Kim, S., & Yeoman, I. (2018). What is food tourism?. *Tourism management*, *68*, 250-263.

Ercan, F. (2020). Turizm pazarlamasında yapay zekâ teknolojilerinin kullanımı ve uygulama örnekleri. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi, 23*(2), 394-410.

Fusté-Forné, F., & Orea-Giner, A. (2023). Gastronomy in tourism management and marketing: an interview with ChatGPT. *ROBONOMICS: The Journal of the Automated Economy*, *4*, 42-42.

GoTürkiye. (2020). Gastronomy. *https://gastronomy.goturkiye.com/homepage. Erişim tarihi:14.03.2026.*

Gürkan, A. S. (2026). Turizm ve yapay zekâ ilişkisi: Chatgpt'nin seyahat kararlarına yönelik etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi,* (50), 179-198.

Güvenol, B., Sarıbaş, S. K., & Güler, M. E. (2023). İzmir mutfağının yapay zekâ tabanlı sohbet robotları ile incelenmesi. *Journal of Travel and Tourism Research*, *23*(23), 126-144.

Kaplan, A., & Haenlein, M. (2020). Rulers of the world, unite! The challenges and opportunities of artificial intelligence. *Business Horizons*, *63*(1), 37-50.

Middleton, V. T., & Clarke, J. R. (2012). *Marketing in travel and tourism*. Routledge.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3. bs.). SAGE Publications.

Özer, N. P. (2025). Yapay zekâ üretiminde kültürel temsiller ve algoritmik yanlılık: DALL-E Örneğinde Göstergebilimsel Analiz. *Kritik İletişim Çalışmaları Dergisi, 7*(2), 254-281.

Sarıışık, M., & Özbay, G. (2015). Gastronomi turizmi üzerine bir literatür incelemesi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, *26*(2).

Şenyapar, H. N. D. (2024). Üretken yapay zekâ ve pazarlama stratejileri: SWOT analizi perspektifi. *R&S-Research Studies Anatolia Journal*, *7*(1), 72-96.

Şimşek Kara, S., Işık, N., & Sönmez, H. (2025). Üretken yapay zekâ, gastronomi turistinin yeni rehberi olur mu? K. Karamustafa & R. Kılıçhan (Eds.), *Gastronomi turizmi çalışmaları* (s. 388-397). Detay Yayıncılık.

Uzkesici, D., & Gürdal, İ. (2024). Destinasyon pazarlamasında çok kültürlülük ve gastronominin rolü. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, *8*(1), 134-153.

Veleva, S. S., & Tsvetanova, A. I. (2020, September). Characteristics of the digital marketing advantages and disadvantages. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 940, No. 1, p. 012065). IOP Publishing.

Verma, S., Sharma, R., Deb, S., & Maitra, D. (2021). Artificial intelligence in marketing: Systematic review and future research direction. *International Journal of Information Management Data Insights*, *1*(1), 100002.

"SON 2 ÜRÜN KALDI!": TRENDYOL'DA KARANLIK TASARIM (DARK PATTERN) MESAJLARI ÜZERİNE BİR İÇERİK ANALİZİ

Öğr. Gör. Dr. Hatice BAHÇE

Kayseri Üniversitesi, haticebahce@kayseri.edu.tr

Özet

Dijital pazarlama ortamında çevrimiçi alışveriş platformları, tüketicilerin satın alma kararlarını yönlendirmek amacıyla çeşitli ikna edici mesaj stratejileri kullanmaktadır. Bu stratejiler arasında yer alan kıtlık (scarcity), zaman baskısı (urgency), sosyal kanıt (social proof) ve fırsatları kaçırma (FOMO) temelli mesajlar, kullanıcıların karar süreçlerini etkileyebilmekte ve bazı durumlarda manipülatif tasarım uygulamaları olarak değerlendirilen karanlık tasarımlar (dark patterns) kapsamında ele alınmaktadır. Bu çalışmanın amacı, e-ticaret platformlarında kullanılan karanlık tasarım mesajlarının türlerini ve kullanım sıklığını incelemektir. Araştırma kapsamında Türkiye'de yaygın olarak kullanılan e-ticaret platformlarından biri olan Trendyol'da elektronik, moda/giyim ve kozmetik kategorilerinde yer alan ürün sayfaları incelenmiştir. Rastgele seçilen ürün sayfalarında yer alan mesajlar içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiş ve düşük stok/kıtlık mesajları, zaman baskısı/aciliyet mesajları, sosyal kanıt mesajları ve fırsatları kaçırma (FOMO) mesajları olmak üzere dört ana kategori altında kodlanmıştır. Analiz sonucunda Trendyol ürün sayfalarında en yaygın kullanılan mesaj türünün sosyal kanıt temelli ifadeler olduğu, bunu kıtlık ve zaman baskısı mesajlarının izlediği görülmüştür. Çalışma, e-ticaret platformu Trendyol'da kullanılan manipülatif mesaj stratejilerinin anlaşılmasına katkı sağlamayı ve dijital pazarlama uygulamalarının tüketici davranışları üzerindeki etkilerine ilişkin literatüre ampirik bulgular sunmayı amaçlamaktadır.

Anahtar Sözcükler: Dijital Pazarlama, Karanlık Tasarım, Sosyal Kanıt, Kıtlık Mesajları, İçerik Analizi

"ONLY 2 PRODUCTS LEFT!": A CONTENT ANALYSIS OF DARK PATTERN MESSAGES ON TRENDYOL

Abstract

In digital marketing environments, online shopping platforms employ various persuasive message strategies to influence consumers' purchasing decisions. Among these strategies, messages based on scarcity, urgency, social proof and FOMO (fear of missing out) can shape users' decision-making processes and are sometimes evaluated within the framework of manipulative design practices known as dark patterns. The aim of this study is to examine the types and frequency of dark pattern messages used on e-commerce platforms. Within this context, product pages on Trendyol, one of the widely used e-commerce platforms in Türkiye, were analyzed across three categories: electronics, fashion/clothing, and cosmetics. Messages displayed on randomly selected product pages were examined using content analysis. The identified messages were coded under four main categories: scarcity cues, urgency cues, social proof messages, and FOMO (Fear of Missing Out)-triggering expressions. The findings indicate that social proof messages constitute the most frequently used type of dark pattern message on Trendyol product pages. These are followed by scarcity and urgency cues. The study aims to contribute to a better understanding of manipulative message strategies used in e-commerce platform on Trendyol and to provide empirical insights into the effects of digital marketing practices on consumer behavior.

Keywords: Digital Marketing, Dark Pattern, Social Proof, Scarcity Messages, Content Analysis

1. GİRİŞ

Dijitalleşmenin hız kazanmasıyla birlikte çevrimiçi alışveriş platformları tüketicilerin satın alma davranışlarında önemli bir rol oynamaya başlamıştır. Günümüzde e-ticaret siteleri yalnızca ürün sunan platformlar olmaktan çıkmış, aynı zamanda kullanıcıların karar verme süreçlerini yönlendiren çeşitli iletişim ve tasarım stratejilerinin uygulandığı dijital pazarlama ortamlarına dönüşmüştür. Bu platformlarda kullanılan mesaj stratejileri, tüketicilerin dikkatini çekmek, satın alma niyetini artırmak ve karar sürecini hızlandırmak amacıyla tasarlanmaktadır (Liu vd. 2013). Özellikle kıtlık, zaman baskısı, sosyal kanıt ve fırsatları kaçırma korkusu (FOMO) gibi psikolojik tetikleyicilere dayalı mesajların çevrimiçi alışveriş ortamlarında yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir.

Davranışsal ekonomi yaklaşımı bireylerin karar verme süreçlerinin her zaman rasyonel olmadığını ve çeşitli bilişsel önyargılar tarafından etkilenebildiğini ortaya koymaktadır (Thaler & Sunstein, 2008). Bu bağlamda e-ticaret platformlarında kullanılan bazı mesaj tasarımları, kullanıcıların karar verme süreçlerini yönlendirmeyi amaçlayan manipülatif tasarım uygulamaları olarak değerlendirilmektedir. Literatürde bu tür tasarım uygulamaları karanlık tasarım (dark pattern) olarak adlandırılmaktadır. Karanlık tasarım kavramı ilk olarak Brignull tarafından ortaya atılmış ve kullanıcı arayüzlerinde kullanıcıları istemedikleri davranışlara yönlendiren tasarım uygulamalarını tanımlamak için kullanılmıştır (Brignull, 2010).

Çevrimiçi alışveriş ortamlarında kullanılan ikna edici mesaj stratejileri tüketicilerin bilişsel ve duygusal süreçlerini doğrudan etkileyebilmektedir. Özellikle kıtlık algısı, sosyal kanıt ve zaman baskısı gibi faktörler tüketicilerin algıladıkları ürün değerini artırabilmekte ve satın alma kararını hızlandırabilmektedir (Cialdini, 2009). Bu nedenle e-ticaret platformlarında kullanılan mesaj tasarımları yalnızca bilgilendirici değil, aynı zamanda tüketicilerin davranışlarını yönlendiren stratejik araçlar olarak değerlendirilmektedir.

E-ticaret ortamlarında sıkça kullanılan kıtlık mesajları, ürünün sınırlı sayıda olduğu veya stokların tükenmek üzere olduğu algısını oluşturarak tüketicilerin satın alma davranışını hızlandırmayı amaçlamaktadır. Araştırmalar, kıtlık mesajlarının tüketicilerde fırsatı kaçırma korkusu (fear of missing out – FOMO) yaratarak satın alma niyetini artırabildiğini göstermektedir (Aggarwal vd. 2011). Benzer şekilde zaman baskısı mesajları da tüketicilerin değerlendirme süresini kısıtlayarak daha hızlı karar vermelerine neden olabilmektedir. Bu tür mesajlar özellikle indirim kampanyalarında yaygın olarak kullanılmakta ve tüketicilerin rasyonel değerlendirme süreçlerini sınırlayabilmektedir.

Sosyal kanıt mesajları ise diğer kullanıcıların davranışlarını referans göstererek tüketicilerin satın alma kararlarını etkileyebilmektedir. “X kişi satın aldı”, “X kişi sepete ekledi” veya “X kişi inceliyor” gibi mesajlar, ürünün popüler olduğu algısını güçlendirmekte ve bireylerin sürü davranışı göstermesine neden olabilmektedir. Sosyal kanıt stratejileri özellikle çevrimiçi ortamlarda güven oluşturma ve belirsizliği azaltma açısından etkili araçlar olarak değerlendirilmektedir (Goldstein vd. 2008). Bununla birlikte bu mesajların bazı durumlarda kullanıcıları manipüle edebilecek şekilde tasarlanması karanlık tasarım tartışmalarını gündeme getirmektedir.

Son yıllarda yapılan çalışmalar, e-ticaret sitelerinde kullanılan karanlık tasarım uygulamalarının oldukça yaygın olduğunu göstermektedir. Mathur vd. (2019) tarafından gerçekleştirilen geniş ölçekli bir araştırmada, 11.000’den fazla alışveriş sitesinde yüzlerce farklı karanlık tasarım örneği tespit edilmiştir. Bu çalışmada özellikle kıtlık mesajları (low-stock messages), zaman baskısı mesajları (urgency cues) ve sosyal kanıt mesajlarının (social proof) e-ticaret platformlarında en sık kullanılan manipülatif mesaj stratejileri arasında yer aldığı belirtilmektedir. Benzer şekilde Gray vd. (2018) kullanıcı arayüzlerinde kullanılan manipülatif tasarım tekniklerinin kullanıcıların karar süreçlerini etkileyebileceğini ve bu durumun etik açıdan tartışmalı sonuçlar doğurabileceğini vurgulamaktadır.

Her ne kadar uluslararası literatürde karanlık tasarım uygulamalarına ilişkin çalışmalar artmış olsa da Türkiye bağlamında e-ticaret platformlarında kullanılan manipülatif mesaj stratejilerini inceleyen çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Oysa Türkiye’de e-ticaret sektörü son yıllarda önemli bir büyüme

göstermiş ve çevrimiçi alışveriş platformları tüketicilerin günlük yaşamında önemli bir yer edinmiştir. Bu platformlar arasında Trendyol, geniş ürün yelpazesi ve yüksek kullanıcı trafiği ile Türkiye'de en çok ziyaret edilen e-ticaret platformlarından biri olarak öne çıkmaktadır (Semrush, 2025). Bu durum Trendyol'u e-ticaret ortamlarında kullanılan mesaj stratejilerinin incelenmesi açısından önemli bir araştırma alanı haline getirmektedir.

Bu çalışmanın amacı, Trendyol ürün sayfalarında kullanılan karanlık tasarım mesajlarını incelemek ve bu mesajların hangi türlerde ve hangi sıklıkta kullanıldığını ortaya koymaktır. Bu doğrultuda elektronik, moda/giyim ve kozmetik kategorilerinde yer alan ürün sayfalarında kullanılan mesajlar içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamında tespit edilen mesajlar kıtlık, zaman baskısı, sosyal kanıt ve fırsatları kaçırma korkusu (FOMO) olmak üzere dört ana kategori altında kodlanmıştır. Çalışmanın, e-ticaret platformlarında kullanılan manipülatif mesaj stratejilerinin anlaşılmasına katkı sağlaması ve dijital pazarlama uygulamalarının tüketici davranışları üzerindeki etkilerine ilişkin literatüre ampirik bulgular sunması beklenmektedir.

2 KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Dijital pazarlama uygulamalarının gelişmesiyle birlikte çevrimiçi alışveriş ortamları yalnızca ürün ve hizmet sunan mecralar olmaktan çıkmış, aynı zamanda tüketicilerin dikkatini çekmek, karar süreçlerini hızlandırmak ve satın alma davranışını yönlendirmek amacıyla çeşitli arayüz ve mesaj stratejilerinin kullanıldığı ikna ortamlarına dönüşmüştür. Bu dönüşüm, kullanıcı deneyimi tasarımı ile pazarlama iletişimi arasındaki sınırları giderek daha geçirgen hale getirmiştir. Özellikle çevrimiçi alışveriş sitelerinde kullanılan mesajların yalnızca bilgilendirme işlevi görmediği, aynı zamanda tüketicilerin davranışlarını etkilemeye dönük psikolojik tetikleyiciler içerdiği vurgulanmaktadır (Barton vd., 2022; Ali vd., 2025).

2.1. Karanlık Tasarım (Dark Pattern)

Karanlık tasarım (dark pattern) kavramı ilk olarak Brignull (2010) tarafından kullanıcı arayüzlerinde yer alan manipülatif tasarım stratejilerini tanımlamak amacıyla ortaya atılmıştır. Brignull (2010), karanlık tasarımları kullanıcıları normal şartlarda gerçekleştirmeyecekleri davranışlara yönlendiren ve çoğu zaman kullanıcıların istemedikleri işlemleri yapmalarına neden olan aldatıcı arayüz tasarımları olarak açıklamaktadır. Bu tür tasarım uygulamaları kullanıcıların karar verme süreçlerini etkilemekte ve çoğu zaman platformun ticari çıkarlarını kullanıcı deneyiminin önüne koyabilmektedir. Sonraki çalışmalar bu kavramı daha geniş bir çerçevede ele almış ve karanlık tasarım uygulamalarının dijital platformlarda giderek yaygınlaştığını ortaya koymuştur.

Bösch vd. (2016) karanlık tasarım konusunda yaptıkları çalışmada, çevrimiçi hizmetlerde kullanılan manipülatif tasarım stratejilerini inceleyerek bu uygulamaların özellikle gizleme, yanıltma ve kullanıcıyı belirli seçeneklere yönlendirme gibi yöntemler üzerinden gerçekleştiğini ortaya koymuşlardır. Araştırmacılar, kullanıcıların kişisel verilerinin paylaşılması veya belirli seçeneklerin tercih edilmesi gibi durumlarda bu tür tasarım stratejilerinin önemli rol oynayabildiğini belirtmişlerdir.

Karanlık tasarım uygulamalarının kullanıcı davranışları üzerindeki etkisini deneysel olarak inceleyen çalışmalar da literatürde önemli bir yer tutmaktadır. Luguri & Strahilevitz (2021), farklı kullanıcı arayüzü tasarımlarını içeren deneysel bir araştırma gerçekleştirerek karanlık tasarım uygulamalarının kullanıcı tercihlerini önemli ölçüde etkileyebildiğini ortaya koymuştur. Çalışma kapsamında katılımcılara farklı arayüz tasarımları sunulmuş ve manipülatif tasarım unsurlarının kullanıcıların kararlarını ne ölçüde değiştirdiği ölçülmüştür. Araştırma sonuçları, özellikle agresif karanlık tasarım tekniklerinin kullanıcıların tercihlerini ciddi ölçüde yönlendirebildiğini ve kullanıcıların çoğu zaman bu yönlendirmelerin farkında olmadığını göstermiştir.

Gray vd. (2018), karanlık tasarımları kullanıcı deneyimi tasarımında etik açıdan tartışmalı uygulamalar olarak değerlendirmiş ve bu tasarım stratejilerinin kullanıcıların bilinçli karar verme süreçlerini manipüle edebileceğini belirtmişlerdir.

Karanlık tasarım uygulamalarının çevrimiçi alışveriş platformlarında ne ölçüde kullanıldığını ortaya koyan en kapsamlı çalışmalardan biri Mathur vd. (2019) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmacılar 11.000'den

fazla alışveriş sitesini otomatik tarama yöntemiyle inceleyerek çok sayıda karanlık tasarım örneği tespit etmişlerdir. Çalışma sonucunda özellikle kıtlık mesajları (low-stock messages), zaman baskısı mesajları (countdown timer veya limited-time messages) ve sosyal kanıt mesajlarının (activity messages) e-ticaret sitelerinde en sık kullanılan manipülatif stratejiler arasında yer aldığı belirlenmiştir. Araştırma ayrıca bu tür mesajların tüketicilerin satın alma kararlarını hızlandırmak ve satın alma olasılığını artırmak amacıyla kullanıldığını göstermektedir.

Dijital pazarlama ve tüketici davranışı literatüründe ise karanlık tasarım mesajlarının özellikle kıtlık ve zaman baskısı stratejileri ile ilişkili olduğu belirtilmektedir. Cialdini (2009) kıtlık ilkesinin tüketiciler üzerinde güçlü bir psikolojik etki yarattığını ve sınırlı bulunan ürünlerin daha değerli algılanabildiğini ifade etmektedir. Benzer şekilde Aggarwal vd. (2011) tarafından gerçekleştirilen araştırma, sınırlı stok veya sınırlı süre mesajlarının tüketicilerin algıladıkları ürün değerini artırabildiğini ve satın alma niyetini güçlendirebildiğini ortaya koymuştur. Bununla birlikte sosyal kanıt stratejileri de çevrimiçi alışveriş ortamlarında yaygın olarak kullanılmaktadır. Goldstein vd. (2008), bireylerin belirsizlik durumlarında diğer insanların davranışlarını referans alarak karar verme eğiliminde olduklarını ve bu nedenle sosyal kanıt mesajlarının tüketici davranışı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmektedir.

Türkiye'de yapılan çalışmalar da benzer şekilde dijital platformlarda kullanılan manipülatif arayüz tasarımlarının kullanıcı davranışlarını etkileyebildiğini göstermektedir. Korkmaz & Sönmez (2025) karanlık tasarımları kullanıcıların farkında olmadan belirli kararlar vermesine neden olan manipülatif tasarım stratejileri olarak tanımlamakta ve bu uygulamaların özellikle çevrimiçi alışveriş ortamlarında yaygınlaştığını belirtmektedir. Benzer şekilde Bektaş & Pektaş (2025) dijital platformlarda kullanılan karanlık tasarım uygulamalarının kullanıcıların karar verme özgürlüğünü sınırlayabildiğini ve tüketici hakları açısından önemli tartışmalar yarattığını ifade etmektedir.

Çevrimiçi alışveriş ortamında kıtlık mesajlarının tüketici davranışları üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalardan biri de Canarslan (2025) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kıtlık etkisi, FOMO ve sürü davranışı arasındaki ilişkiler ele alınmış ve kıtlık algısının tüketicilerde fırsatı kaçırma korkusunu tetikleyerek anlık satın alma davranışını artırdığı belirlenmiştir. Ayrıca çalışmada sürü davranışının bu ilişkiyi güçlendiren bir faktör olduğu ve diğer tüketicilerin ürüne yönelik ilgisinin satın alma baskısını artırdığı ortaya konmuştur. Bu bulgular, dijital ortamlarda kullanılan kıtlık mesajlarının tüketici psikolojisi üzerinden satın alma davranışlarını yönlendirebildiğini göstermektedir (Canarslan, 2025).

Bu çalışmalar birlikte değerlendirildiğinde dijital platformlarda kullanılan karanlık tasarım stratejilerinin yalnızca teknik bir tasarım unsuru olmadığı, aynı zamanda tüketici davranışlarını yönlendiren önemli bir dijital pazarlama aracı olduğu görülmektedir. Bununla birlikte literatürdeki çalışmaların büyük bir bölümünün küresel örneklemler üzerinden yürütüldüğü ve belirli ülkelerdeki e-ticaret platformlarında kullanılan mesaj stratejilerinin ayrıntılı biçimde incelendiği çalışmaların sınırlı olduğu dikkat çekmektedir. Bu nedenle çevrimiçi alışveriş platformlarında kullanılan karanlık tasarım mesajlarının yerel bağlamda incelenmesi, dijital pazarlama uygulamalarının tüketici davranışları üzerindeki etkilerinin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

2.2. E-Ticarette kıtlık, zaman baskısı ve sosyal kanıt mesajları

E-ticaret platformlarında tüketicilerin satın alma kararlarını etkileyen önemli iletişim stratejilerinden biri kıtlık, zaman baskısı ve sosyal kanıt temelli mesajlardır. Dijital pazarlama ortamında kullanılan bu mesajlar, tüketicilerin karar verme süreçlerini hızlandırmak ve satın alma niyetini artırmak amacıyla sıklıkla kullanılmaktadır. Özellikle ürün sayfalarında yer alan "son ürün", "stok tükeniyor", "bugün bitiyor" veya "X kişi satın aldı" gibi ifadeler tüketiciler üzerinde psikolojik bir etki yaratarak satın alma davranışını yönlendirebilmektedir.

Kıtlık mesajları, bir ürünün sınırlı sayıda kaldığını veya stokların tükenmek üzere olduğunu vurgulayarak tüketicilerde fırsatı kaçırma endişesi yaratmayı amaçlamaktadır. Davranışsal ekonomi literatürü, kıtlık algısının bireylerin ürünlere atfettiği değeri artırabildiğini ve satın alma niyetini güçlendirebildiğini ortaya koymaktadır (Cialdini, 2009). Bu nedenle çevrimiçi alışveriş platformlarında "son X ürün", "stok tükeniyor" veya "sepette tükenebilir" gibi ifadeler yaygın biçimde kullanılmaktadır.

Zaman baskısı mesajları ise tüketicilere belirli bir fırsatın kısa süre içinde sona ereceği algısını vererek karar verme sürecini hızlandırmayı amaçlamaktadır. "Son saatler", "bugün bitiyor" veya "sınırlı süre" gibi ifadeler tüketiciler üzerinde zaman baskısı oluşturarak hızlı satın alma davranışını teşvik edebilmektedir. Bu tür mesajlar özellikle indirim ve kampanya dönemlerinde sıkça kullanılmakta ve tüketicilerin değerlendirme süresini daraltarak karar verme süreçlerini etkileyebilmektedir (Aggarwal vd., 2011).

E-ticaret platformlarında kullanılan bir diğer önemli mesaj stratejisi ise sosyal kanıt mesajlarıdır. Sosyal kanıt, bireylerin karar verme süreçlerinde diğer insanların davranışlarını referans alması olarak tanımlanmaktadır. Çevrimiçi alışveriş ortamlarında "X kişi satın aldı", "X kişi sepete ekledi" veya "X kişi inceliyor" gibi ifadeler ürünün popüler olduğu algısını güçlendirmekte ve tüketicilerin satın alma kararlarını etkileyebilmektedir. Sosyal kanıt stratejileri özellikle belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda bireylerin davranışlarını yönlendiren önemli bir psikolojik mekanizma olarak değerlendirilmektedir (Goldstein vd., 2008). Türkiye'de e-ticaret platformları üzerine yapılan çalışmalar da bu tür mesajların kullanıcıların satın alma kararlarını etkileyebildiğini göstermektedir (Erdem, 2026).

Son yıllarda yapılan araştırmalar, kıtlık, aciliyet ve sosyal kanıt mesajlarının e-ticaret platformlarında en yaygın kullanılan manipülatif mesaj stratejileri arasında yer aldığını göstermektedir. Mathur vd. (2019) tarafından gerçekleştirilen geniş ölçekli bir araştırma, çevrimiçi alışveriş sitelerinde kullanılan karanlık tasarım uygulamalarının önemli bir bölümünün ürün sayfalarında yer alan bu tür mesajlar aracılığıyla gerçekleştirildiğini ortaya koymuştur. Araştırmacılar özellikle stok azlığı mesajları, sınırlı süreli mesajları ve sosyal mesajlar gibi mesaj türlerinin tüketici davranışını yönlendirmede etkili olduğunu belirtmektedir.

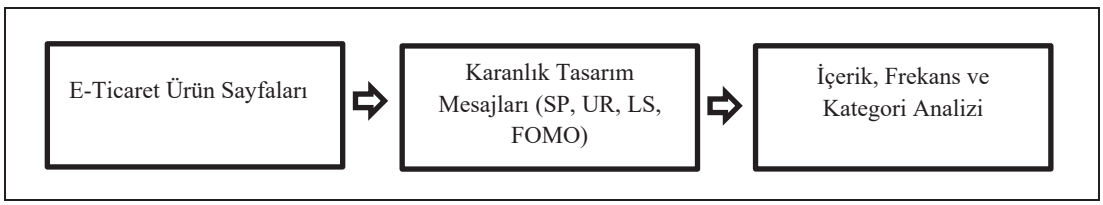
Bu bağlamda kıtlık, aciliyet ve sosyal kanıt mesajları dijital pazarlama stratejilerinin önemli bir parçası olmakla birlikte, bazı durumlarda tüketicilerin karar verme süreçlerini manipüle edebilecek nitelikte tasarlanabilmektedir. Bu nedenle söz konusu mesajların e-ticaret platformlarında nasıl kullanıldığının incelenmesi hem tüketici davranışlarının anlaşılması hem de dijital pazarlama uygulamalarının etik boyutunun değerlendirilmesi açısından önem taşımaktadır.

2.3. Kaçırma korkusu (fomo) ve tüketici davranışı

Dijital ortamda kullanılan kıtlık ve aciliyet mesajlarının tüketiciler üzerinde yarattığı psikolojik etkilerden biri kaçırma korkusu (Fear of Missing Out – FOMO) olarak tanımlanmaktadır. FOMO kavramı bireylerin diğer insanların yaşadığı deneyimleri veya fırsatları kaçırma endişesi duyması olarak açıklanmaktadır (Przybylski vd., 2013). Bu psikolojik durum özellikle sosyal medya ve çevrimiçi alışveriş ortamlarında daha belirgin hale gelmektedir.
E-ticaret platformlarında kullanılan "son fırsat", "kaçırma" veya "acele et" gibi mesajlar tüketicilerde fırsatı kaçırma korkusunu tetikleyebilmektedir. Bu tür mesajlar tüketicilerin değerlendirme sürecini kısaltarak daha hızlı ve çoğu zaman ani satın alma kararları vermelerine yol açabilmektedir. Araştırmalar, FOMO duygusunun özellikle dijital ortamda tüketici davranışı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ve bireylerin satın alma niyetini artırabildiğini göstermektedir (Przybylski vd., 2013). Bu nedenle FOMO, dijital pazarlama stratejileri içerisinde tüketici davranışını etkileyen önemli psikolojik faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir.

3 YÖNTEM

Bu çalışma, çevrimiçi alışveriş platformu Trendyol'da kullanılan sosyal kanıt (social proof), düşük stok (low stock), zaman baskısı (urgency) ve kaçırma korkusu (FOMO) temelli karanlık tasarım mesajlarının (ör. "Son 2 ürün kaldı!", "Tükenmek üzere", "Fırsatı kaçırma") türlerini ve sıklığını ortaya koymayı amaçlamaktadır.



Şekil 1. Araştırmanın analiz sürecini gösteren kavramsal model

Araştırmanın analiz süreci Şekil 1'de gösterilmektedir. Araştırma, dijital pazarlama uygulamalarının tüketici davranışlarını yönlendirmede kullandığı manipülatif mesaj stratejilerini ortaya koymak amacıyla içerik analizi yöntemi ile yürütülmüştür. İçerik analizi, belirli bir iletişim içeriğinin nesnel ve sistematik biçimde incelenmesine olanak sağlayan bir araştırma yöntemidir (Krippendorff, 2019). Bu yöntemin temel amacı metin, mesaj veya görsel içeriklerde yer alan anlamlı ifadelerin belirli kategoriler altında sınıflandırılması ve analiz edilmesidir. Çalışmada da çevrimiçi alışveriş platformu Trendyol'da kullanılan mesajların sistematik biçimde sınıflandırılması hedeflendiğinden içerik analizi deseni benimsenmiştir.

Araştırmanın evrenini Türkiye'de faaliyet gösteren çevrimiçi alışveriş platformlarında yer alan ürün sayfalarında kullanılan karanlık tasarım mesajları oluşturmaktadır. Dijital pazarlama uygulamalarının önemli bir bölümünün e-ticaret platformlarında yer alması nedeniyle araştırma kapsamı çevrimiçi alışveriş ortamları ile sınırlandırılmıştır.

Araştırmanın örneklemini Türkiye'de faaliyet gösteren e-ticaret platformları arasından yüksek kullanıcı trafiğine sahip olması nedeniyle seçilen Trendyol platformunda yer alan ürün sayfaları oluşturmaktadır. Platform seçimi yapılırken Türkiye'de perakende kategorisinde faaliyet gösteren e-ticaret sitelerine ilişkin güncel web trafik verileri dikkate alınmıştır. Mevcut raporlar, Trendyol'un Türkiye'de en fazla ziyaret edilen e-ticaret platformlarından biri olduğunu göstermektedir (Semrush, 2025). Yüksek kullanıcı erişimi, geniş ürün çeşitliliği ve aktif kampanya uygulamaları nedeniyle Trendyol platformu, çevrimiçi alışveriş ortamlarında kullanılan mesaj stratejilerinin incelenmesi açısından uygun bir araştırma alanı sunmaktadır. Bu doğrultuda çalışma kapsamında veri seti, Trendyol'da yer alan ürün sayfalarından elde edilen mesaj içerikleri üzerinden oluşturulmuştur.

Çalışma kapsamında çevrimiçi alışveriş platformlarında kullanılan karanlık tasarım mesajları, literatürde yer alan en kapsamlı sınıflandırmalardan biri olan Mathur vd. (2019) tarafından geliştirilen dark pattern tipolojisi temel alınarak kodlanmıştır. Mathur vd. (2019), 11.000'den fazla alışveriş sitesini inceleyerek karanlık tasarım mesajlarını farklı kategoriler altında sınıflandırmış ve özellikle sosyal kanıt, düşük stok ve zaman baskısı mesajlarının e-ticarette en yaygın manipülatif stratejiler arasında yer aldığını ortaya koymuşlardır. Bu doğrultuda mevcut araştırmada Trendyol'da yer alan karanlık tasarım mesajları dört kategori altında analiz edilmiştir. Bu kategorilerden ilki düşük stok veya kıtlık mesajları (low-stock messages) olup, ürünün sınırlı sayıda kaldığını veya stokların tükenmek üzere olduğunu vurgulayan ifadeleri içermektedir. "Son 2 ürün kaldı", "sınırlı sayıda" veya "stoklar tükeniyor" gibi mesajlar bu kategoriye örnek olarak verilebilir. Literatürde düşük stok mesajlarının tüketicilerde ürünün değerine ilişkin algıyı artırabildiği ve satın alma kararını hızlandırabildiği belirtilmektedir (Cialdini, 2009; Mathur vd., 2019). İkinci kategori zaman baskısı veya aciliyet mesajları (urgency messages) olup, tüketicilere belirli bir fırsatın kısa süre içinde sona ereceği algısını oluşturarak karar verme sürecini hızlandırmayı amaçlayan ifadeleri barındırmaktadır. "Bugün bitiyor", "indirimin bitmesine son X saat" veya "son saatler" gibi mesajlar bu kategoriye örnek gösterilebilir. Araştırmalar, zaman baskısı mesajlarının tüketicilerin değerlendirme süresini kısaltarak hızlı satın alma davranışını teşvik edebildiğini ortaya koymuştur (Aggarwal vd., 2011). Üçüncü kategori sosyal kanıt mesajları (social proof / activity messages) olup, diğer kullanıcıların ürünü incelediğini veya satın aldığını gösteren mesajları kapsamaktadır. "Şu an 40 kişi inceliyor", "100+ kişinin sepetinde" veya "bugün 300+ kişi satın aldı" gibi ifadeler bu kategori kapsamında değerlendirilmiştir. Sosyal kanıt mesajları, bireylerin belirsizlik durumunda diğer insanların davranışlarını referans alarak karar verme eğilimini açıklayan önemli bir psikolojik mekanizma olarak kabul edilmektedir (Goldstein vd., 2008). Son kategori ise fırsatı kaçırma korkusu (FOMO) temelli mesajlar olup, tüketicilerde fırsatı kaçırma duygusunu harekete geçirmeyi amaçlayan "kaçırma", "son fırsat", "acele et" veya "hemen al" gibi ifadeleri içermektedir. Literatürde bu tür mesajların tüketicilerde fırsatı kaçırma korkusunu tetikleyerek ani satın alma davranışını artırabildiği ifade edilmektedir (Przybylski vd., 2013; Zhang vd., 2022). Bu kategoriler, e-ticaret ortamında kullanılan karanlık tasarım mesajlarının tüketicilerin satın alma kararlarını nasıl yönlendirdiğini incelemek amacıyla araştırmada kullanılan temel analiz çerçevesini oluşturmaktadır.

E-ticaret araştırmalarında tüketici davranışlarının ürün kategorisine göre farklılık gösterebildiği ve bu nedenle ürün kategorilerinin ayrı ayrı incelenmesinin önemli olduğu literatürde sıklıkla vurgulanmaktadır.

Tüketicilerin risk algısı, bilgi arama davranışı, karar verme süreci ve satın alma motivasyonları ürün türüne bağlı olarak değişebilmektedir. Bu nedenle çevrimiçi alışveriş davranışlarını inceleyen çalışmalar sıklıkla farklı ürün kategorilerini karşılaştırmalı biçimde ele almaktadır (Knezevic vd., 2021).

E-ticaret literatüründe özellikle elektronik ve moda/giyim ürünleri, çevrimiçi araştırma ve satın alma davranışının en yoğun görüldüğü kategoriler arasında yer almaktadır. Omnichannel alışveriş davranışını inceleyen çalışmalar, tüketicilerin elektronik ürünlerin yaklaşık %54'ünü ve giyim ürünlerinin %49'unu satın almadan önce çevrimiçi ortamda araştırdıklarını göstermektedir (Kleinlercher vd., 2020). Elektronik ürünler genellikle teknik özelliklerin karşılaştırıldığı, fiyat araştırmasının yoğun olduğu ve tüketicilerin çevrimiçi bilgiye büyük ölçüde başvurduğu ürün grupları olarak değerlendirilmektedir. Buna karşılık moda/giyim ürünleri hızlı trend döngüsüne sahip olması, görsel sunumun önemli olması ve sosyal etkilerin satın alma kararlarını güçlü biçimde şekillendirmesi nedeniyle çevrimiçi tüketici davranışı çalışmalarında sıklıkla incelenen bir kategori olarak kabul edilmektedir (Di vd., 2014).

Bunun yanında kozmetik ve kişisel bakım ürünleri, çevrimiçi platformlarda kullanıcı yorumları, değerlendirmeler, influencer içerikleri ve sosyal etkileşimlerin yoğun olduğu kategoriler arasında yer almaktadır. Bu durum kozmetik ürünlerini özellikle sosyal kanıt, değerlendirme ve kullanıcı deneyimi temelli pazarlama stratejilerinin incelenmesi açısından önemli bir araştırma alanı haline getirmektedir (Roychowdhury vd., 2020). Kullanıcı yorumlarının ve değerlendirme sistemlerinin satın alma kararları üzerindeki güçlü etkisi nedeniyle kozmetik kategorisi dijital pazarlama ve tüketici davranışı literatüründe sıklıkla analiz edilen sektörlerden biridir. Bu doğrultuda çalışma kapsamında elektronik, moda/giyim ve kozmetik kategorileri, hem e-ticaret platformlarında yaygın olarak yer almaları hem de tüketici davranışlarının farklı yönlerini yansıtan ürün gruplarını temsil etmeleri nedeniyle araştırma alanı olarak seçilmiştir.

Araştırma kapsamında veriler, 15 Şubat 2026 – 8 Mart 2026 tarihleri arasında çevrimiçi alışveriş platformu Trendyol'da kamuya açık biçimde yer alan ürün sayfalarındaki mesajların metin olarak kaydedilmesi yoluyla toplanmıştır. Bu süreçte elektronik, moda/giyim ve kozmetik kategorilerinde yer alan ürün sayfaları incelenmiş ve ürün sayfalarında yer alan mesaj ifadeleri metin olarak kayıt altına alınmıştır. Elde edilen mesajlar Excel tablosuna aktarılmış ve içerik analizi kapsamında kodlanmak üzere düzenlenmiştir. Araştırma, herhangi bir kullanıcıya ait kişisel veri içermemekte, sadece platformda yer alan açık içerikler üzerinden yürütülmüştür.

Bu araştırmada kodlama süreci, çevrimiçi alışveriş platformunda yer alan karanlık tasarım mesajlarının sistematik biçimde çözümlenmesinin temel aşamasını oluşturmaktadır. Kodlama, ürün sayfalarında karşılaşılan "Son 2 ürün kaldı", "Bugün bitiyor" veya "Şu an birçok kişi inceliyor" gibi anlamlı metin parçalarına araştırmacı tarafından belirli isimler verilmesi ve bu ifadelerin analitik olarak sınıflandırılması sürecidir. Bu süreç, elde edilen verilerin bölümlere ayrılmasını, incelenmesini, karşılaştırılmasını, kavramsallaştırılmasını ve birbirleriyle ilişkilendirilmesini gerekli kılmaktadır. Kodlama sonucunda ortaya çıkan bu anlamlı birimler, içerik analizinin temel yapı taşları olan kavramları oluşturmaktadır (Miles & Huberman, 1994; Merriam & Grenier, 2019).

İçerik analizi çalışmalarında kodlama sürecinin güvenilirliği araştırmanın bilimsel geçerliliği açısından önemli bir unsurdur. Bu nedenle araştırmada kodlama sürecinin tutarlılığını değerlendirmek amacıyla kodlayıcılar arası güvenirlik analizi yapılmıştır. Kodlayıcılar arası güvenirlik, aynı veri setinin farklı araştırmacılar tarafından benzer şekilde sınıflandırılıp sınıflandırılmadığını göstermektedir (Krippendorff, 2019). Bu çalışmada kodlama güvenirliğini test etmek amacıyla veri setinden rastgele seçilen 100 mesaj ifadesi iki bağımsız kodlayıcı tarafından ayrı ayrı kodlanmıştır. Kodlayıcılar, literatüre dayalı olarak oluşturulan kodlama şemasına göre mesajları düşük stok/kıtlık (LS), zaman baskısı/aciliyet (UR), sosyal kanıt (SP) ve FOMO (FT) temelli mesajlar olmak üzere dört kategori altında sınıflandırmıştır.

Mevcut literatür karanlık tasarım uygulamalarının dijital platformlarda yaygınlaştığını ortaya koymakla birlikte, bu çalışmaların önemli bir bölümü küresel ölçekte yürütüldüğünü göstermektedir. Türkiye

bağlamında e-ticaret platformlarında kullanılan düşük stok/kıtlık, zaman baskısı/aciliyet, sosyal kanıt ve fırsatları kaçırma (FOMO) mesajlarının hangi yoğunlukta ve hangi kategorilerde kullanıldığını içerik analizi yöntemiyle inceleyen çalışmalar sınırlıdır. Bu araştırma, Türkiye'de yaygın olarak kullanılan e-ticaret platformu Trendyol'da yer alan karanlık tasarım mesajlarının türlerini ve dağılımını ortaya koyarak literatürdeki bu boşluğa katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

4 BULGULAR

Bu bölümde araştırma kapsamında elde edilen verilerin analiz sonuçları sunulmaktadır. Trendyol platformunda elektronik, moda/giyim ve kozmetik kategorilerinde yer alan ürün sayfalarında tespit edilen mesajlar içerik analizi yöntemi kullanılarak incelenmiş ve belirlenen kodlama kategorileri doğrultusunda sınıflandırılmıştır. Analiz sürecinde ürün sayfalarında yer alan mesajlar düşük stok/ kıtlık mesajları (low-stock), zaman baskısı/aciliyet mesajları (urgency), sosyal kanıt mesajları (social proof) ve fırsatları kaçırma (FOMO) mesajları olmak üzere dört ana kategori altında değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamında her bir ürün kategorisinden rastgele seçilmiş 50'şer ürün (n=150) olmak üzere toplam 693 mesaj ifadesi analiz edilmiş ve bu mesajlar belirlenen kodlama kategorilerine göre değerlendirilmiştir. Elde edilen veriler frekans ve yüzde dağılımları kullanılarak analiz edilmiş ve bulgular öncelikle genel dağılım, ardından kategori bazlı karşılaştırmalar şeklinde sunulmuştur.

4.1. Kodlayıcı Güvenirliği

Araştırmada kullanılan kodlama şeması literatürde karanlık tasarım (dark pattern) uygulamalarına ilişkin yapılan çalışmalar dikkate alınarak geliştirilmiştir. Özellikle e-ticaret sitelerinde kullanılan manipülatif mesaj stratejilerini sınıflandıran çalışmalar temel alınmış ve kodlama kategorileri bu çerçevede oluşturulmuştur (Gray vd., 2018; Mathur vd., 2019). Kodlama sürecinin daha sistematik ve tutarlı biçimde yürütülebilmesi amacıyla veri analizine başlamadan önce pilot bir kodlama çalışması gerçekleştirilmiştir. Pilot kodlama aşamasında veri setinden seçilen mesaj örnekleri araştırmacılar tarafından kodlanmış ve kategori tanımları gözden geçirilmiştir. Bu süreç, kodlama kategorilerinin araştırma kapsamındaki mesaj türlerini yeterli düzeyde temsil edip etmediğini test etmek ve olası yorum farklılıklarını azaltmak amacıyla uygulanmıştır.

Kodlama sürecinin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla veri setinden rastgele seçilen 100 mesaj iki bağımsız kodlayıcı tarafından ayrı ayrı kodlanmıştır. Kodlayıcılar arasındaki uyum düzeyi Cohen's Kappa katsayısı kullanılarak analiz edilmiştir (Cohen, 1960). Cohen's Kappa, iki veya daha fazla kodlayıcının aynı veriyi sınıflandırma sürecindeki uyum düzeyini ölçen ve tesadüfi uyumu kontrol eden bir istatistiksel göstergedir (Cohen, 1960).

Tablo 1. Kodlayıcılar arası güvenirlik analizi (Cohen's Kappa)

Ölçüm	Değer
Cohen's Kappa	0,816
p	0,000
Kodlanan mesaj sayısı	100

Yapılan analiz sonucunda Cohen's Kappa değeri 0,816 olarak hesaplanmıştır. Literatürde Kappa değerinin 0,80 ve üzeri olması kodlayıcılar arasında yüksek düzeyde uyum bulunduğunu göstermektedir (Landis & Koch, 1977). Ayrıca analiz sonucunda elde edilen anlamlılık değeri $p < 0,001$ olup kodlayıcılar arasındaki uyumun tesadüfi olmadığını göstermektedir. Bu bulgular, araştırmada kullanılan kodlama şemasının güvenilir olduğunu ve kodlama sürecinin tutarlı biçimde gerçekleştirildiğini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda veri setinin tamamı belirlenen kodlama kategorileri çerçevesinde analiz edilmiştir.

4.2. Karanlık tasarım mesaj türlerinin genel dağılımı

Analiz sürecinde ürün sayfalarında yer alan mesajlar sosyal kanıt (SP), zaman baskısı/aciliyet (UR), fırsatları kaçırma korkusu (FOMO) mesajları ve düşük stok/kıtlık (LS) mesajları olmak üzere dört kategori altında sınıflandırılmıştır. Bu doğrultuda elde edilen mesajların frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Karanlık tasarım (dark pattern) mesaj türlerinin dağılımı

Mesaj Türü	Frekans	Yüzde
SP	376	%54,3
UR	114	%16,4
FOMO	102	%14,7
LS	101	%14,6
Toplam	693	%100

Yapılan analiz sonucunda Trendyol e-ticaret platformunda yer alan elektronik, moda/giyim ve kozmetik ürün sayfalarından toplam 693 adet mesaj ifadesi incelenmiştir. Yapılan hesaplamalar sonucunda mesajların önemli bir bölümünün sosyal kanıt temelli olduğu görülmüştür. Bulgulara göre mesajların %54,3'ü sosyal kanıt mesajlarından oluşmaktadır. Bu mesajları sırasıyla %16,4 ile zaman baskısı/aciliyet mesajları, %14,7 ile fırsatları kaçırma korkusu mesajları ve %14,6 ile düşük stok/kıtlık mesajları takip etmektedir.

Elde edilen bulgular e-ticaret platformu Trendyol'da tüketicilerin satın alma davranışını yönlendirmek amacıyla en yaygın kullanılan stratejinin sosyal kanıt mesajları olduğunu göstermektedir. Sosyal kanıt stratejileri, bireylerin belirsizlik durumunda diğer insanların davranışlarını referans alarak karar verme eğilimini açıklayan önemli bir psikolojik mekanizma olarak değerlendirilmektedir (Goldstein vd., 2008). Bu nedenle ürün sayfalarında yer alan "X kişi satın aldı", "X kişi inceliyor" veya "çok satan ürün" gibi mesajların tüketicilerin algılarını etkileyerek satın alma kararlarını hızlandırabildiği düşünülmektedir. Benzer şekilde literatürde e-ticaret sitelerinde kullanılan karanlık tasarım stratejilerinin önemli bir bölümünün sosyal kanıt, kıtlık ve zaman baskısı mesajları üzerinden kurgulandığı belirtilmektedir (Mathur vd., 2019). Bu bağlamda araştırma bulguları, dijital pazarlama ortamında kullanılan manipülatif mesaj stratejilerinin literatürde belirtilen eğilimlerle büyük ölçüde örtüştüğünü göstermektedir.

4.3. Kategorilere göre karanlık tasarım mesajlarının dağılımı

Araştırma kapsamında incelenen karanlık tasarım mesajlarının ürün kategorilerine göre nasıl dağıldığını ortaya koymak amacıyla kategori bazlı bir analiz gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda Trendyol platformunda elektronik, moda/giyim ve kozmetik kategorilerinde yer alan ürün sayfalarında tespit edilen mesajlar sosyal kanıt (SP), zaman baskısı/aciliyet (UR), fırsatları kaçırma korkusu (FOMO) mesajları ve düşük stok/kıtlık (LS) kategorileri altında değerlendirilmiştir. Elde edilen frekans değerleri kullanılarak her bir mesaj türünün ürün kategorilerine göre dağılımı belirlenmiş ve sonuçlar Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Kategorilere göre karanlık tasarım (dark pattern) mesajlarının dağılımı

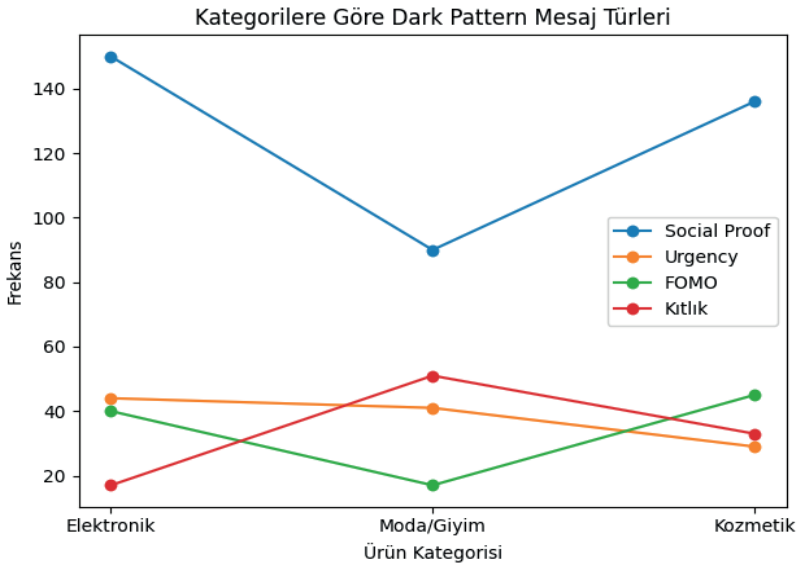
Kategori	SP	UR	FOMO	LS	Toplam
Elektronik	150	44	40	17	251
Moda/Giyim	90	41	17	51	199
Kozmetik	136	29	45	33	243
Toplam	376	114	102	101	693

Sonuçlar incelendiğinde karanlık tasarım mesajlarının ürün kategorilerine göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Elektronik kategorisinde en yaygın mesaj türünün sosyal kanıt mesajları olduğu ve bu kategoride incelenen mesajların önemli bir bölümünün diğer kullanıcıların satın alma davranışını gösteren ifadelerden oluştuğu belirlenmiştir. Elektronik ürünlerde tüketicilerin satın alma kararlarını verirken ürün popülerliğine ve kullanıcı davranışlarına daha fazla önem vermesi bu durumu açıklayabilecek faktörlerden biri olarak değerlendirilebilir.

Moda/giyim kategorisinde ise sosyal kanıt mesajları en yüksek oranı oluşturmakla birlikte, diğer kategorilere kıyasla kıtlık mesajlarının daha yüksek bir paya sahip olduğu görülmektedir. Moda sektöründe ürünlerin trend döngüsünün hızlı olması ve stokların hızlı tükenebilmesi, "son ürün", "stok tükeniyor" gibi mesajların daha sık kullanılmasına neden olabilmektedir. Literatürde de kıtlık mesajlarının tüketicilerde ürünün değerini artırabildiği ve satın alma niyetini güçlendirebildiği belirtilmektedir (Cialdini, 2009).

Kozmetik kategorisinde ise FOMO temelli mesajların diğer kategorilere kıyasla daha yüksek bir orana sahip olduğu dikkat çekmektedir. Kozmetik ürünlerde kampanya ve indirim stratejilerinin daha yoğun kullanılması, "son fırsat", "kaçırma", "acele et" gibi ifadelerin daha sık kullanılmasına yol açabilmektedir. Bu tür mesajlar tüketicilerde fırsatı kaçırma korkusu yaratarak satın alma kararını hızlandırabilmektedir (Przybylski vd., 2013).

Kategorilere göre karanlık tasarım mesaj türleri Şekil 2'de gösterilmektedir. Grafik incelendiğinde elektronik kategorisinde sosyal kanıt mesajlarının belirgin biçimde daha yoğun kullanıldığı görülmektedir. Moda/giyim kategorisinde ise diğer kategorilere kıyasla kıtlık mesajlarının daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Kozmetik kategorisinde ise FOMO temelli mesajların görece daha fazla kullanıldığı görülmektedir.



Şekil 2. Kategorilere göre karanlık tasarım mesaj türleri

Bu bulgular e-ticaret platformu Trendyol'da kullanılan manipülatif mesaj stratejilerinin ürün kategorisine göre farklılaşabileceğini göstermektedir. Özellikle kıtlık ve aciliyet mesajlarının tüketicilerin satın alma davranışını hızlandırabildiği ve fırsatı kaçırma algısını güçlendirebildiği literatürde de belirtilmektedir (Cialdini, 2009; Mathur vd., 2019).

4.4. Karanlık tasarım (dark pattern) mesajlarına ilişkin kelime bulutu

Kelime bulutu, metin verilerinde en sık kullanılan kelime ve ifadelerin görsel olarak ortaya konulmasını sağlayan bir metin analizi tekniğidir. Bu yöntem, özellikle büyük miktarda metinsel verinin hızlı bir biçimde

özetlenmesine ve metin içerisindeki baskın kavramların belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Kelime bulutunda bir kelimenin görsel büyüklüğü o kelimenin metin içerisinde kullanım sıklığı ile doğru orantılıdır. Bu nedenle kelime bulutu analizleri, araştırma kapsamında incelenen metinlerde hangi kavramların daha yoğun kullanıldığını görsel olarak ortaya koyarak içerik analizine destekleyici bir bakış açısı sunmaktadır (McNaught & Lam, 2010; Heimerl vd., 2014). Bu çalışmada da ürün sayfalarında yer alan mesaj metinlerinden elde edilen veriler kullanılarak bir kelime bulutu oluşturulmuş ve karanlık tasarım mesajlarında öne çıkan kavramların görsel olarak gösterilmesi amaçlanmıştır.



Şekil 3. Karanlık tasarım mesajlarında kullanılan ifadelere ilişkin kelime bulutu

Kelime bulutu analizi incelendiğinde ürün sayfalarında kullanılan mesaj ifadelerinin belirli temalar etrafında yoğunlaştığı görülmektedir. Görselde en büyük ve en belirgin kelimelerin "favoriledi", "görüntüledi", "sepette", "tükeniyor", "saatte" ve "indirim" gibi ifadeler olduğu dikkat çekmektedir. Özellikle "favoriledi" ve "görüntüledi" gibi ifadeler diğer kullanıcıların davranışlarını referans gösteren sosyal kanıt mesajlarının yaygın kullanımını ortaya koyarken, "tükeniyor", "son", "saatte" gibi ifadeler ise tüketicilerde zaman baskısı ve fırsatı kaçırma algısı oluşturmayı amaçlayan mesaj stratejilerini yansıtmaktadır. Bu durum, e-ticaret platformu Trendyol'da kullanılan karanlık tasarım mesajlarının tüketicilerin karar verme süreçlerini hızlandırmaya ve satın alma davranışını teşvik etmeye yönelik ikna edici iletişim stratejileri ile desteklendiğini göstermektedir. Kelime bulutu analizi, frekans ve yüzde dağılımları ile elde edilen bulguları görsel olarak da destekleyerek mesaj dilinin hangi kavramlar etrafında yoğunlaştığını ortaya koymaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, araştırma bulguları e-ticaret platformu Trendyol'da kullanılan karanlık tasarım mesajlarının ürün kategorilerine göre farklı stratejik biçimlerde kullanıldığını göstermektedir. Elektronik ürünlerde sosyal kanıt mesajlarının, moda/giyim kategorisinde kıtlık mesajlarının ve kozmetik kategorisinde ise FOMO ve kampanya temelli mesajların daha yoğun kullanılması, dijital pazarlama uygulamalarının tüketici davranışlarını yönlendirmeye yönelik farklı ikna stratejileri geliştirdiğini ortaya koymaktadır. Bu durum, çevrimiçi alışveriş ortamlarında karanlık tasarım mesajlarının yalnızca tek tip bir uygulama olmadığını, aksine ürün kategorilerinin özelliklerine ve tüketici davranışlarına bağlı olarak farklı biçimlerde yapılandırıldığını göstermektedir.

5 SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu araştırmada çevrimiçi alışveriş platformu Trendyol'da kullanılan karanlık tasarım (dark pattern) mesajlarının türleri ve kullanım yoğunlukları incelenmiştir. Platformda elektronik, moda/giyim ve kozmetik

kategorilerinde yer alan ürün sayfalarından elde edilen toplam 693 mesaj ifadesi içerik analizi yöntemi ile değerlendirilmiştir. Araştırma bulguları, e-ticaret ortamında kullanılan karanlık tasarım mesajlarının belirli stratejiler etrafında yoğunlaştığını göstermektedir.

Elde edilen sonuçlara göre ürün sayfalarında en yaygın kullanılan mesaj türünün sosyal kanıt mesajları olduğu belirlenmiştir. Sosyal kanıt mesajlarının toplam mesajların %54,3'ünü oluşturması, e-ticaret platformu Trendyol'un tüketici davranışını yönlendirmede diğer kullanıcıların davranışlarını referans gösteren stratejilere sıklıkla başvurduğunu göstermektedir. Sosyal kanıt stratejileri, bireylerin belirsizlik durumlarında diğer insanların davranışlarını takip ederek karar verme eğilimini açıklayan önemli bir psikolojik mekanizma olarak değerlendirilmektedir (Goldstein vd., 2008). Bu bağlamda ürün sayfalarında yer alan "X kişi satın aldı", "X kişi inceliyor" veya "çok satan ürün" gibi mesajların tüketicilerin algılarını etkileyerek satın alma kararlarını hızlandırabileceği düşünülmektedir.

Araştırmada ikinci en yaygın mesaj türünün zaman baskısı (urgency) mesajları olduğu görülmüştür. Zaman baskısı mesajları tüketicilere belirli bir fırsatın kısa süre içinde sona ereceği algısını oluşturarak hızlı karar vermelerini teşvik etmektedir. Literatürde zaman baskısı mesajlarının tüketicilerin değerlendirme süresini kısaltarak ani satın alma davranışını artırabildiği belirtilmektedir (Aggarwal vd., 2011). Bu tür mesajların özellikle kampanya ve indirim dönemlerinde daha sık kullanıldığı ve tüketicilerde fırsatı kaçırma algısı oluşturduğu ifade edilmektedir.

Araştırma bulgularına göre FOMO tetikleyici mesajlar ve kıtlık mesajları da e-ticaret platformu Trendyol'da önemli ölçüde kullanılan stratejiler arasında yer almaktadır. FOMO (Fear of Missing Out), bireylerin başkalarının sahip olduğu fırsatları kaçırma korkusu yaşaması durumunu ifade etmektedir (Przybylski vd., 2013). Özellikle "kaçırma", "son fırsat" veya "son ürün" gibi mesajların tüketicilerde fırsatı kaçırma duygusunu tetikleyebileceği ve satın alma kararını hızlandırabileceği değerlendirilmektedir. Benzer şekilde kıtlık mesajlarının da ürünün algılanan değerini artırarak tüketicilerin hızlı karar vermesine yol açabileceği belirtilmektedir (Cialdini, 2009).

Kategori bazlı analiz sonuçları, karanlık tasarım mesajlarının farklı ürün kategorilerinde farklı yoğunluklarda kullanıldığını ortaya koymaktadır. Elektronik kategorisinde sosyal kanıt mesajlarının daha yoğun kullanılması, tüketicilerin teknik özellikleri karmaşık ve fiyatı yüksek ürünlerde diğer kullanıcıların deneyimlerini referans alma eğilimi ile açıklanabilir. Moda/giyim kategorisinde sosyal kanıt mesajlarının yanı sıra kıtlık mesajlarının daha belirgin olması ise moda sektöründe hızlı trend değişimi ve sınırlı stok algısı ile ilişkilendirilebilir. Kozmetik kategorisinde ise yine sosyal kanıt mesajlarına ek olarak FOMO ve kampanya temelli mesajların daha sık kullanılması, bu sektörde promosyon ve indirim stratejilerinin daha yaygın olmasından kaynaklanabilir.

Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde e-ticaret platformu Trendyol'un tüketici davranışlarını yönlendirmek amacıyla farklı ikna stratejilerini sistematik biçimde kullandığı görülmektedir. Literatürde yapılan çalışmalar da e-ticaret sitelerinde kıtlık, zaman baskısı ve sosyal kanıt mesajlarının karanlık tasarım stratejileri arasında en yaygın kullanılan yöntemler olduğunu göstermektedir (Gray vd., 2018; Mathur vd., 2019). Bu bağlamda elde edilen bulguların mevcut literatür ile büyük ölçüde örtüştüğü söylenebilir.

Bu araştırma dijital pazarlama literatürüne iki açıdan katkı sunmaktadır. İlk olarak çalışma, Türkiye'de faaliyet gösteren e-ticaret platformu Trendyol'da kullanılan karanlık tasarım mesajlarını içerik analizi yöntemi ile sistematik biçimde inceleyen sınırlı sayıdaki araştırmalardan biridir. İkinci olarak çalışma, farklı ürün kategorilerinde kullanılan karanlık tasarım mesajlarının dağılımını ortaya koyarak dijital pazarlama uygulamalarının tüketici davranışlarını nasıl yönlendirdiğine ilişkin önemli bulgular sunmaktadır.

Araştırmanın bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. Çalışma yalnızca Trendyol platformu ile sınırlandırılmış olup farklı e-ticaret platformlarında kullanılan mesaj stratejileri farklılık gösterebilir. Ayrıca araştırmada yalnızca mesaj içerikleri analiz edilmiş olup bu mesajların tüketici davranışları üzerindeki doğrudan etkisi ölçülmemiştir. Gelecek araştırmalarda farklı e-ticaret platformlarının karşılaştırılması veya deneysel

araştırma yöntemleri kullanılarak bu mesajların tüketici davranışları üzerindeki etkisinin incelenmesi önerilmektedir.

Sonuç olarak araştırma bulguları, e-ticaret platformlarında kullanılan karanlık tasarım mesajlarının tüketicilerin satın alma kararlarını yönlendirmede önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Sosyal kanıt, kıtlık ve zaman baskısı mesajlarının dijital pazarlama stratejileri içerisinde yaygın biçimde kullanılması, çevrimiçi alışveriş ortamlarında tüketici karar süreçlerinin giderek daha fazla tasarım odaklı ikna mekanizmaları ile şekillendiğini ortaya koymaktadır.

KAYNAKÇA

Aggarwal, P., Jun, S. Y., & Huh, J. H. (2011). Scarcity messages: A consumer competition perspective. *Journal of Advertising, 40*(3), 19-30. doi: https://doi.org/10.2753/JOA0091-3367400302

Ali, F., Maqsood, H., & Janjua, Q. (2025). Psychological triggers in online shopping: The ınfluence of scarcity, urgency, and personalization on consumer buying behavior. *The Critical Review of Social Sciences Studies, 3*(2), 269-289. doi: https://doi.org/10.59075/cxyapm95

Barton, B., Zlatevska, N. & Oppewal, H. (2022). Scarcity tactics in marketing: A meta-analysis of product scarcity effects on consumer purchase intentions. *Journal of Retailing, 98*(4), 741-758. doi: https://doi.org/10.1016/j.jretai.2022.06.003

Bektaş, İ., & Pektaş İ. B. (2025). Karanlık tasarımlar: Hukuki çerçeve ve reklam kurulu uygulaması. *Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi, 31*(1), 753-783. doi: https://doi.org/10.33433/maruhad.1696331

Brignull, H. (2010). *Dark patterns: Deceptive user interfaces designed to trick people*. https://www.deceptive.design

Bösch, C., Erb, B., Kargl, F., Kopp, H., & Pfattheicher, S. (2016). Tales from the dark side: Privacy dark strategies and dark patterns. *Proceedings on Privacy Enhancing Technologies, 2016*(4), 237–254. doi: https://doi.org/10.1515/popets-2016-0038

Canarslan, N. Ö. (2025). Online alışverişte kıtlık etkisi, FOMO ve sürü davranışının anlık satın alma üzerindeki rolü. *Business And Management Studies An International Journal 13*(1), 243-262. doi: https://doi.org/10.15295/bmij.v13i1.2521

Cialdini, R. B. (2009). *Influence: Science and practice*. Boston : Pearson Education.

Cohen, J. (1960). A coefficient of agreement for nominal scales. *Educational and Psychological Measurement, 20*(1), 37–46. doi: https://doi.org/10.1177/001316446002000104

Di, W., Bhardwaj, A., Jagadeesh, V., Piramuthu, R., & Churchill, E. F. (2014). When relevance is not enough: *Promoting visual attractiveness for fashion e-commerce. arXiv e-prints*, arXiv-1406.

Erdem, Ö. (2026). Dark patterns in e-commerce platforms: An international analysis of temu.com. *Gordion Sosyal Bilimler Dergisi, 1*(2), 66-84. doi: https://izlik.org/JA77HK86WP

Goldstein, N. J., Cialdini, R. B., & Griskevicius, V. (2008). A room with a viewpoint: Using social norms to motivate environmental conservation in hotels. *Journal of Consumer Research, 35*(3), 472-482. doi: https://doi.org/10.1086/586910

Gray, C. M., Kou, Y., Battles, B., Hoggatt, J., & Toombs, A. (2018). The dark (patterns) side of UX design. *Proceedings of the 2018 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems,* ACM, 534. doi: https://doi.org/10.1145/3173574.317410

Heimerl, F., Lohmann, S., Lange, S., & Ertl, T. (2014). Word cloud explorer: Text analytics based on word clouds. *47th Hawaii International Conference on System Sciences*, 1833-1842. doi: https://doi.org/10.1109/HICSS.2014.23

Kleinlercher, K., Linzmajer, M., Verhoef, P. C., & Rudolph, T. (2020). Antecedents of webrooming in omnichannel retailing. *Frontiers in Psychology, 11*(606798). doi: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.606798

Knezevic, B., Skrobot, P., & Pavic, E. (2021). Differentiation of e-commerce consumer approach by product category. Journal of Logistics, *Informatics and Service Science, 8*(1), 1-19. doi: https://doi.org/10.33168/LISS.2021.0101

Korkmaz, A., & Sönmez, T. (2025). Türk hukukunda karanlık tasarımlar (dark patterns). *Akdeniz Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 15*(1), 669-697. doi: https://doi.org/10.54704/akdhfd.1666577

Krippendorff, K. (2019). *Content analysis: An introduction to its methodology (4th ed.)*. Sage Publications, Inc.. doi: https://doi.org/10.4135/9781071878781

Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics, 33*(1), 159–174. doi: https://doi.org/10.2307/2529310

Liu, Y., Li, H., & Hu, F. (2013). Website attributes in urging online impulse purchase: An empirical investigation on consumer perceptions. *Decision Support Systems, 55*(3), 829-837. doi: https://doi.org/10.1016/j.dss.2013.04.001

Luguri, J., & Strahilevitz, L. J. (2021). Shining a light on dark patterns. *Journal of Legal Analysis, 13*(1), 43–109. doi: https://doi.org/10.1093/jla/laaa006

Mathur, A., Acar, G., Friedman, M. J., Lucherini, E., Mayer, J., Chetty, M., & Narayanan, A. (2019). Dark patterns at scale: Findings from a crawl of 11k shopping websites. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction, 3*(CSCW), 1-32. doi: https://doi.org/10.48550/arXiv.1907.07032

McNaught, C., & Lam, P. (2010). Using Wordle as a supplementary research tool. *The Qualitative Report, 15*(3), 630–643. doi: https://doi.org/10.46743/2160-3715/2010.1167

Merriam, S. B., & Grenier, R. S. (2019*). Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis (2nd ed.).* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994*). Qualitative data analysis: An expanded sourcebook (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Przybylski, A. K., Murayama, K., DeHaan, C. R., & Gladwell, V. (2013). Motivational, emotional, and behavioral correlates of fear of missing out. *Computers in Human Behavior, 29*(4), 1841–1848. doi: https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.02.014

Roychowdhury, S., Li, W., Alareqi, E., Pandita, A., Liu, A., & Soderberg, J. (2020). Categorizing online shopping behavior from cosmetics to electronics: An analytical framework, *ArXiv*, abs/2010.02503.

Semrush. (2025). Most visited retail websites in Turkey. https://www.semrush.com/ (Erişim tarihi: 24.02.2026)

Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University Press.

Zhang, J., Jiang, N., Turner, J. J., & Pahlevan-Sharif, S. (2022). The impact of scarcity on consumers' impulse buying behavior based on the S–O–R theory. *Frontiers in Psychology 13*(792419), 1-9. doi: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.792419

YOUTUBE YORUMLARINDA TÜKETİCİ ALGILARININ NİTEL BİR ANALİZİ: TOGG T10F ÖRNEĞİ

Dr. Öğr. Üyesi İlknur AYAR

Çankırı Karatekin Üniversitesi, ilknurkilic@karatekin.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Tuğba YEĞİN

Karabük Üniversitesi, tugbayegin@karabuk.edu.tr

Özet

Bu çalışma, TOGG'un YouTube kanalında yayımlanan T10F modeline ait reklam filmine yönelik çevrimiçi yorumlayıcıların yorumlarını tematik analiz yöntemiyle incelemeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda, ilgili videoya yapılan 1.159 yorum veri seti olarak ele alınmış ve MAXQDA yazılımı kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, yorumların başlıca tüketici tutumu, tasarım ve ürün değerlendirmesi, sosyal etkileşim, duygusal tepki, milli kimlik ve ekonomik değerlendirme temaları etrafında yoğunlaştığını göstermektedir. Yorumlarda olumlu tutum ve milli gurur ifadeleri öne çıkmakla birlikte, fiyat ve erişilebilirlik konularına yönelik eleştirilerin de belirgin olduğu görülmektedir. Ayrıca kullanıcıların aracı diğer markalarla karşılaştırdığı ve değerlendirmelerinde hem duygusal hem rasyonel unsurları birlikte kullandığı anlaşılmaktadır. Sonuç olarak, TOGG'un yeni modeline yönelik algının çok boyutlu bir yapı sergilediği ve tüketici söyleminin duygusal, rasyonel ve ideolojik unsurların etkileşimiyle şekillendiği ortaya konulmuştur.

Anahtar Sözcükler: TOGG, Tüketici Algısı, Tematik Analiz, Sosyal Medya İletişimi

A QUALITATIVE ANALYSIS OF CONSUMER PERCEPTIONS IN YOUTUBE COMMENTS: THE CASE OF TOGG T10F

Abstract

This study examines online commentators' responses to a promotional video of the T10F model published on TOGG's official YouTube channel using a qualitative research approach, specifically thematic analysis. A total of 1,159 comments were collected as the dataset and analysed using the MAXQDA software. The findings reveal that the comments are mainly clustered around themes such as consumer attitudes, design and product evaluation, social interaction, emotional responses, national identity, and economic evaluation. While positive attitudes and expressions of national pride are prominent, criticisms regarding price and accessibility are also evident. In addition, commentators frequently compare the vehicle with other brands and evaluate it through both emotional and rational considerations. Overall, the results indicate that perceptions of TOGG's new model exhibit a multidimensional structure shaped by the interaction of emotional, rational, and ideological factors, consistent with qualitative thematic analysis approaches in the literature.

Keywords: TOGG, Consumer Perceptions, Thematic Analysis, Social Media Communication

1 GİRİŞ

Türkiye Otomobili Girişim Grubu (TOGG), otomotiv sektörünün yerli üretim hedefleri doğrultusunda elektrikli, akıllı ve çevreci mobilite çözümleri geliştirmeyi amaçlayan bir marka olarak 2018 yılında faaliyete geçmiştir (Yılmaz, 2023; Gönçer Demiral, 2024). TOGG, yalnızca bir otomobil üretim girişimi olmanın

ötesinde, Türkiye'nin teknolojik dönüşüm ve küresel rekabet hedefleriyle doğrudan ilişkilendirilen stratejik bir proje niteliği taşımaktadır. Bu yönüyle TOGG, teknik ve ekonomik bir ürün olmanın yanı sıra, toplumsal, kültürel ve sembolik anlamları da yüklenen bir marka olarak değerlendirilmektedir. TOGG üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, literatürün farklı boyutlara odaklandığı görülmektedir. Bazı çalışmalar TOGG'un pazardaki konumunu ve çevresel faktörlerini ele almıştır. Örneğin, Demir (2020) TOGG'u güçlü ve zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler çerçevesinde değerlendirirken; Yaprak (2023) markayı politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel boyutlarıyla incelemiştir. Tüketici odaklı araştırmalarda ise Kocagöz vd. (2020) bireylerin TOGG'a yönelik ilk izlenimlerini ele almış; Avcı (2020) tüketici yenilikçiliği ve etnosentrizmin yerli otomobil satın alma niyeti üzerindeki etkisini analiz etmiştir. Dijital iletişim bağlamında yapılan çalışmalar, TOGG'un sosyal medya ve reklam stratejilerine odaklanmaktadır. Yılmaz (2020), TOGG'un Instagram kullanımını bir reklam mecrası olarak değerlendirirken, Yılmaz (2023) reklam stratejisinin tüketici içgörüsü temelinde nasıl şekillendirilebileceğini tartışmıştır. Benzer şekilde, Demirer ve Büyükeke (2022) Twitter paylaşımlarını duygu analizi ile inceleyerek TOGG hakkında olumlu yorumların daha baskın olduğunu ortaya koymuştur. YouTube özelinde yapılan sınırlı sayıda çalışmadan biri olan Polatgil (2024) ise çevrimiçi yorumlayıcıların yorumlarını konu modellemesi ve duygu analizi ile analiz etmiş ve yorumların büyük ölçüde olumlu olduğunu göstermiştir.

Bununla birlikte, mevcut literatürün büyük ölçüde nicel analizlere ve genel eğilimleri belirlemeye odaklandığı (Avcı, 2020; Zengin vd. 2024; Acar & Taşkın, 2023) yorumlayıcıların yorumlarının derinlemesine incelendiği, tematik yapının ortaya konulduğu ve yorumlayıcıların söylemlerinin çok boyutlu olarak analiz edildiği çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir (Gönçer Demiral, 2024; Toksarı ve Demirbağ, 2024). Özellikle YouTube gibi etkileşim odaklı platformlarda yorumlayıcıların yorumlarının yalnızca olumlu/olumsuz ayrımıyla değil, içerdiği duygusal, rasyonel ve ideolojik boyutlarla birlikte ele alınması önem taşımaktadır. Bu noktada YouTube, yalnızca içerik izlenen bir platform olmanın ötesinde, yorumlayıcıların görüşlerini ifade ettiği, bilgi edindiği ve karşılıklı etkileşim kurduğu bir dijital iletişim alanı olarak öne çıkmaktadır (Deori vd., 2023). Tüketici yorumları, tüketici algılarının ve toplumsal söylemlerin doğrudan gözlemlenebildiği önemli veri kaynaklarıdır.

Literatürde TOGG'a yönelik tüketici yorumlarını inceleyen çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Örneğin, Gönçer Demiral (2024) tarafından yapılan çalışma, TOGG'un ilk modeline ait ön sipariş tanıtım videosu üzerinden tüketici algısını incelemiş; Toksarı ve Demirbağ (2024) ise reklam filmi bağlamında marka farkındalığını göstergebilimsel açıdan analiz etmiş ve çevrimiçi yorumlayıcıların yorumlarını daha çok kelime frekansı düzeyinde ele almıştır. Bu durum, tüketici yorumlarının tematik ve derinlemesine analizine yönelik çalışmaların sınırlı kaldığını göstermektedir. Ancak bu çalışmaların, büyük ölçüde TOGG'un ilk modelinin tanıtım sürecine odaklandığı ve yorumlayıcı deneyiminin henüz oluşmadığı bir dönemi yansıttığı anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, TOGG'un ilk modelinin piyasaya sunulması, tüketiciler tarafından deneyimlenmesi ve yollarda görünür hale gelmesiyle birlikte tüketici algısının daha karşılaştırmalı ve çok boyutlu bir yapıya dönüştüğü düşünülmektedir. Bu çalışma, söz konusu dönüşümü dikkate alarak yeni model (T10F) kapsamında çevrimiçi yorumlayıcıların yorumlarını incelemekte ve literatürde sınırlı olan bu alana katkı sunmaktadır. Bu yönüyle çalışma, tüketici yorumlarının yalnızca olumlu ya da olumsuz değerlendirmelerden ibaret olmadığını; duygusal ve rasyonel unsurların birlikte şekillendirdiği çok katmanlı bir algı yapısını ortaya koymayı hedeflemektedir.

2 YÖNTEM

Bu çalışma kapsamında, TOGG'un resmi YouTube kanalında 9 Ocak 2024 tarihinde yayımlanan "Karşınızda #T10F" başlıklı reklam filmi incelenmiştir. Araştırmanın temel amacı, söz konusu reklama yönelik çevrimiçi yorumlayıcıların yorumları üzerinden oluşan tüketici algısını ve söylem yapısını ortaya koymaktır. Bu doğrultuda, ilgili videoya yapılan toplam 1.159 yorum veri seti olarak belirlenmiş ve nitel araştırma yaklaşımı çerçevesinde analiz edilmiştir. Çalışmada veri analizi sürecinde tematik analiz yaklaşımı kullanılmıştır. Tematik analiz, veri içerisinde tekrar eden örüntülerin (temaların) sistematik biçimde belirlenmesini, analiz edilmesini ve raporlanmasını içeren bir yöntemdir ((Miles & Huberman, 1994; Braun & Clarke, 2006). Araştırmanın analiz sürecinde MAXQDA yazılımı kullanılmıştır. MAXQDA, farklı

disiplinlerde gerçekleştirilen içerik ve söylem analizlerinde yaygın biçimde tercih edilen bir nitel veri analiz programıdır (Gönçer Demiral, 2024; Gültepe, 2025; Koçyiğit, 2024; Toksarı & Demirdağ, 2024). Bu yazılım, tematik analiz kapsamında verilerin kodlanması, temaların geliştirilmesi ve içeriklerin sistematik olarak çözümlenmesi süreçlerini kolaylaştıran güvenilir bir araç olarak öne çıkmaktadır (Kuckartz & Rädiker, 2023; Woolf & Silver, 2017). Analiz süreci, öncelikle veri setinin araştırmacılar tarafından birden fazla kez okunmasıyla başlamıştır. Ardından yorumlar anlamlı birimlere ayrılarak açık kodlama yapılmış, benzer içerikler bir araya getirilerek temalar oluşturulmuştur. Elde edilen temalar daha üst düzey kategoriler altında sınıflandırılmış ve yorumların genel eğilimi bu tematik yapı üzerinden değerlendirilmiştir. Bu süreçte kullanılan MAXQDA yazılımı, verilerin kodlanması, kategorize edilmesi ve temaların belirlenmesini sistematik ve yinelemeli bir analiz süreci içerisinde gerçekleştirerek nitel veri analizinin yapılandırılmış biçimde yürütülmesine olanak tanımaktadır (Kalim, 2024).

3 BULGULAR

TOGG'un ilgili reklam filmine yönelik yorumlar nitel içerik analizi yaklaşımıyla incelenmiş ve elde edilen veriler MAXQDA yazılımı kullanılarak sistematik biçimde kodlanmıştır. Analiz sürecinde yorumlayıcıların ifadeleri anlamlı birimlere ayrılarak temalar ve alt temalar oluşturulmuş, benzer içerikler bir araya getirilerek bütüncül bir tematik yapı geliştirilmiştir. Bu süreçte, yorumların yalnızca yüzeysel anlamları değil, aynı zamanda içerdiği örtük anlamlar ve tekrar eden kalıplar da dikkate alınmıştır. Bu doğrultuda, yorumların yoğunlaştığı başlıca temalar frekans değerleri temel alınarak belirlenmiş ve her bir tema, temsil gücü yüksek örnek yorumlayıcı ifadeleriyle desteklenmiştir. Ayrıca, temalar arasındaki ilişkiler göz önünde bulundurularak kullanıcı yorumlarının nasıl bir anlam ağı içerisinde şekillendiği analiz edilmiştir. Elde edilen tematik yapı, yorumlayıcı yorumlarının tek boyutlu bir değerlendirme içermediğini; aksine sosyal etkileşim, duygusal tepkiler, ekonomik değerlendirmeler, karşılaştırmalı düşünme ve milli kimlik gibi farklı boyutların iç içe geçtiği çok katmanlı bir algı yapısı sunduğunu ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra, yorumlayıcıların yalnızca bireysel görüşlerini ifade etmekle kalmayıp, aynı zamanda diğer yorumlara yanıt vererek, tartışarak veya destekleyerek kolektif yorumları oluşturdukları görülmektedir. Bu durum, YouTube yorumlarının bireysel değerlendirmelerin ötesine geçen etkileşimli bir iletişim alanı sunduğunu göstermektedir.

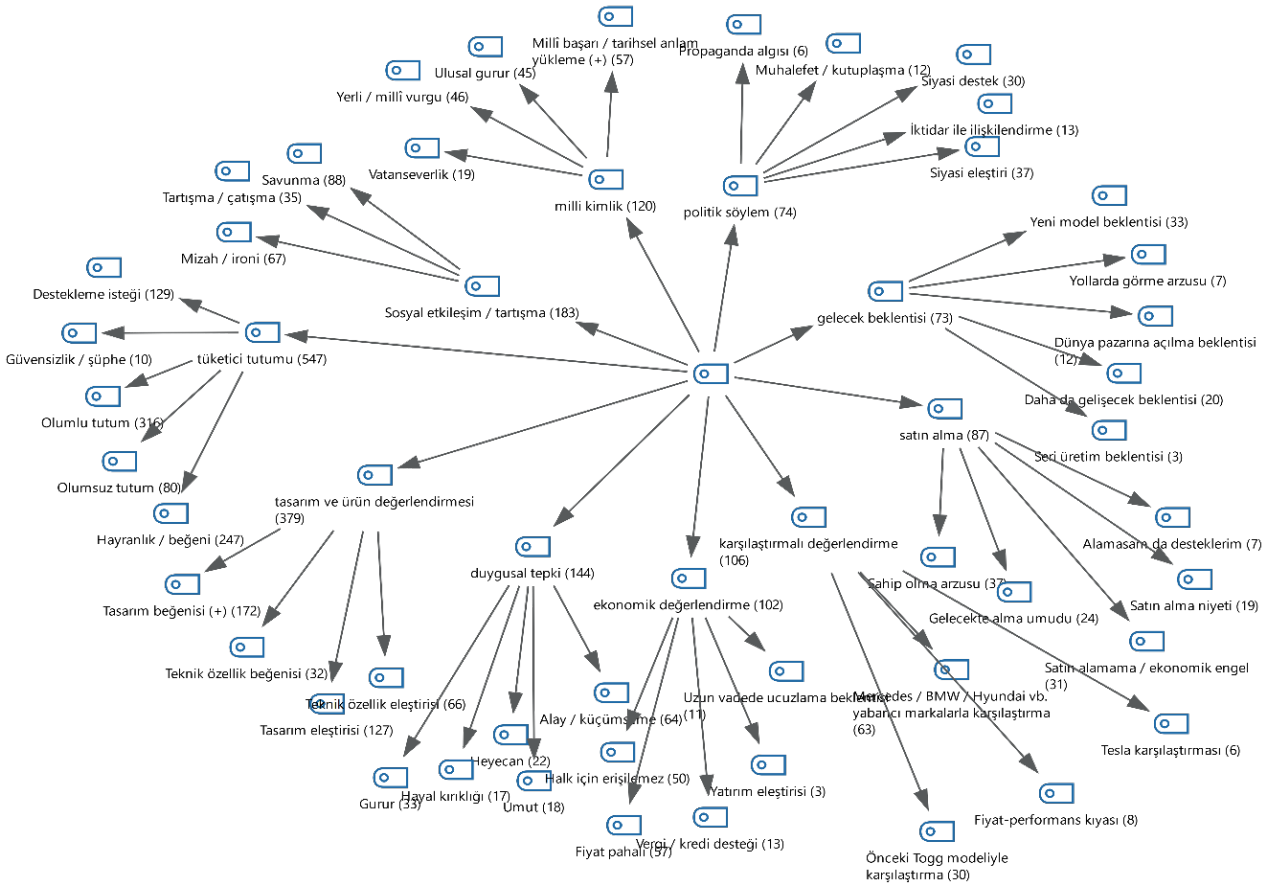
Bu kapsamda oluşturulan temalar, yorumlayıcı algısının genel eğilimini ve yorumların hangi boyutlarda yoğunlaştığını ortaya koymak amacıyla Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1. Tablo başlığı veya açıklaması

Tema	Bulgular	Örnek Yorum	Frekans
Sosyal Etkileşim ve Tartışma	Yorumlar tartışma, alay ve karşılıklı atışma içermektedir	Nice Italian car IT / Çok güzel umarım torunlarım biner / Aynı leş gibi	183
Gelecek Beklentisi	Tüketiciler, gelecekte daha erişilebilir veya gelişmiş olmasını beklemektedir	Sürekli yeni modelleriyle karşımıza çıkacak,/ Daha ucuz ve farklı modeller ve hatback duyurulmalı	73
Duygusal Tepki	Duygusal tepkiler hem gurur hem de hayal kırıklığı şeklinde iki yönlüdür	TRTRHayırlı olsun 👏👏MADE IN TURKEY!! Gurur duyuyoruz. /elbette yeni yapılanı güzel ama jantı bile değiştirmişler ne bileyim	144
Politik Söylem	Yorumlar zaman zaman siyasi ve ideolojik tartışmalara dönüşmektedir	Milletvekilleri için mükemmel araba / 80 yıldır çalmayanlar bu ülkeye puttan başka ne dikti? kime	74

		faydası oldu?	
Ekonomik değerlendirme	Fiyat ve erişilebilirlik kullanıcıların en önemli eleştiri noktalarından biridir	Ne yazık ki alacak para yok/40k peşinat 300 ay taksit alırım	102
Yerli üretim ve özgünlük tartışması	Ürünün gerçekten yerli olup olmadığına dair şüpheler dile getirilmektedir	İtalyanların aracı çok iyiymiş ha/TOGG adlı aracımız egeaya yetişemiyor yerlilik konusunda	52
Karşılaştırmalı değerlendirme	Araç, yabancı markalar ve bir önceki modelle sıkça karşılaştırılmaktadır	SUV modelinden daha güzel gözüküyor. / Ön kısımdan bakınca sanki BMW'yi andırıyor.	106
Tasarım ve ürün değerlendirmesi	Kullanıcılar tasarımı hem beğenmekte hem de mevcut modellerle benzerlik üzerinden eleştirmektedir	Araç gerçekten çok yakışıklı ve kaliteli premium görünüyor/ 2019 'da tanıtılan ilk sedan çok iyiydi/ Arka ışıklar çok kötü olmuş yaaa	379
Milli kimlik	Ürün, yerli üretim ve ulusal kimlik bağlamında değerlendirilmektedr.	AS BAYRAKLARI ASASASA/Allaha şükürler olsun bu günleri de gördük/Almanya, ABD ve benzeri ülke nasıl zengin oldular bunun gibi markalar üreterek./TOGG OTOMOBİLİMİZ YERLİ VE MİLLİ	120
Tüketici tutumu	Yorumların önemli bir kısmı olumlu olmakla birlikte ciddi düzeyde eleştirel tutum da bulunmaktadır	Bence bu daha çok tutulacak/BMW Mühendisi olarak söylüyorum; Cok basarili, cok kaliteli/Bence kötü tesla daha mantıklı ☺	547
Satın alma	Yorumların önemli bir kısmı satın alma isteği belirtse de ekonomik engeller öne çıkmaktadır	Alıcam Allah'ın izniyle/500.000 TL bandında yapında herkes alabilsin/Allahım nasip et ♥□/fiyatı da uygun olursa alınır /Araç güzel duruyor fiyatı da uygun olursa alınır	87

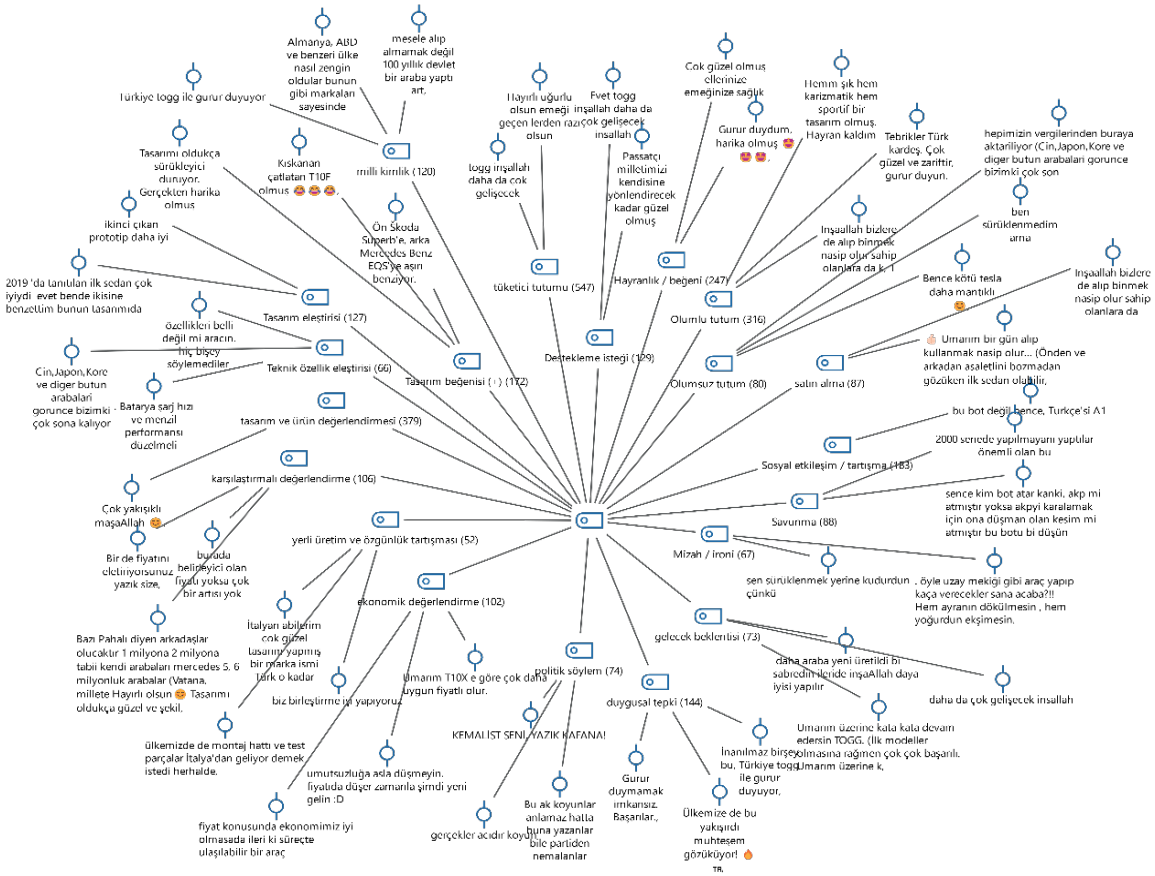
Yorumların doğrudan sunulmasının yanı sıra, elde edilen temalar arasındaki ilişkilerin daha sistematik bir şekilde gösterilebilmesi amacıyla MAXQDA yazılımında yer alan "Kod–Alt Kod Modeli" kullanılmıştır. Bu model, oluşturulan kodların hiyerarşik yapısını ve alt kodlarla olan ilişkilerini görselleştirerek tematik yapının daha açık bir şekilde anlaşılmasına olanak sağlamaktadır (Gülcan, 2025). Modelin oluşturulmasında, belirlenen kodlar uygun alanlara yerleştirilmiş ve temalar arasındaki bağlantılar görsel olarak ortaya konulmuştur. Bu yapı, yorumlayıcı yorumlarının hangi temalar etrafında toplandığını ve temalar arasındaki ilişkileri göstermesi açısından önemli bir analiz aracı olarak değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda oluşturulan kod–alt kod modeli Şekil 1'de sunulmaktadır.



Şekil 1. Kod-Alt Kod Modeli

Şekil 1'de görüldüğü üzere en baskın tema olan tüketici tutumu, olumlu tutum, hayranlık/beğeni ve destekleme isteğinin yanı sıra olumsuz tutum ve güvensizlik gibi alt temaları içermektedir. Yorumların önemli bir kısmı reklama olumlu yaklaşırken, belirli bir kesimin eleştirel ve şüpheci ifadeler kullandığı görülmektedir. Bu durum, tüketici algısının tek yönlü olmadığını göstermektedir. Tasarım ve ürün değerlendirmesi teması altında tasarım beğenisi, tasarım eleştirisi, teknik özellik beğenisi ve teknik özellik eleştirisi birlikte yer almaktadır. Yorumlar aracı hem estetik hem de teknik açıdan değerlendirmekte, bu da reklamın yalnızca duygusal değil aynı zamanda ürün odaklı bir değerlendirme süreci oluşturduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, sosyal etkileşim ve tartışma teması altında tartışma/çatışma, savunma ve mizah/ironi gibi alt temalar yer almakta; bu durum yorumların bireysel görüşlerin ötesine geçerek etkileşimli bir tartışma alanı oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Duygusal tepki ve milli kimlik temaları, ürünün sembolik yönünü ortaya koymaktadır. Gurur, heyecan, umut, vatanseverlik ve ulusal gurur gibi ifadeler, aracın yalnızca bir ulaşım aracı olarak değil, aynı zamanda ulusal bir değer olarak algılandığını göstermektedir. Bununla birlikte, karşılaştırmalı değerlendirme ve ekonomik değerlendirme temaları kapsamında tüketicilerin aracı diğer markalarla kıyasladığı ve özellikle fiyat ile erişilebilirlik konularına odaklandığı görülmektedir. Bu durum, yorumlayıcıların değerlendirme sürecinde rasyonel unsurları da dikkate aldığını göstermektedir. Ayrıca, satın alma ve gelecek beklentisi temaları altında satın alma niyeti, sahip olma arzusu ve gelecekte satın alma isteği gibi ifadeler yer almakta; ancak bu eğilimlerin çoğu zaman ekonomik sınırlılıklar nedeniyle gerçekleşemediği anlaşılmaktadır. Son olarak, politik söylem ve yerli üretim ve özgünlük tartışması temaları, yorumların yalnızca ürün odaklı olmadığını, aynı zamanda ideolojik ve toplumsal değerlendirmeleri de içerdiğini göstermektedir.

Elde edilen tematik yapının daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla, reklam yorumları ile kodlar arasındaki ilişkileri gösteren görsel ağ yapısı Şekil 2'de sunulmaktadır.



Şekil 2. Kod-Alt Kod-Yorumlar

Şekil 2'de görüldüğü üzere tüketici yorumlarının en yoğun biçimde sırasıyla tüketici tutumu (547), tasarım ve ürün değerlendirmesi (379) ve sosyal etkileşim / tartışma (183) temaları etrafında yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durum, yorumlayıcıların reklamı öncelikle genel bir değerlendirme çerçevesinde ele aldığını, ardından ürünün tasarım ve teknik özelliklerine odaklandığını göstermektedir. Tüketici tutumu teması altında yer alan yorumlarda, yorumlayıcıların hem olumlu hem de eleştirel değerlendirmeler yaptığı dikkat çekmektedir. Özellikle "Bence bu daha çok tutulacak", "Çok başarılı, çok kaliteli" gibi ifadeler olumlu tutumu yansıtırken; "Bence kötü, Tesla daha mantıklı" gibi yorumlar eleştirel yaklaşımı ortaya koymaktadır. Tasarım ve ürün değerlendirmesi teması kapsamında ise yorumlayıcıların aracı hem estetik açıdan beğendiği hem de mevcut modellerle benzerlik üzerinden eleştirdiği görülmektedir. Bu bağlamda "Araç gerçekten çok yakışıklı ve premium görünüyor" gibi ifadeler olumlu değerlendirmeyi yansıtırken, "Egea'ya benziyor" veya "arka ışıklar çok kötü olmuş" gibi yorumlar eleştirel görüşleri ortaya koymaktadır. Sosyal etkileşim ve tartışma teması altında ise yorumlayıcı yorumlarının önemli ölçüde karşılıklı tartışma, alay ve etkileşim içerdiği görülmektedir. "Nice Italian car ıt", "Aynı leş gibi" gibi ifadeler, yorumların yalnızca bireysel değerlendirme değil, aynı zamanda etkileşimsel bir tartışma alanı oluşturduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra duygusal tepki (144) ve milli kimlik (120) temaları, yorumlayıcıların aracı yalnızca teknik bir ürün olarak değil, aynı zamanda duygusal ve sembolik bir değer olarak değerlendirdiğini ortaya koymaktadır. "TRTR Gurur duyuyoruz" gibi ifadeler bu durumu açıkça desteklemektedir. Öte yandan, ekonomik değerlendirme (102) ve satın alma (87) temaları, yorumlayıcıların fiyat ve erişilebilirlik konularına yoğun şekilde odaklandığını göstermektedir. "Ne yazık ki alacak para yok" veya "500 bin bandında olursa herkes alabilir" gibi yorumlar, yorumlayıcıların ürünü beğenmekle birlikte satın alma konusunda ekonomik engellerle karşılaştığını ortaya koymaktadır. Ayrıca karşılaştırmalı değerlendirme (106) teması kapsamında yorumlayıcıların aracı diğer markalarla kıyasladığı; özellikle BMW ve Tesla gibi markalarla karşılaştırmalar yaptığı görülmektedir. Son olarak, politik söylem (74) ve yerli üretim ve özgünlük tartışması (52) temaları, yorumların yalnızca ürün odaklı olmadığını, aynı zamanda ideolojik ve ulusal bağlamda da

değerlendirildiğini göstermektedir. Bu kapsamda bazı yorumlayıcılar aracı siyasi bir proje olarak değerlendirirken, bazıları ise yerli üretim niteliğini sorgulamaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde, Şekil 2'de sunulan kod ve yorum ağı, yorumlayıcıların yorumlarının tek boyutlu olmadığı; aksine duygusal, rasyonel ve ideolojik unsurların iç içe geçtiği katmanlı bir yapı olarak ortaya çıkmaktadır.



Şekil 3. Kelime Bulutu

Şekil 3'te verilen kelime bulutuna bakıldığında, yorumların belli başlı konular etrafında toplandığı görülmektedir. En çok öne çıkan kelimeler arasında "güzel", "tasarım", "araba", "TOGG" ve "yerli" yer almaktadır. Bu da yorumlayıcıların aracı hem görünümü üzerinden değerlendirdiğini hem de yerli üretim olmasına ayrı bir anlam yüklediğini göstermektedir. Ayrıca "harika", "maşallah" ve "gurur" gibi ifadelerin sık kullanılması, yorumların genel olarak olumlu bir izlenime sahip olduğunu düşündürmektedir. Bununla birlikte, kelime bulutunda "fiyat", "para", "pahalı" gibi ifadelerin de dikkat çekmesi önemli bir noktadır. Bu tür ifadeler, yorumlayıcıların aracı beğenseler bile ekonomik açıdan kendilerine uzak bulduklarını göstermektedir. Öte yandan "Tesla" ve "BMW" gibi markaların da sıkça geçmesi, yorumlayıcıların TOGG'u sadece kendi içinde değil, diğer markalarla karşılaştırarak değerlendirdiğini ortaya koymaktadır.

4 SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu çalışma kapsamında, TOGG'un resmi YouTube kanalında 9 Ocak 2024 tarihinde yayımlanan "Karşınızda #T10F" başlıklı reklam filmi incelenmiştir. Çalışmanın temel amacı, söz konusu reklamın izleyici yorumları üzerinden nasıl bir tüketici algısı ve söylemi oluşturduğunu ortaya koymaktır. Bu doğrultuda, araştırma kapsamında ilgili videoya yapılan 1.159 yorumlayıcı yorumu veri seti olarak alınmış ve nitel analiz yaklaşımı çerçevesinde değerlendirilmiştir. Analiz sürecinde, yorumlayıcı ifadelerinde öne çıkan kelimeler ve tekrar eden temalar dikkate alınarak yorumların genel eğilimi ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Elde edilen bulgular, önceki çalışmalarla karşılaştırıldığında önemli ölçüde benzerlikler ve bazı farklılıklar içermektedir. Toksarı ve Demirbağ (2024) tarafından, T10X modeli üzerine yapılan çalışmada, yorumlayıcı yorumlarında en sık kullanılan kelimelerin "TOGG", "araba", "yerli", "güzel", "milli" ve "gurur" gibi ifadeler etrafında yoğunlaştığı ve bu durumun markanın milli kimlik ve olumlu duygular üzerinden algılandığını gösterdiği belirtilmiştir. Benzer şekilde, bu çalışmada T10F modeli için elde edilen kelime bulutunda da "güzel", "tasarım", "yerli", "gurur" ve "harika" gibi ifadelerin öne çıktığı görülmüş, yorumlayıcıların aracı büyük ölçüde olumlu bir çerçevede değerlendirdiği anlaşılmıştır. Bu durum, TOGG markasının modelden bağımsız olarak tüketici zihninde güçlü bir milli ve duygusal çağrışım oluşturduğunu göstermektedir. Bu bulgular, TOGG reklam stratejisine yönelik yapılan önceki çalışmalarla da örtüşmektedir. Nitekim Yılmaz (2023), TOGG reklamlarının tüketici içgörüsü temelinde, yerli ve milli

duygulara hitap eden duygusal bir hikâye anlatımıyla kurgulanmasının etkili olacağını ortaya koymaktadır. Bu çalışmada elde edilen yorumlayıcı yorumları da benzer şekilde, "yerli", "milli" ve "gurur" gibi ifadelerin yoğun kullanımıyla, tüketici söyleminin büyük ölçüde milli kimlik ve duygusal bağlılık etrafında şekillendiğini göstermektedir. Bu durum, reklam stratejisi düzeyinde öngörülen duygusal ve etnosentrik yaklaşımın, tüketici düzeyinde de karşılık bulduğunu ortaya koymaktadır.

Bununla birlikte, T10F modeline yönelik yorumlarda "tasarım" ve "fiyat" gibi ifadelerin daha belirgin şekilde öne çıktığı dikkat çekmektedir. Bu durum, yorumlayıcıların T10F modelini daha fazla estetik özellikler ve ekonomik erişilebilirlik bağlamında değerlendirdiğini göstermektedir. Toksarı ve Demirbağ (2024)'ın T10X çalışmasında da "fiyat" unsurunun yer aldığı görülmekle birlikte, bu çalışmada ekonomik değerlendirmelerin daha görünür hale gelmesi, tüketici söyleminin yalnızca duygusal değil aynı zamanda daha rasyonel bir zemine kaydığını düşündürmektedir. Nitekim, elektrikli araçlara yönelik sosyal medya içeriklerini inceleyen bir diğer çalışmada da yorumlayıcı yorumlarında fiyatın yüksekliği ve alım gücü yetersizliğinin sıklıkla dile getirildiği, buna karşılık bazı yorumlayıcıların fiyatı diğer araçlarla kıyaslayarak makul bulduğu ifade edilmektedir (Gönçer Demiral, 2024). Bu bağlamda, her iki model için de milli kimlik ve olumlu duyguların baskın olduğu görülmekle birlikte, T10F modelinde ekonomik değerlendirmelerin daha görünür hale gelmesi, tüketici algısının daha çok boyutlu bir yapıya evrildiğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, yorumlayıcıların ifadeleri sadece ürünün beğenilip beğenilmediğini değil, aynı zamanda insanların ekonomik koşullar içindeki yerini de yansıtan bir anlatım ortaya koymaktadır. Genel olarak bakıldığında, T10F modeline yönelik yorumların üç temel noktada toplandığı söylenebilir. Bunlar; estetik değerlendirme, milli kimlik ve ekonomik erişilebilirliktir. Bu durum, tüketici söyleminin ne tamamen duygusal ne de tamamen rasyonel olduğunu; aksine her iki yönün birlikte yer aldığı daha dengeli bir değerlendirme sunduğunu göstermektedir.

Bu çalışma yalnızca tek bir YouTube videosuna yapılan yorumlarla sınırlıdır. Bu nedenle elde edilen sonuçlar tüm kullanıcıları temsil etmeyebilir. Ayrıca yorumlar tüketicilerin gerçek fikirlerini tam olarak yansıtmayabilir. Yorumların belirli bir zaman dilimine ait olması da bir diğer sınırlılıktır. Farklı zamanlarda veya farklı platformlarda yapılacak çalışmalar, daha geniş bir bakış açısı sunabilir. Elde edilen bulgulara göre, TOGG'un iletişiminde tasarım ve milli duygulara vurgu devam edebilir. Ancak kullanıcıların özellikle fiyat ve erişilebilirlik konularına da dikkat ettiği görülmektedir. Bu nedenle bu konularda daha açık ve anlaşılır bilgiler verilmesi faydalı olabilir. Ayrıca sosyal medyada kullanıcı yorumlarına verilen yanıtların artırılması, marka ile kullanıcılar arasındaki etkileşimi güçlendirebilir. Gelecek çalışmalarda farklı sosyal medya platformlarının birlikte incelenmesi ya da bu bulguların anket gibi yöntemlerle desteklenmesi daha kapsamlı sonuçlar sağlayabilir.

KAYNAKÇA

Acar, O., & Taşkın, Ç. (2023). Tüketici satın alma niyetinde algılanan değer ve tüketici etnosentrizminin etkisi: TOGG markası üzerine bir araştırma. Abant Sosyal Bilimler Dergisi, 23(3), 1333-1350. https://doi.org/10.11616/asbi.1327845

Avcı, İ. (2020). Yerli markalı otomobil satın alma niyetinde etnosentrizm, ülke imajı ve yenilikçiliğin etkisi: türkiye'nin otomobili (TOGG) bağlamında bir araştırma. Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20, 439-466 https://doi.org/10.29029/busbed.731882

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77–101.

Demir, A. (2020). Türkiye'nin otomobilinin GZFT analizi. ESAM Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 1(1), 24–46. https://izlik.org/JA26DN94KF

Deori, M., Kumar, V., & Verma, M. K. (2023). Analysis of YouTube video contents on Koha and DSpace, and sentiment analysis of viewers' comments. *Library Hi Tech*, 41(3), 711-728. https://doi.org/10.1108/LHT-12-2020-0323

Gönçer Demiral, D. (2024). Elektrikli araçlara yönelik sosyal medya içerik analizi: TOGG örneği. *Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 12(Özel Sayı), 106-122. https://doi.org/10.52122/nisantasisbd.1525057

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

Gültepe, M. (2025). 1980-1990 yılları arası mizah içerikli trt reklamlarının çözümlenmesi. *Uluslararası Halkla İlişkiler ve Reklam Çalışmaları Dergisi,* 8(1), 79-108. https://doi.org/10.61766/hire.1601230

Kalim, U. (2024). Evaluating teacher competencies in Pakistan's public schools: Enhancing the impact of professional development programs. Evaluation and Program Planning, 106, 102467. https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2024.102467

Kocagöz, E., İğde, Ç. S., & Çetindağ, G. (2020). Elektrikli ve akıllı, yerli ve milli: Türkiye'nin Otomobili Girişim Grubu'nun tanıttığı araçlara yönelik tüketicilerin ilk değerlendirmeleri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 49, 55-74. https://izlik.org/JA64JS62MJ

Koçyiğit, M. (2024). Dijital Marka İnşasında Lovemark: E-Ticaret Markasının Instagram Paylaşımları Üzerine Bir İnceleme. Kastamonu İletişim Araştırmaları Dergisi, 12, 219-238. https://doi.org/10.56676/kiad.1437564

Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2023). Using software for innovative integration in mixed methods research: Joint displays,insights and inferences with MAXQDA. The Sage Handbook of Mixed Methods Research Design, 315.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). Qualitative data analysis: An expanded sourcebook. sage.

Polatgil, M. (2024). TOGG otomobilleri YouTube video yorumlarının duygu analizi ve makine öğrenme modeli ile incelenmesi. *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 15–35. https://doi.org/10.47525/ulasbid.1398206

Toksarı, M., & Demirbağ, İ. (2024). Reklamda marka farkındalığının oluşturulmasında göstergelerin önemi: TOGG reklam örneği. *Pamukkale Üniversitesi İletişim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 204–224. https://doi.org/10.70559/pauibd.1559010

Woolf, N., & Silver, C. (2017). Qualitative analysis using MAXQDA: The five-level QDATM method. Routledge

Yaprak, B. (2023). TOGG'un pazarlama çevresinin değerlendirilmesi: PESTLE analizi. *Akıllı Ulaşım Sistemleri ve Uygulamaları Dergisi*, 6(1), 155-165. https://doi.org/10.51513/jitsa.1255172

Yılmaz, A. (2020). Reklam Mecrası Instagram: TOGG ve GÜNSEL elektrikli otomobil markaları üzerine ampirik bir araştırma. *Erciyes İletişim Dergisi*, 7(2).

Yılmaz, A. (2023). TOGG reklam stratejisi: tüketici içgörüsünden tv reklamı öngörüsüne bir ampirik çalışma. *Türkiye Medya Akademisi Dergisi,* 3(5), 216-257.

Zengin, Y., Ada, A., Oktay, E. H., & Kurtaal, S. E. (2024). Etnosentrik eğilimlerin tüketici satın alma niyetine etkisinde menşe ülke etkisinin aracılık rolü: TOGG örneği. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 26(46), 210-234. https://izlik.org/JA93PY53ZT

ORGANİK SERTİFİKALI GIDA ÜRÜNLERİNE KARŞI ETİK TÜKETİM ALGISI

Arş. Gör. Mehmet Emin BOZKURT

Karabük Üniversitesi, eminbozkurt@karabuk.edu.tr

Doç. Dr. Mehmet GÖKERİK

Karabük Üniversitesi, mehmetgokerik@karabuk.edu.tr

Özet

Sürdürülebilirlik kavramı temelde çevresel refahı ve doğal kaynakların korunmasını merkeze alan bir anlayıştır. Bu hedefe ulaşmanın yolu ise etik tüketim pratiklerinden geçmektedir. Adil ticaretten çevre dostu ürün seçimine kadar uzanan bilinçli bir tercihler bütünü olan etik tüketim algısı ivme kazandıkça organik sertifikalı gıdalara olan ilgi ve ihtiyaç artmaya başlamıştır. Tüketiciler organik gıdalara güven, aidiyet ve çevresel duyarlılık gibi duygusal değerler; toplumsal kabul, statü veya sosyal onay gibi sosyal değerler yüklerler. Bu nedenle duygusal değer ve sosyal değer etik tüketim algısını etkileyen iki önemli değişken konumundadır. Bu araştırmada organik sertifikalı gıda bağlamında duygusal ve sosyal değerin etik tüketim niyeti ve davranışı üzerine etkisi araştırılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 223 katılımcıdan elde edilen veriler Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, duygusal değerin etik tüketim niyeti ve davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır. Öte yandan, sosyal değerin de etik tüketim davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu fakat etik tüketim niyeti üzerinde ise anlamlı bir etkiye sahip olmadığı anlaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Organik sertifikalı gıda, Etik Tüketim Niyeti, Etik Tüketim Davranışı

ETHICAL CONSUMPTION PERCEPTIONS TOWARDS ORGANIC CERTIFIED FOOD PRODUCTS

Abstract

The concept of sustainability fundamentally centers on environmental welfare and the preservation of natural resources. The path to achieving this goal passes through ethical consumption practices. As the perception of ethical consumption—a conscious set of choices ranging from fair trade to environmentally friendly product selection—gains momentum, interest in and demand for organic certified foods have started to increase. Consumers attribute emotional values such as trust in organic foods, belonging, and environmental sensitivity; and social values such as social acceptance, status, or social approval. Therefore, emotional value and social value are two important variables affecting the perception of ethical consumption. This study investigates the effect of emotional and social value on ethical consumption intention and behavior in the context of organic certified foods. Data obtained from 223 participants selected through convenience sampling were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM). According to the findings, emotional value has a positive and significant effect on ethical consumption intention and behavior. On the other hand, social value has a positive and significant effect on ethical consumption behavior but no significant effect on ethical consumption intention.

Keywords: Organic certified food, Ethical consumption intention, Ethical consumption behavior

1 GİRİŞ

Günümüzde iş dünyası, başarının sadece finansal tablolardan ibaret olmadığını fark ederek ekolojik denge ve sosyal refahı stratejik birer öncelik haline getirmektedir (Chow & Chen, 2012). Bu ekolojik dengeyi ve sosyal refahı gözetme durumu sürdürülebilirlik kavramıyla açıklanmaktadır. Sürdürülebilirlik kavramı,

Birleşmiş Milletler'in (1987) meşhur ve kabul gören tanımıyla; bugünün ihtiyaçlarını karşılarken, gelecek nesillerin yaşam alanlarından ve kaynaklarından ödün vermeme ilkesine dayanır. Bu yaklaşım, özünde tüketim alışkanlıklarımızı gözden geçirmemizi; çevresel refahı ve doğal kaynakların korunmasını merkeze almamızı hatırlatır (Strong, 1997). Bu hedefe ulaşmanın yolu ise etik, yeşil veya sürdürülebilir tüketim pratiklerinden geçmektedir (Huang & Rust, 2011). Etik tüketim, yalnızca bir satın alma eylemi değil; adil ticaretten çevre dostu ürün seçimine kadar uzanan bilinçli bir tercihler bütünüdür (Szmigin vd., 2006). Bu kavram; insan hakları, hayvan refahı, sosyal adalet ve yerel kalkınma gibi geniş bir vicdani ve ekolojik spektrumu kapsar (Carrigan vd., 2004).

Zamanla bu duyarlılıklar etrafında kümelenen farklı topluluklar oluşmuştur. Kimi gruplar etik tüketimi genel bir yaşam tarzı olarak benimserken, kimileri ise sadece adil ticaret veya organik gıda gibi belirli başlıklara odaklanmaktadır (Papaoikonomou & Alarco, 2017). Özellikle bilinçli tüketicilik akımı ivme kazandıkça, organik gıdalar geleneksel ürünlerin önüne geçmeye başlamıştır. Günümüzde, sağladığı faydalar nedeniyle geniş kitlelerce tercih edilen bu yapı, literatürde organik gıda tüketim topluluğu olarak tanımlanmaktadır (Kushwah vd., 2019).

Organik tarım, günümüzde sadece bir üretim yöntemi olmanın ötesine geçerek, dünya genelinde sürdürülebilir kalkınmanın ve çevresel restorasyonun en güçlü araçlarından biri haline gelmiştir. Bugün 186 ülkede, yaklaşık 71,5 milyon hektarlık devasa bir alanda 2,8 milyon çiftçinin emeğiyle şekillenen bu model, ekonomik rüştünü de ispatlamış durumdadır. 2018 itibarıyla 96 milyar Euro'yu aşan küresel pazar hacmi, organik üretimin artık niş bir alan değil, ana akım bir ekonomik sistem olduğunu kanıtlamaktadır (Willer vd., 2008).

Avrupa'da organik tarımın seyri, artan tüketici bilinciyle birlikte ivme kazanırken; talebin üretim kapasitesinden daha hızlı büyümesi sektörel bir dinamizm yaratmaktadır. Fransa, İspanya ve İtalya gibi tarım devlerinin başı çektiği bu süreçte, Avrupa Birliği "Tarladan Sofraya" (Farm-to-Fork) stratejisi ve "Yeşil Mutabakat" ile çıtayı oldukça yükseğe koymuştur. 2030 yılına kadar tarım arazilerinin en az %25'ini organik üretime ayırmayı hedefleyen bu vizyon; sadece teknik iyileştirmelere değil, aynı zamanda iş gücü standartlarının yükseltilmesi gibi sosyal ve çevresel boyutlara da odaklanmaktadır(Calabro & Vieri, 2023; Cristache vd., 2018; Magnano vd., 2024).

Dünya genelinde organik tarım; çevre koruma, halk sağlığı ve ekonomik refahın kesişim noktasında değerlendirilmektedir. ABD, Kanada, Japonya ve Avustralya gibi gelişmiş ekonomilerde bu model yerleşik bir düzen halini alırken; gelişmekte olan ülkeler hem iç pazar dinamiklerini güçlendirmekte hem de ihracat potansiyellerini maksimize etmeye çalışmaktadır. Bu küresel genişlemeyi sağlıklı yürütmek adına uluslararası kuruluşlar; sertifikasyon sistemleri, ortak standartlar ve destek politikaları geliştirerek sektörün güvenli bir zeminde büyümesini teşvik etmektedir (*Organic Farming, Prototype for Sustainable Agricultures*, 2014; Willer vd., 2008)

Türkiye'de organik tarım serüveni, 1980'li yılların ortasında ihracat odaklı bir ivmeyle başlamış olup, nispeten yeni ama hızlı gelişen bir sahadır. Doğal kaynakların korunması ve çevresel etkilerin minimize edilmesi noktasında hayati bir alternatif sunan bu yöntem, Türk tarımı için yüksek bir verimlilik vaat etmektedir. Ancak bu potansiyelin tam anlamıyla hayata geçebilmesi; üretim tekniklerindeki eksikliklerin giderilmesi, sertifikasyon süreçlerinin kolaylaştırılması ve pazarlama kanallarının etkinleştirilmesi gibi yapısal çözümlere bağlıdır. Bu noktada, devletin hukuki zemini sağlamlaştırması ve üretici örgütlenmelerini desteklemesi, sürdürülebilir bir büyüme için kritik önem taşımaktadır(Rehber & Turhan, 2002).

Organik sertifikalı gıdalar; tohumdan sofraya kadar her aşaması belirli standartlarla örülmüş, kimyasal gübrelerden, sentetik pestisitlerden ve genetik müdahalelerden arındırılmış bir üretim disiplininin ürünüdür. Bu gıdaların en ayırt edici özelliği, üretim sürecinin bağımsız denetim mekanizmalarınca titizlikle onaylanmasıdır. Bu sertifikasyon süreci, ürünün doğallığına dair soyut bir iddiayı somut bir güvenceye dönüştürerek, tüketicinin bilinçli ve güvenli tercihler yapmasına olanak tanır(Brantsæter vd., 2016; Petrescu vd., 2016; Shahabi Ahangarkolaee & Gorton, 2020).

Sertifikasyonun etkisi sadece güven unsuruyla sınırlı kalmamakta; fiyatlandırma, etiketleme stratejileri ve menşei gibi pek çok değişkenle karmaşık bir ilişki içinde gelişmektedir. Pazardaki beklentiler ile üretim gerçekliği arasındaki uyumun sorgulandığı bu süreçte, madalyonun diğer yüzü de dikkat çekicidir. Bazı çalışmalar, yoğun denetim ve yüksek maliyet gerektiren sertifikasyon süreçlerinin, özellikle küçük ölçekli üreticiler için ciddi bir sosyo-ekonomik yüke dönüştüğünü ortaya koymaktadır. Bu durum, yerel üretim topluluklarının sosyal normlarını dönüştürebilmekte ve sektörel gelişimin önünde bürokratik bir engel teşkil edebilmektedir(Getz & Shreck, 2006; Nagy vd., 2022).

Güncel araştırmalar, tüketicilerin organik ürünlere yönelmesindeki temel itici güçlerin başında; kişisel sağlık kaygıları, çevresel duyarlılık ve doğallık arayışı olduğunu göstermektedir (Yılmaz, 2023; Ortiz-Regalado vd., 2024; Melovic vd., 2020). Organik gıdaların pestisit kalıntısı içermemesi ve ekosisteme verilen zararı minimize etmesi yadsınamaz avantajlar olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte, bu ürünlerin insan sağlığı üzerindeki doğrudan ve uzun vadeli etkilerine dair bilimsel literatür, kesin yargılara varmak için daha kapsamlı ve zamana yayılmış klinik çalışmalara ihtiyaç duyulduğunu vurgulamaktadır (Vigar vd., 2019).

Genç tüketiciler açısından baktığımız zaman etik bilinç, gençlerin tutumlarını olumlu yönde etkilemekte ve bu tutum, organik gıda satın alma niyetine aracılık etmektedir. Bu durum, etik algının organik ürünleri satın alma niyetiyle doğrudan bağlantılı olduğunu, etik değerler ve çevresel kaygıların onları sertifikalı organik ürünleri seçmeye daha yatkın hale getirdiğini gösterir (Ayaz & Jang, 2024).

Tüketici kararlarının arka planında sadece rasyonel tercihler değil, aynı zamanda güçlü bir sosyal kimlik ve öz algı mekanizması çalışır. Kendini organik gıda topluluğunun bir parçası olarak tanımlayan ve bu tüketim biçimini kendi kimliğiyle özdeşleştiren bireyler, etik değerleri hayatlarına çok daha derinlemesine entegre etme eğilimi göstermektedirler (Bartels & Onwezen, 2013). Özellikle genç nesil arasında, doğal ve etik beslenmenin bir sosyal temsil ve prestij sembolü haline gelmesi dikkat çekmektedir. Öyle ki, bu grup için çevresel ve etik iddialar barındıran organik ürünler, sadece birer meta değil; kendi sosyal kimliklerini topluma ilan ettikleri birer kişilik yansımasıdır. Dolayısıyla, sosyal aidiyet duygusu organik ürünlere yönelik satın alma niyetini teşvik eden en önemli etkenlerden biri olmaktadır (Bartels & Onwezen, 2013).

Bununla birlikte, genç tüketicilerin gıda güvenliği, sağlık faydaları ve çevresel sürdürülebilirliğe verdikleri önem, kişisel iyilik hali ile sosyal ve çevresel sorumluluğu birleştiren bütünleşik bir etik çerçeveyi vurgulamaktadır. Bu uyum, sertifikalı organik gıdalar için daha yüksek fiyat ödemeye istekli olmalarını artırır ve dünyayı daha iyi bir yer yapma arzusu ile öz çıkarın birleşimini yansıtır (Akgüngör vd., 2010; Jakubowska vd., 2024). Talwar vd. (2021)'in Japonya'da yaptığı bir çalışmada, gıda güvenliği kaygısı ve sağlık bilincinin, genç tüketicilerin organik gıdaya yönelik satın alma niyetini ve davranışlarını olumlu yönde etkilediğini; etik öz kimliğin, satın alma isteği ve davranışı ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, başka bir çalışmada, organizasyonel ve etik tüketim çerçevesinde, çevre duyarlılığı ve güven faktörlerinin organik gıda satın alma davranışını artırdığı; tüketicinin etik veya yeşil tüketim değerlerine vurgu yapılarak motivasyonun güçlendirilebileceği ileri sürülmüştür (Tandon vd., 2020). Buna ek olarak, Lee vd. (2019) etiketleme ve sertifika sistemlerinin genç tüketicilerin güvenini artırarak organik ürün satın alma davranışını teşvik ettiğini belirtmiştir.

Bu anlamda, gerçekleştirilen çalışmanın iki temel amacı bulunmaktadır. Birincisi, genç tüketiciler arasında organik sertifikalı gıda tüketiminin etik tüketim algısıyla ilişkisini ortaya koymaktır. İkinci amaç ise duygusal ve sosyal değerlerin çevre dostu organik sertifikalı gıda tüketimi üzerine etkisini tespit etmektir.

2 KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Duygusal Değer

Çevre dostu organik gıda bağlamında duygusal değer kavramı, tüketicilerin organik ürünlere yönelik olumlu duygusal bağlarını ve bu ürünleri tercih etmelerine yol açan duygusal motivasyonları ifade eder. Tüketiciler organik gıdalara sağlık, çevre dostu üretim yöntemleri ve doğallık gibi faydaların yanı sıra bu ürünlere yönelik güven, aidiyet ve çevresel duyarlılık gibi duygusal değerler yüklerler. Bu duygusal değer,

tüketicilerin organik ürünlere olan bağlılığını artırır ve satın alma davranışlarını olumlu yönde etkiler (Shamsi & Abad, 2024).

Duygusal değer, özellikle tüketicilerin organik ürünlerin sağlık açısından faydalarına, çevreye zarar vermeyen üretim süreçlerine ve doğallığına ilişkin algılarıyla yakından ilişkilidir. Bu bağlamda, organik ürünlerin tüketicilerde yarattığı olumlu duygular ve çevre bilincinin birleşimi, bu ürünleri tercih etme ve daha yüksek ödeme isteği oluşturma üzerinde etkilidir (Shamsi & Abad, 2024).

Ayrıca, organik gıda tüketicilerinin duygusal değer algısı, satın alma niyetlerini ve davranışlarını etkileyen önemli bir faktördür. Bartels ve Hoogendam (2011) özellikle marka güveni ve tüketicinin kendini çevresel değerlerle özdeşleştirmesinin, organik ürünlere karşı olumlu duygusal değerlerin oluşmasını desteklediğini aktarmıştır. Bu da tüketicinin organik gıdayı sadece bir ürün olarak değil, aynı zamanda çevresel ve sosyal sorumluluğun bir göstergesi olarak görmesini sağlar (Lazaroiu vd., 2019).

Organik gıdaların sağlık faydalarının, tüketicilerin duygusal değer algısını güçlendirmede önemli bir rolü vardır. Organik ürünlerin daha sağlıklı, daha güvenli ve daha besleyici olduğu algısı, tüketicilerin bu ürünlere yönelik olumlu duygusal bağ geliştirmesine yol açar. Bu bağlamda, sağlık bilinci yüksek tüketiciler organik gıdaların sunduğu sağlık koruma ve riskleri azaltma faydalarını duygusal olarak değerli bulmakta ve bu da satın alma niyetlerini artırmaktadır (Devi vd., 2023; Zheng vd., 2022).

Brantsæter vd. (2016) ve Liang ve Lim (2020)'in yaptığı araştırmalar, organik gıdaların kimyasal kalıntı bakımından daha düşük risk taşıdığını ve bu sayede tüketiciler nezdinde sağlığı koruyucu olarak algılandığını göstermektedir. Bu algı, tüketicide ürünlere dair güven duygusunu ve duygusal bağlılığı artırmaktadır. Özellikle organik ürünlerin sağlık açısından faydalarına dair güçlü inançlar, tüketicilerin organik gıdaları sadece beslenme tercihi değil, aynı zamanda sağlıklarını ve yaşam kalitelerini destekleyen bir değer olarak benimsemelerini sağlar.

Bununla birlikte, organik gıdaların sağlık faydalarına ilişkin algı, tüketicilerin pozitif duygularını besleyerek duygusal değeri güçlendirir. Bu olumlu duygular, satın alma niyeti üzerinde rasyonel değerlendirmeden bile daha etkili olabilmektedir. Özellikle sağlık kaygısı veya hastalık riskinden korunma motivasyonu yüksek tüketicilerde, organik gıdalara yönelik duygusal değer algısı satın alma davranışını desteklemektedir (Devi vd., 2023; Zheng vd., 2022).

Duygusal değer, etik tüketim niyetini doğrudan etkileyen önemli bir faktördür. Örneğin, pozitif beklenti duyguları ve etik tüketimle ilişkili olumlu duygular, tüketicinin etik ürünleri satın alma tutumunu ve niyetini güçlü biçimde desteklemektedir (Oh & Yoon, 2014). Ayrıca, duygusal değerler ve çevresel ya da sosyal kimlik gibi faktörler arasındaki etkileşim, etik tüketim davranışının gelişiminde aracılık rolü üstlenebilir; örneğin, çevresel özkimlik duygusal değerlerin etik tüketim niyeti üzerindeki etkisini güçlendirebilir (Qasim vd., 2019). Bu bulgulara dayanarak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H1a: Duygusal değerin etik tüketim niyeti üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H1b: Duygusal değerin etik tüketim davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

2.2. Sosyal Değer

Organik sertifikalı gıda tüketimi bağlamında sosyal değer kavramı, tüketicilerin organik ürünleri satın alarak toplumsal kabul, statü veya sosyal onay gibi sosyal açıdan değerli sonuçlar elde etme algısını ifade eder. Sosyal değer, bireyin sosyal çevresi ve toplum içindeki konumuyla bağlantılıdır ve organik gıda tüketimi, bireyin kendini çevreye duyarlı, sağlıklı ve bilinçli bir tüketici olarak sosyal çevresine gösterebilmesinin bir yolu olarak algılanır (Kamboj & Kishor, 2022).

Bu bağlamda, organik gıda tüketimi sosyal kimlik ve aidiyet duygusu yaratabilir. Bu sayede, bireyler organik ürünleri tercih ederek çevre ve sağlık bilincine sahip sorumlu bireyler olarak algılanmak ve toplumsal normlara uyum sağlamak isterler. Bunun sonucunda sosyal değer, tüketicilerin organik ürün satın alma tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkiler.(Bruschi vd., 2015; Lee, 2019).

Ayrıca, organik gıda tüketimi, bireylerin prososyal özelliklerini sosyal çevrelerine yansıtma biçimi olarak da değerlendirilir (Puska, 2018). Bu yönüyle sosyal değer, organik tüketimin bireyin sosyal sorumluluk ve çevresel duyarlılık mesajı verme aracıdır. Böylece, organik gıda tercihi sosyal normlar ve toplum tarafından olumlu karşılanan davranışlar arasında yer alır.

Oh ve Yoon (2014)'ün çalışmasına göre, etik yükümlülük bireyin kendini bu değerlerle özdeşleştirmesi ve sosyal değerlere dayalı altruizm, etik tüketim tutumu ve niyetini olumlu etkilemektedir. Etik marka algısı ve sosyal değerlerin birleşimi, sürdürülebilir yerel gıda tüketimi gibi bağlamlarda etik tüketim davranışını artırabilir (Tamaki, 2024). Sosyal değerlerin güçlendirilmesi, etik tüketimi norm haline getirmek ve tüketicilerin etik tüketim davranışını desteklemek için kritik önemdedir (Casais & Faria, 2021).Bu literatür göz önüne alındığında aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H2a: Sosyal değerin etik tüketim niyeti üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2b: Sosyal değerin etik tüketim davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

2.3. Etik Tüketim Niyeti

Etik tüketim niyeti; bireyin satın alma kararlarını yalnızca kişisel fayda odaklı değil, çevresel, sosyal ve ahlaki değerleri de kapsayan geniş bir perspektifle şekillendirme eğilimidir. Bu eğilim, tüketicinin çevre koruma, hayvan hakları, adil ticaret ve sürdürülebilirlik gibi evrensel prensipleri kendi alışveriş sepetine yansıtmasını ifade eder (Ayaz & Jang, 2024).

Organik sertifikalı gıdalar özelinde bu niyet, sadece bir tercih değil; ürünün çevreye duyarlı ve etik standartlara uygun olduğuna dair köklü bir farkındalığın sonucudur. Tüketicilerin organik gıdaya yönelik tutumlarını belirleyen temel dinamikler; etik bilinç ve çevresel endişelerdir. Bu süreçte bireyin üzerindeki sosyal normlar, etik sorumluluk düzeyi ve kendi davranışları üzerindeki kontrol algısı, satın alma niyetini doğrudan tetikleyen kritik unsurlar olarak öne çıkar (Ayaz & Jang, 2024).

Organik sertifikalı gıda tüketen bireyler; sağlığa olan katkı, çevresel fayda ve etik değerlerin bileşkesinde hareket ederek niyetlerini eyleme dönüştürmektedirler. Bu noktada etik bilinç, güven ve kişisel değerler sistemi, organik gıda tercihinde güçlü bir aracı rol üstlenmektedir. Nihayetinde etik tüketim niyeti, bireyi sürdürülebilir ve sorumlu tüketim davranışlarına yönelten derin bir psikolojik motivasyon kaynağıdır (Nasir & Karakaya, 2013; Pino vd., 2012).

2.4. Etik Tüketim Davranışı

Etik tüketim davranışı, tüketicilerin satın alma kararlarını verirken sadece kişisel çıkarları değil, aynı zamanda çevresel, sosyal ve etik değerlere duyarlı hareket etmeleri anlamına gelir. Bu davranış, bireylerin satın alma davranışlarında sürdürülebilirlik, hayvan hakları, adil ticaret, çevre koruma ve sağlık gibi etik prensipleri göz önünde bulundurmalarını ifade etmekte ve bu kapsamda sorumlu ve bilinçli tüketim alışkanlıklarını benimsemelerini göstermektedir (Jakubowska vd., 2024; Tandon vd., 2020).

Organik sertifikalı gıda ile ilişkilendirildiğinde etik tüketim davranışı, tüketicilerin organik ürünleri tercih etmelerinin temel motivasyonlarından biridir. Organik sertifika, ürünün üretim sürecinde çevreye ve insan sağlığına zarar vermeyen, kimyasal ve genetik müdahalelere başvurmayan etik standartlara uygun olduğunu

garanti etmektedir. Tüketiciler bu güvenceyi alarak, satın alma kararlarında etik ve çevresel duyarlılıklarını yansıtırlar (Brantsæter vd., 2016; Watanabe vd., 2021).

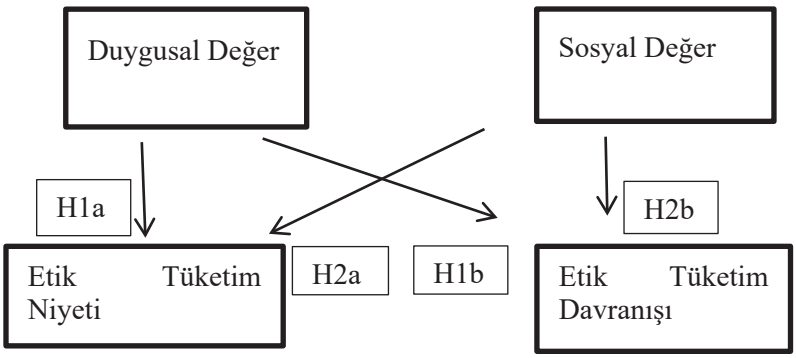
Jakubowska vd. (2024) ve Tandon vd. (2020)'nin gerçekleştirdiği çalışmalar organik ürünlerin sağlık, çevre ve sosyal sorumluluk gibi etik değerlerle ilişkilendirilmesinin, tüketicilerin bu ürünlere yönelik güvenini ve satın alma davranışını artırdığını göstermektedir. Özellikle, çevresel kaygılar, sosyal normlar ve etik bilinç tüketicilerin organik ürün tüketmeye yönelik olumlu tutum geliştirmesinde belirleyici rol oynar. Bu davranış, aynı zamanda bireyin toplum içinde sorumlu ve duyarlı bir tüketici olarak algılanmasını sağlamakta ve sosyal onay arayışını desteklemektedir.

Etik tüketim davranışı organik sertifikalı gıda sektöründe, tüketicilerin sürdürülebilir ve etik üretim süreçlerine dayalı ürünlere yönelmesini sağlayan psikolojik ve sosyokültürel bir mekanizmadır. Bu da organik gıda pazarının büyümesini, müşteri sadakatini ve bilinçli tüketimi teşvik eder (Jakubowska vd., 2024; Watanabe vd., 2021).

3 YÖNTEM

Bu araştırma, sosyal değer ve duygusal değerin etik tüketim niyetine ve davranışına etkisini ölçmeyi amaçlamaktadır. Çalışma kapsamında, Karabük'te yaşayan tüketiciler arasından kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen katılımcılardan veri toplanmıştır. Araştırmada, duygusal değer, sosyal değer, etik tüketim niyeti ve etik tüketim davranışı değişkenlerine ilişkin algıları ölçmek amacıyla yapılandırılmış bir anket formu kullanılmıştır. Duygusal değer, sosyal değer ve etik tüketim niyetini ölçmeye yönelik ifadeler Kushwah vd., (2019) tarafından yapılan çalışmadan, etik tüketim davranışını ölçmeye yönelik ifadeler ise Khan ve Abbas (2022) tarafından yapılan çalışmadan uyarlanarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sınıflandırma sorularına yer verilmiştir. İkinci bölümde ise duygusal değer, sosyal değer, etik tüketim niyeti ve etik tüketim davranışı değişkenlerine ilişkin değerlendirmeleri ölçmeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Araştırma verileri çevrim içi anket yöntemi ile toplanmış ve toplam 223 katılımcıdan geçerli veri elde edilmiştir. Katılımcı sayısının, ankette yer alan ifade sayısının beş katından fazla olması nedeniyle örneklem büyüklüğünün analizler için yeterli olduğu kabul edilmiştir (Brown, 2015; Tabachnick & Fidell, 2013). Anket formu beşli Likert ölçeği (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) kullanılarak hazırlanmış ve katılımcılardan belirtilen ifadelere katılım düzeylerini değerlendirmeleri istenmiştir. Elde edilen veriler, yapısal eşitlik modellemesi (YEM) yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmaya ilişkin oluşturulan model şekil 1'de gösterilmektedir. Bu çalışmanın yürütülmesi için Karabük Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Etik Kurulu tarafından 25/02/2026 tarihli ve E-502418 numaralı karar ile etik onay verilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

4. BULGULAR

4.1. Demografik Bulgular

Araştırmanın örneklemini oluşturan katılımcıların demografik özellikleri, veri setinin yapısını ve elde edilen bulguların yorumlanmasını desteklemek amacıyla incelenmiştir. Bu kapsamda katılımcıların cinsiyet, yaş ve eğitim düzeylerine ilişkin dağılımlar Tablo 1'de değerlendirilmiştir.

Tablo 1. Katılımcılara Ait Demografik Özellikler

Demografik Özellikler	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	128	57.4
Erkek	95	42.6
Yaş		
18 – 30	170	76.2
31 – 40	24	10.8
41 – 50	17	7.6
51 ve üzeri	12	5.4
Eğitim Düzeyi		
İlköğretim	5	2.2
Ortaöğretim	23	10.3
Ön Lisans	34	15.2
Lisans	136	61
Lisansüstü	25	11.2

4.2. Güvenilirlik Analizi

Araştırma modeli, yapısal eşitlik modellemesi (YEM) yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. YEM, değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek ve teorik modeli doğrulamak amacıyla yaygın olarak tercih edilen güçlü bir analiz tekniğidir (Bentler, 1987). Hipotezlerin test edilmesine geçilmeden önce, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik düzeyleri ayrıntılı biçimde incelenmiştir. Bu kapsamda ölçeklerin yakınsak geçerliliği, bileşik güvenilirlik (CR) ve açıklanan ortalama varyans (AVE) değerleri dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Ayrıca, ölçekte yer alan maddelerin birbirleriyle olan ilişkileri ve ilgili yapıyı temsil etme düzeyleri de analiz edilmiştir. Fornell ve Larcker (1981), CR değerinin en az 0,70 ve AVE değerinin en az 0,50 olması gerektiğini belirtmektedir. Bununla birlikte, Hair vd. (2010) AVE değerinin 0,40'ın üzerinde ve CR değerinin 0,60'tan büyük olması durumunda da kabul edilebilir sonuçlar elde edilebileceğini ifade etmektedir. Yapılan analizler sonucunda, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik açısından yeterli düzeyde olduğu belirlenmiştir. Tablo 2'de faktör yükleri, CR ve AVE değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 2. Faktör Yükleri, CR ve AVE Değerleri

Değişkenler	İfadeler	Faktör Yükleri	CR	AVE
Duygusal Değer	DD1	0,788	0,873	0,697
	DD2	0,916		
	DD3	0,795		
Sosyal Değer	SD1	0,859	0,894	0,737
	SD2	0,916		
	SD3	0,797		
Etik Tüketim Niyeti	ETN1	0,927	0,928	0,811
	ETN2	0,907		
	ETN3	0,866		
Etik Tüketim Davranışı	ETD1	0,791	0,834	0,628
	ETD2	0,719		
	ETD3	0,861		

Tablo 2 incelendiğinde, tüm ölçeklere ait faktör yüklerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Bileşik güvenilirlik (CR) değerleri tüm değişkenler için 0,70'in üzerinde olup ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Açıklanan ortalama varyans (AVE) değerleri ise kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer almaktadır. Bu bulgular, ölçüm modelinin genel olarak geçerli ve güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır.

4.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve yapısal model sonuçlarının güvenilir olarak değerlendirilebilmesi için çeşitli uyum iyiliği indekslerinin belirli eşik değerleri karşılaması gerekmektedir. Tek bir uyum indeksinin kabul edilebilir düzeyde olması, modelin genel uyumunu değerlendirmek açısından yeterli görülmemektedir. Bu araştırmada model uyumunun değerlendirilmesinde Ki-kare/serbestlik derecesi oranı (X^2/df), Comparative Fit Index (CFI), Goodness-of-Fit Index (GFI), Tucker-Lewis Index (TLI) ve Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) değerleri dikkate alınmıştır. Tablo 3'te, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal model sonucunda elde edilen uyum iyiliği indekslerine ilişkin kabul edilebilir eşik değerler sunulmaktadır.

Tablo 3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İndeksleri	X2/Df	CFI	GFI	TLI	RMSEA
Eşik Değerler	<5.0*	≥0.90**	≥0.90**	≥0.90***	<0.10****
Model Değerleri	3.086	0,950	0,903	0,932	0,097

Tablo 3'te yer alan uyum iyiliği indeksleri, modelin veri ile uyum düzeyini değerlendirmek amacıyla incelenmiştir. Ki-kare/serbestlik derecesi (X^2/df), CFI, GFI, TLI ve RMSEA değerlerinin literatürde önerilen eşik değerler (X^2/df < 5; CFI, GFI, TLI ≥ 0.90; RMSEA < 0.10) ile karşılaştırılması sonucunda modelin kabul edilebilir düzeyde uyum sağladığı görülmektedir. Bu bulgular, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal model sonuçlarının genel olarak veri ile uyumlu olduğunu ve modelin geçerli bir yapıya sahip bulunduğunu göstermektedir.

4.4. Hipotez Testi

Geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin ardından araştırma hipotezlerinin test edilmesine geçilmiştir. Bu çalışmada, minimalist satın alma davranışı ile karar verme zorluğu arasındaki ilişkide çeşit odaklı kafa karışıklığının aracılık rolü incelenmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi (YEM) analizlerinin uygulanabilmesi için önerilen örneklem büyüklüğünün karşılandığı görülmüş ve analizler AMOS programında en yüksek olabilirlik yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Tablo 2'de yer alan eşik değerler ile birinci modele ilişkin hesaplanan uyum iyiliği indeksleri karşılaştırıldığında, modelin genel olarak kabul edilebilir düzeyde uyum sağladığı görülmektedir (X^2/df=3.086, GFI=0.903, CFI=0.950, TLI=0.932, RMSEA=0.097). Elde edilen bu değerler doğrultusunda modelin veri ile uyumlu olduğu değerlendirilmiştir. Bununla birlikte, model uyumunu artırmak amacıyla faktör yükü 0,40'ın altında kalan bazı ölçek maddeleri analizden çıkarılmış ve modifikasyon indeksleri doğrultusunda bazı hata terimleri arasında kovaryanslar tanımlanmıştır. Yapılan bu düzenlemeler sonrasında modelin uyum iyiliği değerlerinde iyileşme sağlanmış ve analizlere bu yapı üzerinden devam edilmiştir.

Birinci model sonuçlarına göre, duygusal değerin etik tüketim niyeti üzerinde çok yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiş, dolayısıyla H1a hipotezi kabul edilmiştir. (p < 0.001). İkinci model sonuçlarına göre, duygusal değerin etik tüketim davranışı üzerinde de çok yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir ve hipotez kabul edilmiştir (p < 0.001). Bununla beraber, sosyal değerin etik tüketim niyeti üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olmadığı net bir şekilde görülmüştür ve H2a hipotezi reddedilmiştir (p=0,841). H2b hipotezi ise 0,022 değerinde anlamlılık sağladığı için kabul görmüştür ve sosyal değerin etik tüketim davranışı üzerinde zayıf bir anlamlı etkisi olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 4. Hipotezlere İlişkin Yapısal Model Sonuçları

	Hipotez	Standart Yük	t-değeri	*P değeri*	Sonuç
H1a	DD → ETN	0.642	6.938	***	Kabul
H1b	DD → ETD	0.526	5,805	***	Kabul
H2a	SD → ETN	0,18	0,201	0.841	Ret
H2b	SD → ETD	0,207	2,283	0,022	Kabul

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Elde edilen sonuçların literatürde birçok araştırmanın bulgularını desteklediği görülmüştür. Örneğin, Brantsæter vd. (2016) ve Liang ve Lim (2020) duygusal değerin etik tüketim niyeti üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu keşfetmiştir. Nasir ve Karakaya, (2013); Pino vd., (2012) yaptıkları araştırmalarda kişisel değerler ve çevresel bilincin etik tüketim niyeti üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Yine başka bir araştırmada, duygusal değerin etik tüketim davranışıyla güçlü bir ilişki içinde olduğu belirtilmiştir (Qasim vd. 2019). Öte yandan, Jakubowska vd. (2024) ve Tandon vd. (2020) etik tüketim davranışının çevre ve sosyal sorumluluk gibi sosyal değerlerle pozitif bir ilişki içinde olduğunu aktarmışlardır. Ayrıca, etik tüketim davranışı bireylerin prososyal özelliklerini sosyal çevrelerine yansıtma biçimi olarak da değerlendirilir (Puska, 2018). Oh ve Yoon (2014)'ün bir bulgusuna göre, sosyal değerlere dayalı altruizm, etik tüketim tutumunu olumlu etkilemektedir. Bu da yine H2b hipotezini desteklemektedir. Bununla birlikte, H2a hipotezi literatürdeki olumlu sonuçların aksine reddedilmiştir (Oh & Yoon, 2014; Ayaz & Jang, 2024). Bu da araştırmamızın katılımcıları tarafından sosyal değer ve etik tüketim niyeti ilişkisinin iyi anlaşılmadığını göstermektedir. Tüketicilerin sosyal değer kavramı etik tüketim niyetiyle bağdaşmamaktadır. Gelecek araştırmalar bu etkiyi daha kapsamlı bir şekilde incelemelidir.

Bununla birlikte, örneklemimizin büyük çoğunluğunu oluşturan genç tüketiciler açısından bulgulara bakıldığında organik sertifikalı gıdalara yönelik algının literatürdeki gibi olumlu sonuçlar verdiği görülmüştür (Akgüngör vd., 2010; Jakubowska vd., 2024; Talwar., 2021). Gençlerin sertifikalı organik gıdaları satın alırken duygusal değer anlamında etik öz kimliği ön plana çıkarttığı; çevre duyarlılığı ve dünyayı daha iyi bir yer yapma gibi sosyal değerlerle de bağdaşan olumlu bir tutum içinde oldukları tespit edilmiştir.

KAYNAKÇA

Akgüngör, S., Miran, B., & Abay, C. (2010). Consumer Willingness to Pay for Organic Food in Urban Turkey. Journal of International Food & Agribusiness Marketing, 22(3–4), 299–313. https://doi.org/10.1080/08974431003641455

Ayaz, M., & Jang, H. Y. (2024). Investigating the link between green preferences and organic food purchase: The mediating and moderating role of attitudes and environmental concerns on consumer purchase intentions. Journal of Infrastructure Policy and Development, 8(11), 6947. https://doi.org/10.24294/jipd.v8i11.6947

Bartels, J., & Hoogendam, K. (2011). The role of social identity and attitudes toward sustainability brands in buying behaviors for organic products. Journal of Brand Management, 18(9), 697–708. https://doi.org/10.1057/bm.2011.3

Bartels, J., & Onwezen, M. C. (2013). Consumers' willingness to buy products with environmental and ethical claims: The roles of social representations and social identity. International Journal of Consumer Studies, 38(1), 82–89. https://doi.org/10.1111/ijcs.12067

Bentler, P. M. (1987). Practical Issues in Structural Modeling. Common Problems/Proper Solutions: Avoiding Error in Survery Research/Sage.

Brantsæter, A. L., Ydersbond, T. A., Hoppin, J. A., Haugen, M., & Meltzer, H. M. (2016). Organic Food in the Diet: Exposure and Health Implications. Annual Review of Public Health, 38(1), 295–313. https://doi.org/10.1146/annurev-publhealth-031816-044437

Bruschi, V., Shershneva, K., Dolgopolova, I., Canavari, M., & Teuber, R. (2015). Consumer Perception of Organic Food in Emerging Markets: Evidence from Saint Petersburg, Russia. Agribusiness, 31(3), 414–432. https://doi.org/10.1002/agr.21414

Calabro, G., & Vieri, S. (2023). Limits and potential of organic farming towards a more sustainable European agri-food system. British Food Journal, 126(1), 223–236. https://doi.org/10.1108/bfj-12-2022-1067

Carrigan, M., Szmigin, I., Wright, J., (2004). Shopping for a better world? An ante rpretive study of the potential for ethical consumption within the older market. J. Consum. Mark. 21 (6), 401e417. https://doi.org/10.1108/07363760410558672.

Casais, B., & Faria, J. (2021). The Intention-Behavior gap in Ethical Consumption: Mediators, Moderators and Consumer Profiles Based on Ethical Priorities. Journal of Macromarketing, 42(1), 100–113. https://doi.org/10.1177/02761467211054836

Chow, W.S., Chen, Y., 2012. Corporate sustainable development: testing a new scale based on the mainland Chinese context. J. Bus. Ethics 105 (4), 519e533. https:// doi.org/10.1007/s10551-011-0983-x.

Cristache, S.-E., Vuță, M., Marin, E., Cioacă, S.-I., & Vuţă, M. (2018). Organic versus Conventional Farming—A Paradigm for the Sustainable Development of the European Countries. Sustainability, 10(11), 4279. https://doi.org/10.3390/su10114279

Devi, K., Singh, G., Roy, S. K., & Cúg, J. (2023). Determinants of organic food purchase intention: the moderating role of health consciousness. British Food Journal, 125(11), 4092–4122. https://doi.org/10.1108/bfj-03-2023-0220

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of marketing research, 18(1), 39-50.

Getz, C., & Shreck, A. (2006). What organic and Fair Trade labels do not tell us: towards a place-based understanding of certification. International Journal of Consumer Studies, 30(5), 490–501. https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2006.00533.x

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate data analysis: Pearson College division. Person: London, UK.

Huang, M.H., Rust, R.T., (2011). Sustainability and consumption. J. Acad. Mark. Sci. 39 (1), 40e54. https://doi.org/10.1007/s11747-010-0193-6.

Jakubowska, D., Grzywińska-Rąpca, M., & Grzybowska-Brzezińska, M. (2024). Why Do Consumers Buy Organic? Exploring Motivations and Socio-Economic Patterns. Agriculture, 15(1), 50. https://doi.org/10.3390/agriculture15010050

Kamboj, K., & Kishor, N. (2022). Influence of Customer Perceived Values on Organic Food Consumption Behaviour: Mediating Role of Green Purchase Intention. FIIB Business Review, 231971452211252. https://doi.org/10.1177/23197145221125283

Khan, S., & Abbas, M. (2022). Interactive effects of consumers' ethical beliefs and authenticity on ethical consumption and pro-environmental behaviors. Journal of Retailing and Consumer Services, 71 (2023) 103226 https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.103226

Kushwah, S., Dhir, A., Sagar, M., (2019). Understanding consumer resistance to the consumption of organic food. A study of ethical consumption, purchasing, and choice behaviour. Food Qual. Prefer. 77 (April), 1e14. https://doi.org/10.1016/j. foodqual.2019.04.003.

Lazaroiu, G., Andronie, M., Uţă, C., & Hurloiu, I. (2019). Trust Management in Organic Agriculture: Sustainable Consumption Behavior, Environmentally Conscious Purchase Intention, and Healthy Food Choices. Frontiers in Public Health, 7. https://doi.org/10.3389/fpubh.2019.00340

Lee, H.-J. (2019). Does Consumption of Organic Foods Contribute to Korean Consumers' Subjective Well-Being? Sustainability, 11(19), 5496. https://doi.org/10.3390/su11195496

Liang, A. R.-D., & Lim, W.-M. (2020). Why do consumers buy organic food? Results from an S–O–R model. Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 33(2), 394–415. https://doi.org/10.1108/apjml-03-2019-0171

Magnano, G., Falasconi, L., & Giordano, C. (2024). Exploring the nexus between social and environmental sustainability within EU organic agriculture: a systematic literature review. Frontiers in Sustainable Food Systems, 8. https://doi.org/10.3389/fsufs.2024.1502085

Melovic, B., Cirovic, D., Dudic, B., Vulic, T. B., & Gregus, M. (2020). The Analysis of Marketing Factors Influencing Consumers' Preferences and Acceptance of Organic Food Products-Recommendations

for the Optimization of the Offer in a Developing Market. Foods, 9(3), 259. https://doi.org/10.3390/foods9030259

Nagy, L. B., Lakner, Z., & Temesi, Á. (2022). Is it really organic? Credibility factors of organic food-A systematic review and bibliometric analysis. PLOS ONE, 17(4), e0266855. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0266855

Nasir, V. A., & Karakaya, F. (2013). Underlying Motivations of Organic Food Purchase Intentions. Agribusiness, 30(3), 290–308. https://doi.org/10.1002/agr.21363

Oh, J., & Yoon, S. (2014). Theory-based approach to factors affecting ethical consumption. International Journal of Consumer Studies, 38(3), 278–288. https://doi.org/10.1111/ijcs.12092

Organic Farming, Prototype for Sustainable Agricultures. (2014). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-007-7927-3

Ortiz-Regalado, O., Llamo-Burga, M., Carrión-Bósquez, N., Chávez-Gutiérrez, H., Guerra-Regalado, W., Veas-González, I., Ruiz-García, W., & Vidal-Silva, C. (2024). Unveiling Millennials' Perceptions of Organic Products: A Grounded Theory Analysis in Ecuador and Peru. Sustainability, 16(12), 5230. https://doi.org/10.3390/su16125230

Papaoikonomou, E., Alarco, A., (2017). Revisiting consumer empowerment. Explor. Ethic.Consump. Commun. 37 (1), 40e56. https://doi.org/10.1177/ 0276146715619653.

Petrescu, D. C., Petrescu-Mag, R. M., Burny, P., & Azadi, H. (2016). A new wave in Romania: organic food. Consumers' motivations, perceptions, and habits. Agroecology and Sustainable Food Systems, 41(1), 46–75. https://doi.org/10.1080/21683565.2016.1243602

Pino, G., Peluso, A. M., & Guido, G. (2012). Determinants of Regular and Occasional Consumers' Intentions to Buy Organic Food. Journal of Consumer Affairs, 46(1), 157–169. https://doi.org/10.1111/j.1745-6606.2012.01223.x

Puska, P. (2018). Does Organic Food Consumption Signal Prosociality?: An Application of Schwartz's Value Theory. Journal of Food Products Marketing, 25(2), 207–231. https://doi.org/10.1080/10454446.2018.1522286

Qasim, H., Yan, L., Guo, R., Saeed, A., & Ashraf, B. N. (2019). The Defining Role of Environmental Self-Identity among Consumption Values and Behavioral Intention to Consume Organic Food. International Journal of Environmental Research and Public Health, 16(7), 1106. https://doi.org/10.3390/ijerph16071106

Rehber, E., & Turhan, S. (2002). Prospects and challenges for developing countries in trade and production of organic food and fibers. British Food Journal, 104(3/4/5), 371–390. https://doi.org/10.1108/00070700210435380

Shahabi Ahangarkolaee, S., & Gorton, M. (2020). The effects of perceived regulatory efficacy, ethnocentrism and food safety concern on the demand for organic food. International Journal of Consumer Studies, 45(2), 273–286. https://doi.org/10.1111/ijcs.12619

Shamsi, M. S., & Abad, A. (2024). Understanding Consumers' Willingness to Pay More and Choice Behavior for Organic Food Products Considering the Influence of Skepticism. Sustainability, 16(14), 6053. https://doi.org/10.3390/su16146053

Szmigin, I., Maddock, S., Carrigan, M., 2006. Conceptualising community consumption. Br. Food J. 105 (8), 542e550. https://doi.org/10.1108/ 00070700310497291.

Strong, C., 1997. The problems of translating fair trade principles into consumer purchase behaviour. Market. Intell. Plann.15 (1), 32e37. https://doi.org/10.1108/ 02634509710155642.

Talwar, S., Jabeen, F., Tandon, A., Sakashita, M., & Dhir, A. (2021). What drives willingness to purchase and stated buying behavior toward organic food? A Stimulus–Organism–Behavior–Consequence (SOBC) perspective. Journal of Cleaner Production, 293, 125882. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.125882

Tamaki, S. (2024). Impacts of empathy, identity, and ethical branding on sustainable local food consumption. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 31(6), 6184–6196. https://doi.org/10.1002/csr.2912

Tandon, A., Dhir, A., Kaur, P., Kushwah, S., & Salo, J. (2020). Why do people buy organic food? The moderating role of environmental concerns and trust. Journal of Retailing and Consumer Services, 57, 102247. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102247

Xie, B., Wang, L., Yang, H., Wang, Y., & Zhang, M. (2015). Consumer perceptions and attitudes of organic food products in Eastern China. British Food Journal, 117(3), 1105–1121. https://doi.org/10.1108/bfj-09-2013-0255

Yılmaz, B. (2023). Factors Influencing Consumers' Behaviour towards Purchasing Organic Foods: A Theoretical Model. Sustainability, 15(20), 14895. https://doi.org/10.3390/su152014895

United Nations (World Commission on Environment and Development), 1987. Our Common Future. Oxford University Press, Oxford. https://doi.org/10.1080/ 07488008808408783.

Vigar, V., Myers, S., Oliver, C., Arellano, J., Robinson, S., & Leifert, C. (2019). A Systematic Review of Organic Versus Conventional Food Consumption: Is There a Measurable Benefit on Human Health? Nutrients, 12(1), 7. https://doi.org/10.3390/nu12010007

Watanabe, E. A. D. M., Alfinito, S., & Barbirato, L. L. (2021). Certification label and fresh organic produce category in an emerging country: an experimental study on consumer trust and purchase intention. British Food Journal, 123(6), 2258–2271. https://doi.org/10.1108/bfj-09-2020-0808

Willer, H., Sahota, A., Yussefi, M., & Huber, B. (2008). The World of Organic Agriculture: Statistics and Emerging Trends 2008. Management of Environmental Quality: An International Journal, 19(6). https://doi.org/10.1108/meq.2008.08319fae.004

Zheng, Q., Zeng, H., Xiu, X., & Chen, Q. (2022). Pull the Emotional Trigger or the Rational String? A Multi-Group Analysis of Organic Food Consumption. Foods, 11(10), 1375. https://doi.org/10.3390/foods11101375

BAĞIMSIZ DENETİM RAPORLARINDA OLUMSUZ GÖRÜŞ VE GÖRÜŞ BİLDİRMEKTEN KAÇINMA GÖRÜŞLERİNİN ANALİZİ: TÜRKİYE VE ALMANYA KARŞILAŞTIRMASI (2019–2025)

Prof. Dr. Ayşe Nilgün ERTUĞRUL YENER

İstanbul Medeniyet Üniversitesi, ayse.ertugrul@medeniyet.edu.tr

Araştırma Görevlisi İrem TALAŞLI

İstanbul Medeniyet Üniversitesi, irem.talasli@medeniyet.edu.tr

Özet

Bu çalışma, 2019–2025 yılları arasında Türkiye ve Almanya'da yayımlanan bağımsız denetim raporlarından BDS 705 kapsamında olumsuz görüş ve görüş bildirmekten kaçınma içerenleri karşılaştırmalı olarak analiz etmektedir. Türkiye örneklemi KAP üzerindeki kamuya açık raporlardan, Almanya örneklemi ise Wirtschaftsprüferkammer'ın (WPK) Berufsaufsicht raporlarından derlenmiştir. İçerik analizi ve tematik analiz yöntemleriyle gerçekleştirilen çalışmada Türkiye'de veri blokajı ve kurumsal istikrarsızlık temalarının belirleyici olduğu, Almanya'da ise kapsam sınırlaması ile işletme sürekliliği belirsizliğinin öne çıktığı tespit edilmiştir. Her iki ülkede de muhasebe ilkesi ihlalleri olumsuz görüş kararlarının temel gerekçesini oluşturmaktadır.

***Anahtar Kelimeler*:** Olumsuz görüş, görüş bildirmekten kaçınma, BDS 705, içerik analizi, denetim kalitesi.

ANALYSIS OF ADVERSE OPINIONS AND DISCLAIMERS OF OPINION IN INDEPENDENT AUDIT REPORTS: A COMPARISON OF TURKEY AND GERMANY (2019–2025)

Abstract

This study comparatively analyzes independent audit reports published in Turkey and Germany between 2019 and 2025 that contain adverse opinions or disclaimers of opinion under ISA 705. The Turkish sample was compiled from publicly available reports on KAP, while the German sample was derived from the Wirtschaftsprüferkammer's (WPK) Berufsaufsicht reports. Using content analysis and thematic analysis, the study finds that data blockage and institutional instability are dominant themes in Turkey, whereas scope limitations and going concern uncertainty prevail in Germany. In both countries, violations of accounting principles constitute the primary basis for adverse opinion decisions.

Keywords: Adverse opinion, disclaimer of opinion, ISA 705, content analysis, audit quality.

1. GİRİŞ

Bağımsız denetim, güvenilir muhasebe bilgisinin paydaşlara ulaşmasına, hesap verebilirlik ve şeffaflığın artmasına destek sağlamak amacıyla ortaya çıkmıştır. Finansal piyasaların etkin işleyişi, yatırımcı ve kredi verenlerin doğru kararlar alabilmesi, denetçinin bilgi yanlışlığı ve farklılığını azaltan aracı rolüne dayanmaktadır (Jensen ve Meckling, 1976). Bu, denetçi tarafından hazırlanan ve kamuoyuyla paylaşılan

denetçi raporu aracılığıyla somut hale gelmektedir. Denetçi raporunun özü olan görüş ifadesi, basit bir tasdik belgesi değil; gerek profesyonel standartların gerekse etik ilkelerin biçimlendirdiği kapsamlı bir değerlendirme sürecinin ürünüdür (IAASB, 2015).

Uluslararası Denetim Standartları (ISA) çerçevesinde dört görüş türü vardır: olumlu görüş, şartlı görüş, olumsuz görüş ve görüş bildirmekten kaçınma. İlk ikisi denetim pratiğinde nispeten daha yaygın karşılaşılan görüş türleriyken; olumsuz görüş ve görüş bildirmekten kaçınma, denetim sürecinin olağandışı koşullarında ortaya çıkmaktadır. Literatüre göre olumlu görüş dışında olanlar üzerine yapılan araştırmaların büyük çoğunluğunun işletme sürekliliğinin belirsizliğiyle ilişkilendirildiği göze çarpmaktadır (Carson, Fargher, Geiger, Lennox, Raghunandan ve Willekens, 2013). Bunun yanı sıra denetim kalitesinin boyutları, denetçi bağımsızlığı da görüşleri incelemenin ayrılmaz parçalarını oluşturmaktadır (DeFond ve Zhang, 2014). Bununla birlikte mevcut literatürde olumsuz görüş ve görüş bildirmekten kaçınma kararlarının gerekçe örüntülerini odak alan, ülkeler arası karşılaştırmaya dayanan nitel çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bu boşluktan hareketle çalışma; Türkiye (KAP) ve Almanya (WPK) örneklemleri üzerinden bu görüş türlerinin ardındaki tematik yapıyı ortaya koymayı ve iki ülke arasındaki yapısal farklılıkları tartışmayı amaçlamaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Teorik Zemin: Vekâlet ve Sinyal Teorileri

Vekâlet teorisi, vekil-asil çıkar çatışmasının ve bilgi asimetrisinin firma davranışı üzerindeki etkilerini inceleyen köklü bir kuramsal çerçeve sunmaktadır (Jensen ve Meckling, 1976). Bu çerçevede finansal raporlama, asillerin (yatırımcı, alacaklı) vekil davranışlarını (yönetim) izleyebilmesine olanak tanıyan temel bir mekanizma olarak konumlanmaktadır. Bağımsız denetim ise yönetim tarafından hazırlanan finansal tablolara güvenilirlik katan ve bilgi asimetrisini azaltan dışsal bir denetim mekanizması işlevi görmektedir (DeAngelo, 1981; DeFond ve Zhang, 2014).

Bu yönüyle, denetçi görüşü sadece bir onay mercii olmamakta; aynı zamanda finansal tablolardaki bilginin kalitesine dair bağımsız bir bakış olmaktadır. Olumsuz görüş ve görüş bildirmekten kaçınma raporu; denetçinin, mevcut raporlamanın paydaşlar için güvenilir bir referans oluşturmadığı ya da söz konusu bilginin doğrulanmasının mümkün olmadığı kanaatine ulaştığını göstermektedir (Francis, 2011). Bu anlamda olumlu ve şartlı görüş dışındaki görüşler, yatırımcının karar almasına etkisi açısından dikkat çeker.

Denetçi raporunun paydaşlar için bir sinyal olarak kabul edilmesini temel alan bir başka yaklaşıma göre, olumsuz görüş ya da görüş bildirmekten kaçınma, işletmenin durumu hakkında piyasaya yönelik güçlü ve maliyetli bir uyarı niteliği taşımaktadır. Aynı şekilde ampirik çalışmalar, olumlu olmayan görüş alındığında hisse senedi fiyatlarında, kredi maliyetlerinde ve kurumsal itibar göstergelerinde anlamlı değişimler gözlemlendiğini ortaya koymaktadır (Dopuch, Holthausen ve Leftwich, 1987).

Bununla birlikte, sinyalin güvenilirliği doğrudan denetçinin itibarına ve bağımsızlığına bağlıdır. Denetçinin mesleğe bağlılığı ve yasal sorumluluğunun büyüklüğü, sinyal kalitesini belirleyen temel unsurlar olarak öne çıkmaktadır (Lennox, 2000). Bu nedenle piyasaların 4 büyük denetim firmasından gelen olumlu olmayan görüşlere daha güçlü tepki verdiği gözlemlenmiştir. Zira bu firmaların sinyallerinin daha az çıkar odaklı ve dolayısıyla daha güvenilir olduğu varsayılmaktadır (DeFond, Raghunandan ve Subramanyam, 2002). Oysaki bu firmaların bazılarının farklı ülkelerdeki yüksek profilli skandallarla adının anıldığı da bilinmektedir; nitekim Carillion vakası, büyük ölçekli bir denetim başarısızlığının kurumsal çöküşü nasıl örtbas edebileceğini gözler önüne sermiştir (House of Commons, 2018).

2.2. Denetim Kalitesi Kavramı ve Olumlu Dışı Görüşler

Denetim kalitesi ölçülmesi zor olan, çok yönlü bir kavramdır ve uzmanlar arasında tartışılmaktadır. DeAngelo (1981), denetim kalitesini denetçinin hatayı keşfedebilme ve keşfettiği hatayı raporlayabilme kapasitesi olarak tanımlamıştır. DeFond ve Zhang (2014) ise bu kavramı geniş bir çerçevede ele alarak

denetçi girdileri, süreç faktörleri ve çıktı göstergelerini kapsayan bütüncül bir model önermiştir. Bu modelde olumlu dışı görüşler, denetim kalitesinin en belirgin göstergeleri arasında yer almaktadır.

Francis (2011), denetim kalitesinin ölçümünde çeşitli yaklaşımları sistematik olarak değerlendirmiş; denetçi girdileri, denetim süreci ve çıktı göstergelerini kapsayan çok katmanlı bir çerçeve önermiş ve olumlu dışı görüşlerin bu çerçevede denetim kalitesinin en gözlemlenebilir çıktıları arasında yer aldığını vurgulamıştır.

2.3. BDS 705 Standardı: Normatif Çerçeve

2.3.1. Standardın Kapsamı ve Yapısı

Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (IFAC) bünyesindeki Uluslararası Denetim ve Güvence Standartları Kurulu (IAASB) tarafından yayımlanan BDS 705, bağımsız denetçi raporunda olumlu görüş dışındaki görüş çeşitlerini düzenlemektedir (IAASB, 2015). Standart, BDS 700 ile birlikte okunması gerektiğini açıkça ifade etmekte ve olumlu olmayan görüşlerin biçimsel ile yapısal şartlarını belirlemektedir.

Standart, olumlu görüş olmayan görüşleri üç kategoride tanımlamaktadır: (1) şartlı görüş (qualified opinion), (2) olumsuz görüş (adverse opinion) ve (3) görüş bildirmekten kaçınma (disclaimer of opinion). Bu üç türün seçimini belirleyen iki temel değişken bulunmaktadır: birincisi, finansal tablolardaki önemli yanlışlığın ya da yeterli kanıta ulaşılamamasının varlığı; ikincisi, bu durumun finansal tablolar üzerinde yaygın (pervasive) etki doğurup doğurmadığı.

2.3.2. Yaygınlık Kavramı

BDS 705.5(a) uyarınca bir yanlışlık veya olası yanlışlık veya olası yanlışlık, aşağıdaki koşullardan birinin varlığı halinde 'yaygın' olarak nitelendirilmektedir: finansal tablolardaki belirli hesap ya da kalemlere özgü olmayan etkiler; belirli kalemlere özgü olsa dahi bu kalemlerin finansal tabloların önemli bir bölümünü temsil etmesi; ya da finansal tablolardaki açıklamalara ilişkin olduğunda, söz konusu bilgilerin kullanıcıların finansal tabloları anlayabilmesi açısından temel nitelik taşıması.

Yaygınlık kavramı, şartlı görüş ile olumsuz görüş arasındaki sınırı belirleyen kritik eşiği ifade etmektedir. Yanlışlık önemli ancak yaygın değilse şartlı görüşe; hem önemli hem de yaygınsa olumsuz görüşe gidilmektedir. Bu karar, denetçinin ileri düzey mesleki yargısını gerektirmekte ve uluslararası yazında tartışmalı bir alan olmayı sürdürmektedir (Carson vd., 2013). Yaygınlık değerlendirmesinin öznel niteliği, denetim firmalarının içsel kararlarını gösteren deneysel araştırmalar yürütülmesini güçleştirmektedir.

2.4. Olumsuz Görüş

2.4.1. Olumsuz Görüşe Yol Açan Koşullar

Olumsuz görüş, finansal tablolardaki yanlışlıkların hem önemli hem de yaygın olduğu durumlara özgü bir görüş türüdür (IAASB, 2015). Bu görüş türü, denetçinin finansal tablolara ilişkin vereceği en ağır yargıyı temsil etmekte; söz konusu tabloların hiçbir surette güvenilir bir bilgi kaynağı işlevi göremeyeceği anlamına gelmektedir. Olumsuz görüşün verildiği başlıca durumlar şunlardır: işletmenin, uygulanabilir finansal raporlama çerçevesinden köklü biçimde sapması; önemli ve geniş çaplı hilenin ya da usulsüzlüğün varlığı; finansal tabloların birden fazla kritik alanda standartlarla bağdaşmaması; sürekliliği tehdit eden koşulların, bunların finansal tablolara önemli ve yaygın etkisi olduğu halde gereken düzeyde açıklanmaması.

Denetim pratiği ve yazın incelendiğinde, olumsuz görüşün gelişmiş piyasalarda son derece nadir rastlanan bir olay olduğu görülmektedir; tüm denetim raporlarının yüzde birinin bile altında kaldığı tahmin edilmektedir (DeFond ve Zhang, 2014). Bu nadirlikteki temel nedenlerden biri, olumsuz görüş almaktan kaçınmak isteyen işletmelerin denetçinin tespit ettiği yanlışlıkları düzeltme ya da yeterli açıklamayı yapma yolunu tercih etmesidir. Öte yandan denetçiler de görüş bildirmeden önce yönetimle müzakereye girişmekte; bu süreç sonunda finansal tablolarda düzeltme yapılırsa olumsuz görüşe gereksinim kalmamaktadır.

2.4.2. Görüş Alışverişi (Opinion Shopping) Riski

Olumsuz görüş aldığında ya da alacağı öngörüldüğünde işletmelerin farklı bir denetçiye geçme eğilimi göstermesi, denetim yazınında 'görüş alışverişi' (opinion shopping) olarak adlandırılmaktadır (Lennox, 2000). Görüş alışverişi, denetçi bağımsızlığını ve piyasa güvenini tehdit eden etik açıdan ciddi bir sorunu temsil etmektedir. Bu tehdidin bertaraf edilmesi amacıyla pek çok ülkede zorunlu denetçi rotasyonu uygulanmaktadır; ancak rotasyonun etkinliği konusundaki ampirik bulgular tartışmalı olmayı sürdürmektedir (Lennox, Wu ve Zhang, 2014).

Lennox (2000), İngiltere'deki denetçi değişikliklerini incelediği çalışmasında, olumsuz görüş almış işletmelerin denetçi değiştirme olasılığının önemli ölçüde yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte Lennox (2000), yeni denetçinin daha olumlu bir görüş verip vermediğini de araştırmış ve bu konuda net bir kanıt bulamadığını bildirmiştir.

2.4.3. Olumsuz Görüşün Ekonomik Sonuçları

Olumsuz görüş alan işletmelere piyasanın verdiği tepki, akademik çevrelerde kapsamlı biçimde araştırılmıştır. Ampirik çalışmalar genel olarak şu bulguları ortaya koymaktadır: hisse senedi fiyatlarında olumsuz yönde anormal getiri; kredi maliyetlerinde artış ve finansmana erişimin kısıtlanması; düzenleyici otorite incelemesinin yoğunlaşması; kurumsal yönetim baskısının artması (Chen vd., 2016). Dopuch ve arkadaşlarının 1987'deki çalışması, denetçi raporlarının piyasada bir tepki oluşturduğunu bilimsel olarak gösteren ilk önemli çalışmalardandır.

Teorik açıdan bakıldığında, olumsuz görüşün piyasa etkisi ikili bir mekanizma üzerinden açıklanmaktadır. Birincisi, doğrudan bilgi etkisi: olumsuz görüş, finansal tablolardaki sorunlar hakkında piyasanın daha önce bilmediği bilgileri açığa çıkarmaktadır. İkincisi, dolaylı güven etkisi: olumsuz görüş, denetim sürecinin işlevselliğine ve bu işletmeyle ilgili tüm raporlara karşı duyulan genel güveni zayıflatmaktadır (Francis, 2011).

2.5. Görüş Bildirmekten Kaçınma

2.5.1. Görüş Bildirmekten Kaçınmanın Teorik Konumu

Görüş bildirmekten kaçınma, denetim görüşleri hiyerarşisi içinde kavramsal açıdan özel bir yerde durmaktadır. Şartlı görüş ve olumsuz görüş, denetçinin finansal tablolar hakkında bir yargıya ulaştığını ortaya koyarken; görüş bildirmekten kaçınma tam tersine, denetçinin herhangi bir yargıya ulaşmasının mümkün olmadığını ilan etmektedir. Bu temel ayrım hem teorik hem de pratik açıdan son derece önemlidir. Görüş bildirmekten kaçınma, denetim sürecinin işlevini yerine getirdiğini gösteren bir çıktı değil; bu işlevin ciddi ölçüde sekteye uğradığına dair bir ilandır (IAASB, 2015).

2.5.2. Kapsam Sınırlılığı ve Yaygın Belirsizlik

BDS 705'e göre görüş bildirmekten kaçınma iki temel durumda gündeme gelir: (1) denetçinin yeterli ve uygun denetim kanıtı toplayamaması (kapsam sınırlılığı) ve bu sınırlılığın olası etkisinin hem önemli hem de yaygın olması; (2) birden fazla belirsizliğin varlığı ve bu belirsizliklerin kümülatif etkisinin potansiyel olarak önemli ve yaygın olması. Standart, kapsam sınırlılığının iki kaynaktan doğabileceğini belirtmektedir: işletmenin meydana getirdiği koşullar ya da işletmenin kontrolü dışındaki koşullar.

Geiger ve Raghunandan (2001), iflas öncesi dönemi inceleyen çalışmalarında, kapsam sınırlılığına dayalı görüş bildirmekten kaçınmanın işletmenin yaklaşan iflasıyla daha güçlü bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur.

2.5.3. Denetim Raporları ve İflas Tahminleri

Geiger, Raghunandan ve Riccardi (2014), 2008-2009 küresel finans krizini inceleyen çalışmalarında, kriz döneminde denetçilerin iflas eden işletmelere işletme sürekliliğine ilişkin görüş bildirme oranlarının ciddi biçimde arttığını tespit etmiştir. Bu bulgu, denetim sisteminin piyasanın yüksek baskı altında olduğu dönemlerde daha hassas sinyaller ürettiğine işaret etmektedir. Bunun yanı sıra kriz dönemlerinin, hem denetçi hem de müşteri kaynaklı davranışsal değişimleri tetikleyerek görüş kararlarını etkilediği de araştırmalar tarafından belgelenmektedir.

2.5.4. Hukuki Sorumluluk, Mesleki Şüphecilik ve Görüşe Etkisi

Hukuki sorumluluk ortamının denetçi kararları üzerindeki etkisi, uluslararası karşılaştırmalı bazı çalışmalarda irdelenmiştir. Francis ve Wang (2008), yüksek sorumluluk ortamlarında denetçilerin görüş bildirme konusunda daha temkinli davrandığını ortaya koymuştur. Choi, Kim, Liu ve Simunic (2008) ise yasal sorumluluklar ile dört büyük denetim firmasının denetim primlerini ilişkilendiren uluslararası karşılaştırmalı kanıtlar sunmaktadır. Bu bulgular, denetçilerin yalnızca standartlar tarafından değil, aynı zamanda kurumsal çevre ve biçimsel olmayan yaptırım mekanizmaları tarafından da biçimlendirildiğini açıkça göstermektedir.

Mesleki şüphecilik, raporların merkezinde yer alan bir kavram olarak öne çıkmaktadır. Glover ve Prawitt (2014), mesleki şüpheciliği "sorgulayıcı, süreklilik arz eden eleştirel bir bakış" olarak tanımlamakta ve bu tutumun denetçinin görüşüyle doğrudan ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Vekâlet teorisiyle örtüşen biçimde, yüksek hukuki yükümlülük ortamları bu şüpheciliği artırırken; muhasebe alanında denetçi-müşteri ilişkisine damgasını vuran sosyal güven dinamikleri bu şüpheciliği zayıflatabilmektedir.

2.5.5. Görüş Bildirmekten Kaçınmanın Özel Dinamikleri

Literatürdeki araştırmalar, görüş bildirmekten kaçınmanın hem önemli hem de yaygın kanıt yetersizliği ile bağlantılı olduğunu; olumsuz görüşe kıyasla çok daha düşük bir sıklıkta verildiğini; piyasa tepkilerinin olumsuz görüşü de aşabilecek düzeyde güçlü olduğunu ortaya koymaktadır. Bunların yanı sıra yoğun hukuki inceleme ya da düzenleyici baskı gerektiren durumlarda görüş bildirmekten kaçınma, bazı çalışmalarda iflasın yakın olduğuna dair daha güçlü bir sinyal olarak yorumlanmaktadır (Lam ve Mensah, 2006).

Görüş bildirmekten kaçınma konusundaki araştırmaların önündeki en büyük engel, vaka sayısının yeterli istatistiksel güç sağlamak için çoğu zaman yetersiz kalmasıdır.

3. YÖNTEM

Yukarıda özetlenen teorik çerçeve; vekâlet teorisi, sinyal teorisi ve denetim kalitesi perspektifleriyle olumsuz görüş ve görüş bildirmekten kaçınma kararlarının hangi koşullarda ortaya çıktığını açıklamaktadır. Bu çerçeve, Türkiye ve Almanya örneklemlerinde tespit edilen temaların yorumlanmasında da rehberlik etmektedir: veri blokajı ve kurumsal istikrarsızlık, vekâlet teorisinin öngördüğü bilgi asimetrisinin uç noktasını temsil ederken; kapsam sınırlaması vakalarının piyasada oluşturduğu sinyal etkisi sinyal teorisiyle doğrudan ilişkilendirilebilir. Bu bağlamda çalışmanın yöntemi aşağıda açıklanmaktadır.

Bu çalışmada bağımsız denetim raporlarında yer alan olumsuz görüş ve görüş bildirmekten kaçınma gerekçelerinin derinlemesine incelenmesi amacıyla nitel araştırma yaklaşımı benimsenmiştir. Araştırma tasarımı olarak içerik analizi ve tematik analiz yöntemleri birlikte kullanılmıştır. İçerik analizi; denetim raporlarındaki ifadelerin sistematik biçimde kodlanmasını ve kategorize edilmesini sağlarken, tematik analiz bu kodlar arasındaki örüntülerin ve ortak temaların ortaya çıkarılmasına imkân tanımaktadır (Braun ve Clarke, 2006; Krippendorff, 2018). Yöntemin benzer biçimleri bağımsız denetim araştırmalarında giderek yaygınlaşmaktadır; Kızıltan Işık (2025) bankacılık sektöründe kilit denetim konularını karşılaştırmak üzere aynı nitel yaklaşımı başarıyla uygulamıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Soruları

Araştırmanın temel amacı, Türkiye ve Almanya'da faaliyet gösteren şirketlerin bağımsız denetim raporlarında yer alan olumsuz görüş ve görüş bildirmekten kaçınma gerekçelerini karşılaştırmalı olarak analiz etmek; bu gerekçelerin hangi tematik örüntüler çerçevesinde kümelendiğini tespit etmektir. Bu doğrultuda aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmaktadır: (1) Türkiye'de ve Almanya'da 2019–2025 yılları arasında olumsuz görüş ve görüş bildirmekten kaçınma kararlarına yol açan başlıca gerekçeler nelerdir? (2) Bu gerekçeler tematik açıdan hangi kategoriler altında gruplandırılabilir? (3) Türkiye ve Almanya örneklemleri arasında gerekçe temaları bakımından belirgin farklılıklar ya da benzerlikler gözlemlenmekte midir?

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Örneklem

Türkiye ayağında Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda (KAP) 2019–2025 yılları arasında yayımlanan bağımsız denetim raporları taranmıştır. Yalnızca BDS 705 kapsamında olumsuz görüş (adverse opinion) veya görüş bildirmekten kaçınma (disclaimer of opinion) içeren raporlar dahil edilmiş; şartlı görüş içeren raporlar kapsam dışında bırakılmıştır. Bu ölçütlere uyan toplam 7 şirket ve bunlara ait 11 bağımsız denetim raporu Türkiye örneklemini oluşturmaktadır.

Almanya örneklemi ise Wirtschaftsprüferkammer'ın (WPK) 2019–2024 yılları arasında kamuoyuyla paylaştığı Berufsaufsicht raporlarının Versagungsvermerke bölümlerinden derlenmiştir. WPK, her yıl rastgele örneklemeyle incelediği denetim görüşlerini Bundesanzeiger'de yayımlamakta; bu raporlar Almanya'da değiştirilmiş görüşe konu olan şirketlere ilişkin kamuya açık, atıflanabilir tek sistematik kaynağı oluşturmaktadır. Bu süreçte toplam 7 şirkete ait görüş bildirmekten kaçınma vakası ve 2 şirkete ait olumsuz görüş vakası tespit edilmiştir.

Her iki ülkede de örnekleme dahil edilen raporlar amaçlı örnekleme (purposive sampling) yöntemiyle belirlenmiştir. Seçim ölçütleri: (1) raporun 2019–2025 döneminde düzenlenmiş olması, (2) BDS 705 kapsamında olumsuz görüş veya görüş bildirmekten kaçınma içermesi, (3) tam metne erişimin mümkün olmasıdır.

3.3. Veri Toplama ve Analiz Süreci

Türkiye örneklemine ilişkin raporlara KAP'ın (kap.org.tr) kamuya açık duyurular bölümünden ulaşılmıştır. Almanya örneklemine ilişkin raporlar ise WPK'nın resmi internet sitesi (wpk.de) aracılığıyla PDF formatında indirilmiştir. Her bir rapor için standart bir kayıt formu kullanılmış; şirket unvanı, sektörü, raporun yılı, görüş türü, denetçi firması ve gerekçe ifadeleri sistematik biçimde kaydedilmiştir. Almanca raporların çevirisi, denetim terminolojisine hâkim iki araştırmacı tarafından bağımsız olarak gerçekleştirilmiş ve teknik kavramların karşılıkları standartlaştırılmıştır.

Veriler iki aşamalı süreçle analiz edilmiştir. Birinci aşamada tümevarımsal (inductive) içerik analiziyle gerekçe ifadeleri kodlanmış; bu süreçte Türkiye örnekleminde 24, Almanya örnekleminde 19 olmak üzere toplam 43 ilk kod üretilmiştir. İkinci aşamada Braun ve Clarke'ın (2006) altı aşamalı çerçevesi izlenerek tematik analiz gerçekleştirilmiş; 43 ilk kod Türkiye için 4, Almanya için 3 olmak üzere toplam 7 ana tema altında toplanmıştır. Güvenilirlik açısından iki araştırmacı kodları birbirinden bağımsız olarak belirlemiş; kodlayıcılar arası uyum yüksek düzeyde gerçekleşmiş, görüş ayrılığı bulunan ifadeler yeniden müzakere edilerek uzlaşıya varılmıştır. Ülkeler arası karşılaştırmada örneklem büyüklüklerindeki asimetri gözetilerek frekans yerine tematik çeşitlilik esas alınmıştır.

3.4. Araştırmanın Kısıtlamaları

Araştırmanın başlıca kısıtlamaları şunlardır: (1) WPK'nın Versagungsvermerke listesi tüm Almanya vakalarını değil rastgele örneklemeyle seçilen bir alt kümeyi kapsamaktadır; bu asimetri, ülkeler arası karşılaştırmada tematik çeşitlilik yaklaşımının benimsenmesiyle metodolojik düzeyde yönetilmiştir. (2) Almanca raporların çevirisi denetim terminolojisine hâkim iki araştırmacı tarafından kontrol edilmiş olmakla birlikte, çeviri sürecinin

doğasından kaynaklanan sınırlı anlam sapmaları tamamen bertaraf edilemez. (3) Araştırma nicel bir boyut içermemekte; oran karşılaştırması değil gerekçe örüntülerini ortaya koyan betimsel ve keşifsel bir analiz niteliği taşımaktadır. (4) Şartlı görüş içeren raporlar bilinçli olarak kapsam dışında bırakılmıştır.

4. BULGULAR

Araştırma kapsamında incelenen 11 Türkiye ve 9 Almanya bağımsız denetim raporu; kapsam sınırlamaları, yönetsel belirsizlikler ve muhasebe ilkesi ihlalleri ekseninde analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, denetçilerin görüş bildirmekten kaçınma (Tablo 1, Tablo 3) ve olumsuz görüş verme (Tablo 2, Tablo 4) gerekçelerini detaylı olarak ortaya koymaktadır.

Tablo 1. Türkiye Örnekleminde Yer Alan Şirketlerin "Görüş Bildirmekten Kaçınma" Gerekçelerinin İçerik Analizi

Şirket Unvanı	Analiz Dönemi	Denetçi Raporunda Yer Alan Kritik Bulgular
Kervansaray Yatırım Holding A.Ş.	2019, 2020, 2021	• Kayyum heyetindeki sürekli istifalar ve atamalar neticesinde yönetimin el değiştirmesinin yarattığı yaygın hata riski. • Vadesi geçmiş borç bakiyesinin 1,97 Milyar TL'ye ulaşması ve bu borçlara ilişkin faiz/protokol şartlarının doğrulanamaması. • Önceki dönem raporunun da 'kaçınma' olması sebebiyle açılış bakiyelerinin denetlenememesi. • Bağlı ortaklıklar üzerinde TFRS 10 kapsamında kontrol gücünün varlığına dair kanaat oluşturulamaması. • Kasa, stok ve portföydeki çek/senetlerin fiziki sayımlarına katılım sağlanamaması.
Umpaş Holding A.Ş.	2019, 2020, 2023	• Denetim süreci boyunca talep edilen hiçbir finansal veri, belge ve mizan bilgisinin denetçiye sunulmaması (Veri Blokajı). • Grubun ana üretim iştiraki olan Seranova Seramik'in konkordato talebinin mahkemece reddedilmesi ve tüm koruyucu tedbirlerin kalkması. • Banka kredileri (79,8 Milyon TL), nakit değerler ve cari hesaplar için mutabakat çalışmalarının sonuçlandırılamaması.
Birko Birleşik Koyunlulular A.Ş.	2021	• Şirket yönetimi ile sendika arasındaki ihtilaflar nedeniyle yıl sonu stok sayımının gözlemlenememesi. • Yılın son 11 gününde toplam cironun %32'sini oluşturan olağandışı satış yoğunlaşması ve tahsilat şüphesi. • İlişkili olmadığı beyan edilen taraflarla yapılan POS hesabı devirleri ve 4,3 Milyon TL tutarındaki karmaşık mahsuplaşma zincirleri.
Diriteks Diriliş Tekstil A.Ş.	2021	• Üretimin durmuş olması ve faaliyetlerin sürdürülebilirliğinin tamamen dış sermaye girişine bağımlı kalması. • Ana kredi kuruluşu (Halkbank) ile güncel bakiye mutabakatının sağlanamaması. • İştirak yatırımları için zorunlu olan değer düşüklüğü testlerinin ve değerleme raporlarının eksikliği.
Euro Yatırım Holding A.Ş.	2023	• Almanya merkezli iştirak Eurocity AG'nin bankacılık lisansının ECB tarafından iptali ve tasfiye sürecine dair veri akışının kesilmesi. • Bağlı ortaklıklar Euro Finans ve Ege Sigorta'nın faaliyetlerinin durdurulmuş veya ruhsatlarının iptal edilmiş olması. • Şirket aleyhine yürütülen 26 Milyon TL tutarındaki hisse iade davaları ve ödenmemiş sermaye taahhüt ihtilafları.
Taç Tarım / Marka / Denge Yatırım	2019	• Aktif toplamının büyük kısmını oluşturan stoklar ve maddi duran varlıklar için fiziksel denetim tekniklerinin uygulanamaması. • Önemli tutardaki şerefiye bedelleri için değerleme raporlarının bulunmaması. • İç kontrol sisteminin finansal raporlama risklerini önlemedeki yetersizliği.

Kaynak: KAP (kap.org.tr) kamuya açık bağımsız denetim raporları, 2019–2025.

Tablo 2. Türkiye Örnekleminde Yer Alan Şirketin "Olumsuz Görüş" Gerekçelerinin İçerik Analizi

Şirket Unvanı	Analiz Dönemi	Denetçi Raporunda Yer Alan Kritik Bulgular
Royal Halı İplik Tekstil A.Ş.	2019	• TMS 37 İhlali: 626,3 Milyon TL tutarındaki icra takibi ve davalar için finansal tablolarda karşılık ayrılmaması. • TMS 27 İhlali: Yurtdışı bağlı ortaklıkların, veri temin edilememesi gerekçesiyle konsolidasyon kapsamı dışında tutulması. • Özkaynak Simülasyonu: Saptanan karşılıklar ayrılsaydı şirketin özkaynaklarının 649,2 Milyon TL negatife düşeceği (teknik iflas) tespiti. • Envanter Şüphesi: 121,6 Milyon TL tutarındaki alacak senedi ve mali borç kayıtlarının fiziki/hukuki dayanağının saptanamaması.

Kaynak: KAP (kap.org.tr) kamuya açık bağımsız denetim raporları, 2019–2025.

Tablo 3. Almanya Örnekleminde Yer Alan Şirketlerin "Görüş Bildirmekten Kaçınma" Gerekçelerinin İçerik Analizi

Şirket Unvanı	Analiz Dönemi	Denetçi Raporunda Yer Alan Kritik Bulgular
PRIMROSE Ltd. & Co. Hotelbetriebs KG, Berlin	2020 (31.12.2017)	• Stok varlığının doğrulanamaması: Envanter sayımına katılım sağlanamamış ve alternatif denetim teknikleriyle yeterli güvence elde edilememiştir. • Kapsam sınırlaması yaygın (pervasive) nitelikte değerlendirilmiş; şartlı görüş yerine görüş bildirmekten kaçınma kararı verilmiştir.
VELDE Boilers and Plants GmbH i.L., Köthen	2020 (30.09.2018)	• Tasfiye sürecinde (i.L. = in Liquidation) yönetim, denetim için gerekli bilgi ve belgeleri sunmaktan kaçınmıştır (Veri Blokajı). • Denetim engeli yaygın nitelikte değerlendirilmiş ve görüş bildirmekten kaçınma kararı alınmıştır.
V. FRAAS GmbH, Helmbrechts	2019	• Konsolide tablolarda 20 bağlı ortaklığın bilanço tarihi yasal sınırın (3 ay) üzerinde saparak yanlış dönemle dahil edilmiş; ara dönem tabloları oluşturulmamıştır. • Konsolidasyon kapsamı hatası yaygın (pervasive) nitelikte değerlendirilmiştir.
Hund Möbelwerke GmbH & Co. KG, Biberach	2022 (31.12.2021)	• Müşteri sözleşmelerinin feshedilmesi nedeniyle oluşan hukuki riskler ve karşılıkların değerlendirilememesi.

Şirket Unvanı	Analiz Dönemi	Denetçi Raporunda Yer Alan Kritik Bulgular
		• Hukuki yükümlülükler için IAS 37 kapsamında zorunlu değerleme yapılamamıştır.
Maisch Familien Holding GmbH & Co. KG, Gaggenau	2023 (31.12.2021)	• Önemli bir bağlı ortaklığın sıkışık likidite durumu; işletme sürekliliği varsayımının doğrulanamaması. • Konsolidasyon kapsamındaki temel finansal verilere erişim sağlanamamıştır.
LKC Grünwald GmbH & Co. KG, Grünwald	2024	• İşletme sürekliliği konusunda ciddi belirsizlik; yönetim yeterli bilgi ve belge sunmamıştır. • Likidite planlamasına ilişkin bağımsız doğrulama yapılamamıştır.
Dr. Bock Industries AG (Konzern)	2024 (31.12.2021)	• Bağlı ortaklıklarda devam eden iflas süreçleri (Romanya, Bulgaristan); likidite bilgisine erişim sağlanamamıştır. • Konsolide finansal tablolar için yeterli ve uygun denetim kanıtı elde edilememiştir.

Kaynak: Wirtschaftsprüferkammer (WPK), Berufsaufsicht Raporları 2019–2024.

Tablo 4. Almanya Örnekleminde Yer Alan Şirketlerin "Olumsuz Görüş" Gerekçelerinin İçerik Analizi

Şirket Unvanı	Analiz Dönemi	Denetçi Raporunda Yer Alan Kritik Bulgular
INROS LACKNER SE	2020 (31.12.2018)	• Zorunlu dipnot açıklamalarının yapılmaması: Yönetim kurulu ve denetim kurulu ücret açıklamaları ile emeklilik karşılıkları finansal tablo dipnotlarında yer almamıştır (HGB §314 ihlali). • Eksiklikler yaygın (pervasive) nitelikte değerlendirilmiş; şartlı görüş yerine olumsuz görüş verilmiştir.
Dr. Z Medizinisches Versorgungszentrum GmbH, Düsseldorf	2023 (31.12.2018)	• Teknik iflas: Bilanço tarihi itibarıyla özkaynak açığı (bilanço dışı yükümlülükler dahil). • Şüpheli alacaklar: İlişkili taraf alacakları (EUR 2,17 Milyon) değer düşüklüğüne uğramış; sonraki yıl tamamen karşılık ayrılmıştır. • Ço Çok sayıda zorunlu dipnot açıklaması (Anlagenspiegel, ilgili taraf işlemleri, yükümlülükler) eksik bırakılmıştır.

Kaynak: Wirtschaftsprüferkammer (WPK), Berufsaufsicht Raporları 2019–2024.

Tablo 5. Türkiye ve Almanya Örneklemlerinde Tespit Edilen Temalar ve Vaka Dağılımı

Tema	Ülke	İlgili Vakalar
T1: Veri Blokajı ve Denetim Engellemesi	Türkiye	Umpaş Holding A.Ş. (2019, 2020, 2023); Taç Tarım/Marka/Denge (2019)
T2: Kapsam Sınırlaması / Fiziksel Doğrulamanın İmkânsızlığı	Türkiye	Kervansaray Yatırım Holding A.Ş. (2019, 2020, 2021); Birko Birleşik Koyunlulular A.Ş. (2021); Taç Tarım/Marka/Denge (2019)
T3: Yönetimsel Belirsizlik / Kurumsal İstikrarsızlık	Türkiye	Kervansaray Yatırım Holding A.Ş. (2019, 2020, 2021); Diriteks Diriliş Tekstil A.Ş. (2021); Euro Yatırım Holding A.Ş. (2023)
T4: Muhasebe İlkesi İhlali / Finansal Tablo Manipülasyon Riski	Türkiye	Royal Halı İplik Tekstil A.Ş. (2019) — Olumsuz Görüş
A1: Kapsam Sınırlaması ve Kanıt Yetersizliği	Almanya	PRIMROSE Ltd. & Co. Hotelbetriebs KG (2020); V. FRAAS GmbH (2019); VELDE Boilers and Plants GmbH i.L. (2020)
A2: İşletme Sürekliliği Belirsizliği ve Likidite Krizi	Almanya	Maisch Familien Holding GmbH & Co. KG (2023); LKC Grünwald GmbH & Co. KG (2024); Dr. Bock Industries AG (2024); Hund Möbelwerke GmbH & Co. KG (2022)
A3: Zorunlu Dipnot Eksikliği / Muhasebe İlkesi İhlali	Almanya	INROS LACKNER SE (2020) — Olumsuz Görüş; Dr. Z Medizinisches Versorgungszentrum GmbH (2023) — Olumsuz Görüş

Not: T = Türkiye teması, A = Almanya teması. Bir vaka birden fazla temaya girebilir.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

5.1. Türkiye Örnekleminden Elde Edilen Temalar

Türkiye örnekleminde dört temel tema tespit edilmiştir. İlk tema olan veri blokajı ve denetim engellemesi, örneklemin en dikkat çekici bulgusudur. Umpaş Holding A.Ş.'de denetim süreci boyunca tek bir finansal veri dahi denetçiye sunulmamıştır. Bu durum, BDS 705 kapsamında görüş bildirmekten kaçınma kararının en doğrudan gerekçesini oluşturmaktadır; zira denetçi herhangi bir kanıt elde edemeden olumlu ya da şartlı bir görüş oluşturma imkânına sahip değildir.

İkinci tema olan kapsam sınırlaması ve fiziksel doğrulamanın imkânsızlığı; stok sayımına katılamama, kasa ve portföydeki senet/çeklerin doğrulanamaması ve maddi duran varlıklara erişilememesinden oluşmaktadır. Kervansaray Yatırım Holding A.Ş. ve Birko Birleşik Koyunlulular A.Ş. vakalarında denetçiler yıl sonu

envanter sayımına katılamamış; bu durum stok kalemlerinin güvenilirliğine ilişkin ciddi belirsizlik yaratmıştır.

Üçüncü tema olan yönetimsel belirsizlik ve kurumsal istikrarsızlık; özellikle Kervansaray Yatırım Holding A.Ş. vakasında belirginleşmektedir. Kayyum heyetindeki sürekli değişimler ve önceki dönem raporlarının da kaçınma görüşü içermesi nedeniyle açılış bakiyeleri denetlenememiş; bağlı ortaklıklar üzerindeki kontrol gücü belirlenememiştir. Bu tür koşullar denetçinin makul güvence oluşturmasını sistematik olarak engellemektedir.

Dördüncü tema olan muhasebe ilkesi ihlali ve finansal tablo manipülasyon riski, Türkiye örneklemindeki tek olumsuz görüş vakasında —Royal Halı İplik Tekstil A.Ş.— en yoğun biçimde gözlemlenmektedir. TMS 37 kapsamında ayrılması zorunlu olan 626,3 Milyon TL tutarındaki karşılıkların tablolara yansıtılmaması ve TMS 27 kapsamında bağlı ortaklıkların konsolidasyon dışında tutulması, tespit edilen hataların yaygın (pervasive) nitelik taşıdığını kanıtlamaktadır.

5.2. Almanya Örnekleminden Elde Edilen Temalar

Almanya örnekleminde üç temel tema belirlenmiştir. Birinci tema olan kapsam sınırlaması ve kanıt yetersizliği; PRIMROSE Limited & Co. Hotelbetriebs KG ve V. FRAAS GmbH vakalarında denetçilerin yıl sonu stok sayımına katılamaması ya da konsolide kapsamdaki bağlı ortaklıklara ait finansal verilere erişememesiyle somutlaşmaktadır. V. FRAAS GmbH vakasında 20 bağlı ortaklığın bilanço tarihleri yasal sınırın üzerinde sapmış; bu durum karşılaştırılabilirliği ortadan kaldırmıştır.

İkinci tema olan işletme sürekliliği belirsizliği ve likidite krizi; Maisch Familien Holding GmbH & Co. KG ve LKC Grünwald GmbH & Co. KG vakalarında önemli bağlı ortaklıkların kritik likidite sıkışıklığı yaşaması nedeniyle işletme sürekliliği varsayımının doğrulanamamasını kapsamaktadır. Dr. Bock Industries AG'nin yurt dışı bağlı ortaklıklarının iflas süreçleri de bu temayı güçlendirmektedir.

Üçüncü tema olan zorunlu dipnot eksiklikleri ve muhasebe ilkesi ihlali, olumsuz görüş vakalarında (INROS LACKNER SE ve Dr. Z Medizinisches Versorgungszentrum GmbH) belirgindir. Yönetim kurulu ücretleri ve ilişkili taraf işlemlerine ilişkin HGB zorunlu dipnot açıklamalarının yapılmaması, denetçilerin doğrudan olumsuz görüş tercih etmesine yol açmıştır.

5.3. Karşılaştırmalı Tartışma

İki ülke örneklemi karşılaştırıldığında hem yapısal benzerlikler hem de dikkat çekici farklılıklar gözlemlenmektedir. Benzerlikler açısından her iki ülkede de kapsam sınırlaması —özellikle stok sayımına katılamama ve bağlı ortaklıklara erişememe— en yaygın görüş bildirmekten kaçınma gerekçesi olarak öne çıkmaktadır. Her iki örneklemde işletme sürekliliği belirsizliği önemli bir tema oluşturmakta; olumsuz görüş vakalarında ise muhasebe ilkesi ihlallerinin yaygın nitelik taşıması belirleyici olmaktadır.

Farklılıklar açısından en belirgin ayrışma, veri blokajı temasının yoğunluğunda kendini göstermektedir. Türkiye örnekleminde yönetimin denetçiye hiçbir bilgi sunmadığı vakalar dikkat çekici bir ağırlık taşırken, Almanya örnekleminde bu tür engellemelere yalnızca sınırlı sayıda vakada (özellikle VELDE Boilers and Plants GmbH i.L.) rastlanmaktadır. Bu durum, iki ülkenin kurumsal yönetim kültürleri ve denetim gözetim mekanizmalarındaki yapısal farklılıkları yansıtıyor olabilir. Öte yandan Almanya'da konsolidasyon teknik hatalarından kaynaklanan kapsam sınırlamaları daha belirgin görünürken, Türkiye'de bu gerekçenin finansal sıkıntı ve kurumsal istikrarsızlıkla daha güçlü biçimde iç içe geçtiği gözlemlenmektedir.

Ayrıca Almanya örnekleminde görüş bildirmekten kaçınma kararlarının ağırlıklı olarak küçük ve orta büyüklükteki aile şirketleri ile holding yapılarıyla sınırlı kaldığı görülmektedir. Türkiye'de ise halka açık (BİST) şirketlerin bu görüşleri aldığı gözlemlenmekte; kamuya açıklık yükümlülüğü taşıyan şirketlerde bile denetim engellemesiyle karşılaşılması, Türkiye'nin kurumsal yönetim altyapısındaki yapısal zayıflıklara işaret etmektedir.

Çalışmanın dikkat çekici bulgularından biri, iki ülke arasındaki görüş türü asimetrisidir. Türkiye örnekleminde 11 raporun 10'u görüş bildirmekten kaçınma, yalnızca 1'i olumsuz görüştür. Almanya örnekleminde ise 9 raporun 7'si görüş bildirmekten kaçınma, 2'si olumsuz görüştür. Bu dağılım rastlantısal değildir. Türkiye'de olumsuz görüşün bu denli nadir olması kısmen açıklanabilir bir olgudur: Veri blokajının yaygın tema oluşturduğu bir ortamda denetçi, yanlışlığın varlığına ve yaygınlığına kanaat getiremediğinden olumsuz görüş yerine görüş bildirmekten kaçınmayı tercih etmektedir. Başka bir deyişle Türkiye vakalarındaki sorun çoğunlukla 'finansal tablolar yanlış' değil, 'finansal tablolar doğrulanamıyor' niteliğindedir. Almanya'da ise veri erişimi kısmen mümkün olsa da yanlışlıkların yaygın niteliği (özellikle HGB dipnot ihlallerinde) olumsuz görüşe zemin hazırlamaktadır. Bu bulgu, iki ülkenin kurumsal yönetim ve denetim gözetim altyapılarındaki yapısal farklılıkları yansıtmaktadır ve gelecekteki karşılaştırmalı araştırmalar için önemli bir başlangıç noktası sunmaktadır.

Bu çalışma, olumsuz görüş ve görüş bildirmekten kaçınma kararlarının rastlantısal ya da tekil vakalar olmadığını; aksine belirli kurumsal, finansal ve yönetimsel koşulların bir çıktısı olduğunu tematik düzeyde ortaya koymaktadır. Her iki ülkede de bu görüşlerin ardında kapsam sınırlaması, işletme sürekliliği kaygısı ve muhasebe ilkesi ihlali gibi ortak temalar bulunmaktadır.

Yönetimin denetçiye bilgi sunmayı reddettiği veri blokajı vakalarının Türkiye'de belirgin bir tema oluşturması, denetim kalitesi ve kurumsal yönetim altyapısına yönelik politika önerileri açısından kayda değer bir bulgudur. Denetim gözetim otoritelerine yönelik olarak, görüş bildirmekten kaçınma ve olumsuz görüş içeren raporların kamuya açık ve kategorileştirilmiş biçimde yayımlanmasına ilişkin standart bir zorunluluk getirilmesi önerilmektedir. Almanya'da WPK'nın örnekleme dayalı yayım politikasının sistematik bir izlemeye imkân tanımaması, bu alandaki en önemli yapısal eksiklik olarak değerlendirilmektedir.

Gelecekteki araştırmalar için örneklemin genişletilmesi, şartlı görüş içeren raporların da analize dahil edilmesi ve bu görüşlerin şirketlerin piyasa değeri ile kredi notları üzerindeki etkisinin ölçülmesi önerilmektedir.

5.4. Genel Değerlendirme

Bu çalışma, olumsuz görüş ve görüş bildirmekten kaçınmanın boyutlarını bütünleşik bir perspektiften değerlendirmiştir. Söz konusu görüş türleri, sıkı düzenleyici yükümlülüklerin çizdiği bir çerçevede biçimlenirken, aynı zamanda denetçi psikolojisini, müşteri davranışını ve kurumsal çevreyi etkileyen faktörlerin yoğun baskısı altında şekillenmektedir.

Bağımsız denetime duyulan toplumsal güven, denetçilerin gerektiğinde olumsuz görüş veya görüş bildirmekten kaçınma kararı alabilme kararlılığına ve yetkinliğine dayalıdır. Bu iki görüş türü son derece nadir karşılaşılan denetim çıktıları olsa da, denetim sürecinin kalitesi ve müşteri etkisine karşı direncinin nihai göstergeleri olmaya devam etmektedir. Bu alanın akademik derinlikle incelenmesi hem standart koyucuların hem de diğer paydaşların yararına olacaktır.

KAYNAKÇA

Braun, V. ve Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77–101.

Carson, E., Fargher, N. L., Geiger, M. A., Lennox, C. S., Raghunandan, K. ve Willekens, M. (2013). Audit reporting for going-concern uncertainty: A research synthesis. Auditing: A Journal of Practice & Theory, 32(Ek 1), 353–384. https://doi.org/10.2308/ajpt-50324

Chen, P. F., He, S., Ma, Z. ve Stice, D. (2016). The information role of audit opinions in debt contracting. Journal of Accounting and Economics, 61(1), 121–144.

Choi, J. H., Kim, J. B., Liu, X. ve Simunic, D. A. (2008). Audit pricing, legal liability regimes, and Big 4 premiums: Theory and cross-country evidence. Contemporary Accounting Research, 25(1), 55–99. https://doi.org/10.1506/car.25.1.2

DeAngelo, L. E. (1981). Auditor size and audit quality. Journal of Accounting and Economics, 3(3), 183–199. https://doi.org/10.1016/0165-4101(81)90002-1

DeFond, M. L., Raghunandan, K. ve Subramanyam, K. R. (2002). Do non-audit service fees impair auditor independence? Evidence from going concern audit opinions. Journal of Accounting Research, 40(4), 1247–1274. https://doi.org/10.1111/1475-679X.00088

DeFond, M. ve Zhang, J. (2014). A review of archival auditing research. Journal of Accounting and Economics, 58(2–3), 275–326. https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2014.09.002

Dopuch, N., Holthausen, R. W. ve Leftwich, R. W. (1987). Predicting audit qualifications with financial and market variables. The Accounting Review, 62(3), 431–454.

Francis, J. R. (2011). A framework for understanding and researching audit quality. Auditing: A Journal of Practice & Theory, 30(2), 125–152. https://doi.org/10.2308/ajpt-50006

Francis, J. R. ve Wang, D. (2008). The joint effect of investor protection and Big 4 audits on earnings quality around the world. Contemporary Accounting Research, 25(1), 157–191. https://doi.org/10.1506/car.25.1.6

Geiger, M. A. ve Raghunandan, K. (2001). Bankruptcies, audit reports, and the reform act. Auditing: A Journal of Practice & Theory, 20(1), 187–195. https://doi.org/10.2308/aud.2001.20.1.187

Geiger, M. A., Raghunandan, K. ve Riccardi, W. (2014). The global financial crisis: U.S. bankruptcies and going-concern audit opinions. Accounting Horizons, 28(1), 59–75. https://doi.org/10.2308/acch-50659

Glover, S. M. ve Prawitt, D. F. (2014). Enhancing auditor professional skepticism: The professional skepticism continuum. Current Issues in Auditing, 8(2), P1–P10. https://doi.org/10.2308/ciia-50895

House of Commons Business, Energy and Industrial Strategy and Work and Pensions Committees. (2018). Carillion: Second joint report from the Business, Energy and Industrial Strategy and Work and Pensions Committees. House of Commons.

International Auditing and Assurance Standards Board – IAASB. (2015). ISA 705 (Revised): Modifications to the Opinion in the Independent Auditor's Report. IFAC.

Jensen, M. C. ve Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, 3(4), 305–360. https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X

Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu – KGK. (2022). Bağımsız Denetim Standardı 705: Bağımsız Denetçi Raporunda Olumlu Görüş Dışındaki Görüşler. KGK.

Kamuyu Aydınlatma Platformu – KAP. (2019–2025). Bağımsız Denetim Raporları. https://www.kap.org.tr

Kızıltan Işık, B. (2025). Bağımsız denetim raporunda kilit denetim konuları: Türk ve yabancı bankaların içerik analizi. Muhasebe ve Denetime Bakış, 76, 95–116. https://doi.org/10.55322/mdbakis.1656182

Krippendorff, K. (2018). Content Analysis: An Introduction to Its Methodology (4. Baskı). SAGE Publications.

Lam, K. C. ve Mensah, Y. M. (2006). Auditors' decision-making under going-concern uncertainties in low litigation-risk environments: Evidence from Hong Kong. Journal of Accounting and Public Policy, 25(6), 706–739. https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2006.09.004

Lennox, C. S. (2000). Do companies successfully engage in opinion-shopping? Evidence from the UK. Journal of Accounting and Economics, 29(3), 321–337. https://doi.org/10.1016/S0165-4101(00)00025-2

Lennox, C. S., Wu, X. ve Zhang, T. (2014). Does mandatory rotation of audit partners improve audit quality? The Accounting Review, 89(5), 1775–1803. https://doi.org/10.2308/accr-50760

Mayring, P. (2014). Qualitative Content Analysis: Theoretical Foundation, Basic Procedures and Software Solution. Klagenfurt.

Wirtschaftsprüferkammer – WPK. (2019–2024). Berufsaufsicht: Zusammenstellung eingeschränkter oder ergänzter Bestätigungsvermerke sowie Versagungsvermerke. https://www.wpk.de/oeffentlichkeit/berichte/berufsaufsicht/

KADIN LİDERLİĞİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS LİTERATÜRÜNÜN TEMATİK VE TEORİK YAPISI: BİBLİYOMETRİK BİR ANALİZ

Öğr. Gör. Dr. Havva DEĞİRMENCİ TARAKCI

Hitit Üniversitesi, havvatarakci@hitit.edu.tr

Özet

Bu çalışma, kadın liderliği ve örgütsel performans literatürünün tematik ve teorik yapısını bibliyometrik yöntemle incelemeyi amaçlamaktadır. Yönetim alanında cinsiyet çeşitliliği ve performans ilişkisi yoğun biçimde araştırılmış olmakla birlikte, literatürün yapısal özelliklerine ilişkin bütüncül bir değerlendirme sınırlı kalmıştır. Bu doğrultuda Web of Science veri tabanında (women leadership OR female leadership) AND organizational performance anahtar kelimeleri kullanılarak gerçekleştirilen tarama sonucunda Management ve Business kategorilerinde yer alan toplam 534 yayın analiz kapsamına alınmıştır. Veriler VOSviewer yazılımı kullanılarak yıllara göre yayın eğilimi, anahtar kelime eş-oluşum analizi, referans eş-atıf analizi, ülke bazlı ortak yazarlık analizi ve zaman katmanlı analiz teknikleri ile incelenmiştir. Bulgular, literatürün özellikle 2015 sonrası dönemde hızla büyüdüğünü ve ağırlıklı olarak kurumsal yönetişim, yönetim kurulu çeşitliliği ve performans çıktıları ekseninde yoğunlaştığını göstermektedir. Bununla birlikte, performansa giden karar süreçlerinin tematik ve teorik olarak ikincil planda kaldığı tespit edilmiştir. Çalışma, kadın liderliği ve örgütsel performans literatürünün entelektüel yapısını ortaya koyarak alanın baskın yönelimlerini ve görece ihmal edilen boyutlarını görünür kılmakta; özellikle süreç temelli araştırmalar için bir gündem önermektedir.

Anahtar Sözcükler: Kadın liderliği, Örgütsel Performans, Bibliyometrik Analiz

THE THEMATİC AND THEORETİCAL STRUCTURE OF THE LİTERATURE ON WOMEN'S LEADERSHİP AND ORGANİZATİONAL PERFORMANCE: A BİBLİOMETRİC ANALYSİS

Abstract

This study aims to examine the thematic and theoretical structure of the literature on women's leadership and organizational performance using bibliometric methods. While the relationship between gender diversity and performance in management has been extensively researched, a comprehensive assessment of the structural characteristics of the literature has been limited. Accordingly, a search of the Web of Science database using the keywords (women leadership OR female leadership) AND organizational performance resulted in the analysis of a total of 534 publications in the Management and Business categories. The data was analyzed using VOSviewer software with techniques such as publication trend by year, keyword co-occurrence analysis, reference co-citation analysis, country-based co-authorship analysis, and time-stratified analysis. The findings show that the literature has grown rapidly, particularly after 2015, and is predominantly focused on corporate governance, board diversity, and performance outcomes. However, it was found that decision-making processes leading to performance remain secondary thematically and theoretically. The study reveals the intellectual structure of the literature on women's leadership and organizational performance, making visible the dominant trends and relatively neglected dimensions of the field; it also proposes an agenda, particularly for process-based research.

Keywords: Women's Leadership, Organizational Performance, Bibliometric Analysis.

1 GİRİŞ

Liderlik, örgütlerin yönünü belirleyen, kolektif çabayı koordine eden ve stratejik karar süreçlerini şekillendiren temel bir yönetim sürecidir (Singh vd., 2023). Özellikle üst kademe yöneticilerin değerleri, deneyimleri ve bilişsel çerçeveleri, örgütsel stratejilerin şekillenmesinde ve uzun vadeli performans sonuçlarında kritik bir rol oynamaktadır. Üst yönetim takımlarının (TMT) akademik ve mesleki niteliklerinin yanı sıra sosyal ağlar, yenilikçilik ve risk alma düzeyleri gibi bilişsel faktörlerin birleşimi, firma değeri ve finansal sağlığı olumlu yönde etkileyebilmektedir (Attah-Boakye vd., 2023). Liderlik tarzları ve örgütsel stratejilerin uyumu da performans verimliliğini artırmakta; üst yönetimin vizyonu net biçimde ortaya koyması, yeniliği teşvik etmesi ve çalışanları karar süreçlerine dahil etmesi başarıyı desteklemektedir (Cai, 2023).

Liderlik olgusunun cinsiyet boyutu, kadın liderliğinin hem eşit temsil hem de yönetsel etkinlik açısından incelenmesiyle akademik tartışmalarda önemli yer tutmaktadır. Kadın liderlerin stratejik karar alma süreçlerinde çalışan katılımını artırarak firma performansını olumlu etkilediği ve yenilikçi ya da emek yoğun stratejilerde bu etkinin daha belirgin olduğu bulunmuştur (Jeong vd., 2025). Ayrıca, kadın liderlerin aile işletmelerinde finansal olmayan performans göstergelerinde erkek liderlere kıyasla daha başarılı oldukları, ancak finansal performansta bu etkinin sadece aile dışı işletmelerde anlamlı olduğu belirtilmiştir (Chadwick ve Dawson, 2018). Meta-analizler ise genel olarak kadın ve erkek liderlerin etkinlik açısından eşit olduğunu, ancak liderlik rollerinin cinsiyetle uyumlu olduğu durumlarda farklılıkların görülebileceğini göstermektedir (Eagly vd., 1995; Paustian-Underdahl vd., 2014). Bu bulgular, kadın liderliğinin hem temsil hem de yönetsel etkinlik açısından değerli olduğunu ve desteklenmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Sosyal Rol Teorisi'ne göre, toplumda kadınlara ve erkeklere atfedilen roller liderlik algılarını ve değerlendirme biçimlerini şekillendirmektedir (Eagly ve Karau, 2002). Ampirik çalışmalar, kadın liderlerin özellikle dönüşümcü liderlik davranışlarında öne çıkabildiğini göstermektedir (Eagly vd., 2003). Bununla birlikte kadınların üst yönetim pozisyonlarına erişiminde yapısal ve algısal engellerin sürdüğü de bilinmektedir (Hartman ve Barber, 2020; Tabassum ve Nayak, 2021). Dolayısıyla kadın liderliği, yalnızca bireysel yetkinlikler üzerinden değil, örgütsel ve toplumsal bağlam içinde değerlendirilmesi gereken çok boyutlu bir olgudur. Mevcut çalışmaların önemli bir bölümü kadın liderlik ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ampirik düzeyde incelemektedir. Bununla birlikte, literatürün hangi temalar etrafında yoğunlaştığı, hangi teorik çerçevelerin baskın olduğu ve araştırma gündeminin zaman içinde nasıl bir yönelim gösterdiği soruları daha bütüncül bir değerlendirmeyi gerektirmektedir. Alan yazının tematik ve teorik yapısının sistematik biçimde haritalanması, hem mevcut bilgi birikiminin konumlandırılması hem de gelecekteki araştırmalar için yön belirlenmesi açısından önem taşımaktadır.

Bu bağlamda çalışma, kadın liderliği ve örgütsel performans literatürünü bibliyometrik yöntemle inceleyerek alanın tematik yoğunlaşma noktalarını, teorik omurgasını ve zamansal evrimini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

2 KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İnsanlık tarihi kadar eski olan liderliğin birçok farklı tanımı bulunmaktadır. Liderlik, bir bireyin yönlendirmesi altında bir grubun iletişim, iş birliği ve etkileşim biçimlerini şekillendiren ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini mümkün kılan, belirli amaçlar doğrultusunda bireyleri etkileyen ve yönlendiren dinamik bir süreçtir (Northouse, 1999; Yukl, 2013). Liderlik, üyeleri belirli amaçlar etrafında toplama ve harekete geçiren yetenektir (Eren, 2014). Liderlik, örgütlerin yönünü belirleyen, kolektif çabayı koordine eden ve örgütsel hedeflere ulaşma sürecini şekillendiren temel bir yönetim olgusudur. Bu süreç yalnızca yetki kullanımı ya da görev dağılımı ile sınırlı olmayıp, aynı zamanda iletişim biçimlerini, motivasyonu ve örgütsel etkileşim örüntülerini de kapsamaktadır (Yukl, 2013). Özellikle stratejik düzeyde liderlik, örgütün çevresel belirsizliklere uyum sağlamasında ve uzun vadeli yön tayin etmesinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Hambrick ve Mason, 1984). Liderlerin bilişsel çerçeveleri, değerleri ve deneyimleri örgütsel karar süreçlerini doğrudan etkileyebilmekte ve bu durum firma performansına kadar uzanan

sonuçlar doğurabilmektedir (Carpenter vd., 2004). Örgütün tepesinde bulunan yöneticilerin rolü, çalışanları belirlenmiş bir liderlik aracılığıyla organizasyonel hedeflere yönlendirmektir (Shin ve Park, 2021). Bu nedenle liderlik, yalnızca örgütsel sonuçların bir çıktısı değil; aynı zamanda karar mekanizmalarını ve stratejik süreçleri şekillendiren temel bir öncül olarak değerlendirilmektedir.

Liderlikte cinsiyet farklılıkları uzun yıllardır akademik tartışmaların odağında yer almaktadır. Bununla birlikte son dönem çalışmalar, kadın ve erkek liderler arasında beceri düzeyleri bakımından belirgin ve evrensel farklılıklar bulunduğuna dair tutarlı kanıtlar sunmamaktadır (Martinez-Leon vd., 2020; Shen ve Joseph, 2021). Atılganlık, stratejik düşünme, kararlılık gibi becerilere bakıldığında kadın ve erkekler arasında önemli farklar olmadığı görülmektedir (Wille vd., 2018). Diez ve arkadaşları (2025) tarafından yapılan çalışma sonuçları, kadınların çeşitli liderlik niteliklerinde üstün olarak algılanmalarına rağmen, üst yönetim pozisyonlarına ulaşmada önemli engellerle karşılaştıklarını göstermektedir. Erkekler ve kadınlar arasındaki liderlik tarzı farklılıkları minimal düzeyde olmasına rağmen kadınların bu farklılıkların varlığına inanma olasılığı daha yüksektir. Eagly ve arkadaşları (2003) tarafından yapılan çalışma, kadın liderlerin erkek liderden daha dönüştürücü olduğunu ve işlemci liderliğin bir bileşeni olarak koşullu ödül davranışlarında daha fazla bulunduklarını ortaya koymuştur. Erkek liderlerin ise genel olarak işlemci liderliğin diğer yönlerini (istisna yoluyla aktif ve pasif yönetim) ve serbest bırakıcı liderliği daha sık gösterdikleri görülmüştür. Buna rağmen kadınların üst yönetim ve stratejik karar pozisyonlarında yeterince temsil edilmediği görülmektedir (Hartman ve Barber, 2020). Bu durumun performans eksikliğinden ziyade, toplumsal cinsiyet rolleri ve stereotipik algılarla ilişkili olduğu belirtilmektedir (Tabassum ve Nayak, 2021; Hill vd., 2016). Bu sonuçların aksine kadın ve erkeklerin farklı liderlik tarzına sahip olduğunu savunan görüşler de mevcuttur (Eagly vd., 2007). Dolayısıyla kadın liderliğe ilişkin tartışmalar yalnızca bireysel yetkinlikler üzerinden değil, aynı zamanda örgütsel ve toplumsal bağlam çerçevesinde ele alınmalıdır.

Kadın liderlik literatürünün teorik temelleri büyük ölçüde Sosyal Rol Teorisi'ne dayanmaktadır. Bu teoriye göre toplumda kadınlara ve erkeklere atfedilen roller, liderlik beklentilerini ve değerlendirme biçimlerini şekillendirmektedir (Eagly ve Karau, 2002). Kadın liderlerin daha ilişkisel, işbirlikçi ve dönüşümcü davranışlar sergileme eğiliminde olduğu; erkek liderlerin ise daha işlemci ve kontrol odaklı yaklaşımlara yöneldiği ileri sürülmektedir (Eagly vd.,2003). Ancak bu farklılıkların bağlamsal koşullara bağlı olarak değişebildiği ve mutlak kategoriler olarak ele alınamayacağı da vurgulanmaktadır.

Örgütün hedef ve amaçlarına ulaşmadaki etkililiği ve verimliliği ifade eden örgütsel performans (Supriyati vd., 2019), kaynak kullanımı ve paydaş memnuniyeti gibi kavramlarla değerlendirilen çok boyutlu bir kavramdır. Performans en genel tanımı ile örgütün başarısının temel ölçütüdür. Çoğunlukla finansal raporlarla gösterilse de, çevreye duyarlılık, sürdürülebilirlik gibi nitel boyutları da bulunmaktadır. Örgütsel performansın çok boyutlu yapısı, bu çıktının yalnızca finansal göstergelerle değil, aynı zamanda yönetsel kararlar, liderlik yaklaşımları ve üst yönetim özellikleri tarafından şekillendiğini göstermektedir. Özellikle üst yönetim düzeyindeki liderlik yapısının, stratejik tercihleri, kaynak tahsisini ve örgütsel öncelikleri belirlemedeki rolü dikkate alındığında, performansın liderlik bileşeninden bağımsız düşünülemeyeceği açıktır. Bu bağlamda son yıllarda literatürde, üst yönetimde cinsiyet çeşitliliğinin ve kadın liderliğinin örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisine yönelik artan bir ilgi gözlenmektedir (Brahma vd., 2021).

Üst yönetim ve yönetim kurulu düzeyinde cinsiyet çeşitliliğinin firma performansı üzerindeki etkisi, özellikle kurumsal yönetişim tartışmalarıyla birlikte artan biçimde incelenmiştir. Kadın liderlerin örgütsel performansa etkisi üzerine yapılan çalışmalar sonucunda elde edilen bulgular tutarlı değildir. Örneğin; Brahma ve arkadaşları (2021), İngiltere şirketleri üzerinde yaptıkları analizde cinsiyet çeşitliliğinin finansal performansı iyileştirdiğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde Liu ve arkadaşları (2014), 1999-2011 yılları arasında Çin'de borsada işlem gören şirketler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada kadın yöneticilerin firma performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Campbell ve Minguez-Vera (2008) tarafından İspanya'da yapılan çalışma sonuçları, yönetim kurulundaki kadın yüzdesinin firma değerine olumlu katkıları olduğunu göstermektedir. Daha yakın tarihli çalışmalar da farklı yönetim düzeylerinde kadın temsili ile firma performansı arasında pozitif ilişkiler bildirmiştir (Ferrary ve Déo, 2023).

Buna karşılık bazı araştırmalar, cinsiyet çeşitliliği ile performans arasındaki ilişkinin bağlama duyarlı olduğunu göstermektedir. Adams ve Ferreira (2009), ABD şirketlerinde yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği ile performans arasında negatif bir ilişki tespit etmiş; ancak bu ilişkinin yönetişim yapısına bağlı olarak değişebileceğini savunmuştur. Bu bulgular, kadın liderlik ile performans arasındaki ilişkinin doğrusal ve evrensel olmadığını ortaya koymaktadır. Carter ve arkadaşları (2010) tarafından yapılan çalışma şirketlerindeki kadın yöneticilerin sayısının şirket performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna varmıştır. Rose (2007) ise, Danimarka şirketlerinden oluşan bir örneklemde cinsiyet çeşitliliğinin performans üzerinde herhangi bir etkisi olmadığını göstermiştir.

Ancak literatürdeki bu çeşitlilik ve zaman zaman çelişkili sonuçlar, önemli bir metodolojik ve teorik sorunu da beraberinde getirmektedir. Çalışmaların büyük bölümü performansı nihai çıktı değişkeni olarak konumlandırmakta; ancak bu çıktıya hangi örgütsel süreçler aracılığıyla ulaşıldığını sınırlı ölçüde tartışmaktadır. Üst yönetim özelliklerinin örgütsel sonuçları dolaylı mekanizmalar üzerinden etkilediğini savunan kuramsal yaklaşımlar (Carpenter vd., 2004; Hambrick ve Mason, 1984), performans bulgularının süreç boyutuyla birlikte değerlendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Buna rağmen kadın liderlik literatüründe karar süreçleri, bilgi işleme mekanizmaları ya da stratejik değerlendirme yapıları çoğu zaman ikincil planda kalmıştır.

Bu bağlamda kadın liderliği performans literatürünün tematik ve teorik yönelimlerini sistematik biçimde ortaya koymak önem kazanmaktadır. Özellikle hangi temaların merkezde yer aldığı, hangi teorik çerçevelerin baskın olduğu ve hangi araştırma alanlarının görece sınırlı kaldığı soruları, literatürün yapısal analizini gerektirmektedir. Bu çalışma, söz konusu boşluğu görünür kılmak amacıyla kadın liderlik ve örgütsel performans literatürünü bibliyometrik yöntemle incelemektedir.

3 YÖNTEM

Bu çalışma, yönetim literatüründe kadın liderlik ve örgütsel performans araştırmalarının tematik ve teorik yapısını ortaya koymak amacıyla bibliyometrik analiz yöntemini kullanmaktadır. Bibliyometrik analiz, belirli bir araştırma alanının gelişimini, entelektüel yapısını ve tematik yönelimlerini nicel teknikler aracılığıyla sistematik biçimde incelemeye imkân tanımaktadır (Donthu vd. 2021). Bu yöntem, özellikle literatürdeki eğilimlerin ve teorik kümelenmelerin belirlenmesinde yaygın olarak kullanılmaktadır. Atıf sayıları, yazar profilleri, konu eğilimleri ve ülke katkıları gibi ölçütler üzerinden literatürün yapısal özelliklerini inceleyerek bir alanın tematik yoğunluklarını, zaman içindeki dönüşümünü ve etkili çalışmalarını belirlemeye olanak sağlar (Zeren ve Kaya, 2020). Akademik üretimin hızla arttığı günümüzde, literatürün bütüncül biçimde değerlendirilmesi ve araştırma boşluklarının tespit edilmesi açısından bibliyometrik analizler önemli bir araç olarak öne çıkmaktadır.

3.1. Veri Kaynağı ve Veri Toplama Süreci

Araştırma verileri, bibliyometrik çalışmalarda yaygın olarak tercih edilen ve yüksek etki faktörlü dergileri kapsayan Web of Science (WoS) Core Collection veri tabanından elde edilmiştir (Mongeon ve Paul-Hus, 2016). Veri taraması 15 Şubat 2026 tarihinde gerçekleştirilmiştir.

Tarama sürecinde aşağıdaki anahtar kelime kombinasyonu kullanılmıştır: “women leadership” (kadın liderliği) OR “female leadership” (kadın liderliği) AND “organizational performance” (örgütsel performans)

Arama işlemi WoS veri tabanında “All Fields” (tüm alanlar) seçeneği kullanılarak yürütülmüştür. Elde edilen kayıtlar, çalışmanın kapsamını yönetim ve örgütsel davranış literatürü ile sınırlandırmak amacıyla Management ve Business kategorileri ile filtrelenmiştir.

3.2. Dahil Edilme ve Dışlanma Kriterleri

Araştırma kapsamına alınacak çalışmalar belirlenirken aşağıdaki dahil etme kriterleri esas alınmıştır:

- Web of Science Core Collection veri tabanında indekslenmiş olması
- 2000–2026 yılları arasında yayımlanmış olması
- Management ve Business kategorilerinde yer alması
- Kadın liderliği ve örgütsel performans ilişkisini içermesi

Buna karşılık aşağıdaki çalışmalar analiz dışı bırakılmıştır:

- Kitap bölümleri, editöryal yazılar ve konferans bildirileri
- Tam metin ve atıf bilgilerine ulaşılamayan kayıtlar
- Araştırma kapsamı ile doğrudan ilişkili olmayan çalışmalar

Bu filtreleme süreci sonucunda elde edilen kayıtlar incelenmiş ve toplam 534 yayın analiz kapsamına dahil edilmiştir.

3.3. Veri Hazırlama Süreci

Seçilen çalışmaların tümü, WoS veri tabanından "Full Record and Cited References" (tam kayıt ve atıf bilgileri) formatında dışa aktarılmıştır. Elde edilen veri seti analiz öncesinde kontrol edilerek yinelenen kayıtlar temizlenmiş ve veri seti analiz için hazır hale getirilmiştir.

3.4. Veri Analizi ve Kullanılan Teknikler

Verilerin analizinde bibliyometrik haritalama için geliştirilen VOSviewerve R Studio yazılımı kullanılmıştır. Analiz sürecinde literatürün yapısal ve tematik özelliklerini ortaya koymak amacıyla aşağıdaki teknikler uygulanmıştır:

- Yıllara göre yayın eğilimi analizi
- Anahtar kelime eş-oluşum analizi (keyword co-occurrence analysis)
- Referans eş-atıf analizi (co-citation analysis)
- Ülke bazlı ortak yazarlık analizi (co-authorship analysis)
- Zamansal dağılım analizi (overlay visualization)

Analizlerin güvenilirliğini artırmak amacıyla belirli eşik değerleri kullanılmıştır. Bu kapsamda:

- Anahtar kelime eş-oluşum analizinde minimum tekrar sayısı 5 olarak belirlenmiştir
- Eş-atıf analizinde ise minimum atıf sayısı 20 olarak kabul edilmiştir

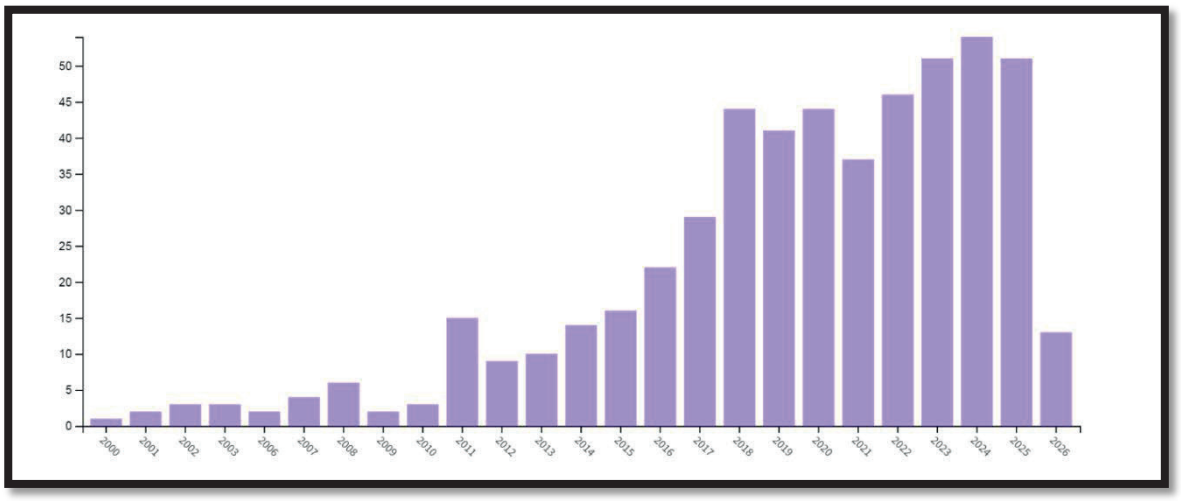
Bu eşik değerleri, literatürde anlamlı kümelenmelerin ortaya konulmasını sağlamak amacıyla tercih edilmiştir.

3.5. Araştırma Tasarımının Sınırları

Bu çalışmada kullanılan bibliyometrik analiz yöntemi, literatürün yapısal özelliklerini ortaya koymakla birlikte çalışmaların içeriksel derinliğini doğrudan değerlendirmemektedir. Ayrıca analizler yalnızca Web of Science veri tabanı ile sınırlı olup, farklı veri tabanlarının dahil edilmesi durumunda farklı örüntüler elde edilebilir.

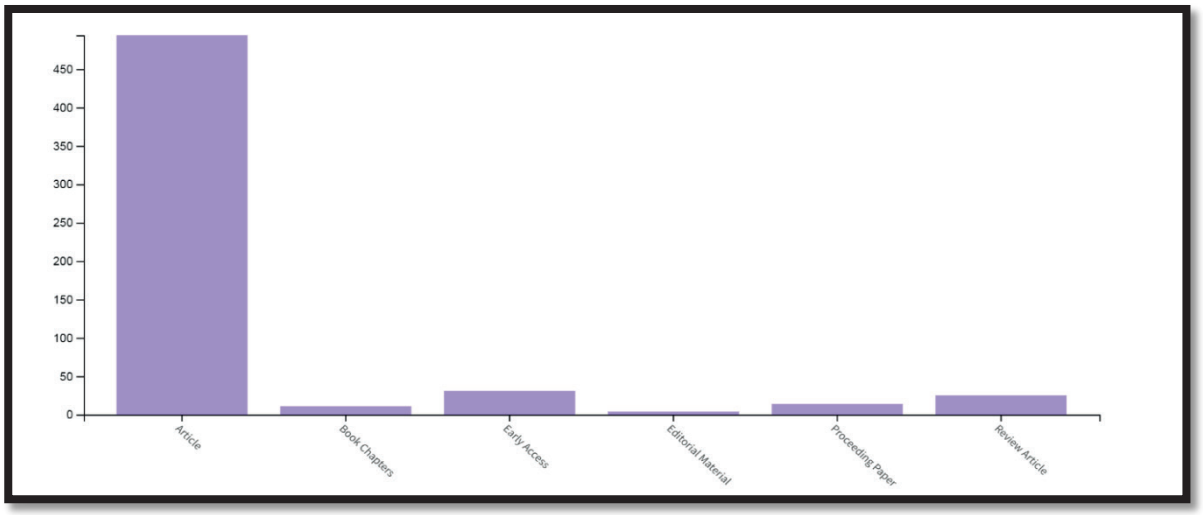
4 BULGULAR

Bu bölümde, R Studio ve Vosviewer programı ile yapılan analizler sonucunda oluşturulan grafik ve şekiller sunulmaktadır. Bu görseller, ortaya çıkan eğilimleri ve önemli noktaları daha iyi anlamak için açıklamalarla desteklenmiştir.



Şekil 1: Yıllara Ait Veriler

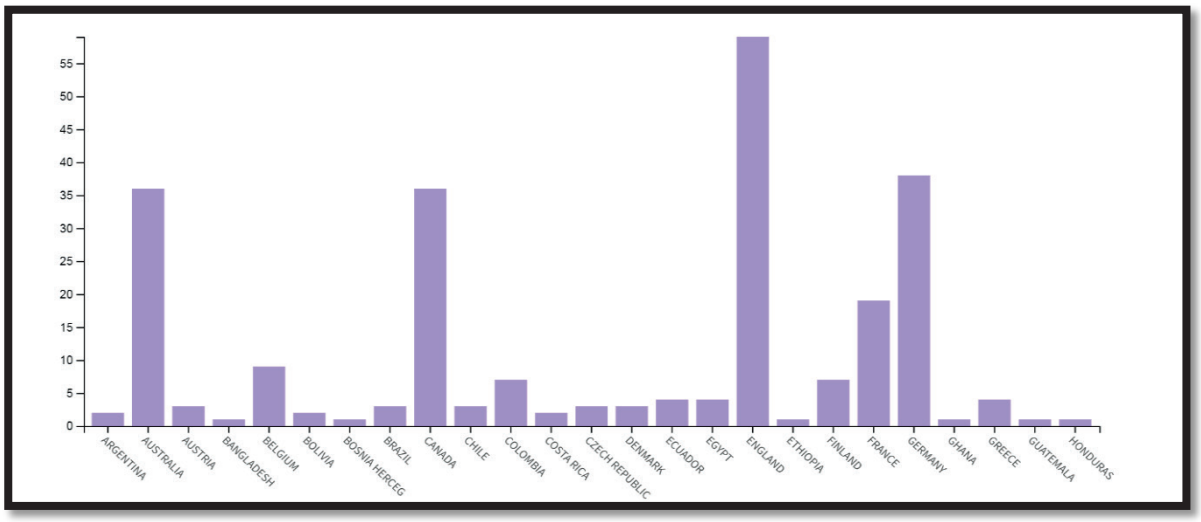
Yıllara göre yayın dağılımı incelendiğinde, kadın liderliği ve örgütsel performans literatürünün özellikle 2015 yılı sonrasında belirgin bir artış eğilimi gösterdiği görülmektedir. 2018 sonrasında bu artışın hızlandığı ve 2022–2024 döneminde en yüksek yayın sayısına ulaşıldığı tespit edilmiştir. Bu bulgu, kadın liderliği ve performans ilişkisine yönelik akademik ilginin son yıllarda önemli ölçüde arttığını göstermektedir. Özellikle bu artışın, kurumsal yönetişim (corporate governance) ve çeşitlilik politikalarının (diversity policies) küresel ölçekte önem kazanmasıyla paralellik gösterdiği değerlendirilmektedir.



Şekil 2: Yayın Türlerine Ait Veriler

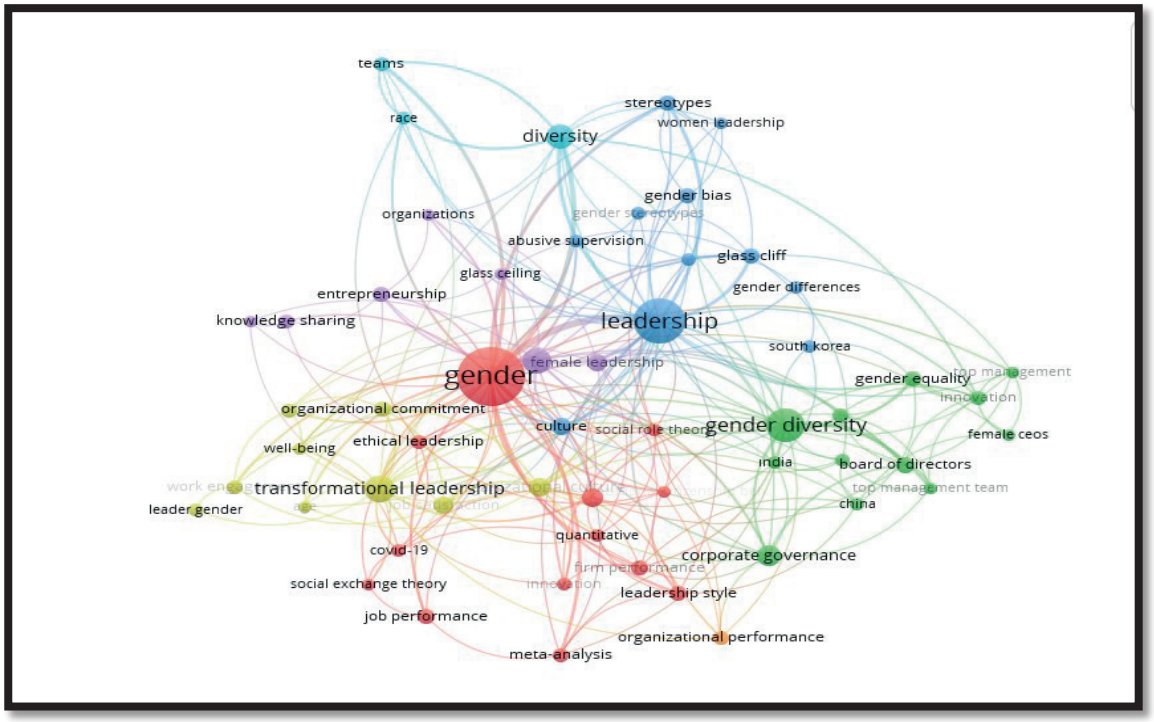
Yayın türleri incelendiğinde, literatürün büyük ölçüde hakemli makalelerden oluştuğu görülmektedir. Bu durum, alanın ampirik çalışmalar tarafından şekillendiğini göstermektedir. Ancak inceleme (review) çalışmalarının sınırlı sayıda olması, literatürün tematik ve teorik yapısının bütüncül biçimde

değerlendirilmesine yönelik eksikliğe işaret etmektedir. Bu bulgu, mevcut çalışmanın bibliyometrik yaklaşımının literatürdeki bu boşluğu doldurma potansiyelini desteklemektedir.



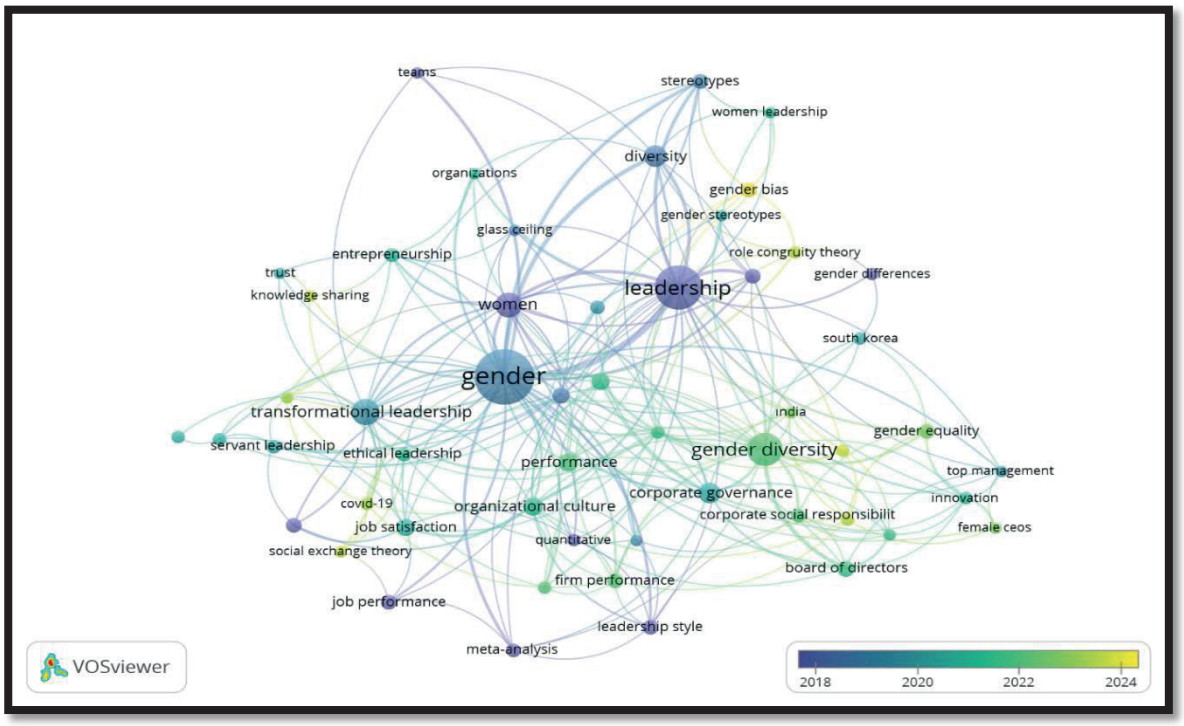
Şekil 3: Ülkelere Ait Veriler

Ülke bazlı analiz sonuçları, literatürün büyük ölçüde ABD, İngiltere ve Çin gibi belirli ülkelerde yoğunlaştığını göstermektedir. Bu durum, kadın liderliği ve örgütsel performans araştırmalarının belirli ekonomik ve kurumsal bağlamlar çerçevesinde üretildiğini ortaya koymaktadır. Bu yoğunlaşma, literatürdeki bulguların evrenselliği konusunda sınırlılıklar yaratabileceğini düşündürmektedir. Ayrıca, farklı kültürel ve kurumsal bağlamların sınırlı temsil edilmesi, özellikle örgütsel süreçlerin bağlama duyarlı doğasının yeterince incelenmemesine neden olabilir.



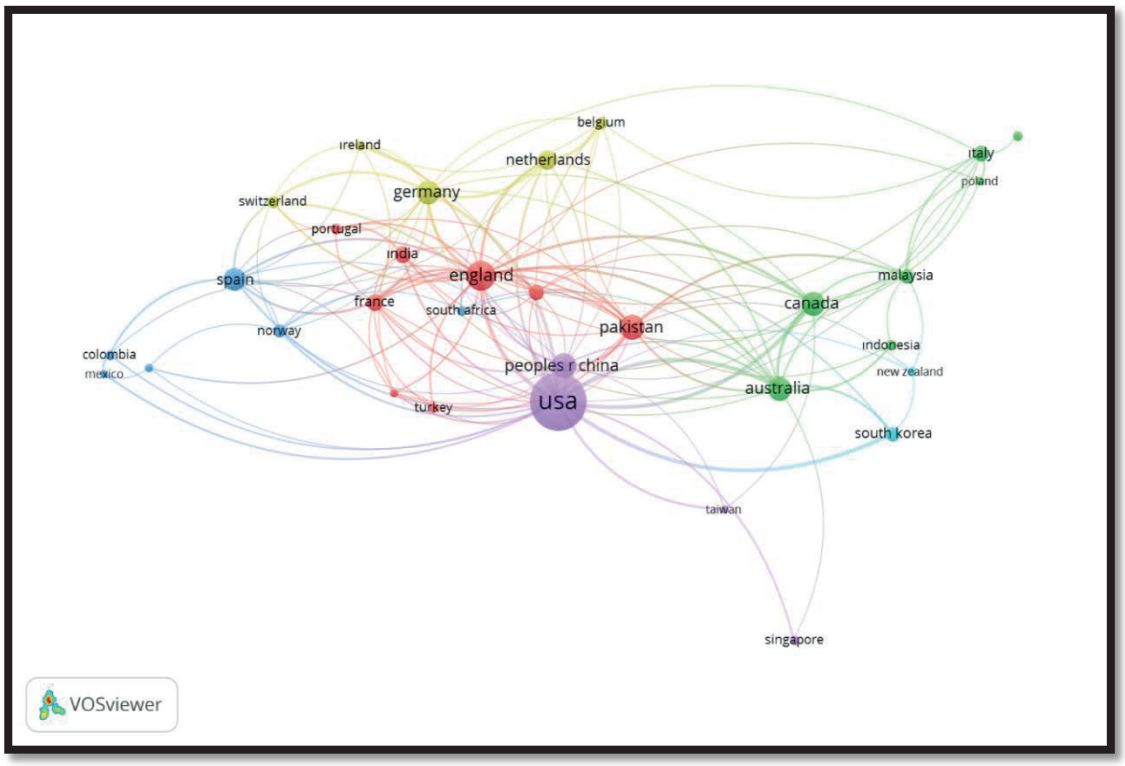
Şekil 4: Anahtar Kelime Ağ Haritası

Anahtar kelime eş-oluşum analizi, literatürün tematik yapısına ilişkin önemli bulgular sunmaktadır. Analiz sonuçlarına göre "gender" (cinsiyet) , "leadership" (liderlik) ve "gender diversity" (cinsiyet çeşitliliği) kavramları literatürün merkezinde yer almaktadır. Buna karşılık "corporate governance" (kurumsal yönetim), "board of directors" (yönetim kurulu) ve "top management team" (tepe yönetim takımı) gibi kavramların bu çekirdek yapı etrafında kümelendiği görülmektedir. Bu durum, literatürün büyük ölçüde cinsiyet temelli temsil ve yönetişim perspektifi üzerinden şekillendiğini göstermektedir. Dikkat çekici bir diğer bulgu ise "performance" (performans) kavramının ağ yapısında daha çevresel bir konumda yer almasıdır. Bu durum, örgütsel performansın literatürde merkezi bir kavramsal eksen olarak değil, daha çok bir sonuç değişkeni olarak ele alındığını göstermektedir. Dolayısıyla, performansa giden süreçlerin ve ara mekanizmaların literatürde sınırlı biçimde temsil edildiği anlaşılmaktadır.



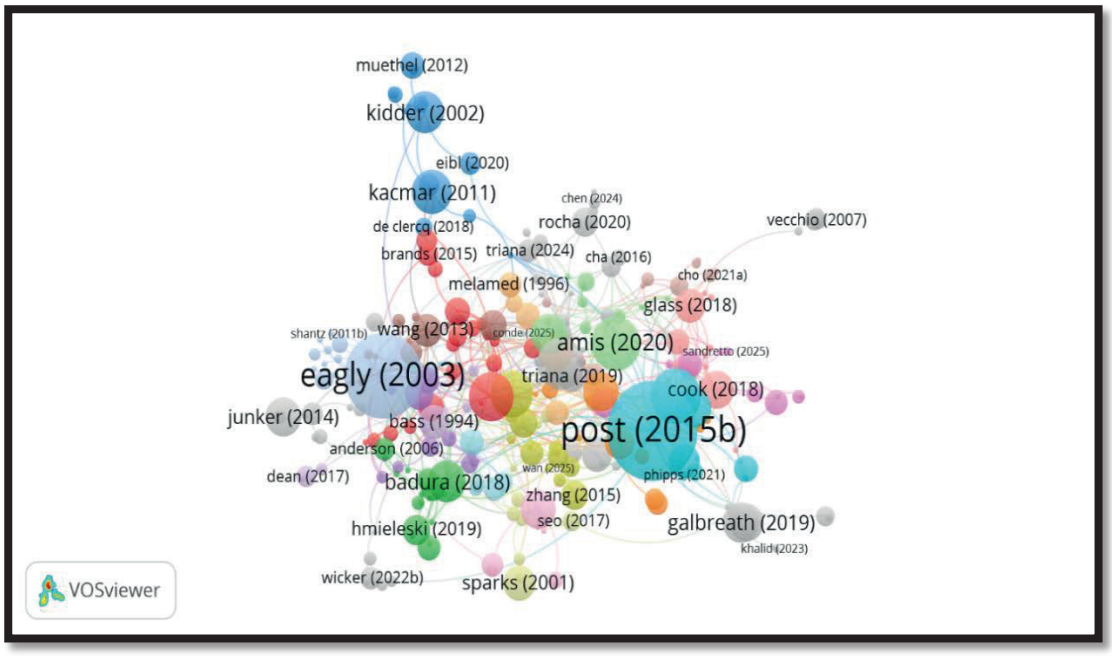
Şekil 5: Anahtar Kelimelerin Zamansal Eş-Oluşum Ağı (Overlay Visualization)

Zamansal analiz sonuçları, literatürün yıllar içindeki tematik dönüşümünü ortaya koymaktadır. Erken dönem çalışmalarda liderlik tarzları ve performans çıktıları ön planda yer alırken, 2020 sonrasında kurumsal yönetişim, yönetim kurulu çeşitliliği ve örgütsel bağlam gibi temaların daha belirgin hale geldiği görülmektedir. Son yıllarda ise "gender equality", "gender bias" ve "role congruity" gibi kavramların öne çıktığı tespit edilmiştir. Bu bulgu, literatürün performans sonuçlarından daha çok normatif ve temsil temelli tartışmalara yöneldiğini göstermektedir. Buna karşılık, zamansal analizde performansa ilişkin süreç mekanizmalarının (örneğin karar alma süreçleri, bilgi işleme dinamikleri) belirgin bir yükseliş göstermemesi, bu alanın literatürde sınırlı kaldığını desteklemektedir.



Şekil 6: Ülke Bazlı Ortak Yazarlık Analizi

Ülke bazlı ortak yazarlık analizi, literatürün belirli merkez ülkeler etrafında yoğunlaştığını göstermektedir. Özellikle ABD ve İngiltere yüksek üretim ve güçlü uluslararası bağlantılar ile ağın merkezinde konumlanmaktadır. Çin ve bazı Avrupa ülkeleri literatüre önemli katkı sunmakla birlikte, işbirliği ağının merkezinin Anglo-Sakson akademik blokta yoğunlaştığı görülmektedir. Bu yapı, araştırma gündeminin belirli kurumsal ve ekonomik bağlamlar tarafından şekillendirilmiş olabileceğini düşündürmektedir.



Şekil 7: Referans Eş Atıf Analizi

Referans eş atıf ağı incelendiğinde, araştırma alanının temel entelektüel yapısının kadın liderliği, toplumsal cinsiyet rolleri ve örgütsel liderlik konuları etrafında şekillendiği görülmektedir. Ağın merkezinde yer alan ve en yüksek eş atıf yoğunluğuna sahip olan "Post (2015)" ve "Eagly (2003)" çalışmaları, alanın kuramsal temelini oluşturan başlıca kaynaklar olarak öne çıkmaktadır. Bunun yanında "Amis (2020)", "Cook (2018)", "Glass (2018)" ve "Galbreath (2019)" gibi çalışmaların da güçlü bağlantılar sergilemesi, kadın liderliğinin örgütsel performans, kapsayıcı yönetim anlayışı ve sürdürülebilirlik bağlamında ele alındığını göstermektedir. Ağdaki yoğun bağlantı yapısı, çalışmalar arasında güçlü bir kavramsal ilişki bulunduğunu ve özellikle 2015 sonrası literatürde kadın liderliği ve çeşitlilik yönetimi konularına yönelik akademik ilginin arttığını ortaya koymaktadır.

5 SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu çalışma, kadın liderliği ve örgütsel performans literatürünün entelektüel, tematik ve zamansal yapısını bibliyometrik yöntemlerle ortaya koymayı amaçlamıştır. Elde edilen bulgular, alanın son on yılda belirgin bir ivme kazandığını ve özellikle 2015 sonrası dönemde yayın üretiminin hızlandığını göstermektedir. Bu artış, kurumsal yönetişim tartışmalarının güçlenmesi, çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarının yaygınlaşması ve sürdürülebilirlik temelli performans ölçütlerinin literatürde daha görünür hale gelmesi ile paralellik göstermektedir.

Anahtar kelime eş-oluşum analizi, literatürün merkezinde "gender", "leadership" ve "gender diversity" kavramlarının yer aldığını ortaya koymuştur. "Corporate governance", "board of directors" ve "firm performance" gibi kavramlar literatürde önemli bir yer tutmakla birlikte, tematik olarak çekirdek kavramların çevresinde konumlanmaktadır. Bu bulgu, kadın liderliğinin çoğunlukla cinsiyet bağlamında ele alındığını ve performans ile ilişkisinin büyük ölçüde çeşitlilik ve temsil perspektifi üzerinden tartışıldığını göstermektedir.

Overlay analizi ise literatürün zamansal evrimine işaret etmektedir. İlk dönem çalışmaların liderlik tarzı ve performans çıktıları üzerine yoğunlaştığı; 2020 sonrasında kurumsal yönetişim ve firma performansı eksenine kaydığı; son yıllarda ise cinsiyet eşitliği, cinsiyet yanlılığı ve rol uyumu gibi normatif temaların daha görünür hale geldiği anlaşılmaktadır. Bu dönüşüm, araştırma gündeminin performans sonuçlarından temsil ve eşitlik tartışmalarına doğru kaydığını göstermektedir.

Referans eş-atıf analizi, literatürün teorik omurgasının büyük ölçüde sosyal rol teorisi ve yönetim kurulu çeşitliliği temelli performans çalışmalarına dayandığını ortaya koymuştur. Eagly ve arkadaşları (2003) ve Post (2015) gibi çalışmaların ağın merkezinde yer alması, alanın teorik temelinin cinsiyet rolleri ve yönetişim bağlamında şekillendiğini göstermektedir. Buna karşılık davranışsal karar teorileri ve stratejik karar süreci yaklaşımlarının eş-atıf ağında merkezi bir konumda yer almaması, kadın liderliğinin örgütsel sonuçlarla ilişkisinin daha çok çıktı düzeyinde ele alındığını düşündürmektedir.

Ülke bazlı ortak yazarlık analizi, literatürün özellikle ABD ve İngiltere merkezli bir üretim yapısına sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum, araştırma gündeminin belirli ekonomik ve kurumsal bağlamlar etrafında şekillenmiş olabileceğine işaret etmektedir. Her ne kadar literatür küresel bir yayılım göstermekte olsa da, epistemik merkez belirli akademik bloklarda yoğunlaşmaktadır. Çalışmalar arasında Türkiye'nin konumunun ise %1'lik bir dilimle sıralamanın sonlarında olduğu görülmüştür.

Genel olarak değerlendirildiğinde, kadın liderliği ve örgütsel performans literatürünün güçlü biçimde temsil, çeşitlilik ve yönetişim ekseninde geliştiği; ancak performansın hangi süreç mekanizmaları aracılığıyla üretildiğinin görece daha sınırlı biçimde ele alındığı söylenebilir. Bu durum, alanın teorik bütünleşme potansiyelinin henüz tam olarak kullanılmadığını göstermektedir.

Çalışmanın bulguları doğrultusunda, gelecekteki araştırmaların kadın liderliğinin örgütsel performansa etkisini yalnızca temsil veya çıktı değişkenleri üzerinden değil, süreç mekanizmaları üzerinden de incelemesi önerilmektedir. Özellikle karar alma süreçleri, bilgi işleme dinamikleri, ekip içi tartışma kalitesi ve stratejik

seçim mekanizmaları gibi ara değişkenlerin modele dahil edilmesi literatüre katkı sağlayacaktır. Ayrıca farklı kültürel ve kurumsal bağlamlarda karşılaştırmalı çalışmaların yapılması, literatürün coğrafi yoğunlaşmasının yarattığı bağlamsal sınırlılıkları aşmaya yardımcı olabilir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde kadın liderlik ve performans ilişkisini ele alan ampirik çalışmaların artırılması önem taşımaktadır.

Uygulama açısından ise yöneticiler ve politika yapıcılar, kadın liderliğinin performans üzerindeki etkisini yalnızca sayısal temsil artışı üzerinden değil, karar süreçlerinin niteliği ve örgütsel kültür bağlamında değerlendirmelidir. Çeşitlilik politikalarının etkili olabilmesi için örgüt içi psikolojik güvenlik, katılımcı karar süreçleri ve kapsayıcı liderlik uygulamalarının güçlendirilmesi gerekmektedir.

Çalışmanın birtakım sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle analizler yalnızca Web of Science veri tabanı kapsamında yer alan yayınlarla sınırlandırılmıştır. Farklı veri tabanlarının (Scopus, Google Scholar vb.) dahil edilmesi farklı örüntüler ortaya koyabilir. İkinci olarak, kullanılan anahtar kelimeler (women leadership / female leadership ve organizational performance) literatürün belirli bir kesitini kapsamaktadır. Farklı kavramsallaştırmaların (örneğin gender diversity, women executives, board gender composition vb.) dahil edilmesi analiz sonuçlarını genişletebilir. Üçüncü olarak, bibliyometrik analizler literatürün yapısal özelliklerini ortaya koymakta; ancak çalışmaların içeriksel derinliğini doğrudan değerlendirmemektedir. Bu nedenle gelecekte yapılacak sistematik derlemeler veya meta-analizler, elde edilen bulguları içerik düzeyinde tamamlayabilir.

KAYNAKÇA

Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics, 94*(2), 291–309.

Attah-Boakye, R., Costanzo, L. A., Guney, Y., & Rodgers, W. (2023). The effects of top management team strategic cognition on corporate financial health and value: An interactive multi-dimensional approach. *The European Journal of Finance, 29*(13), 1461–1492.

Brahma, S., Nwafor, C., & Boateng, A. (2021). Board gender diversity and firm performance: The UK evidence. *International Journal of Finance & Economics, 26*(4), 5704–5719.

Cai, J. (2023). Effects of leadership styles and organizational strategy to enhance performance efficiency. *Journal of Enterprise and Business Intelligence, 3*(1), 12–22.

Campbell, K., & Mínguez-Vera, A. (2008). Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. *Journal of Business Ethics, 83*(3), 435–451.

Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management, 30*(6), 749–778.

Carter, D. A., D'Souza, F., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2010). The gender and ethnic diversity of US boards and board committees and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review, 18*(5), 396–414.

Chadwick, I. C., & Dawson, A. (2018). Women leaders and firm performance in family businesses: An examination of financial and nonfinancial outcomes. *Journal of Family Business Strategy, 9*(4), 238–249.

Díez, F., Moreno Cano, A., Solabarrieta, J., & Igoa-Iraola, E. (2025). Gender differences in leadership styles: Insights from Basque Country enterprises. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, 25*(5), 1173–1187.

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.

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business School Press.

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin, 129*(4), 569–591.

Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review, 109*(3), 573–598.

Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 117*(1), 125–145.

Eren, E. (2014). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Basım Yayım Dağıtım.

Ferrary, M., & Déo, S. (2023). Gender diversity and firm performance: When diversity at middle management and staff levels matter. *The International Journal of Human Resource Management, 34*(14), 2797–2831.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review, 9*(2), 193–206.

Hartman, R. L., & Barber, E. G. (2020). Women in the workforce: The effect of gender on occupational self-efficacy, work engagement and career aspirations. *Gender in Management: An International Journal, 35*(1), 92–118.

Hill, C., Miller, K., Benson, K., & Handley, G. (2016). *Barriers and bias: The status of women in leadership*. American Association of University Women. [URL eklenecek]

Jeong, S. H., Kang, S., & Byron, K. (2025). Bottom-up effects of female strategic leadership: Firm performance effects through employees. *Strategic Management Journal*. [cilt(sayı), sayfa aralığı veya DOI eklenecek]

Liu, Y., Wei, Z., & Xie, F. (2014). Do women directors improve firm performance in China? *Journal of Corporate Finance, 28*, 169–184.

Martinez-Leon, I. M., Olmedo-Cifuentes, I., Martínez-Victoria, M., & Arcas-Lario, N. (2020). Leadership style and gender: A study of Spanish cooperatives. *Sustainability, 12*(12), Article 5107.

Mongeon, P., & Paul-Hus, A. (2016). The journal coverage of Web of Science and Scopus: A comparative analysis. *Scientometrics, 106*(1), 213–228.

Northouse, P. G. (1999). *Leadership: Theory and practice* (p. xxiii). Thousand Oaks, CA: Sage

Paustian-Underdahl, S. C., Walker, L. S., & Woehr, D. J. (2014). Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators. *Journal of Applied Psychology, 99*(6), 1129–1145.

Post, C., & Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal, 58*(5), 1546–1571.

Rose, C. (2007). Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence. *Corporate Governance: An International Review, 15*(2), 404–413.

Shen, W., & Joseph, D. L. (2021). Gender and leadership: A criterion-focused review and research agenda. *Human Resource Management Review, 31*(2), Article 100765.

Shin, N., & Park, S. (2021). Supply chain leadership driven strategic resilience capabilities management: A leader-member exchange perspective. *Journal of Business Research, 122*, 1–13.

Singh, A., Lim, W. M., Jha, S., Kumar, S., & Ciasullo, M. V. (2023). The state of the art of strategic leadership. *Journal of Business Research, 158*, Article 113676.

Supriyati, S., Udin, U., Wahyudi, S., & Mahfudz, M. (2019). Investigating the relationships between organizational change, organizational climate, and organizational performance. *International Journal of Financial Research, 10*(6), 88–94.

Tabassum, N., & Nayak, B. S. (2021). Gender stereotypes and their impact on women's career progressions from a managerial perspective. *IIM Kozhikode Society & Management Review, 10*(2), 192–208.

Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., Vrijdags, A., & Trbovic, N. (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior, 106*, 220–235.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.

Zeren, D. ve Kaya, N. (2020). Dijital pazarlama: Ulusal yazının bibliyometrik analizi. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 17*(1), 35–52.

DUYGUSAL ZEKÂ PERSPEKTİFİNDEN HUBRİS SENDROMUNUN İNCELENMESİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Dr. Öğretim Üyesi Hatice ÇOBAN

Pamukkale Üniversitesi, haticecoban@pau.edu.tr

Buğrahan POYRAZ

Pamukkale Üniversitesi, bugrahan.poyraz@hotmail.com

Özet

Hubris sendromu, bireyin güç, başarı veya statü ile birlikte ortaya çıkabilen aşırı özgüven, empati eksikliği ve eleştiriye kapalılık gibi davranış örüntülerini ifade eden önemli bir psikolojik ve yönetsel risk faktörü olarak değerlendirilmektedir. Buna karşılık duygusal zekâ, bireyin kendi duygularını ve başkalarının duygularını algılama, anlama ve düzenleme kapasitesini ifade etmekte ve örgütsel davranış literatüründe çoğunlukla olumlu bireysel ve örgütsel çıktılarla ilişkilendirilmektedir. Bununla birlikte duygusal zekâ ile hubris sendromu arasındaki ilişki literatürde henüz ele alınmadığından bu iki kavramın etkileşiminin ampirik olarak incelenmesi önem taşımaktadır. Bu çalışmanın amacı, duygusal zekâ ile hubris sendromu arasındaki ilişkinin örgütsel bağlamda incelenmesidir. Araştırma, Denizli ilinde faaliyet gösteren üretim ve hizmet işletmelerinde çalışan 108 beyaz yakalı çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulguları, duygusal zekâ ile hubris sendromu arasında düşük düzeyde ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Özellikle başkalarının duygularını anlayabilme ve kendi duygularını düzenleyebilme boyutlarının hubris sendromu ile ilişkili olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar, duygusal zekânın her durumda hubristik eğilimleri azaltan bir mekanizma olarak işlemediğini ve bu ilişkinin bağlamsal faktörler çerçevesinde daha karmaşık bir yapıya sahip olabileceğini göstermektedir. Bu yönüyle çalışma, duygusal zekâ ve hubris sendromu arasındaki ilişkinin ampirik kanıtlarla anlaşılmasına katkı sağlamaktadır.

Anahtar Sözcükler: Duygusal Zekâ, Hubris, Hubris Sendromu

EXAMINING HUBRIS SYNDROME THROUGH THE LENS OF EMOTIONAL INTELLIGENCE: A FIELD STUDY

Abstract

Hubris syndrome refers to behavioral patterns such as excessive self-confidence, lack of empathy, and resistance to criticism that may emerge with power, success, or status, and it is considered an important psychological and managerial risk in organizational settings. In contrast, emotional intelligence represents an individual's ability to perceive, understand, and regulate both their own emotions and the emotions of others, and it is generally associated with positive individual and organizational outcomes in the organizational behavior literature. However, since the relationship between emotional intelligence and hubris syndrome has not yet been addressed in literature, it is important to empirically examine the interaction between these two concepts. Therefore, examining the interaction between these two constructs is of particular importance. The aim of this study is to investigate the relationship between emotional intelligence and hubris syndrome in an organizational context. The research was conducted with 108 white-collar employees working in manufacturing and service organizations in Denizli, Türkiye. The findings indicate a low but positive and statistically significant relationship between emotional intelligence and hubris syndrome. In particular, the dimensions of understanding others' emotions and regulating one's own emotions were found to be associated with hubris syndrome. These results suggest that emotional intelligence does not necessarily function as a mechanism that reduces hubristic tendencies in all circumstances and that the relationship between these constructs may be more complex and context dependent. In this respect, the study contributes

to understanding the relationship between emotional intelligence and hubris syndrome through empirical evidence.

Keywords: Emotional Intelligence, Hubris, Hubris Syndrome

1 GİRİŞ

Günümüz işletmeleri yalnızca teknik yeterlilik, bilişsel zekâ veya mesleki uzmanlık üzerinden rekabet avantajı elde edememekte; çalışanların duygularını tanıma, yönetme ve kişilerarası ilişkileri etkin biçimde sürdürme kapasiteleri örgütsel başarının temel belirleyicilerinden biri hâline gelmektedir (Taşkıran & Köse, 2016). Çalışan performansı, liderlik etkinliği, iletişim kalitesi, karar verme süreçleri ve örgütsel iklim üzerindeki etkileri dikkate alındığında, duygusal zekânın işletmeler için vazgeçilmez bir yetkinlik alanı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda duygusal zekâ, işletmelerde bireysel performansın ötesine geçerek ekip çalışması, liderlik etkinliği, örgütsel bağlılık ve sürdürülebilir rekabet gücü üzerinde doğrudan etkili bir değişken olarak ele alınmaktadır (Yukay vd., 2021).

Güç, başarı ve otorite ile ilişkili psikolojik bir olgu olarak ele alınan hubris sendromu ise bireyin özellikle yüksek statü ve iktidar pozisyonlarına erişmesinin ardından ortaya çıkan aşırı özgüven, kendini abartma, empati yoksunluğu ve eleştiriye kapalılık gibi davranış örüntüleriyle tanımlanmaktadır (Owen & Davidson, 2009). Hubris sendromu, liderlerin gerçeklikten kopuk kararlar almasına, riskleri küçümsemesine ve örgütsel kaynakları kişisel algı ve çıkarlar doğrultusunda kullanmasına yol açabilen bir durum olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle hubris, yalnızca bireysel bir kişilik özelliği değil; aynı zamanda örgütsel sonuçları olan bir yönetsel risk faktörü olarak ele alınmaktadır (Sadler-Smith vd., 2017).

Son yıllarda liderlik araştırmalarında duygusal zekânın etik liderlik, öz denetim ve empati gibi koruyucu mekanizmalar yoluyla yıkıcı liderlik biçimlerini sınırlayabileceği yönünde bulgular öne çıkmaktadır. Bu noktada, duygusal zekâ ile hubris sendromu arasındaki ilişkinin incelenmesi, liderlik literatüründe önemli bir teorik ve pratik boşluğa işaret etmektedir. Zira bir yandan duygusal zekâ, bireyin kendini tanıma ve duygularını düzenleme kapasitesini ifade ederken; diğer yandan hubris sendromu, öz farkındalığın azalması, kendini aşırı yüceltme ve başkalarının duygularını göz ardı etme gibi özelliklerle karakterize edilmektedir. Bu iki kavram arasındaki ilişkinin yönü ve niteliği, liderlik davranışlarının anlaşılması açısından kritik bir önem taşımaktadır.

Hubris sendromunun önlenmesine yönelik yaklaşımlar, bireysel ve örgütsel düzeyde ele alınmalıdır. Bireysel düzeyde en önemli koruyucu faktörlerden biri öz farkındalıktır. Öz farkındalığı yüksek bireylerin kendi sınırlarını daha iyi tanıdıkları ve güç kullanımında daha temkinli davrandıkları belirtilmektedir (Goleman, 1998). Bu noktada duygusal zekâ, bireyin hem kendi duygularını hem de başkalarının tepkilerini doğru şekilde algılamasını sağlayarak hubristik eğilimleri dengeleyici bir rol üstlenmektedir. Bu bağlamda, duygusal zekânın hubris sendromu üzerindeki olası önleyici, dengeleyici ya da dönüştürücü etkilerinin incelenmesi hem teorik hem de uygulamalı açıdan önem taşımaktadır. Özellikle yöneticilerin ve liderlerin duygusal zekâ düzeylerinin, güç ve başarıyla birlikte ortaya çıkabilecek hubristik eğilimleri sınırlayıp sınırlamadığı sorusu, örgütsel sürdürülebilirlik ve etik yönetim anlayışı açısından kritik bir araştırma alanı sunmaktadır.

Bu çalışma, duygusal zekâ ile hubris sendromu arasındaki ilişkinin örgütsel bağlamda ele alınması bakımından hem kuramsal hem de uygulamalı açıdan önemli katkılar sunmayı amaçlamaktadır. Literatürde duygusal zekânın liderlik etkinliği, çalışan performansı ve örgütsel tutumlar üzerindeki olumlu etkileri yaygın biçimde incelenmiş olmakla birlikte, bu yapının hubris sendromu gibi yıkıcı liderlik ve yönetsel davranışlarla ilişkisi henüz incelenmemiştir. Dolayısıyla duygusal zekâ ile hubris sendromu arasındaki ilişkinin ampirik olarak incelenmesi, literatürde henüz araştırılmamış bir kesişim alanına ışık tutma potansiyeli taşımaktadır. Bu yönüyle çalışma, duygusal zekânın yalnızca olumlu örgütsel çıktılarla değil, aynı zamanda yıkıcı bireysel eğilimlerin sınırlandırılmasıyla da ilişkisini ortaya koyarak literatürdeki önemli bir araştırma boşluğunu doldurmayı amaçlamaktadır.

2 KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Duygusal Zekâ

Duygusal zekâ kavramının tarihsel temelleri, duyguların bilişsel süreçler üzerindeki rolünü inceleyen erken dönem psikoloji çalışmalarına dayanmaktadır. Uzun yıllar boyunca zekâ, yalnızca mantıksal düşünme, problem çözme ve analitik becerilerle ilişkilendirilmiş; duygular ise rasyonel düşünmenin önünde bir engel olarak görülmüştür (Izard, 2009). Ancak zamanla duyguların karar verme ve sosyal etkileşim süreçlerinde işlevsel bir rol oynadığına ilişkin bulgular, bu anlayışın sorgulanmasına yol açmıştır (Mayer vd., 2016).

20. yüzyılın sonlarına doğru, zekâ kavramının çok boyutlu bir yapı olduğu görüşü güç kazanmaya başlamıştır. Bu dönemde Gardner'ın (1983) çoklu zekâ kuramı, kişilerarası ve içsel zekâ türlerini tanımlayarak duygusal süreçlerin zekâ kapsamında ele alınmasına teorik bir zemin hazırlamıştır. Bu yaklaşım, duygusal zekânın kavramsallaştırılmasına doğrudan katkı sunmasa da duyguların zihinsel işleyişten bağımsız olmadığı yönündeki görüşleri güçlendirmiştir (Mayer vd., 2016).

Amerikalı psikologlar Salovey ve Mayer, duygusal zekâyı ilk defa 1990 yılında davranış ve zekâ arasındaki ilişkiyi izah ederek tanımlamışlardır. Sosyal zekânın bir alt kümesi olarak ele aldıkları duygusal zekâyı; "kişinin kendisinin ve başkalarının hislerini ve duygularını izleme, bunlar arasında ayrım yapma ve bu bilgiyi kişinin düşünce ve eylemlerine rehberlik etmek için kullanma becerisi" şeklinde tanımlamışlardır (Mayer & Salovey, 1990). Bu tanım, duygusal zekânın bilimsel literatürde bağımsız bir araştırma alanı olarak ele alınmasının önünü açmıştır. Ortaya atılan bu kavram ilk başta çok fazla dikkat çekmemiş ancak duygusal zekâ alanında önemli çalışmalar yapan Goleman yaptığı çalışmaları bir sisteme oturtarak duygusal zekânın bugünkü tanımını yapmıştır. Goleman (1998)'a göre duygusal zekâ, "kendimizin ve başkalarının duygularını tanımayı ve değerlendirmeyi öğrenmeyi, duygulara ilişkin bilgileri ve duyguların enerjisini günlük yaşama ve işe etkin bir biçimde yansıtarak, onlara uygun tepkiler vermeyi" sağlar. Ayrıca Goleman, düşük duygusal zekânın örgütlerin üretim miktarları üzerinde olumsuz etkisinin olacağını, hatta kişinin bilişsel zekâ (IQ) seviyesinde bile azalmaya neden olabileceğini belirtmektedir. Dolayısıyla Goleman, duygusal zekânın (EQ) iş dünyasında önemli etkilerinin varlığından söz etmektedir. Goleman'ın tanımı, özellikle yönetim ve liderlik literatüründe geniş yankı bulmuş ve duygusal zekânın örgütsel performans üzerindeki etkilerinin incelenmesine zemin hazırlamıştır (Boyatzis, 2008).

Bar-On tarafından geliştirilen modelde ise duygusal zekâ, bireyin çevresel taleplerle etkili biçimde başa çıkmasını sağlayan duygusal ve sosyal yetkinlikler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Bar-On (2006)'a göre duygusal zekâ, bireyin stresle başa çıkma, kişilerarası ilişkiler kurma ve psikolojik uyum sağlama kapasitesini içermektedir. Duygusal zekâ alanında aynı dönemlerde çalışma yaparak kavramın liderlikle ilişkisini inceleyen Cooper ve Sawaf (1997)'a göre ise duygusal zekâ: "Bizi kendi potansiyel ve hedeflerimizin peşinde koşmaya sevk eden, en içten değerlerimiz ve özlemlerimizi harekete geçiren ve onları, hakkında düşündüğümüz şeylere dönüştüren şey"dir. Dolayısıyla Cooper ve Sawaf, duygusal zekâyı dürtüye benzeterek kişiyi harekete geçirdiğini ve birtakım düşüncelere yönelttiğini savunmaktadırlar. Weisinger (1998) ise duygusal zekâyı daha basit bir şekilde tanımlayarak iletişim boyutu üzerinde durmuş ve kavramı, duyguların akıllıca kullanımı olarak tanımlamıştır. Duygusal zekâ tanımlarındaki bu farklılıklar, literatürde yetenek temelli ve özellik temelli yaklaşımlar ayrımını doğurmuştur. Yetenek temelli yaklaşım, duygusal zekâyı bilişsel bir kapasite olarak ele alırken, özellik temelli yaklaşım duygusal zekâyı bireyin kendisini algıladığı duygusal yeterlilikler bütünü olarak değerlendirmektedir (Petrides & Furnham, 2001). Bu ayrım, duygusal zekânın ölçüm yöntemleri ve kuramsal sınırları açısından belirleyici bir öneme sahiptir (Mayer vd., 2016).

Son yıllarda yapılan çalışmalar, duygusal zekânın tek boyutlu bir yapı olmadığını, aksine çok boyutlu ve bağlamsal bir özellik taşıdığını ortaya koymaktadır (Petrides & Furnham, 2001). Güncel literatürde duygusal zekâ; duygusal farkındalık, empati, duygusal düzenleme ve sosyal etkileşim becerilerini kapsayan bütüncül bir yapı olarak ele alınmaktadır (Miao vd., 2017).

Duygusal zekânın doğuştan gelen sabit bir özellikten ziyade geliştirilebilir bir kapasite olduğu yönündeki görüşler literatürde giderek güç kazanmaktadır (Boyatzis, 2008). Eğitim, deneyim ve geri bildirim yoluyla duygusal zekâ becerilerinin geliştirilebileceği, özellikle örgütsel bağlamlarda bu durumun performans ve liderlik üzerinde olumlu etkiler yarattığı belirtilmektedir (Miao vd., 2017).

2.2. Hubris Sendromu

Hubris kavramı, kökenini Antik Yunan düşüncesinden almakta olup bireyin kendisini ölçüsüz biçimde yüceltmesi, sınırlarını aşması ve üstünlük algısını mutlaklaştırması anlamına gelmektedir. Antik Yunan'da hubris, yalnızca bireysel bir kişilik özelliği değil, aynı zamanda toplumsal ve ahlaki bir sapma olarak değerlendirilmiştir. Tragedyalarda hubris, bireyin kendisini tanrılarla eşdeğer görmesi ya da ilahi düzeni hiçe sayması sonucunda kaçınılmaz bir cezaya sürüklenmesini ifade eden temel bir tema olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda hubris, ölçülülüğün (sophrosyne) karşıtı olarak ele alınmış ve bireyin sınır bilincini kaybetmesiyle ilişkilendirilmiştir (Fisher, 1992).

Modern sosyal bilimlerde hubris sendromu olarak ifade edilen kavram, ahlaki bir kusur olmaktan ziyade psikolojik ve davranışsal bir eğilim olarak yeniden yorumlanmıştır. Hubris sendromu kavramı, ilk kez 2008'de Owen tarafından özellikle politik ve örgütsel liderlik bağlamında gözlemlenen davranış örüntülerini açıklamak amacıyla literatüre kazandırılmıştır. Owen'a göre hubris sendromu, bireyin önemli ölçüde güç ve yetki elde etmesinin ardından ortaya çıkan; aşırı özgüven, empati kaybı, eleştiriye kapalılık ve gerçeklik algısında bozulma ile karakterize edilen bir sendromdur. Bu yönüyle hubris sendromu, doğuştan gelen ya da erken yaşlarda şekillenen bir kişilik bozukluğu değil; belirli bağlamsal koşullar altında gelişen geçici bir psikolojik durum olarak ele alınmaktadır (Owen, 2008; Selten, 2023).

Başka bir tanımla hubris sendromu, güç zehirlenmesi, iktidarı elinde tutan kişilerin kibre kapılarak başkalarını aşağılama, öteleme ve abartılı gurur sergileyerek küçük görme hastalığına verilen addır (Akkaya, 2023). Bu durum, genellikle büyüklük taslama, güç gösterisi, rakiplere meydan okuma, ilahi bir misyon yüklenmiş olma hissi gibi davranışlarla kendini gösterir. Aşırı gurur, kibir ve şeref duygusu, bu bireylerin karakteristik özelliklerindendir (Uysal & Çelik, 2018). Hubris sendromunun ayırt edici özelliği, bireyin güç kazanmadan önce sergilemediği davranış ve tutumları güç elde ettikten sonra göstermeye başlamasıdır. Owen ve Davidson (2009), bu sendromun ortaya çıkışında özellikle uzun süreli ve denetimsiz güç kullanımının belirleyici olduğunu vurgulamaktadır. Güç sahibi bireyler zamanla kendi kararlarını mutlak doğru olarak görmeye başlamakta, alternatif görüşleri dikkate almamakta ve çevrelerinden gelen eleştirileri kişisel bir tehdit olarak algılamaktadır. Bu süreç, bireyin kendisini sıradan bireylerden ayrı ve üstün bir konumda görmesine yol açmaktadır (Özgüzel & Taş, 2016).

Örgütsel bağlamda hubris sendromu, özellikle üst düzey yöneticiler, politik liderler ve karar alma yetkisi yüksek olan aktörler arasında daha sık gözlemlenmektedir. Hayward ve Hambrick (1997), liderlerin önceki başarılarının, kendilerine atfettikleri kişisel üstünlük algısını pekiştirdiğini ve bu durumun stratejik körlükle sonuçlanabildiğini belirtmektedir. Başarıların dışsal koşullardan ziyade bireysel yetkinliklere atfedilmesi, hubristik davranışların güçlenmesine zemin hazırlamaktadır.

Literatürde hubris sendromunun temel belirtileri arasında aşırı özgüven, abartılı benlik algısı, eleştiriye karşı tahammülsüzlük, empati eksikliği ve riskli karar alma eğilimi sıklıkla vurgulanmaktadır (Sadler-Smith vd., 2017). Bu belirtiler, bireyin liderlik etkinliğini kısa vadede artırıyor gibi görünse de uzun vadede ciddi bireysel ve örgütsel sonuçlar doğurabilmektedir. Özellikle karmaşık ve belirsiz ortamlarda alınan stratejik kararlar, hubristik eğilimler nedeniyle daha yüksek hata riski taşımaktadır (Altuntaş & Aytaç, 2025). Hubris sendromunun önemli bir diğer yönü de güç kaybı veya dengeleyici mekanizmaların devreye girmesiyle belirtilerin azalabilmesidir. Hesap verebilirlik sistemleri, güçlü kurumsal yönetişim yapıları ve düzenli geri bildirim süreçleri, hubristik eğilimlerin sınırlandırılmasında etkili olabilmektedir. Bu durum, hubris sendromunun kaderci bir yaklaşımla ele alınmaması gerektiğini, aksine yönetilebilir bir liderlik riski olarak değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir (Tourish, 2013).

2.3. Duygusal Zekâ ve Hubris Sendromu İlişkisi

Duygusal zekâ, bireyin hem kendi duygularını hem de başkalarının duygularını izleme, bunlar arasında ayrım yapabilme ve elde edilen bilgiyi düşünme ve davranışlarını yönlendirmek amacıyla kullanabilme yeteneğini içeren bir sosyal zekâ türüdür (Salovey & Mayer, 1990). Duygusal zekânın kapsamı; duyguların sözlü ve sözsüz biçimde değerlendirilmesi ve ifade edilmesi, bireyin kendi duygularını ve başkalarının duygularını düzenleyebilmesi ve duygusal içeriğin problem çözme süreçlerinde kullanılmasını içermektedir. Bu yönüyle duygusal zekâ esasen bir yetkinlik olarak da değerlendirilebilir. Örgütsel davranış araştırmalarında duygusal zekâ en çok liderlikle (Higgs & Aitken, 2003; Dulewicz vd., 2005; Kerr vd., 2006; McCleskey,2014; Alwali & Alwali, 2022; Gerhardt vd., 2026), çalışanların yaratıcılığı (Stawicki vd., 2023; Twumasi vd., 2026), verimliliği (Amissah-Wilson & Segbenya, 2025), iş tatmini (Bal & Kökalan, 2022; Castillo-López & Domínguez, 2024) ve performansla (Lyons and Schneider, 2013; Deb vd., 2023) ilişkilendirilmiştir. Yapılan çalışmalar duygusal zekânın liderlik etkinliğini artırdığı, yaratıcılığı ve inovatif kapasiteyi desteklediği, verimlilik, iş tatmini ve performans gibi arzulanan olumlu çıktıların öncülü olduğunu göstermektedir.

Hubris ise kibir, aşırı özgüven, sınırsız hırs ve başkalarının tavsiye ya da eleştirilerini göz ardı etme eğiliminin tehlikeli bir bileşimini ifade eden bir kavramdır (Akstinaite, 2023). Hubris, psikiyatristler tarafından bir "sendrom" olarak tanımlanmıştır (Owen, 2008; Russell, 2018). Liderlik literatürü, hubris sendromunu yalnızca uluslar için değil, aynı zamanda şirketler için de tehlike oluşturan yıkıcı liderlik kategorilerinden biri olarak kabul etmektedir (Petit & Bollaert, 2012; Sadler-Smith vd., 2017; Garrard, 2018). Hubristik liderler başkalarının tavsiyelerine karşı küçümseyici bir tutum sergiledikleri, aşırı hırslı oldukları ve stratejik kararlarda pervasız davranabildikleri için, CEO hubrisinin erken teşhisi ve önlenmesi araştırmaların önemli amaçları arasında yer almaktadır (Selten, 2023). Zira hubris sendromu liderlerin etik olmayan kararlar almalarına neden olur (McManus, 2018) ve Enron skandalı da bunun somut bir örneği olarak değerlendirilmiştir (Eckhaus & Sheaffer, 2018). Ayrıca hubris sendromunun örgüt içinde yeni fikirlerin oluşmasını engelleme ve çalışanların motivasyonunu azaltma (Şendoğdu vd., 2024), örgütsel performansta düşüşe neden olma (Park vd., 2018) gibi olumsuz sonuçları da ampirik araştırmalarla kanıtlanmıştır.

Duygusal zekâ ve hubris sendromu arasında doğrudan ilişki kuran bir çalışmaya rastlanılmamış olsa da yukarıda bahsedilen çalışmalar duygusal zekânın etkin liderlik, yaratıcılık, verimlilik, iş tatmini ve yüksek performans gibi olumlu çıktılarla ilişkili olduğunu; aksine hubris sendromunun ise yeni fikirlerin oluşmasını engelleyen ve çalışan motivasyonunu azaltan bir ortam yarattığı ve hatta etik olmayan kararlara neden olarak organizasyonların çöküşüne zemin hazırlayabileceğini ortaya koymuştur. Dolayısıyla bu iki kavram arasında negatif yönlü bir ilişkinin olabileceği, duygusal zekânın arttıkça hubris sendromunun azabileceğine ilişkin varsayımla araştırmanın hipotezi şu şekilde kurulmuştur:

H_1: Duygusal zekâ ile hubris sendromu arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

3 YÖNTEM

Bu araştırmada, duygusal zekâ ile hubris sendromu arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla nicel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Nicel araştırma yaklaşımı, değişkenler arasındaki ilişkilerin ölçülebilir veriler aracılığıyla ortaya konulmasına olanak sağlaması nedeniyle tercih edilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu iki temel ölçekten oluşmaktadır. İlk bölümde, katılımcıların duygusal zekâ düzeylerini ölçmeye yönelik olarak Davies ve arkadaşları (2010) tarafından geliştirilen 16 ifadeli Duygusal Zekâ Ölçeği'ne; ikinci bölümde ise hubris sendromu eğilimlerini belirlemeyi amaçlayan, Owen ve Davidson (2009) tarafından geliştirilen 13 ifadeli Hubris Sendromu Ölçeği'ne yer verilmiştir. Ayrıca katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla anketin sonuna 5 soru daha eklenmiştir. Ölçekler ilgili çalışmalardan alınarak araştırmacılar tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Çeviri, alanında uzman kişilerce kontrol edilerek onaylanmış ve çalışma daha sonrasında başlatılmıştır.

Anket kapsamında yer alan tüm ifadeler, katılımcılar tarafından 5'li Likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılarak yanıtlanmıştır. Bu doğrultuda ankette yer alan 29 maddeye katılımcılardan, her bir ifadeye

ilişkin görüşlerini "1 = Kesinlikle katılmıyorum" ve "5 = Kesinlikle katılıyorum" aralığında değerlendirmeleri istenmiştir. Likert tipi ölçek kullanımı, katılımcıların tutum ve algılarının nicel olarak ölçülmesine imkân sağlaması nedeniyle tercih edilmiştir.

Araştırmanın evrenini, Denizli ilinde faaliyet gösteren üretim ve hizmet işletmelerinde çalışan beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Bu kapsamda, araştırma sürecinde toplam 108 katılımcıya ulaşılmıştır. Uygulanan anketler incelendiğinde, tüm anket formlarının eksiksiz ve analiz yapmaya uygun olduğu tespit edilmiş; bu nedenle 108 anketin tamamı değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmanın analizleri, araştırmacıların kurumu tarafından sağlanan SPSS 31 programı ile yapılmıştır. Öncelikle güvenilirlik analizi yapılarak ölçeğin güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Ardından, değişkenler arası ilişkilerin ölçümü için korelasyon analizi, demografik değişkenler ile verilen cevaplar arasındaki ilişkinin tespiti için bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır.

4 BULGULAR

Öncelikle ölçeğe ilişkin güvenilirliğin ölçümü için Cronbach Alpha katsayısı incelenmiş, 29 ifadeden oluşan ölçeğin toplam güvenilirliği ,815 olarak bulunmuştur. Duygusal zekâ ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı ,855; hubris sendromu ölçeğinin ise ,735'dir. Katsayılar ,70'ten büyük olduğundan ölçeğin güvenilir olduğu anlaşılmış ve analizlere başlanmıştır. İlk olarak değişkenler arası ilişkinin tespiti için korelasyon analizi gerçekleştirilmiş, analiz sonuçları Tablo 1'de sunulmuştur. Tablo incelendiğinde duygusal zekâ ve hubris sendromu arasında anlamlı (p=,037) ve pozitif yönlü (,202) bir ilişkinin var olduğu; bu ilişkinin başkalarının duygularını anlayabilme (p=,036; r=,203) ve kendi duygularını düzenleyebilme (p=,023; r=,219) boyutlarından kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla duygusal zekâ ve hubris sendromu arasında negatif bir ilişki olduğunu öngören araştırma hipotezi (H1) desteklenmemiştir.

Tablo 1. Korelasyon Analizi Sonuçları

		1	2	3	4	5	6	7
1.Kendi Duygularını Anlayabilme	Pearson kor.	1						
	P							
2.Başkalarının Duygularını Anlayabilme	Pearson kor.	,501***	1					
	P	<,001						
3.Kendi Duygularını Düzenleyebilme	Pearson kor.	,432***	,248**	1				
	P	<,001	,010					
4.Başkalarının Duygularını Düzenleyebilme	Pearson kor.	,367***	,365***	,343***	1			
	P	<,001	<,001	<,001				
5.Duyguların Kullanımı	Pearson kor.	,470***	,414***	,516***	,405***	1		
	P	<,001	<,001	<,001	<,001			
6.Hubris Sendromu	Pearson kor.	,185	,203*	,219*	-,037	,161	1	
	P	,056	,036	,023	,709	,097		
7.Duygusal Zekâ	Pearson kor.	,759***	,668***	,729***	,704***	,756***	,202*	1
	P	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	,037	

*** 0.001 düzeyinde korelasyon (Çift kuyruklu)

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır. (Çift kuyruklu).

*Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlıdır. (Çift kuyruklu).

Duygusal zekâ ve hubris sendromunun demografik değişkenlerle ilişkisi incelenmiş, ilk olarak cinsiyet grupları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek üzere bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Tüm boyutlara ilişkin anlamlılık düzeyi 0,05'ten büyük olduğundan duygusal zekâ ve hubris sendromunun cinsiyete göre farklılaşmadığı anlaşılmıştır.

Kavramların yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan tek yönlü Anova testi sonucunda yalnızca duygusal zekânın başkalarının duygularını anlayabilme boyutunun yaş gruplarına göre anlamlı şekilde farklılaştığı (p=,011) bulunmuştur. Tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde genç yaştaki katılımcıların başkalarının duygularını anlayabilmede daha iyi olduklarını belirttikleri, ortalamaların yaşın artmasıyla beraber düştüğü gözlenmiştir (18-28 yaş için $\bar{x}$=4,42; 29-39 yaş için $\bar{x}$=4,03; 40-49 yaş için $\bar{x}$=3,86; 50 yaş ve üzeri için $\bar{x}$=3,60).

Duygusal zekâ ve hubris sendromunun eğitim seviyesine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan tek yönlü Anova testi sonucunda hiçbir grupta değişkenlere ilişkin anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Katılımcıların çoğunlukla lisans mezunu olmaları (%61,1) dolayısıyla homojen bir örneklem üzerinde çalışılmış olması nedeniyle gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaması olağandır.

Unvan ve kıdem gruplarına ilişkin farklılıkların tespiti için yine tek yönlü Anova analizleri uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, unvan grupları arasında farklılık gösteren tek boyut "başkalarının duygularını düzenleme" boyutudur. Bu boyutu ölçen ifadeler başkalarının keyif alacağı etkinlikler düzenleme ve morali bozuk olduğunda başkalarına yardım etmeyle ilgilidir. Dolayısıyla duygu durumunu düzeltmeye yardımcı olma olarak da ifade edilebilen bu boyutta uzman yardımcıları ($\bar{x}$=4,04) uzmanlara göre ($\bar{x}$=3,63), yöneticiler ise ($\bar{x}$=4,20) müdürlere göre ($\bar{x}$=3,50) daha fazla çabaladıklarını belirtmişlerdir. Kıdem grupları arasında ise yalnızca "başkalarının duygularını anlayabilme" açısından anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Kıdemin yaş ile doğru orantılı olduğu gerçeği yaşa ilişkin sonuçların burada da benzer şekilde çıkmış olmasının nedenidir. Öyle ki, başkalarının duygularını daha iyi anladıklarını belirten grup daha genç ve daha az kıdemli (0-3 yıl için $\bar{x}$=4,32; 16 ve üzeri yıl için $\bar{x}$=3,74) olanlardır.

5 SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu araştırmada, duygusal zekâ ile hubris sendromu arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmış ve Denizli ilinde faaliyet gösteren üretim ve hizmet işletmelerinde çalışan 108 beyaz yakalı personelden elde edilen veriler doğrultusunda analizler gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında, duygusal zekâ ve hubris sendromu değişkenleri arasındaki ilişkiler korelasyon analizi aracılığıyla değerlendirilmiştir. Araştırma bulguları, literatürde sıklıkla dile getirilen duygusal zekânın bireylerin aşırı özgüven, kibir ve başkalarının görüşlerini dikkate almama gibi hubristik eğilimlerini sınırlayabileceği yönündeki beklentiyi desteklememiştir. Aksine, duygusal zekâ ile hubris sendromu arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgu, duygusal zekânın her koşulda koruyucu veya düzenleyici bir rol üstlenmediğini ve duygusal zekâ ile hubris sendromu arasındaki ilişkinin literatürde çoğu zaman varsayıldığı kadar doğrusal bir yapıya sahip olmayabileceğini göstermektedir.

Duygusal zekâ genellikle empati, öz farkındalık ve duygu düzenleme gibi olumlu bireysel özelliklerle ilişkilendirildiği için örgütsel davranış literatüründe çoğunlukla olumlu çıktılarla birlikte ele alınmaktadır (Mayer vd., 2016; Miao vd., 2017). Bununla birlikte bazı araştırmacılar, duygusal zekânın bireylerin sosyal durumları daha iyi okuyabilme ve kişilerarası etkileşimleri daha etkin yönetebilme becerilerini artırmasının, belirli bağlamlarda stratejik veya manipülatif davranışlara da zemin hazırlayabileceğini ileri sürmektedir (Hyde vd., 2020; Ngoc vd., 2020). Bu açıdan değerlendirildiğinde, yüksek duygusal zekâya sahip bireylerin güç, statü veya başarı algılarıyla karşılaştıklarında bu becerilerini kendi konumlarını pekiştirmek amacıyla kullanmaları mümkün olabilir. Alt boyutlar düzeyinde elde edilen bulgular da bu yorumu destekler niteliktedir. Özellikle başkalarının duygularını anlayabilme ve kendi duygularını düzenleyebilme boyutları ile hubris sendromu arasında pozitif yönlü ilişkilerin tespit edilmesi, duygusal zekânın kişiler arası etkileşimlerde sağladığı avantajların her zaman mütevazı veya dengeli davranışlara dönüşmeyebileceğini göstermektedir. Başkalarının duygularını doğru biçimde okuyabilen bireylerin, bu bilgiyi kendi güç ve

statülerini pekiştirmek amacıyla kullanmaları teorik olarak mümkündür. Benzer şekilde güçlü duygu düzenleme becerilerine sahip bireylerin eleştiri veya başarısızlık karşısında daha az geri bildirim arama eğilimi göstermeleri de hubristik eğilimlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilir.

Bu sonuçlar, hubris sendromunun yalnızca kişilik özelliklerinden kaynaklanan bireysel bir eğilim olarak değil, aynı zamanda örgütsel bağlam ve güç dinamikleriyle etkileşim içinde ortaya çıkan bir olgu olarak değerlendirilmesi gerektiğini düşündürmektedir. Nitekim liderlik ve yönetim literatüründe hubris sendromunun çoğu zaman güç, statü ve başarı deneyimleriyle birlikte ortaya çıktığı vurgulanmaktadır (Hayward & Hambrick, 1997; Owen, 2008; Sadler-Smith vd., 2017). Bu bağlamda duygusal zekâ, bireylerin sosyal ortamlarda daha etkili hareket etmelerine katkı sağlayan bir yetkinlik olmakla birlikte, güçlü pozisyonlarla birleştiğinde bireyin kendine yönelik algısını aşırı biçimde güçlendirebilir ve hubristik eğilimleri besleyebilir.

Sonuç olarak, bu çalışma, duygusal zekâ ile hubris sendromu arasındaki ilişkinin doğrusal ve tek yönlü olmadığını, aksine daha karmaşık ve çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma bulguları, duygusal zekânın örgütlerde yalnızca olumlu sonuçlar doğuran bir yetkinlik olarak ele alınmasının yeterli olmayabileceğini; bu kavramın güç, liderlik ve kişilik özellikleriyle birlikte değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Bu yönüyle çalışma, duygusal zekâ ve hubris sendromu ilişkisini ampirik verilerle ele alarak literatüre katkı sunmakta ve gelecekte yapılacak araştırmalar için önemli bir zemin oluşturmaktadır.

KAYNAKÇA

Akstinaite, V. (2023). Understanding hubris and heuristics in CEO decision-making: Implications for management. *Organizational Dynamics, 52*(2), 100978.

Akkaya, H. (2023). *Hubris sendromunun bazı demografik faktörlere göre incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Antalya Bilim Üniversitesi.

Alwali, J., & Alwali, W. (2022). Emotional intelligence and leadership effectiveness: The mediating role of organizational culture. *International Journal of Organizational Analysis, 30*(4), 1023–1041.

Altuntaş, H., & Aytaç, T. (2025). Okul yöneticilerinde hubris sendromu varlığına ilişkin öğretmen görüşleri. *Sosyal Bilimler EKEV Akademi Dergisi*, 101–124.

Amissah-Wilson, A., & Segbenya, M. (2025). Emotional intelligence and employee productivity in a developing economy: analysing the moderating and mediating effect of gender and teamwork. *Humanities and Social Sciences Communications*, *12*(1), 1-17.

Bal, Y., & Kökalan, Ö. (2022). The moderating effect of cultural intelligence on the relationship between emotional intelligence and job satisfaction. *Frontiers in Psychology, 13*, 900546.

Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development, 27*(1), 5–12.

Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1997). *Liderlikte duygusal zekâ- yönetim ve organizasyonda duygusal zekâ* (Çeviren: Zelal Bedriye Ayman). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Davies, K. A., Lane, A. M., Devonport, T. J., & Scott, J. A. (2010). Validity and reliability of a brief emotional intelligence scale (BEIS-10). *Journal of Individual Differences, 31*(4), 198–208.

Deb, S. K., Nafi, S. M., Mallik, N., & Valeri, M. (2023). Mediating effect of emotional intelligence on the relationship between employee job satisfaction and firm performance of small business. *European Business Review, 35*(5), 624–651.

Dulewicz, V., Young, M., & Dulewicz, C. (2005). The relevance of emotional intelligence for leadership performance. *Journal of General Management, 30*(3), 71–86.

Eckhaus, E., & Sheaffer, Z. (2018). Managerial hubris detection: The case of Enron. *Risk Management, 20*(3), 201–221.

Fisher, N. R. (1992). *Hybris: A study in the values of honour and shame in ancient Greece.* Aris & Phillips/Liverpool University Press.

Garrard, P. (2018). Hubris in leadership: A peril of modern management. *Leadership, 14*(3), 273–281.

García del Castillo-López, Á., & Pérez Domínguez, M. (2024). Employees' emotional intelligence and job satisfaction: The mediating role of work climate and job stress. *Administrative Sciences, 14*, 205.

Gerhardt, K., Bauwens, R., & van Woerkom, M. (2026). Emotional intelligence and leader outcomes: A comprehensive review and roadmap for future inquiry. *Human Resource Development Review, 25*(1), 29–79.

Goleman, D. (1998). *İşbaşında duygusal zekâ.* İstanbul: Varlık Yayınları.

Hayward, M. L., & Hambrick, D. C. (1997). Explaining the premiums paid for large acquisitions: Evidence of CEO hubris. *Administrative Science Quarterly, 42*(1), 103–127.

Higgs, M., & Aitken, P. (2003). An exploration of the relationship between emotional intelligence and leadership potential. *Journal of Managerial Psychology, 18*(8), 814–823.

Hyde, J., Grieve, R., Norris, K., & Kemp, N. (2020). The dark side of emotional intelligence: The role of gender and the Dark Triad in emotional manipulation at work. *Australian Journal of Psychology, 72*(4), 307–317.

Izard, C. E. (2009). Emotion theory and research: Highlights, unanswered questions, and emerging issues. *Annual Review of Psychology, 60*, 1–25.

Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N., & Boyle, E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal, 27*(4), 265–279.

Lyons, J. B., & Schneider, T. R. (2005). The influence of emotional intelligence on performance. *Personality and Individual Differences, 39*(4), 693–703.

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2016). The ability model of emotional intelligence. *Emotion Review, 8*(4), 290–300.

Mayer, J., & Salovey, P. (1990). Emotional İnteligence. *Imagination, Cognition and Personality, 9(3)*, 185-211.

Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2017). A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 90*(2), 177–202.

McCleskey, J. A. (2014). Emotional intelligence and leadership: A review of the progress, controversy, and criticism. *International Journal of Organizational Analysis, 22*(1), 76–93.

McManus, J. (2018). Hubris and unethical decision making in leadership. *Journal of Business Ethics, 149*(2), 273–287.

Ngoc, N. N., Tuan, N. P., & Takahashi, Y. (2020). A meta-analytic investigation of the relationship between emotional intelligence and emotional manipulation. *SAGE Open, 10*(4), 2158244020971615.

Owen, D. (2008). Hubris syndrome. *Clinical Medicine, 8*(4), 428–432.

Owen, D., & Davidson, J. (2009). Hubris syndrome: An acquired personality disorder? A study of US presidents and UK prime ministers over the last 100 years. *Brain, 132*(5), 1396–1406.

Özgüzel, S., & Taş, S. (2016). Hubris sendromuna yakalanan yöneticilerde çocukluktaki aile içi iletişimin etkisinin incelenmesi. *21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum, 5*(13), 26–39.

Park, J. H., Kim, C., Chang, Y. K., Lee, D. H., & Sung, Y. D. (2018). CEO hubris and firm performance: Exploring the moderating roles of CEO power and board vigilance. *Journal of Business Ethics, 147*(4), 919–933.

Petit, V., & Bollaert, H. (2012). Flying too close to the sun? Hubris among CEOs and how to prevent it. *Journal of Business Ethics, 108*(3), 265–283.

Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence. *European Journal of Personality, 15*(6), 425–448.

Russell, G. (2011). Psychiatry and politicians: The 'hubris syndrome'. *The Psychiatrist, 35*(4), 140–145.

Sadler-Smith, E., Akstinaite, V., Robinson, G., & Wray, T. (2017). Hubristic leadership: A review. *Leadership, 13*(5), 525–548.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality, 9*(3), 185–211.

Selten, J. P. (2023). Consider the hubris syndrome for inclusion in our classification systems. *Psychological Medicine, 53*, 5889–5891.

Stawicki, C., Krishnakumar, S., & Robinson, M. D. (2023). Working with emotions: Emotional intelligence, performance and creativity in the knowledge-intensive workforce. *Journal of Knowledge Management, 27*(2), 285–301.

Şendoğdu, A. A., Koçyiğit, N., & Yıldız, E. (2024). Organizational effects of hubris syndrome and potential solutions within managerial educational processes. *The Universal Academic Research Journal, 6*(3), 129–142.

Taşkıran, E., & Köse, A. (2016). Duygusal zekânın liderlik tarzları üzerindeki etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 12*(2), 577–596.

Tourish, D. (2013). *The dark side of transformational leadership: A critical perspective.* New York: Routledge.

Twumasi, E., Adu, I. N., Kyei-Frimpong, M., & Sowah, N. (2026). Organisational culture and employee creativity: Do emotional intelligence and employee self-efficacy matter? *Journal of Humanities and Applied Social Sciences, 8*(1), 3–21.

Uysal, Ş. A., & Çelik, R. (2018). Sağlık meslek gruplarında hubris sendromunun varlığına ilişkin keşfedici bir çalışma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 103–118.

Weisinger, H. (1998). *İş yaşamında duygusal zekâ* (Çeviren: Nurettin Süleymangil). İstanbul: MNS Yayıncılık.

Yukay Yüksel, M., Saruhan, Ş. C., & Keçeci, G. (2021). Psikolojik sağlamlık, duygusal zekâ ve kişilerarası duygu düzenleme. *Türk Psikoloji Yazıları, 24*(48), 1–15.

DİJİTAL VERİ GÜVENLİĞİ FARKINDALIĞI VE TEKNOLOJİYE YATKINLIK ÖLÇEKLERİNİN HAVAYOLU MÜŞTERİLERİ ÜZERİNDE UYGULANABİLİRLİĞİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

Dr. Mesud UZUN

Bağımsız Araştırmacı mesuduzun@gmail.com

Arş. Gör. Ahmet TALHA AGCA

Kocaeli Üniversitesi, talha.agca@kocaeli.edu.tr

Özet

Bu çalışma, havayolu müşterilerinin dijital veri güvenliği farkındalığı ve teknolojiye yatkınlıklarını ölçen ölçeklerin uygulanabilirliğinin incelemesi amacıyla bir pilot çalışma olarak tasarlanmıştır. Araştırmanın amacı, havayolu müşterilerine yönelik olarak dijital veri güvenliği farkındalığı ve teknolojiye yatkınlıklarını ölçen ölçeklerin yapısal uygunluğunun istatistiksel olarak test edilmesidir. Analiz edilmek üzere toplanan veriler; en az bir kere havayolu hizmeti kullanmış bireylerden oluşan 110 katılımcı üzerinde amaçlı örnekleme yöntemiyle 5'li likert tipi ifadelerden oluşan anket tekniği ile toplanmıştır. Çalışmada Yılmaz vd., (2016)'nin dijital veri güvenliği farkındalık ölçeği ile Parasuraman ve Colby (2015) tarafından geliştirilen ve dört alt boyutu (iyimser, yenilikçi, rahatsız, güvensiz) içeren teknolojiye yatkınlık ölçeği kullanılmıştır. Veri analizi, Smart-PLS 4 programı kullanılarak PLS-SEM yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin bireysel madde güvenilirliği, yakınsama geçerliliği ve ayrışma geçerliliği analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçları, ölçeklerin bireysel madde güvenilirliklerinin (faktör yükleri> 0.70), yakınsama (CR> 0.70, AVE> 0.50) ve ayrışma geçerliliklerinin (HTMT <0.90) yüksek düzeyde olduğunu göstermiştir. Bulgular, kullanılan ölçeklerin havayolu sektörü bağlamında yapılabilecek bilimsel araştırmalarda istatistiksel olarak uygulanabilir olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışma, havayolu sektörü özelinde dijital veri güvenliği ve teknolojiye yatkınlık ölçeklerinin yapısal uygunluğunu birlikte sınayan ilk pilot çalışmalardan biri olması bakımından önemlidir. Elde edilen bulgular, daha kapsamlı araştırmalar için güçlü bir metodolojik temel sunarak ilgili psikometrik ölçüm araştırmaları literatürüne katkı sağlamaktadır.

Anahtar Sözcükler: Dijital Veri Güvenliği Farkındalığı, Teknoloji Yatkınlığı, Havayolu Müşterisi, Ölçek Geçerliliği

A RESEARCH ON THE APPLİCABİLİTY OF DİGİTAL DATA SECURİTY AWARENESS AND TECHNOLOGY READİNESS SCALES ON AİRLİNE CUSTOMERS

Abstract

This study was designed as a pilot research to examine the applicability of scales measuring airline customers' digital data security awareness and technology readiness. The primary objective of the research is to statistically test the structural validity of digital data security awareness and technology readiness scales specifically for airline passengers. Data were collected via a 5-point Likert-type survey technique using purposive sampling from 110 participants who had utilized airline services at least once. The study employed the digital data security awareness scale developed by Yılmaz et al. (2016) and the technology readiness scale developed by Parasuraman and Colby (2015), which comprises four dimensions: optimism, innovativeness, discomfort, and insecurity. Data analysis was conducted using the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method via Smart-PLS 4 software. Analyses for individual item

reliability, convergent validity, and discriminant validity of the scales were performed. The results indicated high levels of individual item reliability (factor loadings > 0.70), convergent validity (CR > 0.70, AVE > 0.50), and discriminant validity (HTMT < 0.90). These findings confirm that the utilized scales are statistically applicable for scientific research within the context of the airline industry. This study is significant as it is one of the first pilot studies to concurrently test the structural suitability of digital data security and technology readiness scales specifically for the airline sector. The findings provide a robust methodological foundation for more comprehensive future research, thereby contributing to the relevant psychometric measurement literature

Keywords: Digital Data Security Awareness, Technology Readiness, Airline Customer, Scale Validity

1 GİRİŞ

Dijitalleşme, hayatın her alanında olduğu gibi, havayolu sektöründe de köklü bir dönüşümü beraberinde getirmiştir. Online bilet alım-satımından dijital bagaj takibine, kişiselleştirilmiş uçuş içi eğlence sistemlerinden ödeme sistemlerine kadar birçok hizmet, teknoloji aracılığıyla sunulmaktadır (Meydan, 2023; Demir, 2021). Bu dijitalleşme süreci, havayolu şirketlerine operasyonel verimlilik ve müşteri deneyimini geliştirme fırsatları sunarken, aynı zamanda ciddi riskleri de beraberinde getirmektedir. Müşterilerin kişisel ve finansal verilerini bu dijital platformlarda paylaşması, veri güvenliği konusunu sektörün en kritik gündem maddelerinden biri haline getirmiştir (Gwebu & Barrows, 2020; Arcuri vd., 2020).

Bu kapsamda, müşterilerin dijital teknolojilere karşı sahip oldukları tutum ve yetkinliklerin, onların veri güvenliği algılarını nasıl etkilediğini anlamak büyük önem taşımaktadır. Teknolojiye yatkınlık (Technology Readiness), bireylerin yeni teknolojileri benimseme ve kullanma konusundaki eğilimlerini gösteren önemli bir kavramdır (Parasuraman & Colby, 2015). Bu yatkınlığın, bireylerin dijital platformlardaki davranışlarını ve veri güvenliği farkındalıklarını şekillendirmesi muhtemeldir (Çıkmaz vd., 2024). Dijital veri güvenliği farkındalığı ise, bireylerin kişisel verilerini koruma, siber tehditleri tanıma ve çevrimiçi riskleri yönetme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz vd., 2016; Kaleli, 2024). Mevcut literatürde, teknolojiye yatkınlık ve dijital veri güvenliği arasındaki ilişki farklı sektörlerde incelenmiş olsa da (Bay & Uyar, 2023; Uysal & Tokmak, 2021), bu ilişkinin havayolu müşterileri gibi spesifik ve hızla dijitalleşen bir segment üzerindeki yansımaları yeterince araştırılmamıştır (Patil, 2024; Ghaderi vd., 2024). Bu boşluktan hareketle, bu çalışma, havayolu müşterilerinin dijital veri güvenliği farkındalıklarını ve teknolojiye yatkınlıklarını ölçmek amacıyla bir pilot çalışma yürütmüştür.

Bu bağlamda, çalışmanın temel amacı, *Dijital Veri Güvenliği Farkındalığı* ve *Teknolojiye Yatkınlık Ölçeği*'nin havayolu müşterileri bağlamındaki geçerliliğini ve güvenilirliğini sınamaktır. Elde edilen bulgular, ölçeklerin ana araştırmalarda kullanılabilirliğini değerlendirmek ve gelecek çalışmalara sağlam bir metodolojik temel sunmak için bir ön hazırlık niteliği taşımaktadır.

2 KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İlgili literatür kapsamında bu bölümde dijital veri güvenliği farkındalığı ve teknolojiye yatkınlık kavramlarının açıklamalarına yer verilmiştir.

2.1. Dijital Veri Güvenliği Farkındalığı

Günümüzde dijitalleşme ile birlikte bireylerin kişisel verilerini çevrimiçi ortamlarda paylaşma sıklığı artmıştır. Bu durum, veri güvenliği risklerini de beraberinde getirmektedir (Parasuraman & Colby, 2015). Bu risklerle birlikte, farkındalık kavramının önemi ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, dijital veri güvenliği farkındalığı, bireylerin siber tehditler (kimlik avı, kötü amaçlı yazılımlar, veri ihlalleri vb.) karşısında kendilerini koruma, riskleri tanıma ve güvenli dijital davranışlar sergileme becerisi olarak tanımlanabilir (Kaleli, 2024). Bu farkındalık, bireylerin dijital ortamlarda daha bilinçli ve tedbirli hareket etmelerini sağlar.

Yüksek farkındalığa sahip bireyler, kişisel verilerini koruma konusunda daha proaktif davranırken, düşük farkındalığa sahip olanlar potansiyel risklere karşı daha savunmasız olabilir (Zwilling vd., 2022). Sonuç olarak, havayolu müşterilerinin dijital veri güvenliği farkındalığı hem kişisel hem de sektörel güvenlik açısından kritik bir öneme sahiptir (Stylianou & Pericleous, 2025).

2.2. Teknolojiye Yatkınlık (Technology Readıness)

Teknolojiye yatkınlık, bireylerin yeni teknolojileri öğrenme ve kullanma konusundaki eğilimlerini ve inançlarını ifade eden çok boyutlu bir yapıdır. Parasuraman & Colby (2015) tarafından geliştirilen bu kavram, bireylerin teknolojiye karşı sahip oldukları pozitif ve negatif hisleri bir arada değerlendirir. Teknolojiye yatkınlık, dört temel alt boyuttan oluşmaktadır: İyimserlik (Optimism): Bireylerin teknolojinin hayatlarını kolaylaştıracağına dair olumlu inançları ifade eder. Bu boyuta sahip bireyler, teknolojiyi faydalı ve kontrol edilebilir olarak algılar. Yenilikçilik (Innovativeness): Yeni teknolojileri ilk deneyen ve benimseyen bireylerin eğilimlerini temsil eder. Bu bireyler, teknolojik yenilikleri merakla takip eder ve denemekten çekinmezler. Rahatsızlık (Discomfort): Bireylerin teknoloji kullanımından duydukları rahatsızlık, kontrol kaybı veya endişe hislerini yansıtır. Bu boyuta sahip bireyler, teknoloji kullanımından kaçınma eğilimindedir. Güvensizlik (Insecurity): Teknolojinin karmaşıklığına, güvensizliğine veya potansiyel risklerine dair duyulan şüphe ve endişeleri ifade eder. Bu bireyler, teknolojinin kişisel bilgilerini tehlikeye atabileceğine inanır ve bu nedenle temkinli davranırlar. Bu dört alt boyut, bireylerin teknolojiye yatkınlık profillerini oluşturur. Bu profiller, müşterilerin dijital kanalları kullanma sıklığından veri paylaşımı konusundaki tutumlarına kadar birçok davranışsal çıktıyı etkileyebilir. Bu çalışmada, teknolojiye yatkınlığın bu alt boyutlarının, havayolu müşterilerinin dijital veri güvenliği farkındalığı ile nasıl bir ilişki içerisinde olduğunun incelenmesi hedeflenmektedir.

3 YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın deseni, evren ve örneklemi, veri toplama araçları ve verilerin analizi süreçleri detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Araştırma Deseni; çalışma, nicel araştırma desenine uygun olarak tasarlanmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda, havayolu müşterilerinin dijital veri güvenliği farkındalıklarını ve teknolojiye yatkınlıklarını ölçmek amacıyla kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliği ve güvenilirliği incelenmiştir. Bu yönüyle çalışma, bir pilot araştırma niteliği taşımaktadır. Evren ve Örneklem; Araştırmanın evrenini havayolu hizmetlerinden faydalanan bireyler oluşturmaktadır. Araştırmanın amacına uygun olarak, en az bir kere havayolu kullanmış bireylerin çalışmaya dahil edilmesi hedeflenmiştir. Bu bağlamda, veri toplama sürecinde amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Veri toplama süreci Eylül ve Ekim 2025 tarihleri arasında, yaz tatilinin sona ermesiyle birlikte seyahatlerin yoğunlaştığı bir döneme denk gelecek şekilde bilinçli olarak çevrimiçi anket yoluyla yürütülmüştür. Google Forms üzerinde oluşturulan çevrimiçi anket yoluyla sosyal medya ve WhatsApp iletişim aracıyla yakın zamanda uçak seyahatine dahil olduğu bilinen bireylere anketler gönderilmiştir. Toplamda 110 online anketin eksiksiz ve uygun yanıtlardan oluştuğu tespit edilmiş ve analize dahil edilmiştir. Anket süreci için Kocaeli Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulunun 09/09/2025 tarih ve 2025/11 numaralı toplantısında alınan 32 sıra sayılı kararı ile çalışmanın bilimsel araştırma ve yayın etiği açısından uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

Veri analizleri için kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM) yöntemini destekleyen Smart PLS 4 istatistiksel veri analizi yazılım programı kullanılmıştır. Bu yöntem, özellikle küçük örneklem boyutlarında karmaşık model ilişkilerini analiz etme konusundaki gücü nedeniyle tercih edilmiştir (Ringle vd., 2022). Programın kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM) algoritması sayesinde, küçük örneklem büyüklüğüne rağmen güvenilir sonuçlar elde edilmiştir. Bu bağlamda, ölçeklerin yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (CFA) yapılmış ve güvenilirliklerini belirlemek için bileşik güvenilirlik (Composite Reliability) ve açıklanan ortalama varyans (Average Variance Extracted - AVE) değerleri incelenmiştir. Ölçüm modelindeki yapısal faktörlerin birbirinden ne kadar bağımsız olduğunu gösteren ayrışma geçerliliği için Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) kriteri incelenmiştir. Bu

analizler, ölçeklerin havayolu müşterileri özelindeki geçerlilik ve güvenilirlik durumunu ortaya çıkarmaktadır (Hair vd., 2020, Sarstedt vd., 2014).

Veri Toplama Araçları; Veriler, anket yöntemiyle toplanmıştır. Ankette iki temel ölçek kullanılmıştır: Dijital Veri Güvenliği Farkındalığı Ölçeği: Yılmaz, Şahin ve Akbulut (2016) tarafından öğretmenlerin dijital veri güvenliği farkındalıklarını ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçeğin orijinali 32 maddeden oluşmakla birlikte, bu çalışmada havayolu müşterileri bağlamında uyarlanmıştır. Teknolojiye Yatkınlık Ölçeği: Parasuraman & Colby (2015) tarafından geliştirilmiş olup, dört alt boyuta (Optimistler, Yenilikçiler, Rahatsızlar ve Güvensizler) sahiptir. Ölçek, bu çalışmada 21 maddelik bir versiyonuyla uygulanmıştır. Bu ölçeğin Türkiye'de daha önce Bay & Uyar (2023) tarafından tüketicilere ve Uysal & Tokmak (2021) tarafından otel-restoran çalışanlarına uygulanması, mevcut çalışmanın özgünlüğünü havayolu müşterileri gibi spesifik bir bağlamda uygulanabilirliğini test etmesi açısından vurgulamaktadır.

Tablo 1. Ölçüm Araçlarının İfadeleri ve Kodları

	Dijital Veri Güvenliği Farkındalığı Ölçeği İfadeleri
D1	Havayolu şirketlerinin veya havalimanlarının mobil uygulamalarını (check-in, biletleme vb.) kullanırken siber tehditler (virüs, dolandırıcılık yazılımları vb.) hakkında bilgi sahibiyim.
D2	Havayolu uygulamaları veya web sitelerine giriş yaparken kullandığım parolaların harf, sayı ve özel karakter içermesinin önemini bilirim.
D3	Online bilet alma veya check-in gibi farklı havayolu işlemleri için farklı parolalar kullanmanın önemini bilirim.
D4	Dijital ortamda (e-posta, bulut depolama vb.) sakladığım uçuş bilgilerimin veya kişisel belgelerimin izinsiz erişime karşı parola ile korunabileceğinin farkındayım.
D5	Havayolu şirketlerinin veya havalimanlarının Wi-Fi ağlarını kullanırken güvenlik duvarı (firewall) yazılımlarının önemini bilirim.
D6	Seyahat belgelerimi veya kişisel verilerimi taşımak için kullandığım USB belleklerin/taşınabilir disklerin sadece veri taşıma amaçlı kullanılması gerektiğini bilirim.
D7	Akıllı telefonumdaki veya bilgisayarımdaki işletim sisteminin (iOS, Android, Windows vb.) havayolu uygulamalarını kullanmadan önce güncel olmasına dikkat ederim.
D8	Havayolu şirketinden gelmiş gibi görünen, kişisel bilgilerimi (PNR, pasaport numarası, kredi kartı vb.) isteyen e-postalara veya SMS'lere (kimlik avı/phishing) şüpheyle yaklaşırım.
D9	Havayolu check-in kiosklarında veya kişisel cihazımda kullandığım taşınabilir depolama birimlerini (USB bellek, harici disk) herhangi bir cihaza takmadan önce virüs taraması yapılması gerektiğini bilirim.
D10	Havayolu şirketlerinden veya ilgili seyahat platformlarından gelen, güvenli olmadığını düşündüğüm e-postaları açmadan silmeye dikkat ederim.
D11	Mobil havayolu uygulamalarını veya havayolu şirketlerine ait programları indirirken, sadece resmi uygulama mağazalarından veya üreticinin kendi sitesinden indirilmesinin önemini bilirim.
D12	Seyahatlerim sırasında kullandığım cihazlarda (telefon, tablet, dizüstü bilgisayar) antivirüs yazılımı kullanmanın önemini bilirim.
D13	Havayolu hesaplarım için belirlediğim parola hatırlatma sorularına (örn. anne kızlık soyadı, evcil hayvan adı) başkalarının tahmin edemeyeceği cevaplar verilmesi gerektiğini bilirim.

D14	Havayolu uygulamaları veya online portallar için parola oluştururken karakter sayısının fazla olmasının güvenliği artırdığını bilirim.
D15	Havayolu rezervasyon detaylarımı, biniş kartlarımı veya kişisel bilgilerimi herkese açık ortamlarda (sosyal medya, genel cihazlar vb.) saklamanın güvenlik riski oluşturacağının farkındayım.
D16	Bilet veya konaklama bilgilerimi Google Drive, Dropbox gibi bulut depolama uygulamaları kullanarak internet ortamında saklayabileceğimi bilirim.
D17	Bilet, pasaport veya kimlik bilgilerim gibi önemli seyahat belgelerinin birden fazla dijital ortamda (e-posta, bulut, harici disk) yedeklenmesi gerektiğini bilirim.
D18	Online check-in veya havayolu web sitelerine giriş yaparken başkalarının kolayca tahmin edemeyeceği parolalar oluşturmaya dikkat ederim.
D19	Havayolu şirketlerinin veya seyahat acentelerinin web sitelerinin adres çubuğunda (URL) yanlış yönlendirme (sahte site) olup olmadığına dikkat ederim.
D20	Havalimanlarındaki self-servis kiosklarında veya genel bilgisayarlarda kullandığım taşınabilir depolama birimlerini (USB bellek, taşınabilir sabit disk) "Donanımı Güvenle Kaldır" seçeneğini kullanarak çıkartmaya dikkat ederim.
D21	Online bilet alma veya havayolu hesabı oluştururken karmaşık yapıdaki parolaların bile siber saldırılarla kırılabileceğini bilirim.
D22	Havayolu uygulamaları veya online portallar için kullandığım parolaların belirli aralıklarla değiştirilmesi gerektiğinin farkındayım.
D23	Havayolu kampanyaları veya bildirimleri gibi görünen, almak istemediğim şüpheli e-postaları "spam / gereksiz/önemsiz" olarak işaretlemeye dikkat ederim.
D24	Akıllı telefon, tablet veya dizüstü bilgisayar gibi seyahatlerim sırasında kullandığım cihazlara izinsiz erişilmemesi için parola/PIN/parmak izi vb. güvenlik kilidi konulabileceğinin farkındayım.
D25	Havalimanlarında veya ortak kullanım alanlarındaki (kafe, otel) herkese açık bilgisayarlarda, parola gerektiren havayolu işlemleri (bilet satın alma, hesap girişi) yapmamaya dikkat ederim.
D26	Akıllı telefonumdaki veya tabletimdeki işletim sisteminin havayolu uygulamalarıyla ilgili güvenlik uyarılarını dikkate alırım.
D27	Seyahat ederken dizüstü bilgisayarımın bataryasını elektrik kesintilerine karşı şarjlı tutmanın veri kaybını önlemedeki önemini bilirim.
D28	Havayolu şirketlerinin veya bankaların cep telefonuma gönderdiği tek kullanımlık parolalar (SMS şifresi) ile yapılan giriş işlemlerinin güvenliği arttırdığını bilirim.
D29	Online havayolu işlemleri yaparken (bilet satın alma, rezervasyon değiştirme) sanal klavye kullanmanın kişisel veri güvenliğini artırdığını bilirim.
D30	Havayolu web sitesindeki veya mobil uygulamasındaki kişisel hesabım ile işim bittikten sonra "güvenli çıkış" bağlantısını kullanarak oturumu kapatmanın önemini bilirim.
D31	Havayolu şirketlerinin web sitelerinde kullanılan güvenlik sertifikaları (HTTPS, kilit simgesi) hakkında bilgi sahibiyim ve bu simgelere dikkat ederim.
D32	Lisanslı olmayan yazılımların güvenlik açıkları oluşturarak kişisel verilerime erişimi kolaylaştırabileceği farkındayım.
	Teknolojiye Yatkınlık Ölçeği İfadeleri
O1	Yeni teknolojiler daha iyi bir yaşam kalitesine katkıda bulunur.

O2	Teknoloji bana daha fazla hareket özgürlüğü veriyor.
O3	Teknoloji, insanların günlük yaşamları üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmasını sağlar.
O4	Teknoloji, kişisel hayatımda beni daha üretken yapıyor.
Y1	Diğer insanlar yeni teknolojiler hakkında tavsiye almak için bana gelirler.
Y2	Genel olarak, yeni bir teknoloji çıktığında arkadaşlarım arasında onu ilk edinenlerdenim.
Y3	Yeni yüksek teknoloji ürünlerini ve hizmetlerini başkalarından yardım almadan çözebilirim.
Y4	İlgi alanlarımdaki en son teknolojik gelişmeleri takip ederim.
Y5	Mevcut en gelişmiş teknolojiyi kullanmayı tercih ederim.
R1	Yüksek teknoloji bir ürün veya hizmetin sağlayıcısından teknik destek alırken, benden daha fazlasını bilen biri tarafından istismar edildiğimi hissederim.
R2	Teknik destek hatları yardımcı olmuyor çünkü terimleri anlayacağım şekilde açıklamıyorlar.
R3	Bazen teknoloji sistemlerinin sıradan insanlar için tasarlanmadığını düşünüyorum.
R4	Yüksek teknoloji bir ürün veya hizmetin, sade bir dille yazılmış bir kılavuzu yoktur.
R5	Önemli insan görevlerini teknolojiyle değiştirmede dikkatli olunmalıdır çünkü yeni teknoloji güvenilir değildir.
G1	İnsanlar, kendileri için bir şeyler yapması konusunda teknolojiye çok fazla bağımlı.
G2	Çok fazla teknoloji, insanları zararlı bir noktaya kadar dikkatlerini dağıtıyor.
G3	Teknoloji, kişisel etkileşimi azaltarak ilişkilerin kalitesini düşürüyor.
G4	Sadece online ulaşılabilen bir yerde iş yaparken kendimi güvende hissetmiyorum.
G5	İnternet üzerinden sunduğum bilgilerin başkaları tarafından kötüye kullanılabileceğinden endişe duyuyorum.
G6	Elektronik olarak yaptığınız her iş işlemi, daha sonra ayrı bir iletişimle onaylanmalıdır.
G7	İnternet üzerinden kişisel bilgi sağlamayı güvenli bulmuyorum.

4 BULGULAR

Verilerin analizi, Smart-PLS 4 programı kullanılarak Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Faktör yükleri (outer loadings), bileşik güvenilirlik (composite reliability), ortalama açıklanan varyans (AVE) ve ayrışma geçerliliği (Heterotrait-Monotrait Ratio - HTMT) gibi kriterler incelenmiştir (Hair vd., 2014; Yılmaz vd., 2024).

Ölçme modelinin değerlendirilmesi, bireysel maddelerin güvenilirliğini ve faktörlerin geçerliliğini incelemek amacıyla yapılmıştır. Bu kapsamda faktör yükleri, Cronbach's Alpha, Bileşik Güvenilirlik (CR), Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) ve Ayrışma Geçerliliği değerleri analiz edilmiştir (Hair vd., 2020; Hair vd., 2021). Birleşme geçerliğinin tespitinde, faktör yükleri ile açıklanan ortalama varyans (AVE) değerleri kullanılmıştır. Faktör yüklerinin ≥ 0,70; Cronbach's Alpha ve birleşik güvenirlik katsayılarının ≥ 0,70; açıklanan ortalama varyans değerinin de ≥ 0,50 olarak gerçekleşmesi beklenmektedir. Faktör yükleri 0,5 ve 0,7 arasında olan maddeler ise CR ve AVE değerleri doğrultusunda modelde kalabilmektedir (Hair vd., 2020, 2021).

4.1. Bireysel Madde Güvenilirliği (Faktör Yükleri)

Her bir maddenin, ait olduğu faktörü ne kadar iyi temsil ettiğini gösteren faktör yükleri incelenmiştir. Kabul edilebilir kriter olarak genellikle 0.70 ve üzeri değerler beklenmektedir. Analiz sonucunda, ilk modelde yer alan düşük faktör yüklerine sahip maddeler modelden çıkarılarak revize bir model oluşturulmuştur. Ölçüm modellerinde ilk aşamada faktör yükü 0,4'ten küçük olan madde olup olmadığı kontrol edilmiştir. İnceleme sonrasında 0,5'ten küçük olan maddeler (D1, D3, D,8) istatistiksel olarak anlamsız bulunduğu için ölçüm modelinden çıkarılarak bir sonraki aşamaya geçilmiştir.

Bir sonraki aşamada faktör yükleri 0,5 ve 0,7 arasında olduğu gözlemlenen maddelerin modelde kalıp kalmayacaklarına karar verebilmek için CR ve AVE değerleri kontrol edilmiştir. Ölçüm modeli faktörlerinin ait AVE değerlerinin 0,50'in üzerinde olması gerekmektedir. AVE değeri 0,50'nin altında olan değişkenlerde faktör yükü düşük olan maddeler değerlendirilmiş ve rahatsızlar faktöründen 2 ifade, güvensizler faktöründen 2 ifade ve dijital veri güvenliği farkındalığı ölçeğinden 9 ifade anlamsız bulunmuş ve ölçüm modelinden çıkarılmıştır. Revize modeldeki faktör yükleri, Tablo 2'de sunulmuştur. Teknolojiye Yatkınlık – Optimistler Faktörü: 4 maddeden oluşan faktörde, tüm maddelerin yükleri 0.60'ın üzerindedir. O1 maddesi 0.881 ile oldukça güçlü bir yüklemeye sahiptir. Bootstrapping sonuçları, bu faktördeki tüm maddelerin yüklerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu doğrulamıştır ($p<0.05$). Teknolojiye Yatkınlık – Yenilikçiler Faktörü: Bu faktördeki 5 maddenin tamamının faktör yükleri 0.70'in üzerindedir ve mükemmel bir performans sergilemektedir. En düşük yüklemeye sahip olan madde dahi 0.721 ile oldukça yüksektir. Bootstrapping sonuçları, tüm maddelerin yüklerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir ($p<0.05$). Teknolojiye Yatkınlık- Rahatsızlar Faktörü: 3 maddeden oluşan faktörde, maddelerin yükleri 0.672 ile 0.827 arasında değişmektedir. Bootstrapping analizi, tüm maddelerin yüklerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu kanıtlamaktadır ($p<0.05$).

Tablo 2. Revize Madde Faktör Yükleri (Outer Loadings)

Faktör	Madde	Faktör Yükü	Standart Sapma	T-İstatistikleri	p Değerleri
Teknolojiye Yatkınlık – Optimistler	O1	0.881	0.196	4.500	0.000
	O2	0.708	0.258	2.745	0.006
	O3	0.763	0.211	3.611	0.000
	O4	0.618	0.264	2.339	0.019
Teknolojiye Yatkınlık - Yenilikçiler	Y1	0.771	0.181	4.261	0.000
	Y2	0.721	0.186	3.873	0.000
	Y3	0.829	0.145	5.725	0.000
	Y4	0.816	0.145	5.616	0.000
	Y5	0.778	0.151	5.155	0.000
Teknolojiye Yatkınlık - Rahatsızlar	R1	0.827	0.223	3.713	0.000
	R2	0.672	0.267	2.522	0.012
	R3	0.766	0.238	3.221	0.001
Teknolojiye Yatkınlık -	G1	0.825	0.110	7.502	0.000
	G2	0.774	0.139	5.578	0.000

Güvensizler	G3	0.733	0.132	5.567	0.000
	G5	0.614	0.181	3.391	0.001
	G6	0.672	0.166	4.059	0.000
	D2	0.573	0.128	4.480	0.000
	D10	0.591	0.095	6.187	0.000
	D12	0.720	0.097	7.462	0.000
	D13	0.738	0.110	6.681	0.000
	D14	0.717	0.100	7.172	0.000
	D15	0.737	0.104	7.076	0.000
	D16	0.693	0.101	6.896	0.000
	D17	0.658	0.106	6.237	0.000
	D18	0.821	0.064	12.836	0.000
	D19	0.751	0.072	10.364	0.000
Dijital Veri Güvenliği Farkındalığı	D20	0.643	0.084	7.696	0.000
	D21	0.644	0.106	6.073	0.000
	D22	0.787	0.077	10.212	0.000
	D23	0.740	0.082	9.061	0.000
	D24	0.788	0.056	14.138	0.000
	D25	0.710	0.094	7.566	0.000
	D26	0.820	0.062	13.229	0.000
	D27	0.813	0.052	15.763	0.000
	D28	0.734	0.079	9.234	0.000
	D29	0.655	0.083	7.867	0.000
	D30	0.779	0.056	13.884	0.000
	D31	0.695	0.071	9.789	0.000
	D32	0.716	0.080	8.944	0.000

Teknolojiye Yatkınlık – Güvensizler Faktörü: Bu faktördeki 5 maddenin tamamının faktör yükleri 0.60'ın üzerindedir. En düşük yüklemeye sahip olan G5 (0.614) ve G6 (0.672) maddeleri kabul edilebilir seviyededir. Bootstrapping sonuçları, G faktöründeki tüm maddelerin yüklerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir ($p<0.05$). Dijital Veri Güvenliği Farkındalığı; Bu faktörü oluşturan 23 maddenin faktör yükleri incelendiğinde, büyük çoğunluğunun 0.70'in üzerinde olduğu görülmüştür. Düşük yüklemeye sahip bazı maddeler (örn., D2: 0.573, D10: 0.591) teorik olarak anlamlı kabul edilse de faktörün genel performansı oldukça güçlüdür. Bootstrapping analizi sonuçlarına göre, faktördeki tüm maddelerin faktör yükleri istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0.05$).

1.1. Yakınsama Geçerliliği ve Güvenilirlik

Faktörlerin iç tutarlılığı ve yakınsama geçerliliği, Cronbach's Alpha, Bileşik Güvenilirlik (CR) ve Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) değerleri incelenerek değerlendirilmiştir. Kabul edilebilir kriterler, CR için 0.70 ve üzeri, AVE için 0.50 ve üzeri değerlerdir (Hair vd., 2014; Afthanorhan, 2014). Bulgular Tablo 3'te özetlenmiştir.

Tablo 3. Ölçüm Modellerinin Yakınsama Geçerliliği ve Güvenilirlik Değerleri

Faktör Adı	İç Tutarlılık (Cronbach's Alpha)	Bileşik Güvenilirlik (CR)	Ortalama Açıklanan Varyans (AVE)
Teknolojiye Yatkınlık – Optimistler	0.802	0.834	0.561
Teknolojiye Yatkınlık –	0.844	0.888	0.614

Yenilikçiler			
Teknolojiye Yatkınlık – Rahatsızlar	0.670	0.801	0.574
Teknolojiye Yatkınlık – Güvensizler	0.779	0.848	0.529
Dijital Veri Güvenliği Farkındalığı	0.958	0.961	0.521

Cronbach's Alpha: R faktörü hariç (0.670) tüm faktörlerin Cronbach's Alpha değerleri 0.70 eşiğinin üzerindedir. Bileşik Güvenilirlik (CR): Tüm faktörlerin Bileşik Güvenilirlik değerleri (rho_c), 0.70 eşiğinin üzerindedir (en düşük R faktörü için 0.801'dir). Bu durum, tüm faktörlerin iç tutarlılık açısından güvenilir olduğunu göstermektedir. Ortalama Açıklanan Varyans (AVE): Tüm faktörlerin AVE değerleri, 0.50 eşiğinin üzerindedir (en düşük D faktörü için 0.521'dir). Bu sonuç, tüm faktörlerin yakınsak geçerliliğinin sağlandığını kanıtlamaktadır. Bu değer kabul edilebilir aralıkta olup ve diğer güvenilirlik ölçütlerinin yüksek olması nedeniyle ölçüm modelinin güvenilirlik (özellikle CR) ve yakınsak geçerlilik kriterleri başarıyla karşılanmıştır. R faktörünün düşük Cronbach's Alpha değeri, Bileşik Güvenilirlik değerinin yüksek olması nedeniyle kabul edilebilir bir durumdur (Hair vd., 2017)

1.2. Ayrışma Geçerliliği

Faktörlerin birbirinden ne kadar bağımsız olduğunu gösteren ayrışma geçerliliği, Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) kriteri ile incelenmiştir. Kabul edilebilir kriter, HTMT değerlerinin 0.90'ın altında olmasıdır (Hair vd., 2014; Sarstedt vd., 2014). Sonuçlar Tablo 4'te gösterilmiştir. Tüm faktör çiftleri arasındaki HTMT oranları 0.85 eşiğinin altındadır. En yüksek oran 0.461 ile O-Y faktörleri arasındadır. Bu değerler, faktörlerin birbirinden net bir şekilde ayrıştığını ve birbirine benzemediğini göstermektedir.

Tablo 4. Ayrışma Geçerlilik (Discriminant Validity) - HTMT Oranları

Faktör Adı	Teknolojiye Yatkınlık – Optimistler	Teknolojiye Yatkınlık - Yenilikçiler	Teknolojiye Yatkınlık - Rahatsızlar	Teknolojiye Yatkınlık - Güvensizler	Dijital Veri Güvenliği Farkındalığı
Teknolojiye Yatkınlık – Optimistler	-				
Teknolojiye Yatkınlık - Yenilikçiler	0.461	-			
Teknolojiye Yatkınlık - Rahatsızlar	0.251	0.440	-		
Teknolojiye Yatkınlık - Güvensizler	0.235	0.204	0.451	-	
Dijital Veri Güvenliği Farkındalığı	0.285	0.282	0.355	0.374	-

Tüm HTMT değerleri, önerilen 0.90 eşik değerinin oldukça altındadır. Bu bulgu, modeldeki faktörlerin birbirinden yeterli düzeyde ayrıştığını ve ölçeklerin ayrışma geçerliliğine sahip olduğunu istatistiksel olarak ortaya koymaktadır.

SONUÇ ve TARTIŞMA

Analiz bulguları (faktör yükleri, güvenilirlik, yakınsak ve ayrışan geçerlilik), SmartPLS ile kurulan ölçüm modelinin geçerli ve güvenilir olduğunu güçlü bir şekilde desteklemektedir. Ölçme modeline ilişkin yapılan tüm analizler, havayolu müşterilerinin dijital veri güvenliği farkındalığını ve teknolojiye yatkınlıklarını

ölçmek için kullanılan ölçeklerin, pilot çalışma kapsamında istatistiksel olarak güvenilir ve geçerli olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, ölçeklerin havayolu müşterilerinin dijital veri güvenliği farkındalıklarının ve teknolojiye yatkınlıklarının incelenmek istenen ana araştırmalarda kullanılabileceği yönünde güçlü bir kanıt sunmaktadır.

Çalışma yapısı gereği keşifsel bir araştırmadır. İlerideki yapılacak olan çalışmalara kanıt sunmaktadır. Pilot çalışmanızın bulguları, alana ve ilgili sektörlere çeşitli katkılar sunmaktadır; bu çalışma, Dijital Veri Güvenliği Farkındalığı Ölçeği ve Teknolojiye Yatkınlık Ölçeği gibi önemli psikometrik araçların, Türkiye'deki havayolu müşterileri bağlamında geçerlilik ve güvenilirlik analizlerini gerçekleştiren öncü bir pilot çalışmadır. Çalışma ilgili ölçeklerin kullanım alanını genişletmekte ve alan yazına yeni bir psikometrik ölçüm alanı sunmaktadır.

Elde edilen bulgular, havayolu şirketleri için müşteri deneyimini ve veri güvenliği politikalarını geliştirmek adına önemli veriler sağlamaktadır. Şirketler, müşterilerinin teknolojiye yatkınlık seviyelerini ve dijital veri güvenliği farkındalıklarını anlayarak, kişiselleştirilmiş güvenlik önlemleri ve iletişim stratejileri geliştirebilirler. Örneğin, "Rahatsız" veya "Güvensiz" profildeki müşterilere yönelik daha açıklayıcı ve güven verici mesajlar oluşturulabilir. Dijital veri güvenliği farkındalıkları belirlenip eksik olduğu düşünülen alanlara yönelik farkındalık kampanyaları yürütülüp müşteri memnuniyetine ve sadakatine yönelik katkı sağlanabilir. Çalışma, 110 kişilik sınırlı örneklem büyüklüğüne rağmen iki farklı ölçeğin psikometrik özelliklerinin başarılı bir şekilde test edilebileceğini göstermektedir. Sonuçlar ölçek uyarlama/adaptasyon yürütecek araştırmacılar için örnek bir pilot model oluşturabilir.

Çalışmanın bulguları, pilot bir araştırmanın doğası gereği bazı kısıtlılıklara sahiptir. En belirgin kısıtlılık, 110 kişilik örneklem büyüklüğüdür. Bu durum, özellikle yapısal ilişkilerin analiz edildiği hipotez testleri gibi daha ileri istatistiksel analizler için ideal örneklem sayısının altında kalmaktadır. Bu nedenle, elde edilen bulguların genellenebilirliği sınırlıdır. Ayrıca, çalışma belirli bir coğrafi bölge veya havaalanına bağlı kalmadan genel havayolu müşterilerine odaklandığı için, bulguların kültürel veya bölgesel farklılıkları yansıtıp yansıtmadığı belirsizdir. Bu pilot çalışma, kullanılan ölçeklerin faktör yapısına dair önemli keşifsel bulgular sunmakla birlikte, elde edilen sonuçların genellenebilirliği kısıtlıdır.

Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler, elde edilen bulguların doğrulanması ve genelleştirilebilirliğin artırılması için, daha büyük ve temsili bir örneklemle (örneğin 400-500 kişi) benzer bir çalışma yürütülmelidir. Bu pilot çalışmada sadece ölçeklerin psikometrik özellikleri incelenmiştir. Gelecek çalışmalarda, dijital veri güvenliği farkındalığı ile teknolojiye yatkınlık (alt boyutlarıyla birlikte) arasındaki ilişkinin incelenmesi için korelasyon, regresyon veya yapısal eşitlik analizleri yapılabilir. Böylece, havayolu müşterilerinin dijital güvenlik farkındalığını hangi teknoloji yatkınlık profilinin en iyi şekilde açıkladığını ortaya çıkarabilir.

KAYNAKÇA

Afthanorhan, A. (2014). Hierarchical component using reflective formative measurement model in partial least square structural equation modeling (Pls-Sem). *International Journal of Mathematics and Statistics Invention (IJMSI), 2*(2), 33–49.

Akter, S., Uddin, M. R., Sajib, S., Lee, W. J. T., Michael, K., ve Hossain, M. A. (2022). Reconceptualizing cybersecurity awareness capability in the data-driven digital economy. Annals of Operations Research, 319(1), 1–26.

Albayrak, E., ve Bağcı, H. (2025). Modelling the effects of personal factors on information security awareness. Journal of Information Science, 51(1), 20–30.

Arcuri, M. C., Gai, L., Ielasi, F., ve Ventisette, E. (2020). Cyber attacks on hospitality sector: Stock market reaction. Journal of Hospitality and Tourism Technology, 11(2), 277–290.

Asfahani, A. M. (2024). Behind the digital veil: Decoding the influence of HR training on information security awareness in Saudi Arabia. Cogent Business & Management, 11(1), 2395430.

Bay, M., ve Uyar, E. (2023). Teknolojiye hazır bulunuşluğun müşteri sadakatine etkisinde kontrol isteğinin aracılık rolü. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 32(3), 184–202.

Busulwa, R. (2020). Hospitality management and digital transformation: Balancing efficiency, agility and guest experience in the era of disruption. London: Routledge.

Çıkmaz, G., Baltacı, F., ve Kanuşağı, İ. (2024). Havacılıkta dijital hizmet sunumunun turistik deneyim üzerindeki etkisinde teknolojik hazıroluşluğun düzenleyici rolü. Yaşar Üniversitesi E-Dergisi, 19(73), 1–22.

Demir, Z. (2021). Havayolu sektöründe ödeme sistemleri yoluyla yapılan dolandırıcılık işlemlerinin sektöre olan etkisinin değerlendirilmesi, denetlenmesi ve önlenmesine yönelik öneriler. Öneri Dergisi, 16(55), 185–220.

Fakfare, P., Manosuthi, N., Lee, J. S., Jin, M., Han, H., ve Kim, J. J. (2024). Data vulnerability and privacy risk among hotel guests who share personal data. Journal of Vacation Marketing, 30(3), 527–542.

Florido-Benítez, L. (2024). The importance of cybersecurity for airports in marketing activities. In Airport Marketing Strategies (pp. 165–183). Bingley: Emerald Publishing Limited.

Ghaderi, Z., Beal, L., ve Houanti, L. (2024). Cybersecurity threats in tourism and hospitality: Perspectives from tourists engaging with sharing economy services. Current Issues in Tourism, 27(13), 1–16.

Gwebu, K., ve Barrows, C. W. (2020). Data breaches in hospitality: Is the industry different? Journal of Hospitality and Tourism Technology, 11(3), 511–527.

Hair, J. F., Astrachan, C. B., ve Moisescu, O. I. (2021). Executing and interpreting applications of PLS-SEM: Updates for family business researchers. Journal of Family Business Strategy, 12(3).

Hair, J. F., Howard, M. C., ve Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. Journal of Business Research, 109, 101–110.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., ve Sarstedt, M. (2014). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Hu, Y., ve Min, H. K. (2025). Information transparency, privacy concerns, and customers' behavioral intentions regarding AI-powered hospitality robots: A situational awareness perspective. Journal of Hospitality and Tourism Management, 63, 177–184.

Kaleli, S. S. (2024). Measuring digital data security awareness: The case of higher education institution. Journal of Studies in Advanced Technologies, 2(2), 108–119.

Meydan, C. H. (2023). Havayolu işletmelerinde dijital dönüşüm uygulamaları üzerine bir inceleme. Journal of Aviation Research, 5(1), 65–82.

Parasuraman, A., ve Colby, C. L. (2015). Technology readiness: A framework for conceptualizing, measuring, and predicting consumer reactions to technology. London: Routledge.

Patil, P. (2024). System condition monitoring and cybersecurity: Aviation, tourism, and hospitality industry. In Corporate Cybersecurity in the Aviation, Tourism, and Hospitality Sector (pp. 137–148). Hershey, PA: IGI Global.

Ringle, C. M., Wende, S., ve Becker, J.-M. (2022). SmartPLS 4. Hamburg: SmartPLS GmbH.

Sarstedt, M., Ringle, C. M., ve Hair, J. F. (2014). PLS-SEM: Looking back and moving forward. Long Range Planning, 47(3), 132–137.

Shin, H. W., ve Jang, H. (2025). Overcoming barriers of corporate digital responsibility in the hospitality and tourism industry: A social identity perspective. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 37(1), 1–15.

Stylianou, C., ve Pericleous, C. (2025). Reviewing the digital skills and readiness of hospitality and tourism graduates: A way of success. Worldwide Hospitality and Tourism Themes, 17(1), 11–21.

Uysal, M., ve Tokmak, İ. (2021). Mutfak şeflerinin mutfakta bulunan teknoloji ile ilişkisi: İzmir ilindeki mutfak şefleri üzerine bir araştırma. Journal of Tourism & Gastronomy Studies, 9(Special Issue 5), 453–463.

Yılmaz, F., Şahin, A., ve Akbulut, Y. (2016). Öğretmenlerin dijital veri güvenliği farkındalık düzeylerinin incelenmesi. Eğitim Teknolojisi Teorisi ve Uygulama Dergisi, 6(1), 1–13.

Yılmaz, V., Kinaş, Y., ve Olgaç, S. (2024). SMART – PLS 4 ile yapısal eşitlik modellemesi. Ankara: Detay Yayıncılık.

Zwilling, M., Klien, G., Lesjak, D., Wiechetek, Ł., Cetin, F., ve Basim, H. N. (2022). Cyber security awareness, knowledge and behavior: A comparative study. Journal of Computer Information Systems, 62(1), 82–97.

CEO MESAJLARINDA PAYDAŞLARA YÖNELİK SÖYLEMLERİN İNŞASI: ÇALIŞAN VE MÜŞTERİ TEMALARI ÜZERİNE BİR İÇERİK ANALİZİ

Dr. Öğr. Üyesi Pelin KARACA KALKAN

Ankara Bilim Üniversitesi, pelin.karaca.kalkan@ankarabilim.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Neslihan KÜNYE POLAT

Ankara Bilim Üniversitesi, neslihan.kunye.polat@ankarabilim.edu.tr

Özet

Günümüzde işletmelerin sürdürülebilir başarısı, yalnızca finansal performanslarıyla değil, farklı paydaş gruplarıyla kurdukları ilişkilerin niteliğiyle de yakından ilişkilidir. Artan paydaş beklentileri ve etkileşim düzeyi, işletmelerin çoklu paydaş taleplerini eş zamanlı olarak yönetmesini zorunlu kılmakta; bu durum kurumsal iletişim araçlarının stratejik önemini artırmaktadır. Bu bağlamda CEO mesajları, işletmelerin stratejik önceliklerini, değer yaratma anlayışını ve paydaşlarla kurdukları ilişki biçimini yansıtan önemli bir söylem alanı sunmaktadır. Bu araştırmada, BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan şirketlerin faaliyet raporlarında bulunan CEO mesajları, çalışan ve müşteri paydaşlarına yönelik içeriksel temalar açısından incelenmiştir. Nitel araştırma yaklaşımı benimsenmiş ve 2024 yılına ait CEO mesajları içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir. Amaçlı örnekleme yöntemiyle seçilen 15 şirketin verileri MAXQDA programı kullanılarak analiz edilmiştir. Bulgular, CEO söylemlerinin ağırlıklı olarak müşteri odaklı bir yapı sergilediğini; çalışanlara yönelik söylemlerin ise daha sınırlı ve belirli temalar etrafında şekillendiğini göstermektedir. Ayrıca müşteri odaklı söylemlerin B2C şirketlerde yoğunlaştığı, çalışan söylemlerinin ise daha dengeli dağıldığı tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular, CEO mesajlarının işletmelerin paydaş iletişiminde stratejik bir araç olarak konumlandığını ortaya koymaktadır.

Anahtar Sözcükler: CEO Söylemleri, Paydaş Teorisi, Kurumsal İletişim, Müşteri Değer Yaratımı

CONSTRUCTING STAKEHOLDER-ORIENTED DISCOURSE IN CEO MESSAGES: A CONTENT ANALYSIS OF EMPLOYEE AND CUSTOMER THEMES

Abstract

In today's business environment, sustainable firm success depends not only on financial performance but also on the quality of relationships with different stakeholder groups. Increasing stakeholder expectations and engagement levels require organizations to manage multiple stakeholder demands simultaneously, enhancing the strategic importance of corporate communication tools. In this context, CEO messages represent a significant discursive space through which firms communicate their strategic priorities, value creation logic, and relationships with stakeholders. This study examines CEO messages in the annual reports of companies listed in the BIST Sustainability Index, focusing on the thematic construction of narratives related to employees and customers. A qualitative research design was adopted, and CEO messages from 2024 annual reports were analyzed using content analysis. Data from 15 companies selected through purposive sampling were coded and analyzed using MAXQDA software. The findings indicate that CEO discourse is predominantly customer-oriented, whereas employee-related narratives are more limited and structured around specific themes. Additionally, customer-oriented discourse is more prominent in B2C firms, while employee-related narratives display a more balanced distribution. The results highlight the role of CEO messages as strategic communication tools in managing stakeholder relationships.

Keywords: CEO Discourses, Stakeholder Theory, Corporate Communication, Customer Value Creation

1 GİRİŞ

Günümüz rekabet ortamında işletmelerin başarısı, yalnızca finansal çıktılarla değil, farklı paydaş gruplarıyla kurdukları ilişkileri ne ölçüde yönetebildikleriyle belirlenmektedir. Bu durum, işletmelerin stratejik önceliklerini yeniden şekillendirirken, değer yaratma süreçlerinin yalnızca ekonomik çıktılarla sınırlı kalmadığını; müşteri deneyimi, çalışan bağlılığı ve kurumsal itibar gibi unsurların da bu sürecin ayrılmaz bir parçası hâline geldiğini göstermektedir. Bu bağlamda paydaş teorisi, işletmeleri farklı çıkar grupları arasında denge kuran ve bu gruplarla karşılıklı etkileşim içinde değer üreten yapılar olarak ele alarak önemli bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Günümüzde paydaşların artan gücü ve etkisi, bu teorik çerçevenin uygulamadaki önemini daha da artırmaktadır. Boykot, bilinçli tüketim (buycott), yatırım ve yatırımı geri çekme gibi eylemler aracılığıyla paydaşlar işletmeler üzerinde doğrudan etki oluşturabilmekte; paydaş taleplerinin artan önemi ve aciliyeti, örgütleri çoklu paydaş beklentilerini eş zamanlı olarak yönetmeye zorlamaktadır (Mahajan vd., 2023). Bu bağlamda işletmelerin kurumsal meşruiyetlerini sürdürebilmeleri, farklı paydaş gruplarının beklentilerini dikkate alan bütüncül yönetim ve iletişim yaklaşımları geliştirmelerine bağlıdır.

Bu süreçte CEO mesajları, işletmelerin kendilerini nasıl konumlandırdıklarını ve paydaşlarla nasıl bir ilişki kurmayı hedeflediklerini yansıtan önemli bir iletişim alanı sunmaktadır. Bu mesajlar, bir yandan markanın değer önerisini ve stratejik yönelimini ortaya koyarken, diğer yandan çalışanlar başta olmak üzere iç paydaşlarla güven, bağlılık ve aidiyet ilişkisi kurmaya hizmet etmektedir. Bu yönüyle CEO mesajları, yalnızca bilgi aktaran metinler değil; aynı zamanda kurumsal anlamın üretildiği ve paydaş ilişkilerinin şekillendirildiği stratejik bir söylem alanı olarak öne çıkmaktadır.

Literatürde paydaş teorisi ve kurumsal iletişim alanında önemli bir birikim oluşmasına rağmen, CEO mesajlarının çoklu paydaş yaklaşımı çerçevesinde nasıl yapılandırıldığını inceleyen çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Mevcut çalışmaların önemli bir bölümü CEO mesajlarını finansal performans, yatırımcı iletişimi ve izlenim yönetimi bağlamında ele almaktadır. Nitekim CEO mektuplarının yatırımcı algılarını ve piyasa beklentilerini şekillendirmede önemli bir rol oynadığı; bu metinlerde kullanılan dilin ve anlatım biçiminin yatırımcı değerlendirmelerini etkileyebildiği çeşitli çalışmalar tarafından ortaya konulmuştur (Clatworthy & Jones, 2003; Craig & Brennan, 2012). Benzer şekilde, CEO mesajlarının sıklıkla izlenim yönetimi aracı olarak kullanıldığı ve şirket performansına ilişkin algıları yönlendirmeye hizmet ettiği de literatürde geniş biçimde tartışılmaktadır (Amernic & Craig, 2013; Hooghiemstra, 2000). Bununla birlikte, daha yakın dönem çalışmalar CEO söylemlerinin sürdürülebilirlik ve kurumsal meşruiyet bağlamında ele alınmaya başlandığını göstermekle birlikte, bu analizlerin çoğunlukla belirli temalarla sınırlı kaldığı ve farklı paydaş gruplarına yönelik içeriklerin bütüncül biçimde incelenmesinin hâlâ sınırlı olduğu görülmektedir (Arvidsson, 2023; Moran, 2024). Oysa CEO mesajları, işletmelerin stratejik önceliklerini ve paydaşlarla kurduğu ilişki biçimini doğrudan yansıtan önemli bir alandır. Bu doğrultuda bu çalışma, BIST şirketlerinin faaliyet raporlarında yer alan CEO mesajlarını içerik analizi yöntemiyle inceleyerek, özellikle çalışan ve müşteri paydaşlarına yönelik içeriksel temaların nasıl kurgulandığını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda araştırmanın temel sorusu şu şekilde formüle edilmiştir: CEO mesajlarında, çalışanlar ve müşteriler gibi öncelikli paydaşlara yönelik söylemler hangi içeriksel temalar çerçevesinde ve nasıl yapılandırılmaktadır?

2 KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın kuramsal çerçevesi, paydaş teorisi ve çoklu paydaş yaklaşımı ekseninde CEO söylemlerinin paydaş iletişimindeki stratejik rolüne dayanmaktadır.

2.1. Paydaş Teorisi ve Çoklu Paydaş Yaklaşımı

Paydaş teorisi, işletmeyi yalnızca hissedarların ekonomik çıkarları üzerinden değil; işletmenin faaliyetlerinden etkilenen ve/veya işletmeyi etkileyen aktörlerle kurduğu karşılıklı bağımlılık ilişkileri üzerinden açıklayan bir çerçevedir. Freeman (1984) paydaş yaklaşımını stratejik yönetimin merkezine alarak

işletmeyi paydaşlar için değer yaratma sistemi olarak konumlandırmıştır. Araştırmacı ayrıca, şirketlerin yalnızca hissedarların çıkarlarına odaklanmak yerine tüm paydaşların çıkarlarını dikkate alması gerektiğini savunmuş; bu yaklaşımın, tüm taraflar için değer yaratmanın yanı sıra uzun vadeli örgütsel başarıyı da desteklediğini ileri sürmüştür. Donaldson ve Preston (1995) paydaş teorisini betimleyici, araçsal ve normatif olmak üzere üç yönüyle ele almıştır. Bu yaklaşım, paydaş yönetiminin kurumsal performansla ilişkisini açıklarken, teorinin asıl gerekçesinin normatif temele dayandığını vurgulamaktadır. Dolayısıyla bu teori, yalnızca kime seslenildiği değil, neden ve hangi değerlerle seslenildiği sorusunu da gündeme getirerek CEO söylemlerinin çözümünde kuramsal bir dayanak sağlamaktadır.

Çoklu paydaş yaklaşımındaki önemli bir soru kimin gerçekten önemli sayılacağıdır. Bu soruya ilişkin Frooman (1999) kaynak bağımlılığı kuramı üzerinden paydaşların işletmeyi etkileme stratejilerinin bağımlılık dengesine göre değiştiğini savunmuştur ve böylece paydaş etkisinin işletmelerin ilişki yapısına bağlı stratejik bir etkileşim alanı olduğunu ileri sürmüştür. Başka bir çalışmada, yöneticilerin paydaşlara atfettikleri önemin güç, meşruiyet ve öncelik niteliklerinin birleşimiyle belirlendiğini ileri süren paydaş belirginliği (salience) yaklaşımı ortaya konulmuştur. Bu yaklaşım, yöneticilerin sınırlı zaman, enerji ve kaynaklarını hangi paydaşların taleplerine yönelteceklerine nasıl karar verdiklerini açıklamayı amaçlamaktadır (Mitchell vd., 1997). Greenwood (2007) ise daha eleştirel bir perspektifle paydaş katılımının doğrudan sorumluluk anlamına gelmediğini, ahlaki açıdan nötr olabileceğini ve daha fazla paydaş etkileşiminin daha iyi olacağı varsayımının analitik olarak yetersiz kalabileceğini vurgulamıştır. Bu çalışmalar birlikte değerlendirildiğinde, CEO mesajlarında çalışan ve müşteri gibi paydaş gruplarına ayrılan söylemsel alanın, basit birer iyi niyet beyanı olmanın ötesine geçtiği görülmektedir. Bu mesajlar, ilgili paydaşın kurum gözündeki belirginliğini, etki gücünü ve bu gruplarla kurulan ilişkinin hangi amaçlara hizmet ettiğini gösteren güçlü birer stratejik önceliklendirme sinyali olarak kabul edilmelidir.

2.2. Kurumsal Söylem Aracı Olarak CEO Mesajları ve Paydaş İletişimi

CEO mesajları, kurumsal iletişimin en görünür unsurlarından biri olarak yalnızca bilgi aktaran metinler değil; aynı zamanda örgütün kimliğini, stratejik yönelimini ve paydaşlarla kurduğu ilişki biçimini yansıtan önemli iletişim araçlarıdır (Jonäll & Rimmel, 2010). Kurumsal iletişim perspektifinden bakıldığında, bu metinler yalnızca içerik aktarmakla kalmaz; aynı zamanda paydaşlarla ilişki kuran, kurumsal değerleri yansıtan ve belirli bir anlam çerçevesi oluşturan yapılar olarak değerlendirilmektedir. Nitekim Amernic ve Craig (2013) CEO mesajlarını örgütsel gerçekliği şekillendiren stratejik bir liderlik dili olarak ele almaktadır. Bu bağlamda CEO mesajları, işletmelerin kendilerini nasıl konumlandırdıklarını ve paydaşlarla nasıl bir ilişki kurmayı hedeflediklerini ortaya koyan önemli bir iletişim alanı sunmaktadır.

Literatürde CEO söylemlerinin stratejik birer araç olarak farklı teorik perspektiflerden incelendiği görülmektedir. Bu bağlamda Liu ve diğerleri (2022), CEO söylemlerinin içerdiği metaforlar aracılığıyla marka konumlandırmasını nasıl etkilediğini analiz ederken, Frösén ve Stewart (2023) CEO'ların pazarlama odaklı stratejik yönelimlerini nasıl yansıttığını Fortune 500 şirket örnekleri üzerinden tartışmaktadır. Türkiye bağlamında ise Karaca-Kalkan (2026), CEO söylemlerini kurumsal sürdürülebilirliğin çevresel, sosyal ve yönetişim boyutlarında nasıl yapılandığını incelemektedir. Söz konusu çalışmalar, CEO mesajlarının sürdürülebilirlik, pazarlama stratejisi ve kurumsal meşruiyet inşasında nasıl bir işlev gördüğünü anlamak adına değerli bir zemin oluşturmaktadır.

CEO söylemlerinin farklı paydaş gruplarına yönelik dili nasıl ayrıştırdığı da önemli bir araştırma konusudur. Civera ve diğerleri (2025) küresel ölçekte yaptığı analiz sonucunda, CEO söylemlerinde müşterilere ve çalışanlara yönelik dilin niteliğinde farklılıklar olabileceğini gözlemlemişlerdir. Örneğin, şirketlerin müşterilerden bahsederken genellikle onların şirkete kattığı değeri vurguladıklarını, ihtiyaç ve taleplerine verdikleri önemi belirttikleri ortaya çıkmıştır. Çalışanlara yönelik söylemlerde ise daha kapsamlı ve içten bir üslup dikkat çekmektedir. CEO mesajlarında çalışanlar çoğu zaman şirketin en değerli sermayesi olarak tanımlanmış ve şirket hedeflerine ulaşmadaki katkıları takdir edilerek başarılardaki payları vurgulanmıştır. Dolayısıyla CEO mesajları, kurumların stratejik önceliklerini paydaş bazında nasıl farklılaştırdığını ve hangi paydaş grubuna hangi söylemsel değeri atfettiğini anlamak adına önemli bir kaynaktır.

3 YÖNTEM

Bu çalışmada, CEO söylemlerinin çalışanlara ve müşterilere yönelik nasıl inşa edildiğini analiz etmek amacıyla nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada örneklem belirlenirken amaçlı örnekleme yaklaşımı benimsenmiştir. Amaçlı örnekleme, araştırma sorusuyla ilişkili bilgi açısından zengin veri kaynaklarının bilinçli biçimde seçilmesine olanak tanıyan yaygın bir nitel araştırma stratejisidir (Creswell & Poth, 2016; Patton, 2002). Bu kapsamda, Borsa İstanbul (BIST) Sürdürülebilirlik 25 Endeksi'nde yer alan şirketler arasından farklı sektörleri temsil eden firmalar seçilerek örneklem çeşitliliği sağlanmıştır. Söz konusu endeksin kurumsal şeffaflık, sosyal sorumluluk ve stratejik iletişim açısından yüksek raporlama standartlarına sahip şirketleri içermesi, CEO söylemlerini incelemek açısından zengin ve anlamlı bir veri kaynağı sunmaktadır. Endekste yer alan tüm şirketler incelenmiş, ancak farklı sektörleri temsil eden ve analiz açısından veri çeşitliliği sağlayan firmalar örnekleme dahil edilmiştir. Farklı sektörlerden firmaların örnekleme dahil edilmesi, CEO mesajlarında ortaya çıkabilecek tematik farklılıkların karşılaştırmalı biçimde incelenmesine imkân sağlamaktadır. Bu doğrultuda analiz kapsamına toplam 15 şirketin faaliyet raporlarında yer alan CEO veya Genel Müdür mesajları dahil edilmiştir. Analize dahil edilen şirketlerin sektörel ve iş modeli dağılımı Tablo 1'de sunulmaktadır. Böylece araştırmada hem veri çeşitliliğinin sağlanması hem de CEO söylemlerinin farklı sektör bağlamlarında ortaya çıkan tematik örüntülerinin daha kapsamlı biçimde analiz edilmesi amaçlanmıştır.

Tablo 1. Analiz kapsamındaki şirketlerin sektörel dağılımı

No	Şirket Adı	Ana Sektör	Alt Sektör	İş Modeli
1	Akbank T.A.Ş.	Mali Kuruluş	Bankacılık	B2C
2	Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş.	İmalat	Gıda, İçecek ve Tütün	B2C
3	Arçelik A.Ş.	İmalat	Dayanıklı Tüketim / Elektrikli Cihazlar	B2C
4	Aselsan Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Teknoloji	Savunma	B2B
5	Bim Birleşik Mağazalar A.Ş.	Perakende Ticaret	Perakende	B2C
6	Çimsa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş.	İmalat	Taş ve Toprağa Dayalı İmalat	B2B
7	Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.	İmalat	Otomotiv	Karma (B2B+B2C)
8	Koç Holding A.Ş.	Mali Kuruluş	Holding	Karma (B2B+B2C)
9	Mavi Giyim Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Perakende Ticaret	Tekstil / Perakende	B2C
10	Migros Ticaret A.Ş.	Perakende Ticaret	Perakende	B2C
11	Petkim Petrokimya Holding A.Ş.	İmalat	Petrokimya	B2B
12	Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş.	Haberleşme	Telekomünikasyon	B2C
13	Tüpraş-Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.	İmalat	Rafine / Petrol	B2B
14	Türk Hava Yolları A.O.	Ulaştırma	Havayolu Taşımacılığı	B2C
15	Türkiye İş Bankası A.Ş.	Mali Kuruluş	Bankacılık	B2C

Not. Tablo, örnekleme dahil edilen şirketlerin farklı sektörleri temsil edecek şekilde seçildiğini göstermektedir.

Veri kaynağı olarak 2024 yılına ait entegre faaliyet raporlarında yer alan CEO ya da Genel Müdür mesajları kullanılmıştır. Her bir firmanın yönetici mesajı ilgili rapordan çıkarılarak içerik analizi için MAXQDA yazılımına aktarılmıştır. İçerik analizi, metinlerdeki anlam yapılarını sistematik ve tekrarlanabilir biçimde incelemeye imkân tanıyan bir yaklaşım olması sebebiyle tercih edilmiştir (Krippendorff, 2004). Bu doğrultuda söylemler, literatürde tanımlanan tematik çerçeve temelinde iki araştırmacı tarafından bağımsız biçimde kodlanmış, ardından birlikte değerlendirilerek uzlaşıya varılmıştır. Bu çoklu kodlayıcı yaklaşımı, içerik analizinde güvenilirliği artırmaya yönelik önerilen yöntemsel stratejiler kapsamında uygulanmıştır (Miles & Huberman, 1984). Söylemler, pazarlama literatüründe dış paydaş iletişimiyle ilişkili temalar ile insan kaynakları literatüründe yer alan çalışan gelişimi, çeşitlilik, eşitlik ve aidiyet gibi kavramlar çerçevesinde analiz edilmiştir.

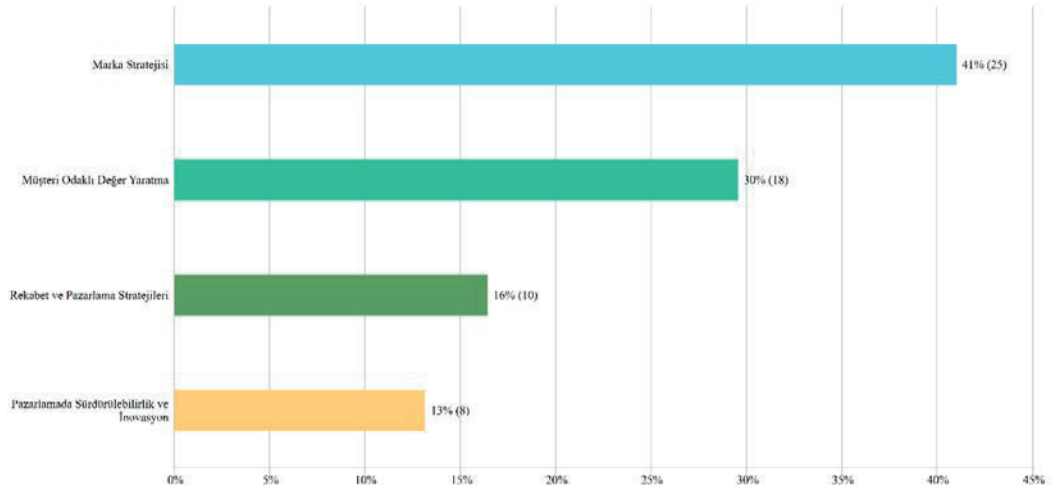
4 BULGULAR

BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan şirketlerin CEO mesajları üzerinde yapılan analiz sonucunda toplam 100 kodlama gerçekleştirilmiştir. Söylemlerin %61'inin (n=61) müşterilere, %39'unun (n=39) ise çalışanlara odaklandığı tespit edilmiştir. Şekil 1'de görüldüğü üzere müşterilere yönelik söylemler dört alt tema içermektedir. En yüksek orana sahip alt tema marka stratejisi (%41) olurken, bu alt tema altında küresel marka gücü, marka imajı ve lider marka konumu gibi ifadeler öne çıkmıştır. İkinci sırada yer alan müşteri odaklı değer yaratma (%30) alt teması altında müşteri deneyimi, dijitalleşme ve sadakat gibi unsurlar dikkat çekmiştir. Diğer alt temalar rekabet ve pazarlama stratejileri (%16) ile pazarlamada sürdürülebilirlik ve inovasyon (%13) şeklinde sıralanmıştır (Şekil 1). En yüksek kodlamaya sahip marka stratejisi alt temasında yer alan lider marka konumu ile ilgili bir CEO şu ifadeleri kullanmıştır:
Türkiye'nin lider sanayi şirketi olarak veri analitiği, yapay zekâ, otonom robot teknolojileri, S/4 Hana dönüşümü, kültürel dönüşüm ve operasyonel verimlilik alanlarında öncü ve örnek uygulamalarla enerji sektörünün geleceğine yön veriyoruz. (TÜPRAŞ-TÜRKİYE PETROL RAFİNERİLERİ A.Ş.)

Turkcell CEO'su dijital müşteri deneyimine verdikleri önemli aşağıdaki ifadeleri kullanarak belirtmiştir:
Ayrıca dijital deneyim alanında önemli bir adım atarak mobil uygulamamızı da yeniledik. Mobil iletişimden dijital servislere kadar tüm uygulama, hizmet ve çözümlerimizi tek platformda sunarak müşterilerimize kolay, hızlı ve çözüm odaklı bir dijital deneyim yaşatıyoruz. (TURKCELL İLETİŞİM HİZMETLERİ A.Ş.)

Pazarlama stratejileri bağlamında hedef pazar genişlemesini benimseyen bir şirket CEO'su ise şu ifadelere yer vermiştir:
2024 yılında uçuş başlattığı Melbourne ve Sidney uçuş noktaları ile yeni bir kıtayı uçuş ağına katan Türk Hava Yolları Şili'nin Santiago şehriyle birlikte uçtuğu ülke sayısını 131'e, uluslararası nokta sayısını da 299'a yükseltmiştir. (TÜRK HAVA YOLLARI A.O.)

Bir CEO pazarlamada sürdürülebilirliğin önemine aşağıdaki ifadeleri kullanarak dikkat çekmiştir:
Binaların enerji verimliliğinde kritik bir rol oynayan yüksek performanslı izolasyon çözümleri ve döngüsel ekonomiyi destekleyen geri dönüştürülebilir ambalaj malzemeleri gibi yenilikçi bir ürün portföyüne sahip olduk. (ÇİMSA ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET A.Ş.)

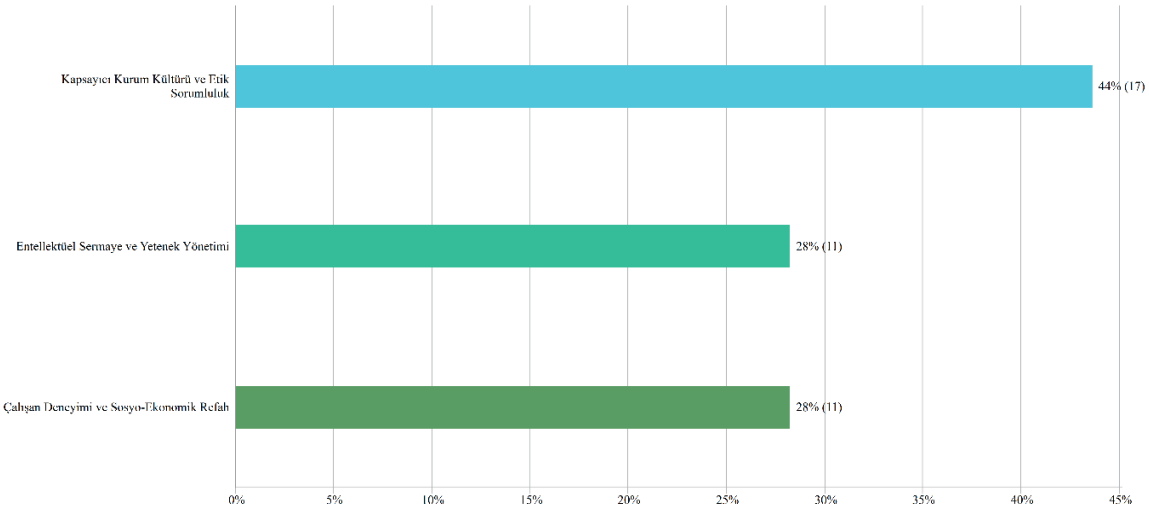


Şekil 1. Müşteriye yönelik söylemlerdeki alt temaların dağılımı

Çalışanlara yönelik söylemler ise üç alt temada yoğunlaşmıştır. En çok vurgu, çeşitlilik, kapsayıcılık, kadın temsiliyeti ve fırsat eşitliği gibi unsurları içeren kapsayıcı kurum kültürü ve etik sorumluluk alt temasında toplanmıştır (%44). Bu alt temayı, kariyer fırsatları, çalışan gelişimi ve nitelikli insan kaynağı gibi kodları içeren entelektüel sermaye ve yetenek yönetimi (%28) ile iş sağlığı, adil ücretlendirme ve refah gibi hususları içeren çalışan deneyimi ve sosyo-ekonomik refah (%28) alt temaları izlemiştir (Şekil 2). Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık ile ilgili başarısını öne çıkaran Çimsa Çimento CEO'su şu sözlere yer vermiştir:
Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık alanında attığımız öncü adımları, Global DE&I Komitemiz ile güçlendirdik. Küresel büyümemizin kapsayıcı bir kültürle şekillenmesi için 15 farklı ülkeyi kapsayan çalışan çeşitliliğimizi yaygınlaştıracak programlar uyguluyoruz (ÇİMSA ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET A.Ş.)

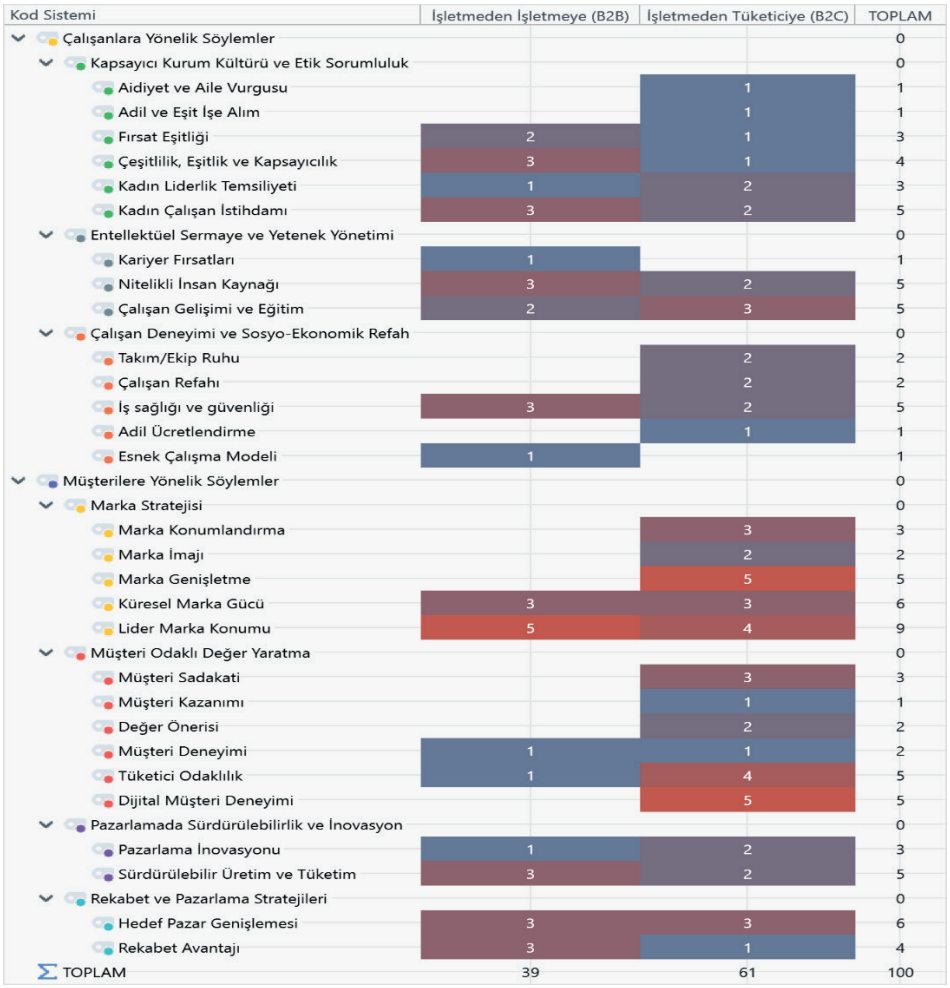
Başka bir şirket CEO'su kadın liderlik temsiliyeti ile ilgili aşağıdaki ifadelere yer vermiştir: Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi'nde yer alan Türkiye'deki ilk otomotiv şirketi olarak 2024 yılında %25,48 oranında kadın yönetici temsiliyeti gerçekleştirdik. (FORD OTOMOTİV SANAYİ A.Ş.)
Son olarak bir CEO çalışan gelişimi ve eğitimine ilişkin faaliyetleri şu sözlerle ifade etmiştir:

> 2024 yılında tüm operasyonlarımızda eğitim faaliyetlerimizi genişleterek, toplamda 148.015 saat, çalışan başına ise 16,6 saat eğitim sağladık. Yıl boyunca çalışan gelişimi ve eğitimi için yaptığımız toplam yatırım 30.655.268 TL seviyesine ulaştı. (ANADOLU EFES BİRACILIK VE MALT SANAYİİ A.Ş.)



Şekil 2. Çalışanlara yönelik söylemlerdeki alt temaların dağılımı

Çalışanlara ve müşterilere yönelik söylemler, şirket türüne göre (B2B ve B2C) karşılaştırmalı olarak Şekil 3'te yer alan kod matris tarayıcısında sunulmaktadır. Buna göre, müşterilere yönelik söylemlerin büyük çoğunluğunun son tüketiciyle doğrudan temas kuran B2C segmentindeki şirketlerde yoğunlaştığı görülmektedir. Öte yandan, müşteri odaklı söylemlerde görülen bu keskin ayrışmanın aksine, çalışanlara yönelik söylemlerin her iki şirket türünde de daha dengeli bir dağılım sergilediği gözlemlenmiştir.



Kod Sistemi	İşletmeden İşletmeye (B2B)	İşletmeden Tüketiciye (B2C)	TOPLAM
Çalışanlara Yönelik Söylemler			0
Kapsayıcı Kurum Kültürü ve Etik Sorumluluk			0
Aidiyet ve Aile Vurgusu		1	1
Adil ve Eşit İşe Alım		1	1
Fırsat Eşitliği	2	1	3
Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık	3	1	4
Kadın Liderlik Temsiliyeti	1	2	3
Kadın Çalışan İstihdamı	3	2	5
Entellektüel Sermaye ve Yetenek Yönetimi			0
Kariyer Fırsatları	1		1
Nitelikli İnsan Kaynağı	3	2	5
Çalışan Gelişimi ve Eğitim	2	3	5
Çalışan Deneyimi ve Sosyo-Ekonomik Refah			0
Takım/Ekip Ruhu		2	2
Çalışan Refahı		2	2
İş sağlığı ve güvenliği	3	2	5
Adil Ücretlendirme		1	1
Esnek Çalışma Modeli	1		1
Müşterilere Yönelik Söylemler			0
Marka Stratejisi			0
Marka Konumlandırma		3	3
Marka İmajı		2	2
Marka Genişletme		5	5
Küresel Marka Gücü	3	3	6
Lider Marka Konumu	5	4	9
Müşteri Odaklı Değer Yaratma			0
Müşteri Sadakati		3	3
Müşteri Kazanımı		1	1
Değer Önerisi		2	2
Müşteri Deneyimi	1	1	2
Tüketici Odaklılık	1	4	5
Dijital Müşteri Deneyimi		5	5
Pazarlamada Sürdürülebilirlik ve İnovasyon			0
Pazarlama İnovasyonu	1	2	3
Sürdürülebilir Üretim ve Tüketim	3	2	5
Rekabet ve Pazarlama Stratejileri			0
Hedef Pazar Genişlemesi	3	3	6
Rekabet Avantajı	3	1	4
TOPLAM	39	61	100

Şekil 3. Çalışanlara ve müşterilere yönelik söylemlerin şirket türüne göre karşılaştırmalı matrisi

5 SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu araştırma, BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan şirketlerin faaliyet raporlarında bulunan CEO mesajlarını paydaş teorisi çerçevesinde inceleyerek CEO söylemlerinin özellikle çalışan ve müşteri paydaşlarına yönelik nasıl kurgulandığını ortaya koymayı amaçlamıştır. MAXQDA yazılımı kullanılarak gerçekleştirilen içerik analizi sonuçları, CEO mesajlarında paydaş iletişiminin belirli tematik yapılar etrafında şekillendiğini göstermektedir. Bulgular, CEO söylemlerinin büyük ölçüde müşteri odaklı bir iletişim stratejisi üzerine inşa edildiğini ortaya koymaktadır.

Analiz sonuçları, CEO söylemlerinin önemli bir bölümünün marka stratejisi ve müşteri değer yaratımı etrafında şekillendiğini göstermektedir. Bu durum, CEO mesajlarının yalnızca kurumsal performansı aktaran metinler olmaktan öte, şirketin pazardaki konumunu ve rekabet avantajını güçlendiren stratejik bir pazarlama iletişimi aracı olarak kullanıldığını ortaya koymaktadır. Kurumsal iletişim ve marka yönetimi literatüründe de üst yönetici söylemlerinin kurumsal kimliğin ve marka konumlandırmasının önemli bir parçası olduğu

vurgulanmaktadır (Balmer, 2001; Kapferer, 2012). Özellikle B2C şirketlerinde dijital müşteri deneyimi ve marka genişletme gibi temaların öne çıkması, CEO iletişiminin tüketiciyle duygusal ve deneyimsel bir bağ kurmaya yönelik söylemsel bir işlev üstlendiğini göstermektedir. Nitekim müşteri deneyimi ve değer yaratma süreçlerinin rekabet avantajı yaratmada giderek daha belirleyici hale geldiği literatürde de vurgulanmaktadır (Pine & Gilmore, 2013; Prahalad & Ramaswamy, 2004). Buna karşılık B2B şirketlerinde söylemlerin daha çok lider marka konumu ve rekabet avantajı gibi rasyonel ve endüstriyel konumlanma unsurları etrafında şekillendiği görülmektedir. Bu durum, B2B pazarlarında karar süreçlerinin daha analitik ve kurumsal temellere dayanması nedeniyle CEO iletişiminin de güven, performans ve stratejik güç mesajları üzerinden kurgulandığını göstermektedir. Rekabet avantajı ve stratejik konumlanma vurgusunun bu söylemlerde öne çıkması, işletmelerin pazardaki üstünlüklerini paydaşlara aktarma çabasıyla da ilişkilidir (Porter & Millar, 1985).

Bu çalışmanın dikkat çekici bulgularından biri, CEO mesajlarında çalışanlara yönelik söylemlerin oldukça sınırlı yer bulmasıdır. Analiz edilen metinlerde, çalışanlara dair vurgu çoğunlukla kadın çalışan istihdamı, çalışan gelişimi ve eğitim ile iş sağlığı ve güvenliği konuları etrafında yoğunlaşmaktadır. Bu durum, çalışanlara ilişkin söylemlerin çoğunlukla kurumsal sorumluluk çerçevesinde, daha çok yasal uyum ya da sosyal meşruiyet beklentisiyle sınırlı kaldığını düşündürmektedir. Oysa bazı çalışmalarda, çalışanlara yönelik söylemlerin yalnızca tanıma düzeyinde değil; onların değerini vurgulayan, maddi ve duygusal destekle kapsayıcı bir kurumsal yapı sunan, geri bildirim ve katılım mekanizmalarını içeren daha etkileşimli biçimlerde kurgulandığı görülmektedir (Civera vd., 2025). Bu bağlamda, mevcut çalışmanın bulguları, Türkiye bağlamındaki CEO söylemlerinin çalışanları daha çok hedef kitle değil, sorumluluk alanı olarak konumlandırdığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, B2B ve B2C firma türleri arasında çalışan söylemleri açısından belirgin bir fark gözlenmemiş, söylemlerin her iki grup arasında dengeli dağıldığı saptanmıştır.

Araştırmanın bulguları ayrıca CEO mesajlarının paydaş teorisi ve kurumsal iletişim literatürü açısından önemli çıkarımlar sunduğunu göstermektedir. Bulgular, CEO mesajlarının yalnızca finansal performansı veya şirket stratejilerini aktaran metinler olmadığını; aynı zamanda işletmelerin paydaşlarla kurduğu ilişkileri ve kurumsal değerlerini yansıtan önemli bir söylem alanı olduğunu ortaya koymaktadır (Amernic & Craig, 2013). Bu çerçevede, çoklu paydaş yaklaşımı, işletmelerin aynı anda farklı paydaş gruplarına hitap etme ve etkileşim kurma gerekliliğini beraberinde getirerek, kurumsal sorumluluk kadar stratejik iletişim açısından da dikkatle yönetilmesi gereken bir alan hâline gelmektedir (Aksoy vd., 2022). Bu bağlamda müşteri deneyimi, marka konumlandırması ve rekabet avantajı gibi pazarlama temaları ile çalışan gelişimi ve kurum kültürü gibi yönetim temalarının aynı söylem alanında yer alması, CEO iletişiminin hem dış hem de iç paydaşlara yönelik bütüncül bir stratejik anlatı oluşturduğunu göstermektedir. Kurumsal iletişim literatüründe de örgütlerin paydaşlarla kurduğu iletişimin kurumsal meşruiyet ve itibar açısından önemli bir rol oynadığı vurgulanmaktadır (Morsing & Schultz, 2006). CEO mesajları bu bağlamda, yalnızca bilgilendirici değil; aynı zamanda kurumun meşruiyetini yeniden üreten ve itibarını şekillendiren stratejik bir iletişim aracına dönüşmektedir.

Araştırmanın yönetsel açıdan da önemli sonuçları bulunmaktadır. CEO mesajlarının şirketlerin paydaşlarla kurduğu iletişimde stratejik bir araç olarak değerlendirilmesi gerektiği görülmektedir. Özellikle müşteri odaklı temaların CEO söylemlerinde yoğun biçimde yer alması, CEO mesajlarının marka konumlandırmasını ve müşteri değer önerisini destekleyen önemli bir iletişim kanalı olarak kullanılabileceğini göstermektedir. Bunun yanında çalışan paydaşına yönelik söylemlerin daha kapsamlı biçimde geliştirilmesi, şirketlerin iç paydaş iletişimini güçlendirmesine ve çalışan bağlılığını artırmasına katkı sağlayabilir. Bu yönüyle çalışma, CEO mesajlarını yalnızca kurumsal raporlama metinleri olarak değil, işletmelerin pazarlama ve yönetim stratejilerini paydaşlara aktaran stratejik bir iletişim alanı olarak ele alarak literatüre katkı sağlamaktadır.

Bu çalışma belirli sınırlılıklar içermektedir. Araştırma yalnızca belirli bir döneme ait CEO mesajlarıyla sınırlıdır. Gelecek çalışmalarda farklı yıllara ait CEO mesajlarının incelenmesi paydaş söylemlerinin zaman içerisindeki değişimini ortaya koyabilir. Ayrıca yatırımcılar, tedarikçiler ve toplum gibi diğer paydaş gruplarına yönelik söylemlerin incelenmesi CEO iletişiminin paydaş perspektifini daha kapsamlı biçimde değerlendirme imkânı sağlayabilir. Bunun yanı sıra farklı sektörlerdeki CEO söylemlerinin karşılaştırmalı olarak analiz edilmesi kurumsal iletişim stratejilerinin sektör dinamikleriyle nasıl şekillendiğini daha ayrıntılı biçimde ortaya koyabilir.

KAYNAKÇA

Aksoy, L., Banda, S., Harmeling, C., Keiningham, T. L., & Pansari, A. (2022). Marketing's role in multi-stakeholder engagement. *International Journal of Research in Marketing*, *39*(2), 445–461.

Amernic, J., & Craig, R. (2013). Leadership discourse, culture, and corporate ethics: CEO-speak at news corporation. *Journal of Business Ethics*, *118*(2), 379-394.

Arvidsson, S. (2023). CEO talk of sustainability in CEO letters: towards the inclusion of a sustainability embeddedness and value-creation perspective. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, *14*(7), 26-61.

Balmer, J. M. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing-Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, *35*(3-4), 248-291.

Civera, C., Cortese, D., Dmytriyev, S., & Freeman, R. E. (2025). Letters to stakeholders: An emerging phenomenon of multi-stakeholder engagement. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, *34*(1), 246-259.

Clatworthy, M., & Jones, M. J. (2003). Financial reporting of good news and bad news: evidence from accounting narratives. *Accounting and business research*, *33*(3), 171-185.

Craig, R. J., & Brennan, N. M. (2012). An exploration of the relationship between language choice in CEO letters to shareholders and corporate reputation. *Accounting Forum*, *36*(3), 166-177.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage Publications.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, *20*(1), 65-91.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, *24*(2), 191–205.

Frösén, J., & Stewart, D. W. (2023). Marketing through the eyes of senior management: Insights from Fortune 500 reporting. *Journal of Marketing Theory and Practice*, *31*(1), 75-96.

Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, *74*(4), 315-327.

Hooghiemstra, R. (2010). Letters to the shareholders: A content analysis comparison of letters written by CEOs in the United States and Japan. *The International Journal of Accounting*, *45*(3), 275-300.

Jonäll, K., & Rimmel, G. (2010). CEO letters as legitimacy builders: coupling text to numbers. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, *14*(4), 307-328.

Kapferer, J. N. (2012). *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking* (5th ed.). Kogan Page.

Karaca-Kalkan, P. (2026). CEO söylemlerinde kurumsal sürdürülebilirlik: Çevresel, sosyal ve yönetişim boyutlarına yönelik nitel bir analiz. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *72*, 251-269.

Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology* (2nd ed.). Sage Publications.

Liu, Q., Bilal, & Komal, B. (2022). A Corpus-based comparison of the chief executive officer statements in annual reports and corporate social responsibility reports. *Frontiers in Psychology*, *13*, 851405.

Mahajan, R., Lim, W. M., Sareen, M., Kumar, S., & Panwar, R. (2023). Stakeholder theory. *Journal of Business Research*, *166*, 114104.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1984). Drawing valid meaning from qualitative data: Toward a shared craft. *Educational Researcher*, *13*(5), 20-30.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, *22*(4), 853-886.

Moran, M. D. (2024). *Stakeholder representation in the CEO's letter to shareholders* (Doctoral dissertation, University of Illinois at Urbana-Champaign).

Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, *15*(4), 323-338.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Sage Publications.

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2013). The experience economy: past, present and future. In *Handbook on the experience economy* (pp. 21-44). Edward Elgar Publishing.

Porter, M.E. & Millar, V.E. (1985) How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, *63*, 149-160.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Harvard Business Press.

PARASOSYAL ETKİLEŞİMİN SATIN ALMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE MARKA GÜVENİNİN ARACILIK ROLÜ

Dr.Öğr.Üyesi Mehmet Emin KEKE

İstanbul Gelişim Üniversitesi, mekeke@gelisim.edu.tr

Özet

Bu araştırmanın amacı, üniversite öğrencilerinde parasosyal etkileşim ile satın alma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemek ve bu ilişkide marka güveninin aracı rolünü değerlendirmektir. Dijital ortamlarda içerik üreticileri ve sosyal medya figürleriyle kurulan tek yönlü fakat psikolojik olarak anlamlı ilişkilerin tüketici davranışlarıyla nasıl bağlantılandığı, araştırmanın temel çıkış noktasını oluşturmaktadır. Araştırma nicel araştırma deseniyle tasarlanmış, veriler İstanbul'da öğrenim gören 219 üniversite öğrencisinden anket tekniğiyle elde edilmiştir. Çalışmada parasosyal etkileşim, marka güveni ve satın alma niyeti ölçekleri kullanılmıştır. Veriler SPSS 24.0 ve AMOS programları aracılığıyla analiz edilmiştir. Ölçeklerin güvenirlik ve geçerlilik düzeyleri Cronbach alfa, açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi, AVE ve CR değerleriyle değerlendirilmiş; araştırma modelinde yer alan doğrudan ve dolaylı ilişkiler Hayes PROCESS Model 4 aracılık analiziyle test edilmiştir. Bulgular, parasosyal etkileşimin marka güvenini pozitif ve anlamlı biçimde yordadığını göstermektedir. Benzer şekilde parasosyal etkileşimin satın alma niyetiyle pozitif ve anlamlı biçimde ilişkili olduğu, marka güveninin de satın alma niyetini anlamlı düzeyde yordadığı belirlenmiştir. Aracılık analizi sonuçları, marka güveninin parasosyal etkileşim ile satın alma niyeti arasındaki ilişkide kısmi aracı rol üstlendiğine işaret etmektedir. Bu sonuçlar, dijital ortamlarda gelişen parasosyal etkileşimlerin satın alma niyetiyle yalnızca doğrudan değil, marka güveni üzerinden dolaylı olarak da ilişkilenebileceğini düşündürmektedir. Çalışma, marka güvenini açıklayıcı bir mekanizma olarak konumlandırarak parasosyal etkileşim literatürüne katkı sunmakta ve dijital pazarlama uygulamaları açısından güven temelli iletişim stratejilerinin önemine dikkat çekmektedir.

Anahtar Sözcükler: Parasosyal etkileşim, Marka güveni, Satın alma niyeti, Tüketici davranışı, Dijital pazarlama

THE MEDIATING ROLE OF BRAND TRUST IN THE EFFECT OF PARASOCIAL INTERACTION ON PURCHASE INTENTION

Abstract

The aim of this study is to examine the relationship between parasocial interaction and purchase intention among university students and to evaluate the mediating role of brand trust in this relationship. The study is based on the premise that one-sided yet psychologically meaningful relationships established with content creators and social media figures in digital environments may be associated with consumer behavior. The research was designed using a quantitative research design, and data were collected through a survey administered to 219 university students studying in Istanbul. Scales measuring parasocial interaction, brand trust, and purchase intention were used in the study. The data were analyzed using SPSS 24.0 and AMOS. The reliability and validity of the scales were assessed through Cronbach's alpha, exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis, average variance extracted (AVE), and composite reliability (CR). The direct and indirect effects in the research model were tested using Hayes PROCESS Model 4 mediation analysis. The findings indicate that parasocial interaction positively and significantly predicts brand trust. Similarly, parasocial interaction was found to be positively and significantly associated with purchase intention, while brand trust significantly predicted purchase intention. The mediation analysis results suggest that brand trust plays a partial mediating role in the relationship between parasocial interaction and purchase intention. These

findings indicate that parasocial interactions developed in digital environments may be related to purchase intention not only directly but also indirectly through brand trust. In this respect, the study contributes to the parasocial interaction literature by positioning brand trust as an explanatory mechanism and highlights the importance of trust-based communication strategies in digital marketing practices.

Keywords: Parasocial interaction, Brand trust, Purchase intention, Consumer behavior, Digital marketing

1 GİRİŞ

Dijitalleşmenin hız kazanmasıyla birlikte tüketicilerin bilgiye ulaşma, markalarla etkileşim kurma ve satın alma kararlarını şekillendirme biçimleri önemli ölçüde değişmiştir. Sosyal medya platformları, video içerik mecraları ve dijital topluluklar, yalnızca ürün ya da hizmet bilgisi sunan alanlar olmaktan çıkmış; duygusal, bilişsel ve davranışsal etkilerin üretildiği etkileşim ortamlarına dönüşmüştür. Bu dönüşüm, tüketici davranışlarını açıklamada iletişim ve medya temelli psikolojik kavramların önemini artırmıştır. Bu kavramlardan biri olan parasosyal etkileşim, özellikle dijital tüketici davranışlarının anlaşılmasında dikkat çeken yapılardan biridir.

Parasosyal etkileşim, bireylerin medya figürleri, içerik üreticileri, influencer'lar ya da dijital temsilcilerle kurdukları tek yönlü fakat psikolojik olarak anlamlı bağları ifade etmektedir. Kavram ilk olarak Horton ve Wohl (1956) tarafından medya figürleriyle kurulan tek yönlü yakınlık ve ilişki algısı çerçevesinde ele alınmıştır. Geleneksel medya döneminde daha çok televizyon, radyo ve benzeri mecralar üzerinden açıklanan bu kavram, dijital iletişim çağında daha sürekli, görünür ve kişiselleştirilmiş bir yapıya dönüşmüştür. Sosyal medya sayesinde bireyler takip ettikleri kişilerin gündelik yaşamlarına, önerilerine ve tüketim tercihlerine düzenli biçimde maruz kalmakta; bu durum yakınlık, samimiyet ve güven duygusu geliştirmelerine zemin hazırlayabilmektedir. Bu nedenle parasosyal etkileşim, pazarlama, marka yönetimi ve tüketici davranışı literatürü açısından da önemli hale gelmiştir.

Dijital pazarlama ortamında markalar, hedef kitleleriyle daha doğrudan ve ilişkisel bağlar kurmak amacıyla içerik üreticilerinden ve influencer iş birliklerinden yararlanmaktadır. Bu süreçte tüketicinin dijital figürle kurduğu bağın niteliği, markaya yönelik algıları ve davranışsal niyetleri etkileyebilmektedir. İçerik üreticisinin samimi, erişilebilir ve güvenilir algılanması, takipçilerin yalnızca kişiye değil, bu kişiyle ilişkilendirilen markalara da daha olumlu yaklaşmasına katkı sağlayabilir. Bu nedenle parasosyal etkileşimin satın alma niyetiyle ilişkisini incelemek, dijital pazarlama uygulamalarının psikolojik arka planını anlamak açısından önem taşımaktadır.

Tüketici davranışlarının şekillenmesinde etkili olan bir diğer unsur marka güvenidir. Marka güveni, tüketicinin markanın vaatlerini yerine getireceğine, güvenilir davranacağına ve beklentilerini karşılayacağına ilişkin inancını ifade etmektedir. Delgado-Ballester ve Munuera-Alemán'a (2001) göre marka güveni, tüketicinin markanın güvenilirliğine ve iyi niyetine ilişkin değerlendirmelerini içeren önemli bir tüketici–marka ilişkisi değişkenidir. Alternatiflerin arttığı, bilgi kirliliğinin yoğunlaştığı ve dijital iletişimin hızlandığı günümüz pazar koşullarında güven, tüketicinin karar verme sürecini kolaylaştıran temel unsurlardan biri haline gelmiştir. Bu yönüyle marka güveni, yalnızca doğrudan etkili bir değişken değil, aynı zamanda psikolojik ve iletişimsel süreçler ile tüketici davranışları arasındaki ilişkide açıklayıcı bir mekanizma olarak da değerlendirilebilir.

Satın alma niyeti, tüketicinin belirli bir ürünü ya da markayı satın almaya yönelik eğilimini ifade eden temel davranışsal göstergelerden biridir. Planlı Davranış Teorisi'nde niyet, davranışın önemli öncüllerinden biri olarak ele alınmaktadır (Ajzen, 1991). Dijital ortamlarda tüketici davranışları sosyal etkilere, güven algısına, içerik üreticilerinin önerilerine ve çevrim içi etkileşimlere açık biçimde şekillenebildiğinden, satın alma niyetini etkileyen psikolojik mekanizmaların ortaya konulması önemlidir. Bu noktada parasosyal etkileşim gibi yakınlık ve aşinalık üreten yapılar ile marka güveni gibi ilişkisel değerlendirme mekanizmalarının birlikte ele alınması, satın alma niyetinin daha bütüncül biçimde açıklanmasına katkı sağlayabilir.

Bu araştırmanın modeli S-O-R yaklaşımı çerçevesinde kurgulanmıştır. Mehrabian ve Russell'ın (1974) çevresel psikoloji yaklaşımına dayanan S-O-R modeline göre çevresel uyarıcılar bireyin içsel değerlendirme süreçlerini etkileyebilmekte, bu içsel süreçler de davranışsal tepkilere yansıyabilmektedir. S-O-R yaklaşımı, tüketici davranışlarının açıklanmasında dışsal uyarıcıların içsel değerlendirme süreçleri üzerinden

davranışsal tepkilere dönüşmesini açıklayan işlevsel bir model olarak değerlendirilmektedir (Jacoby, 2002). Dijital ortamların tüketici davranışları açısından uyarıcı niteliği taşıyabileceği ve bu uyarıcıların içsel değerlendirme süreçleri üzerinden davranışsal tepkilere yansıyabileceği çevrim içi tüketici davranışlarını S-O-R yaklaşımıyla ele alan çalışmalar tarafından da desteklenmektedir (Eroğlu vd., 2001).

Bu çalışmada parasosyal etkileşim dijital ortamda ortaya çıkan sosyal-psikolojik bir uyarıcı, marka güveni tüketicinin içsel değerlendirme ve güven mekanizması, satın alma niyeti ise davranışsal yönelime dönüşen çıktı olarak ele alınmaktadır. Bu yapı, parasosyal etkileşimin satın alma niyetine yalnızca doğrudan değil, marka güveni aracılığıyla dolaylı olarak da etki edebileceği varsayımına dayanmaktadır. Üniversite öğrencileri örnekleminin tercih edilmesi de bu bağlamda anlamlıdır; çünkü bu grup dijital medya içerikleriyle yoğun biçimde karşılaşmakta, sosyal medya figürleri ve içerik üreticileriyle düzenli temas kurmakta ve çevrim içi yönlendirmelere açık bir tüketici profili sergileyebilmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın, parasosyal etkileşim literatürünü tüketici davranışı ekseninde genişletmesi ve dijital pazarlama uygulamaları açısından güven temelli iletişim stratejilerine yönelik çıkarımlar sunması beklenmektedir.

2 KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Parasosyal Etkileşim

Parasosyal etkileşim kavramı ilk kez Horton ve Wohl (1956) tarafından ortaya konmuş ve izleyicilerin medya figürleriyle geliştirdikleri tek yönlü, karşılıklılık içermeyen ve kontrolün büyük ölçüde medya figüründe olduğu ilişki biçimi olarak tanımlanmıştır. Bu tür ilişkiler, bireylerde yakınlık, aşinalık ve etkileşim hissi oluşturarak gerçek sosyal ilişkilere benzer duygusal ve bilişsel tepkilerin ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilmektedir (Giles, 2002; Hartmann ve Goldhoorn, 2011).

Erken dönem çalışmalarda daha çok televizyon ve radyo gibi geleneksel medya bağlamında ele alınan parasosyal etkileşim, zaman içinde daha kalıcı bir yapıya dönüşebilen ilişkisel bir süreç olarak değerlendirilmiştir. Rubin ve McHugh (1987), bu sürecin çekicilik ve ilgi, parasosyal etkileşim ve ilişki hissi aşamalarıyla ilerleyebileceğini belirtmektedir. Benzer biçimde Tukachinsky ve Stever (2019), parasosyal bağlılığın farklı ilişki aşamaları üzerinden gelişen dinamik bir yapı olduğunu ileri sürmektedir. Bu yaklaşım, parasosyal etkileşimin yalnızca anlık bir medya deneyimi değil, ilişkisel bağ oluşturma potansiyeline sahip bir yapı olduğunu göstermektedir.

Dijitalleşme ve sosyal medyanın yaygınlaşmasıyla birlikte parasosyal etkileşim daha sürekli, görünür ve kişiselleştirilmiş bir nitelik kazanmıştır. Sosyal medya, podcastler ve video platformları aracılığıyla kullanıcılar medya figürlerinin gündelik yaşamlarına, düşüncelerine, tüketim tercihlerine ve marka önerilerine daha sık maruz kalmakta; algılanan çekicilik, empati ve yakınlık hissi de parasosyal etkileşimi güçlendirebilmektedir (Hartmann ve Goldhoorn, 2011; Herrera, 2017).

Pazarlama literatüründe parasosyal etkileşim, tüketici–marka ilişkilerinin açıklanmasında önemli bir kavram haline gelmiştir. Markaların sosyal medya aracılığıyla tüketicilerle kurdukları iletişim, parasosyal etkileşim yoluyla marka ile duygusal bağ kurulmasına katkı sağlayabilmektedir (Labrecque, 2014). Ayrıca influencer'lar ve içerik üreticileriyle kurulan parasosyal etkileşimlerin marka algısı, güven, tutum ve satın alma niyeti gibi tüketici davranışı çıktılarıyla ilişkili olduğu belirtilmektedir (Penttinen vd., 2022; Jannat ve Ahmed, 2025).

Son dönem çalışmalar, parasosyal etkileşimin yalnızca birey–medya figürü ilişkisiyle sınırlı kalmadığını; marka karakterleri, sanal influencer'lar ve dijital temsilciler üzerinden de oluşabildiğini göstermektedir. Sanal karakterler aracılığıyla kurulan etkileşimlerin tüketicilerde duygusal bağ oluşturabildiği ve tüketici davranışlarıyla ilişkili sonuçlar doğurabildiği ifade edilmektedir (Liu, 2023). Güncel derleme çalışmalar da parasosyal etkileşimin çevrim içi ortamlarda daha karmaşık ve çok boyutlu hale geldiğini vurgulamaktadır (Sheng vd., 2025).

Bu doğrultuda parasosyal etkileşim, geleneksel medyada ortaya çıkan tek yönlü ilişki biçiminden, dijital platformlarda tüketici davranışlarını açıklamada kullanılan psikolojik ve ilişkisel bir yapıya dönüşmüştür. Dijital içerik üreticileri ve sosyal medya figürleriyle kurulan yakınlık, samimiyet ve aşinalık algısının, bu figürlerle ilişkilendirilen markalara yönelik güven ve satın alma niyeti gibi pazarlama çıktılarını

etkileyebileceği düşünülmektedir. Bu nedenle bu çalışmada parasosyal etkileşim, marka güveni ve satın alma niyetini açıklamada temel bağımsız değişken olarak ele alınmıştır.

2.2. Marka Güveni

Marka güveni, ilişki pazarlaması çerçevesinde tüketici–marka ilişkilerinin temel belirleyicilerinden biri olarak ele alınmaktadır. Güven, genel olarak karşı tarafın güvenilirliğine ve beklenen davranışı göstereceğine yönelik inanç iken, marka bağlamında tüketicinin markanın işlevini yerine getireceğine ve niyetlerine güvenmesi anlamına gelmektedir (Mal vd., 2018). İlişki pazarlaması yaklaşımında güven, uzun dönemli ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesinde merkezi bir unsur olarak görülmektedir (Morgan ve Hunt, 1994).

Delgado-Ballester ve Munuera-Alemán'a (2001) göre marka güveni, tüketicinin markanın beklenen işlevini yerine getirme yeteneğine ve niyetlerine inanmasıdır. Bu yaklaşım, marka güveninin marka güvenilirliği ve marka niyeti olmak üzere iki temel boyutta değerlendirilebileceğini göstermektedir (Delgado-Ballester vd., 2003). Bu boyutlar, tüketicinin markaya yönelik bilişsel ve duygusal değerlendirmelerini içermektedir.

Literatürde marka güveninin müşteri sadakati, uzun dönemli tüketici–marka ilişkileri ve davranışsal niyetler açısından önemli olduğu belirtilmektedir. Marka güveni, tüketicinin risk algısını azaltarak marka ile daha sürdürülebilir bir ilişki kurmasına katkı sağlayabilmekte (Lertwannawit ve Nak, 2015) ve markaya yönelik bağlılık geliştirmesinde aracı rol oynayabilmektedir (Hidayanti ve Farida, 2018). Ayrıca marka güveni yalnızca bilişsel bir değerlendirme değil; olumlu marka deneyimleri, memnuniyet, iletişim ve beklentilerin karşılanmasıyla zaman içinde gelişen dinamik bir yapıdır (Ha ve Perks, 2005).

Tüketici davranışı açısından marka güveni, satın alma niyeti, tekrar satın alma davranışı ve marka sadakati üzerinde etkili olabilmektedir (Aydın vd., 2014). Özellikle belirsizlik ve riskin yüksek olduğu durumlarda tüketicinin karar verme sürecini kolaylaştırmakta ve alternatifler arasında tercih yapma eğilimini etkileyebilmektedir (da Silva Terres vd., 2010). Dijitalleşmeyle birlikte sosyal medya, çevrim içi yorumlar, kullanıcı deneyimleri ve dijital etkileşimler de marka güveninin oluşumunda etkili hale gelmiştir. Tüketicilerin dijital ortamlardaki sosyal kanıtlara önem vermesi, marka güveninin yalnızca marka mesajlarıyla değil, sosyal etkileşimler aracılığıyla da şekillendiğini göstermektedir (Amoako vd., 2019). Ayrıca markanın yenilikçi ve duygusal açıdan güçlü algılanmasının marka güvenini artırabildiği belirtilmektedir (Huaman-Ramirez vd., 2019).

Marka güveni, farklı değişkenler arasındaki ilişkilerde açıklayıcı veya aracı bir mekanizma olarak da işlev görebilmektedir. Marka güveninin, marka imajı ile satın alma davranışı arasındaki ilişkide aracı rol üstlendiği belirlenmiş (Fianto vd., 2014); müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi ve sadakat arasındaki ilişkilerde de önemli bir mekanizma olduğu vurgulanmıştır (Lertwannawit ve Nak, 2015). Bu çalışmada marka güveninin aracı değişken olarak ele alınması, parasosyal etkileşim yoluyla oluşan yakınlık ve aşinalık algısının satın alma niyetine hangi içsel değerlendirme mekanizması üzerinden yansıyabileceğini açıklama amacı taşımaktadır. S-O-R modeli açısından marka güveni, parasosyal etkileşim biçimindeki sosyal-psikolojik uyarıcının tüketicide oluşturduğu içsel değerlendirme sürecini temsil etmektedir.

2.3. Satın Alma Niyeti

Satın alma niyeti, tüketicinin belirli bir ürünü ya da markayı satın almaya yönelik eğilimini, planını ve bu davranışı gerçekleştirme isteğini ifade etmektedir. Bu kavram, tüketici davranışı araştırmalarında gerçek satın alma davranışının önemli öncüllerinden biri olarak kabul edilmekte ve davranışsal yönelimin ölçülmesinde yaygın biçimde kullanılmaktadır (Hagger, 2019).

Satın alma niyeti literatürü büyük ölçüde Planlı Davranış Teorisi çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu yaklaşıma göre bireylerin davranışa yönelik niyetleri; tutum, öznel normlar ve algılanan davranışsal kontrol gibi unsurlar tarafından şekillenmektedir (Ajzen, 1991). Pazarlama bağlamında da tüketicinin bir ürünü ya da markayı satın alma niyeti, ilgili markaya yönelik tutumları, sosyal etkileri, güven algısı ve karar verme sürecindeki değerlendirmeleriyle yakından ilişkilidir. Nitekim çeşitli çalışmalarda tutum, öznel normlar ve algılanan davranışsal kontrolün satın alma niyeti üzerinde anlamlı etkiler oluşturduğu belirtilmektedir (Hamilton ve Terblanche-Smit, 2018; Lee vd., 2021).

Literatürde satın alma niyetinin yalnızca bireysel tutumlarla değil, aynı zamanda algılanan değer, güven, sosyal etki ve dijital etkileşim gibi unsurlarla da şekillendiği ifade edilmektedir. Özellikle güven unsuru, tüketicilerin belirsizlik algısını azaltarak satın alma niyetini destekleyen önemli bir değişken olarak öne çıkmaktadır (İnal ve Bil, 2023). Bu durum, marka güveninin satın alma niyetiyle ilişkisinin kuramsal açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir.

Dijital pazarlama bağlamında satın alma niyeti, tüketicinin içerik üreticileri, sosyal medya figürleri, marka mesajları ve çevrim içi kullanıcı deneyimleriyle kurduğu etkileşimlerden etkilenebilen davranışsal bir çıktı olarak değerlendirilebilir. Parasosyal etkileşim yoluyla gelişen yakınlık, aşinalık ve samimiyet algısı, tüketicinin markaya yönelik değerlendirmelerini etkileyerek satın alma niyetine yansıyabilir. Bu nedenle bu çalışmada satın alma niyeti, parasosyal etkileşim ve marka güveni aracılığıyla açıklanması amaçlanan bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. S-O-R modeli açısından değerlendirildiğinde satın alma niyeti, parasosyal etkileşim biçimindeki sosyal-psikolojik uyarıcının ve marka güveni biçimindeki içsel değerlendirme sürecinin davranışsal yönelime dönüşen çıktısını temsil etmektedir.

3 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Modeli / Hipotezleri

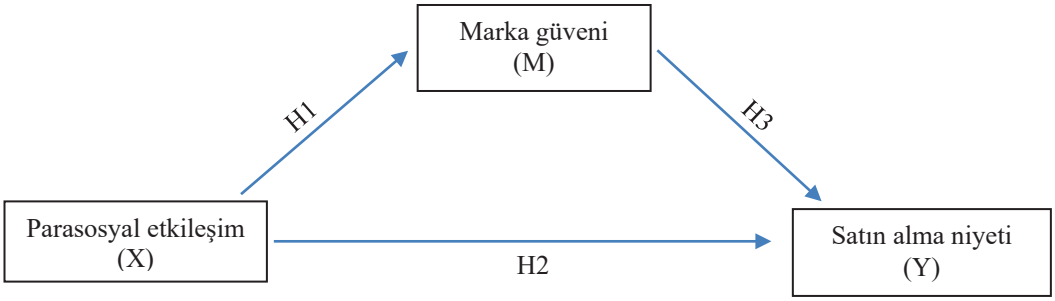
Bu araştırmada, dijital ortamlarda bireylerin içerik üreticileri ve sosyal medya figürleriyle kurdukları parasosyal etkileşimlerin tüketici davranışları üzerindeki etkisi incelenmektedir. Araştırma modeli, parasosyal etkileşimin satın alma niyeti üzerindeki doğrudan etkisini ve bu ilişkide marka güveninin aracı rolünü değerlendirmek üzere oluşturulmuştur. Bu kapsamda parasosyal etkileşim bağımsız değişken, satın alma niyeti bağımlı değişken, marka güveni ise aracı değişken olarak ele alınmıştır.

Araştırma modeli S-O-R yaklaşımı çerçevesinde kurgulanmıştır. Mehrabian ve Russell'ın (1974) çevresel psikoloji yaklaşımına dayanan bu model, dışsal uyarıcıların bireyin içsel değerlendirme süreçleri aracılığıyla davranışsal tepkilere dönüşebileceğini ileri sürmektedir. S-O-R yaklaşımının tüketici davranışlarını açıklamada kullanılabilirliği Jacoby (2002) tarafından da vurgulanmakta; dijital ortamların tüketici tepkilerini şekillendiren uyarıcılar olarak değerlendirilebileceği çevrim içi tüketici davranışı literatüründe tartışılmaktadır (Eroğlu vd., 2001). Bu çalışmada parasosyal etkileşim sosyal-psikolojik uyarıcı, marka güveni içsel güven ve değerlendirme mekanizması, satın alma niyeti ise davranışsal yönelim çıktısı olarak konumlandırılmıştır.

Parasosyal etkileşim, bireylerin medya figürleriyle geliştirdiği tek yönlü fakat psikolojik olarak anlamlı ilişki biçimine dayanmaktadır (Horton ve Wohl, 1956). Dijital platformlarda içerik üreticileriyle kurulan yakınlık, samimiyet ve aşinalık algısının, yalnızca kişiye değil, bu kişiyle ilişkilendirilen markalara yönelik değerlendirmeleri de etkileyebileceği düşünülmektedir. Bu nedenle parasosyal etkileşimin marka güvenini ve satın alma niyetini pozitif yönde etkileyebileceği varsayılmıştır.

Marka güveninin aracı değişken olarak modele dâhil edilmesi, ilişki pazarlaması yaklaşımıyla uyumludur. Güven, tüketici ile marka arasındaki ilişkide belirsizliği ve algılanan riski azaltan, davranışsal niyetleri güçlendirebilen temel bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir (Morgan ve Hunt, 1994). Satın alma niyetinin bağımlı değişken olarak ele alınması ise niyetin davranışın önemli bir öncülü olduğu varsayımına dayanmaktadır (Ajzen, 1991). Bu doğrultuda, parasosyal etkileşimin satın alma niyeti üzerindeki etkisinin hem doğrudan hem de marka güveni aracılığıyla dolaylı olarak ortaya çıkabileceği düşünülmektedir.

Şekil 1'de gösterilen araştırma modelinde H1, H2 ve H3 doğrudan etki yollarını temsil etmektedir. H4 hipotezi ise marka güveninin aracılık rolünü ifade etmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli ve Aracılık Etkisi

Araştırma modeli doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Parasosyal etkileşimin marka güveni üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Parasosyal etkileşimin satın alma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Marka güveninin satın alma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H4: Marka güveninin, parasosyal etkileşim ile satın alma niyeti arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.

Bu hipotezler doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli, parasosyal etkileşimin satın alma niyeti üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini birlikte değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul'daki üniversite öğrencileri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise İstanbul'da öğrenim görmekte olan 219 üniversite öğrencisinden meydana gelmektedir. Üniversite öğrencilerinin örneklem olarak tercih edilmesinin temel nedeni, bu grubun dijital medya kullanımının yüksek olması ve sosyal medya içerikleriyle yoğun etkileşim içinde bulunmasıdır. Özellikle genç yetişkinlerin sosyal medya figürleri ve içerik üreticileriyle daha sık karşılaşmaları, parasosyal etkileşimlerin bu grupta daha görünür hale gelmesine zemin hazırlayabilmektedir. Bu nedenle üniversite öğrencilerinin parasosyal etkileşim, marka güveni ve satın alma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi açısından uygun bir örneklem grubu oluşturduğu düşünülmektedir (Tukachinsky, 2010; Djafarova ve Rushworth, 2017).

Örneklem seçiminde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Sosyal bilimler araştırmalarında örneklem büyüklüğünün yeterliliği değerlendirilirken tek bir kesin ölçüt bulunmamakta, araştırmanın amacı, kullanılan analiz türü ve ölçekte yer alan madde sayısı gibi farklı ölçütlerden yararlanılmaktadır. Bu ölçütlerden biri, örneklem büyüklüğünün ölçekte yer alan toplam madde sayısının en az 5–10 katı olması gerektiğini ifade etmektedir (Memon vd., 2020). Bu araştırmada kullanılan ölçekler toplam 19 maddeden oluşmaktadır. Buna göre gerekli minimum örneklem büyüklüğü, madde sayısının 5 katı dikkate alındığında 95, 10 katı dikkate alındığında ise 190 kişi olarak hesaplanmaktadır. Araştırmada ulaşılan 219 kişilik örneklem, bu sınırın üzerinde yer almakta ve örneklem büyüklüğünün gerçekleştirilen analizler için kabul edilebilir düzeyde olduğunu desteklemektedir. Bunun yanında çok değişkenli istatistiksel analizlerde yeterli örneklem büyüklüğünün sağlanması, analiz sonuçlarının güvenirliği ve kararlılığı açısından önem taşımaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2007). Bu doğrultuda 219 kişilik örneklem büyüklüğünün açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon analizi ve Hayes PROCESS Model 4 aracılık analizi için yeterli düzeyde olduğu değerlendirilmektedir.

Bununla birlikte örneklemin kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenmiş olması, bulguların genellenebilirliği açısından dikkate alınması gereken bir sınırlılık oluşturmaktadır.

3.3. Veri Toplama Aracı ve Veri Seti

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Bu kapsamda katılımcıların cinsiyeti, günlük internet kullanım süresi ve günde ziyaret ettikleri mobil alışveriş sitesi sayısına ilişkin bilgiler toplanmıştır. İkinci bölümde ise parasosyal etkileşim, marka güveni ve satın alma niyetini ölçmeye yönelik ölçek ifadeleri yer almaktadır.

Araştırmada parasosyal etkileşim düzeyini ölçmek amacıyla Çağlıyan vd.'nin (2025) çalışmasında kullanılan ölçekten yararlanılmıştır. İlgili çalışmada parasosyal etkileşim ölçeğinin Lee ve Watkins (2016) ile Liu vd. (2019) tarafından kullanılan ölçeklerden yararlanılarak oluşturulduğu belirtilmektedir. Ölçek tek boyutlu bir yapıya sahip olup toplam 8 maddeden oluşmaktadır. Bu çalışmada da parasosyal etkileşim değişkeni tek boyutlu olarak ele alınmıştır.

Satın alma niyetini ölçmek amacıyla Bülbül ve Özoğlu'nun (2014) çalışmasında kullanılan ölçekten yararlanılmıştır. Söz konusu ölçek 3 maddeden oluşmakta olup katılımcıların satın alma davranışına yönelik niyetlerini ölçmeyi amaçlamaktadır.

Marka güvenini ölçmek amacıyla Akgün ve Sarıtaş'ın (2023) Türkçeye uyarladığı marka güveni ölçeği kullanılmıştır. İlgili çalışmada, Türkçe literatürde marka güvenini ölçmeye yönelik geçerlik ve güvenirlik analizleri yapılmış ölçeklerin sınırlı olduğu belirtilmektedir. Marka güveni literatüründe Delgado-Ballester'in (2004) ölçeği önemli bir kaynak olarak değerlendirilmekte; bu ölçeğin Türkçeye uyarlanmasına ilişkin çalışmalardan biri ise Bardakçı ve Gürbüz (2020) tarafından gerçekleştirilmiştir. Akgün ve Sarıtaş (2023), marka güvenini daha kapsamlı biçimde ölçen bir ölçeğin Türkçe literatüre kazandırılması amacıyla çalışma yürütmüşlerdir. Bu araştırmada söz konusu çalışmada yer alan 8 maddelik marka güveni ölçeğinden yararlanılmıştır.

Araştırmada yer alan tüm ölçek ifadeleri 5'li Likert tipi derecelendirme ile düzenlenmiştir. Katılımcılardan her bir ifadeye 1 = Kesinlikle Katılmıyorum ile 5 = Kesinlikle Katılıyorum arasında değişen seçenekler üzerinden yanıt vermeleri istenmiştir. Bu yapı, katılımcıların ilgili değişkenlere yönelik algı ve değerlendirmelerini nicel olarak ölçmeye imkân sağlamıştır.

Araştırmanın veri seti, İstanbul'da öğrenim görmekte olan üniversite öğrencilerinden elde edilen 219 geçerli anketten oluşmaktadır. Veri toplama süreci sonrasında anket formları incelenmiş, eksik ya da analize uygun olmayan 11 form değerlendirme dışı bırakılmış ve analizler geçerli veriler üzerinden gerçekleştirilmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler analiz öncesinde kontrol edilmiş, eksik veya analize uygun olmayan formlar değerlendirme dışı bırakılmış ve analizler 219 geçerli anket üzerinden gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde SPSS 24.0 ve AMOS programlarından yararlanılmıştır. Tanımlayıcı istatistikler, normallik analizi, güvenilirlik analizi, açıklayıcı faktör analizi, korelasyon analizi, farklılık analizleri ve Hayes PROCESS Macro Model 4 aracılık analizi SPSS 24.0 aracılığıyla; doğrulayıcı faktör analizi ise AMOS kullanılarak yapılmıştır.

Ölçeklerin iç tutarlılığı Cronbach's Alfa katsayısı ile değerlendirilmiş; faktör analizine uygunluk Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett Küresellik Testi ile incelenmiştir. Ölçeklerin faktör yapıları açıklayıcı faktör analiziyle, yapı geçerliliği ise doğrulayıcı faktör analiziyle test edilmiştir. Ayrıca yakınsak geçerlilik ve bileşik güvenirlik kapsamında AVE ve CR değerleri hesaplanmıştır.

Verilerin normal dağılıma uygunluğu çarpıklık, basıklık ve Shapiro-Wilk testiyle değerlendirilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon analiziyle incelenmiştir. Cinsiyete göre farklılıkların belirlenmesinde bağımsız örneklem t-testi; günlük internet kullanım süresi ve günlük ziyaret edilen mobil alışveriş sitesi sayısına göre farklılıkların belirlenmesinde ise tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

Aracılık analizi, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin bir aracı değişken üzerinden açıklanmasına imkân sağlamaktadır (Baron ve Kenny, 1986). Bu çalışmada aracılık etkisi, güncel regresyon temelli yaklaşım doğrultusunda Hayes PROCESS Macro Model 4 ile test edilmiştir. Bu kapsamda parasosyal

etkileşimin marka güveni ve satın alma niyeti üzerindeki etkileri, marka güveninin satın alma niyeti üzerindeki etkisi ve marka güveni aracılığıyla ortaya çıkan dolaylı etki değerlendirilmiştir. Aracılık etkisinin anlamlılığı 5000 bootstrap örneklemi ve %95 güven aralığı esas alınarak incelenmiş; bootstrap güven aralığının sıfır içermemesi dolaylı etkinin anlamlılığı için ölçüt kabul edilmiştir (Preacher ve Hayes, 2008; Hayes, 2022).

4 BULGULAR

Araştırmaya katılanların demografik ve dijital kullanım özelliklerine ilişkin dağılımlar Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Katılımcıların demografik ve dijital kullanım özelliklerine ilişkin dağılımlar

Cinsiyet	n	%
Kadın	111	50,7
Erkek	108	49,3
Günlük ziyaret edilen mobil alışveriş sitesi sayısı	n	%
1-2	60	27,4
3-5	105	47,9
6-8	43	19,6
9-11	11	5,0

Günlük internet kullanım süresi	n	%
0-1 saat	14	6,4
1-3 saat	86	39,3
3-5 saat	102	46,6
5-12 saat	14	6,4
12 saatten fazla	3	1,4

Tablo 1 incelendiğinde katılımcıların %50,7'sinin kadın, %49,3'ünün erkek olduğu görülmektedir. Günlük ziyaret edilen mobil alışveriş sitesi sayısında en büyük grup %47,9 ile 3-5 site ziyaret edenlerden oluşurken, günlük internet kullanım süresinde katılımcıların %46,6 ile en yoğun biçimde 3-5 saat aralığında toplandığı belirlenmiştir. Bu bulgular, örneklemin dijital ortam kullanımı ve mobil alışveriş platformlarıyla temas düzeyi bakımından araştırma konusu ile uyumlu olduğunu göstermektedir.

Demografik ve dijital kullanım özellikleri, araştırmanın temel hipotez setine dâhil edilmemiş; yalnızca örneklemi tanımlamak ve araştırma değişkenlerinin katılımcı gruplarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını destekleyici düzeyde incelemek amacıyla değerlendirilmiştir. Bu kapsamda cinsiyet için bağımsız örneklem t-testi, günlük internet kullanım süresi ve günlük ziyaret edilen mobil alışveriş sitesi sayısı için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre parasosyal etkileşim, marka güveni ve satın alma niyeti puanlarında bu değişkenler açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p > 0,05$). Bu nedenle çalışmanın ana değerlendirmesi değişkenler arası ilişkiler ve marka güveninin aracılık rolü üzerinden yürütülmüştür.

Tablo 2. Normallik testi sonuçları

Değişken	Çarpıklık	Basıklık	Shapiro-Wilk p
Parasosyal Etkileşim Ortalaması	-0,458	-0,712	< 0,001
Marka Güveni Ortalaması	-0,409	-0,713	< 0,001
Satın Alma Niyeti Ortalaması	-0,550	-0,703	< 0,001

Tablo 2 incelendiğinde, değişkenlere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerinin kabul edilebilir aralıklarda bulunduğu görülmektedir. Parasosyal etkileşim için çarpıklık -0,458 ve basıklık -0,712; marka güveni için çarpıklık -0,409 ve basıklık -0,713; satın alma niyeti için ise çarpıklık -0,550 ve basıklık -0,703 olarak hesaplanmıştır. Değerlerin ±2 aralığında yer alması, değişkenlerin normal dağılımdan ciddi bir sapma göstermediğine işaret etmektedir (George ve Mallery, 2010; Field, 2013). Shapiro-Wilk testi tüm değişkenler için anlamlı bulunmakla birlikte ($p < 0,001$), örneklem büyüklüğü dikkate alındığında bu testin küçük sapmalara duyarlı olabileceği değerlendirilmiştir. Bu nedenle çarpıklık ve basıklık değerleri esas alınarak veri setinin parametrik analizler için kabul edilebilir dağılım gösterdiği kabul edilmiştir.

Ölçme araçlarının güvenirliği, çok maddeli ölçeklerde iç tutarlılığın değerlendirilmesi açısından önem taşımaktadır. Literatürde Cronbach's Alfa değerinin 0,70 ve üzerinde olması ölçeğin güvenilir kabul edilebileceğine işaret etmektedir (Hair vd., 2013; Sekaran ve Bougie, 2016). Bu doğrultuda araştırmada kullanılan parasosyal etkileşim, marka güveni ve satın alma niyeti ölçeklerinin güvenirliği Cronbach's Alfa katsayısı aracılığıyla değerlendirilmiştir.

Tablo 3. Güvenilirlik analizi

Parasosyal Etkileşim		Marka Güveni		Satın Alma Niyeti	
Cronbach's Alpha Katsayısı	n	Cronbach's Alpha Katsayısı	n	Cronbach's Alpha Katsayısı	n
0,802	8	0,820	8	0,834	3

Tablo 3'e göre Cronbach's Alfa katsayıları parasosyal etkileşim için 0,802, marka güveni için 0,820 ve satın alma niyeti için 0,834 olarak hesaplanmıştır. Değerlerin 0,70 eşik değerinin ve ayrıca 0,80'in üzerinde olması, ölçeklerin güvenilir ve iyi düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2013; Sekaran ve Bougie, 2016).

Veri setinin faktör analizine uygunluğunu belirlemek amacıyla KMO örneklem yeterliliği testi ve Bartlett Küresellik Testi uygulanmıştır. KMO değerinin 0,60 ve üzerinde olması kabul edilebilir, 0,80 ve üzerinde olması yüksek düzeyde uygunluk olarak değerlendirilmekte; Bartlett testinin anlamlı çıkması ise değişkenler arasında faktör analizi için yeterli ilişki bulunduğunu göstermektedir (Kaiser, 1974; Hair vd., 2013; Field, 2013).

Tablo 4. KMO ve Bartlett's testi

Ölçek	Madde Sayısı	KMO	Bartlett Ki-kare	sd	p
Parasosyal Etkileşim	8	0,934	843,957	28	< 0,01
Marka Güveni	8	0,937	1034,939	28	< 0,01
Satın Alma Niyeti	3	0,724	251,559	3	< 0,01
Tüm Maddeler	19	0,928	2332,378	171	< 0,01

Tablo 4 incelendiğinde, ölçeklerin faktör analizine uygun olduğu görülmektedir. KMO değerleri parasosyal etkileşim için 0,934, marka güveni için 0,937, satın alma niyeti için 0,724 ve tüm maddeler için 0,928 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. Bartlett Küresellik Testi sonuçlarının tüm ölçekler ve genel madde yapısı için anlamlı bulunması ($p < 0,01$), değişkenler arasında faktör analizi yapılabilecek düzeyde ilişki bulunduğunu desteklemektedir. Bu sonuçların ardından ölçeklerin faktör yapılarını incelemek amacıyla açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiş ve elde edilen faktör yükleri Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. Ölçeklere ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonuçları

Parasosyal Etkileşim	Faktör Yükü	Marka Güveni	Faktör Yükü	Satın Alma Niyeti	Faktör Yükü
PE1	0,761	MG1	0,798	SAN1	0,863
PE2	0,767	MG2	0,805	SAN2	0,876
PE3	0,752	MG3	0,851	SAN3	0,861
PE4	0,805	MG4	0,810		
PE5	0,754	MG5	0,739		
PE6	0,765	MG6	0,789		

PE7	0,787	MG7	0,802		
PE8	0,779	MG8	0,816		
Özdeğer	4,763	Özdeğer	5,144	Özdeğer	2,254
Açıklanan Varyans	%59,535	Açıklanan Varyans	%64,302	Açıklanan Varyans	%75,146

Not: Açıklayıcı faktör analizi her ölçek için ayrı ayrı gerçekleştirilmiştir. PE: Parasosyal Etkileşim, MG: Marka Güveni, SAN: Satın Alma Niyeti.

Tablo 5'te ölçeklere ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonuçları sunulmaktadır. Analizler her ölçek için ayrı ayrı gerçekleştirilmiş ve her ölçek için özdeğeri 1'in üzerinde yalnızca bir faktör elde edilmiştir. Bu durum, parasosyal etkileşim, marka güveni ve satın alma niyeti ölçeklerinin tek boyutlu yapısını desteklemektedir.

Parasosyal etkileşim ölçeğinde tek faktörün özdeğeri 4,763 olup açıklanan varyans oranı %59,535'tir; faktör yükleri 0,752 ile 0,805 arasında değişmektedir. Marka güveni ölçeğinde özdeğer 5,144, açıklanan varyans oranı %64,302, faktör yükleri ise 0,739 ile 0,851 arasındadır. Satın alma niyeti ölçeğinde ise özdeğer 2,254, açıklanan varyans oranı %75,146 olup faktör yükleri 0,861 ile 0,876 arasında değişmektedir. Literatürde faktör yüklerinin 0,40'ın üzerinde olması kabul edilebilir, 0,50'nin üzerinde olması ise güçlü faktör yükü olarak değerlendirilmektedir (Hair vd., 2013; Tabachnick ve Fidell, 2007; Costello ve Osborne, 2005). Bu doğrultuda tüm ölçeklerde faktör yüklerinin yüksek, açıklanan varyans oranlarının ise yeterli düzeyde olduğu görülmektedir.

Genel olarak açıklayıcı faktör analizi sonuçları, ölçeklerin tek boyutlu yapısını ve maddelerin ilgili kavramsal yapıları yeterli düzeyde temsil ettiğini desteklemektedir. Bu nedenle bir sonraki aşamada doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve elde edilen uyum indeksleri Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. Doğrulayıcı faktör analizi uyum indeksleri

Uyum İndeksi	Elde Edilen Değer	Kabul Edilebilir Uyum	İyi Uyum
χ^2	163,287	—	—
sd	149	—	—
χ^2/sd	1,095	≤ 5	≤ 3
p	0,200	$p > 0,05$	$p > 0,05$
RMSEA	0,021	$\leq 0,08$	$\leq 0,05$
CFI	0,993	$\geq 0,90$	$\geq 0,95$
TLI	0,992	$\geq 0,90$	$\geq 0,95$
GFI	0,932	$\geq 0,90$	$\geq 0,95$
AGFI	0,922	$\geq 0,85$	$\geq 0,90$
NFI	0,932	$\geq 0,90$	$\geq 0,95$

Tablo 6'da ölçüm modeline ilişkin doğrulayıcı faktör analizi uyum indeksleri sunulmaktadır. AMOS aracılığıyla gerçekleştirilen analiz sonucunda $\chi^2 = 163,287$, sd = 149 ve $\chi^2/sd = 1,095$ olarak hesaplanmıştır. χ^2/sd değerinin 3'ün altında olması, ölçüm modelinin veri ile iyi düzeyde uyum gösterdiğine işaret etmektedir.

Model uyum indeksleri RMSEA = 0,021, CFI = 0,993, TLI = 0,992, GFI = 0,932, AGFI = 0,922 ve NFI = 0,932 olarak belirlenmiştir. Literatürde χ^2/sd değerinin 3'ün altında olması iyi uyum; RMSEA değerinin 0,08'in altında olması kabul edilebilir, 0,05'in altında olması iyi uyum; CFI, TLI, GFI ve NFI değerlerinin 0,90'ın üzerinde olması kabul edilebilir, 0,95 ve üzerinde olması ise iyi uyum göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Hair vd., 2013; Kline, 2023; Lomax ve Schumacker, 2004). Bu doğrultuda elde edilen bulgular, parasosyal etkileşim, marka güveni ve satın alma niyeti ölçeklerinden oluşan üç faktörlü ölçüm modelinin veri ile uyumlu olduğunu göstermektedir.

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, ölçek maddelerinin kuramsal olarak ait oldukları yapıları anlamlı ve tutarlı biçimde temsil ettiğini desteklemektedir. Bu nedenle bir sonraki aşamada ölçüm modelinin yakınsak geçerlilik ve bileşik güvenirlik düzeylerini değerlendirmek amacıyla AVE ve CR değerleri incelenmiştir.

Tablo 7. AVE ve CR değerleri

Değişken	Madde Sayısı	Standartlaştırılmış Faktör Yükü Aralığı	AVE	CR
Parasosyal Etkileşim	8	0,706–0,777	0,537	0,902
Marka Güveni	8	0,695–0,835	0,592	0,920
Satın Alma Niyeti	3	0,773–0,824	0,627	0,834

Tablo 7'de doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen standartlaştırılmış faktör yüklerine dayalı AVE ve CR değerleri sunulmaktadır. AVE ve CR değerleri sırasıyla parasosyal etkileşim için 0,537 ve 0,902; marka güveni için 0,592 ve 0,920; satın alma niyeti için ise 0,627 ve 0,834 olarak hesaplanmıştır. Tüm değişkenlerde AVE değerlerinin 0,50'nin, CR değerlerinin ise 0,70'in üzerinde olması, ölçeklerin yakınsak geçerlilik ve bileşik güvenirlik koşullarını sağladığını göstermektedir (Fornell ve Larcker, 1981; Hair vd., 2013). Bu bulgular, doğrulayıcı faktör analizi uyum indeksleriyle birlikte değerlendirildiğinde, ölçüm modelinin geçerli ve güvenilir bir yapıya sahip olduğunu desteklemektedir. Bu nedenle bir sonraki aşamada değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla korelasyon analizi sonuçları değerlendirilmiştir.

Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki doğrusal ilişkilerin yönünü ve düzeyini incelemek amacıyla kullanılmıştır. Bu analiz değişkenler arasındaki ilişkiyi göstermekte, ancak nedensel bir bağ kurmamaktadır (Field, 2013). Pearson korelasyon katsayısının yorumlanmasında Dancey ve Reidy'nin (2017) sınıflandırması esas alınmış; 0,10-0,29 aralığı zayıf, 0,30-0,49 aralığı orta, 0,50 ve üzeri ise güçlü ilişki olarak değerlendirilmiştir. Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkilerin araştırma modelinde beklenen yönde olup olmadığını ön değerlendirme açısından incelemeye imkân sağlamaktadır (Pallant, 2020).

Tablo 8. Değişkenler arası korelasyon analizi

Değişken	1	2	3
1. Parasosyal Etkileşim	1		
2. Marka Güveni	0,428**	1	
3. Satın Alma Niyeti	0,385**	0,550**	1

Not: $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır (N=219).

Tablo 8 incelendiğinde, değişkenler arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunduğu görülmektedir. Parasosyal etkileşim ile marka güveni arasında pozitif, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır ($r = 0,428$; $p < 0,01$). Parasosyal etkileşim ile satın alma niyeti arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki belirlenmiştir ($r = 0,385$; $p < 0,01$). Marka güveni ile satın alma niyeti arasındaki ilişki ise pozitif, güçlü düzeye yakın ve anlamlıdır ($r = 0,550$; $p < 0,01$). Bu sonuçlar, değişkenlerin araştırma modelinde beklenen yönde ilişkili olduğunu ve doğrudan/dolaylı etkilerin test edilmesi için uygun bir ön değerlendirme zemini sunduğunu göstermektedir.

Araştırma modelinde yer alan doğrudan ve dolaylı etkilerin test edilmesi amacıyla Hayes PROCESS Macro Model 4 aracılık analizi uygulanmıştır. Bu analizde parasosyal etkileşim bağımsız değişken, marka güveni aracı değişken ve satın alma niyeti bağımlı değişken olarak modele dâhil edilmiştir. Model kapsamında parasosyal etkileşimin marka güveni ve satın alma niyeti üzerindeki etkileri, marka güveninin satın alma niyeti üzerindeki etkisi ve marka güveni aracılığıyla ortaya çıkan dolaylı etki değerlendirilmiştir. Aracılık etkisinin anlamlılığı 5000 bootstrap örneklemi ve %95 güven aralığı esas alınarak incelenmiş; güven aralığının sıfır içermemesi dolaylı etkinin anlamlılığı için ölçüt kabul edilmiştir.

Tablo 9. Hayes PROCESS Model 4 aracılık analizi sonuçları

Etki / Yol	B	SH	t	p	%95 GA / Bootstrap GA
Parasosyal Etkileşim → Marka Güveni	0,436	0,063	6,978	< 0,001	[0,313; 0,560]
Marka Güveni → Satın Alma Niyeti	0,528	0,069	7,649	< 0,001	[0,392; 0,664]
Doğrudan etki: Parasosyal Etkileşim → Satın Alma Niyeti	0,209	0,070	2,973	0,003	[0,071; 0,348]
Dolaylı etki	0,230	0,045	—	—	[0,150; 0,327]

Not: Bootstrap örneklem sayısı = 5000; güven aralığı = %95. Tabloda yer alan katsayılar standardize edilmemiş B katsayılarını göstermektedir. Doğrudan etkiler için güven aralıkları regresyon güven aralığını, dolaylı etki için güven aralığı ise bootstrap güven aralığını ifade etmektedir.

Tablo 9'da Hayes PROCESS Model 4 aracılık analizi sonuçları sunulmaktadır. Bulgulara göre parasosyal etkileşim, marka güvenini pozitif ve anlamlı biçimde yordamaktadır (B = 0,436; SH = 0,063; t = 6,978; p < 0,001). Bu sonuç H1 hipotezini desteklemektedir. Marka güveninin satın alma niyeti üzerindeki etkisi de pozitif ve anlamlı bulunmuştur (B = 0,528; SH = 0,069; t = 7,649; p < 0,001). Bu doğrultuda H3 hipotezi desteklenmiştir. Ayrıca parasosyal etkileşimin satın alma niyeti üzerindeki doğrudan etkisi de anlamlıdır (B = 0,209; SH = 0,070; t = 2,973; p = 0,003). Bu bulgu, marka güveni modele dâhil edildiğinde dahi parasosyal etkileşimin satın alma niyetini anlamlı biçimde yordadığını göstermekte ve H2 hipotezini desteklemektedir.

Aracılık etkisi incelendiğinde, parasosyal etkileşimin marka güveni aracılığıyla satın alma niyeti üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir (B = 0,230; BootSE = 0,045; %95 Bootstrap GA [0,150; 0,327]). Bootstrap güven aralığının sıfır içermemesi dolaylı etkinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Doğrudan etkinin de anlamlılığını koruması nedeniyle marka güveninin bu ilişkide kısmi aracı rol üstlendiği sonucuna ulaşılmış ve H4 hipotezi desteklenmiştir. Modelde parasosyal etkileşim marka güvenindeki varyansın %18,3'ünü (R^2 = 0,183), parasosyal etkileşim ve marka güveni birlikte satın alma niyetindeki varyansın %33,0'ünü açıklamaktadır (R^2 = 0,330). Doğrudan ve dolaylı etkiler birlikte değerlendirildiğinde toplam etki yaklaşık B = 0,439 düzeyindedir.

Hipotez testlerinin özeti Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10. Hipotez testlerinin özeti

Hipotez	Yol / Etki	Temel Bulgular	Sonuç
H1	Parasosyal Etkileşim → Marka Güveni	B = 0,436; p < 0,001	Desteklendi
H2	Parasosyal Etkileşim → Satın Alma Niyeti (doğrudan etki)	B = 0,209; p = 0,003	Desteklendi
H3	Marka Güveni → Satın Alma Niyeti	B = 0,528; p < 0,001	Desteklendi
H4	Marka güveni aracılığıyla dolaylı etki	B = 0,230; %95 GA [0,150; 0,327]	Desteklendi

Not: B değerleri standardize edilmemiş regresyon katsayılarını göstermektedir. H4 hipotezine ilişkin güven aralığı bootstrap güven aralığıdır.

Tablo 10'da araştırma hipotezlerine ilişkin genel değerlendirme sunulmaktadır. Bulgulara göre parasosyal etkileşimin marka güveni üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiş ve H1 hipotezi desteklenmiştir. Parasosyal etkileşimin satın alma niyeti üzerindeki doğrudan etkisinin anlamlı bulunması H2 hipotezini desteklemektedir. Marka güveninin satın alma niyeti üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisi doğrultusunda H3 hipotezi de desteklenmiştir. Son olarak, parasosyal etkileşimin marka güveni aracılığıyla satın alma niyeti üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı bulunması ve bootstrap güven aralığının sıfır içermemesi nedeniyle H4 hipotezi desteklenmiştir. Bu sonuçlar, marka güveninin parasosyal etkileşim ile satın alma niyeti arasındaki ilişkide kısmi aracı rol üstlendiğine işaret etmektedir.

5 SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu çalışma, parasosyal etkileşim, marka güveni ve satın alma niyeti arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Hayes PROCESS Model 4 aracılık analizi sonuçları, parasosyal etkileşimin marka güveni ve satın alma niyeti üzerinde pozitif ve anlamlı etkilere sahip olduğunu; marka güveninin de satın alma niyetini pozitif yönde yordadığını göstermektedir. Ayrıca marka güveninin, parasosyal etkileşim ile satın alma niyeti arasındaki ilişkide kısmi aracı rol üstlendiği belirlenmiştir.

Araştırma bulguları, S-O-R modeliyle uyumludur. S-O-R yaklaşımına göre dışsal uyarıcılar bireyin içsel değerlendirme süreçlerini etkileyebilmekte, bu içsel süreçler de davranışsal tepkilere yansıyabilmektedir (Mehrabian ve Russell, 1974). Bu çalışmada parasosyal etkileşim dijital ortamda ortaya çıkan sosyal-psikolojik uyarıcı, marka güveni içsel değerlendirme mekanizması, satın alma niyeti ise davranışsal yönelim çıktısı olarak ele alınmıştır. Bulgular, parasosyal etkileşimin satın alma niyetine hem doğrudan hem de marka güveni aracılığıyla dolaylı olarak yansıyabileceğini göstermektedir.

Parasosyal etkileşimin marka güveni üzerindeki pozitif etkisi, dijital ortamlarda içerik üreticileri, influencer'lar ve sosyal medya figürleriyle kurulan psikolojik bağların markaya yönelik güven algısını güçlendirebileceğini göstermektedir. Horton ve Wohl (1956), parasosyal etkileşimin izleyicide samimiyet, aşinalık ve yakınlık duygusu oluşturduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda içerik üreticisiyle kurulan psikolojik yakınlığın, bu kişiyle ilişkilendirilen markalara yönelik güven algısına da yansıyabileceği söylenebilir. Bu sonuç, parasosyal etkileşimin tüketici tepkileri ve satın alma niyetiyle ilişkili olduğunu gösteren güncel çalışmalarla da uyumludur (Sokolova ve Kefi, 2020; Çağlıyan vd., 2025).

Çalışmada parasosyal etkileşimin satın alma niyeti üzerinde de pozitif ve anlamlı doğrudan etkisi bulunmuştur. Bu bulgu, dijital figürlerle kurulan yakınlığın yalnızca algısal düzeyde kalmadığını, tüketicinin davranışsal yönelimlerine de yansıyabileceğini göstermektedir. Nitekim Sokolova ve Kefi (2020), Instagram ve YouTube bağlamında parasosyal etkileşimin satın alma niyetini etkilediğini; Lou ve Yuan (2019) ise influencer pazarlamasında mesaj değeri ve güvenilirliğin tüketici güveniyle birlikte satın alma niyeti üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca Bülbül ve Özoğlu'nun (2014) çalışması, satın alma niyetinin tüketici karar süreçlerinde ölçülebilir ve anlamlı bir davranışsal çıktı olduğunu desteklemektedir.

Marka güveninin satın alma niyeti üzerindeki pozitif etkisi, ilişki pazarlaması literatürüyle uyumludur. Morgan ve Hunt (1994), güveni uzun dönemli ilişkilerin kurulmasında merkezi bir unsur olarak ele almaktadır. Delgado-Ballester ve Munuera-Alemán (2001), marka güvenini tüketicinin markanın güvenilir ve iyi niyetli davranacağına ilişkin beklentisi olarak tanımlarken; Chaudhuri ve Holbrook (2001), marka güveninin satın alma sadakati ve tutumsal sadakat üzerinden marka performansına uzanan etkiler oluşturduğunu göstermektedir. Bu bağlamda güven arttıkça tüketicinin markanın vaatlerini yerine getireceğine ve satın alma kararında daha düşük risk oluşturacağına yönelik algısı güçlenebilmektedir. Akgün ve Sarıtaş'ın (2023) marka güveni ölçeğine ilişkin çalışması da bu yapının ölçümsel açıdan uygun biçimde değerlendirilebileceğini desteklemektedir.

Çalışmanın en dikkat çekici sonucu, marka güveninin kısmi aracı rolüdür. Dolaylı etkinin bootstrap güven aralığının sıfırı içermemesi aracılık etkisinin anlamlı olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte doğrudan etkinin de anlamlılığını koruması, marka güveninin tam değil kısmi aracı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç, parasosyal etkileşimin satın alma niyetini iki kanal üzerinden açıklayabileceğini göstermektedir: tüketicinin dijital figürle kurduğu psikolojik yakınlık doğrudan satın alma yönelimine yansıyabilmekte; aynı zamanda bu yakınlık marka güvenini güçlendirerek satın alma niyetini dolaylı olarak destekleyebilmektedir. Bu yapı, Hayes'in (2022) aracılık yaklaşımında vurgulanan dolaylı etki mekanizmasıyla uyumludur.

Genel olarak bulgular, parasosyal etkileşimin dijital pazarlama bağlamında tüketici davranışlarını açıklamada dikkate alınması gereken önemli bir değişken olduğunu göstermektedir. Özellikle genç tüketicilerin sosyal medya figürleriyle kurdukları ilişkinin marka güveni ve satın alma niyeti üzerinde etkili olabileceği görülmektedir. Bu nedenle markalar açısından yalnızca görünürlük sağlayan iş birlikleri yeterli değildir; tüketicide samimiyet, yakınlık ve güven duygusu oluşturabilen iletişim stratejileri geliştirilmelidir. Influencer seçiminde erişim sayılarının yanında takipçiyle kurulan ilişkinin niteliği de dikkate alınmalıdır (Sokolova ve Kefi, 2020).

Sonuç olarak bu çalışma, S-O-R modelinin dijital tüketici davranışları bağlamında kullanılabilirliğine katkı sunmakta ve parasosyal etkileşim ile satın alma niyeti arasındaki ilişkinin güven temelli bir değerlendirme süreciyle daha iyi açıklanabileceğini göstermektedir. Doğrudan etkinin anlamlılığını koruması ise marka güveni dışında marka tutumu, influencer güvenilirliği, algılanan değer, kaynak çekiciliği veya marka imajı gibi değişkenlerin gelecek çalışmalarda modele dâhil edilmesinin yararlı olabileceğine işaret etmektedir.

Uygulayıcılara yönelik öneriler olarak, dijital pazarlama ve marka yönetimi süreçlerinde tüketiciyle kurulan ilişkinin niteliğinin yalnızca erişim, görünürlük veya takipçi sayısı gibi nicel göstergelerle açıklanamayacağı dikkate alınmalıdır. Bu nedenle işletmelerin dijital iletişim stratejilerini görünürlük odaklı yaklaşımların ötesine taşıması; tüketiciyle güvene dayalı, sürekli ve etkileşimsel ilişkiler geliştirmesi önem taşımaktadır.

Markalar dijital iletişim stratejilerini yalnızca ürün ya da hizmet bilgisi sunmaya odaklamamalıdır. Parasosyal etkileşimin satın alma niyetiyle ilişkili olması, sosyal medya içeriklerinde samimiyet, süreklilik, hikâyeleştirme ve kişisel deneyim aktarımı gibi unsurların önemini artırmaktadır. Bu nedenle influencer iş birliklerinde yalnızca takipçi sayısı, erişim oranı veya görüntülenme sayısı değil, içerik üreticisinin takipçileriyle kurduğu ilişkinin niteliği, güvenilirliği ve marka ile uyumu da dikkate alınmalıdır.

Marka güveninin satın alma niyetini anlamlı biçimde yordaması, işletmelerin güven inşa eden iletişim stratejilerine öncelik vermesi gerektiğini göstermektedir. Şeffaflık, tutarlılık, vaatlerin yerine getirilmesi ve kullanıcı deneyimlerinin görünür kılınması güven oluşumunu destekleyen temel unsurlar arasında değerlendirilebilir (Morgan ve Hunt, 1994; Delgado-Ballester ve Munuera-Alemán, 2001). Dijital ortamlarda kullanıcı yorumları, deneyim paylaşımları, şikâyetlere verilen yanıtlar ve geri bildirim mekanizmalarının etkin kullanımı da marka güvenini güçlendirebilir.

Parasosyal etkileşimin satın alma niyeti üzerindeki doğrudan etkisi, markaların yakınlık ve aidiyet duygusu oluşturan iletişim stratejileri geliştirmesinin önemini göstermektedir. Canlı yayınlar, soru-cevap etkinlikleri, kullanıcı katılımına dayalı içerikler ve bireysel hitap içeren kampanyalar, tüketicinin markaya, marka temsilcisine veya içerik üreticisine yakınlık hissetmesini destekleyebilir.

Son olarak, pazarlama stratejileri hedef kitle özellikleri dikkate alınarak yapılandırılmalıdır. Bu çalışmada demografik değişkenler açısından anlamlı farklılıklar tespit edilmemiş olsa da farklı yaş grupları, ürün kategorileri, sosyal medya kullanım biçimleri ve platform tercihleri tüketicilerin parasosyal etkileşim ve marka güvenine verdikleri tepkileri değiştirebilir. Bu nedenle işletmelerin tüketici davranışlarını platform, içerik türü ve hedef kitle özellikleri açısından veri odaklı biçimde değerlendirmesi daha etkili pazarlama kararlarının alınmasına katkı sağlayabilir. Bu çerçevede dijital pazarlama uygulamalarında yalnızca görünürlük odaklı değil, ilişki, güven ve etkileşim odaklı bir yaklaşımın benimsenmesi markalar açısından stratejik avantaj sağlayabilir.

Sınırlılıklar ve gelecek araştırmalar açısından değerlendirildiğinde, bu çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle araştırma, İstanbul'da öğrenim gören 219 üniversite öğrencisiyle sınırlıdır. Örneklem büyüklüğü gerçekleştirilen istatistiksel analizler açısından kabul edilebilir olmakla birlikte, verilerin kolayda örnekleme yöntemiyle toplanmış olması bulguların tüm üniversite öğrencilerine veya farklı sosyo-kültürel gruplara doğrudan genellenmesini sınırlandırmaktadır.

Araştırma verilerinin öz-bildirim yöntemiyle elde edilmiş olması, katılımcıların algı ve beyanlarına dayalı cevaplarda sosyal beğenirlik eğilimi ya da yanlı cevaplama gibi olası etkilerin bulunabileceğini göstermektedir. Ayrıca araştırmanın kesitsel tasarıma sahip olması, değişkenler arasındaki ilişkilerin kesin nedensellik düzeyinde yorumlanmasını sınırlandırmaktadır. Bu nedenle elde edilen bulgular, parasosyal etkileşim, marka güveni ve satın alma niyeti arasındaki ilişkileri açıklama potansiyeli taşımakla birlikte nedensel kanıt olarak değerlendirilmemelidir.

Gelecek araştırmalarda farklı yaş grupları, şehirler veya tüketici segmentleri üzerinde yapılacak çalışmalar modelin genellenebilirliğine katkı sağlayabilir. Ayrıca marka imajı, algılanan değer, marka tutumu, influencer güvenilirliği, kaynak çekiciliği veya dijital etkileşim yoğunluğu gibi değişkenlerin modele dâhil edilmesi, parasosyal etkileşimin satın alma niyetiyle ilişkisini daha kapsamlı biçimde açıklamaya yardımcı olabilir. Boylamsal veya deneysel araştırma tasarımları ise değişkenler arasındaki zamansal ve nedensel yönün daha güçlü biçimde değerlendirilmesine imkân tanıyabilir.

KAYNAKÇA

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50(2), 179-211.

Akgün, A. A., & Sarıtaş, E. (2023). Marka güven ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (52), 420-434.

Amoako, G. K., Okpattah, B. K., & Arthur, E. (2019). The impact of social media marketing on brand equity-A perspective of the telecommunication industry in Ghana. Journal of Business and Retail Management Research, 13(03), 113-122.

Aydın, G., Ar, A. A., & Taşkın, Ç. (2014). The role of brand trust on parents' purchase intentions of baby-care products. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 15(2), 165-180.

Bardakçı, S., & Gürbüz, R. B. (2020). Marka güven ölçeğinin Türk kültürüne uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. İşletme Araştırmaları Dergisi, 12(2), 1684-1692.

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.

Bülbül, H., & Özoğlu, B. (2014). Tüketici yenilikçiliği ve algılanan riskin satın alma davranışına etkisi. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (44), 43-58.

Çağlıyan, V., Güleş, H. K., & Çetinkaya Örs, S. (2025). Kaynak güvenilirliğinin satın alma niyeti üzerindeki etkisinde parasosyal etkileşimin aracılık rolü. Tarsus Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(2), 126-146.

Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty. Journal of Marketing, 65(2), 81-93.

Costello, A. B., & Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. Practical Assessment, Research, and Evaluation, 10(1), 1-9.

da Silva Terres, M., Koetz, C. I., dos Santos, C. P., & ten Caten, C. S. (2010). O papel da confiança na marca na intenção de adoção de novas tecnologias. RAI-Revista de Administração e Inovação, 7(4), 162-185.

Dancey, C. P., & Reidy, J. (2017). Statistics without maths for psychology. Pearson.

Delgado-Ballester, E. (2004). Applicability of a brand trust scale across product categories: A multigroup invariance analysis. European Journal of Marketing, 38(5/6), 573-592.

Delgado-Ballester, E., & Munuera-Alemán, J.L. (2001). Brand trust in the context of consumer loyalty. European Journal of Marketing, 35(11), 1238-1258.

Delgado-Ballester, E., Munuera-Aleman, J. L., & Yague-Guillen, M. J. (2003). Development and validation of a brand trust scale. International Journal of Market Research, 45(1), 35-54.

Djafarova, E., & Rushworth, C. (2017). Exploring the credibility of online celebrities' Instagram profiles in influencing the purchase decisions of young female users. Computers in Human Behavior, 68, 1-7.

Eroğlu, S. A., Machleit, K. A., & Davis, L. M. (2001). Atmospheric qualities of online retailing: A conceptual model and implications. Journal of Business research, 54(2), 177-184.

Fianto, A. Y. A., Hadiwidjojo, D., & Aisjah, S. (2014). The influence of brand image on purchase behaviour through brand trust. Business Management and Strategy, 5(2), 58-71.

Field, A. (2013). Discovering statistics using IBM SPSS statistics. Sage.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of Marketing Research, 18(1), 39-50.

George, D., & Mallery, P. (2010). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. Pearson.

Giles, D. C. (2002). Parasocial interaction: A review of the literature and a model for future research. Media Psychology, 4(3), 279–305. https://doi.org/10.1207/S1532785XMEP0403_04

Ha, H. Y., & Perks, H. (2005). Effects of consumer perceptions of brand experience on the web: Brand familiarity, satisfaction and brand trust. Journal of Consumer Behaviour: An International Research Review, 4(6), 438-452.

Hagger, M. S. (2019). The reasoned action approach and the theories of reasoned action and planned behavior. In D. S. Dunn (Ed.), Oxford Bibliographies in Psychology. Oxford University Press.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2013). Multivariate data analysis. Pearson.

Hamilton, B., & Terblanche-Smit, M. (2018). Consumer intention to purchase green vehicles in the South African market: A theory of planned behaviour perspective. South African Journal of Business Management, 49(1), 1-7.

Hartmann, T., & Goldhoorn, C. (2011). Horton and Wohl revisited: Exploring viewers' experience of parasocial interaction. Journal of Communication, 61(6), 1104-1121.

Hayes, A. F. (2022). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis (3rd ed.). Guilford Press.

Herrera, D. (2017). Parasocial engagement for musicians and artists: A systemic review of theoretical foundations with applications. MEIEA Journal, 17(1), 13-31.

Hidayanti, I., & Farida, N. (2018). A study on brand commitment and brand trust towards brand loyalty of branded laptop in Indonesia. Journal of Business and Retail Management Research, 12(3), 270-278.

Horton, D., & Wohl, R.R. (1956). Mass communication and para-social interaction: Observations on intimacy at a distance. Psychiatry, 19(3), 215-229. https://doi.org/10.1080/00332747.1956.11023049

Huaman-Ramirez, R., Albert, N., & Merunka, D. (2019). Are global brands trustworthy? The role of brand affect, brand innovativeness, and consumer ethnocentrism. European Business Review, 31(6), 926-946.

İnal, M., & Bil, E. (2023). Mediating role of consumer purchase intention on the relationship between influencer's perceived characteristics and consumer purchase behavior. Yönetim Bilimleri Dergisi, 21(Cumhuriyetin 100. Yılı Özel Sayısı), 807-834.

Jacoby, J. (2002). Stimulus-organism-response reconsidered: an evolutionary step in modeling (consumer) behavior. Journal of consumer psychology, 12(1), 51-57.

Jannat, M., & Ahmed, N. (2025). Examining the mediating effect of parasocial interaction and the moderating effect of online comments on purchase intention: Social media Influencers. Jahangirnagar University Journal of Business Research, 25(01), 69-92.

Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. Psychometrika, 39(1), 31-36.

Kline, R. B. (2023). Principles and practice of structural equation modeling. Guilford Publications.

Labrecque, L. I. (2014). Fostering consumer–brand relationships in social media environments: The role of parasocial interaction. Journal of Interactive Marketing, 28(2), 134-148.

Lee, J. E. & Watkins, B. (2016). YouTube vloggers' influence on consumer luxury brand perceptions and intentions. Journal of Business Research, 69(12), 5753–5760.

Lee, Y. N., Zailani, S., & Rahman, M. K. (2021). Determinants of customer intention to purchase social enterprise products: a structural model analysis. Journal of Social Entrepreneurship, 12(3), 358-379.

Lertwannawit, A., & Nak, G. (2015). How brand trust mediates the effects of service quality on loyalty: An illustration from medical tourism context. In Looking Forward, Looking Back: Drawing on the Past to Shape the Future of Marketing: Proceedings of the 2013 World Marketing Congress (pp. 81-83). Springer International Publishing.

Liu, M. (2023). Virtual interaction creates parasocial interaction: The effectiveness of intellectual property (IP) characters on consumers' emotional connections. BCP Business & Management, 38, 1634–1645.

Liu, M. T., Liu, Y. & Zhang, L. L. (2019). Vlog and brand evaluations: The influence of parasocial interaction. Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 31(2), 419–436.

Lomax, R. G. & Schumacker R.E. (2004). A beginner's guide to structural equation modeling. Psychology Press.

Lou, C., & Yuan, S. (2019). Influencer marketing: How message value and credibility affect consumer trust of branded content on social media. Journal of Interactive Advertising, 19(1), 58-73.

Mal, C. I., Davies, G., & Diers-Lawson, A. (2018). Through the looking glass: The factors that influence consumer trust and distrust in brands. Psychology & Marketing, 35(12), 936-947.

Mehrabian, A., & Russell, J. A. (1974). An approach to environmental psychology. MIT Press.

Memon, M. A., Ting, H., Cheah, J. H., Thurasamy, R., Chuah, F., & Cham, T. H. (2020). Sample size for survey research: Review and recommendations. Journal of applied structural equation modeling, 4(2), 1-20.

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. Journal of Marketing, 58(3), 20-38.

Pallant, J. (2020). SPSS Survival Manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS. McGraw-Hill Education.

Penttinen, V., Ciuchita, R., & Čaić, M. (2022). YouTube it before you buy it: The role of parasocial interaction in consumer-to-consumer video reviews. Journal of Interactive Marketing, 57(4), 561-582.

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing indirect effects. Behavior Research methods, 40(3), 879–891.

Rubin, R. B., & McHugh, M. P. (1987). Development of parasocial interaction relationships. Journal of Broadcasting & Electronic Media, 31(3), 279–292.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research methods for business. Wiley Publishing.

Sheng, J., Kostyk, A., & Chatzipanagiotou, K. (2025). From parasocial interaction to parasocial relationship: A review and research agenda. International Journal of Consumer Studies, 49(2), e70038.

Sokolova, K., & Kefi, H. (2020). Instagram and YouTube bloggers promote it, why should I buy? How credibility and parasocial interaction influence purchase intentions. Journal of Retailing and Consumer Services, 53, 101742.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). Using multivariate statistics. Pearson.

Tukachinsky, R. (2010). Para-romantic love and para-friendships: Development and assessment of a multiple-parasocial relationships scale. American Journal of Media Psychology, 3(1/2), 73-94.

Tukachinsky, R., & Stever, G. (2019). Theorizing development of parasocial engagement. Communication Theory, 29(3), 297-318.

FİNANSAL ŞOKLAR VE AĞIR KUYRUKLU DAĞILIMLAR ALTINDA NEDENSELLİK ANALİZİ: HACİM-FİYAT İLİŞKİSİ GERÇEK Mİ?

Dr. Öğr. Üyesi Nizamettin BAŞARAN

Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, nbasaran@ohu.edu.tr

Doç. Dr. Hüseyin Serdar YALÇINKAYA

Necmettin Erbakan Üniversitesi, syalcinkaya@erbakan.edu.tr

Özet

Bu çalışma, BIST100 ve BIST30 endekslerinde işlem hacmi ile fiyat arasındaki nedensellik ilişkisini 2 Ocak 2015 – 31 Aralık 2024 dönemine ait 2.772 günlük gözlem kullanarak incelemektedir. Analizde doğrusal ve doğrusal olmayan yöntemleri bir araya getiren çok katmanlı bir metodolojik çerçeve benimsenmiştir. İlk aşamada Granger ve Toda–Yamamoto nedensellik testleri uygulanmış; her iki yöntemde de özellikle fiyatlardan hacme doğru anlamlı nedensellik bulguları elde edilmiştir. Ancak serilerde normallik ve homoskedastisite varsayımlarının ihlal edilmesi ile alt dönem analizlerinde ortaya çıkan istikrarsızlık, bu sonuçların güvenilirliğini tartışmalı hale getirmiştir. Yapısal kırılmaları içsel olarak dikkate alan Hatemi-J yaklaşımı uygulandığında nedensellik ilişkisi ortadan kalkmıştır. Doğrusal olmayan bilgi akışını ölçen transfer entropisi analizinde Shannon ölçütü sınırlı düzeyde anlamlı sonuç üretirken, ağır kuyruklu dağılım yapısına uygun şekilde optimize edilmiş Rényi entropisi kullanıldığında her iki yönde de istatistiksel olarak anlamlı bir nedensellik tespit edilmemiştir. Bulgular, doğrusal yöntemlerin yapısal kırılmalar ve dağılım özellikleri dikkate alınmadığında yanıltıcı sonuçlar üretebileceğini göstermektedir. Genel sonuç, incelenen dönemde BIST100 ve BIST30 endekslerinde hacim ile fiyat arasında kalıcı ve güçlü bir nedensellik ilişkisi bulunmadığı yönündedir.

Anahtar Sözcükler: *Granger, Toda-Yamamoto, Hatemi-J, Shannon TE, Renyi TE*

CAUSALITY ANALYSIS UNDER FINANCIAL SHOCKS AND HEAVY-TAILED DISTRIBUTIONS: IS THE VOLUME-PRICE RELATIONSHIP REAL?

Abstract

This study examines the causality relationship between trading volume and price in the BIST100 and BIST30 indices using 2,772 daily observations from January 2, 2015, to December 31, 2024. The analysis adopts a multi-layered methodological framework combining linear and non-linear methods. In the first stage, Granger and Toda–Yamamoto causality tests were applied; both methods yielded significant causality findings, particularly from prices to volume. However, the violation of normality and homoscedasticity assumptions in the series and the instability observed in sub-period analyses cast doubt on the reliability of these results. When the Hatemi-J approach, which internally accounts for structural breaks, was applied, the causality relationship disappeared. In the transfer entropy analysis measuring non-linear information flow, the Shannon measure produced results that were only marginally significant, while the Rényi entropy, optimized for heavy-tailed distribution structures, did not detect statistically significant causality in either direction. The findings show that linear methods can produce misleading results when structural breaks and distribution characteristics are not taken into account. The overall conclusion is that there is no persistent and strong causality relationship between volume and price in the BIST100 and BIST30 indices during the period examined.

Keywords: *Granger, Toda-Yamamoto, Hatemi-J, Shannon TE, Renyi TE*

1. Giriş

Finansal piyasalarda işlem hacmi ile fiyat hareketleri arasındaki ilişki, piyasa mikro yapısı ve bilgi akışı teorileri açısından temel araştırma alanlarından biridir. İşlem hacmi genellikle piyasaya ulaşan bilginin yoğunluğu ve yatırımcıların bu bilgiye verdikleri tepkinin bir göstergesi olarak değerlendirilirken, fiyat değişimleri ise bu bilginin piyasaya yansımasının sonucu olarak görülmektedir. Bu bağlamda hacim ile fiyat arasındaki nedensellik yönünün belirlenmesi, piyasa etkinliği, bilgi asimetrisi ve yatırımcı davranışları açısından önemli çıkarımlar sunmaktadır.

Literatürde bu ilişki çoğunlukla doğrusal Granger nedensellik testleri çerçevesinde incelenmiş; bazı çalışmalar fiyatlardan hacme, bazıları ise hacimden fiyatlara doğru bulgular elde etmiştir. Ancak finansal zaman serilerinin ağır kuyruklu dağılım özellikleri, volatilite kümelenmesi ve yapısal kırılmalar içermesi, geleneksel doğrusal yöntemlerin güvenilirliğini sınırlayabilmektedir. Özellikle entegrasyon derecesine duyarlılık, rejim değişimleri ve doğrusal olmayan bağımlılık yapıları dikkate alınmadığında sahte nedensellik sonuçları ortaya çıkabilmektedir.

Bu çalışma, BIST100 ve BIST30 endekslerinde 2015–2024 dönemine ait günlük veriler kullanılarak hacim–fiyat nedensellik ilişkisini çok katmanlı bir metodolojik çerçevede analiz etmektedir. Doğrusal testlerin yanı sıra yapısal kırılmaları içsel olarak modelleyen yaklaşımlar ve bilgi teorisi temelli transfer entropisi yöntemleri birlikte uygulanmaktadır. Böylece hem dağılım varsayımlarına duyarlı klasik testler hem de doğrusal olmayan bilgi akışı ölçütleri karşılaştırmalı olarak değerlendirilmekte ve elde edilen bulguların metodolojik sağlamlığı sınanmaktadır.

Çalışmanın temel amacı, hacim ile fiyat arasındaki ilişkinin gerçekten ekonomik bir nedensellik mi yoksa metodolojik varsayım ihlallerinden kaynaklanan istatistiksel bir yanılgı mı olduğunu ortaya koymaktır. Bu yönüyle çalışma, gelişmekte olan piyasalarda hacim–fiyat dinamiklerinin doğasına ilişkin literatüre metodolojik açıdan katkı sunmayı hedeflemektedir.

2. Literatür Taraması

Hacim ve fiyat arasındaki nedensellik ilişkisi, finans literatüründe uzun süredir tartışılan temel konulardan biridir. Bu tartışmanın metodolojik temeli, nedenselliği öngörülebilirlik çerçevesinde tanımlayan Granger (1969) tarafından atılmıştır. Granger'a göre bir değişkenin geçmiş bilgisi, başka bir değişkenin geleceğini tahmin etmede istatistiksel olarak anlamlı bir katkı sağlıyorsa, ilk değişken ikinci değişkenin Granger-nedenidir. Bu yaklaşım nedenselliği deterministik bir sebep-sonuç ilişkisi olarak değil, bilgi içeriğine dayalı bir öngörü üstünlüğü olarak ele almakta, çift yönlü etkileşim durumunda ise geri bildirim (feedback) mekanizmasının oluştuğunu belirtmektedir (Granger, 1969).

Ancak geleneksel Granger testleri, serilerin durağanlık ve entegrasyon derecelerine ilişkin ön testlere duyarlıdır. Bu metodolojik sınırlılığı aşmak amacıyla Toda ve Yamamoto (1995), serilerin entegrasyon derecesinden bağımsız biçimde nedensellik testine imkân tanıyan genişletilmiş bir VAR yaklaşımı geliştirmiştir. Maksimum entegrasyon derecesi kadar ek gecikmenin modele dahil edilmesi ve yalnızca orijinal gecikme katsayılarının Wald testi ile sınanması esasına dayanan bu yöntem, asimptotik olarak ki-kare dağılımına uygun güvenilir sonuçlar üretmektedir. Böylece birim kök ve eşbütünleşme testlerindeki olası öncül hataların nedensellik sonuçlarını bozması engellenmektedir (Toda & Yamamoto, 1995).

Finansal piyasalarda bilgi akışının her zaman simetrik gerçekleşmediği gözlemi, nedensellik analizlerinin daha esnek yapılarla ele alınmasını gerektirmiştir. Hatemi-J (2012), pozitif ve negatif şokları ayrıştırarak asimetrik nedensellik testi geliştirmiş ve yatırımcıların iyi ve kötü haberlere farklı tepkiler verebileceğini göstermiştir. Bu yaklaşım, geleneksel simetrik testlerin göz ardı edebileceği yapısal farklılıkları ortaya koyması bakımından önemlidir. Benzer şekilde, zaman serilerinde rejim değişimleri ve yapısal kırılmaların varlığı, sabit parametreli modellerin yanıltıcı sonuçlar üretmesine yol açabilmektedir. Bai ve Perron (2003), doğrusal regresyon modellerinde birden fazla yapısal kırılmanın tarihini eşzamanlı olarak tahmin eden dinamik programlama temelli yöntemleriyle, kırılma noktalarının içsel olarak belirlenmesine imkân tanımış ve yapısal değişimlerin dikkate alınmasının gerekliliğini ortaya koymuştur.

Hacim–fiyat ilişkisine yönelik ampirik literatür, işlem hacmi ile fiyat değişimlerinin mutlak değeri arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Karpoff (1987), literatürü kapsamlı biçimde tarayarak hacmin

bilgi akışının yoğunluğunu yansıttığını ve fiyat artışları ile düşüşleri arasında hacim açısından asimetrik bir yapı bulunabileceğini belirtmiştir. Uluslararası piyasaları inceleyen Lee ve Rui (2002) ise işlem hacminin getirilerin seviyesini Granger-nedenlemediğini, ancak getiri oynaklığı ile hacim arasında güçlü bir geri bildirim ilişkisi bulunduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde Chen, Firth ve Rui (2001), dokuz büyük piyasada hacim ile fiyat değişimlerinin mutlak değeri arasında pozitif korelasyon saptamış ve getirilerin hacmi nedensellediği yönünde kanıt elde etmiştir. Bununla birlikte, doğrusal testlerin karmaşık bağımlılık yapılarını yakalamakta yetersiz kalabileceği de ileri sürülmüştür. Hiemstra ve Jones (1994), doğrusal olmayan nedensellik testi ile getiriler ve hacim arasında çift yönlü doğrusal olmayan bağımlılık bulunduğunu göstermiştir.

Doğrusal modellerin sınırlılıkları, bilgi teorisi temelli yaklaşımların finans literatüründe yaygınlaşmasına zemin hazırlamıştır. Schreiber (2000), sistemler arası yönlü bilgi aktarımını ölçen transfer entropisi kavramını geliştirerek, doğrusal olmayan dinamiklerin analizine modelden bağımsız bir araç sunmuştur. Transfer entropisi, karşılıklı bilgi ölçütünden farklı olarak ilişkinin yönünü belirleyebilmekte ve Kullback-Leibler sapmasına dayalı olarak bilgi akışını ölçmektedir. Barnett, Barrett ve Seth (2009) ise çok değişkenli Gauss dağılımı varsayımı altında Granger nedenselliği ile transfer entropisinin analitik olarak eşdeğer olduğunu kanıtlayarak, iki yaklaşım arasındaki farkın dağılım varsayımlarına bağlı olduğunu göstermiştir. Finansal piyasalarda transfer entropisi uygulamaları, piyasalar arası bilgi akışının doğrusal olmayan ve zamanla değişen bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymuştur (Dimpfl & Peter, 2013; Kwon & Yang, 2008).

Bilgi teorisi literatüründe entropi kavramının genelleştirilmesi, özellikle ağır kuyruklu ve multifraktal yapılar gösteren finansal zaman serilerinin analizinde önem kazanmıştır. Rényi (1961), Shannon entropisini genelleştirerek parametre q'ya bağlı bir entropi ailesi tanımlamış; q'nun 1'e yaklaşması durumunda ölçütün klasik Shannon entropisine indirgeneceğini göstermiştir. Tsallis (1988) ise Boltzmann–Gibbs istatistiğini genelleştirerek non-ekstansif sistemler için q-parametreli bir entropi çerçevesi önermiştir. Bu yaklaşım, uzun dönemli bağımlılık ve ağır kuyruk özellikleri gösteren finansal serilerin modellenmesinde teorik temel sağlamaktadır. Jizba ve Arimitsu (2004) ise multifraktal sistemlerin istatistiksel mekaniğini Rényi entropisi bağlamında ele alarak q parametresi ile tekillik spektrumu arasındaki ilişkiyi matematiksel olarak ortaya koymuştur.

Bu literatür çerçevesinde değerlendirildiğinde, hacim–fiyat nedensellik analizlerinin güvenilir sonuçlar üretebilmesi için üç temel husus önem kazanmaktadır: (i) entegrasyon derecesine duyarlı klasik testlerin metodolojik sınırlılıklarının giderilmesi, (ii) yapısal kırılmaların modele içsel olarak dahil edilmesi ve (iii) ağır kuyruklu ve doğrusal olmayan dağılım özelliklerini dikkate alan bilgi teorisi temelli ölçütlerin kullanılması. Mevcut çalışma, bu metodolojik yaklaşımları bütüncül biçimde bir araya getirerek BIST100 ve BIST30 endekslerinde hacim ile fiyat arasındaki nedensellik ilişkisini çok katmanlı bir analiz çerçevesinde incelemektedir.

3. Veri ve Metodoloji

3.1 Veri Seti

Analizde Yahoo Finance üzerinden çekilen günlük frekansda BIST100 (XU100.IS) ve BIST30 (XU030.IS) endeks verileri kullanılmıştır. Örnek dönemi 2 Ocak 2015 – 31 Aralık 2024 arasını kapsamakta olup ortak işlem günleri baz alınarak 2.772 günlük gözlem elde edilmiştir.

Tablo-1: Tanımlı Değişkenler

Değişken	BIST100	BIST30
Dönem	02.01.2015 – 31.12.2024	02.01.2015 – 31.12.2024
Gözlem	2.772	2.772
Frekans	Günlük kapanış	Günlük kapanış
Dönüşüm	Log fark (getiri)	Log fark (getiri)
Kaynak	Yahoo Finance	Yahoo Finance

Fiyat ve hacim serileri logaritmik fark alınarak dönüştürülmüştür. Bu dönüşüm durağanlık koşulunu sağlamakta ve ekonomik olarak günlük yüzde değişimi temsil etmektedir. Toda-Yamamoto ve Hatemi-J testlerinde ise yöntemlerin gereği olan log seviye serileri kullanılmıştır.

3.2 Metodolojik Çerçeve

Analizde doğrusallık ve dağılım varsayımları bakımından birbirini tamamlayan beş yöntem kullanılmıştır. Bu çok katmanlı yaklaşım, sonuçların belirli bir yöntemin varsayımlarına bağımlılığını minimize etmektedir.

Tablo-2: Araştırmada Karşılaştırılan Nedensellik Modelleri

Yöntem	Veri Formu	Temel Özellik	Sınırlılık
Granger (1969)	Log fark	Doğrusal nedensellik	Normallik, ARCH yok varsayımı
Toda-Yamamoto (1995)	Log seviye	I(1)/I(2) serilerde geçerli	Yapısal kırılma yok varsayımı
Hatemi-J (2008)	Log seviye	İçsel yapısal kırılma (2 adet)	Doğrusal olmayan yapı yok
TE Shannon	Log fark	Doğrusal olmayan bilgi akışı	q=1: kuyrukları görmez
TE Renyi (optimal q)	Log fark	Ağır kuyruk + bilgi akışı	q optimizasyonu gerektirir

4. Granger Varsayım Testleri

Granger nedensellik testinin geçerliliği normallik, ARCH etkisi olmaması ve artıklarda otokorelasyon olmaması koşullarına bağlıdır. Bu koşullar test edilmeden elde edilen Granger sonuçları yanıltıcı olabilir.

Tablo-3: Tanımlayıcı İstatistikler

Seri	JB p-değeri	Basıklık	ARCH-LM p	Sonuç
BIST100 Fiyat Getirisi	**0.0000**	7.967	**0.0000**	Normal Değil / ARCH Var
BIST100 Hacim Değişimi	**0.0000**	439.434	**0.0000**	Normal Değil / ARCH Var
BIST30 Fiyat Getirisi	**0.0000**	7.428	**0.0000**	Normal Değil / ARCH Var
BIST30 Hacim Değişimi	**0.0000**	381.683	**0.0000**	Normal Değil / ARCH Var

Tüm seriler için Jarque-Bera normallik testi ve ARCH-LM testi p = 0.0000 ile H0'ı reddetmektedir. Özellikle hacim serilerinin basıklığı (439 ve 382) olağandışı düzeyde yüksektir; bu seriler aşırı uç gözlemler içermektedir. VAR artık testleri de her iki endeks için otokorelasyon varlığını teyit etmektedir (BIST100 p = 0.0000, BIST30 p = 0.0221). Dolayısıyla Granger ve Toda-Yamamoto testlerinin temel varsayımları bu veri seti için sağlanmamaktadır.

BDS testi ise dört serinin tamamında doğrusal olmayan bağımlılık varlığını p = 0.0000 ile teyit etmektedir. Bu bulgu, doğrusal yöntemlerin veri yapısını eksik modelleyeceğine ve bilgi teorisi yöntemlerinin daha uygun olduğuna işaret etmektedir.

5. Nedensellik Test Sonuçları

5.1 Granger ve Toda-Yamamoto

On günlük gecikme (AIC) ile gerçekleştirilen Granger ve Toda-Yamamoto testleri Fiyat→Hacim yönünde güçlü nedensellik bulmuştur. Ancak bu sonuçlar alt dönem analizinde istikrarsız çıkmaktadır: BIST100 için Fiyat→Hacim ilişkisi birinci yarıda anlamsız (p = 0.466), ikinci yarıda anlamlıdır (p = 0.000). Bu durum yapısal kırılma varlığına işaret etmektedir.

Tablo-4: Lineer Nedensellik Modeller Sonuçları

Test	BIST100 H→F	BIST100 F→H	BIST30 H→F	BIST30 F→H
Granger (p=10)	p=0.3881 –	**p=0.0000 *****	p=0.0138 *	p=0.0011 **
Toda-Yamamoto (p=10, m=1)	p=0.3928 –	**p=0.0000 *****	p=0.0296 *	p=0.0019 **

5.2 Hatemi-J (2008) — Yapısal Kırılmalı Nedensellik

Hatemi-J yöntemi, iki içsel yapısal kırılmayı Bai-Perron yaklaşımıyla tespit ederek VAR modeline kukla değişkenler olarak eklemekte ve HC3 heteroskedastisiteye dayanıklı Wald testi uygulamaktadır. Tespit edilen kırılma tarihleri ekonomik açıdan anlamlıdır: 2018 yılı Türk lirası kur krizi, 2020 Kasım pandemi sonrası toparlanma ve 2024 başı seçim dönemine denk gelmektedir.

Tablo-5 Hatemi-J Asimetrik Nedensellik Analiz Sonuçları

Test	Wald İst.	p-değeri	Kırılma 1	Kırılma 2
BIST100: Hacim → Fiyat	2.848	0.9848 –	27.11.2020	25.04.2024
BIST100: Fiyat → Hacim	12.304	0.2653 –	24.04.2018	27.02.2024
BIST30: Hacim → Fiyat	5.140	0.8817 –	06.09.2016	11.12.2023
BIST30: Fiyat → Hacim	5.240	0.8746 –	06.09.2016	06.11.2018

Yapısal kırılmalar modele dahil edildikten sonra dört testin tamamı anlamsız çıkmaktadır. Granger ve Toda-Yamamoto'nun bulduğu anlamlı sonuçların tamamının yapısal kırılmalardan kaynaklandığı teyit edilmektedir.

5.3 Transfer Entropisi — Shannon ve Renyi

Transfer entropisi, Granger nedenselliğinin aksine doğrusal olmayan bilgi akışını ölçmekte ve dağılım varsayımı gerektirmemektedir. Shannon entropisinde (q=1) tüm olaylara eşit ağırlık verilmekte; ağır kuyruklu serilerde bu yaklaşım nadir uç olayların bilgi katkısını hafifletmektedir.

Seriler için basıklık tabanlı teorik q Tsallis-Plastino formülüyle tahmin edilmiş, ardından 5-katlı çapraz doğrulama ile ince ayar yapılmıştır. Her seri bağımsız olarak optimize edilmiştir.

Tablo-6: Non-Lineer Nedensellik Modelleri Duyarlılık Analiz Sonuçları

Yöntem	Test	TE	ETE	p-değeri	Sig	Q
Shannon	B100 H→F	0.007221	0.003936	**0.0033**	**	1.00
Shannon	B100 F→H	0.002983	0.000000	0.4600	–	1.00
Shannon	B30 H→F	0.004799	0.001196	0.0867	.	1.00
Shannon	B30 F→H	0.002098	0.000000	0.7900	–	1.00
Renyi*	B100 H→F	0.017964	0.006109	0.4467	–	0.7079
Renyi*	B100 F→H	0.012911	0.000316	0.5800	–	0.7079
Renyi*	B30 H→F	0.024544	0.011104	0.2367	–	0.6938
Renyi*	B30 F→H	0.023152	0.004603	0.2300	–	0.6938

Shannon TE'nin BIST100 için bulduğu Hacim→Fiyat anlamlılığı (p=0.003), serinin gerçek dağılım yapısına uygun q parametresiyle Renyi TE uygulandığında ortadan kalkmaktadır (p=0.447). Bu bulgu, Shannon sonucunun ağır kuyruklu dağılımın yanlış ağırlıklandırılmasından kaynaklandığını göstermektedir.

6. Yöntemler Arası Karşılaştırma

Aşağıdaki tablo beş yöntemin sonuçlarını ve metodolojik güvenilirliklerini özetlemektedir.

Tablo-7: Tüm Nedensellik Modellerinin Sonuçları

Yöntem	B100 H→F	B100 F→H	B30 H→F	B30 F→H	Güvenilirlik
Granger	✗ p=0.388	✓ **p=0.000**	✓ p=0.014	✓ p=0.001	Düşük — varsayım ihlali
Toda-Yamamoto	✗ p=0.393	✓ **p=0.000**	✓ p=0.030	✓ p=0.002	Düşük — kırılma görmez
Hatemi-J	✗ p=0.985	✗ p=0.265	✗ p=0.882	✗ p=0.875	Yüksek — kırılma dahil
TE Shannon	✓ **p=0.003**	✗ p=0.460	· p=0.087	✗ p=0.790	Orta — q=1 uygunsuz
TE Renyi (opt. q)	✗ p=0.447	✗ p=0.580	✗ p=0.237	✗ p=0.230	Yüksek — optimize q

Metodolojik güvenilirlik sıralamasında Hatemi-J ve Renyi TE en üst konumda yer almaktadır. Bu iki yöntemin sonuçları tam örtüşmekte; her iki endeks ve her iki yön için nedensellik bulunmamaktadır. Sonuçların tutarsız göründüğü ilk aşamada, doğru metodoloji uygulandıkça çelişkilerin sistematik biçimde çözüldüğü görülmektedir.

5. Sonuç ve Değerlendirme

Bu çalışma, BIST100 ve BIST30 endekslerinde hacim ile fiyat arasındaki nedensellik ilişkisini metodolojik açıdan kapsamlı bir çerçevede ele almıştır. Temel bulgular aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Granger ve Toda-Yamamoto testleri Fiyat→Hacim yönünde güçlü nedensellik bulmuştur. Ancak bu sonuçlar normallik ve ARCH varsayımlarının sağlanmaması, artıklarda otokorelasyon bulunması ve alt dönem analizinde istikrarsız çıkması nedeniyle güvenilir değildir.
- Hatemi-J yöntemi, yapısal kırılmalar (kur krizi 2018, pandemi 2020, seçim 2024) kontrol edildikten sonra hiçbir yönde anlamlı nedensellik bulmamaktadır. Bu bulgu, Granger sonuçlarının sahte nedensellik ürettiğini teyit etmektedir.
- Transfer Entropisi Shannon versiyonu Hacim→Fiyat yönünde anlamlı bilgi akışı saptamıştır. Ancak bu sonuç, ağır kuyruklu dağılım yapısı (basıklık 439) görmezden gelinen q=1 parametresinden kaynaklanmaktadır.
- Basıklık tabanlı teorik q tahmini ve çapraz doğrulama ile optimize edilen Renyi TE, serinin gerçek dağılım yapısını (q ≈ 0.69-0.71) dikkate aldığında hiçbir yönde anlamlı nedensellik bulmamaktadır. Bu sonuç Hatemi-J ile tam örtüşmektedir.

İlk aşamada uygulanan Granger ve Toda–Yamamoto testleri özellikle fiyatlardan hacme doğru istatistiksel olarak anlamlı nedensellik bulguları üretmiştir. Ancak normallik ve homoskedastisite varsayımlarının ihlal edilmesi, artıklarda otokorelasyon bulunması ve alt dönem analizlerinde sonuçların istikrarsızlaşması, bu bulguların güvenilirliğini zayıflatmıştır. Yapısal kırılmaların modele içsel olarak dahil edildiği Hatemi-J yaklaşımı uygulandığında ise her iki endeks ve her iki yön için nedensellik ilişkisi ortadan kalkmıştır. Bu durum, doğrusal yöntemlerin yapısal değişimleri göz ardı ettiğinde sahte nedensellik üretebileceğini göstermektedir.

Doğrusal olmayan bilgi akışını ölçen transfer entropisi analizinde Shannon entropisi sınırlı düzeyde anlamlı sonuçlar üretmiş; ancak ağır kuyruklu dağılım yapısına uygun biçimde optimize edilmiş Renyi entropisi kullanıldığında tüm anlamlılık ortadan kalkmıştır. Bu bulgu, dağılım özelliklerinin dikkate alınmamasının bilgi akışı ölçümlerini yanıltabileceğini ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, BIST100 ve BIST30 endekslerinde 2015-2024 döneminde işlem hacmi ile fiyat arasında istatistiksel olarak anlamlı bir nedensellik ilişkisi saptanamamıştır. Bu bulgu, gelişmekte olan piyasalarda hacim-fiyat ilişkisinin gelişmiş piyasalara kıyasla çok daha zayıf ve dönemsel yapı değişikliklerine bağımlı olduğuna dair literatürle uyumludur.

Metodolojik açıdan bu çalışma, doğrusal yöntemlerin finansal serilerde üretebileceği yanıltıcı sonuçlara dikkat çekmekte; yapısal kırılmaları içselleştiren ve ağır kuyruklu dağılımlar için uygun entropi ölçütü kullanan yöntemlerin üstünlüğünü ortaya koymaktadır.

KAYNAKÇA

Bai, J. & Perron, P. (1998). Estimating and testing linear models with multiple structural changes. Econometrica, 66(1), 47-78.

Bai, J., & Perron, P. (2003). Computation and analysis of multiple structural change models. *Journal of Applied Econometrics, 18*(1), 1–22. https://doi.org/10.1002/jae.659

Barnett, L., Barrett, A. B., & Seth, A. K. (2009). Granger causality and transfer entropy are equivalent for Gaussian variables. *Physical Review Letters, 103*(23), 238701. https://doi.org/10.1103/PhysRevLett.103.238701

Chen, G. M., Firth, M., & Rui, O. M. (2001). The dynamic relation between stock returns, trading volume, and volatility. *Financial Review, 36*(3), 153–174. https://doi.org/10.1111/j.1540-6288.2001.tb00024.x

Dimpfl, T., & Peter, F. J. (2013). Using transfer entropy to measure information flows between financial markets. *Studies in Nonlinear Dynamics & Econometrics, 17*(1), 85–102. https://doi.org/10.1515/snde-2012-0044

Granger, C. W. J. (1969). Investigating causal relations by econometric models and cross-spectral methods. *Econometrica, 37*(3), 424–438. https://doi.org/10.2307/1912791

Hatemi-J, A. (2008). Tests for cointegration with two unknown regime shifts with an application to financial market integration. Empirical Economics, 35(3), 497-505.

Hatemi-J, A. (2012). Asymmetric causality tests with an application. *Empirical Economics, 43*(1), 447–456. https://doi.org/10.1007/s00181-011-0484-x

Hiemstra, C., & Jones, J. D. (1994). Testing for linear and nonlinear Granger causality in the stock price–volume relation. *Journal of Finance, 49*(5), 1639–1664. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1994.tb04776.x

Jizba, P., & Arimitsu, T. (2004). The world according to Rényi: Thermodynamics of multifractal systems. *Annals of Physics, 312*(1), 17–59. https://doi.org/10.1016/j.aop.2004.01.002

Karpoff, J. M. (1987). The relation between price changes and trading volume: A survey. *Journal of Financial and Quantitative Analysis, 22*(1), 109–126. https://doi.org/10.2307/2330874

Kwon, O., & Yang, J. S. (2008). Information flow between stock indices. *Europhysics Letters, 82*(6), 68003. https://doi.org/10.1209/0295-5075/82/68003

Lee, B. S., & Rui, O. M. (2002). The dynamic relationship between stock returns and trading volume. *Journal of Finance, 57*(2), 1113–1142. https://doi.org/10.1111/1540-6261.00462

Plastino, A.R. & Plastino, A. (1993). Stellar polytropes and Tsallis' entropy. Physics Letters A, 174(5-6), 384-386.

Renyi, A. (1961). On measures of entropy and information. In J. Neyman (Ed.), *Proceedings of the Fourth Berkeley Symposium on Mathematical Statistics and Probability* (pp. 547–561). University of California Press. https://doi.org/10.1007/978-1-4612-0919-5_4

Schreiber, T. (2000). Measuring information transfer. *Physical Review Letters, 85*(2), 461–464. https://doi.org/10.1103/PhysRevLett.85.461

Stosic, D. et al. (2016). Multifractal analysis of Brazilian agricultural market. Physica A, 462, 1168-1174.

Toda, H. Y., & Yamamoto, T. (1995). Statistical inference in vector autoregressions with possibly integrated processes. *Journal of Econometrics, 66*(1–2), 225–250. https://doi.org/10.1016/0304-4076(94)01616-8

Tsallis, C. (1988). Possible generalization of Boltzmann–Gibbs statistics. *Journal of Statistical Physics, 52*(1–2), 479–487. https://doi.org/10.1007/BF01016429

SIK İŞ DEĞİŞTİRME (JOB HOPPING) LİTERATÜRÜNÜN BİBLİYOMETRİK HARİTALANMASI: WEB OF SCİENCE VERİLERİ ÜZERİNDEN BİR İNCELEME

Arş. Gör. Dr. Pınar AYDEMİR

Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi, pinaraydemir@yahoo.com

Özet

Bu çalışma, sık iş değiştirme (job hopping) olgusuna ilişkin uluslararası akademik yazını bibliyometrik analiz yöntemiyle incelemeyi amaçlamaktadır. Web of Science veri tabanında "job-hopping" anahtar kelimesi kullanılarak gerçekleştirilen tarama sonucunda 1981-2026 yılları arasına ait 134 belge elde edilmiş; bu belgeler VOSviewer yazılımı aracılığıyla ortak yazarlık, atıf, anahtar kelime birlikteliği ve bibliyografik eşleşme analizlerine tabi tutulmuştur. Bulgular, alandaki yayın üretiminin ağırlıklı olarak yönetim ve işletme disiplinleri ekseninde şekillendiğini, ancak konunun psikoloji, bilgisayar bilimleri ve sosyoloji gibi farklı alanlardan da ilgi gördüğünü ortaya koymaktadır. Coğrafi açıdan ABD'nin hem atıf hem de uluslararası iş birliği bakımından belirleyici konumunu koruduğu, Çin Halk Cumhuriyeti'nin yüksek yayın hacmine karşın uluslararası ağlara henüz tam olarak eklemlenmediği görülmektedir. Anahtar kelime analizi, iş tatmini, işgücü devri ve işten ayrılma niyeti kavramlarının tematik ağırlık merkezini oluşturduğuna işaret etmektedir. Ortak yazarlık ağlarının ise görece seyrek ve dağınık bir yapı sergilediği tespit edilmiştir

Anahtar Sözcükler: Sık İş Değiştirme, VOSviewer, Bibliyometrik Analiz

BIBLIOMETRIC MAPPING OF THE JOB HOPPING LITERATURE: AN EXAMINATION THROUGH WEB OF SCİENCE DATA

Abstract

This study aims to examine the international academic literature on the phenomenon of frequent job-hopping using bibliometric analysis methods. A search using the keyword “job-hopping” in the Web of Science database yielded 134 documents spanning the years 1981–2026; these documents were subjected to analyses of co-authorship, citations, keyword co-occurrence, and bibliographic matching using the VOSviewer software. The findings reveal that publication output in this field is primarily shaped around the disciplines of management and business administration, though the topic has also attracted interest from diverse fields such as psychology, computer science, and sociology. Geographically, the USA maintains a dominant position in terms of both citations and international collaboration, while the People’s Republic of China, despite its high publication volume, has not yet fully integrated into international networks. Keyword analysis indicates that the concepts of job satisfaction, employee turnover, and intention to leave form the thematic core. It was also found that co-authorship networks exhibit a relatively sparse and dispersed structure.

Keywords: Job Hopping, VOSviewer, Bibliometric Analysis

1 GİRİŞ

Organizasyonların sahip olduğu insan kaynakları onları kısa ve uzun vadede varmak istedikleri noktaya ulaştırabilecek en temel unsur olarak değerIendirilmektedir. Şüphesiz ki organizasyonların amaçlarını gerçekleştirebilmesi, çalışanların bağlılık ve özveri ile eylemlerini gerçekleştirmesi ve kariyer gelişimini bu doğrultuda inşa edebilmesine bağlıdır. Bununla birlikte, zaman içerisinde emek piyasasının köklü bir

değişim yaşadığı görülmektedir. Çalışanların, geleneksel olarak ömür boyu istihdam modellerinden uzaklaşarak aynı örgütte yıllarca kalma ve dikey kariyer uygulamaları (Cicek, 2020) günümüzde yerini sık iş değiştirme olgusuna diğer bir ifade ile İngilizce karşılığı "job hopping"e bırakmaktadır. Bu kavram, çalışanların uzun süre aynı pozisyonda organizasyona katkı sunmak yerine kısa aralıklarla farklı organizasyonlara geçme eğilimi olarak ifade edilmekle birlikte (Pandey, 2019) modern çalışma yaşamının belirleyici dinamiklerinden biri haline gelmektedir. Mevcut yürüttüğü işlerini yapmayı bırakmayı düşünen veya sık iş değiştiren bir çalışan, özellikle iş stratejilerinin uygulanması ve rekabet avantajlarının sürdürülebilirliği açısından bir organizasyonun uzun vadeli başarısını olumsuz etkileyebilme potansiyeline sahiptir. Sadakat ve iş yerinde kalıcılık değerli kişisel özellikler olarak görüldüğünden, iş değiştirme genellikle işverenler tarafından olumsuz karşılanabilmektedir. Bu durum, çoğu iş ekosisteminde yetenek yönetiminin yürütülmesinde potansiyel zorluklar yaratmaktadır (Pandey, 2019).

Sık iş değiştirme olgusunun hem birey hem de örgüt seviyesindeki etkileri, çok boyutlu bir yönetim ve insan kaynakları meselesi olarak değerlendirilmektedir. Farklı iş bağlamlarını deneyimlemenin çalışanlara çeşitli tecrübeler kazandırdığı ve bu durumun bazı hallerde ilave maddi teşviklerle desteklendiği görülmektedir. Bu kazanımlarının yanında iş değiştirmenin yaratmış olduğu bu sirkülasyon ve personel hareketliliğinin organizasyonların arzu etti uzun vadeli özgün bilgi birikiminin oluşmasını engellediği görülmekte buna ek olarak yeni personel bulma ve yetiştirme süreçlerinin organizasyonlara ciddi mali yükler yarattığını ifade etmek mümkündür. Günümüzün belirsiz ve çalkantılı iş ortamında hem çalışanlar hem de yöneticiler için yüksek iş gücü devir oranının getirmiş olduğu riskler ve negatif sonuçları bilinçli bir şekilde kavramaları ciddi önem taşımaktadır (Apriliani vd., 2025). İş gücü piyasasında yoğun biçimde ele alınmaya başlayan sık iş değiştirme (Pranaya, 2014; Lake vd., 2018; Pandey, 2019; Udayani vd., 2025) olgusu özellikle geleceğin iş yaşamını şekillendirmede önemli bir aktör olan genç kuşakların çalışma yaşamına dahil olması ile küresel ölçekte önemli bir gündem maddesi haline gelmiştir (Arifin et al., 2024). Özellikle farklı kuşakların sık değiştirme davranışları üzerinde yapılan çalışmaların sayısında belirgin bir artış gözlenmektedir (Twenge & Campbell, 2008; Twenge, 2010; Ivanovic & Ivancevic, 2019; Hassan vd., 2023; Zahari & Puteh, 2023; Arifin, 2024; Tran vd., 2025). Ayral (2024) tarafından ifade edilen bilgilere göre 2030'larda emek piyasasının %30'luk kısmını Z kuşağının doldurması beklenmektedir. Özellikle bu kuşağın sık iş değiştirme eğilimi üzerine raporlanan akademik çalışmalar (Anastacia & Kustini, 2024; Tan vd., 2024) gelecek yıllarda organizasyonların yetenekli çalışanları elde tutmanın onları işe almaktan çok daha zor bir süreç yaşayacağına işaret etmektedir (Zahari vd., 2023). Üstelik sık iş değiştirmenin yaratacağı yüksek personel devir hızının örgütsel performansı (Park & Shaw, 2013), ürün ve hizmet kalitesi (Ahmad & Kuang, 2018) ile kurumsal karlılık (Ganco vd., 2015) üzerinde belirleyici bir etki yaratacağı açıktır. Bununla birlikte sık iş değiştiren çalışanların, sahip oldukları bilgi, beceri ve uzmanlığı rakip kurumlara taşıma riski bu fenomeni fiiliyata dökme ihtimali bulunan bireyler hususunda anlama ve bu olaya temkinli yaklaşmasına yol açmaktadır (Selvanathan vd., 2019). İlaveten, sık iş değiştirme davranışının ardındaki nedenlere ilişkin alanda yoğun spekülasyonlar yer almasına karşın, bireyleri bu yönde karar almaya iten gerçek motivasyonlar henüz yeterince aydınlatılamamıştır. Konuyla ilgili araştırmalar ve kuramsal yaklaşımlar, birbiriyle doğrudan bağlantılı olmayan pek çok akademik disipline dağılmış durumdadır (Lake vd., 2018). Bu dağınık yapı, alandaki bilgi birikiminin bütünsel olarak görünür kılınmasını güçleştirmekte; hangi konuların yeterince çalışıldığını, hangi araştırmacı ve bunla ilişkili kavramların öne çıktığını ve hangi tematik alanların ihmal edildiğini tespit etmeyi zorlaştırmaktadır. Alanyazının bu parçalı görünümü, mevcut birikimi sistematik biçimde haritalayacak, dağınık bilgi adacıklarını bir araya getirecek ve gelecekteki araştırmalar için öncelikli yol haritasını ortaya koyacak bir bibliyometrik çalışmayı gerekli kılmaktadır. Bibliyometrik analiz, bu noktada güçlü bir metodolojik araç olarak öne çıkmaktadır. Bibliyometrik analiz sayesinde, belirli bir alanda üretilen zaman içerisindeki gelişimi, konu ile ilgili alana etkin hizmet sunan araştırmacıları, yoğun atıf alan kaynakları ve tematik kümeleri nicel göstergeler aracılığıyla ortaya koymak mümkündür (Donthu vd., 2021). Bu amaçlar doğrultusunda mevcut çalışma sık iş değiştirme (job hopping) olgusuna ilişkin uluslararası akademik yazını bibliyometrik analiz yöntemi ile incelemeyi amaçlamaktadır. Analizde Web of Science veri tabanından elde edilen veriler kullanılmış; yayın ve anahtar örüntülerinin yanı sıra anahtar kelime birliktelik ağları ile araştırmacı ilişkileri VOSviewer yazılımı aracılığı ile görselleştirilmiştir. Böylece alanyazındaki boşlukların tespit edilmesi ve gelecekteki araştırmalar için öncelikli tematik alanların belirlenmesi hedeflenmektedir.

2 KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İngilizce karşılığı "job hopping" olan kavramın Türkçe yazılmış eserlerde iş atlama (Magharbi, 2024), sık iş değiştirme (Ulutaş, 2019; Duran vd., 2022) olarak kavramsallaştırıldığı görülmektedir. Sık iş değiştirme (job hopping) kavramının kökenleri ilk olarak endüstri psikoloğu Ghiselli (1974) tarafından ortaya atılan "hobo sendromu"na kadar uzanmaktadır. Ghiselli öne sürmüş olduğu bu kavramı iş değiştirmeye yatkın psikolojik eğilime sahip olan ve güçlü dürtüler ile kurallara uymama yönelimine sahip bireyler için kullanmıştır. Ghiselli'nin bu tanımlamasıyla çerçevesi çizilen bu bireyler, olumsuz bir ton ile ifade edilmekte ve bu kişilerin dürtüsel ve öngörülemez hareket ettikleri ifade edilmektedir (Steenackers & Guerry, 2016). Paralel olarak Mobley (1977) bahsi geçen kavramın bireylerin geleneksel işten ayrılma süreçlerini atayarak, ani, fevri ve rasyonel olmayan bir tutum süreciyle kurumu terk etmeleri olarak ele almıştır. Dougherty ve arkadaşları (1993) ise sık iş değiştirenlere daha yapısal bir perspektiften bakarak, sık iş değiştirenlerin görev/pozisyon değiştirmek yerine örgütler arası bir geçiş yaptığına vurgu yaparak örgüt içi pozisyon değişikliklerini hariç tutarak örgütler arası geçiş üzerinden kavramı tanımlamaktadır.

Sık iş değiştirme, geçmişte kurumsal bağlılık anlayışının aksine ömür boyu istihdam arzusunun giderek azalması neticesinde dünya çapında yaygınlaşan (Shakya vd., 2025) bir bireyin uzunca bir süre belirli bir organizasyonda kalması yerine kısa süreliğine farklı kurum veya pozisyonlarda çalışmasını ifade etmektedir (Pandey, 2019). Söz konusu çalışma süreleri genellikle bir ile iki yıl arasında değişen kısa aralıkları kapsayan (Pranaya, 2014) "gönüllü" bir hareketlilik rutini olarak görülmektedir (Steenackers & Guerry, 2016). Diğer bir ifade ile, sık iş değiştiren çalışanlar (job-hopper), daha yüksek gelir elde etmek, kariyerde ilerleme arzusu veya mevcut pozisyon veya görevden haza alamama gibi nedenlerle kısa aralıklarla düzenli olarak iş değiştirme özellikleri ile tanınmaktadır (Sharma vd., 2026).

Sık iş değiştirme davranışının bireysel sonuçları ve anlamı, literatürde iki farklı bakış açısı doğrultusunda ele alınmaktadır. Bu bakış açılarından ilki ve olumsuz olarak görülen kısmı, sık iş değiştirenlerin sadakatsiz çalışanların bir göstergesi olarak görülmesi iken, ikinci ve olumlu bakış açısında ise sık iş değiştirenlerin kariyer gelişimine yönelik proaktif bir yaklaşım olarak adım atan bireyler olarak görülmesi yer almaktadır (Sharma vd., 2026). Lake ve arkadaşları (2018) sık iş değiştirmenin motivasyonlarını belirlemek üzere yaptıkları çalışmasında bu iki durumu iki güdü çerçevesinde açıklamaya çalışmıştır. Bunlardan ilki, çalışanların ilgi duymadıkları, tatminsiz deneyimlere sahip olduğu ve rahatsız edici buldukları çalışma koşullarından bir an önce kurtulmak amacıyla iş değiştirmelerini ifade eden kaçma güdüsü (escape motive), ikincisi ise sık iş değiştirmeyi, kariyerde bir sıçrama olarak görmenin, profesyonel olarak gelişmenin ve daha iyi standartlara ulaşmanın stratejik bir aracı olarak kullanma güdüsü ilerleme güdüsü (advancement motive)dür. Kaçış motivasyonu zorlayıcı ve negatif duygu durumları ile pozitif ilişki içerisindeyken, sebat ve kariyer özyeterliliği gibi özelliklerle negatif ilişki içerisindedir. İlerleme motivasyonu ise inisiyatif ve hırs gibi özellikleri yansıtan, yükselme, daha iyi gelir elde etme ve mesleki gelişime yönelik daha dikkatli ve planlı bir yaklaşımın göstergesi olabilmektedir (Hall vd., 2022).

Sık iş değiştirme davranışı bireyler ve organizasyonlar üzerinde dikkate alınması gereken problemler ve yıkıcı sonuçlar doğurmaya aday (Samariya & Saxena, 2025) ve geleceğin insan kaynağını istihdam eden organizasyonların çözmek zorunda kalacağı öncelikli sorunlar arasında yer almaktadır. Sürekli iş değiştirenlerin yaratmış olduğu değişim hareketliliği organizasyonların istikrar ve bütünlüğünü tehdit ederek istikrarsızlık döngüsü yaratabilmektedir (Pathirana vd., 2025). Diğer yandan sık iş değiştirmenin organizasyonlar için önemli tehdit kalemlerinden biri de omuzlarına yüklediği finansal yüklerdir (Sharma vd., 2026). Sık iş değiştirmenin gönüllü işten ayrılma hali organizasyonlara farklı kalemlerde maliyetler yüklemektedir. Bunlar arasında ilan verme, adayların taranması ve seçilmesi ile ilgili maliyetler, çalışan eğitim maliyetleri ve yeni çalışanın yeterli verimlilik düzeyine ulaşana kadar yaşanan operasyonel verimlilik kayıpları gibi ikame maliyetleri yer almaktadır. Bu maliyetler, kalan çalışanların moralinin bozulmasıyla daha da artar ve bu da iş kalitesinin düşmesine ve verimliliğin azalmasına yol açabilmektedir (Jayaratne & Jayatilleke, 2022). İşe alım noktasındaki bu yoğun dönüşüm ve rekabet özellikle belirli sektörlerde (örn. teknoloji ve bilişim) çalışanların elde tutulabilmesi ve rakip firmaların çalışanları çalmasını engellemeye

yönelik olarak organizasyonların ücretleri agresif bir şekilde artırmaya dolayısıyla maliyet kalemlerinin artmasına neden olan savunma stratejileri geliştirmesine neden olmaktadır (Tambe & Hitt, 2014).

Finansal kayıplarının yanı sıra sık iş değiştirme durumu nedeniyle organizasyonlar uzmanlaşmış insan sermayesini biriktirememe riski ile karşı karşıyadır (Apriliani vd., 2025). Sık iş değiştirme davranışı nedeniyle organizasyonlar kendisine katkı sunmak amacıyla aldığı deneyim kaybı ve uzmanlık bilgisinden mahrumiyet ile proje bazlı ilerleyen işlerde sürekliliğin bozulması gibi çeşitli zorluklarla karşı karşıya kalabilmektedir (Loh vd., 2024). Organizasyondan ayrılan her çalışan, yıllar içerisinde edindiği tecrübeyi ve bilgiyi de beraberinde götürerek kurumsal hafızada onarılması güç darbeler bırakabilmektedir (Steenackers & Guerry, 2016). Üstelik çalışanın beraberinde getirdiği bilgiler sadece kurumsal hafıza riskinin zayıflaması değil aynı zamanda rakip firmalara organizasyon içi bilgilerin sızması riskini de doğurmaktadır (Larasati & Aryanto, 2019). Tüm bu entelektüel kaynakların geçiş riski nedeniyle sonuç olarak organizasyonlar sık değiştiren çalışanlara yapacakları eğitim ve gelişim yatırımların karşılıksız olabileceği endişesiyle uzun vadeli yatırım yapmaktan kaçınarak (Kalia vd., 2024) verimsiz bir döngü içerisine girme ihtimallerini kuvvetlendirebilmektedir.

Sık iş değiştirmenin getirdiği personel devir hızı sadece organizasyonel ve yönetimsel sıkıntılar yaratmamakla birlikte işgücü yapısını da derinden sarsma potansiyeline sahiptir. Organizasyondaki sürekli kişi değişimi, hiyerarşi fark etmeksizin organizasyon kademesindeki çalışanların moralini erozyona uğratabilir ve sonuç itibariyle uyumlu bir kurum kültürünü sürdürmeyi ve operasyonel uygulamaları standartlaştırmayı zorlaştırabilmektedir (Apriliani vd., 2025). Ayrıca, sık iş değiştirme vakalarının yaşandığı organizasyonlarda çalışanlar, geride kalan iş yükünü üstlenmek zorunda kaldıkları için adaletsizlik hissi ve tükenmişlik deneyimini yaşamaları olası görülmektedir (Hassan vd. 2023). Dolayısıyla bu gönüllü iş değiştirme davranışlarının bir sonucu olarak iş kalitesinin düşmesi ve verimliliğin azalması kaçınılmaz olarak organizasyonun yüzleşmek zorunda kalacağı problemlerin arasında yer almaktadır (Jayaratne & Jayatilleke, 2022).

Çalışanlar iş değişikliği yaptığında daha iyi bir kazanım ve deneyim elde etme ihtimali yüksek olsa bile bir noktadan sonra sık iş değiştirmenin kariyerleri olumsuz etkilemeye başlayacağı bir aşama bulunmaktadır. Özellikle işe alım otoriterleri hala sık sık iş değiştiren kişilere karşı temkinli yaklaşmaktadır (Lake vd., 2018). Yöneticiler ve işe alım sürecinde etkili olan figürler tarafından, iş değiştirme, bağlılık eksikliği, sadakatsizlik, düşük motivasyon ve zayıf iş ahlakının bir göstergesi olarak değerlendirilebilmekte ve sık iş değiştiren çalışanlar genellikle öngörülemez, daha az güvenilir, daha az takım odaklı ve sabırsız olarak algılanabilmektedir (Shi, 2024). Sık iş değiştiren kişilere önemli sorumluluklar verilmesi konusunda işverenler çoğunlukla temkinli davranır; zira güven, zamanla ve istikrarlı bir çalışma geçmişiyle inşa edilen bir olgudur. Bunun yanı sıra, özgeçmişinde sık iş değişikliği bulunan adaylar işe alım süreçlerinde daha sık elenerek fırsatları kaçırma riskiyle karşı karşıya kalır. Bu durum, söz konusu bireylerin tutarsız ya da güvenilmez olarak algılanmasına zemin hazırlar. Son olarak, her yeni işe başlangıç beraberinde belirsizlik ve uyum güçlüğü getirir; yeni bir çalışma ortamına adapte olmak stres yaratabilir ve doğru yönetilmediği takdirde ruh sağlığını olumsuz etkileyebilir (Sharma vd., 2026).

3 YÖNTEM

Bibliyometrik analiz, bilimsel yayınların atıf sayıları, yayın örüntüleri ve iş birliği ağları gibi nicel veriler aracılığıyla sistematik biçimde incelenmesini sağlayan bir yöntemdir (Sony vd., 2025). Bu yöntem sayesinde araştırmacılar, ilgili oldukları alandaki entelektüel birikimi ve tarihsel gelişim sürecini daha net görebilmektedir. Özellikle VOSviewer gibi araçlarla gerçekleştirilen bibliyometrik çalışmalar, bir alandaki en etkili yazarları, dergileri ve anahtar kavramları ortaya koyarak araştırmacılara literatürü daha verimli tarama imkânı tanımaktadır (van Eck & Waltman, 2010). Yazarlar açısından ise bu analizler yalnızca mevcut bilgiyi haritalamakla kalmamakta; aynı zamanda hangi konuların yeterince çalışılmadığını, dolayısıyla hangi alanlarda özgün katkı yapılabileceğini de görünür kılmaktadır (Donthu vd., 2021). Bu bağlamda bibliyometrik analiz, araştırmacıların hem kendi çalışmalarını stratejik biçimde konumlandırmasına hem de alana daha hedefli katkılar sunmasına zemin hazırlamaktadır.

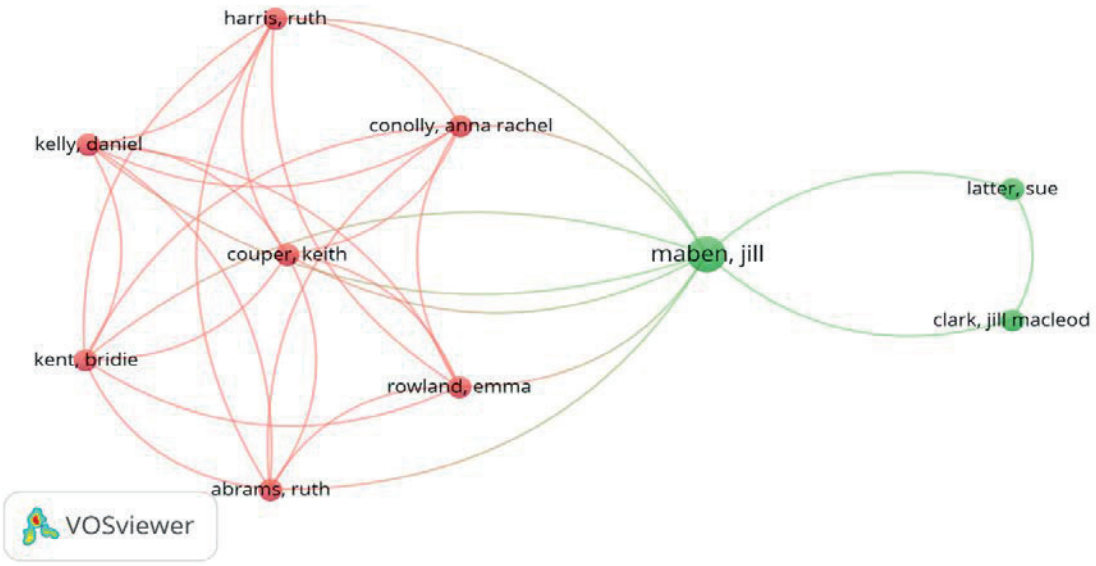
Bu çalışmada 23.03.2026 tarihi ve saat 10:10 itibari ile "Web of Science" veri tabanından "job-hopping" kavramı aratılmıştır. Arama soncunda veri tabanında tüm alanlarda (all fields) 134 belgenin olduğu tespit edilmiştir. Bu yayınların yıllara göre en eski 1981 ve en yeni 2026 olmak üzere farklı disiplinlerden olduğu tespit edilmiştir. Belge türleri olarak ise 97'sinin hakemli dergi makalesi olduğu görülmektedir. Bunu 28 konferans/kongre bildirisi, 4 erken erişim, 3 inceleme yazısı, 4 editoryal içerik ve 2 editöre mektup yayını takip etmektedir. Bu dağılım, alandaki bilimsel üretimin ağırlıklı olarak hakemli makaleler üzerinden şekillendiğine işaret etmektedir. Disiplinler açısından değerlendirildiğinde, yayınların büyük bölümünün yönetim alanına ait olduğu görülmektedir (43). Bunu sırasıyla işletme (25), ekonomi (14), bilgisayar bilimleri-bilgi sistemleri (12), uygulamalı psikoloji (12), işletme finansmanı (9), sosyal bilimler disiplinler arası (8), bilgisayar bilimleri teorik yöntemler (6), bilgisayar bilimleri yapay zeka (5), alan çalışmaları (4), eğitim-eğitim araştırması (4), elektrik-elektronik mühendisliği (4), hukuk (4), yöneylem araştırması-yönetim bilimi (4), çok disiplinli psikoloji (4), bilgisayar bilimleri yazılım mühendisliği (3), endüstri mühendisliği (3), bilgi bilimi-kütüphanecilik (3), çok disiplinli bilimler (3), sosyoloji (3), telekomünikasyon (3), bilgisayar bilimleri disiplinler arası uygulamalar (2), inşaat teknolojisi (2), demografi (2), beşeri bilimler çok disiplinli (2), uluslararası ilişkiler (2), dahiliye (2), onkoloji (2), deneysel psikoloji (2), sosyal bilimler matematiksel yöntemler (2), tarımsal ekonomi politikası (1), antropoloji (1), tıbbi kimya (1), bilgisayar bilimleri sibernetik (1), bilgisayar bilimleri donanım mimarisi (1), kriminoloji-cezaevleri (1), kalkınma çalışmaları (1), eğitim bilimsel disiplinler (1), enerji yakıtları (1), inşaat mühendisliği (1), çevre mühendisliği (1), çok disiplinli mühendislik (1), etnik araştırmalar (1), gerontoloji (1), sağlık politikası hizmetleri (1), turizm-rekreasyon-spor (1), çok disiplinli malzeme bilimi (1), deneysel tıp araştırması (1), hemşirelik (1), uygulamalı fizik (1), siyaset bilimi (1), psikoloji (1), kamu yönetimi (1), sosyal sorunlar (1), biyomedikal sosyal bilimler (1), istatistik-olasılık (1), ulaştırma bilimleri teknolojisi (1), kentsel çalışmalar (1) ve kadın çalışmaları (1) alanları izlemektedir. Bu dağılım, konunun ağırlıklı olarak yönetim ve işletme ekseninde ele alındığını, ancak farklı disiplinlerden de ilgi gören bir araştırma alanı olduğunu ortaya koymaktadır.

4 BULGULAR

Bu başlıkta çalışmadan elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

4.1. Ortak Yazar Analizi (Co-authorship of Authors)

Ortak yazarlık ağı oluşturulurken en az bir yayın ve en az bir atıf eşik değer olarak belirlenmiş; bu kriterler çerçevesinde alanda en aktif ve en fazla iş birliği içinde olan yazarlar tespit edilmiştir.

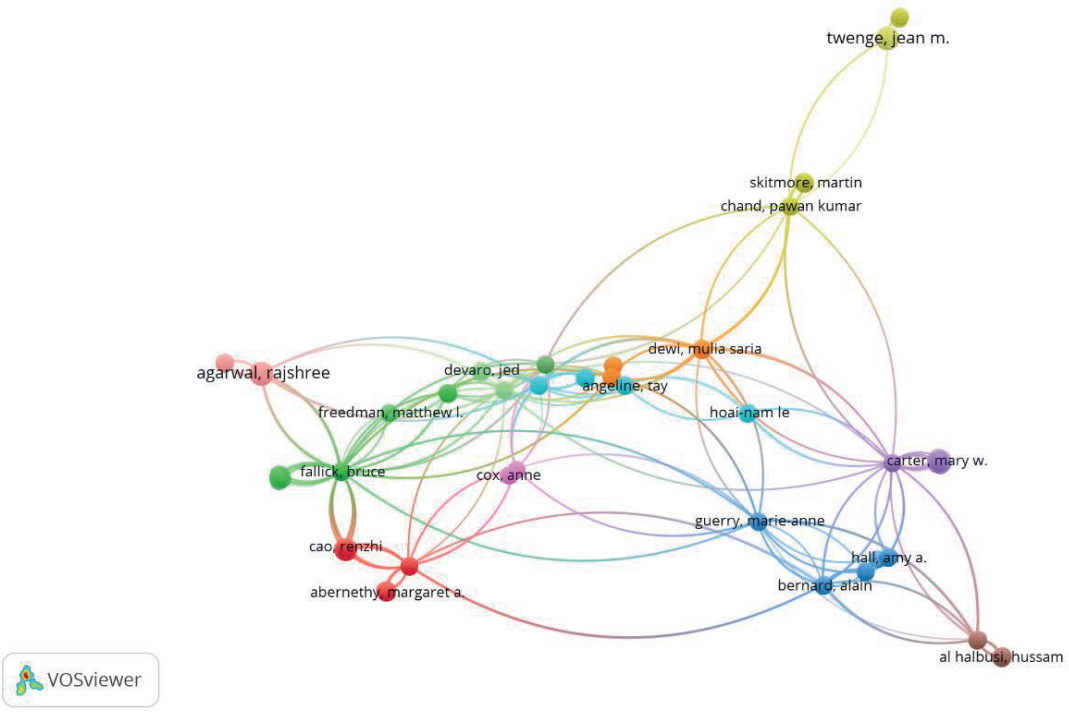


Şekil 1. Ortak Yazar Analizi

Ortak yazar ağı analizine göre yazarlar 2 farklı kümede toplanmaktadır. Atıf açısından en çok atıf alan yazar Maben, Jill olup 140 atıf ile öne çıkmaktadır. Bunu Clark, Jill Macleod ve Latter, Sue (her ikisi 132 atıf) izlemektedir. Toplam bağlantı gücü (total link strength açısından ise en yüksek değere sahip yazarlar Xiong, Hui ve Zhu, Hengshu (her ikisi 10 bağlantı gücü) olup bunları Maben, Jill (9) izlemektedir. Ancak Xiong, Hui ve Zhu, Hengshu görseldeki ağda görünmemektedir; bu yazarların farklı bir kümede ya da eşik değeri dışında kaldığı anlaşılmaktadır. Görsel ağda kırmızı küme; Harris, Ruth; Kelly, Daniel; Conolly, Anna Rachel; Couper, Keith; Kent, Bridie; Rowland, Emma ve Abrams, Ruth'tan oluşmakta olup bu yazarlar kendi aralarında yoğun bir işbirliği sergilemektedir. Yeşil küme ise Maben, Jill; Latter, Sue ve Clark, Jill Macleod'dan oluşmaktadır. En dikkat çekici bulgu, en çok atıf alan yazarların en yüksek bağlantı gücüne sahip olmadığıdır. Örneğin Maben, Jill en yüksek atıf değerlerinden birine (140) sahipken bağlantı gücü (9) Xiong, Hui ve Zhu, Hengshu'nun gerisinde kalmaktadır. Benzer şekilde en yüksek bağlantı gücüne sahip yazarlar (Xiong, Hui ve Zhu, Hengshu, her ikisi 10) görece düşük atıf sayılarına (57) sahiptir. Bu durum, atıf etkisi yüksek olan yazarların işbirliği ağında her zaman merkezi konumda yer almadığını ortaya koymaktadır.

4.2. Yazarların Atıf Analizi (Citation of authors)

Atıf ağlarını tespit etmek üzere en az 1 yayın ve en az 1 atıf kriteri ile yazar atıf analizine dair ağ haritası çıkarılmıştır.

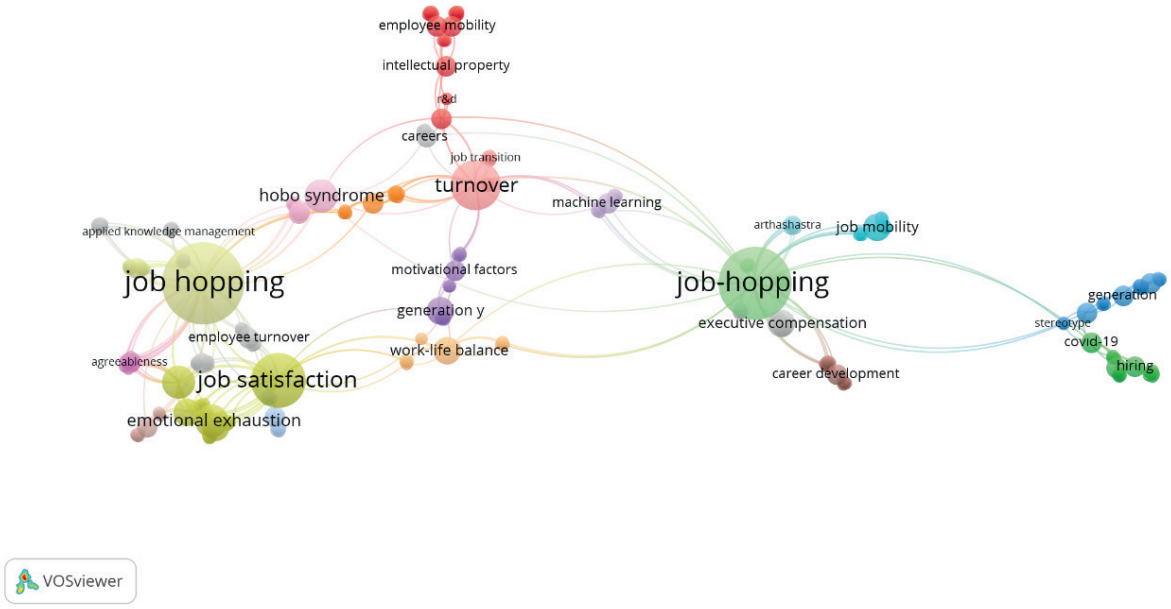


Şekil 2. Yazarların atıf bağları

Birbiriyle bağlantılı olduğu görülen 102 birim üzerinden yapılan analizde toplamda 11 küme, 464 bağlantı ve toplam bağlantı gücü 477 olarak tespit edilmiştir. Twenge, Jean M. (858 atıf), Agarwal, Rajshree (377 atıf), Ganco, Martin (377 atıf) ve Ziedonis, Rosemarie H. (377 atıf) en fazla atıf alan yazarlar olmuştur. Toplam bağlantı gücü açısından ise Fallick, Bruce (30), Fleischman, Charles A. (30) ve Rebitzer, James B. (30) en yüksek toplam bağlantı gücüne sahip yazarlar olarak öne çıkmaktadır.

4.3. Anahtar Sözcük Analizi (Co-occurence of Author Keywords)

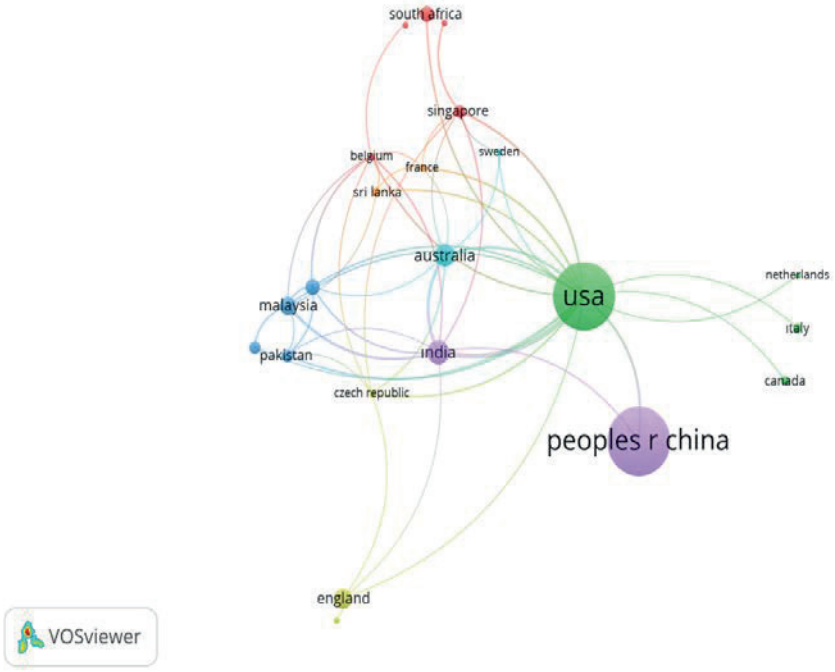
Sık iş değiştirme ile ilgili yayınlarda en sık kullanılan anahtar sözcüklere bakıldığında 14 tekrar ile sık iş değiştirme (job hopping), 12 tekrar ile sık iş değiştirme (job-hopping), 8 tekrar ile iş tatmini (job satisfaction), 7 tekrar ile işgücü devri (turnover), 4 tekrar ile işten ayrılma niyeti (turnover intention), 4 tekrar ile duygusal tükenme (emotional exhaustion) ve 4 tekrar ile hobo sendromu (hobo syndrome) ifadeleri öne çıkmaktadır. Toplam bağlantı gücü açısından en güçlü ifadeler sırasıyla sık iş değiştirme (job hopping, 66), sık iş değiştirme (job-hopping, 54), iş tatmini (job satisfaction, 36) ve işgücü devri (turnover, 33) olmuştur.



Şekil 3. Anahtar kelime bağları

4.4. Ülkelerin Atıf Analizi (Citation of Countries)

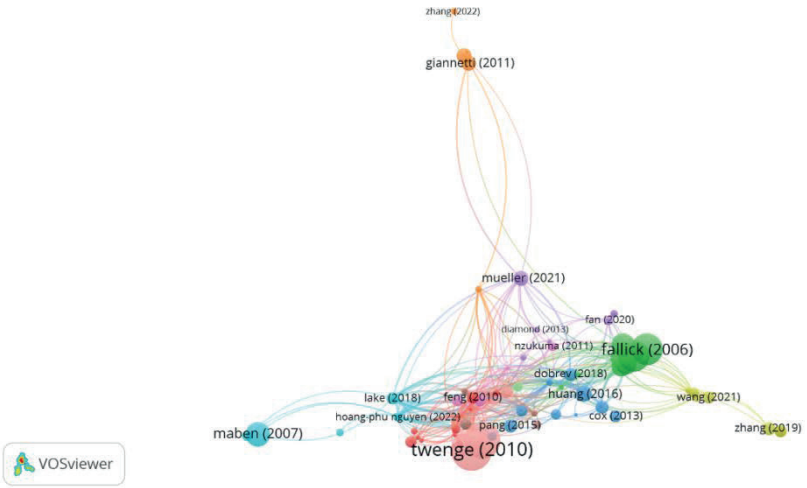
Ülkelere göre atıf ağı haritası oluşturulurken en az bir yayın ve en az bir atıf eşik değer olarak belirlenmiş; bu kriterler çerçevesinde birbiriyle ilişkili ülkeler analiz kapsamına alınmıştır. En fazla atıf alan ülkeler ABD (2.241 atıf), İngiltere (238 atıf), Çin Halk Cumhuriyeti (202 atıf), Avustralya (110 atıf) ve Singapur (60 atıf) olmuştur. Eser sayısı bakımından sıralama Çin Halk Cumhuriyeti (37 yayın), ABD (36 yayın), Hindistan (8 yayın), Avustralya (7 yayın) ve Malezya (5 yayın) şeklinde olup bu ülkeleri İngiltere (6), Güney Afrika (4), Endonezya (4), Vietnam (3), Pakistan (3) ve Singapur (3) izlemektedir. Toplam bağlantı gücü açısından ise ABD (46) açık ara önde yer alırken bunu Hindistan (33), Avustralya (15), Malezya (13), Singapur (11) ve Belçika (11) izlemektedir. En yüksek atıf alan ülkenin aynı zamanda en yüksek bağlantı gücüne de sahip olduğu görülmekte; ancak Çin Halk Cumhuriyeti'nin yüksek yayın sayısına (37) karşın görece düşük bağlantı gücüne (6) sahip olması dikkat çekmektedir.



Şekil 4. Ülkelerin Atıf Bağları

4.5. Metinlerin Bibliyografik Eşleşme Analizi (Bibliographic Coupling of Documents)

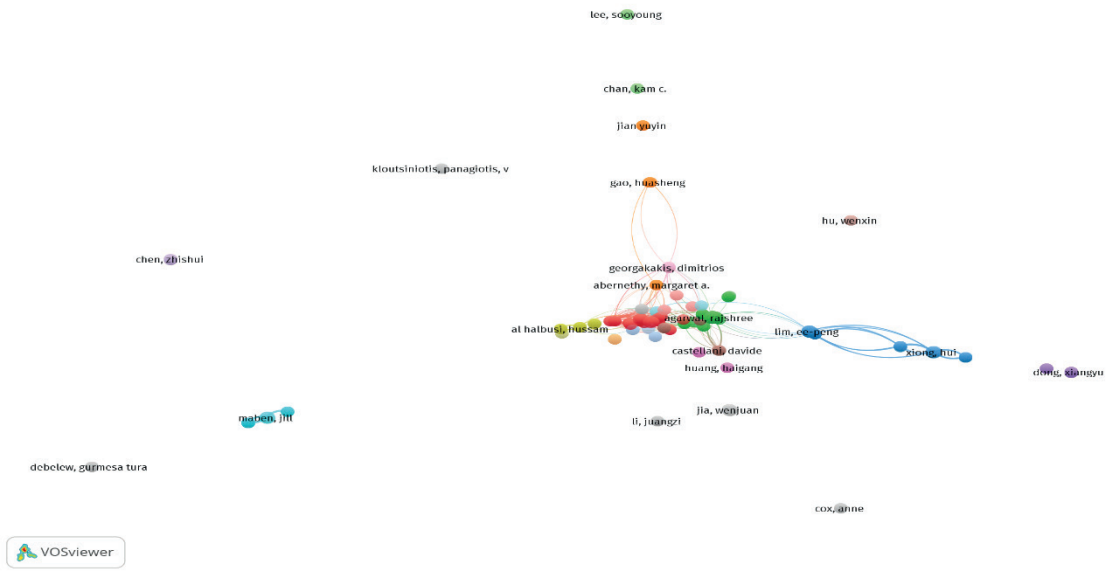
Bibliyografik eşleşme, iki bağımsız eserin ortak bir kaynağa atıf yapması durumunu ifade etmektedir. En az 1 atıf alma kriteri çerçevesinde birbiriyle bağlantılı eserler üzerinden gerçekleştirilen analizde 11 küme, 381 bağlantı ve 774 toplam bağlantı gücü tespit edilmiştir. En fazla atıf alan yayınlar 490 atıf ile Twenge (2010), 368 atıf ile Twenge (2008), 259 atıf ile Fallick (2006), 255 atıf ile Agarwal (2009) ve 132 atıf ile Maben (2007) olmuştur. Toplam bağlantı gücünün en yüksek olduğu eserler sırasıyla Saleem (2017), Hoang-Phu Nguyen (2022), Agarwal (2009), Ganco (2015) ve Lanke (2023) olmuştur.



Şekil 5. Eserlerin Bibliyografik Eşleşme Bağları

4.6. Yazarların Bibliyografik Eşleşme Analizi (Bibliographic Coupling of Authors)

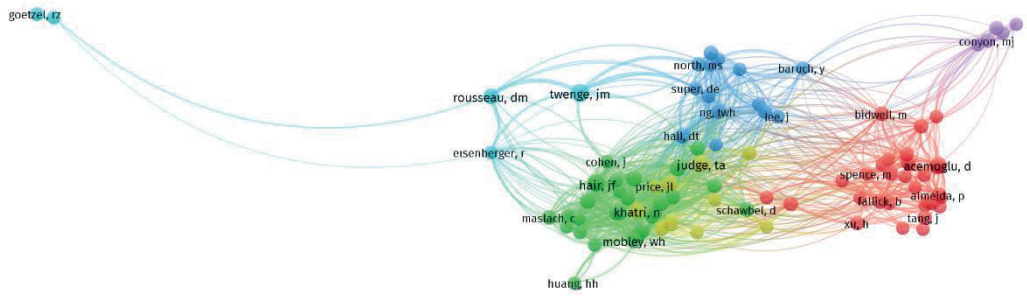
En az 1 eser yayınlamış ve 1 atıf almış olmak kriteri ile seçilen ve aralarında bağlantı bulunan yazarlar üzerinden yapılan analizde 23 küme, 3242 bağlantı ve 22902 toplam bağlantı gücü elde edilmiştir. En fazla atıf alan yazarlar 858 atıf ile Twenge, Jean M. (108 bağlantı gücü), 377 atıf ile Agarwal, Rajshree (646 bağlantı gücü), 377 atıf ile Ganco, Martin (646 bağlantı gücü), 377 atıf ile Ziedonis, Rosemarie H. (646 bağlantı gücü) ve 368 atıf ile Campbell, Stacy M. (94 bağlantı gücü) olmuştur. Toplam bağlantı gücü açısından ise Agarwal, Rajshree, Ganco, Martin ve Ziedonis, Rosemarie H. (her biri 646 bağlantı gücü) ile Bernard, Alain, Giraud, Laurent ve Trinchera, Laura (her biri 607 bağlantı gücü) öne çıkmaktadır.



Şekil 6. Yazarların bibliyografik eşleşme bağları

4.7. Yazarların Ortak Atıf Analizi (Co-citation of Co-authors)

Bir yayında atıf yapılan farklı kaynaklar co-citation (ortak atıf) olarak adlandırılır. Atıf sayısı minimum 5 seçilerek 94 birim üzerinden yapılan analize göre toplamda 6 küme, 1340 bağlantı ve 3609 toplam bağlantı gücü tespit edilmiştir. En fazla atıf alan yazarlar 22 atıf ile Twenge, J.M. (106 bağlantı gücü), 18 atıf ile Judge, T.A. (229 bağlantı gücü), 16 atıf ile Ghiselli, E.E. (228 bağlantı gücü), 16 atıf ile Khatri, N. (194 bağlantı gücü) ve 15 atıf ile Hair, J.F. (165 bağlantı gücü) olmuştur. Toplam bağlantı gücü açısından ise Judge, T.A. (229), Ghiselli, E.E. (228), Lee, T.W. (209), Khatri, N. (194) ve Mowday, R.T. (185) öne çıkmaktadır.



Şekil 7. Ortak atıf yapılan yazarlar arası bağlar

5 SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu çalışmada, geleneksel çalışma ömrü boyunca aynı kurumda kalma beklentisinin yerini alan ve modern iş yaşamının belirleyici dinamiklerinden biri haline gelen "sık iş değiştirme" (job hopping) olgusu, Web of Science veri tabanından elde edilen 134 belge üzerinden bibliyometrik analiz yöntemiyle incelenmiştir. Elde edilen bulgular, bu kavramın yalnızca bireylerin kariyer kararlarını değil, aynı zamanda organizasyonların sürdürülebilirliğini ve küresel iş gücü piyasalarını derinden etkileyen, pek çok farklı disiplinin odağında yer alan çok boyutlu bir fenomen olduğunu göstermektedir.

Literatür bulguları ışığında, sık iş değiştirme eğiliminin özellikle Y ve Z kuşaklarının iş gücüne katılımıyla birlikte küresel bir gündem maddesine dönüştüğü görülmektedir (Ivanovic & Ivancevic, 2019; Tran vd., 2025). Bireysel perspektiften ele alındığında bu davranış, çalışanların tatmin edici bulmadıkları ortamlardan uzaklaşmalarını ifade eden "kaçma" (escape) güdüsü veya daha iyi gelir ve mesleki gelişim gibi kariyer sıçramalarını hedefleyen "ilerleme" (advancement) güdüsü ile şekillenmektedir (Lake vd., 2018). İlerleme güdüsüyle hareket etmek proaktif bir adım olarak algılanabilse de; sık iş değiştiren bireylerin, işe alım uzmanları tarafından sadakatsiz, öngörülemez ve sabırsız olarak damgalanma riski ile karşı karşıya oldukları, bu durumun kariyerleri üzerinde ilerleyen süreçlerde bariyerler yaratabileceği göz ardı edilmemelidir (Hall vd., 2022).

Örgütler açısından ise durum ciddi bir yönetim ve maliyet krizine işaret etmektedir. Sık iş değiştiren çalışanlar yüzünden organizasyonlar sadece işe alım, ilan ve eğitim gibi doğrudan ikame maliyetleri ile yüzleşmemekte; aynı zamanda yıllarca biriken kurum içi bilginin, tecrübenin ve uzmanlığın rakip firmalara sızması (kurumsal hafıza kaybı) gibi çok daha kritik risklerle baş başa kalmaktadır. Buna ek olarak, organizasyonda kalan personelin omuzlarına yüklenen ekstra iş yükü ve sürekli yaşanan personel devri, kurum kültürünü erozyona uğratarak verimliliğin ve iş kalitesinin düşmesine zemin hazırlamaktadır.

Analiz edilen yayınların dağılımı, sık iş değiştirme konusunun yönetim (43), işletme (25), uygulamalı psikoloji (12), bilgisayar bilimleri (5) ve ekonomi (14) gibi çok çeşitli alanlarda incelendiğini ortaya koysa da ağırlığın beklendiği üzere yönetim ve işletme disiplinlerinde olduğu görülmektedir. Literatürde atıf açısından en çok öne çıkan yazarlar (örneğin 140 atıf ile Maben, J. veya 858 atıf ile Twenge, J.M.) ile literatürdeki ortak yazarlık ve işbirliği ağlarında en yüksek bağlantı gücüne sahip yazarlar (örneğin Xiong, Hui ve Zhu, Hengshu) her zaman aynı kişiler değildir. Bu durum, en çok okunan/atıf alan teorisyenlerin her zaman en geniş ortak çalışma ağının (işbirliği ağının) merkezinde yer almadığını, işbirliğine yatkın araştırmacıların ise yüksek atıf değerlerine ulaşmakta zorlanabildiğini göstermektedir.

Ülkelerin performansına bakıldığında, ABD'nin hem aldığı toplam atıf (2.241) hem de diğer ülkelerle olan bağlantı gücü (46) açısından açık ara lider olduğu görülmektedir. Ancak araştırmanın en ilginç bulgularından biri, Çin Halk Cumhuriyeti'nin 37 yayın ile en fazla eser üreten ülke olmasına rağmen toplam bağlantı gücünün (6) oldukça zayıf kalmasıdır. Bu sonuç, Çin'deki araştırmacıların literatüre niceliksel olarak büyük katkı sağlasalar da oluşturdukları yayınların uluslararası iş birlikleri ve küresel atıf ağlarına entegrasyon bağlamında nispeten izole kaldığı şeklinde yorumlanabilir. Anahtar sözcük analizlerine bakıldığında ise, sık iş değiştirme (job hopping) kavramının akademik yayınlarda ayrılmaz biçimde "iş tatmini", "işgücü devri (turnover)" ve "duygusal tükenme" kavramlarıyla eşleştiğini doğrulamaktadır.

Sonuç olarak, çalışanların ömür boyu tek bir kurumda çalışma modelinden uzaklaşmasıyla giderek artan "sık iş değiştirme" olgusu; örgütlerin insan kaynakları stratejilerini yeniden kurgulamasını ve yetenek yönetimi konusunda yenilikçi adımlar atmasını zorunlu kılmaktadır. Organizasyonların, bu fenomeni salt bir "çalışan sadakatsizliği" olarak görmek yerine; iş tatmini, çalışan bağlılığı ve duygusal tükenme döngülerini anlamaya yönelik stratejik adımlar atması gerekmektedir. Nitekim yapılan analizler neticesinde Hindistan, Malezya ve Endonezya gibi gelişmekte olan ekonomilerin görünürlüğü ise sık iş değiştirmenin gelişmekte olan emek piyasalarında da önemli bir araştırma gündemi oluşturduğuna işaret etmektedir.

Gelecekte yapılacak araştırmaların; dağınık halde bulunan bu literatürü daha sistematik hale getirmesi, özellikle yayın sayısı yüksek fakat bağlantı gücü zayıf olan ülkelerin (örneğin Çin) uluslararası iş birliklerini artırarak kavramın kültürlerarası farklılıklarını incelemesi önerilmektedir. Ayrıca, bu olgunun psikolojik kökenini açıklayan "hobo sendromu" ile ilerleme/kaçış motivasyonları arasındaki nedenselliklerin, farklı sektörler bağlamında deneysel ve boylamsal çalışmalarla desteklenmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu çalışma birtakım sınırlılıklar çerçevesinde değerlendirilmelidir. Analizin yalnızca Web of Science veri tabanıyla sınırlı tutulması, Scopus ve Google Scholar gibi alternatif veri tabanlarında yer alan çalışmaların kapsam dışında kalmasına yol açmaktadır. Buna ek olarak, aramanın yalnızca "job-hopping" anahtar kelimesiyle gerçekleştirilmesi; "turnover intention", "career mobility" ve "voluntary turnover" gibi kavramsal örtüşme gösteren terimlerle üretilen çalışmaların analize dahil edilememesi sonucunu doğurmuş ve alandaki bilgi birikiminin olduğundan daha dar görünmesine zemin hazırlamış olabilir. Veri çekiminin belirli bir tarih ve saatte yapılmış olması nedeniyle bulgular o ana ait bir fotoğraf niteliği taşımakta; sonraki dönemde yayımlanan ya da veri tabanına geç eklenen çalışmalar ise yansımamaktadır. Bibliyometrik analizin doğası gereği yalnızca nicel göstergeleri esas alması, az atıf almakla birlikte özgün katkılar sunan çalışmaların görünürlüğünü sınırlandırmaktadır. VOSviewer'da belirlenen eşik değerlerinin ağ yapılarını ve küme dağılımlarını doğrudan etkilediği de göz önünde bulundurulmalıdır; farklı eşik değerlerinin tercih edilmesi durumunda bulgular farklılaşabilecektir.

Sonuç olarak bu çalışma, sık iş değiştirme olgusuna ilişkin akademik yazının henüz olgunlaşma sürecinde olduğunu ve alanda ciddi boşlukların bulunduğunu göstermektedir. Özellikle Türkçe akademik yazındaki kısıtlı ilgi, bu çalışmanın ulusal düzeyde de özgün bir katkı sunduğuna işaret etmektedir. Gelecekteki araştırmaların; farklı kuşakların iş değiştirme motivasyonlarını karşılaştırmalı biçimde ele alması, gelişmekte olan ülke bağlamlarına odaklanması ve bibliyometrik bulgularla derinlemesine nitel analiz yöntemlerini bütünleştirmesi önerilmektedir. Böylece hem alandaki kavramsal boşluklar doldurulabilecek hem de uygulayıcılara yönelik pratik çıkarımlar daha sağlıklı biçimde üretilebilecektir.

KAYNAKÇA

Ahmad, S. N. B., & Kuang, C. P. (2018). Effects of authentic leadership on work engagement and employee turnover intention in Malaysia call centres. Journal of Entrepreneurship & Business, 6(2), 31-48.

Anastacia, J., & Kustini, K. (2024). The influence of psychological capital and perceived organizational support on job hopping intention of generation z employees at conventional company in Surabaya City. Kontigensi. Jurnal Ilmiah Manajemen, 12(2), 609-618.

Apriliani, A., Kadiyono, A. L., Fitriana, E., & Sulastiana, M. (2025). Driver factors of job hopping among corporate employees: A systematic literature review. Acta Psychologica, 260, 105658.

Arifin, K. N., Fitriana, N., & Yuniasanti, R. (2024). Gen Z generation: Does job hopping matter. Jurnal Psikologi Malaysia, 38(2), 1-22.

Ayral, G. (2024). Şirketlerin Z kuşağıyla imtihanı, https://fastcompany.com.tr/dergi/sirketlerin-z-kusagiyla-imtihani/

Cicek, B. (2020). Contemporary career approaches for the needs of today's individuals and organizations. In Contemporary Global Issues in Human Resource Management (pp. 9-22). Emerald Publishing Limited.

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.

Dougherty, T. W., Dreher, G. F., & Whitely, W. (1993). The MBA as careerist: An analysis of early-career job change. Journal of management, 19(3), 535-548.

Duran, C., Altan, S., & Erkuş, A. (2022). Psikolojik güçlendirme ve örgütsel özdeşleşmenin sık iş değiştirme davranışına etkileri: bir kişilik özelliği olarak deneyime açıklığın düzenleyici rolü. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 31(1), 204-219.

Ghiselli, E. E. (1974). Some perspectives for industrial psychology. American Psychologist, 29(2), 80–87.

Hall, A. A., Morgan, B., & Redelinghuys, K. (2022). The relationship between job-hopping motives and congruence. SA Journal of Industrial Psychology, 48, 1938.

Hassan, M. M., Jambulingam, M., Alagas, E. N., Uzir, M. U. H., & Halbusi, H. A. (2023). Necessities and ways of combating dissatisfactions at workplaces against the Job-Hopping Generation Y employees. Global Business Review, 24(6), 1276-1301.

Ivanovic, T., & Ivancevic, S. (2019). Turnover intentions and job hopping among millennials in Serbia. Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies, 24(1), 53-63.

Jayaratne, M., & Jayatilleke, B. (2022). Predicting job-hopping motive of candidates using answers to open-ended interview questions. Journal of Computational Social Science, 5(1), 611-628.

Kalia, P., Singla, M., & Kaushal, R. (2024). Human resource management practices and employee retention in the Indian textile industry. International journal of productivity and performance management, 73(11), 96-121.

Lake, C. J., Highhouse, S., & Shrift, A. G. (2018). Validation of the job-hopping motives scale. Journal of Career Assessment, 26(3), 531-548.

Larasati, A., & Aryanto, D. B. (2020, January). Job-hopping and the determinant factors. In 5th ASEAN conference on psychology, counselling, and humanities (ACPCH 2019) (pp. 54-56). Atlantis Press.

Loh, Q. G., Wider, W., Chong, Y. K., Jiang, L., Udang, L. N., & Tanucan, J. C. M. (2024). Job-hopping behaviour in the engineering sector in Penang Malaysia. Journal of Infrastructure, Policy and Development, 8(8), 1-16.

Magharbi, K. (2024). Otantik liderliğin iş atlama üzerindeki etkisinin incelenmesi: Örgütsel sesin aracılık rolü ve duygusal emeğin moderatör rolü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. Journal of applied psychology, 62(2), 237-240.

Pandey, D. L. (2019). Job hopping tendency in Millenials. NCC Journal, 4(1), 41-46.

Park, T. Y., & Shaw, J. D. (2013). Turnover rates and organizational performance: a meta-analysis. Journal of applied psychology, 98(2), 268-309.

Pathirana, K. P. T. P., Jayawardana, A. K., & Atapattu, A. W. M. M. Job-hopping Intention of Generation Z Professionals: Impact of Work Values and Perceived Organizational Support. Millennial Asia, 09763996251365345.

Pranaya, D. (2014). Job-hopping–an analytical review. International Journal of Research in Business Management, 2(4), 67-72.

Samariya, T., & Saxena, S. (2024). On-the-job Embeddedness and Job Hopping: A Moderated Mediation Model of Organisational Citizenship Behaviour and Affective Commitment in the Service Sector of India. South Asian Journal of Human Resources Management, 23220937251355697.

Selvanathan, M., Buga, M. M., Arumugam, T., & Jayabalan, N. (2019). Determinants of job hopping factors among lecturers in private universities, Malaysia. Utopía y Praxis Latinoamericana, 24(6), 234–242.

Shakya, A., Bhattarai, U., & Timsina, B. (2025). Unlocking stability: Mitigating job-hopping among millennials in the information technology sector. American Journal of STEM Education, 8, 29-62.

Sharma, H., Khurana, S., & Chopra, S. (2026). Personality and Career Mobility: A Mixed-Methods Analysis of Job Hopping Through the HEXACO Model. Journal of Employment Counseling.

Shi, L. P. (2024). How do different forms of early employment instability affect future employment chances? A factorial survey experiment with employers. International Journal of Manpower, 45(9), 1738-1755.

Sony, A., Anjum, M. I. Yadav, P., & Rajshree (2024) Best practies in bibliometric analysis: A critical review, European Economic Letters, 15(1), 1306-1321.

Steenackers, K., & Guerry, M. A. (2016). Determinants of job-hopping: an empirical study in Belgium. International Journal of Manpower, 37(3), 494-510.

Tan, A. M., Isaranon, Y., & Jarunratanakul, P. (2024, December). The Challenges of Job-Hopping Motives: A Generation Z Perspective. In Singapore Conference on Applied Psychology (pp. 120-138). Singapore: Springer Nature Singapore.

Tambe, P., & Hitt, L. M. (2014). Job hopping, information technology spillovers, and productivity growth. Management Science, 60(2), 338-355.

Tran, T. T., Nguyen, T. T., & Nguyen, N. T. (2025). Determinants influencing job-hopping behavior and turnover intention: An investigation among Gen Z in the marketing field. Asia Pacific Management Review, 30(2), 100358.

Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes, Journal of Business and Psychology, 25(2), 201-210.

Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. Journal of managerial psychology, 23(8), 862-877.

Udayani, I. G. A. P. C., Sara, I. M., & Indiani, N. L. P. (2025). Job satisfaction, work values, and the job-hopping trend among millennial hotel employees in Badung: The mediating role of employee engagement. International Journal of Environmental, Sustainability, and Social Science, 6(1), 89-107.

Ulutaş, M. (2019). Sık iş değiştirme olgusu ve alternatif iş bulabilme algısının işgörenlerin işten ayrılma eğilimi üzerine etkisi: Bişkek yiyecek içecek işletmeleri üzerine bir alan araştırması. MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8(4), 3470-3482.

van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. Scientometrics, 84(2), 523–538.

Zahari, S. N. S., & Puteh, F. (2023). Gen Z workforce and job-hopping intention: A study among university students in Malaysia. Sciences, 13(1), 902-927.

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ EN YÜKSEK ŞİRKETLERİN SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ KÜLTÜRÜ FELSEFESİ ÜZERİNE SÖYLEM ANALİZİ: TÜRKİYE'NİN EN İYİ İŞVERENLERİ™ 2024 LİSTESİ

Dr. Öğr. Üyesi Tuğçe ŞİMŞEK

Gümüşhane Üniversitesi, tugce.simsek@gumushane.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Osman BENK

Gümüşhane Üniversitesi, osmanbenk@gumushane.edu.tr

Özet

Çalışan memnuniyeti, günümüz iş dünyasında yalnızca bireysel bir tatmin unsuru olmaktan çıkmış, şirketlerin uzun vadeli başarısı ve sürdürülebilir rekabet gücü açısından kritik bir faktör haline gelmiştir. Özellikle iş kültürü, çalışan memnuniyetinin oluşumunda belirleyici bir unsur olup, örgütsel aidiyet, motivasyon ve bağlılık üzerinde doğrudan etkilidir. 31 Ocak-15 Şubat 2025 arasında verileri toplanan ve analiz edilen bu çalışma, "Great Place To Work™ Türkiye Best Large 1000+" 2024 yılı listesinde yer alan ilk 10 şirketin kurumsal söylemlerini nitel söylem analiziyle inceleyerek, çalışan memnuniyetiyle ilişkilenen sürdürülebilir iş kültürü temalarını sistematik biçimde ortaya koymaktadır. Veri, şirketlerin resmî web sayfalarındaki "kariyer/insan kaynakları", "sürdürülebilirlik/ESG", "kurumsal değerler" ve "bize katıl/çalışan deneyimi" alt sayfalarından derlenmiş yazılı metinlerden oluşur. Analiz birimi cümledir. Kodlama iki araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiş, kodlayıcılar arası uyum %85 bulunmuştur. Temalar gelişim-kariyer, refah-denge, çeşitlilik-eşitlik, sürdürülebilirlik, memnuniyet-bağlılık olarak tümevarımsal belirlenmiş; her tema için "vurgunun yoğunluğu, özgül hedef/ölçüt varlığı, kurumsallaşma düzeyi" üzerinden 0-2 puanlı alt ölçütlerle birleşik tema skoru üretilmiştir. Bulgular, şirket söylemlerinde sürdürülebilirlik ile yetenek gelişimi eksenlerinin önceliklendiğini; refah-denge politikalarının operasyonel esneklik ve yan haklar üzerinden kurumsallaştığını; çeşitlilik-eşitlik ve bağlılık alanlarında ölçülebilir göstergelerin sınırlı raporlandığını göstermektedir. Çalışma, Türkiye'de sürdürülebilir iş kültürünün söylemsel inşasını kavramsal-ampirik bir çerçeveyle ilişkilendirip; yönetsel çıkarımlar ve ölçülebilir politika önerileri sunmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Çalışan Memnuniyeti, Sürdürülebilir İnsan Kaynakları, Kurumsal Kültür, İşveren Markası, Söylem Analizi

DISCOURSE ANALYSIS ON THE SUSTAINABLE WORK CULTURE PHILOSOPHY OF COMPANIES WITH THE HIGHEST EMPLOYEE SATISFACTION: TÜRKİYE'S BEST EMPLOYERS™ 2024 LIST

Abstract

Employee satisfaction has evolved from being merely an individual satisfaction factor in today's business world to a critical factor for the long-term success and sustainable competitiveness of companies. Work culture, in particular, is a decisive element in the formation of employee satisfaction and directly affects organizational belonging, motivation, and commitment. This study, which collected and analyzed data between January 31 and February 15, 2025, examines the corporate discourses of the top 10 companies in the "Great Place To Work™ Türkiye Best Large 1000+" 2024 list using qualitative discourse analysis, systematically revealing sustainable work culture themes related to employee satisfaction. The data consists of written texts compiled from the "career/human resources," "sustainability/ESG," "corporate values," and "join us/employee experience" subpages on the companies' official websites. The unit of analysis is the

sentence. Coding was performed by two researchers, with an inter-coder agreement of 85%. The themes were inductively determined as development-career, well-being-balance, diversity-equality, sustainability, and satisfaction-commitment; for each theme, a composite theme score was generated with sub-measurements of 0-2 points based on "intensity of emphasis, presence of specific goals/metrics, and level of institutionalization." The findings show that sustainability and talent development axes are prioritized in company discourses; well-being-balance policies are institutionalized through operational flexibility and fringe benefits; and measurable indicators in the areas of diversity-equality and commitment are reported in limited numbers. The study relates the discursive construction of a sustainable business culture in Türkiye to a conceptual-empirical framework and offers managerial implications and measurable policy recommendations.

Keywords: Employee Satisfaction, Sustainable Human Resources, Corporate Culture, Employer Brand, Discourse Analysis

1 GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında çalışan memnuniyeti, yalnızca bireysel refahı artıran bir unsur olmanın ötesinde, şirketlerin uzun vadeli sürdürülebilirliği ve başarısı açısından kritik bir belirleyici olarak değerlendirilmektedir. Küreselleşme, teknolojik dönüşüm ve işgücü dinamiklerindeki değişimler, çalışan beklentilerinin giderek daha karmaşık hale gelmesine yol açmıştır (Chung Jo ve Yazdanifard, 2014). Geleneksel iş modellerinin yerini, esnek çalışma sistemleri, kapsayıcılık politikaları ve sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi gibi modern yaklaşımlar almıştır (Retnowati vd., 2024). Özellikle yeni nesil çalışanlar (millennials ve Z kuşağı) için iş yeri deneyimi, maaş ve maddi kazanımlardan öte, işin anlamı, kapsayıcılık, esneklik, çevresel duyarlılık ve kişisel gelişim olanakları gibi faktörlerle şekillenmektedir (Yaméogo vd., 2023). Gallup'un Küresel Çalışan Bağlılığı Raporu'na göre, çalışanlarının memnuniyetine yatırım yapan şirketlerin verimlilik oranlarının %21, müşteri memnuniyetinin %10 ve kârlılığın %22 oranında arttığı gözlemlenmiştir (Harter vd., 2012). Bu veriler, çalışan bağlılığının sadece bir insan kaynakları politikası değil, aynı zamanda bir kurumsal strateji olarak ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda 2024 yılı itibarıyla çalışan memnuniyeti en yüksek şirketlerin nasıl bir kurumsal kültüre sahip oldukları, insan kaynakları yönetiminde hangi sürdürülebilir yaklaşımları benimsedikleri ve bu politikaların çalışan bağlılığına nasıl yansıdığı önemli bir araştırma konusu haline gelmiştir. Bu çalışma, en yüksek çalışan memnuniyetine sahip 10 şirketin söylemlerini ve kurumsal iş kültürlerini analiz ederek, bu firmaların iş dünyasında nasıl bir örnek oluşturduğunu anlamayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda çalışmanın araştırma sorusu şu şekilde oluşturulmuştur: "Çalışan memnuniyeti en yüksek şirketlerin sürdürülebilir iş kültürü öğeleri hangi temalar etrafında yoğunlaşmaktadır?"

Çalışan memnuniyeti, iş gücü devir oranlarını düşüren (Al-Suraihi vd., 2021), verimliliği artıran (Harter vd., 2012) ve kurumsal itibarın güçlenmesini (Khalis vd., 2025) sağlayan önemli bir faktördür. Ancak, birçok şirket için çalışan bağlılığını sağlamak, giderek zorlaşan bir hedef haline gelmiştir. İş dünyasında "sessiz istifa (quiet quitting)" (Mahand ve Caldwell, 2023) ve "büyük istifa (great resignation)" (Formica ve Sfodera, 2022) gibi kavramların ortaya çıkması, çalışanların iş yerlerindeki tatminsizliklerini ve alternatif iş modellerine yönelimlerini göstermektedir. Özellikle pandemi sonrası dönemde, şirketlerin insan kaynakları politikalarını köklü bir şekilde yeniden yapılandırma ihtiyacı doğmuştur (Doğan, 2020; Kırpık, 2020; Uğurlu Kara, 2022). Bu çalışmada, çalışan memnuniyetini yüksek tutmayı başaran şirketlerin iş kültürü felsefesinin sürdürülebilirlik ile nasıl bütünleştiği analiz edilecektir. Bu analiz, diğer şirketler için rehber niteliğinde olacak ve çalışan bağlılığını artırmak isteyen firmalara uygulanabilir stratejiler sunacaktır. Küresel eğilimler çalışan bağlılığının performans ve kârlılıkla sistematik biçimde ilişkili olduğunu göstermektedir. Buna rağmen Türkiye bağlamında Great Place To Work (GPTW) listesinde yer alan şirketlerin kurumsal söylemlerinin sistematik kodlanması ve tematik yoğunluklarının ölçülebilir bir gösterge setiyle karşılaştırılması sınırlı kalmıştır. Bu çalışma, Türkiye'de ilk kez 2024 yılında gerçekleştirilen GPTW araştırmasının incelenmesi sonucu Türkiye örnekleminde söylem analizi temelli bir ölçüm yaklaşımı geliştirilerek bu boşluğu hedeflemektedir. Amaç, sürdürülebilir iş kültürünün hangi temalar etrafında çerçevelendiğini, bu temaların göreli ağırlıklarını ve politika yansımalarını açıklamaktır. Beklenti,

sürdürülebilirlik ve yetenek gelişimi bileşenlerinin kurumsal söylemde yüksek yoğunluk göstermesi ve bağlılık göstergeleriyle aynı eksende kümelenmesidir.

2 KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İşveren çekiciliği ve yakın ilişki içerisinde olan işveren markası kavramları insan kaynakları uygulamaları ve pazarlama alanındaki markalama ile ilişkilendirilerek insan kaynakları alanındaki pazarlama yaklaşımı olarak değerlendirilir (Edwards, 2010). "En çok çalışılmak istenen yer olmak" örgütlerin diğerleriyle kendilerini kıyaslayabilecekleri bir stratejidir. İşveren markası "örgütün sağladığı fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar bütünüdür". Geleneksel bir tüketici markasının müşterilerine sundukları ile paralel olarak bir işveren markası "çalışanlarına gelişimsel ve yararlı faaliyetler (fonksiyonel), maddi ve parasal ödüller (ekonomik) ve amaç, bağlılık ve yön veren duygular (psikolojik) sağlar" (Ambler ve Barrow, 1996).

Çalışan memnuniyeti, farklı işgörenler için farklı anlamlar ifade edebilen çok yönlü bir tutumdur. Daha çok içsel bir durum olan çalışan memnuniyeti, genellikle motivasyonla bağlantılıdır ama farklı anlamlara gelir. Örneğin, maddi veya manevi anlamda kişisel bir başarı duygusuyla ilişkilendirilebilir (Mullins, 2005: 700). Bu bağlamda her işgörenin kendi memnuniyetini değerlendirmek için farklı kriterleri bulunabilir. Uzun yıllardır araştırılagelen bu kavram "tatmin duygusunun son hali" olarak da tanımlanır ve bir çalışanın "işimde mutluyum" diye işinden memnun olduğunu ifade etmesidir (Hoppock, 1935: 47). Özetle insanların işin sonucundan memnun olma derecesini simgeler.

Scully-Russ (2012) ve Taylor vd. (2012) Sürdürülebilir İKY'yi "İK bölümünün bütünleştirici bir bileşeni" olarak kavramsallaştırır. Sürdürülebilirliği geliştirmek için Sürdürülebilir İKY'nin rolü hem çalışanların zihniyetlerini yönlendirerek İK politikalarıyla bir araç hem de örgütün sosyal, ahlaki ve ekonomik yönlerini içeren İKY sistemlerinin kurulması yoluyla bir amaç olarak algılanır (Ehnert, 2009b; Taylor vd., 2012). Sürdürülebilirliğin İK açısından ele alınmasında Ehnert vd. (2016) Sürdürülebilir İKY için sofistike bir çerçeve sunmakta ve bunu "istenmeyen yan etkileri ve olumsuz geri bildirimleri kontrol ederken, örgüt içinde ve dışında uzun vadeli bir zaman ufkunda etkisi olan finansal, sosyal ve ekolojik hedeflere ulaşılmasını sağlayan İKY stratejilerinin ve uygulamalarının benimsenmesi" olarak tanımlamaktadır.

Schein (1992: 7)'ın belirttiği gibi, kültür uzun ve renkli bir geçmişe sahiptir. Genel anlamda kültür, "bir grup insanın yaşam biçimi"dir denebilir. Kültür; "örgüt üyelerince benimsenen değerler, inançlar ve varsayımlar" baz alınarak örgütlerin derin yapılarını oluşturmaktadır. "Çok sayıda farklı insanı, belirli bir amaç ışığında bir araya getiren, onları sosyalleştiren, sembolik bir yaşam kaynağı" olan kültür; bilişsel ve eylemsel olarak riskleri ve kırılganlığı ve aynı zamanda büyük bir dengeyi, sistemin devamlılığı için içerisinde barındırır (Denison, 1996). Uygun bir kültür olmadan, hiçbir taktiğin veya stratejinin başarıyla sonuçlanması mümkün değildir. Örneğin; pahalı ve gösterişli bir bina; kirişler ve sağlam temellerden oluşan bir altyapı olmaksızın ayakta duramaz. Goffee ve Jones (1996), kurum kültürünü "bu sosyal mimarinin temeli" olarak görürler.

Çalışan memnuniyeti, sürdürülebilir iş kültürü ve insan kaynakları yönetimi üzerine pek çok araştırma (De Neve vd., 2024; Ehnert, 2009a; Erçorumlu, 2021; Glavas, 2012; Güneş, 2022; Karagöz ve Tetik, 2022; Renwick vd., 2013; Tuna ve Uğur, 2021; Yılmaz ve Demir, 2020; Zhang ve Li, 2009) bu kavramların iş dünyasında giderek daha önemli hale geldiğini ortaya koymaktadır. Özellikle çalışan memnuniyetine odaklanan şirketlerin uzun vadeli başarısının arttığına dair birçok çalışma (De Neve vd., 2024; Docherty vd., 2009; Gallup, 2023; Koç ve Erdem, 2023; Tuna ve Uğur, 2021; Zhang ve Li, 2009) bulunmaktadır. Gallup'un Küresel Çalışan Bağlılığı Raporu, çalışan bağlılığı yüksek olan şirketlerin, müşteri memnuniyetinde %10, verimlilikte %21 ve kârlılıkta %22 oranında artış sağladığını göstermektedir. Bu veriler, çalışan memnuniyetinin yalnızca bir insan kaynakları politikası değil, aynı zamanda sürdürülebilir bir iş stratejisi olarak ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır (Gallup, 2023). Çalışan memnuniyeti ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkiyi ele alan çeşitli akademik çalışmalar, bu iki alanın birbirini doğrudan etkilediğini ortaya koymaktadır. Erçorumlu (2021) tarafından yapılan bir araştırma, çalışan memnuniyetinin insan kaynakları yönetimi süreçlerindeki etkinliğini incelemiş ve memnun çalışanların iş yerindeki bağlılıklarını artırarak örgütsel performansı yükselttiğini göstermiştir. Benzer şekilde, Karagöz ve Tetik

(2022) tarafından yürütülen bir çalışma, çalışanların sürdürülebilir iş politikalarıyla desteklendiğinde, kuruma olan güven ve bağlılık seviyelerinin arttığını ortaya koymuştur. Öte yandan, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, son yıllarda literatürde giderek daha fazla ele alınan bir konu haline gelmiştir. Yılmaz ve Demir (2020), sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin çalışan bağlılığı üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmalarında, sürdürülebilir iş politikalarına sahip şirketlerin çalışanlarını uzun vadede elde tutma oranlarının daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Tuna ve Uğur (2021) tarafından yapılan bir başka araştırmada ise, sürdürülebilir iş kültürünün çalışan deneyimi üzerindeki etkileri incelenmiş ve bu tür politikaların çalışan motivasyonunu artırdığı görülmüştür. Çalışan memnuniyeti ve sürdürülebilir iş kültürü arasındaki bağa yönelik olarak yapılan bu araştırma, şirketlerin insan kaynakları politikalarını çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik ilkeleriyle bütünleştirdiğinde daha yüksek çalışan bağlılığına ulaştığını göstermektedir. Güneş (2022) tarafından yapılan bir çalışmada, Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan firmaların insan kaynakları politikaları incelenmiş ve bu şirketlerin daha kapsayıcı, esnek ve çeşitlilik odaklı uygulamalara sahip olduğu belirlenmiştir. Koç ve Erdem (2023) ise, kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkilerini ele alarak, sürdürülebilirlik temelli stratejilerin çalışanların şirkete olan duygusal bağlılıklarını güçlendirdiğini göstermiştir. Ehnert (2009a), sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi (SİKY) kavramını detaylı bir şekilde ele alarak, bu yönetim biçiminin hem çalışan refahını artırmaya hem de uzun vadeli örgütsel sürdürülebilirliği sağlamaya yönelik stratejiler geliştirdiğini belirtmiştir. SİKY'nin örgütsel başarı için kritik olduğunu vurgulayan bu çalışma, sürdürülebilir insan kaynakları politikalarının kısa vadeli kârlılıktan çok uzun vadeli performansa odaklanması gerektiğini ortaya koymaktadır. Özellikle çevreye duyarlı iş süreçleri bağlamında Renwick vd. (2013), yeşil insan kaynakları yönetimi (YİKY) kavramını ele almış ve çalışan davranışları ile örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki bağlantıyı incelemiştir. Araştırmaya göre, YİKY uygulamaları çalışanların iş tatminini ve çevresel farkındalığını artırmakta, böylece sürdürülebilir kurumsal kültürlerin oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır. Çalışma, iş yerinde çevreci uygulamaların yaygınlaştırılmasının, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını güçlendirdiğini ortaya koymuştur Çalışan memnuniyeti ile sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkiyi ele alan bir diğer çalışma Zhang ve Li (2009) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, yüksek performanslı iş sistemlerinin sürdürülebilir örgütsel performans üzerindeki etkileri incelenmiş ve bu etkide çalışanların sahip olduğu sosyal sermayenin aracı bir rol oynadığı ortaya konmuştur. Bulgular, çalışanların iş süreçlerine aktif olarak dâhil edilmesi ve gelişimlerine yatırım yapılmasının, hem bireysel hem de kurumsal performans üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir. Öte yandan, Glavas (2012), çalışan bağlılığı ve sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi anlamlandırmaya çalışarak, işin çalışanlar için anlamlı hale getirilmesinin bağlılık düzeylerini artırdığını vurgulamaktadır. Araştırmada, sürdürülebilirlik girişimlerine aktif olarak katılan çalışanların işlerinden daha fazla tatmin oldukları ve bu girişimleri destekleyen şirketlere olan bağlılıklarının güçlendiği tespit edilmiştir. İşyerinde anlamlılık yaratan ve sürdürülebilirliği iş süreçlerine entegre eden örgütler, çalışanların motivasyonunu ve uzun vadeli iş tatminini artırarak, şirket içi dayanıklılığı sağlamaktadır. Son olarak, Docherty vd. (2009), sürdürülebilir iş sistemlerinin nasıl tasarlanması ve yönetilmesi gerektiğini ele alan çalışmalarıyla, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında sürdürülebilirlik konusunu detaylandırmıştır. Araştırmada, çalışanların fiziksel ve zihinsel refahını destekleyen politikaların, sürdürülebilir iş sistemlerinin temel taşları olduğu vurgulanmıştır. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının uzun vadede çalışan bağlılığı, üretkenlik ve iş tatmini açısından kritik bir role sahip olduğu ifade edilmiştir. Bu çalışmaların ortak noktası, çalışan memnuniyetini artıran insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, örgütsel sürdürülebilirlik stratejileri ile entegre edilmesinin gerekliliğini ortaya koymalarıdır. Hem bireysel refahı destekleyen hem de çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik ilkelerini benimseyen şirketlerin, çalışan bağlılığı ve kurumsal performans açısından daha başarılı oldukları görülmektedir (Docherty vd., 2009).

3 YÖNTEM

Bu araştırma çalışan memnuniyeti en yüksek 10 şirketin iş kültürü felsefesini söylem analizi yöntemiyle detaylı bir şekilde incelemeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla çalışan memnuniyeti yüksek şirketlerin kurumsal söylemlerine odaklanarak, bu firmaların iş kültürlerini hangi kavramlar üzerine inşa ettikleri analiz edilmektedir. Araştırmada özellikle şu sorulara yanıt aranmaktadır.

- Çalışan memnuniyeti en yüksek şirketlerin sürdürülebilir iş kültürü öğeleri hangi temalar etrafında yoğunlaşmaktadır?
- Çalışan memnuniyeti en yüksek şirketler, insan kaynakları yönetiminde hangi sürdürülebilir yaklaşımları benimsemektedir?
- Şirketlerin resmi açıklamalarında en sık vurgulanan kavramlar nelerdir?

3.1. Veri Toplama, Araştırma ve Analiz Yöntemi

22 bin şirket, 20 milyon çalışan temsili, 180'den fazla ülke ve bölge olmak üzere küresel çapta faaliyet gösteren Great Place To Work işyeri kültürü, çalışan deneyimi ve pazar lideri gelir ve artırılmış yenilik sağladığı kanıtlanmış liderlik davranışları konusunda küresel otoritedir (GPTW, 2026). Great Place To Work Dünyanın dört bir yanındaki şirketlerin kurum kültürleri içerisindeki çalışan deneyimlerini analiz etmelerine, sonuçlarını en iyi işverenlerin sonuçları ile karşılaştırmalarına, gelişim alanlarını belirlemelerine ve işyeri kültürlerini geliştirmelerine yardımcı olan takdir ve araçlar sunmaktadır. Analizleri güçlü bir metodolojiye ve onaylanmış çalışan geri bildirimlerine dayanan tek ulusal tanıma programıdır. En İyi İşverenler Listelerine aday olmak için ilk kriter Great Place To Work Sertifikalı şirket havuzunda yer almaktır. Sertifikalı şirketler içerisinde Great Place To Work For All modelini ve metodolojiyi kullanarak organizasyon içerisinde çalışanların geri bildirimine dayalı Trust Index anketi verilerinin organizasyon içerisindeki tutarlılığına bakılır. Herkes için harika iş yeri kültüründe en iyi performans gösteren şirketler En İyi İş İşveren olarak kabul edilmektedir (GPTW Türkiye, 2026). 2024 yılı itibarıyla ilk kez Türkiye örneklemi üzerinde ilan edilen Türkiye'nin En İyi İşverenleri™ 2024 - Best Large 1000 + (1000'den fazla çalışanı olan) listesinde yer alan ilk 10 şirketin internet siteleri detaylı incelemeye alınarak araştırma verileri buradan temin edilmiştir (GPTW, 2025).

Çalışmanın araştırma yöntemi nitel araştırma kategorisine girmektedir. Betimsel araştırma desenleri arasından söylem analizi ile veriler analiz edilmiştir. Söylem analizi, nitel araştırma desenleri içinde yer alan bir araştırma yöntemi olup, özellikle betimsel ve yorumlayıcı araştırma desenleri kapsamında değerlendirilir. Söylem analizi, metinler, konuşmalar, medya içerikleri ve örgütsel belgeler gibi veriler üzerinden dilin nasıl kullanıldığını inceleyerek, toplumsal yapıların ve güç ilişkilerinin nasıl inşa edildiğini anlamaya çalışır (Fairclough, 1995; Van Dijk, 1997). Betimsel bir araştırma deseni olan söylem analizi, metin veya konuşma verilerini betimleyerek dilin nasıl kullanıldığını, hangi temaların öne çıktığını ve hangi yapısal özelliklere sahip olduğunu ortaya koyar (Gee, 2011). Bu çalışmada söylem analizi herhangi bir yazılım kullanılmadan, manuel kodlama ve yakın okuma tekniğiyle yürütülmüştür. Metinler tekrar eden kavramlar, özne kuruluşları, meşrulaştırma stratejileri, dışlama biçimleri ve bağlamsal göndermeler açısından araştırmacı tarafından satır satır incelenmiş; elde edilen bulgular tematik kategoriler altında sınıflandırılarak yorumlanmıştır. Şirketlerin resmi açıklamaları cümle bazında analiz edilmiştir. İlk aşamada tümevarımsal bir analizle temalar oluşturulmuş, ardından temalar önceden belirlenmiş kategorilerle karşılaştırılmıştır. Alanında uzman iki öğretim üyesi tarafından kodlama yapılmış, kodlayıcılar arası uyum %85 olarak hesaplanmıştır. Veriler 31/01/2025 ile 15/02/2025 tarihleri arasında analiz edilmiştir.

Çalışma kapsamında, 2024 yılı itibarıyla çalışan memnuniyeti en yüksek 10 şirketin resmi web siteleri, sürdürülebilirlik raporları ve insan kaynakları politikaları incelenmiştir. Analiz, 5 temel alt tema çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. İlk olarak, çalışan gelişimi ve kariyer yönetimi teması ele alınmış; bu kapsamda şirketlerin eğitim politikaları ile kariyer planlamalarına yönelik kurumsal söylemler değerlendirilmiştir. Ardından, çalışan refahı ve iş-yaşam dengesi başlığı altında esneklik uygulamaları ile çalışan refahını artırmaya yönelik programların nasıl hayata geçirildiği incelenmiştir. Üçüncü aşamada, çeşitlilik, kapsayıcılık ve eşitlik politikaları analiz edilmiş; şirketlerin bu alanlara ilişkin benimsedikleri ilkeler ve bunların söylem düzeyinde nasıl yansıtıldığı ortaya konmuştur. Dördüncü olarak, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik bağlamında şirketlerin sürdürülebilirlik stratejileri ile sosyal sorumluluk projelerine yer veriliş biçimleri değerlendirilmiştir. Son olarak, çalışan memnuniyeti ve bağlılığı teması çerçevesinde, çalışanların kuruma olan aidiyetini güçlendiren politikalar analiz edilmiştir. Bu süreçte, kelime frekansı analizi ve kelime bulutu teknikleri kullanılmış; şirketlerin kurumsal söylemlerinde en sık vurgulanan kavramlar belirlenmiş ve bu kavramların örgütsel iş kültürü ile ne ölçüde örtüştüğü irdelenmiştir.

4 BULGULAR

Great Place To Work web sayfasında ilan edilen Türkiye'nin En İyi İşverenleri™ 2024 - Best Large 1000 + listesinde yer alan ilk 10 şirketin internet sitelerinin incelenmesi neticesinde oluşturulan ana tema ve alt temalar şunlardır:

Ana Tema: İnsan Odaklı ve Sürdürülebilir İş Kültürü

Alt Temalar: Gelişim ve Kariyer, Refah ve Denge, Çeşitlilik ve Eşitlik, Sürdürülebilirlik, Memnuniyet ve Bağlılık

Ana tema ve alt temalara göre şirketlerin internet sitelerindeki sunduğu verilere göre söylem analizi neticesinde elde edilen bulgular aşağıda yer almaktadır.

Tablo 1: Şirket bazlı tema tablosu

Şirket	*Gelişim ve Kariyer*	*Refah ve Denge*	*Çeşitlilik ve Eşitlik*	*Sürdürülebilirlik*	*Memnuniyet ve Bağlılık*
Hilton	✓ Travel with Purpose	✓	✓ (%42 kadın lider)	✓ (2030 karbon – %75)	✓ (GPTW #1)
DHL Express	✓	✓ (esnek model)	✓	✓ (Zero Emission 2025)	✓
Etiya	✓ (CEO "birlikte" kültürü)	✓	✓	✓ (10 000 fidan)	✓ (%30 ↑)
DHL Supply Chain	✓ (G100)	✓ (sağlık ve aile dostu)	✓	✓ (300 k ton CO_2 ↓)	✓
İpekyol	✓ (Akademi)	✓ (Takım Ruhu)	✓ (1 923 kadın)	✓ (solar paneller)	✓
FPS	✓ (adil gelişim)	✓ (iş güvenliği kültürü)	✓ (sıfır taciz)	✓ (enerji verimliliği)	✓
Tavuk Dünyası	✓ (OBP ve Akademi)	✓ (kısmi zaman opsiyonu)	✓ ("Engelsiz Kariyer")	✓ (SS projeleri)	✓ (takdir sistemi)
Kiğılı	✓ (Akademi)	✓	✓	✓ (Ecoline doğal boyalar)	✓
Yves Rocher	✓ (girişimcilik ruhu)	✓	✓ ("Diversité")	✓ (Plant for Life)	✓
ATÜ Duty Free	✓ (yüksek potansiyel yolu)	✓ (doğum günü izni)	✓	✓ (WWF Yeşil Ofis)	✓ ("Mutlu ATÜ")

Kaynak: Söylem analizi sonucu yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 1'de yer alan bulgular incelendiğinde;

Eğitim ve Kariyer Gelişimi. İncelenen bütün kuruluşlar, çalışanların yetkinliklerini çok-kanallı öğrenme ekosistemleriyle desteklemektedir. Bu kapsamda Hilton, 2030 yılına dek beş milyon bireysel öğrenme deneyimi sağlamayı taahhüt ederken; İpekyol "İpekyol Akademi" başlığı altında örgün–çevrim içi modülleri bütünleştiren kurumsal bir öğrenme platformu geliştirmiştir. DHL Supply Chain ise özellikle yeni mezunlara yönelik tasarladığı "G100" hızlandırılmış programıyla mezun istihdamını ve yüksek performanslı yetenek havuzunu sistematik biçimde beslemektedir.

Çalışan Refahı ve İş-Yaşam Dengesi. Örgütlerin çoğu esnek çalışma düzenlemeleri, doğum günü izni ve kapsamlı sağlık paketleri gibi standart uygulamalarla refah boyutunu yapılandırmaktadır. ATÜ Duty Free,

buna ek olarak havalimanı operasyonlarında dinlenme odaları ve çok-kültürlü çalışma ortamına vurgu yaparak hem fiziksel iyilik hâlini hem de psikososyal refahı destekleyen özgün olanaklar sunmaktadır.

Çeşitlilik, Kapsayıcılık ve Eşitlik. Kuruluşlar özellikle cinsiyet temsiline ilişkin ölçülebilir hedefler belirleme eğilimindedir. Hilton, 2027 sonuna kadar kurumsal liderlik kademelerinde %50 kadın / %50 erkek eşitliğine ulaşmayı hedeflerken; Kiğılı, işe alım süreçlerinde "adil ve şeffaf değerlendirme" prensibini benimseyerek eşit fırsat yaklaşımını kurumsal politika düzeyine taşımaktadır.

Çevresel ve Sosyal Sürdürülebilirlik. Sürdürülebilirlik ekseninde DHL "Zero Emission 2025" inisiyatifiyle operasyonel karbonu sıfırlamayı hedeflemekte; FPS enerji verimliliği odağında somut taahhütler açıklamaktadır. Yves Rocher Vakfı ise "Plant for Life" programı dâhilinde milyonlarca ağaç dikimi gerçekleştirerek ekosistem restorasyonuna doğrudan katkı sağlamaktadır.

Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı. Takdir-tanıma ve performans ödülleri tüm firmalarda yaygın bir standart oluşturmaktadır. Etiya'nın yapay zekâ tabanlı İK chatbot uygulaması, rutin izin–bordro işlemlerini otomasyona taşıyarak işlem süresini %50 kısaltarak çalışan memnuniyetinde %30'luk bir artış kaydetmiştir.

Bu bulgular, büyük ölçekli işletmelerin insan sermayesi gelişimi ve sürdürülebilirlik başlıklarına stratejik öncelik atfederken, refah, çeşitlilik ve bağlılık alanlarında da bütünsel-ancak örneklem düzeyinde farklılaşan-uygulamalar geliştirdiğini göstermektedir.

Stratejik İK: Öğrenme ekosistemi + dijital destek (chatbot, online platform) çalışan bağlılığını güçlendirmektedir.

Sürdürülebilirlik: Net hedefler (emisyon, ağaç dikimi) kurum itibarını perçinlemekte; İK birimleri bu verileri marka vaadine entegre etmelidir.

Çeşitlilik: Somut eşitlik metrikleri (liderlikte % ve yedekleme planları) raporlanmalı; "politika"dan "ölçülebilir hedef"e geçiş kritik önemdedir.

Refah ve Denge: Esnek modeller ve ek sosyal izinler (doğum günü, uzaktan çalışma) yetenek çekiminde fark yaratmaktadır.

Zayıf (gelişime açık) Alan: Bazı şirketlerde çevresel taahhütler güçlü fakat sosyal sürdürülebilirlik (toplumsal yatırımın ölçümü) zayıf; bu, rekabet avantajı için fırsattır.

Tablo 2: Şirket söylemlerinde öncelik sıralaması tablosu

Sıra	*Husus*	*Gözlenen Yoğunluk*	*Neden Önde?*
1	Çevresel ve Sosyal Sürdürülebilirlik	16/20 puan	Net "sıfır emisyon" taahhütleri (DHL, FPS), karbon–enerji ölçümleri (Hilton %45 azaltım), milyonlarca ağaç (Yves Rocher) - hemen her firma küresel hedef koymuş.
2	Çalışan Gelişimi ve Kariyer Yönetimi	14/20	Akademi/öğrenme platformları (Hilton 5 mn fırsat; İpekyol, Kiğılı, Tavuk Dünyası), hızlı-lider programları (DHL G100).
3	Çalışan Refahı ve İş-Yaşam Dengesi	13/20	Esnek çalışma, doğum-günü izni, sağlık paketleri; ATÜ'nin dinlenme odaları, DHL'in esnek/uzaktan modelleri.
4 (eşit)	Çeşitlilik, Kapsayıcılık ve Eşitlik	12/20	Sayısal cinsiyet hedefleri (Hilton 50-50, Kiğılı adil alım) ve "Engelsiz Kariyer" (Tavuk Dünyası).
4 (eşit)	Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı	12/20	Takdir-ödül sistemleri, GPTW unvanları; Etiya'nın chatbot destekli %30 memnuniyet artışı, Hilton'un global "en iyi işyeri" derecesi.

Araştırma bulguları, büyük ölçekli kuruluşların kurumsal söylemlerinde çevresel/toplumsal sürdürülebilirlik ile yetenek geliştirme boyutlarını stratejik öncelik olarak konumlandırdıklarını göstermektedir. Bu öncelikleri, çalışan refahı ve iş-yaşam dengesine ilişkin politikalar takip etmektedir. Buna karşılık, çeşitlilik-kapsayıcılık ve çalışan bağlılığı temalarının kurumsal beyanlarda yer aldığı görülmekle birlikte, bu alanlara yönelik nicel performans göstergelerinin veya yenilikçi uygulamaların nispeten sınırlı düzeyde raporlandığı dikkati çekmektedir.

5 SONUÇ ve TARTIŞMA

Çalışan memnuniyeti, modern iş dünyasında yalnızca bireysel bir tatmin unsuru olmaktan çıkmış, şirketlerin uzun vadeli başarısı, sürdürülebilir rekabet gücü ve kurumsal itibarı açısından kritik bir belirleyici haline gelmiştir. Bu bağlamda, iş kültürü, çalışanların motivasyonu, örgütsel bağlılıkları ve iş performansları üzerinde doğrudan belirleyici bir faktör olarak öne çıkmaktadır. İnsan odaklı ve sürdürülebilir iş kültürü oluşturmaya yönelik uygulamaların çalışan memnuniyetini nasıl şekillendirdiğini anlamak adına yapılan bu araştırmada, farklı sektörlerden yüksek çalışan memnuniyetine sahip 10 şirketin politika ve uygulamaları söylem analizi ile incelenmiştir. Çalışan memnuniyeti en yüksek 10 şirketin iş kültürü, insan kaynakları yönetimi ve sürdürülebilirlik politikaları incelenerek, çalışan bağlılığını artıran temel unsurlar ortaya konulmuştur. Analiz edilen şirketlerin insan odaklı bir iş kültürü oluşturma konusunda benzer yaklaşımları benimsediği ve kariyer gelişimi, çalışan refahı, çeşitlilik ve kapsayıcılık, çevresel sürdürülebilirlik ve işveren markası gibi faktörlere odaklandığı belirlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, çalışan memnuniyeti üzerinde beş temel faktör etkili olmuştur. İlk olarak, çalışan gelişimi ve kariyer yönetimi açısından şirketler, çalışanlarına eğitim, gelişim fırsatları ve kariyer ilerleme olanakları sunarak onların uzun vadeli bağlılıklarını artırmaktadır. İkinci olarak, çalışan refahı ve iş-yaşam dengesi kapsamında esnek çalışma modelleri, sosyal haklar, çalışan sağlığı politikaları gibi uygulamalar çalışanların iş tatminini olumlu etkiler. Üçüncü olarak, çeşitlilik, kapsayıcılık ve eşitlik politikaları, iş yerinde fırsat eşitliğini, toplumsal cinsiyet eşitliğini ve farklı kültürel geçmişlerden gelen çalışanların desteklenmesini teşvik eden uygulamaları içermektedir. Dördüncü olarak, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik, iş kültürünün yalnızca iç süreçlerle sınırlı kalmayıp, çevresel duyarlılık ve toplumsal sorumluluk gibi dış etkenlerle de ilişkilendirildiğini göstermektedir. Son olarak, işveren markası ve çalışan bağlılığı, şirketlerin çalışanları elde tutmada önem vermesi gereken kritik faktörlerden ikisi olarak öne çıkmaktadır. Çalışmaya dahil edilen şirketler, insan kaynakları yönetimini sürdürülebilirlik ilkeleriyle entegre ederek, çalışan memnuniyetini sağlamak için kapsamlı stratejiler geliştirmiştir. Hilton, DHL Express ve Etiya gibi şirketlerin, çalışanlarına kariyer fırsatları ve eğitim programları sunarak uzun vadeli bağlılık sağladığı belirlenmiştir. Benzer şekilde, DHL Supply Chain ve ATÜ Duty Free gibi şirketler, iş-yaşam dengesini koruyarak çalışan refahını artırmaya yönelik politikalar benimsemiştir. Çalışmanın en önemli bulgularından biri, iş kültürünün çalışan memnuniyetini doğrudan etkilediği ve organizasyonların çalışanlarıyla nasıl bir ilişki kurduğunun, iş tatmini ve bağlılığı belirleyen temel faktörlerden biri olduğudur.

Araştırmadan elde edilen bulgular, iş kültürü ve çalışan memnuniyeti arasındaki doğrudan ilişkiyi destekleyen literatürle uyumludur. Hofstede'nin (1991) kültürel boyutlar teorisine göre, çalışanların örgütsel değerlerle uyum sağlaması, iş tatmini ve bağlılık düzeylerini artırmaktadır. Bu çalışma, özellikle işveren markasının, etik değerlerin ve çalışan gelişimine yönelik uygulamaların çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisini ortaya koyarak, daha önce yapılan araştırmaları desteklemektedir (Ehnert, 2009a; Fairclough, 2003). Bununla birlikte, iş kültürüne yönelik bazı yaklaşımlar arasında farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin, bazı şirketler yenilikçilik ve girişimcilik kültürünü teşvik ederken, diğerleri çalışan sadakatini artırmaya yönelik daha geleneksel yönetim stratejileri geliştirmiştir. Hilton ve DHL Express gibi global markalar, çalışanlarına esnek kariyer yolları ve eğitim fırsatları sunarken, ATÜ Duty Free ve Kiğılı gibi şirketler, çalışanlarını uzun vadeli elde tutmaya yönelik iş güvenliği ve sosyal haklar gibi faktörlere odaklanmıştır. Çalışma ayrıca, iş kültürünün sürdürülebilirlik stratejileriyle nasıl bütünleştiğini ortaya koymaktadır. DHL Supply Chain, Hilton ve Yves Rocher gibi şirketler, çevresel sürdürülebilirliği iş kültürlerinin temel bir bileşeni haline getirerek, çalışanlarına etik ve sürdürülebilir iş modellerini benimsetmektedir. Bu bulgu, iş kültürünün yalnızca iç süreçleri değil, aynı zamanda şirketlerin toplumsal ve çevresel sorumluluklarını da kapsadığını göstermektedir. Bir diğer önemli tartışma noktası, çalışan memnuniyetinin sağlanmasında yöneticilerin

rolüdür. Şirketlerin çalışanlarıyla kurduğu iletişim, geri bildirim mekanizmaları ve liderlik tarzı, doğrudan çalışan bağlılığına etki etmektedir. DHL Express ve Etiya gibi şirketler, çalışanlarını yönetsel süreçlere dâhil eden ve açık iletişimi teşvik eden bir örgüt yapısı benimseyerek, çalışan memnuniyetini artırmayı başarmıştır.

Bu araştırma verilerinin bu firma tarafından Türkiye'de 2024 yılında gerçekleştirilen ilk En İyi İşverenler Listesi hakkında olması ile mevcut literatüre katkı sunacağı düşünülmektedir. Ayrıca ilgili oluşum tarafından yayınlanmış olan 2025 ve 2026 yıllarının verileri ve şirket kimlikleri de gelecek araştırmacıların dikkatine ve merakına sunulmaktadır.

KAYNAKÇA

Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A. H. A., & Ibrahim, I. (2021). Employee turnover: Causes, importance and retention strategies. *European Journal of Business and Management Research, 6*(3), 1-10.

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management, 4*(3), 185-206.

Chung Jo, E., & Yazdanifard, R. (2014). The impact of employees' satisfaction on company's well-being and sustainability of the company in the long run. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management, 14*(6), 102–108.

De Neve, J.-E., Ward, G., & Kaats, M. (2024). Workplace wellbeing and firm performance. University of Oxford Wellbeing Research Centre working paper 2304. doi.org/10.5287/ora-bpkbjayvk

Denison, R. D. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *The Academy of Management Review, 21*(3), 619-654.

Docherty, P., Kira, M., & Shani, A. B. (2009). Sustainable work systems: An introduction. Routledge.

Doğan, N. (2020). Denizli'de COVID-19 krizinin insan kaynakları yönetimine etkisi, çözüm önerileri ve küresel salgında (COVID-19) geliştirilen stratejiler. SDÜ İKY İKGEÇ-2020 Tam Metin Bildiri Kitabı, 34–36.

Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and ob theory. *Personnel Review, 39*(1), 5-23.

Ehnert, I. (2009a). Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective. Springer.

Ehnert, I. (2009b). Sustainability and human resources management: reasoning and applications on corporate websites. *European Journal of International Management, 3*, 419-438.

Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management, 27*(1), 88–108.

Erçorumlu, M. (2021). Çalışan memnuniyetinin insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkinliği: Ankara ilinde otel uygulaması. [Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi]. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/351076259

Fairclough, N. (1995). Critical discourse analysis: The critical study of language. Longman.

Fairclough, N. (2003). Analyzing discourse: Textual analysis for social research. Routledge.

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/10.1080/19368623.2022.2098211

Gallup. (2023). State of the global workplace: 2023 report. Gallup Inc. https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx

Gee, J. P. (2011). How to do discourse analysis: A toolkit. Routledge.

Glavas, A. (2012). Employee engagement and sustainability: A model for implementing meaningfulness at and in work. *Journal of Corporate Citizenship, (46),* 13–29.

Goffee, R., & Jones, G.(1996).What holds the modern company together. *Harvard Business Review, November-December*, 133-148.

Great Place To Work (2026). Erişim Adresi: https://www.greatplacetowork.com/about

Great Place To Work (2025, 2026). Türkiye web sayfası. Erişim Adresi https://www.greatplacetowork.com.tr/cozumler/en-iyi-isveren-odulleri/

Güneş, A. (2022). Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi: BIST Sürdürülebilirlik Endeksi şirketleri üzerine bir araştırma. İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 13(2), 123-145. https://www.econstor.eu/bitstream/10419/250238/1/ibr-v49i1p117-145.pdf

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2012). 2012 Q12® Meta-Analysis: The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes. Gallup.

Hofstede, G. (1991). Cultures and organizations: Software of the mind. McGraw-Hill.

Hoppock, R. (1935). Job satisfaction. New York, NY: Harper & Brothers.

Karagöz, H. & Tetik, S. (2022). Çalışan memnuniyeti ve sürdürülebilir iş politikaları: Türkiye'deki şirketler üzerine bir analiz. *İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, 14*(3), 67-89.

Khalis, T., Abdul Halim, B. B., Sanaullah, A., & Hammad, M. (2025). Corporate reputation and employee behavior: A theoretical review of key perspectives and research insights. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 15*(3), 1107–1124.

Kırpık, G. (2020). COVID-19 Pandemisinin insan kaynakları üzerindeki etkisinin akademi, medya ve iş dünyası perspektifinden incelenmesi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, 9*(4), 2393-2406.

Koç, T., & Erdem, F. (2023). Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkileri: Sürdürülebilirlik odaklı bir analiz. *Sosyal Bilimler Dergisi, 28*(1), 45-76.

Mahand, A., & Caldwell, C. (2023). Quiet quitting: Causes and opportunities. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/366990489_Quiet_Quitting_Causes_and_Opportunities

Mullins, J.L. (2005). Management and organizational behavior. Seventh Edition, Pearson Education Limited, Essex.

Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews, 15*(1), 1-14. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x

Retnowati, E., Sunardi, G., Asnawi, Klemens, M., & Jumarding, A. (2024). The impact of flexible work policies on Gen Z employee satisfaction and retention. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting, 5(*3), 1625–1640. https://dinastipub.org/DIJEFA/article/download/2987/1950/12458

Schein, E. H. (1992). Organizational culture and leadership, (3rd Edition). San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers, 7.

Scully-Russ, E. (2012). Human resource development and sustainability: Beyond sustainable organizations. *Human Resource Development International, 15*(4), 399-415.

Taylor, S., Osland, J., & Egri, C. P. (2012). Guest editors' introduction: Introduction to HRM's role in sustainability: Systems, strategies, and practices. *Human Resource Management, 51*(6), 789798.

Tuna, A., & Uğur, E. (2021). Sürdürülebilir iş kültürü ve çalışan deneyimi: İnsan kaynakları perspektifiyle bir değerlendirme. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi, 11*(4), 98-120.

Uğurlu Kara, A. (2022). Stratejik insan kaynakları yönetiminde COVID-19 sonrası "4 temel yetkinlik" yaklaşımı. *Savunma Bilimleri Dergisi, 42*, 22-55.

Van Dijk, T. A. (1997). Discourse as structure and process. Sage Publications.

Yaméogo, I., Kuol, D., Malok, N., & Vedaste, M. (2023). As Gen Z begins their careers, their influence is modernizing human resource management, emphasizing inclusivity, flexibility, and digital engagement. *Global Journal of Innovative Academic Research, 9*(11), 160-169.

Yılmaz, R., & Demir, Ö. (2020). Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ve çalışan bağlılığı arasındaki ilişki. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi, 9*(1), 77-102.

Zhang, M., & Li, H. (2009). The impact of high-performance work systems on sustainable organizational performance: The mediating role of social capital. *Asia Pacific Journal of Management, 26*(3), 583–603. https://doi.org/10.1007/s10490-009-9130-6

YAPAY ZEKÂ ARKADAŞLIĞININ TÜKETİCİ PERSPEKTİFİ AÇISINDAN İNCELENMESİ ÜZERİNE BİBLİYOMETRİK ANALİZ

Elif TÜRKOĞLU

Başkent Üniversitesi, 22320287@mail.baskent.edu.tr

Prof. Dr. Selay ILGAZ SÜMER

Başkent Üniversitesi, silgaz@baskent.edu.tr

Özet

Pazarlama 5.0 süreci ile teknolojinin insan odaklı bir bakış açısı ile kullanılmaya başlanması ortaya çıkmıştır. Son dönemde oldukça gündemde olan yapay zekâ uygulamaları; veri işleme aracı olmanın ötesine geçmiş, günlük hayatımıza eşlik eden asistanlara ve arkadaşlara dönüşmeye başlamıştır. Bu çalışmanın amacı; yapay zekâ arkadaşlığı kavramını incelemek, yapay zekâ arkadaşlığının tüketici ve marka ilişkilerine etkilerini araştırmaktır. Çalışmanın metodolojisi kapsamında Scopus veri tabanı kullanılarak yapay zekâ arkadaşlığı, sosyal sohbet robotları, dijital avatar kavramları ile parasosyal etkileşim, duygusal bağlanma, kişiselleştirme, güven, duygu ekonomisi ve müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) gibi pazarlama odaklı kavramlar bir araya getirilmiştir. Yapılan tarama 2000 – 2026 yılları arasında gerçekleştirilmiştir. Konu ile ilgili ilk makalelerin 2012 yılı itibari ile yayınlandığı görülmüştür. Bu kapsamda 2012 -2026 yılları arasındaki çalışmalar dikkate alınmıştır. Çalışma çerçevesinde bibliyometrik analiz, çalışmaların genel özellikleri, yıllık bilimsel üretim, literatürün yıllık olarak yayın gelişim trendleri, en çok atıf alan makaleler, en çok yayının yapıldığı dergiler, en çok yayın yapan yazarlar, yazar ortak atıf ağı analizi, uluslararası iş birliği ağı ve anahtar kelime birlikte oluşum ağı analizleri çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma yapay zekâ arkadaşları ile tüketicilerin kurdukları etkileşimin unsurlarını inceleyerek, tüketici ile sürdürülebilir bağlar kurmak adına işletmelere farklı bir bakış açısı sunmayı hedeflemektedir. Bu çalışmanın gelecek dönemlerde yapılacak çalışmalar açısından kuramsal bir temel oluşturacağına inanılmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Yapay zekâ arkadaşlığı, Parasosyal etkileşim, Duygusal bağlanma, Tüketici davranışı, Bibliyometrik analiz

A BIBLIOMETRIC ANALYSIS ON THE EXAMINATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE COMPANION FROM THE CONSUMER PERSPECTIVE

Abstract

The Marketing 5.0 process has brought the human-centered perspective on technology to the forefront. Artificial intelligence applications, which have been quite prominent recently, have gone beyond being data processing tools and have begun to transform into assistants and companions that accompany us in our daily lives. The aim of this study is to examine the concept of artificial intelligence companion and to investigate its effects on consumer and brand relationships. Within the scope of the study's methodology, the Scopus database was used to bring together marketing-focused concepts such as artificial intelligence companion, social chatbots, digital avatars, parasocial interaction, emotional attachment, personalization, trust, the economy of emotions, and customer relationship management (CRM). Within the scope of the study, annual publication development trends, the most effective publication channels, and keyword network analyses were performed. This study aims to provide businesses with a different perspective on establishing sustainable relationships with consumers by examining the elements of the interaction consumers establish with AI companion. At the same time, it aims to establish a theoretical basis for future studies in this field.

Keywords: AI companion, Parasocial interaction, Emotional attachment, Consumer behavior, Bibliometric analysis

1. GİRİŞ

Sanayi devrimi ile önemli bir toplumsal değişim ve gelişim süreci başlamıştır. 18. yüzyıl itibari ile başlayan bu gelişim süreci, 2016 yılından beri Endüstri 5.0 olarak adlandırılmaktadır. Endüstri 5.0, teknoloji ile insan etkileşimini temel alarak toplumsal refahı ön planda tutan bir süreçtir (Zengin & Zengin, 2022). Bu noktada en çok gündemde yer alan konular arasında yapay zekâ olduğu söylenebilir. 1950 yılında Alan Turing'in çalışmasında ortaya attığı iki temel soru ile eleştirel düşünce ve zihinsel işlevlerin bilgisayar kullanılarak simüle edilip edilmeyeceği tartışılmaya başlanmıştır (Koçak, 2024). Söz konusu soruların ilki "Makineler düşünebilir mi?" ikincisi ise "Bir taklit oyununda insanlar kadar başarılı olabilecek dijital bir bilgisayar hayal edilebilir mi?" dir (Turing, 1950). Günümüzde yapay zekanın İngilizce'yi anlama, görsel muhakeme yeteneği ve görüntü sınıflandırma gibi alanlarda insan performansının üzerine çıktığı görülmektedir (Stanford University Human-Centered AI Institute, 2024). Söz konusu taklit yeteneği, teknolojiye atfedilen insani özellikler ile duyguların simülasyonunu da mümkün kılmaktadır (Huang & Rust, 2018).

Endüstri 5.0'ın gelişim süreci ve yapay zekanın ön plana çıkması, pazarlama alanına da yansımaktadır. Pazarlama 5.0; müşteri deneyimi sürecinde sunulan ürünle ilgili değer yaratmak amacı ile insanı taklit eden uygulamaların kullanılması olarak tanımlanmaktadır (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2021). İnsan için teknoloji yaklaşımını benimseyen Pazarlama 5.0 ile yapay zekâ, veri kaydeden bir algoritma olmaktan çıkmıştır. İşletmeler ve tüketiciler arasında iletişim aracısı olarak kullanılan yapay zekâ uygulamaları, verdikleri asistanlık hizmetleri ve marka bağlılığını arttırma iddiası ile birlikte tüketicilerin parasosyal etkileşim içinde bulunduğu ilişki yöneticisi rolünü de üstlenmektedir. Yapay zekâ destekli uygulamaların otomasyon ile fiyat düşüşlerine ait bildirimler oluşturduğu, veri analitiğine bağlı olarak tüketiciler için kişiselleştirilmiş reklamlar sunduğu, sohbet robotları aracılığı ile ürün önerileri veren akıllı ajanlara dönüştüğü gözlemlenmektedir (Youn & Jin, 2021). Bu dönüşüm ile pazarlama alanında duygu ekonomisi kavramının gündeme geldiği görülmektedir. Duygu ekonomisine göre ekonomik değer, duygusal etkileşim ve tüketici ile kurulan ilişkinin niteliğine göre üretilmektedir (Chaturvedi, Verma & Srivastava, 2024). Bu kapsamda günümüzde yapay zekâ, tüketicilerin günlük hayatına eşlik eden, ürün ve marka önerilerinde bulunan birer arkadaşa dönüşmüş durumdadır. Literatürde son yıllarda yer alan çalışmalar incelendiğinde yapay zekanın iş dünyasında kullanım alanları ve teknik yetenekleri üzerine yapılmış çeşitli çalışmaların bulunduğu görülmektedir (Chaturvedi vd., 2024). Bununla birlikte yapay zekâ uygulamalarının tüketiciler ile kurduğu duygusal iletişim ve arkadaşlık boyutu ile ilgili az sayıda çalışmaya rastlanmaktadır.

Çalışmanın amacı pazarlama literatüründe son yıllarda üzerinde durulmaya başlanan yapay zekâ arkadaşlığı kavramının bibliyometrik analiz yoluyla incelenmesidir. Bu çerçevede kavramın, kavramsal bağlantıları ve tüketici perspektifine etkilerinin ortaya konulması hedeflenmektedir. Çalışma kapsamında yapay zekâ arkadaşlığı uygulamalarının insanlaştırılmış özellikleri tüketiciler ile olan iletişimde güven temelli ve parasosyal etkileşim çerçevesinde pazarlama bakış açısıyla kavramsal çerçevede ele alınmıştır. Çalışmada Scopus veri tabanı kullanılmıştır. Çalışmanın amacı doğrultusunda AI Companion (yapay zekâ arkadaşlığı), feeling economy (duygu ekonomisi) ve CRM (müşteri ilişkileri yönetimi) gibi anahtar kelimeler ile yapılan sorgunun sonuçları araştırmaya dahil edilerek bibliyometrik bir analiz uygulaması yapılmıştır. Bu kapsamda çalışmanın kavramsal çerçevesi boyutunda yapay zekâ arkadaşlığı, tüketici perspektifinden yapay zekâ arkadaşlığı kavramlarına değinilmiştir. Çalışmanın takip eden kısmında yöntem ve bulgulara yer verilmiş, çalışma sonuç ve tartışma bölümü ile sonlandırılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Teknolojinin geldiği noktada yapay zekâ uygulamalarının günlük hayatın bir parçası olduğu görülmektedir. Bu bağlamda bu bölümde yapay zekâ arkadaşlığı kavram olarak incelenecek ve tüketici perspektifinde geldiği nokta irdelenecektir.

2.1. Yapay Zekâ Arkadaşlığı

Literatürde zekâ; deneyimler ile öğrenme ve çevreye uyum sağlama yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Yapay zekâ ise insan zekasının öğrenme, muhakeme etme, problem çözme, iletişim kurma, algılama ve hareket etme gibi yeteneklerini taklit etmek için makine zekasının geliştirilmesi temeline dayanmaktadır.

Literatürde yapay zekâ mekanik, analitik, sezgisel ve empatik olmak üzere dört başlıkta ele alınmıştır (Huang vd., 2018). Bu bağlamda yapay zekâ arkadaşlığı kavramını irdelemek adına empatik zekâ türüne odaklanmak yerinde olacaktır. Empati karşı tarafın duygularını anlamlandırarak bu doğrultuda tepki verebilmek ve başkalarının duygularını etkileyebilmek olarak tanımlanmaktadır. Empatik yapay zekanın çıkış noktası duyguların insanın biliş ve algısında oynadığı temel rollerdir. Bu doğrultuda duygusal bilgi işlemciliği, duygulardan yola çıkılarak geliştirilmektedir. Empatik yapay zekanın en belirleyici özelliğinin ise yeni şeyleri deneyimleyebilme yeteneği olduğu ve yapay zekanın duyguları hesaplamalı bir şekilde deneyimleyebileceği belirtilmektedir (Huang vd., 2018).

Yapay zekâ ile kurulan iletişim söz konusu olduğunda sosyal varlık kavramına da değinmenin yol gösterici olacağı ve kullanıcıların yapay zekâ ile kurdukları etkileşim ve duygusal bağlantıyı anlamlandırmaya yardımcı olacağı söylenebilir. Sosyal varlık kavramı; iletişim esnasında bir başkası ile birlikte olmanın öznel deneyimi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu çerçevede kullanıcı karşısındakinin makine olduğunu bilmesine rağmen ona insani nitelikler yüklemekte ve duygusal tepki vermektedir. Bu durum literatürde "Bilgisayarlar Sosyal Aktörlerdir" paradigması ile açıklanmaktadır. Buna göre bireyler teknolojik araçlardan gelen dil, empati, karşılıklılık gibi sosyal ipuçlarına karşı rasyonel düşünceyi bir kenara bırakarak, sosyal kurallar ve normlar ile tepki verme eğilimindedir (Nass, Steuer ve Tauber, 1994). Bu araştırmalardan yola çıkılarak, empatik yapay zekanın sergilediği belirtilen bu duygusal işaretlerin kullanıcılarda yapay zekâ aracının sosyal varlık olduğu algısını uyandırdığı söylenebilir.

Yapay zekâ son yıllarda OpenAI tarafından geliştirilen ChatGPT gibi üretken uygulamalar ve Luka, Inc. Tarafından geliştirilen Replika gibi sosyal arkadaşlık uygulamaları ile karşımıza çıkmaktadır. Yapay zekâ uygulamaları ile kullanıcılar arasında gelişen iletişim şekli yapay zekâ ile arkadaşlık kurma olasılığını gündeme getirmektedir. Söz konusu uygulamaların insanlar ile etkileşim kurma ve duygusal olarak duyarlı iletişim kurabilme yetenekleri sergilediği ve gelişmiş bir dil anlama becerisi gösterdiği gözlemlenmiştir (Ho, Hu, Goh, Pragasam &Hartanto, 2026). Replika uygulamasının kişisel bağlantı ve duygusal destek sağlamak için tasarlanan bir yapay zekâ arkadaşı olarak tasarlandığı belirtilmektedir (Skjuve, Folstad, Fostervold &Brandtzaeg, 2021). Yapay zekâ sohbet robotları kullanıcılara düşünce ve duygularını diledikleri şekilde ifade edebilecekleri güvenli bir alan sunmaktadır. Bu durum kullanıcılara, sohbet robotları ile insanlarla kurdukları gibi iletişim kurabilme olanağı sağlamakta ve onları arkadaşları olarak algılamalarına neden olmaktadır (Ho vd., 2026).

Yapay zekâ arkadaşlarının, kullanıcıların önceki deneyimlerini gözlemleyerek insan gibi ilişkiler kurabilmeleri için sosyal arkadaşlık kavramı temel alınarak tasarlandığı belirtilmektedir. Sosyal arkadaşlık kişinin duygusal ve sosyal yatırımı ile ortaya çıkan ve iletişim kurduğu kaynakla güven ve uyumu temel alan ulaşılabilir bir ilişki kurduğu aynı zamanda kaynağın tanıdık olduğu bir ilişki olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede yapay zekâ arkadaşları genellikle duygusal bağlanma, sosyal sürdürülebilirlik ve gerçek ilişkilerin yerini alma gibi faktörler içerdiği için geleneksel yapay zekâ uygulamalarından farklı olarak değerlendirilmektedir (Chaturvedi, Verma, Das & Dwivedi, 2023).

Yapay zekâ arkadaşlığının, üretken yapay zekanın veri aktarımı odaklı analitik işlevinin ötesine geçerek insan bilgisayar etkileşimini ilişki boyutuna taşıdığı söylenebilir. Empatik yetenekler geliştiren algoritmanın gelişmiş dil becerileri ile desteklenmesi sonucunda yapay zekâ araçlarının sosyal birer arkadaşa dönüştüğü görülmektedir. Bu dönüşüm, tüketicilerin yapay zekâ ile kurduğu ilişkileri de gündeme getirmektedir (Youn vd., 2021). Bu kapsamda, yapay zekâ ve tüketici arasında kurulan arkadaşlık ilişkisinin tüketici perspektifinden ne şekilde algılandığı ve anlamlandırıldığını araştırmak önem arz etmektedir. Zira bu etkileşimi ve unsurlarını iyi analiz etmek, işletmelerin tüketiciler ile yapay zekâ araçlarını kullanarak sürdürülebilir ilişkiler kurmaları açısından faydalı olacaktır.

2.2. Tüketici Perspektifinden Yapay Zekâ Arkadaşlığı

İşletmelerin Pazarlama 4.0 dönemi ile başlayan müşteri hizmetleri, pazarlama faaliyetlerini otomatize etme süreçleri Pazarlama 5.0 ile hızlanmıştır. Son dönemde iş dünyasında giderek daha çok alanda yapay zekâ ajanları, uygulamaları ve asistanları ile karşılaşmaktadır. Yapay zekâ uygulamalarının iletişim, empati kurma ve duyguları taklit etme gibi özelliklerinin gelişimi ile birlikte tüketicilerin bu araçlar ile kurdukları iletişim; parasosyal etkileşim ve duygusal bağlantı gibi kavramlar ön plana çıkmıştır. Parasosyal etkileşim;

tüketicilerin medya karakterleri ile kurduğu ilişkiyi ifade etmektedir. Parasosyal etkileşim aracılığı ile tüketiciler medya aktörleri ile bilişsel ve duygusal olarak çift yönlü bir iletişime dahil olduklarına inanmaktadırlar. Bu noktada tüketicilerin medya aktörlerini gerçek arkadaşları olarak görebilecekleri de belirtilmektedir. Dijital ortamda tüketicilerin; sosyal alışveriş siteleri, influencer pazarlaması, sosyal medya pazarlaması, 3D sanal avatar tabanlı sağlık pazarlaması gibi birçok sanal ortamda parasosyal etkileşim kurdukları gözlemlenmektedir (Youn vd., 2021).

Literatürde, yapay empati ile entegre olan yapay zekâ arkadaşlarının pazarlama alanında değer yaratabileceği belirtilmektedir. Buna göre günümüzde pazarlama stratejilerinin ayrılmaz bir parçası olan müşteri deneyimi sürecini yapay zekâ arkadaşlığı ile desteklemenin önemini, sürdürülebilir müşteri ilişkileri kurma konusundaki rolünü araştırmanın kıymetli olacağı düşünülmektedir (Zhang, Chen & Ma, 2025).

İşletmeler tüketicilerin günlük hayatlarını kolaylaştırmasına yardımcı olabilmek adına çeşitli alanlarda yapay zekâ asistanları tasarlamaktadır. Alexa ve Siri gibi sanal asistanlar buna örnek olarak verilebilir. Bununla birlikte arkadaşlık amacı ile tasarlanan yapay zekâ uygulamaları tüketicilerin sosyal etkileşimini kolaylaştırmaya ve duygusal ihtiyaçlarını yönetmeye odaklanmaktadır. Arkadaşlık yapay zekâ asistanlarının stresli durumları azaltmayı hedefleyerek sağlık üzerinde olumlu etki yaratmak, yalnızlık hissini azaltmak gibi hedeflerinin olduğu belirtilmektedir (Huang vd., 2022; Skjuve vd., 2021). Ancak asistan ve arkadaş amaçlı yapay zekâ uygulamaları arasındaki ayrımın çok net olmadığı da belirtilmektedir. Buna işlevsel yapay zekâ olarak tasarlanan Alexa'nın sosyal destek sunarak, bir arkadaş ve güvenilir bir bakıcı gibi hareket etmesi örnek olarak gösterilebilir. Yapılan bir çalışmada, yapay zekâ asistanları ve arkadaşlarının tüketiciler tarafından ne şekilde benimsendiği ele alınmıştır. Tüketici sahipliğinin yapay zekâ araçlarına karşı bağlılık hissi yaratarak benimsenme oranını yükselttiği ortaya çıkmıştır. Benimsenme etkisinin yapay zekâ asistanları için daha güçlü olduğu, yapay zekâ arkadaşlığında ise zayıf olduğu sonucuna varılmıştır. Bu noktada tüketici bağlılığı gibi faktörlerin yapay zekâ uygulamaları ile ilgili geliştirecekleri stratejilerde işletmelere ipuçları sunacağı söylenebilir (Zhang vd., 2025).

Pazarlama alanında gelinen noktada, yapay zekâ uygulamalarının müşteri hizmetleri, marka iletişimi gibi alanlarda kullanıldığı gözlemlenmektedir. Yapay zekâ uygulamaları bu noktada çoğu zaman dijital aracılar şeklinde konumlandırılmaktadır. Dijital aracı, yapay zekâ tarafından kontrol edilen gerçek bireyleri veya hayali olarak tasarlanmış karakterleri temsil edecek şekilde bilgisayar tarafından oluşturulan ve grafikler ile görselleştirilen varlıklar olarak tanımlanmaktadır (Choi, Miracle & Biocca, 2001). Sanal ortamda etkileşim kuran 3B avatarlar, gerçek satış temsilcisini taklit etmek üzere oluşturulan insan görünümlü müşteri hizmetleri temsilcileri pazarlama alanında en çok karşımıza çıkan dijital aracılara örnektir. Bu noktada, yapay zekâ ve pazarlama alanında yapılan çalışmalarda insanlaştırma kavramı üzerinde durulduğu söylenebilir (Youn vd., 2021).

Youn ve Jin (2021), çalışmalarında yapay zekâ asistanlarını ve yapay zekâ arkadaşlarını marka kişiliği algısı, parasosyal etkileşim, duygu ekonomisi ve müşteri ilişkileri yönetimi çerçevesinde karşılaştırmışlardır. Bu çalışmaya göre yapay zekâ arkadaşı olarak tasarlanan uygulamalar, tüketici ile kurulan parasosyal etkileşimi ön plana çıkarmaktadır. Bu durum markanın uzun vadede müşteri ilişkileri yönetimini geliştirebilmesinde önemli bir araç olarak yorumlanmaktadır. Çalışmada, reklam ve tanıtım aracı olarak yapay zekâ arkadaşlarını kullanmanın tüketiciler ile kurulacak iletişimin sürdürülebilirliğini olumlu yönde etkileyebileceği de belirtilmektedir. Yapay zekâ asistanlarının da müşteri hizmetleri gibi çözüm sunan alanlarda kullanılmasının daha etkili olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca çalışmada, yapay zekâ arkadaş ve asistan uygulamalarının güçlü oldukları alanlarda kullanılmasının stratejik olarak faydalı olacağı saptanmıştır.

Yapay zekâ arkadaş uygulamaları söz konusu olduğunda tüketicilerin yapay zekâ arkadaşları ile kurduğu duygusal bağ konusu dikkat çekmektedir. Bu çerçevede duygusal bağlanma kullanıcıların sahip oldukları ya da sahip olmak istedikleri nesneler aracılığı ile kendi benlik kavramlarını destekleme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Ball & Tasaki, 1992). Yapay zekâ ile duygusal bağlılık ise kullanıcıların yapay zekâ ile kurdukları yakınlığı sürdürdükleri, onlara güvendikleri ve istedikleri zaman rahatça başvurabildikleri için geliştirilmektedir (Liu, Hu Chen & Zhang, 2026). Tüketicilerin yapay zekâ arkadaşları ile kurdukları diyalogların ve duygusal paylaşımların özerklik sağladığı ve güven duygusunu beslediği söylenmektedir (Liu vd., 2026). Bununla birlikte tüketicilerin yapay zekâ arkadaşları ile geliştirdikleri iletişimde güven duygusu ile yaptıkları paylaşımların algılanan değeri arttırdığı, iletişimden sağladıkları fayda oranında kişisel bilgilerini paylaşma oranlarının da yükseldiği gözlemlenmiştir (Xie & Xie, 2025).

Yapay zekâ uygulamalarının tüketici ile iletişim kurma noktasında senkronize olarak kullanılması önem arz etmektedir. Müşteri hizmetlerinde duygusal yapay zekânın ön planda tutulması tüketicilerin memnuniyet, hayal kırıklığı gibi duygularının analiz edilmesini sağlamakta ve bu doğrultuda bulunan çözümler ile tüketici güveni oluşturulması mümkün olabilmektedir (Huang vd., 2018).

Sonuç olarak, literatürde yer alan çalışmalar çoğunlukla yapay zekâ arkadaşlığı kavramının yalnızca dijital bir çözüm aracı olmadığını ortaya koymaktadır. Tüketici perspektifinden bakıldığında yapay zekâ arkadaşlığının; parasosyal etkileşim, duygusal bağlanma, duygu ekonomisi, müşteri ilişkileri yönetimi gibi kavramlarla ilişkilendirildiği görülmektedir. Bununla birlikte yapay zekâ uygulamalarının asistanlık ve arkadaşlık rollerinin pazarlamadaki kullanım alanları da dikkat çekmektedir.

3. YÖNTEM

Çalışma kapsamında yapay zekâ arkadaşlığının tüketici perspektifi açısından incelenmesi hedeflenmektedir. Araştırma yöntemi olarak bibliyometrik analiz yöntemi kullanılmıştır. Bibliyometrik analiz yönteminin büyük hacimli olan ve yapılandırılmamış verileri anlamlandırarak, köklü alanlardaki bilgi birikimini ve detayları ortaya çıkarmak ve haritalandırmak adına faydalı olduğu belirtilmektedir (Donthu, Kumar, Mukherjee, Pandey & Lim, 2021; Diktaş, Akgün, Celep & Ergün, 2024). Analizler VOSviewer yazılımı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. VOSviewer yazılımı ile anahtar kelimeler, yazarlar, bilimsel yayınlar gibi ağlar oluşturarak bu ağlarda bulunan öğelerin bağlantıları analiz edilmektedir. Söz konusu yazılım; büyük miktardaki veriyi anlamlı bir şekilde görselleştirmekte araştırmacıların kavramlar arasındaki ilişkileri net bir şekilde analiz etmesini sağlamaktadır (Dereli, 2024). Çalışmada Scopus veri tabanı kullanılmış olup, 09.03.2026 tarihinde ilgili veri tabanı üzerinden "ai companion", "parasocial", "emotional attachment", "personalization", "trust", "feeling economy", "customer relationship management" anahtar kelimeleri kullanılarak bir tarama yapılmıştır. Söz konusu anahtar kelimeler ilgili literatüre dayalı olarak, yapay zekâ arkadaşlığı ve tüketici davranışları ilişkisi çerçevesinde belirlenmiştir. Kavramlar İngilizce ve Türkçe olarak sorgulatılmıştır. Yapılan tarama 2000 yılı sonrasındaki makaleleri kapsamaktadır. Bibliyometrik analiz 2012 - 2026 yıllarını kapsamaktadır. Yapılan ilk taramada 206 makaleye ulaşılmıştır. Araştırma yapılan alana yönelik sonuçlar elde edebilmek için mühendislik, sağlık gibi alanlar çalışmada dikkate alınmamıştır. Bunun sonucunda çalışma kapsamında 115 makale analiz edilmiştir.

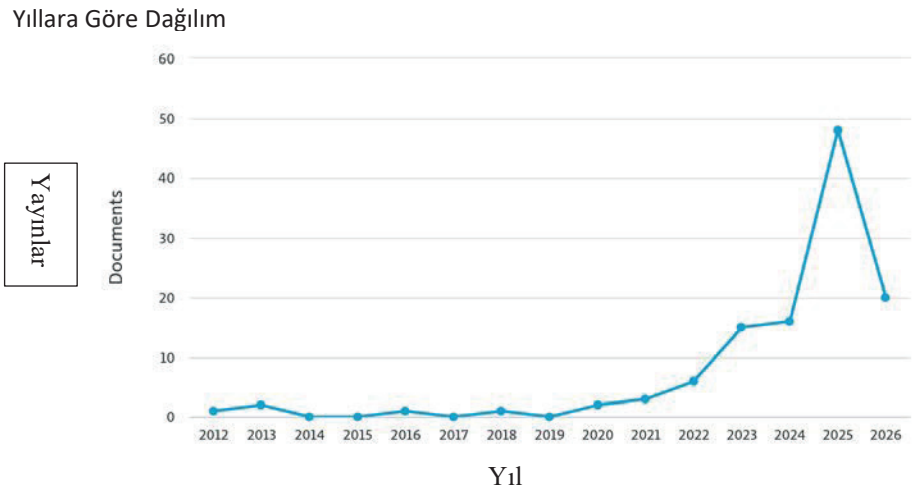
4. BULGULAR

Yapay zekâ arkadaşlığı, parasosyal etkileşim, duygusal bağlanma, kişiselleştirme, güven, duygu ekonomisi ve müşteri ilişkileri yönetimi anahtar kelimeleri ile yapılan Scopus sorgusu sonucunda veri tabanından elde edilen 115 makaleye ait genel özellikler Tablo 1'de yer almaktadır. Tablo incelendiğinde, konuyla ilgili ilk çalışmanın 2012 yılında yapıldığı görülmektedir. Çalışma başına ortalama 24.71 atıfın yapıldığı, toplamda 6.581 referans kullanıldığı, 437 adet anahtar kelime kullanıldığı tespit edilmiştir. Çalışmaları 339 yazar kaleme almış, uluslararası iş birliği endeksi 21,74 olarak belirlenmiştir.

Tablo 1. Çalışmaların Genel Özellikleri

İncelenen dönem	2012-2026
Makale (Belge) sayısı	115
Toplam yayımlanan kaynak sayısı	97
Ortalama makale yaşı	02.03
Anahtar kelime (Yazar) sayısı	437
Yayın başına ortalama atıf	24.71
Toplam yazar sayısı	339
Toplam referans	6.581
Uluslararası iş birliği endeksi (%)	21.74

Yapay zekâ arkadaşlığının tüketici perspektifine etkisini araştırmaya yönelik olarak elde edilen 115 makalenin, yayınlanma yıllarına göre dağılımlarını gösteren sonuçlar Şekil 1 ve Tablo 2'de özetlenmektedir. Şekil 1'den en fazla yayının 2025 yılında yapıldığı görülmektedir.



Şekil 1. Yıllık Bilimsel Üretim

Tablo 2. Yıllara Göre Yayın Sayısı

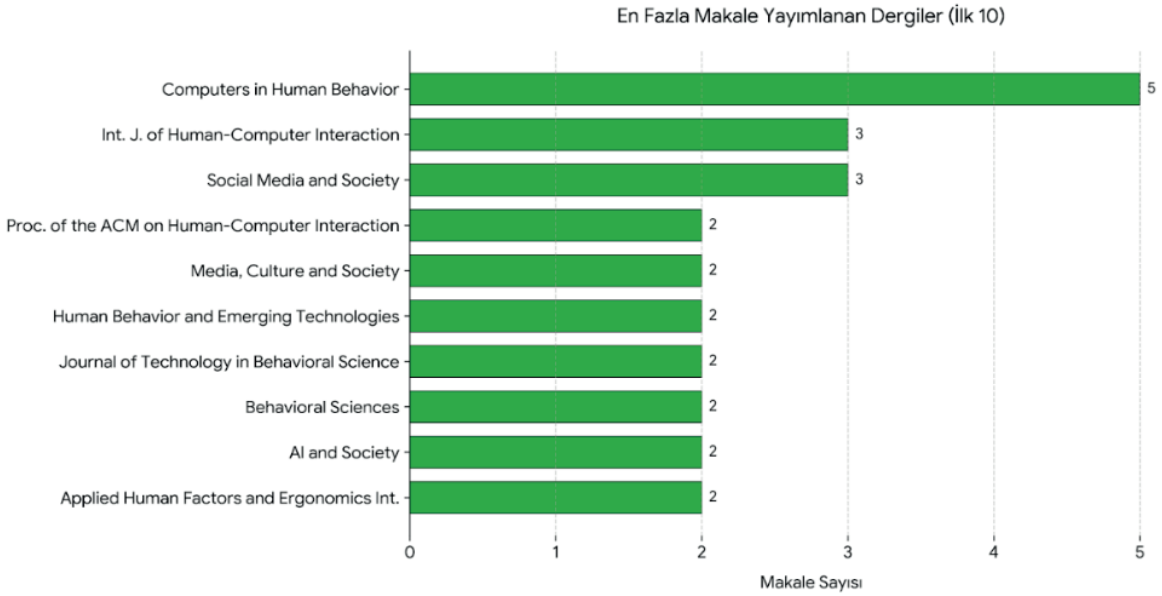
Yıllar	Makale Sayısı	Yüzde (%)
2012	1	0.87
2013	2	1.74
2016	1	0.87
2018	1	0.87
2020	2	1.74
2021	3	2.61
2022	6	5.22
2023	15	13.04
2024	16	13.91
2025	48	41.74
2026	20	17.39
Toplam	115	100.00

Yapay zekâ arkadaşlığı ile ilgili olarak en çok atıf alan çalışmalar incelendiğinde, Zhou vd., (2020) tarafından Computational Linguistics dergisinde yayınlanmış olan çalışmanın 511 atıfla ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Kavramın gelişimine en çok katkıda bulunan 5 çalışma Tablo 3'de yer almaktadır.

Tablo 3. En Çok Atıf Alan Makaleler

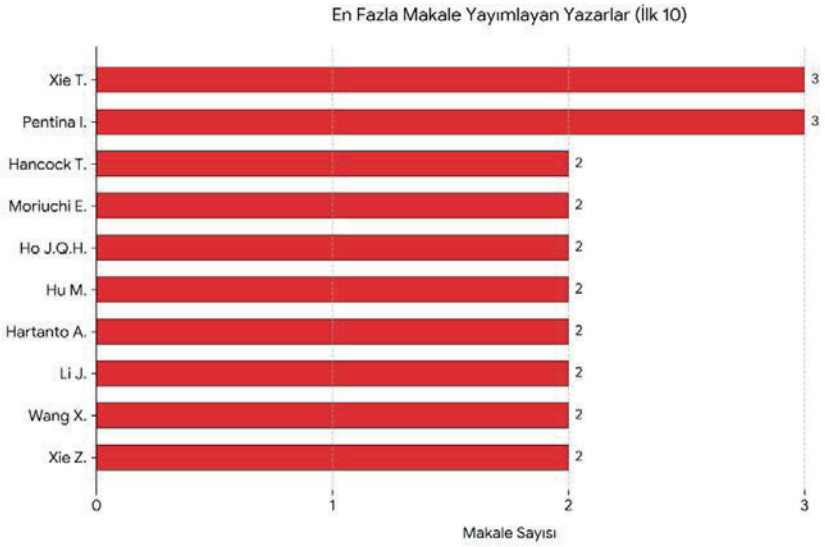
Yayın Yılı	Makale Başlığı (Kısaltılmış)	Dergi	Toplam Atıf
2020	The design and implementation of xiaoice, an empathetic social chatbot	Computational Linguistics	511
2021	My Chatbot Companion- a Study of Human-Chatbot Relationships	International Journal of Human Computer Studies	478
2023	Exploring relationship development with social chatbots: A mixed-method study of replika	Computers in Human Behavior	293
2021	"In A.I. we trust?" The effects of parasocial interaction and technopian versus luddite ideological views on chatbot-based customer relationship management in the emerging "feeling economy"	Computers in Human Behavior	261
2022	My AI Friend: How Users of a Social Chatbot Understand Their Human-AI Friendship	Human Communication Research	223

Yapay zekâ arkadaşlığı kavramı ile ilgili en çok yayın yapan 10 dergi Şekil'de sunulmaktadır. Computers in Human Behavior, yapay zekâ arkadaşlığı ile ilgili en fazla yayın yapan dergi olarak saptanmıştır.



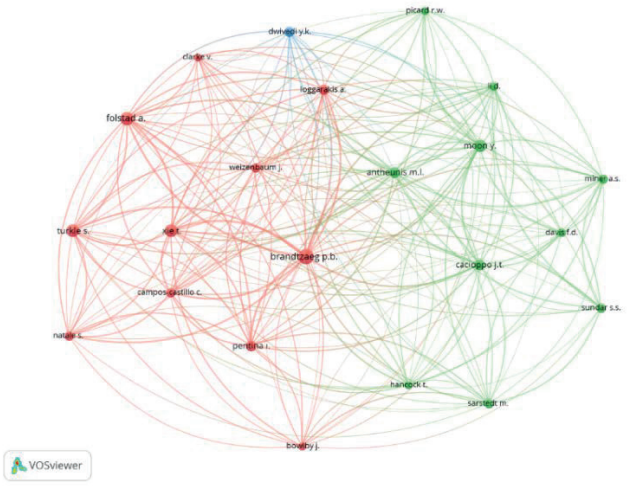
Şekil 2. En Çok Yayın Yapan Dergiler

Şekil 3'te yapay zeka arkadaşlığı ile ilgili en çok yayın yapan yazarlar yer almaktadır. Yapılan analiz sonucunda Xie T. Ve Pentina I. 3'er çalışma ile kavrama katkı sağladığı görülmektedir.



Şekil 3. Yapay Zekâ Arkadaşlığı Konusunda En Çok Yayın Yapan Yazarlar

Yazar ortak atıf ağı analizi yapılmış olup analize ilişkin sonuçlar Şekil 4'te bulunmaktadır. Gerçekleştirilen analiz sonucunda 22 düğüm ve üç küme oluştuğu görülmektedir. Birinci kümeyi (kırmızı küme) Brandtzaeg P.B., Xie, I., ve Pentina I. temsil etmektedir. İkinci kümeyi (yeşil küme) Antheunis M.L., Moon Y., Cacippo J. T., ve Li D. temsil etmektedir. Üçüncü kümeyi (mavi küme) ise haritanın üst kısmında tekil bir odak olarak konumlanan Dwivedi Y.K., temsil etmektedir.



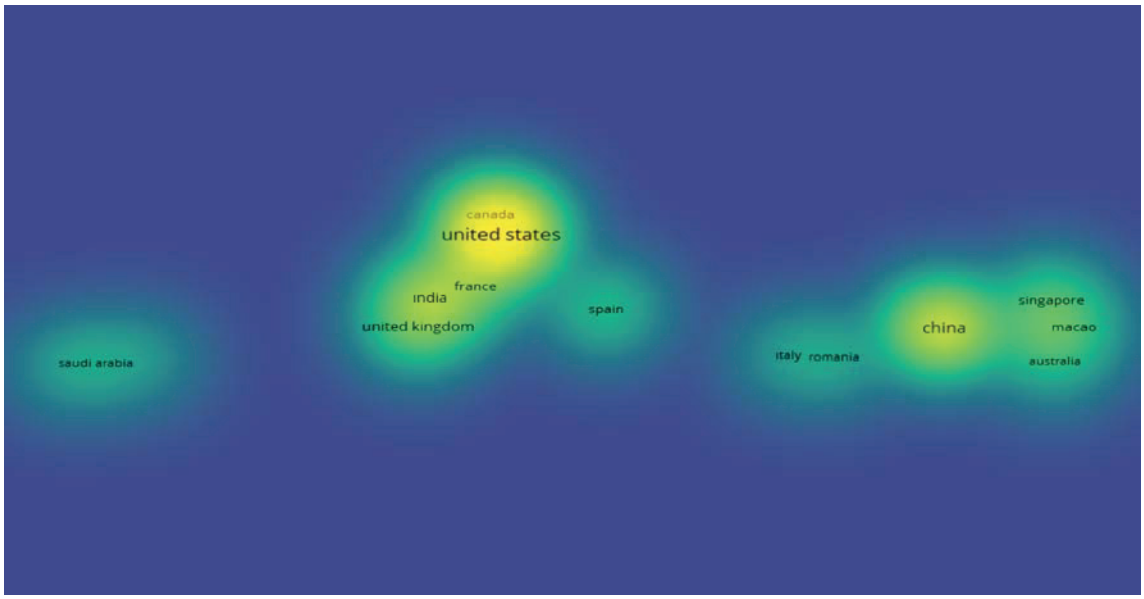
Şekil 4. Yazar Ortak Atıf Ağı Analizi

Şekil 5'de uluslararası iş birliği ağı incelenmiştir. Buna göre 16 düğüm ve 23 bağlantı oluştuğu görülmektedir. Bu doğrultuda en çok iş birliği yapan ülkelerin Çin ve Birleşik Krallık olduğu görülmektedir. İş birliği ağı incelendiğinde Birleşik Krallık'ın Çin'den sonra en çok iş birliği içinde olan ülke olduğu söylenebilir. İş birliği ağına göre Çin'in kendi bölgesinde de aktif iş birlikleri yaptığı görülmektedir. Suudi Arabistan ve Hindistan'ın ise daha sınırlı sayıda ülke ile iş birliği içerisinde olduğu görülmektedir.



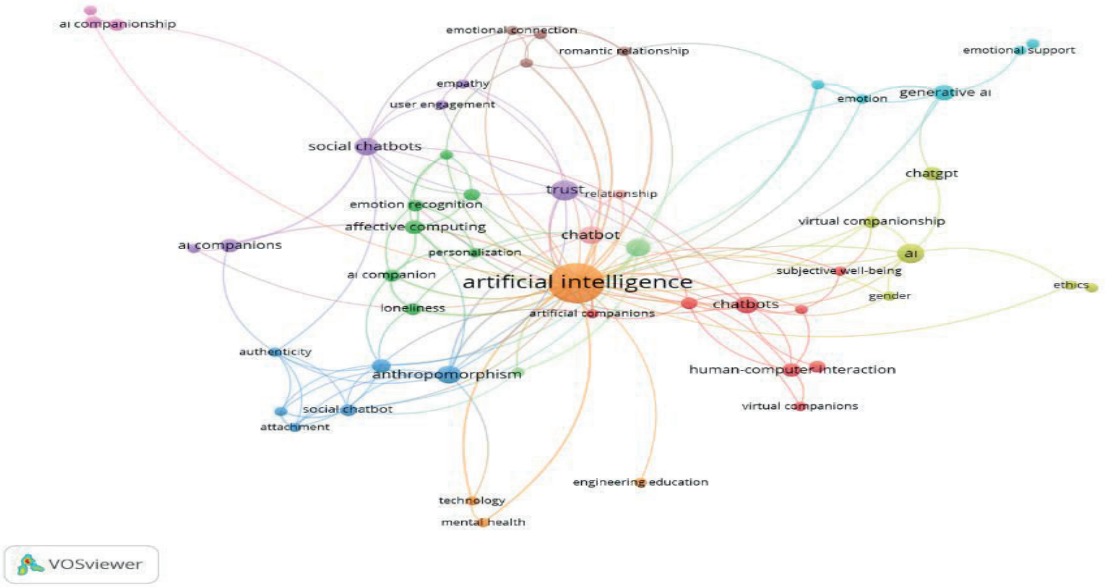
Şekil 5. Uluslararası İş birliği Ağı Analizi

Şekil 6'de uluslararası yoğunluk haritası incelenmiştir. Haritaya göre en çok iş birliği yapan ülkelerin Çin ve Birleşik Krallık olmasının yanı sıra Amerika Birleşik Devletleri'nin de iş birliği yapan ülkeler arasında yoğunluk açısından ön plana çıktığı görülmektedir.



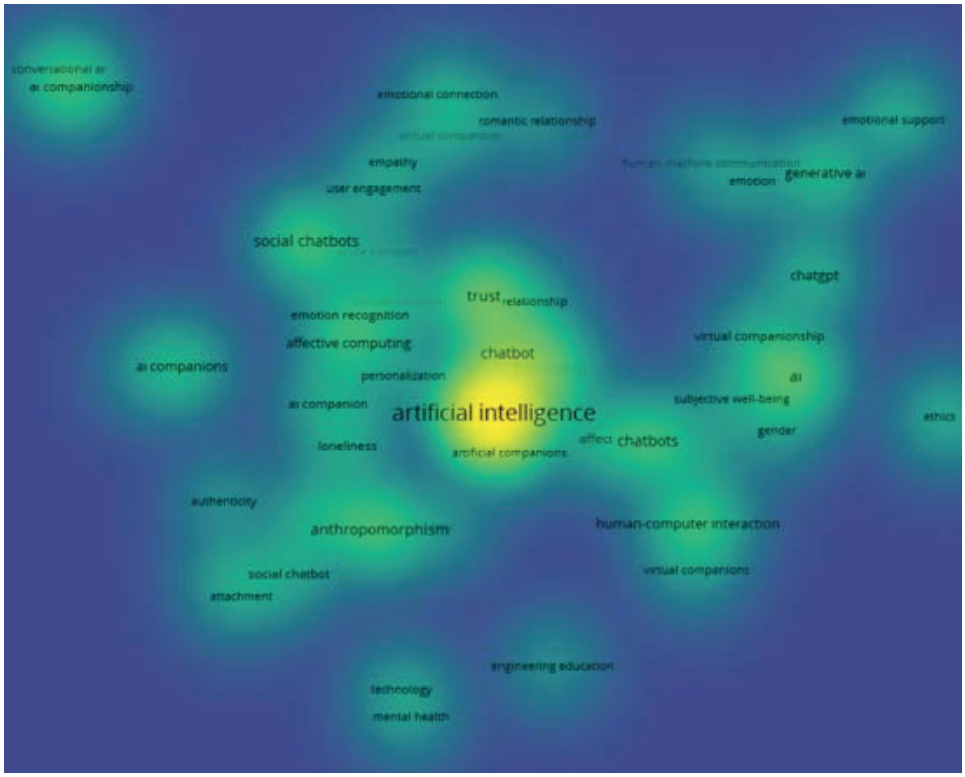
Şekil 6. Uluslararası İş birliği Yoğunluk Haritası

Anahtar kelime ile birlikte oluşum ağı incelenerek Şekil 7'de sunulmuştur. Analiz sonuçlarına göre 53 düğüm, 11 küme ve 147 bağlantı oluştuğu görülmektedir. Kümeler incelendiğinde; yapay zekâ arkadaşlığı kavramının iletişim kurma noktasında duygusal bağlantılar ağının bir parçası olduğu anlaşılmaktadır. Bu noktada kullanıcıların yapay zekayı insanlaştırdığı ölçüde güven duyduğu ve arkadaşlık bağı geliştirdiği söylenebilir. Kavramlar arasındaki ilişkilere bakıldığında, yapay zekanın kullanıcıların yalnızlığına eşlik ettiği ve empati geliştirebildiği kadar arkadaş olarak kabul edilebileceği yorumu yapılabilir. Kelime kümesindeki kullanıcı etkileşimi, güven ve yapay zekâ arkadaşlığı arasındaki bağlantılar tüketici davranışları perspektifinden ele alındığında yapay zekâ arkadaşlığının tüketici güveni sağlama noktasında fayda sağlayabileceği ifade edilebilir.



Şekil 7. Anahtar Kelime Birlikte Oluşum Ağı

Anahtar kelime ile birlikte oluşum yoğunluk haritası incelenerek Şekil 8'de sunulmuştur. Haritadaki renk yoğunluğu incelendiğinde; literatürde yoğun olarak araştırılmış olan kavramların yapay zekâ ve sohbet robotu olduğu görülmektedir.



Şekil 8. Anahtar Kelime Birlikte Oluşum Yoğunluk Haritası

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Çalışmada, 2012-2026 yılları arasında Scopus veri tabanı taranarak "ai companion", "parasocial", "emotional attachment", "personalization", "trust", "feeling economy", "customer relationship management" kavramları ile ilgili yayınlanan 115 makalenin bibliyometrik analizi yapılmıştır. Bu doğrultuda yapay zekâ arkadaşlığı kavramının tüketici davranışları bağlamındaki kavramsal bağlantıları analiz edilerek literatüre teorik olarak katkı sağlanması hedeflenmektedir.

Çalışma kapsamında zaman aralığı dijitalleşme göz önünde bulundurularak 2000 yılı ve sonrası olarak seçilmiştir. Konuyla ilgili ilk çalışmaların 2012 yılı itibari ile yapıldığı görülmektedir. Scopus taramasında 2012 – 2026 arasında yayınlanan çalışmalar dikkate alınmıştır. Bununla birlikte konuyla ilgili çalışmalarda 2023-2025 yılları arasında görülen artış dikkat çekmektedir. Bu ivmede üretken yapay zekanın ön plana çıkışı ve yapay zekâ uygulamalarındaki artışın etkili olduğu düşünülmektedir. Bu etkinin tüketici perspektifine de yansımaya başladığı gözlemlenmekte, önümüzdeki dönemde pazarlama ve müşteri ilişkileri alanında yapay zekâ arkadaşlığı kavramının daha çok gündeme geleceği öngörülmektedir. Bununla birlikte ortalama makale yaşının 2.3 olması konu temalarına olan ilginin son yıllarda arttığını göstermektedir. Bu durum çalışma temalarının araştırılmaya açık olduğu şeklinde yorumlanabilmektedir.

Çalışma kapsamında incelenen 115 makalenin %41,74'ü 2025 yılında yayınlanmıştır. Makaleler 97 farklı dergide yayınlanmıştır. Bu çerçevede Computers in Human Behavior dergisi 5 makale ile en çok yayın yapılan dergi olduğu görülmüştür. Anahtar kelime oluşum ağı analizi sonucunda 53 düğüm ve 11 küme altında 147 bağlantı oluştuğu görülmektedir. Tüketici davranışları perspektifinden bakıldığında 5. kümede (mor-pembe küme) güven, ilişki, sosyal sohbet robotları ve kullanıcı etkileşimi kavramlarının ön plana çıktığı görülmektedir. Bununla birlikte insanlaştırma ve bağlanma kavramlarının kurduğu bağlantılar yapay zekâ ile kurulan arkadaşlık bağlarının öncülleri olarak yorumlanabilir. Yalnızlık ve empati kavramları arasındaki bağlantılar ise yapay zekanın arkadaş olarak kabul görmesinin nedenleri arasında değerlendirilebilir.

Anahtar kelime oluşum ağında görülmekte olan insanlaştırma ve bağlanma düğümlerinin kurduğu bağlantılar göz önünde bulundurularak yapay zekayı, duygu ekonomisi çerçevesinde değerlendirmenin önemli olduğu söylenebilir. 5. kümede yoğunlaşan güven, ilişki, kullanıcı etkileşimi ve parasosyal etkileşim kavramları ise yapay zekâ arkadaşlığı ile kurulabilecek sürdürülebilir tüketici ilişkileri konusunda temel ipuçları olarak değerlendirilebilir.

Çalışmanın kısıtını kavramın pazarlama bakış açısı ile ele alınması oluşturmaktadır. Scopus veri tabanı kullanılması çalışmanın bir başka kısıtını oluşturmaktadır.

Çalışmada bibliyometrik analiz yöntemi ile yapay zekâ arkadaşlığı kavramının tüketici perspektifine yansıması araştırılmıştır. Kavramsal ağ analizinde yapay zekâ arkadaşlığı kavramı ile bağlantıları ön plana çıkan güven, parasosyal etkileşim, duygusal bağlantı gibi kavramların önümüzdeki dönemlerde yapılacak çalışmalar için fikir vereceği düşünülmektedir. Yapay zekâ arkadaşlığı kavramının tüketici sadakati, tüketici güveni üzerindeki rolünün ampirik araştırmalar ile irdelenmesinin bu alandaki kuramsal temeli güçlendirerek işletmelere rehberlik edeceğine inanılmaktadır.

KAYNAKÇA

Chaturvedi, P., Verma, S., Das, M., ve Dwivedi, Y. K. (2023). Examining the role of AI companionship in the emerging feeling economy. *International Journal of Information Management*, *72*, 102652.

Chaturvedi, R., Verma, S., & Srivastava, V. (2024). Empowering AI companions for enhanced relationship marketing. *California Management Review*, *66*(2), 65-90.

Choi, Y., Miracle, G. E., ve Biocca, F. (2001). The effects of anthropomorphic agents on advertising effectiveness and the mediating role of presence. *Journal of Interactive Advertising*, *2*(1), 19–32.

Dereli, A. B. (2024). Vosviewer ile bibliyometrik analiz. *Communicata*, (28), 1-7.

Diktaş, M., Akgün, V. Ö., Celep, E., ve Ergün, G. S. (2024). Dijital turizm ve tüketici davranışları: Scopus tabanlı bibliyometrik inceleme. İçinde *Tam Metin Bildiri Kitabı* (s. 298)

Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., ve Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, *133*, 285–296

Dwayne Ball, A., & Tasaki, L. H. (1992). The role and measurement of attachment in consumer behavior. *Journal of consumer psychology*, *1*(2), 155-172.

Ho, J. Q., Hu, M., Goh, A. Y., Pragasam, E. J., & Hartanto, A. (2026). How Consistent Friendlike Conversation with AI Companions Influences Our Attitudes and Perceptions Toward AI: An Exploratory Experiment. *Behavioral Sciences*, *16*(2), 278.

Huang, M. H., & Rust, R. T. (2018). Artificial intelligence in service. *Journal of service research*, *21*(2), 155-172.

Koçak, G. (2024). Pazarlama 5.0 ve yapay zekâ destekli sohbet robotları: Kavramsal bir inceleme. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *21*(2), 136-157.

Kotler, P., Kartajaya, H., ve Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. John Wiley & Sons.

Liu, X., Hu, Y., Chen, X., ve Zhang, M. (2026). "Cyber Lovers": The impact of AI social chatbots on users' emotional attachment. *Current Psychology*, *45*(3), 1120–1135.

Nass, C., Steuer, J., ve Tauber, E. R. (1994). Computers are social actors. *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 72–78.

Skjuve, M., Følstad, A., Fostervold, K. I., ve Brandtzaeg, P. B. (2021). My chatbot companion: A study of human-chatbot relationships. *International Journal of Human-Computer Studies*, *149*, 102601.

Stanford University Human-Centered Artificial Intelligence Institute. (2024). *Artificial intelligence index report 2024*. Stanford University.

Turing, A. M. (1950). Computing machinery and intelligence. *Mind*, *59*(236), 433–460.

Xie, Z., ve Xie, Y. (2025). Would you share secrets with a chatbot? A longitudinal study on the relationship between virtual companionship and privacy disclosure. *Aslib Journal of Information Management*.

Youn, S., & Jin, S. V. (2021). "In AI we trust?" The effects of parasocial interaction and technopian versus luddite ideological views on chatbot-based customer relationship management in the emerging feeling economy. *Computers in Human Behavior*, *119*, 106721.

Zengin, Y., & Zengin, R. B. (2022). Endüstri 5.0 döneminde pazarlamaya dair genel bir bakış. *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4*(1), 111-138

Zhang, J., Chen, J., ve Ma, L. (2025). The role of AI companionship in driving sustainable customer relationships. *Journal of Business Research*, *170*, 114321.

YÖNETİMSEL VE FİNANSAL MUHASEBEDE YAKINSAMA: FDMS İLE TFRS UYUMLU STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

Prof. Dr. Selçuk KENDİRLİ

Hitit Üniversitesi, selcukkendirli@hitit.edu.tr

Baş Öğrt. Bülent SUCU

Hitit Üniversitesi, bulentsucu@hotmail.com

Özet

Küresel rekabet ortamında işletmelerin sürdürülebilirliği iç yönetim kararlarında kullanılan maliyet verileri ile dış paydaşlara sunulan finansal raporların tutarlılığına bağlıdır. Bu çalışmada bir yönetim muhasebesi aracı olan Faaliyet Bazlı Maliyetleme Sistemi (FDMS) ile Türkiye Finansal Raporlama Standartları (TFRS) arasındaki yakınsama ilişkisi incelenmiştir. Finansal raporlama sürecinde farklı düzeylerde etkileşim gösteren TMS/TFRS standartları kapsamında FDMS'nin ürettiği faaliyet bazlı maliyet verilerinin rolü analitik tablolar aracılığıyla değerlendirilmiştir. Bulgular FDMS'nin sağladığı verilerin standartların öngördüğü güvenilir ölçüm ve nesnellik ilkelerini destekleyerek finansal raporlama kalitesini desteklediğini göstermektedir. Bu çalışma TFRS'nin gerektirdiği güvenilir ve gerçeğe uygun finansal bilginin üretilebilmesi için işletmelerde maliyetlerin FDMS temelli izlenmesini önererek yönetim muhasebesi ile finansal raporlama arasındaki yakınsama yaklaşımına teorik ve uygulamalı bir çerçeve sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: FDMS, TFRS, Yakınsama, Stratejik Maliyet Yönetimi, Finansal Raporlama

CONVERGENCE IN MANAGERIAL AND FINANCIAL ACCOUNTING: THE RELATIONSHIP BETWEEN ABC (FDMS) AND IFRS (TFRS) COMPLIANT STRATEGIC COST MANAGEMENT

Abstract

In a global competitive environment the sustainability of businesses depends on the consistency between cost information used in internal management decisions and financial reports presented to external stakeholders. This study examines the convergence relationship between the Activity-Based Costing System (ABCS) and the Turkish Financial Reporting Standards (TFRS). The role of activity-based cost data generated by ABCS was evaluated through analytical tables within the scope of TMS/TFRS standards that interact with financial reporting at different levels. The findings indicate that the data provided by ABCS enhances the quality of financial reporting by supporting the reliability and objectivity principles required by the standards. The study proposes that costs should be monitored through an ABCS-based approach to produce reliable and faithful financial information in accordance with TFRS and, in doing so provides a theoretical and practical framework for the convergence between management accounting and financial reporting.

Keywords: ABC, TFRS, Convergence, Strategic Cost Management, Financial Reporting

1. GİRİŞ

Küresel ekonomik düzende sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, finansal bilginin doğruluk, şeffaflık ve zamanlılık düzeyiyle doğrudan ilişkilidir. Dijital dönüşüm, muhasebe sistemlerini geçmişe dönük kayıt üretiminden stratejik karar destek mimarisine dönüştürerek finansal raporlama ile yönetim muhasebesi arasındaki yapısal sınırları yeniden tanımlamıştır. Bu dönüşüm maliyet bilgisinin hem iç yönetim

kararlarında hem de dış finansal raporlamada bütünleşik biçimde kullanılmasını zorunlu kılmıştır. Türkiye Finansal Raporlama Standartları (TFRS), finansal tabloların gerçeğe uygun değer (GUD) temelli sunumunu amaçlamakla birlikte bu hedefin gerçekleşmesi maliyet sistemlerinin ürettiği bilgi kalitesine bağlıdır. Ancak geleneksel maliyetleme yaklaşımlarının kaba dağıtım anahtarlarına dayanması bilgi asimetrisini artırmakta ve finansal raporlama sürecinde ölçüm sapmalarına yol açmaktadır. Bu çalışmada Faaliyete Dayalı Maliyet Sistemi (FDMS) söz konusu uyumsuzluğu azaltabilecek analitik bir köprü mekanizma olarak ele alınmaktadır. Araştırma boşluğu, FDMS'nin çoğunlukla yönetim muhasebesi aracı olarak ele alınmasına karşın finansal raporlama standartları ile olan bütünleşik etkisinin yeterince sistematik biçimde analiz edilmemesinden kaynaklanmaktadır. Bu doğrultuda çalışmanın temel amacı, FDMS ile TFRS arasındaki etkileşimi karşılaştırmalı bir çerçevede inceleyerek FDMS'nin yalnızca bir maliyetleme sistemi değil aynı zamanda finansal raporlama kalitesini artıran stratejik bir veri mimarisi olduğunu ortaya koymaktır. Çalışmanın katkısı üç boyutta yapılandırılmaktadır: (i) FDMS'nin TFRS ile entegrasyonuna ilişkin teorik çerçevenin genişletilmesi, (ii) maliyet bilgisi ile finansal raporlama arasındaki yakınsamanın analitik olarak açıklanması, (iii) finansal raporlama kalitesinin artırılmasında faaliyet bazlı veri mimarisinin rolünün ortaya konulmasıdır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kavramsal çerçevede FDMS ve TFRS'nin tanımı, gelişimi ve kesişim alanları ele alınmıştır. FDMS geleneksel maliyet sistemlerinin (GMS) karmaşık üretim ortamlarında ortaya çıkan sınırlılıklarını aşmak amacıyla geliştirilmiş, kaynakların faaliyetler ve faaliyetlerin ürün/hizmetler tarafından tüketildiği varsayımına dayanan bir yönetim muhasebesi yaklaşımıdır (Öker, 2003; Hacırüstemoğlu ve Şakrak, 2002; Polat, 2022; Quesado ve Silva, 2021). Sistem, faaliyet–maliyet ilişkisini nedensellik temelli kurarak maliyet bilgisinin doğruluğunu artırmakta ve karar alma süreçlerinde bilgi asimetrisini azaltmaktadır (Gürdal, 2007; Turney, 2008; Çukacı vd., 2022). Williamson'ın işlem maliyeti yaklaşımı ve Porter'ın değer zinciri teorisi çerçevesinde FDMS yalnızca bir maliyetleme tekniği değil kurumsal bilgi üretimini optimize eden stratejik bir muhasebe altyapısı olarak değerlendirilmektedir. Bu yapı TFRS'nin gerçeğe uygun sunum, karşılaştırılabilirlik ve doğrulanabilirlik nitelikleriyle kavramsal olarak uyumludur. Küreselleşme ile finansal raporlamada ortak dil ihtiyacı artmış IASC tarafından geliştirilen UMS'ler 2001 yılında IASB'nin kurulmasıyla IFRS çerçevesine dönüşmüştür (Çukacı vd., 2022). Finansal krizlerin yarattığı şeffaflık ve denetim baskısı, düzenleyici otoriteleri daha sıkı raporlama standartlarına yönlendirmiştir. ABD'de Sarbanes–Oxley Yasası ve Avrupa Birliği'nde IFRS'nin zorunlu uygulanması bu dönüşümü kurumsallaştırmıştır (Yalçın, 2015). Türkiye'de bu süreç TMSK'nın kurulması ve yetkinin KGK'ya devri sonrasında TMS/TFRS sistemine evrilmiştir (Çetinoğlu, 2024; Karapınar, 2020). KGK, finansal raporlama ve denetim süreçlerini uluslararası standartlarla uyumlu hale getirerek düzenleyici çerçeveyi güçlendirmektedir (KGK, 2024). Alanyazında FDMS ile finansal raporlama kalitesi arasındaki ilişki yönetim muhasebesi ile finansal muhasebe arasındaki yakınsama perspektifinde ele alınmaktadır. Cooper ve Kaplan (1988), geleneksel maliyet sistemlerinin raporlama sapmalarına yol açtığını ortaya koyarken Shank ve Govindarajan (1993) FDMS'nin faaliyet temelli bilgi üretimiyle gerçeğe uygun finansal raporlamayı desteklediğini belirtmiştir. Chenhall ve Langfield-Smith (1998), yönetim muhasebesi ile stratejik yönetim entegrasyonunun bilgi kalitesini artırdığını göstermiştir. IFRS sürecinde FDMS'nin IAS 2 ve IAS 36 kapsamında veri doğrulanabilirliğini artırdığı (Hemmer ve Labro, 2008), üretim maliyetlerinin çoklu standart yapısı içinde düzenlendiği (Kısa, 2008), FDMS'nin karar faydasını yükselttiği (Eker, 2009) ve uygulama maliyetlerine rağmen TFRS raporlama kalitesini desteklediği (Aksoylu ve Aykan, 2013) ortaya konulmuştur.

3. YÖNTEM

Bu çalışma FDMS ile TFRS arasındaki ilişkiyi ve yakınsama potansiyelini nitel araştırma tasarımında incelemektedir. Yöntem olarak doküman incelemesi ve kavramsal analiz kullanılmıştır. TMS/TFRS standartları ile FDMS'ye ilişkin yönetim muhasebesi ve finansal raporlama alanyazını sistematik biçimde analiz edilmiştir. Her bir standart FDMS'nin ürettiği maliyet bilgilerinin ölçüm, sınıflandırma ve raporlama süreçlerine katkısı açısından değerlendirilmiştir. Bulgular, standart gereklilikleri, FDMS'nin rolü ve raporlama kalitesi etkisi çerçevesinde yapılandırılmış analiz tabloları üzerinden incelenmiştir.

4. BULGULAR

FDMS'nin TMS/TFRS standartlarıyla etkileşimi ve sağladığı katkılar Tablo 1'de özetlenmiştir.

Tablo 1. FDMS'nin TFRS Raporlamasına Katkıları ve Örtüşen Yanları

Standart	Düzey	FDMS'nin Rolü
TFRS 18	Doğrudan	Fonksiyonel raporlamayı destekleyerek şeffaflığı artırır.
TMS 2	Doğrudan	GÜG dağıtımını destekleyerek stok ve SMM ölçümünü iyileştirir.
TFRS 8	Doğrudan	Faaliyet bazlı gider dağıtımıyla bölüm kârlılığı analizini iyileştirir.
TMS 16	Doğrudan	Aktifleştirilecek dolaylı maliyetlerin belirlenmesine temel sağlar.
TFRS 9	Doğrudan	Tahsilat maliyetlerini belirler, NNA ile BKZ doğruluğunu artırır.
TMS 19	Doğrudan	İş gücü maliyetlerini kaynak havuzları ve ürün/hizmetlere dağıtır.
TMS 12	Doğrudan	Geçici farkları görünür kılar ve vergi tahminlerini iyileştirir.
TMS 21	Doğrudan	İthal girdi/kur farkı giderlerini operasyonel olarak dağıtır.
TMS 23	Doğrudan	Özellikli varlık fonları faaliyet bazlı maliyetlendirilir.
TMS 7	Yüksek	Operasyonel nakit çıkışlarını netleştirir ve tahminleri güçlendirir.
TFRS 15	Yüksek	Sözleşme maliyetlerini ölçerek TFRS raporlamasını destekler.
TMS 36	Orta	Geri kazanılabilir tutar hesaplamalarında veri sağlar.
TMS 38	Orta	Ar-Ge maliyetlerini faaliyet bazlı sınıflandırır.
TMS 29	Stratejik	Enflasyon düzeltmesine esas güvenilir maliyet verisi sağlar.
TFRS 13	Stratejik	Maliyet esaslı değerleme tahminlerini nesnel verilerle destekler.
TMS 33	Stratejik	Verimlilik kaynaklı kârlılık artışı hisse başına değere yansır.
TMS 41	Stratejik	Biyolojik varlıkların dönemsel maliyetlerini ayrıştırır.
TMS 37	Operasyonel	Gelecekteki yükümlülük maliyetlerin güvenilir tahminini destekler.
TMS 40	Operasyonel	Gayrimenkul bakım ve yönetim maliyetlerini operasyonel dağıtır.

Kaynak: KGK (2024) TMS/TFRS setleri ve ilgili alanyazın çerçevesinde yazarlarca geliştirilmiştir.

Tablo 1incelendiğinde FDMS'nin TFRS/TMS setiyle çok katmanlı bir etkileşim yapısına sahip olduğunu göstermektedir. Sistem doğrudan düzeyde maliyet sınıflandırma ve nakit akışı-kârlılık analizini desteklerken orta düzeyde geri kazanılabilir değer ve Ar-Ge maliyetlerine veri sağlamaktadır. Stratejik düzeyde ise enflasyon, gerçeğe uygun değerleme, hisse başına kâr ve biyolojik varlık ölçümlerinde karar destek işlevi üstlenmektedir.

4.1. TFRS 18 - Finansal Tablolarda Sunum ve Açıklama Standardı ile FDMS İlişkisi

TFRS 18 Finansal Tablolarda Sunum ve Açıklama standardı TMS 1 Finansal Tabloların Sunuluşu standardını 2027 yılı ocak ayı itibariyle yürürlükten kaldırıcı hüküm içermektedir (KGK, 2024). TFRS 18 finansal bilginin anlaşılabilir ve karşılaştırılabilir olması için giderlerin fonksiyonel bazda raporlanmasını teşvik etmektedir. Ancak geleneksel maliyetleme sistemleri karmaşık genel üretim giderlerini fonksiyonlara dağıtırken genellikle öznel yargılara dayanmakta (Kaval vd, 2026) bu da finansal tabloların gerçeğe uygun sunum ilkesinden sapmasına yol açmaktadır. Bu noktada FDMS maliyetleri faaliyet sürücüleri vasıtasıyla nesnel bir zemine oturtarak (Lazol, 2021; Garrison vd., 2021) TFRS 18 kapsamında sunulan fonksiyonel sınıflandırmaların doğruluğunu garanti altına almaktadır. Tablo 2'de TFRS 18 ve FDMS entegrasyonu işletme kategorisi hassasiyeti, yönetim performans ölçütleri, birleştirme ve ayrıştırma boyutlarında analiz edilmiştir.

Tablo 2. TFRS 18 ve FDMS Entegrasyon Analiz Tablosu

Analiz Boyutu	TFRS 18 Gerekliliği	FDMS'nin Stratejik Rolü	Raporlama Kalitesine Etkisi
1. İşletme (Operating) Kategorisi Hassasiyeti	Giderlerin ana faaliyet, yatırım veya finansman kategorilerine hatasız atanmasını zorunlu kılar.	Giderleri *Kaynak → Faaliyet → Kategori* hiyerarşisiyle izler. Bir giderin işletme kârı içinde mi yoksa dışında mı olduğunu kanıtlar.	*İhtiyaca Uygunluk* ilkesini pekiştirerek yatırımcıya sunulan İşletme Kârı rakamını tahminden arındırır.
2. Yönetim Performans Ölçütleri (MPM)	İşletmelerin kendi belirledikleri kârlılık ve performans göstergelerini şeffaf bir şekilde açıklamasını gerektirir.	Ürün/hizmet bazlı *Birim Faaliyet Maliyeti* gibi nesnel performans verileri üretir. Yönetimin iddialarını sayısal olarak doğrular.	Finansal tablo dipnotlarında sunulan yönetim açıklamalarının doğruluğunu ve güvenilirliğini en üst seviyeye taşır.
3. Birleştirme ve Ayrıştırma (Aggregation)	Önemli bilgilerin torba hesaplar içinde gizlenmesini yasaklar; operasyonel giderlerin daha detaylı sunulmasını ister.	Katma değer yaratan ve yaratmayan faaliyetleri ayrıştırır. Karmaşık genel gider yığınlarını alt faaliyetlere bölerek şeffaflaştırır.	Finansal tablo okuyucusunun operasyonel riskleri daha net görmesini sağlar. Bilgi kalabalığını önleyip önemli veriyi öne çıkarır.

Kaynak: TFRS 18 (KGK, 2024) ve ilgili alanyazın çerçevesinde yazarlarca geliştirilmiştir.

Tablo 2 incelendiğinde TFRS 18'in raporlama yapısını işletme kategorisi hassasiyeti, MPM ve birleştirme/ayrıştırma boyutlarında yeniden yapılandırdığı görülmektedir. FDMS bu çerçevede, giderlerin faaliyet–yatırım–finansman sınıflarına doğru biçimde atanmasını destekleyerek İşletme Kârının güvenilirliğini artırmakta yönetim tarafından sunulan performans göstergelerini faaliyet bazlı maliyet verileriyle doğrulayarak raporlanan kârlılığın nesnelliğini güçlendirmekte ve torba hesapların alt faaliyet düzeyinde ayrıştırılmasına imkân tanıyarak bilgi şeffaflığını artırmaktadır. Bu yapı, finansal raporlamada bilgi kalabalığını azaltırken operasyonel risklerin görünürlüğünü artırmakta ve FDMS'nin TFRS 18 kapsamında karar faydası yüksek bir veri altyapısı olarak konumlandığını göstermektedir.

4.1. TMS 2 Stoklar Standardı ile FDMS İlişkisi

TMS 2 Stoklar standardı stokların maliyetinin belirlenmesinde dönüştürme maliyetlerinin (direkt işçilik ve genel üretim giderleri) mamul maliyetine sistematik bir şekilde dağıtılmasını zorunlu kılmaktadır (KGK, 2024). GMS karmaşık GÜG tutarlarını genellikle tek bir yükleme anahtarı (makine saati veya direkt işçilik saati gibi) kullanarak dağıtmakta bu da ürünlerin gerçek maliyet kaymasına neden olmaktadır. Özellikle yüksek otomasyonlu ve ürün çeşitliliği fazla olan işletmelerde bu durum stokların bilançoda yanlış değerlenmesine ve SMM'nin gerçeği yansıtmamasına yol açmaktadır (Lazol, 2021). FDMS maliyetleri doğrudan ürünlere değil önce bu ürünlerin tükettiği faaliyetlere yükleyerek TMS 2'nin aradığı sistematik ve rasyonel dağıtım ilkesini en üst seviyede gerçekleştirir (Garrison vd., 2021). FDMS sayesinde atıl kapasite maliyetleri ile mamul maliyetine dahil edilmesi gereken normal kapasite maliyetleri birbirinden net bir şekilde ayrıştırılır (Yükçü, 2021). FDMS ile TMS 2 arasındaki bu yapısal etkileşim dönüştürme maliyetleri, kapasite kullanımı ve GUD ölçümü boyutlarıyla Tablo 3'te detaylandırılmıştır.

Tablo 3. TMS 2 ve FDMS Entegrasyon Analiz Tablosu

Analiz Boyutu	TMS 2 Gerekliliği	FDMS'nin Stratejik Rolü	Raporlama Kalitesine Etkisi
1. Dönüştürme Maliyetlerinin Dağıtımı	GÜG'lerin mamul maliyetine sistematik ve rasyonel bir temelde dağıtılmasını şart koşar.	Maliyetleri Faaliyet Sürücüleri vasıtasıyla ürünlere yükleyerek GMS'deki hacim temelli hataları önler.	Stok maliyetlerinin ve SMM'nin matematiksel doğruluğunu artırarak brüt kâr rakamını şeffaflaştırır.
2. Normal Kapasite Kullanımı	Sabit GÜG'lerin mamul maliyetine dağıtımında normal kapasite kullanımını esas alır.	Faaliyet bazlı kapasite analizi yaparak atıl kapasiteye düşen giderlerin stok maliyetine yüklenmesini engeller.	Dönem gideri yazılması gereken verimsizlik maliyetlerinin stoklara gizlenmesini önleyerek varlık değerini korur.
3. GUD ölçümü	Stokların maliyet veya net gerçekleşebilir değerden düşük olanı ile değerlenmesini ister.	Üretim sürecindeki her bir operasyonel adımın maliyetini ölçer, stokların gerçek üretim maliyetini hatasız tespit eder.	Finansal analizlerde kullanılan stok devir hızı ve likidite oranlarının güvenilir veri tabanına oturmasını sağlar.

Kaynak: TMS 2, TFRS 18 (KGK, 2024) ve ilgili alanyazın çerçevesinde yazarlarca geliştirilmiştir.

Tablo 3 incelendiğinde TMS 2'nin stok değerlemesi ve dönüştürme maliyetlerinin hesaplanmasında FDMS ile güçlü bir entegrasyon sergilediği görülmektedir. Dönüştürme maliyetlerinin dağıtımı boyutunda FDMS maliyetleri faaliyet sürücüleri aracılığıyla ürünlere yükleyerek hacim temelli geleneksel yöntemlerden kaynaklanan tahsis hatalarını azaltmakta ve stok ile satılan malın maliyetinin daha doğru hesaplanmasını sağlamaktadır. Normal kapasite kullanımı kapsamında faaliyet bazlı kapasite analizi ile atıl kapasite maliyetlerini stoklardan ayrıştırarak dönem giderlerine yönlendirmekte ve varlık değerinin şişirilmesini önlemektedir. GUD ölçümü boyutunda ise üretim sürecindeki her faaliyet adımının maliyetini izleyerek stokların gerçek üretim maliyetini daha yüksek doğrulukla belirlemekte ve finansal oran analizlerinin güvenilirliğini artırmaktadır.

4.3. TFRS 8 - Faaliyet Bölümleri Standardı ile FDMS İlişkisi

TFRS 8 Faaliyet Bölümleri standardı işletmelerin finansal tablo kullanıcılarına faaliyet gösterdikleri farklı ekonomik çevreleri ve bu bölümlerin performanslarını değerlendirmelerine olanak tanıyacak bilgileri açıklamasını zorunlu kılar (KGK, 2024). Standardın temel taşı olan yönetim yaklaşımı bölümlere ilişkin raporlanacak bilgilerin işletmenin faaliyet kararını vermeye yetkili mercii tarafından iç raporlamada kullanılan verilerle tutarlı olmasını gerektirir. Ancak çok bölümlü yapılarda ortak genel giderlerin bölümlere dağıtımı geleneksel yöntemlerle (satış hacmi, personel sayısı vb.) yapıldığında bazı bölümler hak etmedikleri maliyet yükü altında ezilirken bazıları ise aşırı kârlı görünebilmektedir. Alanyazında çapraz sübvansiyon olarak adlandırılan bu durum bölüm bazlı kârlılık analizlerini saptırarak yanlış stratejik kararlara yol açar (Lazol, 2021; Garrison vd., 2021). Bu noktada FDMS ortak kaynak tüketimlerini faaliyet sürücüleri aracılığıyla bölümlere adaletli bir şekilde yükleyerek TFRS 8'in aradığı şeffaflığı sağlar. FDMS sayesinde bir bölümün ortak kaynaklardan (BT, İK, Lojistik vb.) ne kadar faydalandığı sübjektif yargılarla değil gerçek faaliyet tüketimiyle ölçülür (Yükçü, 2021). Bu etkileriTablo 4'te analiz edilmiştir.

Tablo 4. TFRS 8 ve FDMS Entegrasyon Analiz Tablosu

Analiz Boyutu	TFRS 8 Gerekliliği	FDMS'nin Stratejik Rolü	Raporlama Kalitesine Etkisi
1. Yönetim Yaklaşımı	İç raporlamada kullanılan kârlılık ölçütlerinin şeffaf bir şekilde dışsal raporlara yansımasını ister.	Bölüm bazlı Birim Faaliyet Maliyeti verilerini üreterek yönetimin kararlarını nesnelleştirir.	İç ve dış raporlama arasındaki veri tutarlılığını sağlayarak güvenilirliğini artırır.
2. Ortak Giderlerin Dağıtımı	Bölümlerin faaliyetlerini etkileyen ortak giderlerin makul bir temelde dağıtılmasını bekler.	Kaynak tüketimini izleyerek ortak giderleri bölüm tüketimi oranında paylaştırır.	Kârsız bölümlerin kârlı bölümler arkasına gizlenmesini (çapraz sübvansiyon) engeller.
3. Önemlilik ve Ayrıştırma	Faaliyet sonuçlarını önemli ölçüde etkileyen segmentlerin ayrı raporlanmasını zorunlu kılar.	Giderleri katma değer yaratan ve yaratmayan faaliyetlere ayırarak değer yaratan segmenti ortaya koyar.	Yatırımcıların sermaye tahsisi kararlarını daha doğru (riski ve getiriyi görerek) vermesini sağlar.

Kaynak: TFRS 8 TFRS 18 (KGK, 2024) ve ilgili alanyazın çerçevesinde yazarlarca geliştirilmiştir.

Tablo 4 incelendiğinde TFRS 8'in segment raporlamasında yönetim yaklaşımı, ortak giderlerin dağıtımı ve önemlilik/ayrıştırma boyutları üzerinden FDMS ile bütünleştiği görülmektedir. Yönetim yaklaşımı kapsamında FDMS bölüm bazlı birim faaliyet maliyeti verileri üreterek iç raporlamadaki kârlılık ölçütlerinin dış raporlara tutarlı biçimde yansımasını sağlamaktadır. Ortak giderlerin dağıtımı boyutunda kaynak tüketim döngüsünü izleyerek giderlerin bölümler arasında rasyonel biçimde paylaştırılmasına katkı sunmakta ve çapraz sübvansiyon riskini azaltmaktadır. Önemlilik ve ayrıştırma düzeyinde ise faaliyetleri katma değer yaratan ve yaratmayan şeklinde sınıflandırarak değer üreten segmentleri görünür kılmakta ve sermaye tahsis kararlarının daha isabetli alınmasına destek olmaktadır.

4.4. TMS 16 - Maddi Duran Varlıklar Standardı ile FDMS İlişkisi

TMS 16, bir varlığın maliyetine onu kullanıma hazır hale getiren tüm doğrudan harcamaların dahil edilmesini öngörür (KGK, 2024). Geleneksel maliyetleme yaklaşımlarında dolaylı giderler çoğunlukla tahmini dağıtım anahtarlarıyla aktifleştirilerek değer sapmalarına yol açmaktadır (Lazol, 2021). FDMS ise üretim ve kurulum faaliyetlerini ayrı maliyet nesneleri olarak izleyerek aktifleştirilecek maliyetlerle verimsizlik giderlerini net biçimde ayrıştırır (Garrison vd., 2021). Bu etki Tablo 5'te analiz edilmektedir.

Tablo 5. TMS 16 ve FDMS Entegrasyon Analiz Tablosu

Analiz Boyutu	TMS 16 Gerekliliği	FDMS'nin Stratejik Rolü	Raporlama Kalitesine Etkisi
Maliyet Unsurları	Aktifleştirilecek maliyetlerin varlığı hazır hale getirme sürecine ait olması	Faaliyet bazlı izleme ile aktifleştirilecek maliyeti netleştirir	Varlık maliyeti nesnel belirlenir
Kendi Üretilen Varlıklar	İç üretim maliyetlerinin doğru ayrıştırılması	Ortak kaynak kullanımını faaliyet sürücüleriyle ölçer	Gerçeğe uygun değerleme sağlanır
Normal Üstü Kayıplar	Verimsizlik maliyetlerinin aktifleştirilmemesi	Standart–fiili maliyet farkını ayırır	Amortisman şişmesini önler

Kaynak: TMS 16, TFRS 18 (KGK, 2024) ve ilgili alanyazın çerçevesinde yazarlarca geliştirilmiştir.

Tablo 5, TMS 16'nın FDMS ile yüksek düzeyde bütünleştiğini göstermektedir. FDMS, faaliyet sürücüleriyle maliyetleri izleyerek aktifleştirilecek tutarı nesnel biçimde belirler, ortak kaynakların varlık üretimine düşen kısmını ayrıştırarak gerçeğe uygun sunumu destekler. Ayrıca standart–fiili maliyet karşılaştırmasıyla verimsizlikleri dönem giderine yönlendirir ve amortismanın hatalı şişirilmesini önler.

4.5. TFRS 9 - Finansal Araçlar Standardı ile FDMS İlişkisi

TFRS 9, finansal varlıkların sınıflandırma ve ölçümünde iş modeli ve nakit akış özelliklerini esas alırken Beklenen Kredi Zararları yaklaşımıyla temerrüt riskini de raporlamaya dâhil eder (KGK, 2024). Ancak tahsilat sürecine ilişkin operasyonel maliyetlerin çoğu zaman dışarıda bırakılması riskin eksik ölçülmesine yol açabilir (Kaval vd., 2026). FDMS, alacak yönetimi ve tahsilat süreçlerini faaliyet bazlı maliyet nesneleri olarak izleyerek bu maliyetleri görünür kılar ve daha doğru ölçüm sağlar (Garrison vd., 2021). Bu ilişki Tablo 6'da analiz edilmektedir.

Tablo 6. TFRS 9 ve FDMS Entegrasyon Analiz Tablosu

Analiz Boyutu	TFRS 9 Gerekliliği	FDMS'nin Stratejik Rolü	Raporlama Kalitesine Etkisi
1. Nakit Akış Tahminleri	Finansal varlıkların net nakit akışlarının bugünkü değerini ölçer.	Tahsilat süreci operasyonel maliyetlerini nakit çıkışı olarak dahil eder.	Brüt alacak yerine net ekonomik faydayı yansıtarak finansal tablo doğruluğunu artırır.
2. Beklenen Kredi Zararı	Gelecek zarar tahmininde tarihsel ve ileriye dönük verileri kullanır.	Risk gruplarına göre alacak yönetim maliyetlerini sunar.	Karşılıkları sübjektif değil, ölçülebilir operasyonel verilerle destekler.
3. Risk Temelli Yönetim	Finansal varlıkları risk düzeyine göre yönetir ve raporlar.	Yüksek riskli alacakların kaynak tüketimini görünür kılar	İşletmenin risk iştahı ve verimliliğini finansal tabloya yansıtır.

Kaynak: TFRS 9, TFRS 18 (KGK, 2024) ve ilgili alanyazın çerçevesinde yazarlarca geliştirilmiştir.

Tablo 6 incelendiğinde TFRS 9'un finansal varlıkların ölçüm ve risk yönetimi sürecini FDMS ile çok katmanlı biçimde bütünleştirdiği görülmektedir. Nakit akış tahminleri boyutunda FDMS tahsilat sürecine ilişkin operasyonel maliyetleri nakit çıkışı olarak modele dahil ederek finansal varlıkların brüt değil net ekonomik değerinin daha doğru biçimde ölçülmesini sağlamaktadır. Beklenen kredi zararı kapsamında farklı risk gruplarına ait alacakların yönetiminde oluşan faaliyet bazlı maliyetleri görünür kılarak karşılık hesaplamalarının daha nesnel verilere dayandırılmasına katkı sunmaktadır. Risk temelli yönetim düzeyinde ise yüksek riskli alacakların yönetiminde tüketilen ilave kaynakları ortaya koyarak işletmenin risk iştahı ile operasyonel verimliliğini birlikte değerlendirme imkânı sağlamaktadır. Bu çerçevede FDMS TFRS 9 kapsamında finansal varlıkların yalnızca piyasa temelli değil operasyonel maliyet boyutunu da içeren daha bütüncül bir değerleme yaklaşımına zemin hazırlamaktadır.

4.6. TFRS 15 - Müşteri Sözleşmelerinden Hasılat Standardı ile FDMS İlişkisi

TFRS 15 hasılatın muhasebeleştirilmesinde beş aşamalı modeli esas alarak gelirin kontrol devriyle kaydedilmesini öngörür (KGK, 2024). Sözleşme ile doğrudan ilişkili maliyetlerin aktifleştirilmesi veya giderleştirilmesi ayrımı kritik bir unsurdur. Geleneksel maliyetleme yaklaşımları sözleşme bazlı dolaylı maliyetleri çoğu zaman genel giderlerde toplarken, bu durum kârlılık analizini zayıflatmaktadır (Kaval vd., 2026; Garrison vd., 2021). FDMS ise performans yükümlülüklerini ve bunlara ilişkin kaynak tüketimini faaliyet bazlı izleyerek maliyetleri sözleşme düzeyinde görünür kılar (Gücenme Gençoğlu vd., 2024). Böylece hasılatın elde edilme süreci ile maliyet eşleşmesi güçlenir ve sözleşme kârlılığı daha nesnel raporlanır (Yükçü, 2021). Bu ilişki Tablo 7'de analiz edilmektedir.

Tablo 7. TFRS 15 ve FDMS Entegrasyon Analiz Tablosu

Analiz Boyutu	TFRS 15 Gerekliliği	FDMS'nin Stratejik Rolü	Raporlama Kalitesine Etkisi
1. Performans Yükümlülükleri	Sözleşmedeki ayrı mal veya hizmetleri tanımlar ve bedelin bunlara dağıtılmasını zorunlu kılar.	Her bir performans yükümlülüğü için tüketilen faaliyet maliyetlerini tespit eder.	Hasılatı ve operasyonel verimliliği birlikte ölçer.
2. Sözleşme Maliyetlerinin Aktifleştirilmesi	Sözleşme elde etme maliyetlerinin (geri kazanılacaksa) aktifleştirilmesini öngörür.	Sözleşmeye özgü faaliyet maliyetlerini genel giderlerden ayırır. Aktifleştirilecek tutarı nesnelleştirir.	Maliyet kaymasını engelleyerek dönemsellik ilkesini ve kâr kalitesini korur.
3. Müşteri/Sözleşme Kârlılığı	Sözleşme bazlı net getiriyi ve ekonomik faydayı doğru raporlar.	Hizmet Verme Maliyeti analiziyle hangi müşteri faaliyetinin değer yarattığını kanıtlar.	Hasılat kalitesi ve sürdürülebilir kârlılığı öngörür.

Kaynak: TFRS 15, TFRS 18 (KGK, 2024) ve ilgili alanyazın çerçevesinde yazarlarca geliştirilmiştir.

Tablo 7 incelendiğinde TFRS 15'in hasılatın muhasebeleştirilmesi sürecini FDMS ile faaliyet bazlı bir yapıya taşıdığı görülmektedir. Performans yükümlülükleri boyutunda FDMS, her bir yükümlülüğe ilişkin tüketilen faaliyet maliyetlerini izleyerek hasılat ile operasyonel verimliliğin birlikte ölçülmesini sağlamaktadır. Sözleşme maliyetlerinin aktifleştirilmesi kapsamında sözleşmeye özgü maliyetleri genel giderlerden ayrıştırarak aktifleştirilecek tutarın nesnel biçimde belirlenmesine katkı sunmakta ve dönemsellik ilkesini güçlendirmektedir.

4.7. TMS 36 - Varlıkta Değer Düşüklüğü Standardı ile FDMS İlişkisi

TMS 36 varlıkların defter değerinin geri kazanılabilir tutarı aşmamasını hedefleyerek kullanım değeri hesaplarında geleceğe yönelik nakit akışı tahminlerini esas alır (KGK, 2024). Nakit üreten birimlerde (NÜB) operasyonel giderlerin geleneksel dağıtım anahtarlarıyla belirlenmesi değer düşüklüğü testini bozabilmektedir (Garrison vd., 2021; Kaval vd., 2026). FDMS ise ortak kaynak kullanımını faaliyet sürücüleriyle ölçerek NÜB bazında daha nesnel maliyet ve nakit akışı projeksiyonu sağlar. Bu sayede geri kazanılabilir tutar hesaplamaları daha tutarlı ve gerçeğe uygun hale gelir (Gücenme Gençoğlu vd., 2024; Yükçü, 2021). Bu ilişki Tablo 8'de analiz edilmektedir.

Tablo 8. TMS 36 ve FDMS Entegrasyon Analiz Tablosu

Analiz Boyutu	TMS 36 Gerekliliği	FDMS'nin Stratejik Rolü	Raporlama Kalitesine Etkisi
Kullanım Değeri	Gelecek nakit akışlarının bugünkü değerle ölçülmesi	NÜB bazlı operasyonel maliyet projeksiyonu sunar	Değerleme sapmalarını azaltır
Nakit Üreten Birimler	Bağımsız nakit girişi sağlayan birimlerin belirlenmesi	Genel giderleri faaliyet bazında NÜB'lere dağıtır	Birim kârlılığını şeffaflaştırır
Geri Kazanılabilir Tutar	Net satış değeri–kullanım değeri karşılaştırması	Operasyonel kaynak tüketimi üzerinden net getiri hesaplar	Varlık değerlemesinde doğruluğu artırır

Kaynak: TMS 36, TFRS 18 (KGK, 2024) ve ilgili alanyazın çerçevesinde yazarlarca geliştirilmiştir.

Tablo 8 incelendiğinde TMS 36'nın değer düşüklüğü testini FDMS ile operasyonel veri temelli bir yapıya dönüştürdüğü görülmektedir. Kullanım değeri hesaplaması boyutunda FDMS nakit üreten birimlere ilişkin gelecekteki operasyonel maliyet projeksiyonlarını nesnel veriyle destekleyerek tahmin hatalarını azaltmakta ve varlıkların aşırı değerlenmesini önlemektedir. Nakit üreten birimler kapsamında ortak giderlerin faaliyet bazlı dağıtımıyla birim kârlılığını şeffaflaştırmakta ve verimsizliklerin maliyet gizlemesi olmaksızın görünür hale gelmesini sağlamaktadır. Geri kazanılabilir tutar düzeyinde ise varlığın yaşam döngüsü boyunca tüketeceği kaynakları ölçerek daha gerçekçi net getiri analizine imkân tanımakta ve yatırımcıların varlık kalitesi ile gelecekteki nakit yaratma kapasitesine ilişkin öngörüsünü güçlendirmektedir.

4.8. TMS 38 - Maddi Olmayan Duran Varlıklar Standardı ile FDMS İlişkisi

TMS 38 maddi olmayan duran varlıkların muhasebeleştirilmesini düzenler ve Ar-Ge harcamalarının araştırma ve geliştirme safhalarına göre ayrıştırılmasını zorunlu kılar. Araştırma giderleri doğrudan gider yazılırken geliştirme giderleri belirli koşullarda aktifleştirilmektedir (KGK, 2024; Kaval vd., 2026). Geleneksel maliyetleme sistemleri bu ayrımı çoğunlukla tahmine dayalı yaparken FDMS, Ar-Ge projelerini faaliyet bazlı maliyet nesnesi olarak ele alarak kaynak kullanımını nesnel biçimde ayrıştırır ve hangi maliyetin giderleştirileceği ya da aktifleştirileceğini daha güvenilir veriye dayandırır (Öker, 2003; Yükçü, 2021; Garrison vd., 2021; Gücenme Gençoğlu vd., 2024). Bu yaklaşım özellikle karmaşık projelerde maliyetlerin güvenilir ölçümünü güçlendirerek TMS 38'in aktifleştirme kriterlerinin uygulanmasını destekler ve maddi olmayan varlıkların daha gerçeğe uygun biçimde raporlanmasına katkı sağlar. FDMS'nin TMS 38 kapsamında Ar-Ge harcamalarının sınıflandırılması ve aktifleştirilmesi üzerindeki bu teknik etkileri Tablo 9'da analiz edilmiştir.

Tablo 9. TMS 38 ve FDMS Entegrasyon Analiz Tablosu

Analiz Boyutu	TMS 38 Gerekliliği	FDMS'nin Stratejik Rolü	Raporlama Kalitesine Etkisi
1. Araştırma ve Geliştirme Ayrımı	Araştırma harcamalarının gider, geliştirme safhasının ise kriterler dahilinde aktifleştirilmesini öngörür.	Kaynak tüketimini faaliyet bazlı takip ederek Ar-Ge safhaları arasındaki maliyet kaymasını engeller.	Aktifleştirilen maliyetlerin doğruluğunu kanıtlayarak bilançonun güvenilirliğini artırır.
2. Özkaynak Yaratılan Varlıklar	İşletme bünyesinde oluşturulan varlıkların maliyetinin güvenilir şekilde ölçülmesini şart koşar.	Tasarım, prototip ve test gibi spesifik faaliyetlerin birim maliyetlerini projeye doğrudan yükler.	Varlığın maliyet bedelinin gerçeğe en yakın düzeyde raporlanmasını sağlar.
3. İtfa ve Değerleme	Varlığın yararlı ömrü boyunca sistematik olarak itfa edilmesini ve değerinin korunmasını hedefler.	Varlığın üretim sürecindeki operasyonel katkısını ölçerek itfa süresinin gerçekçiliğini destekler.	İşletmenin teknolojik kapasitesini ve fikri sermaye gücünü finansal verilere hatasız yansıtır.

Kaynak: TMS 38, TFRS 18 (KGK, 2024) ve ilgili alanyazın çerçevesinde yazarlarca geliştirilmiştir.

Tablo 9 incelendiğinde TMS 38'in maddi olmayan duran varlıkların muhasebeleştirilmesinde FDMS ile güçlü bir entegrasyon sergilediği görülmektedir. Araştırma ve geliştirme ayrımı boyutunda FDMS faaliyet bazlı maliyet takibi ile safhalar arası maliyet kaymasını önleyerek aktifleştirilen tutarların doğruluğunu artırmaktadır. Özkaynak yaratılan varlıklar kapsamında tasarım, prototip ve test gibi faaliyetlerin maliyetlerini doğrudan projelere yükleyerek varlık maliyetinin gerçeğe daha yakın biçimde raporlanmasını sağlamaktadır. İtfa ve değerleme düzeyinde ise varlığın üretim sürecindeki operasyonel katkısını dikkate

alarak itfa süresinin daha gerçekçi belirlenmesine katkı sunmakta ve işletmenin fikri sermaye gücünü finansal tablolara daha doğru yansıtmaktadır.

4.9. TMS 29 - Yüksek Enflasyonlu Ekonomilerde Finansal Raporlama Standardı ile FDMS İlişkisi

TMS 29 standardı paranın satın alma gücündeki aşırı değişimlerin finansal tablolar üzerindeki bozucu etkilerini gidermeyi amaçlar (KGK, 2024). Enflasyon muhasebesi uygulamalarında en kritik aşama parasal olmayan kalemlerin (stoklar, duran varlıklar vb.) düzeltme katsayısı ile çarpılarak güncel değerine getirilmesidir. Ancak bu düzeltmenin hatasız yapılabilmesi için ilgili maliyetin hangi tarihte (ay/dönem) ve hangi kaynak tüketimiyle oluştuğunun net bilinmesi gerekir (Kaval vd., 2026). Geleneksel yöntemlerdeki ortalama maliyet yaklaşımları, enflasyonist ortamda ciddi fiktif kâr veya gizli zarar oluşmasına neden olmaktadır (Garrison vd., 2021).

FDMS maliyetleri sadece tutar olarak değil aynı zamanda faaliyetlerin gerçekleşme zamanlaması ve kaynak tüketim döngüsü bazında raporlayarak enflasyon düzeltmesi (endeksleme) için ihtiyaç duyulan tarihsel veri setini hatasız bir şekilde sunar. Yükçü (2021) tarafından vurgulanan zaman tabanlı faaliyet ölçümü, her bir faaliyetin hangi enflasyonist konjonktürde gerçekleştiğini belgeleyerek düzeltme katsayılarının doğruluğunu garanti altına alır. Gücenme Gençoğlu vd. (2024) perspektifiyle FDMS'nin sunduğu bu analitik alt yapı işletmelerin sadece yasal bir zorunluluğu yerine getirmesini değil aynı zamanda enflasyona karşı gerçek maliyetlerini koruyarak stratejik fiyatlandırma kararları almasını sağlar. Sonuç olarak FDMS yüksek enflasyon dönemlerinde finansal raporların "bilgi verme" niteliğini koruyan stratejik bir kalkan görevi görür. FDMS'nin TMS 29 kapsamında maliyetlerin endekslenmesi ve gerçek kârlılık analizi üzerindeki bu hayati etkileri Tablo 10'da analiz edilmiştir.

Tablo 10. TMS 29 ve FDMS Entegrasyon Analiz Tablosu

Analiz Boyutu	TMS 29 Gerekliliği	FDMS'nin Stratejik Rolü	Raporlama Kalitesine Etkisi
1. Endeksleme Doğruluğu	Parasal olmayan kalemlerin defter değerlerinin düzeltme katsayısı ile çarpılmasını şart koşar.	Maliyetlerin katlanıldığı gerçek zaman dilimini faaliyet bazlı raporlayarak doğru katsayı seçimini sağlar.	Yanlış tarihli endekslemeden kaynaklanan finansal sapmaları ve vergi risklerini ortadan kaldırır.
2. Stok ve SMM Değerlemesi	Stokların ve satılan malın maliyetinin (SMM) enflasyondan arındırılmış reel değerini hedefler.	Stokların üretim sürecindeki her bir kaynak tüketim adımını tarihselleştirerek reel maliyetin korunmasını sağlar.	Fiktif kârların (enflasyon kârı) ayıklanmasını sağlayarak işletme sermayesinin erimesini önler.
3. Satın Alma Gücü Kazanç/Kaybı	Net parasal pozisyonun satın alma gücündeki değişimin hesaplanmasını zorunlu kılar.	Operasyonel nakit çıkışlarını (faaliyet giderlerini) zaman tüneliyle izleyerek nakit yönetimini enflasyona göre optimize eder.	İşletmenin enflasyon karşısındaki dayanıklılığını ve gerçek kârlılık performansını şeffaflaştırır.

Kaynak: TMS 29, TFRS 18 (KGK, 2024) ve ilgili alanyazın çerçevesinde yazarlarca geliştirilmiştir.

Tablo 10 incelendiğinde TMS 29'un enflasyon muhasebesi gerekliliklerinin FDMS ile operasyonel veri temelli bir yapıda desteklendiği görülmektedir. Endeksleme doğruluğu boyutunda FDMS maliyetlerin oluştuğu gerçek zaman dilimini faaliyet bazlı izleyerek doğru düzeltme katsayısının seçilmesini sağlamakta ve finansal sapmaları azaltmaktadır. Stok ve SMM değerlemesi kapsamında üretim sürecindeki kaynak tüketimini tarihsel olarak ayrıştırarak enflasyondan arındırılmış reel maliyetin korunmasına katkı sunmakta ve fiktif kârların oluşmasını engellemektedir. Satın alma gücü kazanç/kaybı düzeyinde ise operasyonel nakit

çıkışlarını zaman boyutuyla ilişkilendirerek işletmenin enflasyon karşısındaki gerçek kârlılık performansını daha şeffaf biçimde ortaya koymaktadır.

4.10. TFRS 13 - GUD Ölçümü Standardı ile FDMS İlişkisi

TFRS 13, GUD'un piyasa katılımcıları arasındaki olağan işlem fiyatı üzerinden ölçülmesini esas alan tek bir değerleme çerçevesi sunar (KGK, 2024). Standart; piyasa, gelir ve maliyet yaklaşımı olmak üzere üç temel yöntem tanımlar. Piyasa verisinin sınırlı olduğu durumlarda kullanılan maliyet yaklaşımı, varlığın yerine koyma maliyetini esas alır ve bu kapsamda kurulum, test ve operasyonel hazırlık gibi dolaylı maliyetlerin de dikkate alınmasını gerektirir (Kaval vd., 2026; Garrison vd., 2021). FDMS, varlık yaratım sürecindeki tüm operasyonel faaliyetleri maliyet nesneleri olarak ayrıştırarak bu maliyetlerin nesnel biçimde ölçülmesini sağlar. Faaliyet bazlı maliyetleme yaklaşımı, mühendislik, kalite kontrol ve enerji gibi kaynak tüketimlerini görünür kılarak TFRS 13'ün güvenilir veri hiyerarşisini destekler (Yükçü, 2021). Böylece subjektif tahminler azalır, GUD ölçümlerinin güvenilirliği artar ve maliyet yaklaşımına dayalı değerleme daha kanıta dayalı hale gelir (Gücenme Gençoğlu vd., 2024).FDMS'nin TFRS 13 kapsamında GUD ölçümleri ve maliyet yaklaşımları üzerindeki bu analitik etkileri Tablo 11'de analiz edilmiştir.

Tablo 11. TFRS 13 ve FDMS Entegrasyon Analiz Tablosu

Analiz Boyutu	TFRS 13 Gerekliliği	FDMS'nin Stratejik Rolü	Raporlama Kalitesine Etkisi
1. Maliyet Yaklaşımı	Varlığın yerine konulması için gereken güncel maliyetin ölçülmesini ister.	Varlığın üretimindeki tüm operasyonel adımları maliyetlendirerek tahmin yerine gerçekleşen tüketim verisini sunar.	Değerleme raporlarının objektifliğini artırarak denetim ve onay süreçlerini hızlandırır.
2. En İyi ve En Yüksek Kullanım	Varlığın fiziksel olarak mümkün finansal olarak makul kullanım potansiyelini değerlendirir.	Varlığın farklı operasyonel senaryolardaki kaynak tüketim verimliliğini simüle ederek değerlemeye alt yapı sağlar.	Varlığın işletme için yarattığı gerçek ekonomik potansiyelin finansal verilere doğru yansımasını sağlar.
3. Veri Hiyerarşisi (Girdi Seviyeleri)	Değerlemede kullanılan verilerin gözlemlenebilir ve güvenilir olmasını şart koşar.	Maliyetleri faaliyet sürücüleri ile mühürleyerek ölçümün her aşamasının geriye dönük izlenebilirliğini garanti eder.	Sübjektif varsayımlardan kaynaklanan aşırı değerleme risklerini minimize eder.

Kaynak: TFRS 13, TFRS 18 (KGK, 2024) ve ilgili alanyazın çerçevesinde yazarlarca geliştirilmiştir.

Tablo 11 incelendiğinde TFRS 13'ün GUD ölçümünde FDMS ile bütünleşik bir yapı sunduğu görülmektedir. Maliyet yaklaşımı boyutunda FDMS varlığın üretimindeki tüm operasyonel adımları faaliyet bazlı maliyetlendirerek tahmin yerine gerçekleşen tüketim verisini sağlamakta ve değerleme sürecinin objektifliğini artırmaktadır. En iyi ve en yüksek kullanım kapsamında farklı operasyonel senaryolarda kaynak tüketim verimliliğini analiz ederek varlığın ekonomik potansiyelinin daha doğru değerlendirilmesine katkı sunmaktadır. Veri hiyerarşisi düzeyinde ise maliyetleri faaliyet sürücüleri aracılığıyla izlenebilir hale getirerek ölçüm sürecinin şeffaflığını artırmakta ve subjektif varsayımlardan kaynaklanan değerleme risklerini azaltmaktadır.

4.11. TMS 37 - Karşılıklar, Koşullu Borçlar ve Koşullu Varlıklar Standardı ile FDMS İlişkisi

TMS 37 standardı işletmelerin gelecekteki belirsiz yükümlülüklerini finansal tablolara yansıtırken en iyi tahmin yöntemini kullanmalarını şart koşar (KGK, 2024). Özellikle garanti hizmetleri, yasal davalar veya restorasyon gibi gelecekte katlanılacak maliyetlerin bugünkü değerinin hesaplanmasında sadece geçmiş veriler değil bu yükümlülükleri yerine getirmek için gereken operasyonel çabanın da ölçülmesi gerekir (Kaval vd., 2026). Geleneksel yöntemlerin sunduğu kaba veriler karşılık tutarlarının ya eksik ya da aşırı (muhafazakarlık hatası) hesaplanmasına yol açabilmektedir (Garrison vd., 2021). FDMS bu süreçte karşılığa konu olan yükümlülüğü (örneğin bir ürünün tamir süreci) bir maliyet nesnesi olarak tanımlayarak bu yükümlülüğün yerine getirilmesi için tüketilecek her bir faaliyet adımını (lojistik, teknik işçilik, yedek parça yönetimi vb.) analitik bir biçimde modeller. Yükçü (2021) tarafından vurgulanan gelecek odaklı faaliyet maliyetlemesi TMS 37'nin aradığı en iyi tahmin kriterini nesnel verilere dayandırır. Gücenme Gençoğlu vd. (2024) perspektifiyle FDMS'nin sunduğu bu detaylı maliyet dökümü karşılık ayrılan kalemlerin gerçek operasyonel maliyetini yansıtarak finansal tablo kullanıcılarına daha şeffaf ve güvenilir bilgi sunulmasını sağlar. FDMS'nin TMS 37 kapsamında karşılıkların hesaplanması ve gelecekteki yükümlülük tahminleri üzerindeki bu teknik etkileri Tablo 12'de analiz edilmiştir.

Tablo 12. TMS 37 ve FDMS Entegrasyon Analiz Tablosu

Analiz Boyutu	TMS 37 Gerekliliği	FDMS'nin Stratejik Rolü	Raporlama Kalitesine Etkisi
1. En İyi Tahmin	Yükümlülüğün yerine getirilmesi için gereken harcamanın en makul tahminini ister.	Garanti ve servis gibi süreçlerin birim faaliyet maliyetini ölçerek tahmini nesnel verilere dayandırır.	Karşılık tutarlarındaki sapmaları önleyerek dönem kâr/zararının gerçeği yansıtmasını sağlar.
2. Gelecekteki Nakit Akışları	Zaman değeri varsa gelecekteki nakit çıkışlarının bugünkü değerini esas alır.	Restorasyon veya tasfiye süreçlerinin kaynak tüketimini tarihselleştirerek nakit akış projeksiyonu sunar.	İşletmenin gelecekteki nakit yükümlülükleri hakkında yatırımcıya daha net bir öngörü sunar.
3. Risk ve Belirsizlikler	Tahminlerde belirsizliklerin ve risklerin dikkate alınmasını zorunlu kılar.	Farklı operasyonel senaryolardaki (hızlı/yavaş çözüm vb.) faaliyet maliyetlerini simüle ederek risk analizini destekler.	Bilançonun borçlanma tarafındaki gizli risklerin şeffaflaşmasını ve ihtiyatlı raporlanmasını sağlar.

Kaynak: TMS 37, TFRS 18 (KGK, 2024) ve ilgili alanyazın çerçevesinde yazarlarca geliştirilmiştir.

Tablo 12 incelendiğinde TMS 37'nin karşılıklar koşullu yükümlülükler ve belirsizliklerin ölçümünde FDMS ile faaliyet bazlı bir yapıya dönüştüğü görülmektedir. En iyi tahmin boyutunda FDMS garanti ve servis süreçlerinin birim faaliyet maliyetlerini ölçerek karşılık hesaplamalarını daha nesnel hale getirmekte ve dönem kâr/zararının daha gerçeğe uygun raporlanmasını sağlamaktadır. Gelecekteki nakit akışları kapsamında restorasyon ve tasfiye süreçlerinin kaynak tüketimini tarihselleştirerek nakit yükümlülüklerine ilişkin daha gerçekçi projeksiyonlar üretmektedir. Risk ve belirsizlikler düzeyinde ise farklı operasyonel senaryolardaki maliyetleri simüle ederek borçlanma tarafındaki gizli risklerin daha şeffaf biçimde raporlanmasına katkı sunmaktadır.

4.12. TMS 19 Çalışanlara Sağlanan Faydalar

TMS 19 çalışanlara sağlanan faydaların kısa ve uzun vadeli tüm iş gücü maliyetlerinin dönemsellik ve gerçeğe uygun sunum ilkelerine göre muhasebeleştirilmesini zorunlu kılar; geleneksel maliyetleme yaklaşımları ise endirekt personel giderleri ve aktüeryal yükümlülükleri çoğunlukla torba hesaplarda toplayarak şeffaflığı azaltır. TFRS 18'in operasyonel şeffaflık yaklaşımı çerçevesinde bu maliyetlerin FDMS ile faaliyet bazlı yönetimi önem kazanır. FDMS, iş gücünü maliyet unsuru yerine faaliyet sürücüsü olarak konumlandırarak TMS 19 kapsamındaki tüm iş gücü maliyetlerini ilgili faaliyet havuzlarına ve nihai maliyet nesnelerine nesnel biçimde dağıtır; böylece tahmin hatalarını azaltır, operasyonel riskleri görünür kılar ve raporlama kalitesini güçlendirir. Tablo 13'te analiz boyutları bazında metodolojik olarak incelenmiştir.

Tablo 13. TMS 19 ve FDMS Entegrasyon Analiz Tablosu

Analiz Boyutu	TMS 19 Gerekliliği ve FDMS Odak Noktası	FDMS'nin Stratejik Rolü	Raporlama Kalitesine Etkisi
1. İşletme (Operating) Kategorisi Hassasiyeti	Kısa ve uzun vadeli çalışan faydalarının iş gücü maliyetinin finansman ve yatırım bileşenlerinden ayrıştırılmasını gerektirir.	TMS 19 kapsamındaki iş gücü maliyetlerini kaynak bazında izler ve işletme kârı ile yatırım maliyetleri arasındaki sınıflandırmayı netleştirir.	TFRS 18 kapsamındaki İşletme Kârı sunumunu tahminlerden arındırarak iş gücü kaynaklı operasyonel performansı analitik biçimde raporlar.
2. Yönetim Performans Ölçütleri (MPM)	Yönetimin çalışan verimliliği, iş gücü kârlılığı ve insan kaynakları performans göstergelerini finansal raporlarda doğrulanabilir kılmasını gerektirir.	"İşçi-saat" ve "işlem başına personel süresi" gibi faaliyet sürücüleriyle iş gücü maliyetlerini ürün/hizmet bazlı birim faaliyet maliyetine dönüştürür.	Finansal tablo dipnotlarında yer alan stratejik yönetim açıklamalarının ve insan kaynağı performans göstergelerinin doğrulanabilirliğini ve denetlenebilirliğini en üst düzeye çıkarır.
3. Birleştirme ve Ayrıştırma (Aggregation)	İş gücü maliyetlerinin (fazla mesailer, tazminat yükümlülükleri, primler vb.) tek bir hesapta gizlenmesini yasaklar; fonksiyonel detay talep eder.	Personel giderlerini katma değer yaratan ve yaratmayan faaliyetler olarak ayrıştırır; endirekt iş gücü havuzlarını şeffaf alt kırılımlara böler.	Finansal tablo okuyucusunun yapısal iş gücü yüklerini ve operasyonel riskleri net görmesini sağlar; bilgi kalabalığını azaltarak personel maliyetlerini görünür kılar.

Kaynak: TMS 19, TFRS 18 (KGK, 2024) ve ilgili alanyazın çerçevesinde yazarlarca geliştirilmiştir.

Tablo 13 incelendiğinde TMS 19'un iş gücü maliyetlerinin sınıflandırılması ve ölçümünde FDMS ile güçlü bir bütünleşme sergilediği görülmektedir. İşletme kategorisi hassasiyeti boyutunda FDMS iş gücü maliyetlerini kaynak bazında izleyerek işletme kârı ile yatırım maliyetleri arasındaki ayrımı netleştirmekte ve TFRS 18 kapsamında operasyonel performansın tahminlerden arındırılmış biçimde raporlanmasına katkı sunmaktadır. Yönetim performans ölçütleri kapsamında "işçi-saat" ve "işlem başına personel süresi" gibi

faaliyet sürücüleri aracılığıyla iş gücü maliyetlerini birim faaliyet maliyetine dönüştürerek yönetim göstergelerinin doğrulanabilirliğini artırmaktadır. Birleştirme ve ayrıştırma boyutunda ise personel giderlerini katma değer yaratan ve yaratmayan faaliyetler olarak ayrıştırarak endirekt iş gücü havuzlarını şeffaflaştırmakta ve finansal tablo okuyucusunun operasyonel riskleri daha net görmesini sağlamaktadır.

4.13. TMS 7 Nakit Akış Tablosu

TMS 7 işletmenin nakit ve nakit benzeri yaratma kapasitesini, bu akışların zamanlaması ve kesinliğiyle birlikte işletme, yatırım ve finansman faaliyetleri çerçevesinde sunmayı amaçlar. Ancak TFRS 18'in "giderlerin fonksiyonel sunumu" ve "işletme kategorisi hassasiyeti" ilkeleri özellikle işletme faaliyetlerinden kaynaklanan nakit akışlarının ölçüm kalitesini artırmayı gerekli kılar. FDMS nakit çıkışlarını yalnızca hesap bazlı brüt tutarlar olarak değil, operasyonel faaliyet sürücülerine dayalı biçimde izleyerek nakit akışlarını netleştirir ve geleceğe yönelik tahminleri güçlendirir. Böylece kaynak–faaliyet–nakit çıkışı ilişkisi kurularak nakit akışlarının sürdürülebilirliği ve tahmin doğruluğu artırılır. Bu çerçevede TMS 7 ve FDMS entegrasyonu TFRS 18 sunum ilkeleri kapsamında Tablo 14'te analiz edilmiştir.

Tablo 14. TMS 7 ve FDMS Entegrasyon Analiz Tablosu

Analiz Boyutu	TMS 7 Gerekliliği & FDMS Odak Noktası	FDMS'nin Stratejik Rolü	Raporlama ve Tahmin Kalitesine Etkisi
1. Operasyonel Nakit Çıkışlarının Netleştirilmesi	Faaliyetlere ilişkin brüt nakit çıkışları (stok alımları, faaliyet giderleri, çalışan ödemeleri) şeffaf ana gruplar halinde raporlanır.	Operasyonel nakit çıkışlarını faaliyet bazında izleyerek atıl kapasite, verimsizlik ve kaynak israfı maliyetlerini ayrıştırır.	Esas faaliyetlerden net nakit akışının kaynaklarını ve operasyonel verimsizliklerden doğan nakit tüketimini görünür kılar.
2. Tahmin Modellerinin Güçlendirilmesi	Tarihi nakit akış bilgisinin; gelecekteki nakit akışlarının tutarı, zamanlaması ve kesinliğinin göstergesi olarak kullanılmasını hedefler.	Brüt yöntem, işlem sayısı, sevkiyat sıklığı ve kurulum gibi faaliyet sürücüleriyle entegre edilerek operasyonel tahmin gücünü artırır ve gelecekteki nakit ihtiyaçlarını öngörür.	Gelecek nakit akış tahminlerini doğrusal varsayımlardan arındırarak operasyonel kapasiteye dayalı dinamik modellere dönüştürür.
3. Fonksiyonel Sunum ve Ayrıştırma (TFRS 18 Uyumu)	Tek bir işlemin veya nakit akışının, niteliğine ve fonksiyonuna göre farklı faaliyet sınıflarında (işletme, yatırım, finansman) doğru ayrıştırılmasını ister.	Nakit çıkışı gerektirmeyen kalemlerle doğrudan nakit tüketen faaliyetleri ayrıştırır. Operasyonel nakit harcamalarını fonksiyonel alt kırılımlara böler.	Bilgi kalabalığını ve mahsuplaşma hatalarını önler; işletmenin operasyonel esnekliğini ve nakit yaratma kabiliyetini görünür kılar.

Kaynak: TMS 7, TFRS 18 (KGK, 2024) ve ilgili alanyazın çerçevesinde yazarlarca geliştirilmiştir.

Tablo 14 incelendiğinde TMS 7'nin nakit akış raporlaması gerekliliklerinin FDMS ile faaliyet bazlı bir analitik yapıya dönüştürüldüğü görülmektedir. Operasyonel nakit çıkışlarının netleştirilmesi boyutunda FDMS nakit akışlarını faaliyet düzeyinde izleyerek atıl kapasite ve verimsizlik kaynaklı nakit tüketimini ayrıştırmakta ve esas faaliyetlerden net nakit akışının kaynaklarını görünür kılmaktadır. Tahmin modellerinin güçlendirilmesi kapsamında işlem sayısı, sevkiyat sıklığı ve kurulum gibi faaliyet sürücüleriyle entegre çalışarak gelecekteki nakit ihtiyaçlarını daha gerçekçi biçimde öngörmekte ve doğrusal varsayımları ortadan kaldırmaktadır. Fonksiyonel sunum ve ayrıştırma boyutunda ise nakit çıkışlarını fonksiyonel alt kırılımlara ayırarak bilgi kalabalığını ve mahsuplaşma hatalarını azaltmakta, böylece işletmenin nakit yaratma kapasitesini daha şeffaf hale getirmektedir.

4.14. TMS 12 - Gelir Vergileri Standardı ile FDMS İlişkisi

TMS 12 cari vergi yükümlülükleri ile varlık ve borçların defter değeri ile vergi matrahı arasındaki geçici farklardan doğan ertelenmiş vergi etkilerinin muhasebeleştirilmesini düzenler. Geleneksel maliyet sistemlerinde genel üretim giderleri ve maliyet sapmalarının torba hesaplarda toplanması ticari kâr ile mali kâr arasındaki geçici farkların tespitini zorlaştırır ve öznel yargı riskini artırır. TFRS 18'in giderlerin fonksiyonel sunumu ve işletme kategorisi hassasiyeti çerçevesinde TMS 12'nin daha şeffaf bir yapıda ele alınması gerekir. FDMS, maliyet sapmalarını ve dönemler arası gider dağılımlarını faaliyet sürücüleri üzerinden ayrıştırarak vergi etkilerini nesnel temele oturtur. TMS 12 ve FDMS entegrasyonu TFRS 18 kapsamında Tablo 15'te analiz edilmiştir.

Tablo 15. TMS 12 ve FDMS Entegrasyon Analiz Tablosu

Analiz Boyutu	TMS 12 Gerekliliği & FDMS Odak Noktası	FDMS'nin Stratejik Rolü	Raporlama ve Tahmin Kalitesine Etkisi
1. İşletme (Operating) Kategorisi Hassasiyeti	Dönem vergisinin ve ertelenmiş vergi unsurlarının, işletmenin ana faaliyet kârı üzerindeki net etkilerinin doğru sınıflandırılmasını gerektirir.	Maliyet sapmalarını ve stok değerleme farklarını faaliyet bazında izler, ticari kâr ile vergi matrahı arasındaki geçici farkları görünür kılar.	TFRS 18 kapsamında raporlanan İşletme Kârı sonrasındaki vergi yükünü şeffaflaştırır. Vergi matrahına etki eden operasyonel unsurları tahminden arındırarak netleştirir.
2. Yönetim Performans Ölçütleri (MPM)	Vergi planlamasının, ertelenmiş vergi stratejilerinin ve dönemler arası maliyet dağıtımlarının yönetim performans göstergeleri üzerindeki etkilerinin açıklanmasını ister.	Faaliyetlerin vergiye olan duyarlılığını ölçerek, ürün/hizmet bazında "Vergi Öncesi" ve "Vergi Sonrası" Birim Faaliyet Maliyeti verileri üretir.	Finansal tablo dipnotlarında sunulan yönetim açıklamalarının ve operasyonel kararlara bağlı vergi stratejilerinin güvenilirliğini ve doğrulanabilirliğini en üst seviyeye çıkarır.
3. Birleştirme ve Ayrıştırma (Aggregation)	Ertelenmiş vergi varlık ve yükümlülüklerinin torba hesaplarda gizlenmesini önler, geçici farkların net ayrıştırılmasını gerektirir.	TMS 12 kapsamındaki geçici fark üreten kalemleri operasyonel alt faaliyetlere ayrıştırarak şeffaflaştırır.	Finansal tablo kullanıcılarının vergi risklerini ve ertelenmiş vergi varlıklarının geri kazanılabilirliğini daha net görmesini sağlar.

Kaynak: TMS 12, TFRS 18 (KGK, 2024) ve ilgili alanyazın çerçevesinde yazarlarca geliştirilmiştir.

Tablo 15 incelendiğinde TMS 12'nin vergi muhasebesi yapısının FDMS ile faaliyet bazlı bir şeffaflık düzeyine taşındığı görülmektedir. İşletme kategorisi hassasiyeti kapsamında FDMS maliyet sapmaları ve stok değerleme farklarını faaliyet bazında izleyerek ticari kâr ile vergi matrahı arasındaki geçici farkları görünür kılmakta ve TFRS 18 çerçevesinde işletme kârı sonrası vergi yükünü netleştirmektedir. Yönetim performans ölçütleri boyutunda, faaliyetlerin vergi duyarlılığını ölçerek ürün ve hizmet bazlı vergi öncesi ve vergi sonrası birim maliyet verileri üretmekte ve yönetim açıklamalarının doğrulanabilirliğini artırmaktadır. Birleştirme ve ayrıştırma düzeyinde ise ertelenmiş vergi kalemlerini operasyonel alt faaliyetlere ayrıştırarak vergi risklerini ve geri kazanılabilirlik unsurlarını daha şeffaf hale getirmektedir.

4.15. TMS 21 - Kur Değişiminin Etkileri Standardı ile FDMS İlişkisi

TMS 21 yabancı para işlemlerinin ve yurtdışı faaliyetlerin fonksiyonel para birimine çevrilmesini ve kur farklarının finansal tablolarda raporlanmasını düzenler. Geleneksel maliyet sistemleri kur farklarını çoğunlukla finansman giderleri veya diğer faaliyet giderleri altında toplayarak operasyonel etkileri görünmez hale getirir ve maliyet yapısının şeffaflığını azaltır. TFRS 18'in finansal ve operasyonel bileşenleri ayrıştırma yaklaşımı bu yapıyı daha kritik hale getirir. FDMS kur farklarını "yabancı para kaynağı–satın alma/faaliyet–ürün/bölüm" zinciri üzerinden izleyerek finansal etkileri operasyonel süreçlerle ilişkilendirir. Böylece ithal girdilerden doğan kur riskinin hangi faaliyet ve maliyet nesnesinden kaynaklandığı netleşir. Bu yaklaşım, kur etkilerinin operasyonel maliyet yapısını maskelemesini önler ve TFRS 18 çerçevesinde Tablo 16'da analiz edilen daha şeffaf bir raporlama sunar.

Tablo 16. TMS 21–FDMS Entegrasyon Analizi

Analiz Boyutu	TMS 21 Gerekliliği & FDMS Odak Noktası	FDMS'nin Stratejik Rolü	Raporlama Kalitesine Etkisi
İşletme (Operating) Kategorisi Hassasiyeti	Kur farkı gelir ve giderlerinin, operasyonel faaliyetlerden mi yoksa finansman faaliyetlerinden mi kaynaklandığının net ayrımını zorunlu kılar.	İthal girdi alımlarından doğan kur farklarını Satın Alma ve Tedarik faaliyet sürücüleriyle ilişkilendirerek operasyonel etkisini ortaya koyar.	TFRS 18 kapsamında sunulan İşletme Kârı göstergesini döviz kuru dalgalanmalarının yarattığı bilgi kirliliğinden arındırır; operasyonel performansı ölçülebilir kılar.
Yönetim Performans Ölçütleri (MPM)	Yönetimin, döviz kuru risklerine karşı geliştirdiği korunma stratejilerinin ve ithalat verimliliğinin tablolarda doğrulanabilir olmasını ister.	Kur etkisinden arındırılmış ve dahil birim faaliyet maliyeti üreterek kur dalgalanmalarının kârlılığa etkisini analiz eder.	Operasyonel kur riski yönetim açıklamalarının dipnotlarla tutarlılığını ve doğrulanabilirliğini artırır.
Birleştirme ve Ayrıştırma (Aggregation)	Kur farkı giderlerinin büyük havuzlarda birleştirilerek operasyonel bölümlerin verimsizliklerinin gizlenmesini engeller; detaylı sunum ister.	İthalat, gümrükleme ve uluslararası lojistikteki kur etkilerini ayrıştırarak kur avantajları ile zamanlama kaynaklı kur zararlarını alt faaliyet bazında şeffaflaştırır.	Finansal tablo okuyucusuna ithal girdi bağımlılığı ve kur kırılganlığını net gösterir, torba hesapları azaltır.

Kaynak: TMS 21, TFRS 18 (KGK, 2024) ve ilgili alanyazın çerçevesinde yazarlarca geliştirilmiştir.

Tablo 16 incelendiğinde TMS 21'in kur farklarının sınıflandırılması ve raporlanmasına ilişkin gerekliliklerinin FDMS ile operasyonel düzeyde ayrıştırıldığı görülmektedir. İşletme kategorisi hassasiyeti kapsamında FDMS ithal girdi kaynaklı kur farklarını faaliyet sürücüleriyle ilişkilendirerek döviz dalgalanmalarının işletme kârı üzerindeki etkisini arındırmakta ve TFRS 18 çerçevesinde operasyonel performansı daha ölçülebilir hale getirmektedir. Yönetim performans ölçütleri boyutunda kur etkisinden arındırılmış ve dahil birim faaliyet maliyetleri üreterek kur riskinin kârlılığa etkisini analiz etmekte ve yönetim açıklamalarının doğrulanabilirliğini artırmaktadır. Birleştirme ve ayrıştırma düzeyinde ise kur farkı giderlerini alt faaliyet bazında ayrıştırarak ithal girdi bağımlılığı ve kur kırılganlığını şeffaf biçimde ortaya koymaktadır.

4.17. TMS 23 - TMS 33 – TMS 41 – TMS 40 Standartları ile FDMS İlişkisi

TMS 23, TMS 33, TMS 41 ve TMS 40 kapsamında borçlanma maliyetleri, hisse başına kazanç, biyolojik varlıklar ve yatırım amaçlı gayrimenkul ölçümleri belirlenirken, TFRS 18'in fonksiyonel sunum yaklaşımı bu alanlarda daha güçlü bir operasyonel ayrıştırma ihtiyacı doğurmaktadır (KGK, 2024). GMS verimsizlikleri ve atıl kapasite etkilerini yeterince ayrıştıramaması, özellikle faiz aktifleştirme, HBK hesaplaması ve varlık bazlı değerleme süreçlerinde raporlama kalitesini zayıflatabilmektedir (Kaval vd., 2026; Garrison vd., 2021). Bu etkiler Tablo 18'de özetlenmiştir.

Tablo 18. TMS 33 – TMS 41 – TMS 40 Standartları ile FDMS İlişkisi

Standart	Analiz Boyutu	TMS Gerekliliği	FDMS'nin Stratejik Rolü	Raporlama Kalitesi Etkisi
TMS 23	**Operasyonel ayrışım**	Özellikli varlıkla ilgili borçlanma maliyetlerinin aktifleştirilmesi	Faiz maliyetini inşa faaliyetleriyle ilişkilendirir, aktifleştirme zamanını faaliyet verisiyle doğrular	Faiz–yatırım ayrımı netleşir
	MPM	Yatırım projelerinde fon maliyeti ve verimlilik açıklamaları	Faaliyet bazlı borçlanma maliyeti üretir, gecikme etkisini izler	Yatırım verimliliği ölçülebilir olur
	Ayrıştırma	Faizlerin finansman giderlerinde gizlenmemesi	İnşa faaliyetlerini ayrıştırır, maliyet kaynağını görünür kılar	Borçlanma maliyeti şeffaflaşır
TMS 33	**Operasyonel ayrışım**	Esas faaliyet kârının net ayrıştırılması	Operasyonel kârı tek seferlik etkilerden ayırır	HBK operasyonel temelde okunur
	MPM	HBK açıklamalarının doğrulanması	Verimlilik etkisini HBK ile ilişkilendirir	Dipnot güvenilirliği artar
	Ayrıştırma	Kâr bileşenlerinin şeffaflığı	Atıl kapasiteyi görünür kılar	HBK analiz edilir
TMS 41	**Operasyonel kârlılık**	Biyolojik varlıkların GUD etkisinden ayrıştırılması	Biyolojik dönüşüm maliyetlerini faaliyet bazında izler	Operasyonel kâr netleşir
	MPM	Tarımsal verimlilik açıklamaları	Birim dönüşüm maliyeti üretir	Verimlilik sayısallaşır
	Ayrıştırma	Bakım–besleme–hasat ayrımı	Yaşam döngüsü faaliyetlerini ayrıştırır	Üretim şeffaflaşır
TMS 40	**Operasyonel gelir**	Kira gelirinin maliyetle netleştirilmesi	Gayrimenkulü faaliyet bazlı maliyet nesnesi yapar	Net kira geliri doğru ölçülür
	MPM	Portföy verimliliği açıklamaları	İşletim oranı üretir	Yönetim performansı doğrulanır
	Ayrıştırma	Bakım ve yönetim giderlerinin ayrımı	Her varlığı ayrı maliyet merkezi yapar	Portföy şeffaflaşır

Kaynak: TMS 33,41,40, TFRS 18 (KGK, 2024) ve ilgili alanyazın çerçevesinde yazarlarca geliştirilmiştir.

Tablo 18 incelendiğinde TMS 33, TMS 41 ve TMS 40 kapsamında performans ve varlık bazlı ölçümlerin FDMS ile faaliyet temelli olarak yeniden yapılandırıldığı görülmektedir. FDMS, operasyonel ayrıştırmayı

güçlendirerek HBK, biyolojik varlık verimliliği ve gayrimenkul portföy performansının daha şeffaf, doğrulanabilir ve karşılaştırılabilir biçimde raporlanmasına katkı sağlamaktadır.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada FDMS ile TMS/TFRS arasındaki stratejik entegrasyonun finansal raporlama kalitesi üzerindeki belirleyici etkisi ve kavramsal örtüşme noktaları incelenmiştir. Araştırma bulguları FDMS'nin operasyonel adımları bağımsız maliyet nesnesi olarak tanımlama yeteneğinin finansal tabloları subjektif tahminlerden arındırarak standartların talep ettiği GUD ve nesnellik kriterleriyle tam uyumlu, ölçülebilir bir veri tabanına oturttuğunu göstermektedir. Bu durum maliyet tahsisatındaki hata payını minimize ederek raporlanan bilginin doğrulanabilirliğini artırmakta FDMS'yi TFRS uyum süreçlerinde finansal şeffaflığı garanti eden stratejik bir raporlama bileşeni haline getirmektedir.

Özellikle 2027 yılında zorunlu olacak TFRS 18 Finansal Tablolarda Sunum ve Açıklama Standardı bağlamında FDMS giderlerin fonksiyonel sınıflandırılmasını metodolojik olarak destekleyerek "esas faaliyet kârı" hesaplamasındaki yönetsel sübjektifliği daraltmakta ve MPM için gereken ampirik altyapıyı kurmaktadır. Benzer şekilde TMS 2 kapsamında atıl kapasite maliyetlerini ayrıştırarak envanterin bilançoda aşırı değerlenmesini engellemekte yüksek veri hassasiyeti talep eden TFRS 15, TFRS 8 ve TFRS 9 standartları açısından finansal şeffaflığı optimize etmektedir.

Alanyazın perspektifinden sonuçlar; operasyonel maliyet doğruluğunu gerçeğe uygun sunumun önkoşulu sayan Cooper ve Kaplan (1988), Garrison vd. (2021), Yükçü (2021) ile Shank ve Govindarajan (1993) yaklaşımlarıyla uyumludur. Ayrıca çağdaş yönetim muhasebesi sistemlerinin stratejik önceliklerle entegrasyonu tezi (Chenhall ve Langfield-Smith, 1998; Kaval vd., 2026; Gücenme Gençoğlu vd., 2024) ile envanter değerlemesi ve raporlama kalitesi arasındaki doğrusal ilişki (Hemmer ve Labro, 2008) bulgularımızla desteklenmektedir.

Mevcut alanyazından özgün ayrışma noktaları ise şunlardır:

- FDMS yalnızca lokal bir araç olarak değil çoklu TFRS standartlarıyla eş güdümlü çalışan çok katmanlı bir kurumsal raporlama mimarisi olarak konumlandırılmıştır.
- Model TMS 29, TFRS 9, TMS 40 ve TMS 41 standartlarında süreç-temelli tam bir izlenebilirlik sağlayarak geleneksel kalıpların dışına taşınmıştır.

Araştırmanın en kritik çıktılarından biri finansal muhasebe ile yönetim muhasebesi arasındaki geleneksel doktrinel ayrımın modern kurumsal raporlama ihtiyaçları doğrultusunda yeniden değerlendirilmesi gerekliliğini ortaya koymasıdır. FDMS tabanlı yakınsama modeli bağımsız denetçilere nesnel bir kanıt zinciri sunmakta, yönetim düzeyinde sermaye tahsis kararlarını rasyonelleştirmekte, yatırımcılar için ise hisse başına kazanç (TMS 33) ve nakit akış kalitesini (TMS 7) fiktif politikalardan arındırmaktadır.

ERP, bulut bilişim ve büyük veri analitiğindeki teknolojik sıçramalar geçmişte alanyazında (Aksoylu ve Aykan, 2013) dile getirilen yüksek sistem maliyeti ve uygulama zorluğu engelini büyük ölçüde aşmıştır. Bu doğrultuda işletmelere, muhasebe bilgi sistemlerini pasif bir yasal uyum mekanizması yerine FDMS tabanlı stratejik bir veri mimarisi olarak yapılandırmaları önerilmektedir. Gelecek akademik çalışmalarda yapay zekâ destekli otonom faaliyet sürücüsü atama algoritmalarının TFRS 13 GUD modelleriyle dinamik entegrasyonu ve bu bütünleşik modelin farklı makro sektörlerdeki (imalat, dijital hizmetler, tarım, gayrimenkul) firma değeri üzerindeki ampirik etkileri boylamsal verilerle incelenebilir.

KAYNAKÇA

Aksoylu, S. ve Aykan, E. (2013). Stratejik Maliyet Yönetimi Araçlarının Kullanım Düzeyi ve Finansal Performans İlişkisi: Kayseri İlinde Bir Araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi, 5(2), 154-178.

Chenhall, R. H., ve Langfield-Smith, K. (1998). The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach. Accounting, Organizations and Society, 23(3), 243-263.

Cooper, R., ve Kaplan, R. S. (1988). Measure costs right: Make the right decisions. *Harvard Business Review, 66(5), 96-103*.

Çetinoğlu, T., (2024). Muhasebe ve Etik. Ekin Yayınevi

Çukacı, Y. C., Yılmaz, İ., Katı, M., ve Koca, Z. (Editörler). (2022). *Türkiye muhasebe standartları: Tüm standartlara ilişkin kapsamlı açıklamalar, uygulamalı örnekler ve güncel yaklaşımlar (2022 TMS tam seti)*. Gazi Kitabevi.

Eker, M. (2009). Faaliyete Dayalı Maliyetleme Sisteminin Karar Vermede Sağladığı Faydalar ve Raporlama Kalitesi Üzerindeki Etkisi. Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 28(1), 125-144.

Garrison, R. H., Noreen, E. W., ve Brewer, P. C. (2021). *Managerial Accounting (17th ed.)*. McGraw-Hill Education.

Gücenme Gençoğlu, Ü., Gökçen, G., Ataman, B., Yılmaz, F., & Cavlak, H. (2024). Finansal raporlama standartlarına uygun hesap planı uygulamaları: TFRS ve BOBİ FRS kapsamında açıklamalar ve örnekler (2. baskı). Türkmen Kitabevi.

Gürdal, K., (2007). Maliyet Yönetiminde Güncel Yaklaşımlar. Siyasal Yayınevi

Hacırüstemoğlu, R., ve Şakrak, M., (2002). *Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar.* Türkmen Kitabevi.

Hemmer, T. ve Labro, E. (2008). On the Optimal Relation Between the Properties of Managerial and Financial Reporting Systems. The Accounting Review, 83(5), 1209-1240.

Kamu Gözetimi Kurumu [KGK]. (2024). *Türkiye Muhasebe Standartları / Türkiye Finansal Raporlama Standartları (TMS/TFRS)*. Erişim Adresi: https://www.kgk.gov.tr

Karapınar, A., (2020). *Türkiye Muhasebe Finansal Raporlama Standartları TMS – TFRS.* Gazi Kitabevi.

Kaval, H., Örten, R., ve Karapınar, A. (2026). *Türkiye Muhasebe - Finansal Raporlama Standartları uygulama ve yorumları (TFRS 18 ve 19 eklenmiş) (16. baskı)*. Gazi Kitabevi.

Kısa, U. (2008). *Uluslararası Muhasebe Standartları ve üretim maliyetleri ilişkileri üzerine bir inceleme,* [Yüksek lisans tezi, Kadir Has Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

Lazol, İ. (2021). *Maliyet Muhasebesi.* Ekin Yayınevi.

Öker, F., (2003). *Faaliyet Tabanlı Maliyetleme: Üretim ve Hizmet İşletmelerinde Uygulamalar.* Literatür Yayınları.

Polat, Ö., (2022). *Üretim ve Hizmet İşletmelerinde Faaliyete Dayalı Maliyet Sisteminin Çeşitli Yönleriyle İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunun Yemekhanesinde Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi.

Quesado, P. ve Silva, R., (2021) Activity-Based Costing (ABC) and Its Implication for Open Innovation. *Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity, 7, 41.* https://doi.org/10.3390/joitmc7010041

Shank, J. K., ve Govindarajan, V. (1993). *Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage*. Free Press.

Turney, P.B.B., (2008). Activity-Based Costing An Emerging Foundation for Performance

Yalçın, E., (2015). *Uluslararası Finansal Raporlama.* Seçkin Yayıncılık.

Yükçü, S. (2021). *Yönetim Muhasebesi.* Altın Nokta Yayınları.

YOĞUN BAKIMDA DUYGULARIN BEDELİ: HEMŞİRELERDE DUYGUSAL EMEK VE DUYGUSAL İŞ TATMİNİ

Dr. Öğretim Üyesi Tugay ÖNEY

Tarsus Üniversitesi, *tugayoney@tarsus.edu.tr*

Dr. Öğretim Üyesi Şerife KARAGÖZ

Avrasya Üniversitesi, *srfkrgz1992@gmail.com*

Özet

Küresel salgınlar ve savaşların artışı, yoğun bakım ünitelerinde daha ağır ve stresli çalışma koşullarının yaşanmasına neden olmaktadır. Bu durum, mevcut olumsuz çalışma koşullarıyla birleştiğinde hemşireler üzerinde çeşitli psikolojik ve duygusal sorunlar ortaya çıkarabilmektedir. Bu bağlamda söz konusu çalışma, yoğun bakım hemşirelerinin duygusal emek düzeylerinin duygusal iş tatmini üzerindeki etkisini Kaynakların Korunması Teorisi kapsamında kuramsal bir çerçeve temelinde inceleyerek hem uygulayıcılara hem de literatüre katkı sunmayı amaçlamaktadır. Araştırma kapsamında 189 yoğun bakım hemşiresinden elde edilen veriler SPSS 25.0 ve Jamovi 2.3.28 istatistik programları kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, duygusal emek boyutlarından derinden rol yapmanın duygusal iş tatmini üzerinde negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Buna karşılık yüzeysel rol yapma ve doğal duygular boyutlarının duygusal iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Bu doğrultuda sağlık kuruluşlarının, hemşirelerin maruz kaldıkları duygusal yoğunluğu azaltmaya ve duygusal iyilik hâllerini desteklemeye yönelik stratejiler geliştirmesi önem arz etmektedir. Özellikle yöneticiler, hastalar ve hasta yakınları kaynaklı gereksiz taleplerin azaltılması ve sosyo-duygusal baskıların hafifletilmesine yönelik düzenlemeler yapılması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Duygusal Emek, Duygusal İş Tatmini, Sağlık Sektörü.*

THE COST OF EMOTIONS IN INTENSIVE CARE: EMOTIONAL LABOR AND AFFECTIVE JOB SATISFACTION AMONG NURSES

Abstract

The increasing occurrence of global pandemics and wars has led to more demanding and stressful working conditions in intensive care units. When combined with already challenging working environments, these conditions may give rise to various psychological and emotional problems among nurses. In this context, the present study aims to contribute to both practitioners and the literature by examining the effect of intensive care nurses' emotional labor levels on emotional job satisfaction within the theoretical framework of the Conservation of Resources (COR) Theory. Within the scope of the study, data collected from 189 intensive care nurses were analyzed using SPSS 25.0 and Jamovi 2.3.28 statistical software programs. The findings indicate that deep acting, one of the dimensions of emotional labor, has a negative and statistically significant effect on emotional job satisfaction. In contrast, no significant effect was found for the dimensions of surface acting and naturally felt emotions on emotional job satisfaction. In line with these findings, it is important for healthcare institutions to develop strategies aimed at reducing the emotional burden experienced by nurses and supporting their emotional well-being. In particular, it is recommended that managers implement arrangements to reduce unnecessary demands originating from patients and their relatives and to alleviate socio-emotional pressures faced by nurses.

Keywords: Emotional Labor, Affective Job Satisfaction, Healthcare Sector.

1. GİRİŞ VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Günümüzde hizmet sektörünün giderek artan önemi işletmeler açısından insan kaynağının yalnızca fiziksel ve zihinsel emeğini değil, duygusal emeğini de stratejik bir unsur haline getirmiştir. Özellikle yüz yüze iletişimin yoğun olduğu mesleklerde çalışanların sergiledikleri duygusal çaba örgütsel başarı üzerinde etkili olmaktadır. Sağlık sektörü söz konusu olduğunda bu boyut daha da belirginleşmektedir. Sağlık hizmetleri teknik uzmanlığın ötesinde, yüksek düzeyde duygusal etkileşim içeren bir hizmet sunum sürecini kapsamaktadır (Yağcı Özen ve Yüceler, 2019: 194). Bu süreçte sağlık çalışanlarından mesleki bilgi ve becerilerini etkin biçimde kullanmalarının yanı sıra çoğu zaman belirsizlik, aciliyet ve yoğun duygusal yük

altında duygularını yönetebilmeleri beklenmektedir (Kim, 2026: 115). Duygular tekdüze olmayan, çok boyutlu, öznel ve kişiden kişiye farklılık gösteren deneyimlerdir. Çalışma yaşamında ise bireyler her zaman hissettikleri duyguları doğrudan yansıtamayabilmektedir. Örgütün beklentilerine göre duygularını nasıl sergileyeceklerini ayarlamak zorunda kalabilmektedirler. Duygusal emek, bireyin gerçek duygularını kontrol altına alarak örgütün beklentilerine uygun duygusal ifadeler sergilemesi olarak ifade edilebilir (Aslan, 2023: 49). Hochschild (1983: 7) duygusal emeği, çalışanların hizmet sunumu sırasında duygularını kontrol etmek ve yönetmek için harcadıkları çaba olarak tanımlamakta ve bu emeğin ücret karşılığı sunulması nedeniyle ticari bir değer taşıdığını vurgulamaktadır.

Duygusal emek yazında yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma olmak üzere iki temel strateji ile öne çıkmaktadır (Hochschild, 1979, 1983). Yüzeysel rol yapmada çalışan, gerçekte hissetmediği duyguları sergileyerek ya da hissettiği duyguları bastırarak dışa dönük bir davranış değişikliği gerçekleştirmektedir. Bu süreçte içsel duygular ile dışa yansıtılan duygular arasında bir uyumsuzluk söz konusudur (Brotheridge ve Grandey, 2002). Derinden rol yapmada ise birey, kendisinden beklenen duyguları gerçekten hissetmeye çalışarak içsel duygularını duruma uyumlu hale getirmeye yönelmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 93; Ünlü ve Yürür, 2015: 189). Bu stratejide davranışsal değişim duyguların yeniden yapılandırılması yoluyla gerçekleşmektedir (Bailey vd., 2013: 251). Bunun yanı sıra bazı araştırmacılar, çalışanların herhangi bir zorunluluk olmadan içlerinden geldiği gibi duygularını ifade etmelerini *"doğal duygular"* boyutu kapsamında değerlendirmektedir (Basım ve Beğenirbaş, 2012: 79).

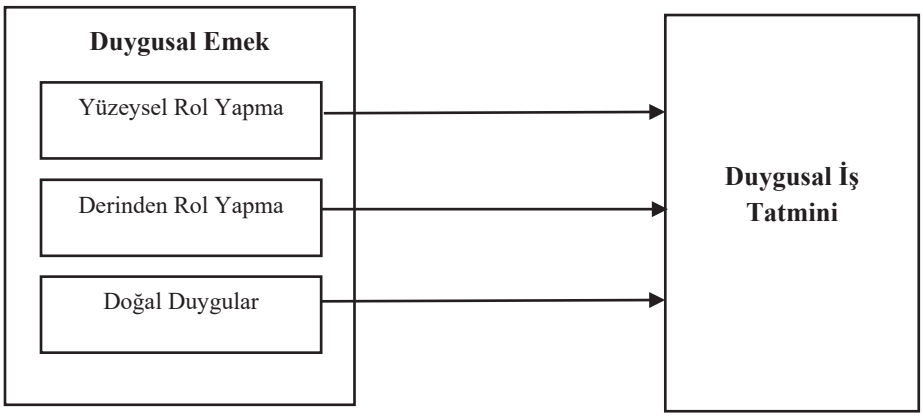
Duygusal emeğin örgütsel sonuçları özellikle iş tatmini bağlamında sıklıkla ele alınmaktadır. İş tatmini, örgütsel davranış alanında en fazla incelenen kavramlardan biri olup çalışanların psikolojik durumları ve örgütsel çıktılar üzerinde belirleyici bir role sahiptir. Çalışanın işine yönelik memnuniyet düzeyi, performans, motivasyon, psikolojik iyi oluş ve örgütsel bağlılık gibi birçok değişkenle ilişkilidir (Aslan Teke ve Gültekin, 2025: 248). Bununla birlikte iş tatmini çok boyutlu bir yapıya sahiptir ve hem bilişsel hem de duygusal bileşenleri içermektedir. Bu noktada duygusal iş tatmini (affective job satisfaction), bireyin işine yönelik geliştirdiği duygusal tepkilerin bütününü ifade etmektedir (Thompson ve Phua, 2012: 277). Çalışanın işini sevme düzeyi, işten keyif alıp almaması ve işe ilişkin olumlu ya da olumsuz duygusal değerlendirmeleri bu kapsamda ele alınmaktadır. Duygusal iş tatmini, işin bütününe ilişkin genel bir duygusal değerlendirmeyi yansıtmaktadır. Bilişsel iş tatmini ise daha çok iş koşullarının beklenen standartlarla rasyonel biçimde karşılaştırılmasına dayanmaktadır (Moorman, 1993). Bu bağlamda ücret, terfi olanakları ve çalışma koşulları gibi somut unsurlar bireyin işine ilişkin rasyonel değerlendirmelerine dayandığı için bilişsel iş tatmini kapsamında ele alınmaktadır (Locke, 1969). Diğer taraftan işten duyulan haz, keyif alma düzeyi ve genel duygusal memnuniyet, çalışanın işine yönelik duygusal tepkilerini yansıttığından duygusal iş tatmini kapsamında değerlendirilmektedir. Dolayısıyla duygusal iş tatmini ile bilişsel iş tatmini birbiriyle ilişkili olmakla birlikte kuramsal olarak farklı yapılar olarak değerlendirilmelidir (Lai vd., 2024: 3). Duygusal emek ile duygusal iş tatmini arasındaki ilişkinin Kaynakların Korunumu Teorisi (Conservation of Resources Theory) kapsamında açıklanabileceği düşünülmektedir. Kaynakların Korunumu Teorisi, bireylerin değer verdikleri kaynakları elde etmeye, sürdürmeye, korumaya ve geliştirmeye çalıştıklarını ve kaynak kaybına yönelik tehditleri en aza indirmeye gayret ettiklerini ileri sürmektedir. Kaynak kaybına yönelik tehditler çoğunlukla rol talepleri ile bu talepleri karşılamak için harcanan enerji ve çaba biçiminde ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar, belirli iş taleplerini karşılamak amacıyla sahip oldukları kaynakları kullanırken bunun karşılığında olumlu sonuçlar elde etmeyi beklemekte ve aynı zamanda hangi kaynakların kendileri için daha yararlı olacağına ilişkin değerlendirmeler yaparak kaynaklarını korumaya çalışmaktadırlar (Brotheridge ve Lee, 2002: 58). Bu çerçevede hemşirelik mesleği, hasta ve hasta yakınlarıyla yoğun etkileşim gerektirmesi nedeniyle çalışanların sürekli olarak duygularını düzenlemelerini gerektiren bir meslek olarak öne çıkmaktadır. Özellikle yoğun bakım ünitelerinde görev yapan hemşireler, mesleki rollerinin gereği olarak çoğu zaman hissettikleri duygulardan farklı duygular sergilemek veya duygularını kontrol etmek durumunda kalmaktadır. Bu süreçte sergilenen duygusal emek, çalışanların duygusal ve psikolojik kaynaklarını kullanmalarını gerektirmektedir. Kaynakların Korunumu Teorisi açısından değerlendirildiğinde, çalışanların sahip oldukları duygusal kaynakların yoğun biçimde kullanılması veya tükenmesi onların işlerine yönelik değerlendirmelerini etkileyebilmektedir. Dolayısıyla hemşirelerin duygusal emek sürecinde harcadıkları kaynakların düzeyi işlerinden elde ettikleri duygusal iş tatmini üzerinde belirleyici olabilmektedir. Bu çalışmanın amacı, yoğun bakım ünitelerinde görev yapan hemşirelerde duygusal emeğin boyutlarının (yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duygular) duygusal iş tatmini üzerindeki etkilerini

incelemektir. Yazında duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar bulunmaktadır. Fakat bu çalışmaların önemli bir kısmının genel iş tatminine odaklandığı (Lee ve Jang, 2019; Lee, 2021; Gunawan vd., 2024; Rupasena vd., 2025; Kuo vd., 2025; Xu ve Fan, 2025) ve duygusal iş tatminini merkeze alan araştırmaların sınırlı kaldığı görülmektedir. Ayrıca mevcut araştırmalar çoğunlukla duygusal emeğin yüzeysel ile derinden rol yapma boyutlarını ele almakta ve doğal duygular boyutunu model dışı bırakmaktadır. Bu durum çalışanların içsel duygularını olduğu gibi yansıtabildikleri durumların iş tatmini üzerindeki etkilerinin yeterince açıklanamamasına neden olmaktadır. Mevcut çalışma duygusal emeğin üç boyutunu birlikte ele alarak yoğun bakım hemşirelerinin işlerine yönelik duygusal değerlendirmelerini daha bütüncül bir çerçevede incelemeyi amaçlamaktadır.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

2.1. Çalışmanın Amacı, Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırma, yoğun bakımda görev alan hemşirelerin duygusal emeklerinin duygusal iş tatmini üzerindeki etkisini irdelemek amacıyla yapılmıştır. Duygusal emeğin boyutlarının bağımsız değişken, duygusal iş tatminin bağımsız değişken olarak oluşturulan araştırma modeli ve hipotezler şu şekildedir.



Şekil 1. Araştırma modeli

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan araştırma modeline ilişkin hipotezler aşağıda sunulmaktadır:
H_1: Yüzeysel rol yapmanın duygusal iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H_2: Derinden rol yapmanın duygusal iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H_3: Doğal duyguların duygusal iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi vardır.

2.2. Örneklem

Araştırmanın örneklemini, yoğun bakımda görev yapan hemşireler oluşturmaktadır. Bu çalışmada örneklem olarak yoğun bakımda görev yapan hemşirelerin seçilme nedeni, hasta bakım merkezli uygulamaların ön planda olduğu ve ölüm ya da ölmekte olan hastalarla yakından ilgilenmenin oluşturduğu fiziksel ve psikolojik yükün çalışanların işyerinde tatmin duygularını olumsuz etkileyebileceği ve bu durumun gerek bakım kalitesinde gerekse örgüte olan aidiyet duygusunu etkileyebileceği düşüncesidir. Kolayda örneklem yönteminin benimsendiği bu çalışmada veriler, 189 katılımcıdan çevrimiçi anket tekniği ile 11 Ocak 2026-12 Şubat 2026 tarihleri arasında elde edilmiştir. Araştırma örnekleminin %93,1'i kadın, %6,9'u ise erkek katılımcılardan oluşmaktadır. Katılımcıların %74,6'sı evli, %25,4'ü bekardır. Yaş dağılımı incelendiğinde, katılımcıların yaklaşık yarısının (%49,2) 43–50 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi açısından değerlendirildiğinde, katılımcıların %3,2'sinin lise, %36'sının ön lisans ve %60,8'inin lisans mezunu olduğu belirlenmiştir. Son olarak, araştırmaya katılanların %80,4'ünün 11 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olduğu tespit edilmiştir.

2.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veriler yazarlar tarafından Türkçeye geçerliliği ve uyarlamaları kanıtlanmış verilerden hazırlanan bir anket formu vasıtasıyla toplanmıştır. Soru formu, demografik özellikler ve hipotezleri test etmeye yönelik ölçüm araçlarından oluşmaktadır.

Duygusal Emek Ölçeği: Hemşirelerin duygusal emek düzeylerini belirlemek amacıyla Diefendorff ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilen Basım ve Begenirbaş (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan Duygusal Emek ölçeği kullanılmıştır. İlgili ölçek 13 maddeden ve üç alt boyuttan oluşmaktadır. Yüzeysel rol yapma (6 ifade), Derinden rol yapma (4) ifade ve Doğal duygular (3 ifade). Bununla birlikte ölçek beşli Likert tipindedir (1=Hiçbir Zaman; 5=Her Zaman). Ölçekte ters madde ile kodlama bulunmamaktadır.

Duygusal İş Tatmini Ölçeği: Hemşirelerin duygusal iş tatmin algılarını ölçmek amacıyla Thompson ve Phua (2012) tarafından geliştirilen ve Aslan Teke ile Gültekin (2025) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Duygusal İş Tatmini Ölçeğidir. Ölçek tek boyut ve 4 maddeden oluşmuş olup beşli Likert tipi derecelendirmeye sahiptir (1=Kesinlikle katılmıyorum; 5=Kesinlikle katılıyorum). Ölçekte ters kodlanmış madde bulunmamaktadır.

3. BULGULAR

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin istatistiksel analizi SPSS 25 ve Jamovi 2.3.28 istatistik programlarından yararlanılmıştır. Analize başlamadan önce verilerin normal dağılım varsayımını doğrulamak amacıyla çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerlerine bakılmıştır. Bulgular incelendiğinde, çarpıklık değerlerinin -0.527 ile -0.457 arasında olduğu basıklık değerlerinin ise 0.375 ile -0.735 aralığında olduğundan ve bu değerlerin -1 ile +1 sınırları içinde yer aldığından verilerin dağılımın kabul edilebilir düzeyde normal olduğu söylenebilir (Hair vd., 2014). Normallik varsayımının doğrulanmasının ardından araştırma modelini analiz etmeden önce, çalışmada kullanılan yapıların geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Bu kapsamda ölçüm modelini faktör yükleri, Cronbach Alpha katsayısı, açıklanan ortalama varyans (AVE) ve bileşik güvenilirlik (CR) değerleri Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1. Ölçüm modeline ilişkin bulgular

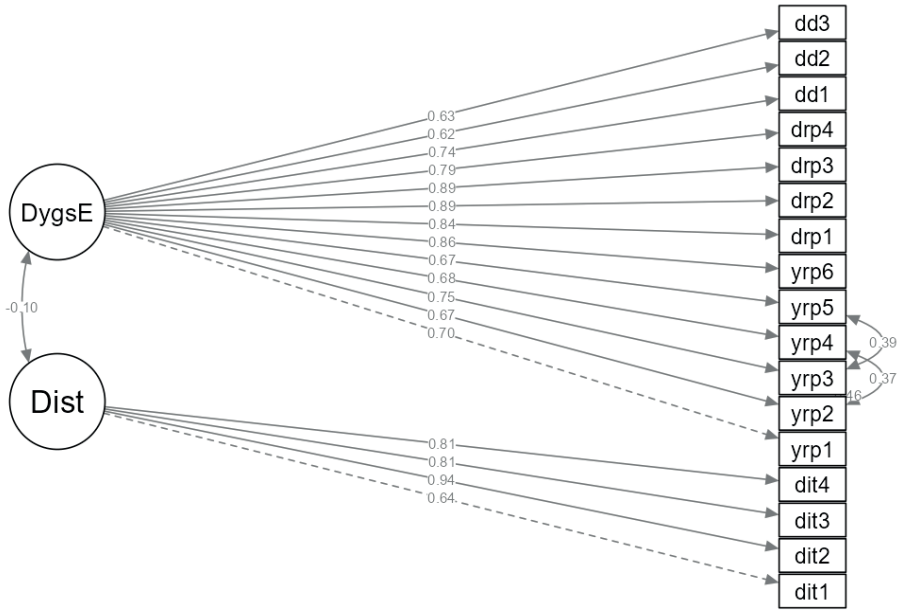
Değişkenler	Madde	Faktör Yükleri	Cronbach Alpha	CR	AVE
Duygusal Emek	YRP1	0.701	0.930	0.943	0.570
	YRP2	0.675			
	YRP3	0.747			
	YRP4	0.676			
	YRP5	0.673			
	YRP6	0.857			
	DRY1	0.840			
	DRY2	0.895			
	DRY3	0.890			
	DRY4	0.793			
	DD1	0.740			
	DD2	0.622			
	DD3	0.635			
Duygusal İş Tatmini	DİT1	0.644	0.848	0.876	0.654
	DİT2	0.924			
	DİT3	0.806			
	DİT4	0.813			

Ölçüm Modeli Uyum İyilik Değeri: $\chi 2/sd=2.382$; GFI=0.987; AGFI=0.977; IFI: 0.991; TLI=0.989; CFI= 0.991; SRMR= 0.074; RMSEA= 0.086

Not: YRP: Yüzeysel rol yapma, DRY: Derinden rol yapma, DD: Doğal duygular, DİT: Duygusal iş tatmini

Tablo 1 incelendiğinde, tüm ölçeklere ait Cronbach Alpha katsayılarının (0,848–0,930) 0,70'in üzerinde olduğu görülmektedir. Bu durum, ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994). Ayrıca, tüm ölçeklerde faktör yüklerinin 0,50 ve üzerinde olması, açıklanan toplam varyansın 0,50'nin üzerinde bulunması ve bileşik güvenirlik (CR) değerlerinin 0,70'in üzerinde olması birleşim geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir (Fornell ve Larcker, 1981; Tabachnick ve Fidell, 2018; Hair vd., 2022). Bu kapsamda faktör yüklerinin 0,622–0,924, CR değerlerinin 0,876–0,943 ve AVE değerlerinin 0,570–0,654 aralığında olduğu belirlenmiştir. Ayrıca CR>AVE koşulunun da sağlanması, birleşim geçerliliğinin desteklendiğini göstermektedir. Tüm bulgular birlikte değerlendirildiğinde ölçeklerin istatistiksel açıdan güvenilir ve geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Oluşturulan modele ilişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ise, Jamovi 2.3.28 istatistik programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Modele daha iyi uyum sağlayan sonuçlara ulaşmak amacıyla, önerilen model doğrultusunda gerekli görülen modifikasyonlar yapılmış ve model revize edilmiştir (Şekil 2). DFA sonuçları incelendiğinde, uyum iyiliği indekslerinin kabul edilebilir ve iyi uyum düzeyinde olduğu görülmektedir (χ^2/sd= 2.382; RMSEA= 0.086; GFI= 0.987; AGFI= 0.977; IFI= 0.991; TLI= 0.989; CFI= 0.991). Elde edilen bu değerler, modelin veri ile uyumlu olduğunu ve önerilen faktör yapısının doğrulandığını göstermektedir (Kline, 2011; Hair vd., 2006).



Şekil 2. Yapısal eşitlik modeli

Normallik varsayımı, birleşim geçerliliği ve uyum iyilik değerlerinin uygunluğu kontrol edildikten sonra değişkenler arası ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemek için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir (Tablo 2).

Tablo 2. Tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon sonuçları

Değişkenler	**Ort. (x̄)**	**SS.**	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Yüzeysel Rol Yapma	3.14	1.06	**1**			
2. Derinden Rol Yapma	3.09	1.29	0.757**	**1**		
3. Doğal Duygular	3.27	1.03	0.647**	0.696**	**1**	
4. Duygusal İş Tatmini	2.68	1.97	-0.25	-0.157*	-0.084	**1**

***p<0.01, Ort: Ortalama; SS.: Standart Sapma*

Tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, yüzeysel rol yapma (Ort.=3.14, SS=1.06), derinden rol yapma (Ort.=3.09, SS=1.29) ve doğal duyguların (Ort.=3.27, SS=1.03) ölçeğin orta noktasının (3) üzerinde yer aldığı görülmektedir. Duygusal iş tatmini değişkenin ortalama düzeyi ise orta noktanın altında (Ort.=2.68, SS=1.97) olduğu tespit edilmiştir. Korelasyon analizi bulguları incelendiğinde duygusal emek boyutlarından sadece derinden rol yapma ile duygusal iş tatmini arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulgulanmıştır ($r = -0.157$; $p<0.05$). Fakat yüzeysel rol yapma ($r = -0.025$; $p > 0.01$) ve doğal duygular ($r = -0.084$; $p > 0.01$) ile duygusal iş tatmini arasında negatif yönlü ancak istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir ilişki tespit edilmiştir. Oluşturulan modelde duygusal emeğin boyutlarının duygusal iş tatmini üzerindeki etkisini test etmek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Regresyon analizi bulguları

Hipotezler	*İlişki*	*Standardize edilmemiş β*	*T*	*P*	*F*	*R^2*	*Durbin-Watson*	*Sonuç*
Model			***10.931***	***0.05****	***2.921***	***0.45***	***1.198***	
H_1	**YRY → DİT**	0.220	1.995	0.053				**Red**
H_2	**DRY → DİT**	-0.303	5,802	0.008				**Kabul**
H_3	**DD → DİT**	-.040	-0.036	0.972				**Red**

YRY: Yüzeysel Rol Yapma, DRY: Derinden Rol Yapma, DD: Doğal Duygular, DİT: Duygusal İş Tatmini.

*$p<0.05$

Tablo 3 incelendiğinde, duygusal emek boyutlarının bağımsız değişken, duygusal iş tatmininin ise bağımlı değişken olarak modele dahil edildiği regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (R^2 =0.45; $F_{(3-185)}$=2.921; $p<0.05$). Bu sonuç, modelin hemşirelerin duygusal iş tatminindeki toplam varyansın %45'ini açıkladığını göstermektedir. Ayrıca modelin Durbin–Watson değeri (DW = 1.198), otokorelasyon sorunu bulunmadığına işaret etmektedir. Bulgulara göre, derinden rol yapmanın duygusal iş tatmini üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (β=-0.303; $p<0.05$). Bu doğrultuda H_2 hipotezi kabul edilmiştir. Sonuç olarak, hemşirelerin hastalarıyla kurdukları yoğun duygusal bağ nedeniyle derinden rol yapma düzeyi arttıkça duygusal yükün arttığı ve bunun iş tatminini azaltabildiği söylenebilir. Buna karşılık, yüzeysel rol yapmanın (β=0.220; $p>0.05$) ve doğal duyguların (β=-0.040; $p>0.05$) duygusal iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Bu bulgular doğrultusunda H_1 ve H_3 hipotezleri reddedilmiştir.

4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Duygusal emek, özellikle hasta bakımının yoğun ve hassas bir biçimde yürütüldüğü hemşirelik mesleğinde rolün ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedir (Xu ve Fan, 2023). Bu bağlamda yoğun bakım ünitelerinde görev yapan hemşirelerin duygusal emek düzeylerinin duygusal iş tatminleri üzerindeki etkisini ortaya koymayı amaçlayan bu araştırmanın bulguları yazında yer alan çalışmalarla birlikte değerlendirildiğinde önemli sonuçlar sunmaktadır. Araştırmanın birinci bulgusunda yüzeysel rol yapmanın duygusal iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu durum yoğun bakım gibi yüksek stres düzeyine sahip ve duygusal kontrol gerektiren birimlerde çalışan hemşirelerin yüzeysel rol yapma davranışını mesleğin doğal bir parçası olarak benimsemiş olabilecekleri şeklinde yorumlanabilir. Özellikle örneklemin büyük çoğunluğunun uzun yıllara dayanan mesleki deneyime sahip olması, duygusal düzenleme stratejilerinin zaman içerisinde rutinleşmiş olabileceğini düşündürmektedir. Bu bağlamda yüzeysel rol yapma, çalışanlar açısından ek bir psikolojik yük oluşturmaktan ziyade mesleki rolün gerekliliği olarak algılanmış olabilir. Dolayısıyla yüzeysel rol yapmanın duygusal iş tatmini üzerinde doğrudan belirleyici bir

etkisinin ortaya çıkmaması bağlamsal ve mesleki deneyim faktörleriyle ilişkili olabilir. Yazında yüzeysel rol yapmanın iş tatmini üzerinde negatif yönde etkilediğine dair bazı çalışmalar (Nguyen ve Stinglhamber, 2021; Gündüz Çekmecioğlu vd., 2025) bulunmaktadır.

Araştırmanın ikinci bulgusunda derinden rol yapmanın duygusal iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Derinden rol yapma bireyin hissetmesi gereken duyguları içselleştirerek sergilemesini ifade etmektedir. Bu durum sergilenen duygu ile içsel duygu arasında uyum sağlayarak psikolojik gerilimi azaltabilmektedir. Yoğun bakım hemşireleri açısından empati kurarak hastalara yaklaşmak mesleki anlam ve değer algısını güçlendirebilir. Bu nedenle derinden rol yapmanın duygusal iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisinin bulunması sağlık sektörünün doğası ile tutarlı bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Yazında derinden rol yapmanın iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkilediğine dair bazı çalışmalar (Gündüz Çekmecioğlu vd., 2025) yer almaktadır.

Araştırmanın son bulgusunda ise doğal duyguların duygusal iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür. Yoğun bakım ortamında çalışan hemşireler her zaman doğal duygularını açık bir biçimde ifade edemeyebilirler. Kritik hasta takibi, ölüm riski ve yoğun sorumluluk gerektiren durumlar duyguların kontrol edilmesini zorunlu kılabilmektedir. Bu nedenle doğal duyguların ifade edilmesi tek başına iş tatmini üzerinde belirleyici bir unsur olarak değerlendirilemeyebilir.

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak tüm veriler öz-bildirim araçlarıyla toplanmış olup bu durum yanıtlayıcı yanlılığı veya sosyal beğenirlik yanlılığına yol açmış olabilir. İkinci olarak veriler 2026 yılında belirli bir süreçte betimleyici ilişkisel bir yöntemle toplanmıştır. Zaman içerisinde özellikle çalışma koşulları başta olmak üzere birçok faktör duygusal emek, iş tatmini etkileyebileceğinden bu çalışmadan nedensel sonuçlar çıkarılamamaktadır. Son olarak, araştırma Türkiye'nin kültürel ve kurumsal bağlamında yürütüldüğü için bulguların farklı ülkelerin kültürel yapıları ve çalışma koşulları çerçevesinde değerlendirilmesi ve doğrulanması gerekmektedir. Gelecekte yapılacak olan araştırmalar boylamsal incelenebilir. Farklı klinik birimlerde görev yapan hemşireler karşılaştırılarak duygusal emeğin birim bazlı farklılıkları analiz edilebilir. Duygusal emeğin tükenmişlik, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve psikolojik dayanıklılık gibi değişkenlerle birlikte incelendiği yapısal modeller kurulabilir. Nitel ya da karma araştırma yöntemleri kullanılarak yoğun bakım hemşirelerinin duygusal deneyimleri daha derinlemesine analiz edilebilir. Ayrıca uygulayıcılar tarafından yoğun bakım hemşirelerine yönelik duygusal düzenleme, stres yönetimi gibi eğitim programları planlanabilir ve uygulanabilir.

KAYNAKÇA

Ashforth, Blake E, & Ronald H. Humphrey. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *The Academy of Management Review*, 18(1), 88–115.

Aslan Teke, M., & Gültekin, Z. (2025). Duygusal iş tatmini ölçeğinin Türkçeye uyarlanması. *12. Örgütsel Davranış Kongresi*, 30 Ekim-1 Kasım 2025.

Aslan, Y. (2023). Örgütlerde duygusal emek. In M. Seyhan, (Eds.), *Yönetim, organizasyon ve strateji üzerine araştırmalar* (pp.49-69). Özgür Yay. https://doi.org/10.58830/ozgur.pub66.c153

Bailey, S., Scales, K., Lloyd, J., Schneider, J., & Jones, R. (2013). The emotional labour of health-care assistants in inpatient dementia care. *Ageing and Society*, 35(2), 246-269.

Basım, H. N., & Beğenirbaş, M. (2012). Çalışma yaşamında duygusal emek: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19(1), 77-90.

Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of people work. *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17–39. https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1815

Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology, 7*(1), 57–67. Doi: 10.1037//1076-8998.7.1.57

Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339–357.

Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

Gunawan, D. R., Eliyana, A., Anggraini, R. D., Pratama, A. S., Febrianto, Z., & Zahar, M. (2024). Job satisfaction through the perspective of emotional labor. *Kybernetes*. https://doi.org/10.1108/K-07-2023-1288

Gündüz Çekmecelioğlu, H. Balkaş, J. Altaş, S. S. & Sevimli Güler, D. (2025) .The effect of health professionals' perceptions of organizational impediments on emotional labor and job satisfaction. Front. Psychol. 16:1537830. doi: 10.3389/fpsyg.2025.153783

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R.E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6th ed.). Pearson Prentice Hall.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121.

Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).* Thousand Oaks, CA: Sage.

Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: The Commercialization of Human Feeling*. London, England: University of California Press, Ltd.

Kim, J-H. (2026). Distribution of healthcare services and physicians' emotional labor: The moderating roles of resilience and coworker support. *Journal of Distribution Science*, 24(1), 115-121. http://doi.org/10.15722/jds.24.01.2026001.115

Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling (3rd ed.).* New York: The Guilford Press.

Kuo T-S, Chu L-C, Shih C-L, Li Y-C and Kao P-L (2025) Emotional labor, job satisfaction, and retention among home care workers in Taiwan: A comprehensive analysis. *Front. Psychol*. 16, 1545955. doi: 10.3389/fpsyg.2025.1545955

Lai. Y, Gao, G., & Du, B. (2024) The mediating role of perceived emotional intelligence: Examining the impact of affective job satisfaction on organizational identification among Chinese technological workers. *Front. Psychol*. 15, 1285853. doi: 10.3389/fpsyg.2024.1285853

Lee, H. J. (2021). Relationship between emotional labor and job satisfaction: Testing mediating role of emotional intelligence on South Korean public service employees. *Public Organization Review*, 21(2), 337-353. https://doi.org/10.1007/s11115-020-00490-5

Lee, M., & Jang, K. S. (2019). Nurses' emotions, emotional labor, and job satisfaction. *International Journal of Workplace Health Management*, 13(1), 16-31. Doi:10.1108/IJWHM-01-2019-0012

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.

Moorman, R. H. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Hum. Relat*. 46, 759–776. doi: 10.1177/001872679304600604

Nguyen, N., and Stinglhamber, F. (2021). Emotional labor and core self-evaluations as mediators between organizational dehumanization and job satisfaction. Curr. Psychol. 40, 831-839. doi: 10.1007/s12144-018-9988-2

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory (3rd ed.).* McGraw-Hill.

Rupasena, A. R. C. D., Dayarathna, N. W. K. D. K., Kaushalya, A., & Opatha, H. H. D. P. J. (2025). The relationship between emotional labor and job satisfaction among nurses of selected private hospitals in Sri Lanka with the mediating role of emotions. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 15(02).

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2018). *Using multivariate statistics*. New York: Pearson.

Thompson, E. R., & Phua, F. T. (2012). A brief index of affective job satisfaction. *Group & Organization Management*, 37(3), 275-307.

Ünlü, O., & Yürür, S. (2015). Duygusal emek, duygusal tükenme ve görev/bağlamsal performans ilişkisi: Yalova'da hizmet sektörü çalışanları ile bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (37), 183-207.

Xu, Y-W., & Fan, L. (2023). Emotional labor and job satisfaction among nurses: The mediating effect of nurse–patient relationship. *Front. Psychol*. 14, 1094358. doi: 10.3389/fpsyg.2023.1094358

Yağcı Özen, M. & Yüceler, A. (2019). Sağlık çalışanlarında duygusal emek, tükenmişlik ve iş tatmini ilişkisinin incelenmesi: Konya ilinde bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* (41), 194-209.

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÇALIŞAN GÜVENLİK SESLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ ARKADAŞINA GÜVENİN ARACI ROLÜ

Dr. Öğr. Üyesi Tugay ÖNEY

Tarsus Üniversitesi, tugayoney@tarsus.edu.tr

Doç. Dr. Nida PALABIYIK

Yozgat Bozok Üniversitesi, nida.palabiyik@bozok.edu.tr

Öğr. Gör. Esra AKAY

Yozgat Bozok Üniversitesi, esra.akay@yobu.edu.tr

Özet

Yirmi birinci yüzyılın dinamik yapısı içinde liderlik kavramı, örgütlerin karşılaştıkları zorluklarla başa çıkmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte liderlik, çalışanların görüş ve düşüncelerini ifade etme davranışları üzerinde de belirleyici bir etkiye sahiptir. Özellikle güvenliğin hayati önem taşıdığı havacılık sektöründe, liderlik özelliklerinin yanı sıra her çalışanın güvenlik zincirinin bir parçası olarak iletişim ve güven unsurlarını benimsemesi büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmada, dönüşümcü liderliğin çalışanların güvenlik sesliliği üzerindeki etkisinde iş arkadaşına güvenin aracı rolü, belirsizlik yönetimi kuramı çerçevesinde incelenmiştir. Araştırma verileri, hava tarafı operasyonel birimlerde görev yapan 207 çalışandan elde edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS 25.0 ve Jamovi 2.3.28 istatistik programları kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçları, dönüşümcü liderliğin çalışanların güvenlik sesliliği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca, dönüşümcü liderlik ile çalışan güvenlik sesliliği arasındaki ilişkide iş arkadaşına güvenin tam aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir.

Anahtar Sözcükler: Dönüşümcü Liderlik, Çalışan Güvenlik Sesliliği, İş Arkadaşına Güven, Risk, Havacılık Sektörü.

THE MEDIATING ROLE OF TRUST IN COWORKERS IN THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE SAFETY VOICE

Abstract

In the dynamic environment of the twenty-first century, leadership plays a crucial role in helping organizations cope with the challenges they face. At the same time, leadership significantly influences employees' willingness to express their opinions and concerns. This issue is particularly important in the aviation sector, where safety is critical and every employee represents a vital link in the safety chain, making communication and trust essential elements of organizational functioning. Within this context, the present study examines the mediating role of trust in coworkers in the relationship between transformational leadership and employees' safety voice, based on the uncertainty management theory. The data were collected from 207 employees working in airside operational units. The analyses were conducted using SPSS 25.0 and Jamovi 2.3.28 statistical software. The findings indicate that transformational leadership has a positive and significant effect on employees' safety voice. Furthermore, the results reveal that trust in coworkers fully mediates the relationship between transformational leadership and employees' safety voice.

Keywords: Transformational Leadership, Employee Safety Voice, Trust in Coworkers, Risk, Aviation Sector.

1 GİRİŞ

Güvenliğin hayati olduğu örgütlerde operasyonel güvenliğin devamlılığı, çalışanların güvenlikle ilgili bilgileri zamanında paylaşmalarına ve güvenlik süreçlerine aktif biçimde katılım göstermelerine bağlıdır. Çalışanların güvenlik risklerini, hataları veya potansiyel tehlikeleri zamanında dile getirmesi, örgütlerin olası kazaları önceden tespit edebilmesi ve güvenlik performansını geliştirebilmesi açısından önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle örgütlerde güvenli operasyonların sürdürülebilmesi, çalışanların güvenlikle ilgili sorunları, önerileri ve deneyimlerini dile getirebildikleri örgütsel iletişim ve etkileşim süreçlerinin varlığını gerektirmektedir (Engemann ve Scott, 2020, s. 2-3). Nitekim mesleki güvenlik alanındaki araştırmalar, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki etkileşimin örgüt içinde hem zorunlu hem de gönüllü güvenlik davranışlarının bütünleşmesinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir (Zhao vd., 2022, s. 2; Draghici vd., 2022, s. 1).

Örgütsel davranış alanyazınında, çalışanların örgütsel süreçlere ilişkin görüş ve önerilerini dile getirmeleri çalışan sesliliği olarak tanımlanmaktadır (Van Dyne ve LePine, 1998, s. 109). Çalışan sesliliği, örgütlerde sorunların erken aşamada tespit edilmesine, süreçlerin iyileştirilmesine ve örgütsel öğrenmenin gelişmesine katkı sağlayan önemli bir davranış biçimidir. Bu davranışın güvenlik bağlamındaki özel bir biçimi ise, güvenlik sesliliği olarak adlandırılmaktadır. Güvenlik sesliliği; çalışanların iş ortamında karşılaştıkları güvenlik risklerini, potansiyel tehlikeleri veya güvenliğe yönelik iyileştirme önerilerini gönüllü olarak dile getirmelerini ifade etmektedir (Tucker vd., 2008, s. 319-320). Özellikle yüksek risk içeren sektörlerde güvenlik sesliliği, örgütlerin güvenlik performansını geliştirmesi ve olası kazaların önlenebilmesi açısından önemli bir rol üstlenmektedir. Bununla birlikte çalışanların görüşlerini açık biçimde ifade etmeleri her zaman kolay olmamaktadır. Çalışanlar yöneticilerine ya da iş arkadaşlarına yönelik eleştirel ve/veya değişim odaklı fikirlerini dile getirmenin olası sonuçları konusunda belirsizlik yaşayabilmektedir (Takeuchi, vd., 2012, s. 283). Bu durum; çalışanların kazalar, yaralanmalar veya "ramak kala" olaylar hakkında bilgi vermekten kaçınmasına ve örgütlerde güvenlik iletişiminin zayıflamasına yol açabilmektedir (Engemann ve Scott, 2020, s. 7). Dolayısıyla çalışanların güvenlik sesliliği davranışını teşvik eden örgütsel ve sosyal unsurların anlaşılması, güvenlik yönetimi yazınında önemli bir araştırma konusu haline gelmiştir.

Çalışanların ses davranışını etkileyen önemli örgütsel unsurlardan birisi, liderliktir. Bu bağlamda dönüşümcü liderlik; çalışanları ortak bir vizyon doğrultusunda motive eden, onları destekleyen ve örgütsel süreçlere aktif katılımlarını teşvik eden bir liderlik yaklaşımı olarak öne çıkmaktadır. Dönüşümcü liderler çalışanların fikir ve önerilerini ifade etmelerini teşvik eden, açık iletişimi destekleyen ve güvene dayalı bir çalışma ortamı oluşturarak çalışanların örgütte kendilerini daha güvende hissetmelerine katkı sağlamaktadır (Bass ve Avolio, 1994; Edmondson, 1999; Sobaih vd., 2022). Bu tür liderlik davranışları, çalışanların ses davranışlarını teşvik edebilir ve güvenlik konularında görüşlerini ifade etmelerini kolaylaştırabilir. Nitekim alanyazında, dönüşümcü güvenlik liderliğinin çalışanların güvenlikle ilgili davranışlarını ve güvenlik iklimi algılarını olumlu yönde etkilediği de gösterilmektedir (Draghici vd., 2022). Öte yandan çalışanların güvenlik konularında fikirlerini ifade etmeleri, çalışma ortamındaki sosyal ilişkilerden de etkilenmektedir. Özellikle ekip içinde kurulan güven ilişkileri çalışanların konuşma davranışı üzerinde önemli bir rol oynayabilmektedir (Tucker vd., 2008, s. 319). Çalışanlar iş arkadaşlarına güvendiklerinde ve psikolojik olarak güvenli bir çalışma ortamı algıladıklarında, güvenlikle ilgili görüşlerini dile getirmenin daha az riskli olduğunu düşünmekte ve olası olumsuz sosyal tepkiler konusunda daha az kaygı duymaktadır. Bu tür ortamlarda çalışanlar olumsuz sonuçlarla karşılaşma endişesi taşımadan fikirlerini paylaşma ve mevcut uygulamaları sorgulama konusunda daha fazla güçlenmiş hissetmekte, bu durum da güvenlikle ilgili düşünce ve önerilerini ifade etmelerini teşvik etmektedir (Paulus, 2023, s. 156).

Dönüşümcü liderlerin ve iş arkadaşına güvenin çalışanların ses davranışı üzerindeki rolünde belirsizlik algısı açıklayıcı bir zemin oluşturabilir. Çünkü çalışanlar, yöneticilerinin önerilerini nasıl değerlendireceği ya da bu davranışın kariyerleri açısından olumsuz sonuçlar doğurup doğurmayacağı konusunda belirsizlik yaşayabilmektedir (Takeuchi vd., 2012, s. 284). Bu düşünceden hareketle çalışmanın kuramsal temeli belirsizlik yönetimi kuramına dayanmaktadır. Bu kurama göre insanlar, belirsizlik içeren durumlarda davranışlarını yönlendirmek için sosyal çevrelerinden gelen ipuçlarını değerlendirmektedir (Lind ve Van den

Bos, 2002). Çalışanlar yöneticilerini destekleyici ve güvenilir olarak algıladıklarında fikirlerini ifade etmenin daha güvenli olduğunu düşünmekte ve ses davranışı sergileme olasılıkları artmaktadır. Benzer şekilde çalışanların güven duydukları bir sosyal ortamda fikirlerini ifade etmenin daha az riskli olduğunu düşünmeleri, örgüt içinde gelişen güven ilişkilerinin ses davranışını teşvik edebileceğini göstermektedir.

Güvenlik sesliliği özellikle havacılık, sağlık, enerji ve nükleer endüstri gibi yüksek risk içeren sektörlerde güvenli operasyonların devamlılığının sağlanmasında temel bir unsur olarak görülmektedir. Bu tür ortamlarda küçük bir güvenlik ihlali dahi ciddi sonuçlar doğurabildiği için çalışanların güvenlikle ilgili riskleri zamanında dile getirmesi büyük önem taşımaktadır. Hava trafik kontrol merkezleri, hastane servisleri ve benzeri örgütler düşük olasılıklı ancak yüksek sonuçlu olaylar açısından risk barındıran çalışma ortamları olarak tanımlanmaktadır (Engemann ve Scott, 2020, s. 1; Mannarelli vd., 1996, s. 83). Bu bağlamda havacılık sektöründe çalışanların güvenlik risklerini açık biçimde dile getirebilmesi, operasyonel güvenliğin sağlanması ve korunması açısından temel bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, dönüşümcü liderliğin çalışanların güvenlik sesliliği üzerindeki etkisini ve bu ilişkide iş arkadaşına güvenin rolünü özellikle havacılık sektörü bağlamında ele alan çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir.

Bu noktadan hareketle mevcut araştırma, havacılık sektöründe hava tarafı operasyonel birimlerde görev yapan çalışanlar bağlamında dönüşümcü liderliğin çalışanların güvenlik sesliliği üzerindeki etkisini incelemeyi ve bu ilişkide iş arkadaşına güvenin aracı rolünü analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda çalışmanın alanyazına üç yönüyle katkı sağlaması hedeflenmektedir. İlk olarak, çalışma dönüşümcü liderlik ile güvenlik sesliliği arasındaki ilişkiyi inceleyerek güvenlik odaklı örgütsel davranış yazınına katkı sunmaktadır. İkinci olarak, bu ilişkide iş arkadaşına güvenin aracı rolünü ele alarak çalışanların güvenlik sesliliği davranışının sosyal bağlamına ışık tutmaktadır. Son olarak çalışma, belirsizlik yönetimi kuramını liderlik, iş arkadaşına güven ve güvenlik sesliliği bağlamında ele alarak söz konusu kuramın örgütsel güvenlik yazınındaki açıklayıcı kapsamını genişletmeyi amaçlamaktadır.

2 KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu çalışmanın kavramsal temeli olarak belirsizlik durumlarında bireylerin davranışlarını sosyal çevreden aldıkları ipuçlarına göre şekillendirdiğini öne süren belirsizlik yönetimi kuramı esas alınmıştır. Bu çerçevede liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel süreçlere ilişkin algıladıkları risk ve belirsizlik düzeyini etkileyerek güvenlikle ilgili görüş ve önerilerini dile getirme eğilimlerini şekillendirebileceği düşünülmektedir. Aşağıda araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler, kuramsal temelleri doğrultusunda ele alınarak açıklanmaktadır.

2.1. Dönüşümcü liderlik ve güvenlik sesliliği

Dönüşümcü liderlik kavramı ilk olarak James MacGregor Burns (1978) tarafından ortaya konmuş, daha sonra Bernard M. Bass (1985) tarafından örgütsel bağlama uyarlanarak geliştirilmiştir. Bass'a (1985, s. 20-21) göre dönüşümcü liderlik, liderlerin takipçilerin değerlerini, motivasyonlarını ve beklentilerini dönüştürerek onları örgütsel amaçlar doğrultusunda bireysel çıkarlarının ötesinde hareket etmeye teşvik ettiği bir liderlik sürecidir. Dönüşümcü liderlik; idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi olmak üzere dört temel boyuttan oluşmaktadır (Bass ve Riggio, 2006, s. 6-7). Bu boyutlar aracılığıyla dönüşümcü liderler çalışanlar için güvenilir rol modeller haline gelmekte, anlamlı bir vizyon sunarak motivasyonu artırmakta ve çalışanları mevcut varsayımları sorgulamaya teşvik ederek yaratıcılık ve yenilikçiliği desteklemektedir. Aynı zamanda çalışanların bireysel ihtiyaç ve gelişimlerine duyarlılık göstererek onların potansiyellerini ortaya koymalarına katkı sağlamaktadır. Ancak dönüşümcü liderliğin etkisi, lider ile doğrudan etkileşimde bulunan çalışanlarla sınırlı değildir. Liderlerin rol model oluşturan davranışları ve vizyonu destekleyen bir örgüt kültürü oluşturması, örgüt içinde farklı hiyerarşik düzeylerde çalışanların tutum ve davranışlarını dolaylı biçimde etkileyebilmektedir (Bass ve Avolio, 1994, s. 7). Bu nedenle dönüşümcü liderlik, örgütsel değerlerin ve normların şekillenmesinde önemli bir rol

oynayarak çalışanların örgüt içindeki davranış kalıplarını etkileyebilmektedir. Bu bağlamda dönüşümcü liderliğin çalışanların örgüt içinde görüş ve önerilerini dile getirme davranışları açısından da önemli sonuçlar doğurması beklenmektedir. Dönüşümcü liderler destekleyici, güvene dayalı ve açık iletişimi teşvik eden bir çalışma ortamı oluşturarak çalışanların düşünce ve endişelerini ifade etmelerini kolaylaştırmaktadır. Özellikle iş sağlığı ve güvenliği bağlamında değerlendirildiğinde, bu tür liderlik davranışlarının çalışanların güvenlikle ilgili riskleri, hataları ve iyileştirme önerilerini dile getirmelerini teşvik ederek güvenlik sesi davranışını güçlendirebileceği değerlendirilmektedir.

İş sağlığı ve güvenliği yazını, çalışanların güvenlikle ilgili riskleri ve güvensiz uygulamaları dile getirme davranışlarının büyük ölçüde örgütsel destek ve liderlik tutumlarından etkilendiğini göstermektedir. Çalışanlar, yöneticilerinin güvenlik konularına yeterince önem vermediğini düşündüklerinde güvenlik olaylarını veya riskleri bildirme konusunda isteksiz davranabilmektedir (Tucker vd., 2008, s. 321). Buna karşılık yöneticilerin, önerilere açık olması ve dile getirilen sorunlara somut çözümler üretmesi çalışanların güvenlik konularını ifade etme istekliliğini artırmaktadır. Nitekim güvenlikle ilgili endişelerin dile getirilmesi kimi zaman yönetsel otoriteyi sorgulamak olarak algılanabileceği için çalışanlar konuşma konusunda tereddüt yaşayabilmektedir. Ancak yöneticilerin sergilediği destekleyici ve çözüm odaklı tutumlar çalışanların bu tür riskleri daha gerçekçi biçimde değerlendirmelerine ve güvenlik konularını dile getirmenin olumlu sonuçlar doğurabileceğine yönelik algılarının güçlenmesine katkı sağlamaktadır (Nembhard ve Edmondson, 2006). Benzer şekilde liderlerin güvenliğe ilişkin ilham verici mesajlar vermesi ve güvenlik sorunları karşısında somut eylemler sergilemesi grup düzeyinde güvenlik normlarının oluşumunu etkileyebilmektedir (Tucker vd., 2008, s. 322). Ayrıca dönüşümcü liderliğin çalışanların güçlü yönlerini kullanmalarını ve kişisel girişim gibi aktif takipçi davranışlarını teşvik ettiği de gösterilmiştir (Bakker vd., 2023, s. 707). Bu durum, dönüşümcü liderliğin çalışanların örgütsel süreçlere daha aktif katılım göstermesine zemin hazırladığını göstermektedir.

Çalışanların örgütsel süreçlere ilişkin görüş ve önerilerini ifade etmeleri örgütlerin öğrenme ve gelişme kapasitesi açısından kritik bir davranış olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte çalışanlar çoğu zaman bu davranışın olası sonuçları konusunda belirsizlik yaşayabilmekte ve üstleri tarafından nasıl değerlendirilecekleri konusunda kaygı duyabilmektedir (Takeuchi vd., 2012, s. 284). Belirsizlik yönetimi kuramına göre çalışanlar bu tür belirsizlik durumlarında sosyal ipuçlarına dayanarak davranışlarını şekillendirmektedir. Liderlerin destekleyici, güven oluşturan ve ilham verici davranışlar sergilemesi çalışanların algıladığı riskleri azaltarak ses davranışını teşvik edebilmektedir (Takeuchi vd., 2012, s. 296). Özellikle havacılık gibi yüksek risk içeren sektörlerde çalışanların güvenlikle ilgili riskleri ve hataları açık biçimde ifade edebilmesi operasyonel güvenlik açısından kritik öneme sahiptir. Bu nedenle çalışanlara güven veren, açık iletişimi teşvik eden ve destekleyici bir çalışma ortamı oluşturan dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışanların güvenlikle ilgili riskleri, tehlikeleri ve geliştirme önerilerini dile getirmelerini teşvik ederek güvenlik sesliliği davranışını olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H_1: Havacılık çalışanlarının dönüştürücü liderlik algıları, güvenlik sesliliğini olumlu ve anlamlı şekilde etkiler. (Chen, 2023).

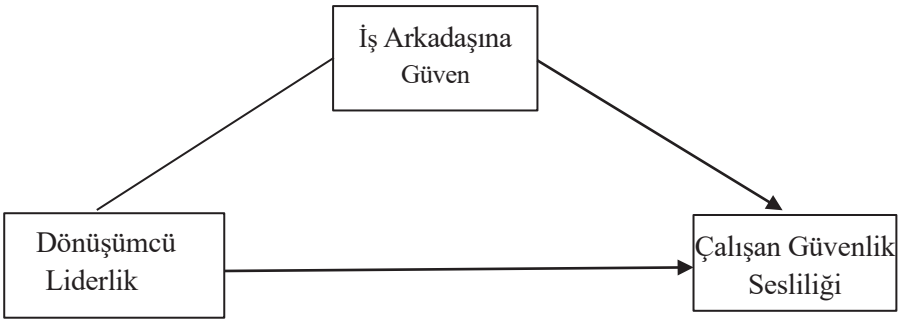
2.2. İş arkadaşına güvenin aracı rolü

İş arkadaşlarına duyulan güven, örgütsel güven yazınında çalışanların yakın sosyal çevresine yönelik güven algısını ifade eden önemli bir kavramdır. Tan ve Lim (2009) örgütsel güvenin iki farklı odağı bulunduğunu ileri sürerek bu güveni iş arkadaşlarına duyulan güven ve örgüte duyulan güven olarak ele almıştır. Bu çerçevede iş arkadaşlarına duyulan güven, kişinin davranışlarını doğrudan kontrol edemediği çalışma arkadaşlarının eylemlerine karşı kendisini savunmasız bırakmaya istekli olması şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışanların yakın sosyal çevresine yönelik güven algıları öncelikle iş arkadaşlarına duyulan güveni şekillendirmekte, bu güven ise daha geniş örgütsel tutum ve davranışların oluşumunda belirleyici bir rol oynamaktadır (Tan ve Lim, 2009, s. 46).

Çalışanların günlük iş yaşamında en yoğun etkileşim içinde bulundukları sosyal çevreyi iş arkadaşları oluşturduğundan, iş arkadaşları örgütsel olayların yorumlanmasında ve çalışan davranışlarının şekillenmesinde önemli bir referans kaynağıdır. Güvenlik bağlamında değerlendirildiğinde çalışma arkadaşları, güvenlik bilgileri ve güvenli çalışma normlarının önemli taşıyıcıları olarak çalışanların risk alma ve güvenlikle ilgili iletişim davranışları üzerinde güçlü bir sosyal etki oluşturabilmektedir (Tucker vd., 2008, s. 322). Belirsizlik yönetimi kuramı, bu süreci açıklayan önemli bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Kurama göre insanlar, belirsizlik yaşadıklarında sosyal çevrelerinden gelen güven ve destek sinyallerine daha fazla önem vermektedir (Van den Bos, 2009, s. 197). Bu bağlamda yüksek risk ve belirsizlik içeren operasyonel ortamlarda çalışanların iş arkadaşlarına duydukları güven, güvenlik risklerini dile getirme konusunda psikolojik bir güven kaynağı oluşturabilmektedir. Dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışanlar arasında güvene dayalı ve destekleyici bir sosyal ortam oluşturması, çalışanların iş arkadaşlarına duydukları güveni güçlendirebilir ve bu durum çalışanların güvenlikle ilgili konularda seslerini duyurma eğilimlerini artırabilir. Bu nedenle iş arkadaşına güvenin dönüşümcü liderlik algısı ile güvenlik sesliliği arasındaki ilişkide aracı bir rol üstlenmesi beklenmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H_2: İş arkadaşına güven, havacılık çalışanlarının dönüştürücü liderlik algıları ile güvenlik seslilikleri arasındaki ilişkide aracı rol üstlenir.

Bu açıklamalar doğrultusunda dönüşümcü liderliğin bağımsız değişken, çalışan güvenlik sesliliğinin bağımlı değişken ve iş arkadaşına güvenin aracı değişken olarak konumlandırıldığı araştırma modeli aşağıda sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırma modeli

3 YÖNTEM

Bu bölümde; çalışmanın amacı, önemi, örneklemi ve veri toplama araçları hakkında bilgi verilmiştir.

3.1. Çalışmanın amacı ve önemi

Bu araştırma, havacılık sektöründe hava tarafı operasyonel bölümde görev alan çalışanların temel dönüşümcü liderlik algılarının çalışan güvenlik sesliliği üzerinde etkisinde iş arkadaşına güvenin aracılık etkisini incelemek amacıyla yapılmıştır.

3.2. Çalışmanın örneklemi

Araştırmanın örneklemi, havacılık sektöründe hava tarafı operasyonel birimlerde görev yapan çalışanlardan oluşmaktadır. Bu birimlerde görev yapan çalışanların örneklem olarak seçilme nedeni; personelin aldığı güvenlik eğitimlerinde vurgulanan iletişimin, ekip içi karşılıklı desteğin ve özellikle emniyet ve güvenlik konularında ekibi yönlendiren ve teşvik eden liderlerin, uçuşların emniyetli bir şekilde sürdürülebilirliğinin sağlanması ile operasyonel verimliliğin artırılmasında kritik bir rol oynadığı düşüncesidir.

Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemi benimsenmiş ve 10 Şubat 2026-25 Şubat 2026 tarihleri arasında çevrimiçi anket uygulanarak toplam 207 çalışandan veri elde edilmiştir. Yapılan alanyazın taramalarında, yeterli örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde ölçeklerde yer alan ifade sayısının en az 10 katı kadar katılımcıya ulaşılmasının yeterli olduğu belirtilmektedir (Hair vd., 2014: 329; Nunnally, 1978). Bu çalışmada katılımcılara yöneltilen toplam ifade sayısı 16 olduğundan, 16 × 10 = 160 katılımcının araştırma için yeterli olacağı değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda mevcut örneklem büyüklüğünün analizler için yeterli olduğu söylenebilir. Araştırma örnekleminin %41,1'i kadın, %58,9'u erkek katılımcılardan oluşmaktadır. Katılımcıların %45,9'u evli, %54,1'i bekârdır. Yaş dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %45,4'ünün 29-40 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi açısından değerlendirildiğinde, katılımcıların %65,2'sinin ön lisans ve lisans mezunu olduğu belirlenmiştir. Son olarak, katılımcıların %45'inin 4-11 yıl arasında mesleki deneyime sahip olduğu tespit edilmiştir.

3.3. Veri toplama araçları

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği: Bu araştırmada, yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzına sahip olup olmadıklarını belirlemek amacıyla Podsakoff ve arkadaşları (1990; 1996) tarafından geliştirilen, Bettencourt (2004) ile Avcı ve Turunç (2012) tarafından geçerlilik çalışmaları yapılan ölçek kullanılmıştır. Ölçek tek boyutlu olup 5 ifadeden oluşmaktadır. Beşli Likert tipinde derecelendirilen ölçekte ifadeler 1 = "Kesinlikle katılmıyorum" ile 5 = "Kesinlikle katılıyorum" arasında puanlanmaktadır. Dönüşümcü liderliğin Cronbach's Alpha katsayısı 0.944 olarak tespit edilmiştir.

Çalışan Güvenlik Sesliliği Ölçeği: Hava tarafı operasyonel birimlerde görev yapan çalışanların güvenlik konularındaki endişelerini dile getirme düzeylerini belirlemek amacıyla Tucker ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen Çalışan Güvenlik Sesliliği Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyutlu olup 5 maddeden oluşmaktadır. Beşli Likert tipinde derecelendirilen ölçekte yanıt seçenekleri 1="Kesinlikle katılmıyorum" ile 5="Kesinlikle katılıyorum" arasında derecelendirilmektedir. Ölçekte ters kodlanan herhangi bir madde bulunmamaktadır. Çalışan Güvenlik sesliliğinin Cronbach's Alpha katsayısı 0.880 olarak tespit edilmiştir.

İş Arkadaşına Güven Ölçeği: Bu araştırmada çalışanların iş arkadaşlarına güven algılarını ölçmek amacıyla Cook ve Wall (1980) tarafından geliştirilen ve Çetinceli (2023) tarafından Türkçe'ye uyarlanan İş Arkadaşına Güven Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyut ve 6 maddeden oluşmaktadır. Bununla birlikte 5'li Likert tipi derecelendirmeye sahip olup (1=Kesinlikle katılmıyorum; 5=Kesinlikle katılıyorum), ölçekte ters kodlanmış madde bulunmamaktadır. İş Arkadaşına Güven ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı 0.790 olarak tespit edilmiştir.

4 BULGULAR

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin istatistiksel analizinde SPSS 25 ve Jamovi 2.3.28 programlarından yararlanılmıştır. Analize başlanmadan önce, verilerin normal dağılım varsayımını karşılayıp karşılamadığını belirlemek amacıyla çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Bulgular doğrultusunda, dönüşümcü liderlik değişkeninin çarpıklık değeri -0.965, basıklık değeri 0.234, çalışan güvenlik sesliliği değişkeninin çarpıklık değeri -0.995, basıklık değeri 0.721 ve iş arkadaşına güven değişkeninin ise çarpıklık değeri -0.668 ve basıklık değeri 0.237 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen tüm değerlerin -1 ile +1 aralığında yer alması nedeniyle verilerin dağılımının kabul edilebilir düzeyde normal olduğu söylenebilir (Hair vd., 2014).

Normallik varsayımının doğrulanmasının ardından oluşturulan araştırma modeli yapısal eşitlik modeli (YEM) ile test edilmiştir. Jamovi 2.3.28 programı kullanılarak gerçekleştirilen analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği indeksleri şu şekildedir: CMIN/DF = 2.494; GFI = 0.990; AGFI = 0.982; NFI = 0.988; IFI = 0.993; TLI = 0.991; RMSEA = 0.085; SRMR = 0.078. Elde edilen bu değerler, oluşturulan modelin kabul edilebilir düzeyde uyum iyiliğine sahip olduğunu göstermektedir (Kline, 2011).

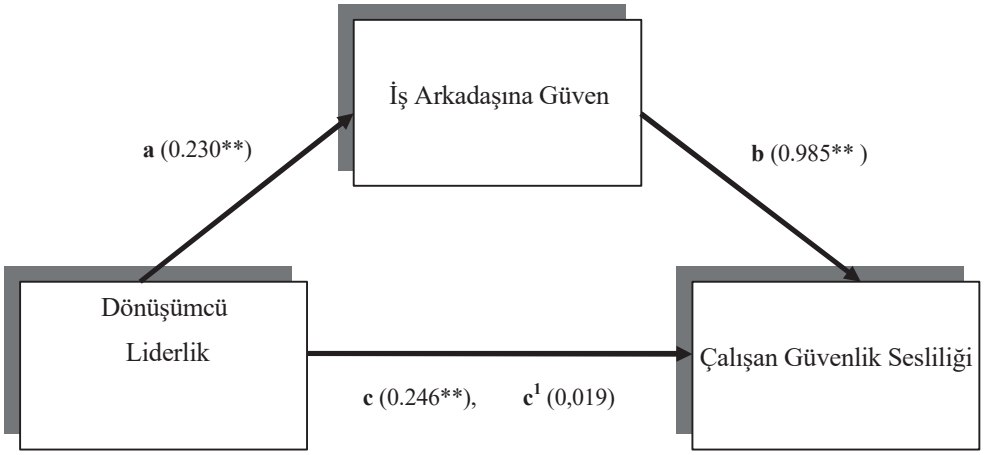
Normallik varsayımı ve yapısal eşitlik analizinin ardından değişkenlere ilişkin betimleyici istatistik sonuçları ve korelasyon değerleri Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Korelasyon analizi sonuçları

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3
1. Dönüşümcü Liderlik	1.52	0.40	1		
2. İş Arkadaşına Güven	1.32	0.22	0.414**	1	
3. Çalışan Güvenlik Sesliliği	1.50	0.34	0.287**	0.649**	1

Not. **p<0.01

Tablo 1 korelasyon analizi bulgularında dönüşümcü liderlik ile çalışan güvenlik sesliliği arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (r=0.287; p<0.01). Bununla birlikte iş arkadaşına güven ile çalışan güvenlik sesliliği arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (r=0.649; p<0.01). Oluşturulan modelde hipotezleri test etmeye yönelik bulgular Şekil 2'de gösterilmiştir.



Şekil 2. Hipotez testi sonuçları

Şekil 2 incelendiğinde, aracılık testini gerçekleştirmek amacıyla iş arkadaşına güven değişkeni modele dahil edilmiş ve dönüşümcü liderliğin çalışan güvenlik sesliliği üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre dönüşümcü liderliğin çalışan güvenlik sesliliği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu görülmektedir (β = 0.246, p<0.001). Ancak modele iş arkadaşına güven değişkeni dahil edildiğinde, dönüşümcü liderliğin çalışan güvenlik sesliliği üzerindeki doğrudan etkisinin anlamsız hale geldiği tespit edilmiştir (β = 0.019, p>0.05). Bu bulgular doğrultusunda, iş arkadaşına güvenin dönüşümcü liderlik ile çalışan güvenlik sesliliği arasındaki ilişkide tam aracılık rolü üstlendiği söylenebilir.

5 SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu araştırmanın temel amacı, havacılık sektöründe hava tarafı operasyonel birimlerde görev yapan çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının çalışan güvenlik sesliliği üzerindeki etkisini incelemek ve bu ilişkide iş arkadaşına güvenin aracılık rolünü analiz etmektir. Araştırma sonuçları, dönüşümcü liderliğin

çalışan güvenlik sesliliği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte iş arkadaşına güven değişkeninin modele dahil edilmesiyle dönüşümcü liderliğin çalışan güvenlik sesliliği üzerindeki doğrudan etkisinin anlamsız hale geldiğini ve iş arkadaşına güvenin bu ilişkide tam aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymuştur. Bu bulgular doğrultusunda araştırmanın her iki hipotezi de desteklenmiştir.

Araştırmada elde edilen bulgular, dönüşümcü liderliğin çalışanların güvenlik konularında görüşlerini ifade etmelerini teşvik eden önemli bir liderlik yaklaşımı olduğunu göstermektedir. Dönüşümcü liderler çalışanları destekleyen, onların görüş ve önerilerine değer veren ve açık iletişimi teşvik eden bir çalışma ortamı oluşturmaktadır. Bu tür liderlik davranışları çalışanların örgüt içinde kendilerini daha güvende hissetmelerine katkı sağlayarak güvenlik riskleri, hatalar ya da potansiyel tehlikeler hakkında konuşma eğilimlerini artırabilmektedir. Bu bulgu, çalışanların ses davranışını ve güvenlik katılımını etkileyen liderlik unsurlarının önemine dikkat çeken önceki çalışmalarla da paralellik göstermektedir (Draghici vd., 2022; Zhao vd., 2022).

Araştırmanın diğer önemli bir bulgusu da dönüşümcü liderliğin çalışan güvenlik sesliliği üzerindeki etkisinin büyük ölçüde çalışanlar arasında gelişen güven ilişkileri aracılığıyla ortaya çıktığını göstermektedir. Bu durum, çalışanların güven duydukları sosyal ortamlarda fikirlerini ifade etmenin daha az riskli olduğunu düşündüklerini ortaya koymaktadır. Çalışanlar iş arkadaşlarının kendilerini destekleyeceğine ve olumsuz sosyal tepkiler göstermeyeceğine inandıklarında güvenlik riskleri hakkında konuşma konusunda daha istekli davranabilmektedir. Bu bulgu, örgütlerde sosyal destek ve psikolojik güvenliğin çalışanların ses/ güvenlik sesliliği davranışı üzerindeki belirleyici rolünü vurgulayan güncel çalışmalarla da örtüşmektedir (Tucker vd., 2008; Kenek, 2026). Ayrıca bu bulgu, güvenlik odaklı örgütlerde ekip içi ilişkilerin önemine de dikkat çekmektedir. Yüksek risk içeren çalışma ortamlarında operasyonel güvenliğin sürdürülebilmesi, çalışanların güvenlik risklerini zamanında dile getirmelerine bağlıdır. Bu nedenle çalışanlar arasında güvene dayalı sosyal ilişkilerin gelişmesi, güvenlik iletişiminin güçlenmesine ve potansiyel risklerin daha erken tespit edilmesine katkı sağlayabilir. Bu bağlamda liderlerin ekip içi güven ve iş birliğini teşvik eden bir çalışma ortamı oluşturmasının da önemli olduğu söylenebilir.

Araştırmada elde edilen bulgular belirsizlik yönetimi kuramı çerçevesinde değerlendirildiğinde önemli kuramsal çıkarımlar sunmaktadır. Öncelikle bulgular, dönüşümcü liderliğin çalışanların güvenlik konularında görüşlerini ifade etmelerini teşvik eden önemli bir liderlik yaklaşımı olduğunu göstermektedir (Yang, 2025; Ghasemi vd., 2025). Belirsizlik yönetimi kuramına göre insanlar belirsizlik içeren durumlarda davranışlarını yönlendirmek için sosyal çevrelerinden gelen sinyallere başvurmaktadır (Lind ve Van den Bos, 2002). Bu bağlamda dönüşümcü liderlerin destekleyici, güven verici ve açık iletişimi teşvik eden davranışları çalışanlara örgütsel ortamın güvenilir olduğuna ilişkin önemli sinyaller sağlayarak belirsizlik algısını azaltabilmekte ve çalışanların güvenlik risklerini dile getirme olasılığını artırabilmektedir. Bununla birlikte araştırma bulguları, dönüşümcü liderliğin çalışan güvenlik sesliliği üzerindeki etkisinin büyük ölçüde çalışanlar arasında gelişen güven ilişkileri aracılığıyla ortaya çıktığını göstermektedir. İş arkadaşına güvenin aracılık rolü üstlenmesi, çalışanların güvene dayalı sosyal ortamlarda fikirlerini ifade etmenin daha az riskli olduğunu düşündüklerini ortaya koymaktadır. Kuramın öngördüğü şekilde belirsizlik koşullarında bireyler sosyal ilişkilerden gelen güven ve destek sinyallerine daha fazla önem vermekte ve bu durum çalışanların güvenlik sesliliği davranışını teşvik etmektedir. Bu doğrultuda çalışma, liderlik davranışlarının çalışanların güvenlik sesliliğini hem doğrudan hem de ekip içi güven ilişkileri aracılığıyla etkilediğini göstererek belirsizlik yönetimi kuramının örgütsel güvenlik ve çalışan sesi yazınındaki açıklayıcı kapsamına katkı sağlamaktadır.

Araştırmanın uygulamaya yönelik bazı çıkarımları da bulunmaktadır. Özellikle havacılık sektörü gibi yüksek risk içeren çalışma ortamlarında yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları sergilemesi çalışanların güvenlik konularında daha açık iletişim kurmalarına katkı sağlayabilir. Bunun yanında örgütlerde; çalışanlar arasında güvene dayalı bir çalışma ortamı oluşturulması, ekip içi iş birliğinin güçlendirilmesi ve çalışanların görüşlerini özgürce ifade edebilecekleri psikolojik olarak güvenli bir iklim oluşturulması önem taşımaktadır. Bu tür uygulamalar çalışanların güvenlik risklerini zamanında dile getirmelerine yardımcı olarak operasyonel güvenliğin artırılmasına katkı sağlayabilir.

Bu kuramsal ve sektörel çıkarımlar, araştırmanın bazı sınırlılıkları kapsamında elde edilen bulgulara dayanılarak sunulmuştur. Bu doğrultuda öncelikle çalışma, havacılık sektöründe hava tarafı operasyonel birimlerde görev yapan çalışanlarla sınırlıdır. Bu nedenle elde edilen bulguların farklı sektörlere genellenmesi sınırlı olabilir. Gelecek araştırmalarda farklı sektörlerde ve farklı örgütsel bağlamlarda benzer modellerin test edilmesi alanyazına katkı sağlayabilir. Ayrıca gelecekte yapılacak araştırmalarda psikolojik güvenlik, örgütsel adalet veya lider-üye etkileşimi gibi değişkenlerin de modele dahil edilmesi çalışan güvenlik sesliliğini etkileyen unsurların daha kapsamlı biçimde anlaşılmasına yardımcı olabilir.

KAYNAKÇA

Avcı, U., & Turunç, Ö. (2012). The impact of transformational leadership and organizational trust on career satisfaction: Mediating role of leader–member exchange quality. International Journal of Alanya Faculty of Business, 4(2), 45-55.

Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance. European Management Journal, 41, 700-708. https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Psychology Press. https://doi.org/10.4324/9781410617095

Bettencourt, L. A. (2004). Change-oriented organizational citizenship behaviors: The direct and moderating influence of goal orientation. Journal of Retailing, 80(3), 165-180. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2003.12.001

Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row.

Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. Journal of Occupational Psychology, 53(1), 39-52.

Çetinceli, K. (2023). İş arkadaşlarına güven: Bir ölçek uyarlama çalışması. Uluslararası Akademik Birikim Dergisi, 6(Özel Sayı), 225-232.

Draghici, A., Dursun, S., Başol, O., Boatca, M. E., & Gaureanu, A. (2022). The mediating role of safety climate in the relationship between transformational safety leadership and safe behavior: The case of two companies in Turkey and Romania. Sustainability, 14(14), 8464. https://doi.org/10.3390/su14148464

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350-383. https://doi.org/10.2307/2666999

Engemann, K. N., & Scott, C. W. (2020). Voice in safety-oriented organizations: Examining the intersection of hierarchical and mindful social contexts. Human Resource Management Review, 30(1), 1-11. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.05.002

Ghasemi, F., Mahdinia, M., & Doosti-Irani, A. (2025). Safety-specific transformational leadership and safety outcomes at workplaces: A scoping review study. BMC Public Health, 25, 2723. https://doi.org/10.1186/s12889-025-24044-w

Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). Multivariate data analysis (7th ed.). Pearson New International Edition.

Kenek, G. (2026). Ne kadar güvende isem sesimle o kadar varım! Yönetici ve çalışma arkadaşı desteğinin çalışan sesine etkisinde psikolojik güvenliğin aracı rolü. Sosyal Mucit Academic Review, 7(2), 167-193. https://doi.org/10.54733/smar.1853840

Kline, R. B. (2011). Principles and practice of structural equation modeling (3rd ed.). The Guilford Press.

Lind, E. A., & Van den Bos, K. (2002). When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management. In B. M. Staw & R. M. Kramer (Eds.), Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews (pp. 181-223). Elsevier Science/JAI Press. https://doi.org/10.1016/S0191-3085(02)24006-X

Mannarelli, T., Roberts, K., & Bea, R. (1996). Learning how organizations mitigate risk. Journal of Contingencies and Crisis Management, 4(2), 83-92. https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.1996.tb00080.x

Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. Journal of Organizational Behavior, 27(7), 941-966. https://doi.org/10.1002/job.413

Nunnally, J. (1978). Psychometric theory (2nd ed.). McGraw-Hill.

Paulus, P. (2023). The role of psychological safety in team communication: Implications for human resource. Golden Ratio of Mapping Idea and Literature Format Practices, 3(2), 156-166. https://doi.org/10.52970/grmilf.v3i2.399

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.

Podsakoff, P. M., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. The Leadership Quarterly, 1(2), 107-142.

Sobaih, A. E. E., Gharbi, H., & Abu Elnasr, A. (2022). Do you feel safe here? The role of psychological safety in the relationship between transformational leadership and turnover intention. Journal of Risk and Financial Management, 15(8), 340. https://doi.org/10.3390/jrfm15080340

Takeuchi, R., Chen, G., & Cheung, S. Y. (2012). Applying uncertainty management theory to employee voice behavior: An integrative investigation. Personnel Psychology, 65(2), 283-323. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01247.x

Tan, H. H., & Lim, A. K. H. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. The Journal of Psychology, 143(1), 45-66. https://doi.org/10.3200/JRLP.143.1.45-66

Tucker, S., Chmiel, N., Turner, N., Hershcovis, M. S., & Stride, C. B. (2008). Perceived organizational support for safety and employee safety voice: The mediating role of coworker support for safety. Journal of Occupational Health Psychology, 13(4), 319-330. https://doi.org/10.1037/1076-8998.13.4.319

Van den Bos, K. (2009). Making sense of life: The existential self trying to deal with personal uncertainty. Psychological Inquiry, 20(4), 197-217. https://doi.org/10.1080/10478400903333411

Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. Academy of Management Journal, 41(1), 108-119. https://doi.org/10.2307/256902

Yang, J., Zheng, G., Peng, M. Y.-P., Hrdinová, N., & Alasmrai, M. A. (2025). From silence to spark: How transformational leadership empowers employee innovation and voice in SMEs. Acta Psychologica, 261, 105761. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105761

Zhao, L., Yang, D., Liu, S., & Nkrumah, E. N. K. (2022). The effect of safety leadership on safety participation of employee: A meta-analysis. Frontiers in Psychology, 13, 1-12. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.827694

ÇALIŞANLARDA ÖRGÜT YARARINA ETİK DIŞI DAVRANIŞLARI ŞEKİLLENDİREN SOSYODEMOGRAFİK ETKENLER

Dr. Öğr. Üyesi Yasemin SAVAŞ

KTO Karatay Üniversitesi, yasemin.savas@karatay.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Hazal DUMAN ALPTEKİN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, hazal.duman.alptekin@comu.edu.tr

Özet

Örgüt yararına etik dışı davranışlar, çalışanların örgütlerinin çıkarlarını gözeterek ahlaki ya da yasal sınırları ihlal eden eylemlerde bulunmasını ifade etmektedir. Örgütsel bağlamı yansıtan etkenlerle ilişkilenen bu davranışların, aynı zamanda çalışanların sosyodemografik ve mesleki profilleriyle de bağlantılı olabileceği literatürde vurgulanmaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın amacı, Türkiye'de özel ve kamu sektörü çalışanlarının örgüt yararına etik dışı davranış sergileme eğilimlerini sosyodemografik ve mesleki dinamikler ekseninde incelemektir. Kesitsel tarama deseni esas alınarak yürütülen araştırmada veriler, Türkiye'de kamu ve özel sektörde çalışan 529 katılımcıdan kolayda örnekleme yöntemiyle toplanmıştır. Verilerin analizinde, ölçüm aracının geçerlik yapısını sınamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA); grup karşılaştırmalarında ise bağımsız örneklemler t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Bulgular, örgüt yararına etik dışı davranış düzeylerinin cinsiyet, sektör, yaş, toplam mesleki deneyim süresi ve mevcut kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiğine işaret etmektedir. Buna karşın çalışanların eğitim ve gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılığın ortaya çıkmadığı belirlenmiştir. Elde edilen bulgulardan hareketle gelecekteki araştırmalara yönelik öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Örgüt Yararına Etik Dışı Davranışlar, Sosyodemografik Özellikler, Mesleki Profil, Örgütsel Etik

SOCIODEMOGRAPHIC FACTORS SHAPING UNETHICAL PRO-ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AMONG EMPLOYEES

Abstract

Unethical pro-organizational behaviors refer to employees' engagement in actions that violate moral or legal boundaries in order to protect the interests of their organizations. While these behaviors are associated with factors reflecting the organizational context, the literature also emphasizes that they may be linked to employees' sociodemographic and occupational profiles. Accordingly, the aim of this study is to examine the tendency of private- and public-sector employees in Türkiye to engage in unethical pro-organizational behavior in relation to sociodemographic and occupational dynamics. Conducted on the basis of a cross-sectional survey design, the study collected data from 529 participants employed in the public and private sectors in Türkiye through convenience sampling. In the analysis of the data, confirmatory factor analysis (CFA) was used to test the validity structure of the measurement instrument, while independent samples t-tests and one-way analysis of variance (ANOVA) were used for group comparisons. The findings indicate that levels of unethical pro-organizational behavior differ significantly according to gender, sector, age, total occupational experience, and tenure in the current organization. By contrast, no significant differences were found according to employees' levels of education and income. Based on the findings obtained, recommendations for future research have been developed.

Keywords: Unethical Pro-Organizational Behavior, Sociodemographic Characteristics, Professional Profile, Organisational Ethics

1 GİRİŞ

Örgütsel yaşamın karmaşık dinamikleri içinde, çalışanların davranışları örgüt yaşamının devamlılığı ve rekabet edebilirliğinde rol oynamaktadır. Ancak çalışanlar bu dinamik iş ortamında örgütsel çıkarları gözetirken, zaman zaman toplumsal değerlere ve yasal standartlara aykırı davranışlarda bulunabilirler (Li vd., 2026). Literatürde örgüt yararına etik dışı davranışlar (OYED) olarak adlandırılan bu davranışlar; müşterileri yanıltmak, rakiplere ilişkin asılsız bilgiler yaymak, kayıtları değiştirmek ya da düzenleyici kurumlardan bilgi gizlemek şeklinde gerçekleşmektedir. Bu davranışlar, örgütün algılanan yararına hizmet etme güdüsüyle ortaya çıkmaktadır (Umphress vd., 2020).

OYED'in kavramsal temelleri; sosyal kimlik teorisi (Tajfel & Turner, 1979), sosyal mübadele teorisi (Blau, 1964) ve ahlaki çözülme teorisine (Bandura, 1999) dayandırılabilir. Bu doğrultuda OYED, bireyin örgütüne karşı hissettiği yükümlülük ve sadakat duygusunun, etik karar alma mekanizmalarını ne ölçüde işlevsiz kılabileceğini ortaya koymaktadır (Umphress vd., 2010; Dadaboyev vd., 2026). Nitekim örgütsel davranış literatürü, etik dışı davranışların her zaman olumsuz niyetle oluşmadığını; aksine bazen "yüksek performans" veya "fedakârlık" amacıyla gerçekleştiğini göstermektedir (Umphress & Bingham, 2011; Mitchell vd., 2015). Bazen de çalışanlar kendi statülerini korumak ve örgütün hedefleriyle bütünleşen kişisel amaçlarına ulaşmak için etik sınırları kasten aşmaktadır (Lee vd., 2022). Bu yönüyle OYED, kişisel çıkar amacıyla sergilenen klasik etik dışı davranışlardan ayrışmakta ve örgüte yönelik olumlu niyetin etik ihlallere zemin hazırladığı paradoksal bir alan olarak literatürde kendine yer bulmaktadır.

OYED'i tetikleyen faktörler örgütsel ve bireysel olmak üzere iki düzlemde ele alınmaktadır. Örgütsel düzeyde örgüt kültürü, performans baskısı ve örgütsel özdeşleşme öne çıkarken; bireysel düzeyde sosyodemografik özellikler belirleyici bir rol üstlenmektedir (Umphress & Bingham, 2011). Çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, kıdem ve hiyerarşik konum gibi sosyodemografik özellikleri; etik algı, örgütsel bağlılık ve kimlik algıları üzerinden davranışsal eğilimlerini biçimlendirebilmektedir.

Örgüt yararına etik dışı davranışlarla ilgili araştırmalar uluslararası literatürde öne çıkmakta (Mishra vd., 2022; Mukherjee & Saritha, 2026), ulusal literatürde ise kısıtlı bir birikim sunmaktadır. Mevcut ulusal araştırmalar genellikle tek bir sektöre odaklanmakta veya sosyodemografik değişkenleri ana inceleme konusu olarak değil, betimleyici bir arka plan olarak ele almaktadır. Oysa OYED'in farklı sektörlerde, farklı yaş, kıdem ve eğitim profillerine sahip çalışanlar arasında nasıl farklılaştığının anlaşılması; kuramsal modellerin Türkiye bağlamında sınanması ve örgütsel etik politikalarının hedefli biçimde tasarlanabilmesi açısından önem taşımaktadır.

Bu noktadan hareketle bu araştırma, Türkiye'de kamu ve özel sektörde aktif olarak çalışan bireylerden oluşan bir örneklem üzerinden, sosyodemografik ve mesleki değişkenlere göre örgüt yararına etik dışı davranışların farklılaşıp farklılaşmadığını incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın hem çok sektörlü örneklem yapısı hem de sosyodemografik değişkenleri toplu olarak ele alması, alana kavramsal ve görgül düzeyde özgün bir katkı sunması beklenmektedir. Bu amaç doğrultusunda çalışmanın izleyen bölümlerinde öncelikle OYED'e ilişkin kavramsal çerçeve sunulmakta, ardından araştırmanın yöntemi ve hipotezleri açıklanmakta, son olarak elde edilen bulgular tartışılarak literatür ışığında değerlendirilmektedir.

2 KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Örgüt yararına etik dışı davranışlar (OYED), çalışanların örgüte fayda sağlama amacıyla etik standartların dışına çıkarak gerçekleştirdikleri kasıtlı eylemleri ifade etmektedir (Umphress & Bingham, 2011). 2010 yılında Umphress, Bingham ve Mitchell tarafından kavramsallaştırılan OYED'i diğer etik dışı eylemlerden ayırt eden iki temel özellik bulunmaktadır: davranışın örgüt yararına bir çıktı doğurması ve bu sürecin ahlaki olmayan davranış örüntüleri eşliğinde gerçekleşmesi (Umphress vd., 2010). Bu çerçevede OYED, kişisel çıkar odaklı klasik etik dışı davranışlardan (örneğin hatalarını örtbas etmek için iş arkadaşlarına yalan söyleme, terfi için performansı yanlış beyan etme) niyet ve hedef bakımından ayrışmaktadır (Treviño vd., 2014). Bu çalışmanın inceleme alanı da yalnızca örgüt yararına yönelik kasıtlı etik ihlallerle sınırlandırılmaktadır.

Örgüt yararına etik dışı davranışları sıradan iş hatalarından veya bilinçsiz ihmallerden ayıran en kritik unsur kasıtlılık faktörüdür. Çalışan, gerçekleştirdiği eylemin etik standartlara aykırı olduğunun farkındadır; fakat

bu ihlali kurumsal bir kazanım elde etmek için bilinçli bir strateji olarak benimser. Dolayısıyla bu tür durumlarda OYED, kişiler tarafından ahlaki bir tercih olarak görülmektedir. Bu tercihlerin etkisindeki örgüt yararına etik dışı davranışlar, genellikle performans baskısı altında meşrulaştırılan eylemlerde veya örgütsel bağlılığın yüksek olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır (Umphress vd., 2010; Grabowski vd., 2019; Li vd., 2026; Dadaboyev vd., 2026). Çalışanlar böyle durumlarda örgütünü iyi göstermek için gerçeği çarpıtmak, örgütün ürün veya hizmetlerinin kalitesini müşterilere abartmak ve örgüt hakkında kamuoyundan zarar verici bilgileri gizlemek gibi davranışlar sergilemektedir (Umphress vd., 2010). Effelsberg & Solga (2015), çalışanların OYED'e yönelik davranış örüntüleri kazanmasında zorlayıcı iş ortamı, yüksek performans beklentisi ve iç rekabet dinamiklerinin etkili olduğunu belirtmektedir. Son dönem araştırmaları ise örgütsel bağlamda ilgili davranışların meşruluk kazanması durumunda, çalışanların örgütsel aidiyetlerini gösterme ve sadakat algısı gibi tetikleyicilerle de OYED'e başvurabileceğine işaret etmektedir.

OYED'in kavramsal temelleri üç ana kuramsal yaklaşıma dayandırılmaktadır. Sosyal kimlik teorisi (Tajfel & Turner, 1979) açısından OYED, çalışanın örgütle kurduğu güçlü kimlik bağının sonucu olarak değerlendirilmektedir. Birey, örgütü "kendiliğinin" bir uzantısı olarak içselleştirdiğinde, örgütün çıkarını korumak kişisel ahlaki normların önüne geçebilmekte; biz duygusu, örgüt dışındaki paydaşlara karşı etik açıdan sorgulanabilir davranışları zihinsel olarak normalleştirebilmektedir. Sosyal mübadele teorisi (Blau, 1964) ise OYED'i karşılıklılık ilkesi üzerinden açıklamaktadır. Bu yaklaşıma göre çalışan, örgütünden aldığı destek, güven veya kariyer fırsatlarına karşılık verme yükümlülüğü hissetmekte; bu yükümlülüğün etik standartların ötesine taşan biçimlerde ifade edilmesi durumunda OYED ortaya çıkmaktadır. Ahlaki çözülme teorisi (Bandura, 1999) ise sürecin bilişsel boyutunu aydınlatmakta; bireyin etik dışı eylemini "örgüt yararı" gerekçesiyle ahlaki muhakemeden ayırarak meşrulaştırdığını ve böylece içsel ahlaki kontrol mekanizmalarını devre dışı bıraktığını ortaya koymaktadır. Bu üç kuramsal yaklaşım birlikte değerlendirildiğinde OYED, bireyin örgütüne karşı hissettiği yükümlülük ve sadakat duygusunun etik karar alma mekanizmalarını ne ölçüde işlevsiz kılabileceğini ortaya koymaktadır (Umphress vd., 2010; Dadaboyev vd., 2026).

OYED'in oluşumunda kuramsal temellerin yanı sıra çeşitli örgütsel ve bağlamsal tetikleyiciler etkili olmaktadır. Nitekim Umphress vd. (2010) ve Grabowski vd. (2019), güçlü örgütsel bağlılığın örgüt yararına etik dışı davranışlarda kasıtlı niyeti tetiklediğini savunmaktadır. Grabowski vd. (2019) çalışmasında yer alan bulguya göre, iş etiğinin "çalışkanlık" boyutu OYED'in pozitif bir yordayıcısıdır; başarıya ve sıkı çalışmaya aşırı odaklanmış çalışanlar, bu değerlerini kurumsal sadakatle birleştirdiklerinde etik ihlallere daha yatkın hâle gelmektedir.

OYED'in tetikleyicileri arasında rol modelleme süreçleri de önemli bir yer tutmaktadır. Fehr vd. (2019), çalışanların yöneticilerini taklit etmenin yanı sıra hangi davranışların ödüllendirildiğini de gözlemlediklerini belirtmektedir. Yönetici OYED sergiliyor veya bu tür davranışları "performans" adı altında takdir ediyorsa, çalışan ilgili eylemi kendi kariyer basamakları için stratejik bir model olarak benimseyebilmektedir. Wen vd. (2020) ise bir muhasebecinin raporlarda uyarlama yaparak örgütün finansal durumunu iyi göstermesini ya da bir bankacının müşterilere kredi ve kart gibi ürünleri potansiyel riskleri paylaşmadan ikna yoluyla sunmasını OYED kapsamında değerlendirmiştir. İlgili davranışlar kısa vadede örgüt faydası sağlasa da uzun vadede çalışanların etik değerlerinin zedelenmesine ve içsel çatışmalar yaşamasına neden olmaktadır (Mukherjee & Saritha, 2026).

OYED kapsamında 2010 yılından bu yana literatürün nasıl şekillendiği incelendiğinde; araştırmaların ağırlıklı olarak OYED olarak tanımlanan davranışların incelenmesine ve bu davranışları şekillendiren örgütsel ve bireysel öncüllerin belirlenmesine odaklandığı görülmektedir. Bu kapsamda sağlık (Doğan, 2022; Oktay & Özdemir, 2024), bankacılık (Mumcu, 2022) ve eğitim sektörlerinin (Ülkü & Polatcı, 2023) ön plana çıktığı; örgüt kültürü, duygusal bağlılık, güç mesafesi ve örgütsel özdeşleşme unsurlarının ise OYED'i şekillendiren örgütsel öncüller olarak öne çıktığı dikkat çekmektedir. Diğer çalışmalar ise OYED'in sonuçlarıyla ilgilenmektedir. Gino ve Bazerman (2009) etik dışı davranışların örgüt içi güveni zayıflattığı sonucuna ulaşırken; Treviño ve Nelson (2021) sürecin örgüt kültürüne olan olumsuz etkilerini öne çıkarmıştır. OYED'in örgüt içi güven kaybıyla sınırlı kalmadığı, finansal kayıpları da tetikleyebildiği ve özellikle paydaş ile müşteri ilişkilerini olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir (Umphress vd., 2010; Veetikazhi vd., 2022). Çalışan düzeyindeki sonuçlar literatürde görece sınırlı bir yer tutmakla birlikte, mevcut araştırmalar iş tatmininde azalma ve motivasyon kaybına işaret etmektedir (Gürsoy, 2020; Mishra vd., 2022; Ülkü & Polatcı, 2023).

Bahsi geçen araştırmalar, örgüt yararına sergilenen etik dışı davranışları, öncüllerini ve sonuçlarını kuramsal olarak ortaya koymada önemli katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte OYED'in öncüllerinin, sonuçlarının ve sürece etki eden bağlamsal faktörlerin bütüncül olarak ele alınması gerektiği, literatürde vurgulanan bir ihtiyaç olarak öne çıkmaktadır (Tang vd., 2020; Mishra vd., 2022). Bu ihtiyaç özellikle bireysel öncüller arasında yer alan sosyodemografik değişkenler için belirgindir; zira mevcut çalışmaların çoğu bu değişkenleri ana inceleme konusundan ziyade betimleyici bir arka plan olarak ele almaktadır. Oysa sosyal kimlik teorisi açısından farklı yaş gruplarının örgütle kurduğu kimlik bağı, sosyal mübadele teorisi açısından farklı kıdem düzeylerindeki çalışanların hissettiği karşılıklılık yükümlülüğü, ahlaki çözülme teorisi açısından ise farklı eğitim ve gelir düzeylerindeki bireylerin meşrulaştırma eğilimleri farklılık gösterebilmektedir. Bu kuramsal beklentilerden hareketle araştırmada cinsiyet, sektör, yaş, eğitim, gelir, toplam mesleki deneyim ve mevcut kurumdaki çalışma süresi değişkenlerine göre OYED'in farklılaşıp farklılaşmadığı sınanmaktadır.

3 YÖNTEM

Araştırma kapsamında nicel araştırma yaklaşımı çerçevesinde kesitsel tarama deseni kullanılmış olup, araştırma verileri 30.01.2025 tarihli 2025/01/06 İnsan Araştırmaları Etik kurulu onayı ile online anket tekniği aracılığı ile toplanmıştır.

3.1. Araştırmanın Hipotezleri

Örgüt yararına etik dışı davranışların farklı sosyodemografik ve mesleki kriterlere dayalı farklılaşma durumunu ele alabilmek amacıyla yedi hipotez geliştirilmiştir. Hipotezler, kavramsal çerçevede tartışılan üç kuramsal yaklaşım (sosyal kimlik, sosyal mübadele ve ahlaki çözülme teorileri) doğrultusunda şekillendirilmiş olup, demografik değişkenler (H1–H5) ile mesleki deneyim değişkenleri (H6–H7) ayrımı gözetilerek aşağıdaki biçimde sunulmuştur:

H_1: Örgüt yararına etik dışı davranışlar cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_2: Örgüt yararına etik dışı davranışlar sektöre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_3: Örgüt yararına etik dışı davranışlar yaş grubuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_4: Örgüt yararına etik dışı davranışlar eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_5: Örgüt yararına etik dışı davranışlar gelir düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_6: Örgüt yararına etik dışı davranışlar deneyim süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_7: Örgüt yararına etik dışı davranışlar mevcut kurumundaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir

3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma kapsamında kullanılan anket formu iki bölümden oluşmakta olup, birinci bölümde katılımcıların kişisel ve mesleki bilgilerine yönelik 7 ifadeye (cinsiyet, yaş, sektör vb.) yer verilmiştir. Anket formunun ikinci bölümünde ise katılımcıların sergilediği örgüt yararına etik dışı davranışlarını belirlemek için Umprehess ve arkadaşları (2010) tarafından geliştirilen "örgüt yararına etik dışı davranışlar" ölçeği kullanılmıştır. Geçerliliği ve güvenilirlik çalışması Kürü (2022) tarafından gerçekleştirilen ölçüm aracı, 6 ifadeden ve tek bir boyuttan oluşmaktadır. Ölçüm aracının içeriği "*Eğer örgütüme yardımı olacaksa, örgütümün iyi görünmesi için gerçekleri çarpıtarak söylerim*", "*Gerekirse, örgütüme zarar verecek bilgileri kamuoyundan gizlerim*" gibi ifadeler içermekte olup, 5'li likert yapıya sahiptir. Veri toplama sürecinde dikkatsiz katılımcıları belirlemek amacıyla 1 adet dikkat ölçer soru (*Bu soruyu okuyorsanız lütfen "kesinlikle katılıyorum" seçeneğini işaretleyiniz*) anket formuna yerleştirilmiştir.

3.3. Araştırmanın Evreni - Örneklem ve Veri Toplama Süreci

Bu araştırmanın hedef evreni, Türkiye bağlamında aktif çalışma hayatı devam eden kamu ve özel sektör çalışanlarıdır. Güncel işgücü istatistikleri incelendiğinde, evrenin 32 milyonun üzerinde bir büyüklüğe işaret ettiği görülmektedir (TÜİK, 2025). Bu denli geniş bir evrenin tümüne ulaşmanın yaratacağı araştırma kısıtları göz önüne alınarak örnekleme tekniklerine başvurulmuştur. Bu kapsamda kolayda örnekleme tekniği tercih edilmiş; örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından önerilen ölçütler esas alınarak, %95 güven düzeyinde minimum 384 katılımcının yeterli temsil gücü sağlayacağı tespit edilmiştir. Bununla birlikte, hem araştırmanın amacında yer alan karşılaştırma testleri için grupsal dağılımı sağlamak hem de kayıp verilerin yaratabileceği sınırlılıkları gözetmek amacıyla örneklem sayısının 400'ün üzerinde tutulması hedeflenmiştir.

Örnekleme erişim sürecinde ilk olarak, Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS) aracılığıyla kamu kuruluşlarına anket formu yönlendirilerek kamu çalışanlarına ulaşılmaya çalışılmıştır. Özel sektör çalışanlarına erişmek amacıyla ise ticaret odalarına e-posta yoluyla anket formu iletilmiştir. Bu kapsamda Konya, Ankara, İstanbul ve İzmir Ticaret Odaları dönüş yaparak anket formunun paylaşımına destek olmuştur. Katılımı güçlendirmek adına anket formu ayrıca Instagram, LinkedIn ve X platformları üzerinden araştırmacıların bağlantıları aracılığıyla paylaşılmış ve farklı sektörlerden çalışanların sürece dâhil edilmesi desteklenmiştir.

Şubat–Nisan 2025 tarih aralığında gerçekleştirilen veri toplama sürecinde 608 katılımcıya ulaşılmıştır. Veri setinin ön kontrol aşamasında 79 katılımcının formu yarım bıraktığı ya da dikkat ölçer ifadeye hatalı yanıt verdiği tespit edilmiş ve ilgili katılımcı yanıtları veri setinden çıkarılmıştır. Böylece araştırmanın nihai örneklemi 529 kamu ve özel sektör çalışanı olarak belirlenmiştir.

3.4. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin ön kontrol aşaması tamamlanarak nihai veri setinin oluşturulmasından sonra, ölçek güvenilirlik ve geçerlilikleri testine tabi tutulmuştur. İlgili süreçte AMOS 21 ve IBM SPSS 23 paket programlarından faydalanılmıştır. Ardından normal dağılım analizleri, betimsel istatistikler değerlendirilerek hipotez testlerine geçilmiştir. Hipotez testlerinin gerçekleştirilme sürecinde iki düzeyli değişkenlerin örgüt yararına etik davranışlar üzerinde fark yaratıp yaratmadığını belirleye bilmek adına bağımsız örneklemler t testine başvurulmuştur. İkiden fazla düzeye sahip değişkenlere ilişkin fark analizlerinde ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır.

4 BULGULAR

4.1. Demografik Bulgular

Araştırma kapsamında katılımcıların sosyodemografik özelliklerine ait bulgular Tablo.1'de gösterilmektedir.

Tablo 1. Katılımcılara ait sosyodemografik bulgular

Değişkenler	Kategori	N	%
Cinsiyet	Kadın	257	48.6
	Erkek	272	51.4
Yaş	18-30	199	37.6
	31-45	252	47.6
	46-65	74	14.0
	65 ve üzeri	4	0.8
Eğitim	Okur-yazar	2	0.4
	Ortaöğretim	1	0.2

	Lise	37	7.0
	Lisans	313	59.2
	Lisansüstü	166	31.4
	Diğer	10	1.9
Sektör	Özel	296	56.0
	Kamu	233	44.0
Gelir Düzeyi	20.000 ve altı	84	15.9
	20.001-30.000	72	13.6
	30.001-40.000	104	19.7
	40.001-50.000	119	22.5
	50.001 ve üzeri	150	28.4
Deneyim Süresi	5 yıl ve altı	199	37.6
	6-10	110	20.8
	11-15	86	16.3
	16-20	46	8.7
	21 yıl ve üzeri	88	16.6
Mevcut Kurumdaki Çalışma Süresi	5 yıl ve altı	347	65.6
	6-10	84	15.9
	11-15	47	8.9
	16-20	22	4.2
	21 yıl ve üzeri	29	5.5

4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi

Araştırma modeli kapsamında önerilen hipotezlerin test edilmesine geçilmeden önce, araştırmada kullanılan örgüt yararına etik dışı davranış ölçeğinin yapısal geçerliliklerinin belirlenmesine yönelik DFA yapılmıştır. Modele ait uyumlulukları belirleyebilmek için "CMIN/DF, GFI, CFI, RMSEA, SRMR" değerleri incelenmiştir. Analiz sonucunda bazı değerlerde gerekli referans değerlerine ulaşılamaması nedeniyle, iyileştirmeler için dördüncü ve beşinci ifadeler arasında ifadeler arasında modifikasyon yapılmıştır. Modifikasyon sonrası elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2. Örgüt yararına etik dışı davranışlar ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi (dfa) uyum iyiliği indeksleri

Değişkenler	**CMIN/DF 5**	**< GFI ,85**	**> NFI ,90**	**> IFI ,90**	**> CFI ,90**	**> RMSEA ,08**	**< AVE ,50**	**≥ CR ,70**	**≥ Cronbach Alfa**
Örgüt Yararına Etik Dışı Davranışlar	3,295	,986	,975	,982	,982	,068	,51	,76	,764

Tablo 2 incelendiğinde, ölçeklere ilişkin uyum indekslerinin referans alınan (Thakkar, 2020) uyum indeks değerleri aralığında olduğu görülmektedir. Yapılan DFA analizleri sonrasında ölçeklerin güvenirlikleri için ihtiyaç duyulan analizler yapılmıştır. Güvenirlik analizlerinde Cronbach Alpha katsayısının 0.764 olduğu görülmüştür. Çalışmada kullanılan ölçüm aracında yer alan ifadelerin faktör yük dağılım tablosu ise Tablo 3'de sunulmuştur.

Tablo 3. Örgüt yararına etik dışı davranışlar ölçeğine ilişkin standartlaştırılmış faktör yükleri

Maddeler	Standartlaştırılmış Faktör Yükü
Eğer örgütüme yardımı olacaksa, örgütümün iyi görünmesi için gerçekleri çarpıtarak söylerim (OYED1).	,642
Eğer örgütüme yardımı olacaksa, müşterilere ve hizmet alıcılara örgütümün ürünleri veya hizmetleri hakkındaki gerçekleri abartarak anlatırım (OYED2).	,818
Eğer örgütümün yararına olacaksa, örgütüm veya ürünleri ile ilgili olumsuz bilgileri müşterilerden ve hizmet alıcılardan saklarım (OYED3).	,741
Eğer örgütümün ihtiyacı olursa, başarısız bir çalışana, örgütüm yerine bir başka örgütün başına sorun olması umuduyla olumlu referans veririm (OYED4).	,458
Eğer örgütümün ihtiyacı olursa, faturası yanlışlıkla fazla kesilen bir müşteriye veya hizmet alıcısına durumu yansıtmam ve geri ödemeyi durdururum (OYED5).	,511
Gerekirse, örgütüme zarar verecek bilgileri kamuoyundan gizlerim (OYED6).	,573

Tablo 3 incelendiğinde, araştırmada kullanılan ana ölçeğin maddelerin faktör yüklerinin ,458 ile ,818 arasında değiştiği görülmektedir. Hair vd. (2019) çalışmalarında doğrulayıcı faktör analizi kapsamında faktör yüklerinin en az 0.40 düzeyinde olması kabul edilebilir olarak değerlendirilebileceğini vurgulamaktadır. İlgili varsayımdan hareketle araştırma kapsamında kullanılan ölçüm aracının tüm maddelerin kabul edilebilir faktör yükü değerlerine sahip olduğu ve ilgili yapıyı yeterli düzeyde temsil ettiği kabul edilmiştir.

4.3. Katılımcıların İfadelere Vermiş Oldukları Yanıtların İncelenmesi

Katılımcıların ölçekte yer alan ifadelere vermiş oldukları cevapların en düşük - en yüksek değerler, ortalama ve standart sapma değerlerine ilişkin sonuçlar Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4. Katılımcıların ifadelere vermiş oldukları yanıtların incelenmesi

İfadeler	Min-Max	Ortalama	Standart Sapma
Eğer örgütüme yardımı olacaksa, örgütümün iyi görünmesi için gerçekleri çarpıtarak söylerim (OYED1).	1-5	2.63	1.44
Eğer örgütüme yardımı olacaksa, müşterilere ve hizmet alıcılara örgütümün ürünleri veya hizmetleri hakkındaki gerçekleri abartarak anlatırım (OYED2).	1-5	2.29	1.27
Eğer örgütümün yararına olacaksa, örgütüm veya ürünleri ile ilgili olumsuz bilgileri müşterilerden ve hizmet alıcılardan saklarım (OYED3).	1-5	2.16	1.23
Eğer örgütümün ihtiyacı olursa, başarısız bir çalışana, örgütüm yerine bir başka örgütün başına sorun olması umuduyla olumlu referans veririm (OYED4).	1-5	1.65	1.10
Eğer örgütümün ihtiyacı olursa, faturası yanlışlıkla fazla kesilen bir müşteriye veya hizmet alıcısına durumu yansıtmam ve geri ödemeyi durdururum (OYED5).	1-5	1.58	1.19
Gerekirse, örgütüme zarar verecek bilgileri kamuoyundan gizlerim (OYED6).	1-5	2.50	1.41

Tablo 4'e göre katılımcılar özellikle OYED1 ve OYED6 gibi etik dışı davranışları diğerlerine göre daha fazla kabul edebilirken, genel eğilimin düşük seviyede olduğu görülmektedir. Ayrıca standart sapmaların görece yüksek olması, gruplar arasında farklılıkların olabileceğini göstermektedir.

4.4. Temel İstatistikler

Araştırmada kullanılan ölçeğe ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve ifadeler arasındaki ilişkiler Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. Temel istatistikler

	$\bar{x}$	s.d.	Skewness	Kurtosis
Örgüt Yararına Etik Dışı Davranışlar	2.14	0.87	0.73	0.24

Tablo 5 incelendiğinde, $\bar{x}$ = 2,14 katılımcıların örgüt yararına etik dışı davranışlara katılım düzeyi düşük olarak değerlendirilebilir. Yani çalışanlar bu tür davranışları genel olarak benimsememektedir. Standart Sapma (s.d. = 0,87) değeri 1'in altında olduğundan katılımcıların cevapları birbirine oldukça yakın ve tutarlı olarak görülmektedir. Ayrıca ölçeklere ait çarpıklık ve basıklık katsayılarının ±1,5 değer aralığı şartının gerçekleştiği görülmektedir. Söz konusu katsayıların bu değer aralığında olması, verilerin normal dağılım sağladığına işaret ederken, ilgili noktadan hareketle çalışmada parametrik testlerin kullanımının uygun olduğu kanaatine varılmıştır (Tabachnick & Fidell, 2013).

4.5. Hipotez Testleri

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet ve sektör değişkenlerine göre örgüt yararına etik dışı davranışlar ölçeği arasında herhangi bir anlamlı farklılığın olup olmadığını belirlemek için T-testi yapılmıştır. Diğer demografik değişkenler olan yaş, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, çalışma hayatı deneyim süresi ve mevcut kurumdaki çalışma süresi değişkenleri ile örgüt yararına etik dışı davranışlar ölçeği arasında anlamlı farklılığın olup olmadığını belirlemek için ise ANOVA testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

Örgüt yararına etik dışı davranışların (OYED) cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklemler t-testi uygulanmıştır. Analiz öncesinde varyansların homojenliği varsayımı Levene testi ile incelenmiş ve sonuçlar varyansların eşit olduğunu göstermiştir (F = 1.418, p = 0.234). Bu doğrultuda eşit varyanslar varsayımı altında elde edilen sonuçlar dikkate alınmıştır (Tablo 6).

Tablo 6. Cinsiyete dayalı örgüt yararına etik dışı davranışların bağımsız örneklemler t-testi sonuçları

Değişken	Grup	N	Ort. (M)	SS	t	df	p	Ortalama Farkı	%95 GA
OYED	Kadın	257	2.06	0.83	-2.18	527	0.030	-0.16	[-0.31, -0.02]
	Erkek	272	2.22	0.90					

Tablo 6'da sunulan analiz sonuçlarına göre, OYED düzeylerinin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($t(527) = -2.18$, p = 0.030). Erkek katılımcıların OYED düzeylerinin (M = 2.22, SS = 0.90), kadın katılımcılara (M = 2.06, SS = 0.83) kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Ortalama farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve %95 güven aralığının sıfırı içermediği tespit edilmiştir (GA [-0.31, -0.02]). Bu bulgu, örgüt yararına etik dışı davranışların cinsiyete bağlı olarak farklılaşabileceğine ve erkek çalışanların bu tür davranışlara daha yüksek eğilim gösterebileceğine işaret etmektedir. Elde edilen bu sonuç H_1 hipotezini destekler niteliktedir.

Benzer şekilde, örgüt yararına etik dışı davranışların (OYED) sektör değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklemler t-testi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7. Sektöre dayalı örgüt yararına etik dışı davranışların bağımsız örneklemler t-testi sonuçları

Değişken	Grup	N	Ort. (M)	SS	t	df	p	Ortalama Farkı	%95 GA
OYED	Özel	296	2.26	0.90	3.63	518.88	< 0.001	0.27	[0.12, 0.42]
	Kamu	233	1.99	0.80					

Tablo 7'de sunulan analiz sonuçları, OYED düzeylerinin sektöre göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır ($t(518.88) = 3.63$, $p < 0.001$). Özel sektörde çalışan katılımcıların OYED düzeylerinin (M = 2.26, SS = 0.90), kamu sektöründe çalışan katılımcılara (M = 1.99, SS = 0.80) kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ortalama farkın anlamlı olduğu ve %95 güven aralığının sıfırı içermediği görülmektedir (GA [0.12, 0.42]). Bu bulgu, örgüt yararına etik dışı davranışların sektörel bağlama göre farklılaşabileceğini ve özel sektörde bu tür davranışlara yönelik eğilimin daha yüksek olabileceğine işaret ederken, H_2 hipotezinin desteklendiğine işaret etmektedir.

Örgüt yararına etik dışı davranışların (OYED) yaş gruplarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek amacıyla ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Analiz sonuçları (Tablo 8), yaş grupları arasında OYED düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğunu gösterirken ($F(3, 525) = 3.51$, $p = 0.015$), gruplar arası farklılıkların hangi yaş gruplarından kaynaklandığını belirlemek amacıyla Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 8. Yaşa bağlı örgüt yararına etik dışı davranışların bağımsız ANOVA test sonuçları

Değişken	Kaynak	SS	Sd	MS	F	p
Yaş Grubu	Gruplar Arası	7.858	3	2.619	3.51	0.015
	Gruplar İçi	392.031	525	0.747		
	Toplam	399.889	528			

Tablo 9. Yaş gruplarına dayalı Tukey HSD çoklu karşılaştırma sonuçları

Karşılaştırma	Ortalama Farkı (I-J)	P	%95 GA
18 – 30 – 46 - 65	0.38	0.007	[0.08, 0.68]
Diğer tüm karşılaştırmalar	-	> 0.05	Anlamlı değil

Tukey testi sonuçları (Tablo 9), yalnızca 18–30 yaş grubu ile 46-65 yaş grubu arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir ($p = 0.007$). Buna kapsamda, 18-30 yaş grubundaki katılımcıların OYED düzeyleri (M = 2.25), 46-65 yaş grubundaki katılımcılara (M = 1.87) kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu belirlenmiştir. İlgili duruma karşın, diğer yaş grupları arasındaki karşılaştırmalarda istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($p > 0.05$). Öne çıkan bu bulgu, örgüt yararına etik dışı davranışların yaş ile ilişkili olabileceğini ve özellikle genç çalışanların bu tür davranışlara daha yatkın olabileceğini işaret etmekte ve H_3 hipotezini desteklemektedir.

Eğitim düzeyinin yarattığı farklılığı öne çıkarmak adına gerçekleştirilen ANOVA sonuçları Tablo 10'da sunulmuştur. Tablo 1'de yer alan altı eğitim kategorisinden frekansı düşük olan "Okur-yazar", "Ortaöğretim" ve "Diğer" kategorileri, istatistiksel güç sağlamak amacıyla "Lise" kategorisi altında birleştirilmiş; analiz dört grup üzerinden gerçekleştirilmiştir. Levene testi sonucunda varyansların homojen olduğu belirlenmiştir ($p > 0.05$). Tablodan da görüldüğü üzere eğitim düzeyi örgüt yararına etik davranışların farklılaşmasına

neden olan bir dinamik olmadığı, diğer bir ifade ile istatistiksel açıdan anlamlı bir fark sunmadığı belirlenmiş ve H_4 hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 10. Eğitim düzeyine bağlı örgüt yararına etik dışı davranışların bağımsız ANOVA test sonuçları

Değişken	Kaynak	SS	Sd	MS	F	p
Eğitim Düzeyi	Between Groups	2.775	3	0.925	1.223	.301
	Gruplar İçi	397.114	525	0.756		
	Toplam	399.889	528			

Örgüt yararına etik dışı davranışların (OYED) gelir düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Gerçekleştirilen analiz neticesinde (Tablo 11), gelir grupları arasında OYED düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı öne çıkarken ($F(4, 524) = 0.45$, $p = 0.776$), ANOVA sonucunun anlamlı olmaması nedeniyle Tukey testine başvurulmamış ve H_5 hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 11. Gelir düzeyine bağlı örgüt yararına etik dışı davranışların bağımsız ANOVA test sonuçları

Gelir Düzeyi	Kaynak	SS	Sd	MS	F	p
20.000 ve altı	Gruplar Arası	1.355	4	0.339	0.45	0.776
20.001-30.000	Gruplar İçi	398.534	524	0.761		
30.001-40.000	Toplam	399.889	528			
40.001-50.000		1.355	4	0.339	0.45	0.776
50.0001 ve üstü						

Çalışma hayatında edinilen tecrübe ve deneyim süresi davranış paternlerinin şekillenmesinde etkili bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kapsamda katılımcıların toplam mesleki deneyim süresinin örgüt yararına etik dışı davranış sergileme açısından yarattığı farklılığı öne çıkarmak adına ANOVA'ya başvurulmuştur (Tablo 12).

Tablo 12. Çalışma hayatındaki toplam deneyim süresine bağlı örgüt yararına etik dışı davranışların bağımsız ANOVA test sonuçları

Deneyim Süresi	Kaynak	SS	Sd	MS	F	p
0-5 yıl	Gruplar Arası	8.631	4	2.158	2.89	0.022
6-10 yıl	Gruplar İçi	391.258	524	0.747		
11-15 yıl	Toplam	399.889	528			
16-20 yıl		8.631	4	2.158	2.89	0.022
21 yıl ve üstü		391.258	524	0.747		

Tablo 12'den de görüldüğü üzere katılımcıların çalışma hayatındaki deneyim süresi grupları arasında OYED düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir ($F(4, 524) = 2.89$, $p = 0.022$). Öne çıkan bu farklılığın hangi deneyim derecelerinde belirginleştiğini tespit edebilmek adına Tukey testine başvurulmuş olup, sonuçlar Tablo 13'de sunulmuştur.

Tablo 13. Çalışma hayatındaki toplam deneyim süresine göre Tukey HSD çoklu karşılaştırma sonuçları

Karşılaştırma	Ortalama Farkı (I-J)	p	%95 GA
6-10 yıl / 21 yıl ve üzeri	0.39	0.013	[0.05, 0.73]
Diğer tüm karşılaştırmalar	-	> 0.05	Anlamlı değil

Tablo 13'de sunulan sonuçlar anlamlı farklılığın yalnızca 6-10 yıl deneyime sahip katılımcılar ile 21 yıl ve üzeri deneyime sahip katılımcılar arasında istatistiksel açıdan bir fark yarattığını göstermektedir ($p = 0.013$). Bu kapsamda, 6-10 yıl deneyime sahip çalışanların OYED düzeyleri ($M = 2.29$), 21 yıl ve üzeri deneyime sahip bireylere ($M = 1.90$) kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek olup, örgüt yararına etik dışı davranış sergileme eğilimlerinin daha yüksek olabileceğine işaret etmektedir. Elde edilen bu sonuç H_6 hipotezini destekler nitelikte değerlendirilmiştir.

Örgüt dışı etik davranışların öne çıkmasında bağlamsal etkenlerde dikkate alınarak katılımcılara mevcut örgütlerinde çalışma süreleri sorulmuş ve buna dayalı olarak çalışma sürelerinin anlamlı fark yaratıp yaratmadığı ANOVA aracılığı ile test edilmiştir. Öne çıkan sonuçlar toplam deneyim süresi ile mevcut kurumda çalışma süresinin yarattığı farklılığı paralel bir gidişatta öne çıkartırken, elde edilen analiz sonuçları Tablo 14'te sunulmuştur.

Tablo 14. Mevcut kurumunda çalışma süresine bağlı örgüt yararına etik dışı davranışların bağımsız ANOVA test sonuçları

Değişken	Kaynak	SS	Sd	MS	F	p
	Gruplar Arası	11.380	4	2.845	3.84	0.004
Deneyim Süresi	Gruplar İçi	388.509	524	0.741		
	Toplam	399.889	528			
		11.380	4	2.845	3.84	0.004
		388.509	524	0.741		

Tablo 14'te sunulan analiz sonuçları, mevcut kurumda çalışma süresi grupları arasında OYED düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir ($F(4, 524) = 3.84$, $p = 0.004$). Öne çıkan bu farklılığın hangi gruplar arasında öne çıktığı ise Tukey testi aracılığı ile incelenmiş (Tablo 15) ve yalnızca 0–5 yıl arası çalışma süresine sahip katılımcılar ile 21 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip katılımcılar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($p = 0.015$). İlgili bulgudan hareketle, 0–5 yıl çalışma süresine sahip çalışanların OYED düzeyleri ($M = 2.24$), 21 yıl ve üzeri deneyime sahip çalışanlara ($M = 1.71$) kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durum araştırmanın son hipotezini desteklerken (H_7), gerek toplam mesleki deneyim, gerekse mevcut işte edinilen deneyim süresine ilişkin sonuçlar genç ve yeni çalışan gruplarında örgüt yararına etik dışı davranışların daha belirgin olduğu yönünde yorumlanmıştır.

Tablo 15. Mevcut kurumda çalışma süresine göre Tukey HSD çoklu karşılaştırma sonuçları

Karşılaştırma	Ortalama Farkı (I-J)	p	%95 GA
0-5 yıl / 21 yıl ve üzeri	0.52	0.015	[0.07, 0.98]
Diğer tüm karşılaştırmalar	-	> 0.05	Anlamlı değil

5 SONUÇ ve TARTIŞMA

Örgütsel yaşamın karmaşık yapısı içerisinde, bireyler çalıştıkları örgütün çıkarlarını gözeterek zaman zaman etik dışı davranışlar gerçekleştirebilmektedir. Umphress vd. (2010) tarafından kavramsallaştırılarak literatüre kazandırılan örgüt yararına etik dışı davranışlar (OYED), bu çalışmanın çıkış noktasını oluşturmuştur. Bu çerçevede araştırma, OYED'in cinsiyet, sektör, yaş, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, toplam mesleki deneyim süresi ve mevcut kurumdaki çalışma süresi gibi sosyodemografik özelliklere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini nicel yöntemle incelemiştir. Bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü ANOVA analizleriyle elde edilen bulgular, OYED literatürüne kuramsal ve görgül düzeyde katkı sunmaktadır.

Çalışmadan elde edilen bulgular neticesinde, OYED düzeylerinin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bulgular, kadın çalışanların OYED düzeylerinin erkek çalışanlara kıyasla daha düşük olduğunu ortaya koymuş ve H1 hipotezi desteklenmiştir. Bu sonuç, cinsiyet ve etik ilişkisini ele

alan meta-analitik çalışmaların bulgularıyla uyumludur (Kish-Gephart vd., 2010). Literatürde bu farklılığı açıklayan iki ana mekanizma öne çıkmaktadır: ilki, kadınların sosyalleşme süreçlerinde ilişkisel ve bakım temelli ahlaki yönelimleri daha güçlü biçimde içselleştirmeleri; ikincisi ise erkeklerin örgütsel kazanım için risk alma davranışına daha yatkın olmalarıdır. Türkiye bağlamında elde edilen bu bulgu, kültürel farklılıklara rağmen cinsiyetin etik karar alma süreçlerindeki belirleyici rolünün korunduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, son dönem bazı çalışmalarda işgücüne katılımın artmasıyla cinsiyet farklarının azaldığına yönelik bulgular da yer almakta olup bu durumun gelecek araştırmalarda dikkate alınması önerilmektedir.

Sektör açısından bulgular, özel sektör çalışanlarının kamu sektörü çalışanlarına kıyasla anlamlı ölçüde daha yüksek OYED düzeyleri sergilediğini ortaya koymuş ve H2 hipotezi desteklenmiştir. Bu farklılığın temelinde özel sektörde daha yoğun yaşanan performans baskısı, hedef bazlı teşvik sistemleri ve rekabetçi örgüt kültürünün bulunduğu değerlendirilmektedir. Çalışanların performans göstergelerini karşılama zorunluluğu, etik açıdan sorgulanabilir kısayolların bilinçli olarak tercih edilmesine zemin hazırlayabilmektedir. Elde edilen bu sonuç, Chen vd. (2016) tarafından raporlanan bulgularla aynı doğrultudadır. Kamu sektöründe bürokratik denetim mekanizmalarının görece güçlü olması ve performans baskısının özel sektördeki kadar yoğun yaşanmaması, bu farklılığın temel nedenleri arasında değerlendirilebilir.

Çalışma bulguları, OYED'in yaş gruplarına göre de anlamlı biçimde farklılaştığını göstermiş ve H3 hipotezi desteklenmiştir. Bu bulgu birden fazla mekanizma üzerinden açıklanabilmektedir. İlki, ahlaki muhakeme ve etik karar alma becerilerinin yaşam boyu deneyimle olgunlaşması açısından, genç çalışanların etik bakımdan karmaşık durumlarla daha az karşılaşmış olmaları ve ihlallere karşı daha düşük direnç gösterebilmeleridir. İkincisi, kariyer kaygısı taşıyan ve örgütsel sosyalleşme sürecinde örgüt tarafından kabul görmek isteyen genç çalışanların, örgütün algılanan çıkarına hizmet eden davranışları stratejik olarak benimseyebilmesidir. Üçüncü olarak, 46–65 yaş grubundaki çalışanların mesleki ve psikolojik özgüvene sahip olmaları, etik dışı taleplere karşı koyma kapasitelerini artırmakta ve bu gruptaki düşük OYED düzeylerini açıklamaktadır.

Eğitim ve gelir düzeyine ilişkin bulgular ise H4 ve H5 hipotezlerinin desteklenmemesiyle sonuçlanmıştır. Bu sonuç, bilişsel-gelişimsel kuramların (Kohlberg vb.) eğitim seviyesinin ahlaki muhakeme üzerinde belirleyici olduğu yönündeki öngörüleriyle ilk bakışta çelişiyor görünmektedir. Ancak bu beklenmedik sonuç birkaç nedenle açıklanabilmektedir. Öncelikle örneklemin eğitim profili oldukça homojendir; katılımcıların %90.6'sı lisans veya lisansüstü düzeyde eğitime sahiptir. Bu homojenlik, olası bir farklılığın istatistiksel olarak yakalanmasını güçleştirmiş olabilir. Ek olarak OYED, sıradan etik dışı davranışlardan farklı olarak örgüt yararına gerçekleştirildiğinden, ahlaki çözülme teorisi (Bandura, 1999) çerçevesinde meşrulaştırma süreci tüm eğitim düzeylerinde benzer biçimde işleyebilmektedir. Yani bireyin "örgüt için yapma" gerekçesiyle etik ihlali bilişsel olarak yeniden çerçevelemesi, eğitim seviyesinden bağımsız bir mekanizma olabilir. Gelir düzeyindeki anlamsızlık ise OYED'in finansal motivasyonla değil, örgütsel bağlılık ve kimlikle daha güçlü biçimde ilişkili olduğunu desteklemektedir. Başka bir deyişle çalışanlar OYED'i kişisel ekonomik kazanımdan çok, örgütlerine olan bağlılıklarının bir uzantısı olarak sergilemektedir. Bu yorum, Umphress vd. (2010)'un kavramı tanımlarken vurguladığı "örgüt yararına" anlayışıyla örtüşmektedir.

Toplam mesleki deneyimi 6–10 yıl olan çalışanlar, 21 yıl ve üzeri deneyime sahip çalışanlara göre anlamlı ölçüde daha yüksek OYED düzeyleri sergilemiş ve H6 hipotezi desteklenmiştir. Bu bulgu, kariyer ortası dinamiklerine dikkat çekmektedir. 6–10 yıl deneyime sahip çalışanlar, kariyerlerinde ilerleme rekabetinin en yoğun yaşandığı, terfi ve yükselme baskılarının zirveye çıktığı bir dönemdedir. Bu dönemde kendini ispat etme zorunluluğu, örgüt yararına olduğu varsayılan etik dışı davranışlara meşruluk kazandırabilmektedir. Buna karşılık 21 yıl ve üzeri deneyime sahip çalışanların mesleki olgunluğa erişmiş olmaları ve kariyer baskılarının görece azalmış olması, OYED'e yönelik düşük eğilimlerini açıklamaktadır.

İş hayatındaki toplam deneyim süresine benzer biçimde, mevcut kurumlarında 0–5 yıldır görev yapan çalışanlar da 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışanlara göre anlamlı ölçüde daha yüksek OYED düzeyleri göstermiş ve H7 hipotezi desteklenmiştir. Sosyal mübadele teorisi (Blau, 1964) çerçevesinde değerlendirildiğinde, mevcut kuruma yeni katılan çalışanların örgütle kurdukları ilişkide karşılıklılık yükümlülüğünü daha yoğun hissetmeleri ve örgüte "ait olmayı" kanıtlama ihtiyacının onları OYED'e yönlendirmesi olası bir mekanizmadır. H6 ve H7 bulgularının birlikte değerlendirilmesi dikkat çekici bir profil ortaya çıkarmaktadır: H6 bulgusu toplam mesleki deneyimde kariyer ortasının, H7 bulgusu ise mevcut

kurumda yeni başlangıcın OYED açısından kritik olduğunu göstermektedir. Bu çapraz okuma, meslekte birikim oluşturmuş ancak mevcut kurumda yeni olan çalışanların OYED açısından en riskli grup olabileceğine işaret etmektedir. Nitekim bu bireyler, kariyer baskısı ile örgüte kendini kabul ettirme baskısını eş zamanlı olarak deneyimlemektedir.

Bu araştırma, sosyodemografik değişkenlere göre OYED'in farklılaşmasını Türkiye bağlamında çok sektörlü bir örneklem üzerinden inceleyerek, alanyazında daha çok tek sektörle sınırlı kalan ulusal çalışmaların önemli bir boşluğunu doldurmaktadır. Ayrıca OYED'in yaş ve kıdem değişkenleri açısından, sosyal kimlik teorisi (Tajfel ve Turner, 1979) ve sosyal mübadele teorisi (Blau, 1964) çerçevesinde anlamlı biçimde farklılaştığı doğrulanmıştır. Eğitim ve gelir değişkenlerinin OYED'e göre anlamlı bir farklılaşma oluşturmaması, bilişsel-gelişimsel etik teorilerinin OYED için açıklayıcı gücünün sınırlı kalabileceğini ima etmekte; bunun yerine ahlaki çözülme teorisinin (Bandura, 1999) tüm eğitim ve gelir düzeylerinde benzer biçimde işleyebilen bir meşrulaştırma mekanizması olarak işlev görebileceğine işaret etmektedir. Bu sonuç, OYED'in ekonomik motivasyonlardan çok örgütsel kimlik ve bağlılık temelli bir olgu olduğunu desteklemekte ve gelecek araştırmalar için verimli bir soru alanı açmaktadır.

Bu çalışmanın bulguları, örgütsel etik açısından önemli çıkarımlar içermektedir. Her şeyden önce, etik eğitim programları sosyodemografik profillere göre farklılaştırılmalıdır. Genç ve mesleki olarak kariyer ortasında yer alan çalışanlara yönelik, etik karar alma becerilerini geliştiren programlar öncelikli hâle getirilmelidir. Bu grupların performans baskısı altında etik ihlali normalleştirme riskini azaltmaya yönelik vaka temelli eğitimler etkili olabilecektir. Mevcut kuruma yeni katılan çalışanlar için oryantasyon süreçlerinde mentorluk programları ve etik liderlik vurgusu öne çıkarılmalı; böylece örgüte kabul ettirme güdüsünün etik dışı davranışlarla telafi edilmesi engellenebilir. Özel sektörde faaliyet gösteren örgütlerin, performans yönetimi ve teşvik yapılarını yalnızca sonuç değil süreç odaklı olacak biçimde yeniden tasarlamaları, etik açıdan sorgulanabilir kısayolları olağanlaştıran koşulları azaltacaktır. Son olarak işe alım süreçlerinde etik karar alma senaryolarına dayalı değerlendirmelerin kullanılması, örgüte uyumlu çalışan profilinin yalnızca performans değil etik değerler üzerinden de oluşturulmasına katkı sağlayabilir.

Çalışmanın bulguları yorumlanırken bazı sınırlılıkların göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Araştırmanın kesitsel tarama deseni kullanması, değişkenler arasında neden-sonuç ilişkisinin kurulmasına olanak vermemektedir; gelecek araştırmaların boylamsal desenler kullanması nedensellik çıkarımlarını güçlendirecektir. Kolayda örnekleme yönteminin olasılığa dayalı olmaması da bulguların evrene genellenebilirliği açısından bir sınırlılık oluşturmaktadır. OYED gibi etik açıdan hassas bir konunun öz bildirim ölçeğiyle ölçülmüş olması, sosyal beğenirlik yanlılığı riskini beraberinde getirmektedir; gelecek çalışmalarda gözlemsel ölçümler veya çoklu kaynaklı veri toplama yaklaşımları bu sınırlılığı azaltabilir. Ayrıca verilerin tek bir ölçek ve tek bir kaynaktan toplanmış olması, ortak yöntem yanlılığı riskini doğurmaktadır. Son olarak araştırmanın yalnızca Türkiye'de gerçekleştirilmiş olması, kültürel açıdan farklı bağlamlara genelleme yapılmasını sınırlandırmaktadır.

Gelecek araştırmaların farklı sektörler ve kültürel bağlamlarda daha geniş örneklemlerle yürütülmesi, daha genellenebilir sonuçlar üretebilir. Sosyodemografik değişkenlerin yanı sıra kişilik özellikleri, değer yönelimleri ve karanlık üçlü kişilik özellikleri gibi bireysel farklılıkların araştırmaya dâhil edilmesi alana önemli katkılar sunabilecektir. OYED'i tetikleyen motivasyonel faktörlerin nitel araştırma yöntemleriyle derinlemesine incelenmesi, nicel bulguların ardındaki anlam dünyasını kavramaya yardımcı olacaktır. Ayrıca örgüt kültürü ve liderlik tarzları gibi değişkenlerin, OYED ile sosyodemografik özellikler arasındaki ilişkide aracı veya düzenleyici rollerinin sınanması, kuramsal modellerin zenginleştirilmesi açısından değerli bir araştırma yönü sunmaktadır.

KAYNAKÇA

Aksoy Kürü, S. (2022). Örgüt yararına etik olmayan davranışlar: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi,* 57(1), 409-426.

Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, *3*(3), 193–209.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life.* Wiley.

Chen, M., Chen, C. C., & Sheldon, O. J. (2016). Relaxing moral reasoning to win: How organizational identification relates to unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology,* 101(8), 1082.

Dadaboyev SMU, Paek S, Choi S, Farro AC (2026). Paradoxical consequences of unethical pro organizational behavior: a dual-path model. *Baltic Journal of Management*, 21(2), 268 283. doi: https://doi.org/10.1108/BJM-08-2025-0643

Doğan, S. (2022). Sağlık kurumlarında örgütsel özdeşleşme ile etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İşletme Akademisi Dergisi,* 3(2), 217-228.

Effelsberg, D., & Solga, M. (2015). Transformational leaders' in-group versus out-group orientation: Testing the link between leaders' organizational identification, their willingness to engage in unethical pro-organizational behavior, and follower-perceived transformational leadership. *Journal of Business Ethics*, 126(4), 581-590.

Fehr, R., Welsh, D., Yam, K. C., Baer, M., Wei, W., & Vaulont, M. (2019). The role of moral decoupling in the causes and consequences of unethical pro-organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 153, 27–40.

Gino, F., & Bazerman, M. H. (2009). When misconduct goes unnoticed: The acceptability of gradual erosion in others' unethical behavior. *Journal of Experimental Social Psychology,* 45(4), 708-719.

Grabowski, D., Chudzicka-Czupała, A., Chrupała-Pniak, M., Mello, A. L., & Paruzel-Czachura, M. (2019). Work ethic and organizational commitment as conditions of unethical pro organizational behavior: Do engaged workers break the ethical rules? *International Journal of Selection and Assessment,* 27, 193–202.

Gürsoy, A. (2020). Otel Çalışanlarının Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranışları: İş Tatmini, Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Adaletin Rolü. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi,* 4(3), 2655-2668.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.

Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology,* 95(1), 1.

Lee, J., Oh, S. H., & Park, S. (2022). Effects of organizational embeddedness on unethical pro organizational behavior: Roles of perceived status and ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 176, 111–125.

Li Z., Wang X., Jurek P & Wei L. (2026). Unethical pro-organizational behavior and actors' work attitudes, behaviors, and performance: a meta-analysis. *Front. Psychol*. 16:1697571. doi: 10.3389/fpsyg.2025.1697571

Mishra, M., Ghosh, K. & Sharma, D. (2022). Unethical Pro-organizational Behavior: A Systematic Review and Future Research Agenda. *J Bus Ethics*, 179, 63–87. https://doi.org/10.1007/s10551-021-04764-w

Mitchell, M. S., Vogel, R. M., & Folger, R. (2015). Consequences of unethical behavior in organizations. *American Psychological Association*, 100(4), 1040-1055

Mukherjee U, Saritha S (2026). Unethical pro-organizational behavior: a systematic literature review and research agenda. *International Journal of Ethics and Systems*, 42(2), 378–417. doi: https://doi.org/10.1108/IJOES-11-2023-0243

Mumcu, A. (2022). Ahlaki çözülmenin etik olmayan örgüt yararına davranış üzerindeki etkisi: Demografik faktörlerin düzenleyici rolü. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 481-491.

Oktay, S., & Özdemir, B. N. (2024). Etik olmayan örgüt yanlısı davranışların iş yerinde dışlanma üzerine etkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *SDÜ Sağlık Yönetimi Dergisi*, 6(1), 72-86.

Polatcı, S., & Ülkü, T. (2023). Aydınlık ve karanlık üçlünün etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar sergileme motivasyonları: Banka personeli üzerine nitel bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 24(2), 230-259. https://doi.org/10.17153/oguiibf.957452

Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. & Ullman, J. B. (2013). *Using multivariate statistics* (Sixth Edition). pp. 481-498). Boston, MA: Pearson.

Tajfel, H. & Turner, J. C. (1979). *An integrative theory of intergroup conflict*. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), The social psychology of intergroup relations (pp. 33–47). Brooks/Cole.

Tang, P. M., Yam, K. C., & Koopman, J. (2020). Feeling proud but guilty? Unpacking the paradoxical nature of unethical pro-organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* 160, 68-86. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.03.001

Thakkar, J. J. (2020). *Structural equation modelling: Application for Research and Practice* (with *AMOS and R).* Singapore: Springer.

Trevino, L. K., & Nelson, K. A. (2021). Managing business ethics: Straight talk about how to do it right. John Wiley & Sons.

Trevino, L. K., & Youngblood, S. A. (1990). Bad apples in bad barrels: A causal analysis of ethical decision–making behavior. *Journal of Applied Psychology*, 75, 378–385.

Treviño, L. K., Den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014). (Un) ethical behavior in organizations. Annual review of psychology, 65, 635-660.

Türkiye İstatistik Kurumu [TÜİK]. (2025). İşgücü istatistikleri, 2024. https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-2024-54059

Umphress, E. E., & Bingham, J. B. (2011). When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science,* 22(3), 621-640. https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0559

Umphress, E. E., Bingham, J. B., & Mitchell, M. S. (2010). Unethical behavior in the name of the company: The moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 769 780. https://doi.org/10.1037/a0019214

Umphress, E. E., Gardner, R. G., Stoverink, A. C., & Leavitt, K. (2020). Feeling activated and acting unethically: The influence of activated mood on unethical behavior to benefit a teammate. *Personnel Psychology*, 73(1), 95-123. https://doi.org/10.1111/peps.12352

Ülkü, T., & Polatcı, S. (2023). Kurumsal dünyada karanlık ve aydınlık taraf: Kişilik özelliklerinin etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerindeki etkisinin keşfi. *Sosyal Mucit Academic Review*, 4(4), 503-531.

Veetikazhi, R., Kamalanabhan, T. J., Malhotra, P., Arora, R., & Mueller, A. (2022). Unethical employee behaviour: A review and typology. *The International Journal of Human Resource Management,* 33(10), 1976-2018. https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1822272

Wen, P., Chen, C., Chen, S., & Cao, Y. (2020). The two-sided effect of leader unethical pro organizational behaviors on subordinates' behaviors: A mediated moderation model. *Frontiers in Psychology*, 11, 572455. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.572455

Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2004). *SPSS applied scientific research methods.* Detay Publishing.

ÖĞRENCİ KOOPERATİFLERİ MODELİ PROJESİ KAPSAMINDA ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİNİN GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMLERİNİN İNCELENMESİ: BİR ÖN TEST ÇALIŞMASI[5]

Doktora Adayı, Zeynep KAPTAN

Ankara Üniversitesi, zeynepkaptan@ankara.edu.tr

Dr. Onur ÖZEVİN

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, onurozevin@ibu.edu.tr

Dr. Hakan ÇAMBEL

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, hakancambel@ibu.edu.tr

Doç. Dr. Hakan Tahiri MUTLU

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, tahirimutlu@ibu.edu.tr

Öğr. Gör. Nergiz PAŞU ÖZTÜRK

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, nergizozturk@ibu.edu.tr

Doç. Dr. Gamze DOĞDU YÜCETÜRK

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, gamzedogru@ibu.edu.tr

Doç. Dr. Nürettin AKÇAKALE

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, akcakale_n@ibu.edu.tr

Doktora Adayı, Melek ASTEKİN

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, melekastekin@ibu.edu.tr

Özet

Bu çalışma, TÜBİTAK destekli "Başarılı Genç Girişimciliğinin Arttırılması için Öğrenci Kooperatifleri Modeli" projesi kapsamında gerçekleştirilen ön test bulgularını sunmayı amaçlamaktadır. Araştırmanın temel amacı, üniversite öğrencilerinin girişimcilik düzeylerini belirlemek ve bu düzeylerin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemektir. Çalışma, proje kapsamında uygulanacak girişimcilik eğitimi ve hızlandırma programı öncesinde öğrencilerin mevcut durumunu ortaya koyan kesitsel ve nicel bir araştırma olarak tasarlanmıştır. Araştırmanın örneklemini bir devlet üniversitesine bağlı meslek yüksekokulunda öğrenim gören öğrenciler oluşturmaktadır. Veriler, kişisel bilgi formu ile birlikte Üniversite Öğrencilerine Yönelik Girişimcilik Ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Elde edilen veriler tanımlayıcı istatistikler, bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), ki-kare analizi ve regresyon analizi ile incelenmiştir. Elde edilen bulguların, öğrencilerin girişimcilik düzeylerinin belirlenmesine ve bu düzeylerin çeşitli sosyo-demografik faktörlere göre nasıl değiştiğinin anlaşılmasına katkı sağlaması beklenmektedir. Ayrıca bu çalışma, proje kapsamında ilerleyen aşamalarda uygulanacak girişimcilik eğitimi ve kooperatif temelli hızlandırma programının etkilerini değerlendirmek için bir temel oluşturmaktadır. Sonuç olarak çalışma, öğrenci kooperatifleri modelinin geliştirilmesine, girişimcilik eğitimlerinin

[5] Bu bildiri 224K860 nolu TÜBİTAK 3005 "Başarılı Genç Girişimciliğin Arttırılması İçin Öğrenci Kooperatifleri Modeli" projesinin bir çıktısı olarak üretilmiştir.

etkinliğinin artırılmasına ve genç girişimciliğinin desteklenmesine yönelik literatüre ve uygulamaya katkı sunma potansiyeli taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: Öğrenci Kooperatifleri, Girişimcilik Eğitimi, Deneyimsel Öğrenme, Sürdürülebilir Girişimcilik, Sosyal Girişimcilik, Girişimcilik Hızlandırma Programıı, Kampüs Kooperatifi

EXAMINING THE ENTREPRENEURIAL TENDENCIES OF UNIVERSITY STUDENTS WITHIN THE SCOPE OF THE STUDENT COOPERATIVES MODEL PROJECT: A PRELIMINARY TEST STUDY

Abstract

This study aims to present the pre-test findings of the TÜBİTAK-supported project, "Student Cooperative Model for Increasing Successful Young Entrepreneurship." The main objective of the research is to determine the entrepreneurship levels of university students and to examine whether these levels differ according to demographic variables. The study is designed as a cross-sectional and quantitative research to reveal the current situation of students before the entrepreneurship training and acceleration program to be implemented within the scope of the project. The sample of the research consists of students studying at a vocational school affiliated with a state university. Data were collected using a personal information form along with the Entrepreneurship Scale for University Students. The obtained data were analyzed using descriptive statistics, independent samples t-test, one-way analysis of variance (ANOVA), chi-square analysis, and regression analysis. It is expected that the findings will contribute to determining the entrepreneurship levels of students and understanding how these levels change according to various socio-demographic factors. Furthermore, this study provides a baseline for evaluating the impact of entrepreneurship training and cooperative-based acceleration programs to be implemented in later stages of the project. Consequently, the study has the potential to contribute to the literature and practice regarding the development of student cooperative models, increasing the effectiveness of entrepreneurship training, and supporting youth entrepreneurship.

Keywords: Student Cooperatives, Entrepreneurship Education, Experiential Learning, Sustainable Entrepreneurship, Social Entrepreneurship, Entrepreneurship Acceleration Program

1. GİRİŞ

Girişimcilik, ekonomik büyümenin, istihdam yaratmanın ve toplumsal kalkınmanın temel belirleyicilerinden biri olarak kabul edilmektedir (Zarkua vd., 2025). Özellikle genç nüfusun yüksek olduğu ülkelerde girişimcilik eğiliminin artması, ekonomik dinamizm açısından önemli bir potansiyel sunmaktadır (OECD, 2024). Türkiye özelinde değerlendirildiğinde, genç girişimcilik oranlarının OECD ortalamasının üzerinde olduğu ve 18-24 yaş grubunda girişimcilik eğiliminin yüksek seyrettiği görülmektedir (İSİG Meclisi, 2025). Ancak bu yüksek potansiyele rağmen, girişimlerin sürdürülebilirliği ve başarı oranları açısından önemli sorunlar bulunmaktadır. Bulgular, kurulan girişimlerin büyük bir kısmının kısa süre içinde faaliyetlerini sonlandırdığını ve girişim başarısının yapısal engellerle sınırlı kaldığını göstermektedir (Patzelt, Preller, & Breugst, 2020; Raeesi vd., 2013).

Literatürde girişimcilik eğitimi ile girişimcilik eğilimi arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu sıklıkla vurgulanmaktadır (Balaban & Özdemir, 2008; Kallaste vd., 2014; Uygun ve Güner, 2016). Bununla birlikte mevcut çalışmalar, girişimcilik eğitimlerinin çoğunlukla teorik düzeyde kaldığını; uygulama, deneyim ve mentorluk bileşenlerinin yeterince entegre edilmediğini ortaya koymaktadır. Özellikle genç girişimcilerin karşılaştıkları başlıca sorunlar arasında deneyim eksikliği, finansal kısıtlar, nitelikli ekip oluşturma güçlüğü ve mentorluk desteğinin yetersizliği yer almaktadır (BTM, 2025; OECD, 2007). OECD verileri de finansal kısıtların girişimciler açısından temel bir engel olduğunu ve bu durumun girişimlerin sürdürülebilirliğini doğrudan etkilediğini göstermektedir (OECD, 2007).

Diğer taraftan, yükseköğretim düzeyinde öğrencilerin karşılaştıkları ekonomik zorluklar, yalnızca girişimcilik faaliyetlerini değil, eğitim süreçlerini de doğrudan etkilemektedir (Eroğlu & Avcı, 2021; Özdemir & Yıldız, 2026). Türkiye'de üniversite terk oranlarının belirli dönemlerde %5'in üzerine çıktığı ve bu durumun önemli ölçüde ekonomik nedenlerle ilişkili olduğu bilinmektedir (EuroNews, 2024; Usanmaz & Evren, 2025). Literatür, düşük sosyo-ekonomik düzeye sahip öğrencilerin maddi yetersizlikler nedeniyle eğitimlerini yarıda bırakma olasılıklarının daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Bennet, 2003; Cabrera, Nora, & Castaneda, 1992). Bu bağlamda, öğrencilerin hem ekonomik hem de mesleki gelişimlerini destekleyecek yenilikçi ve uygulanabilir modellerin geliştirilmesi önem kazanmaktadır.

Bu noktada kooperatifçilik modeli, düşük sermaye gereksinimi, dayanışma temelli yapısı ve kolektif üretim imkanı sunması nedeniyle genç girişimciler için alternatif bir girişimcilik yaklaşımı olarak öne çıkmaktadır. Özellikle öğrencilerin eğitim süreci içerisinde girişimcilik deneyimi kazanmalarını sağlayan modeller, girişimcilik potansiyelinin uygulamaya dönüşmesinde kritik bir rol oynayabilir. Bununla birlikte literatürde öğrenci kooperatifleri temelli girişimcilik modellerinin sınırlı sayıda incelendiği ve ampirik bulgularla desteklenen çalışmaların yetersiz olduğu görülmektedir (Ayık & Akyuz, 2026; Tahiroğlu & Meydan, 2017).

Bu çalışma, TÜBİTAK tarafından desteklenen "Başarılı Genç Girişimciliğinin Arttırılması için Öğrenci Kooperatifleri Modeli" projesi kapsamında yürütülmektedir. Söz konusu projenin temel amacı; (1) üniversite öğrencilerinde başarılı girişimcilik seviyesinin artırılması, (2) dayanışma temelli kooperatifçilik kültürünün yaygınlaştırılması, (3) öğrencilere ileri e-ticaret yetkinlikleri kazandırılması ve (4) atık deri malzemelerin ileri dönüşüm (upcycling) yöntemiyle ekonomiye kazandırılarak döngüsel ekonomiye katkı sağlanmasıdır. Bu çalışma, söz konusu projenin ilk aşamasında elde edilen ön test bulgularına dayanmaktadır. Çalışmanın temel amacı, üniversite öğrencilerinin mevcut girişimcilik düzeylerini ortaya koymak ve bu düzeylerin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemektir. Bu yönüyle çalışma, hem öğrencilerin mevcut girişimcilik profilini ampirik olarak analiz etmekte hem de proje kapsamında uygulanacak uygulamalı eğitim, atık dönüşümü ve kooperatif temelli hızlandırma programının etkilerinin değerlendirilebilmesi için sağlam bir temel oluşturmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Girişimcilik, yeni iş fikirlerinin geliştirilmesi, bu fikirlerin ekonomik değere dönüştürülmesi ve sürdürülebilir biçimde yönetilmesi sürecini ifade etmektedir (ESMT Berlin, 2025). Günümüzde girişimcilik yalnızca ekonomik çıktı üretimi ile sınırlı kalmayıp, aynı zamanda sosyal ve çevresel değer yaratımını da içeren sürdürülebilir girişimcilik perspektifi çerçevesinde ele alınmaktadır (Avelar vd., 2024; Neumann, 2021). Bu yaklaşım, girişimlerin uzun vadeli başarısının yalnızca yenilikçi fikirlerin ortaya konulmasıyla değil, bu fikirlerin sürdürülebilir biçimde uygulanmasıyla mümkün olduğunu vurgulamaktadır. Bununla birlikte literatür, girişimcilik eğiliminin yüksek olmasının tek başına başarılı ve sürdürülebilir girişimler için yeterli olmadığını göstermektedir (Sandhu, Sidique, & Riaz, 2011). Özellikle genç girişimciler açısından deneyim eksikliği, finansal kısıtlar ve uygulama alanı yetersizliği gibi faktörler girişimlerin sürekliliğini sınırlamaktadır (Caliat, 2024; Martins vd., 2023; OECD, 2017). Bu durum, girişimciliğin yalnızca bireysel özelliklerle değil, aynı zamanda öğrenme süreçleri ve sosyal çevre ile birlikte ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Bu noktada deneyimsel öğrenme yaklaşımı, girişimcilik sürecinin anlaşılmasında önemli bir teorik çerçeve sunmaktadır. Deneyimsel öğrenme, bireylerin bilgiyi doğrudan deneyim yoluyla edindiğini ve öğrenmenin aktif katılım süreçleri aracılığıyla gerçekleştiğini savunmaktadır (Weil & McGill, 1989). Bu yaklaşıma göre öğrenme, yalnızca teorik bilgi aktarımı ile değil, bireyin uygulama süreçlerine katılımı ve bu süreçlerden elde ettiği deneyimlerin yansıtılması ile gerçekleşmektedir (Coleman vd., 2025). Girişimcilik bağlamında değerlendirildiğinde, uygulamalı eğitimler, proje tabanlı öğrenme ve girişim deneyimleri öğrencilerin girişimcilik becerilerini geliştiren temel unsurlar olarak öne çıkmaktadır (Tahran & Gülmez, 2021; Uca, 2019; Yıldız & Zehir, 2019). Özellikle öğrencilerin üretim, karar alma ve yönetim süreçlerine aktif katılım sağlamaları, girişimcilik becerilerinin gelişiminde kritik bir rol oynamaktadır (Hali & Yavuz, 2025).

Girişimcilik sürecini açıklayan bir diğer önemli teorik yaklaşım ise sosyal sermaye teorisidir. Sosyal sermaye, bireylerin sosyal ilişkiler, ağlar ve işbirliği yapıları aracılığıyla elde ettikleri kaynakları ifade

etmektedir (Abu Nasra & Oliver, 2022). Bu teoriye göre bireylerin başarı düzeyi yalnızca bireysel yetkinliklerine değil, aynı zamanda içinde bulundukları sosyal ağların niteliğine ve işbirliği düzeyine de bağlıdır. Girişimcilik literatüründe sosyal sermaye; bilgiye erişim, kaynak paylaşımı, güven ve işbirliği gibi unsurlar üzerinden girişimlerin başarısını doğrudan etkileyen bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Akyazı, 2014; Öztopçu, 2020; Tan, Yaşbay Kobal, & Şimşek, 2025; Vurgun, 2019). Özellikle kolektif yapılar içerisinde yürütülen girişimlerde sosyal sermayenin yüksek olması, belirsizliklerin azalmasına ve girişimlerin sürdürülebilirliğinin artmasına katkı sağlamaktadır (Florin, Lubatkin, & Schulze, 2017; Öztopçu, 2020).

Bu teorik çerçeve doğrultusunda kooperatifçilik modeli, girişimcilik süreçlerini destekleyen önemli bir uygulama alanı olarak öne çıkmaktadır. Kooperatifler, bireylerin ortak ekonomik amaçlar doğrultusunda bir araya gelerek oluşturdukları, dayanışma ve işbirliği temelli girişim modelleridir (Löffel & Gmür, 2024). Düşük sermaye gereksinimi ve risk paylaşımı gibi avantajları, bu modeli özellikle genç girişimciler için erişilebilir kılmaktadır. Öğrenci kooperatifleri ise bu modelin yükseköğretim bağlamına uyarlanmış bir formu olarak, öğrencilerin eğitim süreçleri devam ederken girişimcilik deneyimi kazanmalarına imkan tanımaktadır (Tahiroğlu & Meydan, 2017). Bu yapı, teorik bilginin uygulamaya aktarılmasını sağlamakta ve aynı zamanda öğrenciler arasında güven, işbirliği ve kolektif karar alma süreçlerini güçlendirmektedir. Bu yönüyle öğrenci kooperatifleri, deneyimsel öğrenme ve sosyal sermaye oluşumunu bir araya getiren bütüncül bir yapı sunmaktadır.

Bu çalışma, deneyimsel öğrenme yaklaşımı ve sosyal sermaye teorisini bütünleştirerek öğrencilerin girişimcilik düzeylerinin anlaşılmasına yönelik bir çerçeve sunmaktadır. Bu doğrultuda girişimcilik, yalnızca bireysel bir eğilim olarak değil; öğrenme süreçleri ve sosyal etkileşimler ile şekillenen çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmaktadır. Çalışma kapsamında, üniversite öğrencilerinin girişimcilik düzeylerinin belirlenmesi ve bu düzeylerin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu yönüyle çalışma, proje kapsamında uygulanacak deneyimsel öğrenme temelli eğitimler ve kooperatif deneyiminin etkilerinin değerlendirilebilmesi için teorik bir temel oluşturmaktadır.

3. LİTERATÜR İNCELEMESİ

Girişimcilik eğitimi, bireylerin girişimcilik bilgi, beceri ve farkındalıklarını geliştirmede önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir (Uygun & Güner, 2016). Literatürde, girişimcilik eğitimi ile girişimcilik eğilimi arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu sıklıkla vurgulanmaktadır (Balaban & Özdemir, 2008; Kallaste vd., 2014; Uygun ve Güner, 2016). Bu çalışmalar, girişimcilik eğitiminin bireylerin girişimci olma niyetlerini artırdığını ve girişimcilik davranışlarını desteklediğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte literatürde önemli bir tartışma alanı, girişimcilik eğitiminin niteliğine ilişkindir. Mevcut çalışmaların önemli bir kısmı, girişimcilik eğitimlerinin çoğunlukla teorik düzeyde kaldığını ve uygulama boyutunun sınırlı olduğunu göstermektedir (Fattal, 2024; Liu, 2025; Loi vd., 2022). Oysa girişimcilik, yalnızca bilgiye dayalı bir süreç değil; belirsizlik yönetimi, risk alma ve karar verme gibi deneyimsel unsurları içeren çok boyutlu bir yapı olarak değerlendirilmektedir (Ahmad vd., 2025; Hamdani & Koubaa, 2018). Bu nedenle yalnızca girişimcilik eğilimini artırmaya odaklanan eğitim yaklaşımlarının, girişim başarısı üzerinde sınırlı etkiye sahip olduğu ileri sürülmektedir.

Bu noktada literatürde dikkat çeken temel sorunlardan biri, girişimcilik eğilimi ile girişim başarısı arasındaki uyumsuzluktur (El Nemar vd., 2016; Torres-Ortega, Errico, & Rong, 2015). Özellikle Türkiye bağlamında yapılan çalışmalar, genç nüfusta girişimcilik eğiliminin yüksek olmasına rağmen başarılı ve sürdürülebilir girişim sayısının sınırlı kaldığını göstermektedir (Şahan & Saraç, 2022; Yavuzaslan & Özkal, 2018). Girişimlerin başarısızlık nedenleri incelendiğinde pazar uyumsuzluğu, finansal kaynak yetersizliği ve nitelikli ekip eksikliği gibi faktörlerin öne çıktığı görülmektedir (Karademir, Karakulle, & Armağan, 2019). Bununla birlikte girişimcilerin önemli bir bölümünün finansal zorluklarla karşılaştığı ve bu durumun girişimlerin sürdürülebilirliğini doğrudan etkilediği belirtilmektedir (Atacık & Topçuoğlu Ural, 2024). Bu bulgular, girişimcilik potansiyelinin yüksek olmasının tek başına sürdürülebilir girişim başarısını garanti etmediğini açıkça ortaya koymaktadır. Dolayısıyla girişimcilik eğiliminin uygulama, deneyim ve destek mekanizmaları ile bütünleştirilmesi gerektiği literatürde giderek daha güçlü biçimde vurgulanmaktadır (Ahmad vd., 2025; Selamat vd., 2023).

Genç girişimciler açısından bu sorunlar daha belirgin hale gelmektedir. Literatür, genç girişimcilerin deneyim eksikliği, mentorluk yetersizliği ve finansmana erişim sorunları gibi yapısal kısıtlarla karşı karşıya olduğunu göstermektedir (Akyol, 2020; Tshehla & Mangquku, 2026). Bunun yanı sıra yükseköğretim öğrencilerinin yaşadığı ekonomik zorluklar, yalnızca girişimcilik faaliyetlerini değil, eğitim süreçlerini de doğrudan etkilemektedir. Özellikle düşük sosyo-ekonomik düzeye sahip öğrencilerin maddi yetersizlikler nedeniyle eğitimlerini yarıda bırakma olasılıklarının daha yüksek olduğu ifade edilmektedir (Bennet, 2003; Cabrera, Nora, & Castaneda, 1992). Bu durum, girişimcilik faaliyetlerinin yalnızca ekonomik bir araç olarak değil, aynı zamanda öğrencilerin eğitim sürekliliğini destekleyen bir mekanizma olarak da ele alınması gerektiğini göstermektedir.

Bu bağlamda kooperatifçilik modeli, girişimcilik süreçlerini destekleyebilecek alternatif bir yapı olarak öne çıkmaktadır. Kooperatifler, bireylerin ortak ekonomik ve sosyal hedefler doğrultusunda bir araya gelerek oluşturdukları dayanışma temelli girişim modelleridir (Löffel & Gmür, 2024). Literatürde kooperatiflerin istihdam yaratma, sosyal bütünleşme ve kapsayıcı kalkınma açısından önemli katkılar sağladığı vurgulanmaktadır (Özkök & Köse, 2021). Sosyal girişimcilik perspektifinden değerlendirildiğinde, kooperatifler yalnızca ekonomik değer üretmekle kalmayıp aynı zamanda sosyal fayda yaratma potansiyeline de sahiptir (Avelar vd., 2024; Neumann, 2021). OECD (2022) raporları da uygun kurumsal ve yasal çerçevelerin bu tür yapıların gelişimini desteklediğini ve sürdürülebilir kalkınma açısından önemli bir araç olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak literatürde dikkat çeken önemli bir eksiklik, kooperatifçilik modelinin özellikle üniversite öğrencileri bağlamında girişimcilik geliştirme aracı olarak sınırlı sayıda incelenmiş olmasıdır (Ayık & Akyuz, 2026; Tahiroğlu & Meydan, 2017).

Öte yandan sürdürülebilirlik ve döngüsel ekonomi literatürü, üretim süreçlerinde ortaya çıkan atıkların yeniden değerlendirilmesinin hem çevresel hem de ekonomik faydalar sağladığını göstermektedir (Güngör, 2023; Veral & Yiğitbaşıoğlu, 2018). Özellikle deri endüstrisi, yüksek miktarda atık üretimi ve çevresel etkileri nedeniyle dikkat çeken sektörlerden biridir. İleri dönüşüm (upcycling) yaklaşımı, atık malzemelerin daha yüksek katma değerli ürünlere dönüştürülmesini ifade etmekte ve sürdürülebilir üretim modelleri açısından önemli bir çözüm olarak değerlendirilmektedir (Fillmann vd., 2025; Osman vd., 2025). Bu çerçevede girişimcilik faaliyetlerinin sürdürülebilirlik boyutu ile entegre edilmesi, ekonomik ve çevresel değer yaratımı açısından önemli bir potansiyel sunmaktadır.

Mevcut literatür değerlendirildiğinde üç temel boşluk öne çıkmaktadır. Birincisi, girişimcilik eğitiminin girişimcilik eğilimini artırdığına dair güçlü bulgular bulunmasına rağmen, bu eğilimin sürdürülebilir girişimlere nasıl dönüştüğüne ilişkin bütüncül modellerin sınırlı olmasıdır. İkincisi, genç girişimciler açısından deneyimsel öğrenme, mentorluk ve uygulama süreçlerini entegre eden çalışmaların yetersiz olmasıdır. Üçüncüsü ise, kooperatifçilik modelinin üniversite bağlamında girişimcilik geliştirme aracı olarak ampirik biçimde ele alınmasının oldukça sınırlı kalmasıdır. Bu çalışma, TÜBİTAK destekli proje kapsamında elde edilen ön test bulgularına dayanarak üniversite öğrencilerinin girişimcilik düzeylerini ortaya koymakta ve bu düzeylerin demografik değişkenlere göre farklılaşmasını incelemektedir. Bu yönüyle çalışma, girişimcilik eğitimi, deneyimsel öğrenme ve kooperatifçilik ilişkisini ampirik olarak test edecek daha kapsamlı bir model için temel oluşturmaktadır.

4. YÖNTEM

4.1. Araştırma Tasarımı

Bu çalışma, TÜBİTAK destekli "Başarılı Genç Girişimciliğinin Arttırılması için Öğrenci Kooperatifleri Modeli" projesinin bir çıktısı olarak tasarlanmıştır. Araştırmada, girişim hızlandırma programının üniversite öğrencilerinin girişimcilik düzeyleri üzerindeki etkisini incelemek amacıyla tek kör randomize kontrollü ön test–son test deneysel tasarım kullanılmıştır. Deneysel tasarımlar, özellikle müdahale temelli çalışmaların etkisini değerlendirmede yüksek içsel geçerliğe sahip yöntemler arasında yer almaktadır (Handley vd., 2021). Bu kapsamda, katılımcılar deney ve kontrol gruplarına rastgele atanarak gruplar arası başlangıç farklılıklarının minimize edilmesi hedeflenmiştir. Ön test ve son test ölçümleri aracılığıyla müdahale öncesi ve sonrası değişim karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir. Bu yaklaşım, girişimcilik eğitimi ve uygulama temelli programların etkisini nedensel düzeyde değerlendirmeye olanak tanımaktadır.

4.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2024–2025 eğitim-öğretim yılında Gerede Meslek Yüksekokulu'nda öğrenim gören yaklaşık 550 birinci sınıf öğrencisi oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğü Hair vd. (2000) yaklaşımı doğrultusunda belirlenmiş ve minimum örneklem büyüklüğü 220 olarak hesaplanmıştır. Olası veri kayıpları dikkate alınarak toplam 240 katılımcıya ulaşılması hedeflenmiştir.

Araştırma kapsamında:

- 120 öğrenci deney grubu
- 120 öğrenci kontrol grubu

olmak üzere iki grup oluşturulmuştur.

Örnekleme sürecinde orantılı tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmış ve farklı bölümlerden temsil sağlanmasına dikkat edilmiştir. Katılımcıların gruplara atanmasında basit rastgele atama yöntemi uygulanmıştır. Araştırma kapsamında ön test uygulamasına toplam 325 öğrenci katılım sağlamıştır. İlerleyen aşamalarda bu öğrenciler arasından deney ve kontrol grupları oluşturulacaktır.

4.3. Dahil Etme ve Hariç Tutma Kriterleri

Araştırmanın dahil etme kriterlerini (1) yüksekokul birinci sınıf öğrencisi olmak, (2) araştırmaya gönüllü katılım sağlıyor olmak, ve (3) herhangi bir iletişim sorunu bulunmamak oluştururken; hariç tutma kriterlerini (1) anketleri eksik veya hatalı doldurmak, (2) araştırmadan çekilmek, (3) daha önce girişimcilik, kooperatifçilik veya e-ticaret eğitimi almış olmak, ve (4) deney grubunda iki oturumdan fazla devamsızlık yapmak oluşturmaktadır. Bu kriterler, müdahalenin etkisini doğru ölçebilmek ve örneklem homojenliğini sağlamak amacıyla belirlenmiştir.

4.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamak amacıyla üç farklı ölçüm aracı kullanılmıştır:

Tanıtıcı Bilgiler Formu: Katılımcıların cinsiyet, yaş, bölüm ve aile gelir düzeyi gibi demografik özelliklerini belirlemek amacıyla araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir.

Üniversite Öğrencilerine Yönelik Girişimcilik Ölçeği (Yılmaz & Sünbül, 2009): 36 maddeden oluşan beşli Likert tipinde bir ölçektir. Ölçekten alınan puanlar 36-180 arasında değişmekte olup yüksek puanlar yüksek girişimcilik düzeyine işaret etmektedir. Bu çalışma kapsamında ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı 0,946 olarak hesaplanmış ve ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu belirlenmiştir.

4.5. Uygulama Süreci

Araştırma süreci üç aşamadan oluşmaktadır:

1. Ön test uygulaması
2. Eğitim ve girişim hızlandırma programı
3. Son test uygulaması

Eğitim programı:

- Temel işletmecilik
- Deri üretimi ve işleme
- Sürdürülebilirlik ve döngüsel ekonomi

modüllerinden oluşmaktadır.

Eğitimler akademisyenler ve sektör uzmanları tarafından yürütülmüş; İNGEV, TASEV ve Gerede Ticaret ve Sanayi Odası sürece katkı sağlamıştır.

Araştırmanın sunulduğu bu tarih itibarıyla; ön test verilerinin toplanması ve temel eğitim modüllerinin tamamlanmasının ardından, değerlendirmeler sonucunda kurucu kooperatif üyeleri seçilmiş ve 'BAİBÜ Kampüs İşletme ve Tüketim Kooperatifi'nin resmi kuruluşu gerçekleştirilmiştir. Hâlihazırda öğrencilerin e-ticaret ve deri ürünleri tasarım/üretim uygulamalarını bizzat deneyimledikleri girişim hızlandırma programı

aktif olarak yürütülmekte olup, bu sürecin son test verileri projenin ilerleyen aşamalarında ayrıca raporlanacaktır. Bu süreç, deneyimsel öğrenme yaklaşımının uygulamaya geçirilmesini sağlayarak öğrencilerin girişimcilik becerilerini gerçek yaşam deneyimi ile geliştirmelerine imkan tanımaktadır.

4.6. Verilerin Analizi

Araştırma verileri SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. İlk aşamada tanımlayıcı istatistikler (frekans, yüzde, ortalama, standart sapma) hesaplanmış; ayrıca ölçek maddelerine ilişkin çarpıklık, basıklık ve madde-toplam korelasyonları incelenmiştir. Ölçeklerin iç tutarlılığı Cronbach's Alpha katsayısı ile değerlendirilmiştir. Verilerin normal dağılıma uygunluğu Kolmogorov-Smirnov testi ile incelenmiş ve çarpıklık-basıklık değerlerinin ±1 aralığında olduğu görülmüştür. Bu bulgular doğrultusunda parametrik testlerin kullanılması uygun bulunmuştur.

Çıkarımsal analizler kapsamında:

- Bağımsız örneklem t-testi
- Tek yönlü ANOVA ve Tukey post-hoc
- Ki-kare analizi
- Pearson korelasyon
- Basit doğrusal regresyon

uygulanmıştır.

Ayrıca deney ve kontrol gruplarının ön test–son test karşılaştırmaları için bağımlı gruplar t-testi kullanılmıştır. Tüm analizlerde anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olarak kabul edilmiştir.

5. BULGULAR

Bu bölümde, araştırma kapsamında elde edilen veriler iki aşamada sunulmaktadır. İlk aşamada katılımcıların demografik özellikleri ve girişimcilik düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmiş; ikinci aşamada ise çıkarımsal analiz sonuçları raporlanmıştır.

5.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Bu alt bölümde, araştırmaya katılan öğrencilerin demografik özellikleri ile girişimcilik ölçeğinden elde edilen puanlara ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Katılımcıların cinsiyet, yaş, okudukları bölüm ve aile gelir düzeyi gibi sosyo-demografik özellikleri frekans ve yüzde değerleriyle sunulmuş; girişimcilik ölçeğine ilişkin bulgular ise minimum ve maksimum değerler, aritmetik ortalama, standart sapma, çarpıklık, basıklık ve madde-toplam korelasyonları üzerinden değerlendirilmiştir. Bu sayede örneklem grubunun genel profili ortaya konulmuş ve sonraki çıkarımsal istatistik analizlerine temel oluşturacak betimsel çerçeve oluşturulmuştur.

Tablo 1. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin dağılımlar

Değişken	Kategori	N	%	Değişken	Kategori	N	%
Cinsiyet	Kadın	164	50,5%	**Yaş**	17 yaş	14	4,3%
	Erkek	161	49,5%		18 yaş	90	27,7%
Okuduğu Bölüm	Bilgisayar Programcılığı	96	29,5%		19 yaş	109	33,5%
	Muhasebe ve Vergi Uygulamaları	54	16,6%		20 yaş	74	22,8%
	Motorlu Araçlar ve Ulaştırma Teknolojileri	35	10,8%		21 yaş	17	5,2%
	İşletme Yönetimi	32	9,8%		22 ve üzeri yaş	21	6,5%
	Posta hizmetleri	23	7,1%	**Aile Gelir Durumu**	30.000 TL ve daha az	145	44,6%
	Ayakkabı tasarım ve üretimi	21	6,5%		30.001 TL-45.000 TL	99	30,5%
	Sivil savunma ve itfaiyecilik	20	6,2%		45.001 TL-60.000 TL	42	12,9%
	Kimya Teknolojisi	19	5,8%		60.001 TL-75.000 TL	19	5,8%
	Özel güvenlik ve koruma	17	5,2%		75.001 TL ve üzeri	20	6,2%
	Diğer	8	2,5%	**Toplam Katılımcı Sayısı: 325**			

Tablo 1 incelendiğinde, araştırmaya toplam 325 öğrencinin katıldığı görülmektedir. Katılımcıların %50,5'i kadın (n=164), %49,5'i erkekten (n=161) oluşmakta olup cinsiyet dağılımının dengeli olduğu söylenebilir. Yaş dağılımında katılımcıların büyük çoğunluğunun 18–20 yaş aralığında toplandığı görülmektedir. En yüksek oran %33,5 ile 19 yaş grubuna aittir; bunu %27,7 ile 18 yaş ve %22,8 ile 20 yaş grubu izlemektedir.

Öğrencilerin okudukları bölümler açısından en yüksek katılımın Bilgisayar Programcılığı (%29,5), Muhasebe ve Vergi Uygulamaları (%16,6) ve Motorlu Araçlar ve Ulaştırma Teknolojileri (%10,8) programlarından geldiği görülmektedir. Bunun yanında İşletme Yönetimi, Posta Hizmetleri, Ayakkabı Tasarım ve Üretimi, Sivil Savunma ve İtfaiyecilik, Kimya Teknolojisi ve Özel Güvenlik ve Koruma gibi farklı programlardan da katılım olması, çalışma grubunun disiplinler arası bir çeşitlilik taşıdığını göstermektedir. Aile gelir durumu incelendiğinde ise öğrencilerin %44,6'sının 30.000 TL ve daha az gelir düzeyine sahip ailelerden geldiği, yalnızca %6,2'sinin 75.001 TL ve üzeri gelir grubunda yer aldığı görülmektedir. Bu bulgu, araştırma grubunun önemli bir kısmının alt ve orta gelir düzeyinde yoğunlaştığını göstermekte ve öğrencilerin girişimcilik, kooperatifçilik ve sürdürülebilirlik temelli destek mekanizmalarına neden ihtiyaç duyabileceğini açıklayan önemli bir sosyoekonomik çerçeve sunmaktadır.

Tablo 2. Üniversite öğrencilerine yönelik girişimcilik ölçeği maddelerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve madde-toplam korelasyonları

	Min.	Maks.	Ort.	Std. Sap.	Çarpıklık	Basıklık	Düzeltilmiş Madde Alt Ölçeği Toplam Korelasyonu
1. İşimde geçmiş performansımdan daha iyi olabilmek için daha çok çaba harcamaya çalışırım.	2	5	4,14	,705	-,469	-,002	,477
2. Görevimin son derece zor olduğu zamanlarda elimden gelenin en iyisini yaparım.	2	5	4,21	,703	-,484	-,293	,452
3. İstediğim şeyi elde ettiğim zaman bunun sebebinin genellikle kendi yeteneklerim olduğunu düşünürüm.	1	5	3,61	,984	-,204	-,316	,259
4. İşlerimde kendi kararlarım etkilidir.	1	5	4,01	,797	-,500	,005	,349
5. Kendi işimi kurabilirim.	1	5	3,54	1,061	-,305	-,518	,491
6. İşten zorunlu olarak ayrılsam işle ilgili kendime seçenekler oluşturabilirim.	1	5	3,67	,981	-,338	-,384	,573
7. Zor durumlarda seçenekler oluşturabilirim.	1	5	3,90	,843	-,347	-,390	,593
8. Farklı insanlarla dostluklar kurabilirim.	1	5	3,89	1,056	-,575	-,645	,423
9. Denemediklerimi denemekten çekinmem.	1	5	3,89	,976	-,591	-,105	,580
10. Kendimde farklı işler yapabilecek enerjiyi hissederim.	1	5	3,89	,934	-,299	-,835	,631
11. Arkadaşlarıma değişik iş projelerinden söz ederim.	1	5	3,24	1,156	-,088	-,715	,593
12. Yeteneklerimi uygulayabilecek alanlar oluştururum.	1	5	3,39	,987	-,033	-,359	,592
13. Arkadaşlarımdan gelen bazı projelere katılmaktan çekinmem.	1	5	3,53	1,015	-,397	-,191	,557
14. Hayatımı dış etkenlere bırakmam.	1	5	3,46	1,035	-,241	-,467	,413
15. Kararlarımla hayatımı şekillendirebileceğimi düşünüyorum.	1	5	4,23	,757	-,838	,754	,570
16. Risk almaktan çekinmem.	1	5	3,67	1,015	-,365	-,387	,560
17. Geleceği görerek ona dönük hazırlıklar yapabilirim.	1	5	3,70	,968	-,353	-,382	,593
18. Yeni bir şeyleri denememe imkan veren projeler üzerinde çalışmayı severim.	1	5	3,62	1,019	-,289	-,464	,725
19. Eski fikirlere ve uygulamalara meydan okumayı ve daha iyilerini araştırmayı severim.	1	5	3,50	1,036	-,302	-,365	,658
20. Yeni bir perspektiften bakmama imkan sağlayan proje ve işlerle uğraşırım.	1	5	3,47	1,026	-,352	-,217	,703
21. Geçmişte başkaları tarafından kullanılmamış yeni yöntemlerle çalışmayı denerim.	1	5	3,24	1,029	-,300	-,140	,512

22. Yeterli çabayla, her türlü sorunu ortadan kaldırabiliriz.	1	5	4,06	,858	-,616	-,031	,491
23. Yaptığım planları yürütebileceğimden çoğunlukla eminimdir.	2	5	3,81	,864	-,259	-,630	,652
24. Yeni bir durum ve uygulamaya adapte olmakta sorun yaşamam.	1	5	3,67	,988	-,454	-,177	,600
25. Üzerinde çalıştığım bir konuda hata yapmaktan çekinmem.	1	5	3,44	1,033	-,160	-,596	,483
26. Her işin bir riski vardır. İşimde her türlü riski göze alabilirim.	1	5	3,75	,970	-,361	-,398	,569
27. Başarıyı sağlayacak uygun yöntem ve tekniklerin arayışı içerisindeyimdir.	1	5	3,79	,903	-,377	-,143	,639
28. Karşıma çıkan fırsatları değerlendirebilirim.	2	5	3,94	,804	-,247	-,650	,662
29. Elimdeki kaynakları bir araya getirerek verimliliğe dönüştürebilirim.	1	5	3,66	,869	-,392	,197	,663
30. İşimde ve çalışmalarımda ortaya çıkan değişimlere açığımdır.	1	5	3,69	,845	-,449	,136	,639
31. İşimi severek ve azimle yaparım.	1	5	4,21	,798	-,767	,190	,507
32. İşimde yaratıcılık yönüm güçlüdür.	1	5	3,78	,984	-,438	-,393	,652
33. İşimi gerçekleştirirken, herhangi bir ekip ya da kişiyle çalışabilirim.	1	5	4,06	,893	-,846	,351	,373
34. Bir işte ya da uygulamada liderliği ele almaktan çekinmem.	1	5	3,80	1,110	-,590	-,443	,603
35. İş konusunda gelecekle ilgili etkili kararlar alabilirim.	1	5	3,85	,970	-,664	,142	,704
36. Farklı işlere yönelik motivasyonum ve eğilimlerim güçlüdür.	1	5	3,84	,946	-,381	-,499	,638
Toplam Girişimcilik Puanı (Ölçeğin Geneli için Cronbach's Alpha: 0,946)	67	180	134,97	20,09	-,238	,163	

Tablo 2'de, üniversite öğrencilerine yönelik girişimcilik ölçeğinde yer alan 36 maddeye ilişkin minimum ve maksimum değerler, aritmetik ortalama, standart sapma, çarpıklık, basıklık ve düzeltilmiş madde-toplam korelasyon değerleri sunulmuştur. Ölçeğin genelinden elde edilen toplam girişimcilik puanının ortalaması 134,97, standart sapması ise 20,09 olarak bulunmuştur. Bu bulgu doğrultusunda, araştırmaya katılan öğrencilerin girişimcilik düzeylerinin genel olarak yüksek düzeyde seyrettiği değerlendirilmiştir. Ölçeğin geneline ilişkin Cronbach's Alpha katsayısının 0,946 olarak hesaplanmış olması, ölçme aracının bu örneklem özelinde oldukça yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermiştir.

Madde ortalamaları incelendiğinde, en yüksek ortalamaların "Kararlarımla hayatımı şekillendirebileceğimi düşünüyorum" (Ort.=4,23), "Görevimin son derece zor olduğu zamanlarda elimden gelenin en iyisini yaparım" (Ort.=4,21) ve "İşimi severek ve azimle yaparım" (Ort.=4,21) ifadelerinde toplandığı görülmüştür. Bu sonuçlar, öğrencilerde öz yeterlik, kararlılık, azim ve kişisel sorumluluk algısının görece güçlü olduğunu ortaya koymuştur. Buna karşılık, en düşük ortalamaların "Arkadaşlarıma değişik iş projelerinden söz ederim" (Ort.=3,24), "Geçmişte başkaları tarafından kullanılmamış yeni yöntemlerle çalışmayı denerim" (Ort.=3,24) ve "Yeteneklerimi uygulayabilecek alanlar oluştururum" (Ort.=3,39) maddelerinde elde edildiği belirlenmiştir. Bu durum, öğrencilerin bireysel motivasyon ve çaba boyutlarında daha güçlü bir profile sahip olmalarına karşın, girişim fikirlerini dışa vurma, yenilikçi uygulamalara yönelme ve fırsat alanı oluşturma konularında görece daha temkinli davranabildiklerine işaret etmiştir.

Ölçek maddelerine ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerinin genel olarak kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmüştür. Bu bulgu, madde puanlarının normal dağılıma önemli ölçüde aykırılık göstermediğini ve verilerin parametrik analizler açısından uygun bir yapı sergilediğini düşündürmüştür. Çarpıklık değerlerinin büyük ölçüde negatif yönde olması, katılımcıların birçok maddede yüksek puan verme eğiliminde olduğunu göstermiştir. Başka bir ifadeyle, öğrencilerin girişimcilik eğilimine ilişkin olumlu öz değerlendirmelerde bulundukları anlaşılmıştır.

Düzeltilmiş madde-alt ölçeği toplam korelasyon değerleri incelendiğinde, maddelerin büyük bölümünün kabul edilebilir ve iyi düzeyde ayırt edicilik gösterdiği belirlenmiştir. En yüksek korelasyon değerlerinin "Yeni bir şeyleri denememe imkân veren projeler üzerinde çalışmayı severim" (r=,725), "İş konusunda gelecekle ilgili etkili kararlar alabilirim" (r=,704) ve "Yeni bir perspektiften bakmama imkân sağlayan proje ve işlerle uğraşırım" (r=,703) maddelerinde elde edildiği görülmüştür. Bu bulgular, söz konusu maddelerin toplam girişimcilik yapısını güçlü biçimde temsil ettiğini ortaya koymuştur. En düşük korelasyon değerinin ise "İstediğim şeyi elde ettiğim zaman bunun sebebinin genellikle kendi yeteneklerim olduğunu düşünürüm" maddesinde (r=,259) olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte, bu maddenin de ölçeğin bütünü içerisinde kabul edilebilir sınırlar içinde kaldığı değerlendirilmiştir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, öğrencilerin girişimcilik özelliklerinin özellikle azim, öz güven, karar verebilme, fırsatları değerlendirme ve değişime açıklık boyutlarında daha belirgin olduğu; buna karşılık

yenilikçi fikirleri ifade etme ve girişimsel etkileşimi başlatma gibi alanlarda gelişime açık yönlerin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulguların, çalışma kapsamında planlanan uygulamalı eğitimler, kooperatifçilik deneyimi ve girişim hızlandırma programı açısından önemli bir başlangıç düzeyi sunduğu düşünülmektedir.

Tablo 3. Katılımcıların girişimcilik düzeylerine göre dağılımı

		N	%
Girişimcilik Düzeyi	Düşük Girişimcilik	7	2,2%
	Orta Düzeyde Girişimcilik	77	23,7%
	Yüksek Girişimcilik	171	52,6%
	Çok Yüksek Girişimcilik	70	21,5%

Tablo 3'te katılımcıların toplam girişimcilik puanlarına göre sınıflandırılmış girişimcilik düzeyleri sunulmuştur. Elde edilen bulgulara göre katılımcıların %52,6'sının yüksek girişimcilik düzeyinde, %21,5'inin ise çok yüksek girişimcilik düzeyinde yer aldığı belirlenmiştir. Buna göre öğrencilerin yaklaşık dörtte üçünün yüksek ve çok yüksek girişimcilik düzeyine sahip olduğu görülmüştür. Bu durum, araştırma grubunda girişimcilik eğiliminin genel olarak güçlü bir yapıda olduğunu göstermiştir.

Katılımcıların %23,7'sinin orta düzeyde girişimcilik kategorisinde yer aldığı, düşük girişimcilik düzeyinde bulunan öğrenci oranının ise yalnızca %2,2 olduğu saptanmıştır. Bu bulgu, girişimcilik düzeyi düşük olan öğrenci sayısının oldukça sınırlı kaldığını ve örneklem grubunun genel olarak girişimcilik açısından olumlu bir profile sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Genel olarak değerlendirildiğinde, öğrencilerin önemli bir bölümünde girişimcilik potansiyelinin yüksek olduğu anlaşılmıştır. Bu sonucun, çalışma kapsamında uygulanması planlanan girişimcilik eğitimi, kooperatifleşme süreci ve hızlandırma programı için elverişli bir başlangıç zemini sunduğu değerlendirilmiştir. Ayrıca mevcut yüksek potansiyelin, uygun eğitim ve mentorluk desteği ile daha sürdürülebilir ve uygulamaya dönük girişimcilik çıktılarına dönüştürülebileceği düşünülmektedir.

5.2. Çıkarımsal İstatistikler

Bu alt bölümde, katılımcıların toplam girişimcilik puanlarının çeşitli demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını ve bazı değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen çıkarımsal istatistik analizlerine yer verilmiştir. Analizlere geçilmeden önce verilerin normal dağılıma uygunluğu incelenmiştir. Bu kapsamda yapılan Kolmogorov-Smirnov normallik testi sonucunda anlamlılık değerinin 0,200 olduğu belirlenmiş, ayrıca çarpıklık ve basıklık değerlerinin ±1 aralığında yer aldığı görülmüştür. Elde edilen bu bulgular doğrultusunda verilerin normal dağılım varsayımını karşıladığı değerlendirilmiş ve analizlerde parametrik testlerin kullanılmasının uygun olduğuna karar verilmiştir (Tutar vd., 2024). Bu çerçevede, iki grup karşılaştırmalarında bağımsız örneklem t testi, ikiden fazla grup karşılaştırmalarında tek yönlü varyans analizi (ANOVA), kategorik değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesinde ki-kare analizi ve yordayıcı ilişkilerin belirlenmesinde basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır.

Tablo 4. Katılımcıların toplam girişimcilik puanlarının cinsiyete göre karşılaştırılması

	Cinsiyetiniz	Ort.	Std. Sap.	t	p-değeri
Toplam Girişimcilik Puanı	Kadın	132,19	18,89	-2,446	0,015
	Erkek	137,76	20,92		

Tablo 4'te katılımcıların toplam girişimcilik puanlarının cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin bağımsız örneklem t testi sonuçları sunulmuştur. Analiz sonuçlarına göre kadın öğrencilerin toplam girişimcilik puanı ortalaması 132,19, erkek öğrencilerin ortalaması ise 137,76 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu ortalamalar, erkek öğrencilerin girişimcilik puanlarının kadın öğrencilere göre daha yüksek olduğunu göstermiştir.

Gruplar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen t testi sonucunda, farkın anlamlı olduğu saptanmıştır (t=-2,446; p=0,015). Buna göre, cinsiyet değişkeninin toplam girişimcilik puanı üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturduğu belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle, araştırma grubunda erkek öğrencilerin girişimcilik düzeylerinin kadın öğrencilere kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu ortaya konulmuştur.

Bu bulgu, girişimcilik eğilimlerinin cinsiyete göre farklılaşabildiğine işaret etmektedir. Bununla birlikte, söz konusu farklılığın yalnızca betimsel ve karşılaştırmalı düzeyde değerlendirilmesi gerektiği, bu sonucun altında yatan nedenlerin ise toplumsal roller, özgüven algısı, risk alma eğilimi, sosyal çevre etkisi ve fırsatlara erişim gibi değişkenlerle birlikte daha ayrıntılı biçimde incelenmesinin uygun olacağı düşünülmektedir. Çalışma kapsamında planlanacak eğitim ve mentorluk faaliyetlerinde bu tür farklılıkların dikkate alınmasının yararlı olabileceği değerlendirilmektedir.

Tablo 5. Katılımcıların toplam girişimcilik puanlarının yaş değişkenine göre karşılaştırılması

	Yaş	**Ort.**	**Std. Sap.**	**F**	**p-değeri**	**Farkın Kaynağı (post-hoc Tukey Testi)**
Toplam Girişimcilik Puanı	17 yaş	121,93	15,76	4,246	<0,001	21 yaş > 17 yaş 22 yaş > 17 yaş 22 yaş > 18 yaş 22 yaş > 19 yaş 22 yaş > 20 yaş
	18 yaş	133,56	20,72			
	19 yaş	134,50	20,46			
	20 yaş	133,73	16,48			
	21 yaş	144,33	21,51			
	22 ve üzeri yaş	149,68	19,64			

Tablo 5'te katılımcıların toplam girişimcilik puanlarının yaş değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları sunulmuştur. Bulgular incelendiğinde, yaş gruplarına göre toplam girişimcilik puanı ortalamalarının farklılaştığı görülmüştür. En düşük ortalamanın 17 yaş grubunda (Ort.=121,93), en yüksek ortalamanın ise 22 yaş ve üzeri grupta (Ort.=149,68) elde edildiği belirlenmiştir. Bunun yanında 21 yaş grubunun da ortalamasının görece yüksek olduğu (Ort.=144,33) saptanmıştır. Bu bulgular, yaşın ilerlemesine paralel olarak girişimcilik puanlarında artış eğilimi bulunduğunu düşündürmüştür.

Yaş grupları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, toplam girişimcilik puanlarının yaşa göre anlamlı biçimde farklılaştığı tespit edilmiştir (F=4,246; p<0,001). Bu sonuca göre, katılımcıların girişimcilik düzeylerinin yaş değişkenine bağlı olarak değiştiği ortaya konulmuştur.

Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen post-hoc Tukey testi sonuçlarına göre, 21 yaş grubunda yer alan öğrencilerin toplam girişimcilik puanlarının 17 yaş grubundaki öğrencilerden anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca 22 yaş ve üzeri grupta yer alan öğrencilerin toplam girişimcilik puanlarının, 20 yaş ve altındaki öğrencilere göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu durum, özellikle daha ileri yaş gruplarında bulunan öğrencilerin girişimcilik açısından daha güçlü bir profile sahip olduklarını göstermiştir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, yaş ilerledikçe öğrencilerin girişimcilik puanlarında artış gözlendiği anlaşılmıştır. Bu sonucun, bireylerin yaşam deneyimlerinin artması, karar verme becerilerinin gelişmesi, geleceğe ilişkin planlarının daha belirgin hale gelmesi ve ekonomik bağımsızlık arayışlarının güçlenmesi gibi etkenlerle ilişkili olabileceği düşünülmektedir. Çalışma kapsamında tasarlanacak eğitim ve mentorluk süreçlerinde, özellikle daha düşük yaş gruplarındaki öğrencilerin girişimcilik farkındalığını ve öz yeterlik düzeylerini artırmaya yönelik destekleyici uygulamalara yer verilmesinin yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

Tablo 6. Katılımcıların toplam girişimcilik puanlarının okudukları bölüme göre karşılaştırılması

	Okunulan Bölüm	Ort.	Std. Sap.	F	p-değeri	Farkın Kaynağı (post-hoc Tukey Testi)
Toplam Girişimcilik Puanı	Ayakkabı tasarım ve üretimi	146,72	20,18	2,256	0,019	Motorlu Araçlar ve Ulaştırma Teknolojileri > Muhasebe ve Vergi Uygulamaları
	Bilgisayar Programcılığı	133,89	19,01			
	Diğer	128,13	28,49			
	İşletme Yönetimi	134,26	18,80			
	Kimya Teknolojisi	130,22	16,49			
	Motorlu Araçlar ve Ulaştırma Teknolojileri	144,06	20,48			
	Muhasebe ve Vergi Uygulamaları	130,04	21,40			
	Özel güvenlik ve koruma	137,06	17,21			
	Posta hizmetleri	137,18	17,97			
	Sivil savunma ve itfaiyecilik	130,90	20,34			

Tablo 6'da katılımcıların toplam girişimcilik puanlarının okudukları bölüm değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları sunulmuştur. Bulgular incelendiğinde, bölüm bazında girişimcilik puanı ortalamalarının farklılaştığı görülmüştür. En yüksek ortalamanın Ayakkabı Tasarım ve Üretimi bölümünde öğrenim gören öğrencilerde (Ort.=146,72) elde edildiği, bunu Motorlu Araçlar ve Ulaştırma Teknolojileri bölümündeki öğrencilerin (Ort.=144,06) izlediği belirlenmiştir. En düşük ortalamanın ise Diğer kategorisinde yer alan öğrencilerde (Ort.=128,13) ve Muhasebe ve Vergi Uygulamaları bölümünde öğrenim gören öğrencilerde (Ort.=130,04) gözlendiği saptanmıştır. Bu bulgular, öğrencilerin girişimcilik düzeylerinin öğrenim gördükleri programlara göre değişkenlik gösterebildiğini ortaya koymuştur.

Bölümler arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, toplam girişimcilik puanlarının okunan bölüme göre anlamlı biçimde farklılaştığı belirlenmiştir (F=2,256; p=0,019). Buna göre, öğrencilerin girişimcilik eğilimlerinin öğrenim gördükleri akademik alanla ilişkili olarak farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen post-hoc Tukey testi sonucunda, anlamlı farkın Motorlu Araçlar ve Ulaştırma Teknolojileri bölümü ile Muhasebe ve Vergi Uygulamaları bölümü arasında olduğu saptanmıştır. Buna göre, Motorlu Araçlar ve Ulaştırma Teknolojileri bölümünde öğrenim gören öğrencilerin toplam girişimcilik puanlarının, Muhasebe ve Vergi Uygulamaları bölümünde öğrenim gören öğrencilerden anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmüştür.

Genel olarak değerlendirildiğinde, uygulama ve üretim odaklı bölümlerde öğrenim gören öğrencilerin girişimcilik puanlarının görece daha yüksek olduğu, daha geleneksel veya idari yönü baskın bazı programlarda ise bu düzeyin nispeten daha düşük seyrettiği anlaşılmıştır. Bu durumun, öğrencilerin aldıkları eğitimin niteliği, uygulama imkânları, mesleki özgüven düzeyleri, problem çözme deneyimleri ve üretim süreçlerine yakınlıkları ile ilişkili olabileceği düşünülmektedir. Çalışma kapsamında planlanacak girişimcilik, kooperatifçilik ve uygulamalı eğitim faaliyetlerinde bölüm temelli farklılıkların dikkate alınmasının, programın etkililiğini artırabileceği değerlendirilmektedir.

Tablo 7. Katılımcıların toplam girişimcilik puanlarının aile gelir düzeyine göre karşılaştırılması

	Aile Gelir Düzeyi	Ort.	Std. Sap.	F	p-değeri
Toplam Girişimcilik Puanı	30.000 TL ve daha az	136,31	21,48	2,296	0,059
	30.001 TL-45.000 TL	130,52	18,26		
	45.001 TL-60.000 TL	134,66	16,19		
	60.001 TL-75.000 TL	140,13	18,15		
	75.001 TL ve üzeri	142,47	23,32		

Tablo 7'de katılımcıların toplam girişimcilik puanlarının aile gelir düzeyine göre karşılaştırılmasına ilişkin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları sunulmuştur. Bulgular incelendiğinde, aile gelir düzeyi

gruplarına göre toplam girişimcilik puanı ortalamalarının belirli ölçüde farklılaştığı görülmüştür. En düşük ortalamanın 30.001 TL–45.000 TL gelir grubunda yer alan öğrencilerde (Ort.=130,52), en yüksek ortalamanın ise 75.001 TL ve üzeri gelir grubunda bulunan öğrencilerde (Ort.=142,47) elde edildiği belirlenmiştir. Ayrıca gelir düzeyi arttıkça girişimcilik puanı ortalamalarında genel olarak yükselme eğilimi bulunduğu gözlenmiştir.

Bununla birlikte, gruplar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, aile gelir düzeyine göre toplam girişimcilik puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı saptanmıştır (F=2,296; p=0,059). Elde edilen p değerinin 0,05 anlamlılık düzeyinin biraz üzerinde kalması nedeniyle, aile gelir düzeyinin bu araştırma kapsamında toplam girişimcilik puanı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunduğu söylenememiştir.

Bu bulgu doğrultusunda, katılımcıların girişimcilik düzeylerinin aile gelir durumuna göre sayısal olarak değişim gösterse de, bu değişimin istatistiksel açıdan yeterince güçlü olmadığı değerlendirilmiştir. Başka bir ifadeyle, daha yüksek gelir gruplarında ortalama puanların artma eğilimi dikkat çekmiş olmakla birlikte, bu eğilimin örneklem düzeyinde anlamlı bir farklılığa dönüşmediği anlaşılmıştır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, aile gelir düzeyinin öğrencilerin girişimcilik puanları üzerinde sınırlı bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Bu durum, girişimcilik eğiliminin yalnızca ekonomik koşullarla değil; bireysel özellikler, eğitim deneyimi, sosyal çevre, kariyer beklentileri ve fırsat algısı gibi çok boyutlu etkenlerle birlikte şekillendiğine işaret etmektedir. Çalışma kapsamında geliştirilecek eğitim ve destek mekanizmalarının, farklı gelir gruplarından gelen öğrenciler açısından kapsayıcı biçimde tasarlanmasının önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Tablo 8. Yaş değişkeninin toplam girişimcilik puanı üzerindeki etkisine ilişkin basit doğrusal regresyon analizi sonuçları

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	R	R^2	F	p-değeri
	B	Std. Error	Beta						
(Constant)	110,416	7,906		13,965	,000	0,177	0,031	9,800	0,002
Yaş	1,263	,403	,177	3,131	,002				
a. Dependent Variable: Toplam Girişimcilik Puanı									

Tablo 8'de yaş değişkeninin toplam girişimcilik puanı üzerindeki yordayıcı etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonuçları sunulmuştur. Analiz sonucunda kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir (F=9,800; p=0,002). Bu bulgu doğrultusunda, yaş değişkeninin toplam girişimcilik puanını anlamlı düzeyde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Modelde yaş değişkenine ait standardize edilmemiş regresyon katsayısı 1,263 olarak hesaplanmıştır. Buna göre yaşta meydana gelen her bir birimlik artışın, toplam girişimcilik puanında yaklaşık 1,263 puanlık artış ile ilişkili olduğu görülmüştür. Standardize edilmiş beta katsayısının 0,177 olması, yaş değişkeninin toplam girişimcilik puanı üzerinde pozitif yönlü fakat düşük düzeyli bir etkisinin bulunduğunu göstermiştir. Yaşa ilişkin t değeri ve anlamlılık düzeyi de bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymuştur (t=3,131; p=0,002).

Modelin açıklayıcılık düzeyi incelendiğinde, korelasyon katsayısının 0,177, açıklanan varyans oranının ise %3,1 (R^2=0,031) olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, toplam girişimcilik puanındaki değişimin sınırlı bir bölümünün yaş değişkeni tarafından açıklandığını göstermiştir. Başka bir ifadeyle, yaş değişkeninin girişimcilik puanı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmakla birlikte, bu etkinin tek başına güçlü bir açıklayıcı olmadığı değerlendirilmiştir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, öğrencilerin yaşları arttıkça girişimcilik puanlarında da artış eğilimi gözlendiği anlaşılmıştır. Bunun, bireylerin yaşla birlikte daha fazla yaşam deneyimi kazanmaları, gelecek planlarını daha net biçimde oluşturmaları ve ekonomik bağımsızlığa yönelik motivasyonlarının güçlenmesiyle ilişkili olabileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte, girişimcilik düzeyinin yalnızca yaş ile

açıklanamayacağı; cinsiyet, bölüm, eğitim deneyimi, sosyal çevre, öz yeterlik ve ekonomik koşullar gibi başka değişkenlerin de modele dâhil edilmesiyle daha güçlü açıklamalara ulaşılabileceği değerlendirilmektedir.

Tablo 9. Katılımcıların girişimcilik düzeylerinin cinsiyet ve yaş değişkenlerine göre dağılımı

		Girişimcilik Düzeyi								p-değeri
		Düşük Girişimcilik		Orta Düzeyde Girişimcilik		Yüksek Girişimcilik		Çok Yüksek Girişimcilik		
		N	%	N	%	N	%	N	%	
Cinsiyetiniz	Kadın	3	42,9%	49	63,6%	84	49,1%	28	40,0%	**0,034**
	Erkek	4	57,1%	28	36,4%	87	50,9%	42	60,0%	
Yaş	17 yaş	0	0,0%	7	9,2%	6	3,5%	1	1,4%	**0,027**
	18 yaş	3	42,9%	23	30,3%	44	25,7%	18	26,1%	
	19 yaş	4	57,1%	23	30,3%	61	35,7%	21	30,4%	
	20 yaş	0	0,0%	19	25,0%	42	24,6%	13	18,8%	
	21 yaş	0	0,0%	1	1,3%	11	6,4%	5	7,2%	
	22 ve üzeri yaş	0	0,0%	3	3,9%	7	4,1%	11	15,9%	

Tablo 9'da katılımcıların girişimcilik düzeylerinin cinsiyet ve yaş değişkenlerine göre dağılımı sunulmuştur. Yapılan ki-kare analizi sonucunda girişimcilik düzeyi ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir (p=0,034). Bulgular incelendiğinde, düşük girişimcilik düzeyinde yer alan katılımcıların %57,1'inin erkek, %42,9'unun kadın olduğu; orta düzey girişimcilikte kadınların oranının (%63,6) erkeklerden (%36,4) daha yüksek olduğu görülmüştür. Yüksek girişimcilik düzeyinde kadın ve erkek dağılımının birbirine oldukça yakın olduğu, çok yüksek girişimcilik düzeyinde ise erkeklerin oranının (%60,0) kadınlara (%40,0) göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu sonuç doğrultusunda, girişimcilik düzeyinin cinsiyete göre farklılaşabildiği değerlendirilmiştir.

Yaş değişkeni açısından yapılan analiz sonucunda da girişimcilik düzeyi ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir (p=0,027). Bulgular incelendiğinde, düşük girişimcilik düzeyinde yalnızca 18 ve 19 yaş grubunda yer alan öğrencilerin bulunduğu görülmüştür. Orta düzey girişimcilik kategorisinde 17, 18, 19 ve 20 yaş gruplarının daha yoğun temsil edildiği; yüksek girişimcilik düzeyinde ise özellikle 19 yaş grubunun (%35,7) öne çıktığı belirlenmiştir. Çok yüksek girişimcilik düzeyinde ise 22 yaş ve üzeri grubun oranının (%15,9) diğer yaş gruplarına kıyasla dikkat çekici olduğu görülmüştür. Bu bulgu, yaş ilerledikçe daha üst girişimcilik düzeylerinde yer alma olasılığının arttığı şeklinde değerlendirilmiştir.

Elde edilen sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, girişimcilik düzeyinin hem cinsiyet hem de yaş değişkenlerine göre anlamlı biçimde farklılaştığı anlaşılmıştır. Özellikle erkek öğrencilerin çok yüksek girişimcilik düzeyinde daha fazla temsil edildiği, ileri yaş gruplarında ise girişimcilik düzeyinin daha üst kategorilerde yoğunlaştığı görülmüştür. Bu durumun; yaşam deneyimi, öz güven, karar verme becerisi, ekonomik bağımsızlık isteği ve sosyal çevre etkisi gibi çeşitli faktörlerle ilişkili olabileceği düşünülmektedir.

Buna karşılık, girişimcilik düzeyinin okunan bölüm ve aile gelir düzeyi değişkenlerine göre de incelendiği, ancak bu değişkenler açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmediği belirlenmiştir. Bu nedenle, bölüm ve aile gelir düzeyine göre gözlenen dağılımların betimsel düzeyde farklılıklar içerse de girişimcilik düzeyini anlamlı biçimde ayrıştırmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu, girişimcilik düzeyinin yalnızca akademik alan ya da ekonomik arka planla değil, daha çok bireysel ve gelişimsel özelliklerle ilişkili çok boyutlu bir yapı sergilediğini düşündürmüştür.

6. SONUÇ

Bu araştırmada, üniversite öğrencilerinin girişimcilik düzeyleri çeşitli demografik değişkenler açısından incelenmiş ve öğrencilerin girişimcilik potansiyellerine ilişkin genel bir profil ortaya konulmuştur. Elde edilen bulgular doğrultusunda, araştırmaya katılan öğrencilerin girişimcilik puanlarının genel olarak yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Toplam girişimcilik puanı ortalamasının yüksek çıkması ve katılımcıların

büyük bölümünün yüksek ve çok yüksek girişimcilik düzeyi kategorilerinde yer alması, çalışma grubunda girişimcilik eğiliminin güçlü bir yapıya sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca kullanılan ölçeğin yüksek güvenirlik katsayısına sahip olması, elde edilen bulguların ölçme gücü açısından sağlam bir temele dayandığını ortaya koymuştur.

Tanımlayıcı bulgular, öğrencilerin özellikle azim, kararlılık, öz güven, fırsatları değerlendirme ve değişime açıklık gibi girişimcilik boyutlarında daha güçlü bir profil sergilediklerini göstermiştir. Buna karşılık, girişim fikirlerini ifade etme, yeni yöntemler geliştirme ve girişimsel etkileşimi başlatma gibi bazı alanlarda gelişime açık yönlerin bulunduğu anlaşılmıştır. Bu durum, öğrencilerde girişimcilik potansiyelinin var olduğunu, ancak bu potansiyelin uygulamalı eğitimler ve mentorluk destekleriyle daha etkin biçimde geliştirilebileceğini düşündürmektedir.

Çıkarımsal istatistik sonuçları incelendiğinde, toplam girişimcilik puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı biçimde farklılaştığı ve erkek öğrencilerin girişimcilik puanlarının kadın öğrencilere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Yaş değişkeni açısından da anlamlı farklılıklar tespit edilmiş; özellikle daha ileri yaş gruplarında yer alan öğrencilerin girişimcilik puanlarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulgular, girişimcilik düzeyinin gelişimsel ve bireysel bazı özelliklerle ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca yaş değişkeninin toplam girişimcilik puanını anlamlı düzeyde yordadığı, ancak bu etkinin düşük düzeyde kaldığı belirlenmiştir. Bu sonuç, girişimciliğin tek bir değişkenle açıklanamayacak kadar çok boyutlu bir yapı olduğunu ortaya koymaktadır.

Öğrencilerin okudukları bölümlere göre yapılan karşılaştırmada toplam girişimcilik puanlarının anlamlı biçimde farklılaştığı saptanmıştır. Özellikle uygulama ve üretim odaklı bölümlerde öğrenim gören öğrencilerin girişimcilik puanlarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna karşılık, aile gelir düzeyine göre toplam girişimcilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Benzer şekilde, girişimcilik düzeyi kategorileri ile bölüm ve aile gelir düzeyi arasında da anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Bu sonuçlar, girişimcilik düzeyinin yalnızca ekonomik koşullarla ya da öğrenim görülen alanla değil, bireysel özellikler, deneyim, motivasyon ve sosyal çevre gibi farklı değişkenlerin ortak etkisiyle şekillendiğini düşündürmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, araştırma bulguları üniversite öğrencilerinin önemli bir girişimcilik potansiyeline sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte, bu potansiyelin sürdürülebilir ve başarılı girişimlere dönüştürülebilmesi için uygulamalı eğitim, mentorluk, kooperatifçilik deneyimi ve girişim hızlandırma programları gibi destekleyici mekanizmalara ihtiyaç bulunduğu anlaşılmıştır. Bu bağlamda, araştırma sonuçlarının öğrenci kooperatifleri modeli, girişimcilik eğitimi ve gençlerin ekonomik-sosyal güçlenmesine yönelik politika ve uygulamalar açısından önemli bir bilimsel temel sunduğu değerlendirilmektedir.

- Erkek öğrencilerin girişimcilik puanlarının kadınlardan anlamlı derecede yüksek çıkması, literatürdeki diğer genç girişimcilik veya OECD raporlarıyla örtüşüyor mu?
- "Ayakkabı Tasarım ve Üretimi" ile "Motorlu Araçlar" gibi teknik/uygulamalı bölümlerin puanlarının en yüksek çıkması, *"girişimcilikte deneyimsel ve uygulamalı öğrenmenin önemi"* teziyle nasıl destekleniyor?

KAYNAKLAR

Abu Nasra, M., & Oliver, A. (2022). Ethnicity and the role of the founders' human and social capital in technology-based ventures. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 28*(6), 1508-1531. https://doi.org/10.1108/IJEBR-03-2021-0225

Ahmad, S., Zhang, Q., Hussain, M. A., & Mahmood, S. (2025). Entrepreneurial success through learning, capital, and work engagement: Market and service orientation perspective. *Acta Psychologica, 258,* 105188. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105188

Akyazı, T. E. (2014). *Girişimcilik sürecinde sosyal sermaye ve sosyal ağlar ile iç girişimcilik arasındaki ilişki üzerine bir araştırma.* [Yüksek lisans tezi, Aksaray Üniversitesi].

Akyol, M. V. (2020). *Problems daced by young entrepreneurs benefiting from KOSGEB state support.* [Master dissertation, Middle East Technical University].

Aryadita, H., Sukoco, B. M., & Lyver, M. (2023). Founders and the success of start-ups: An integrative review. *Cogent Business & Management, 10*(3), 2284451. https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2284451

Atacık, C., & Topçuoğlu Ural, İ. (2024). Türkiye'de sosyal girşimcilik için etki yatırımcılığının önündeli engeller ve fırsatlar hakkında değerlendirme raporu. *Sosyal Girişimcilik, Güçlendirme ve Uyum Projesi (SEECO).* https://seeco.org.tr/upload_cms/files/etki%20yat%C4%B1r%C4%B1m%C4%B1%20rapor/1-Sosyal_girisimcilik_icin_etki_yat%C4%B1r%C4%B1mc%C4%B1l%C4%B1g%C4%B1n%C4%B1n_onundeki_engeller_firsatlar.pdf

Avelar, S., Borges-Tiago, T., Almeida, A., & Tiago, F. (2024). Confluence of sustainable entrepreneurship, innovation, and digitalization in SMEs. *Journal of Business Research, 170,* 114346. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114346

Ayık, S., & Akyuz, S. (2026). Kooperathon: Yeni nesil genç girişimcilik için kooperatif temelli uygulamalı eğitim modeli. *8. Uluslararası Yükseköğretim Çalışmaları Konferansı (IHEC 2025),* Ted Üniversitesi.

Balaban, O., & Özdemir, Y. (2008). Girişimcilik eğitiminin girişimcilik eğilimi üzerindeki etkisi: Sakarya Üniversitesi İİBF Örneği. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 3*(2), 133-151. https://izlik.org/JA26NM54MK

Bennet, R. (2003). Determinants of undergraduate student drop out rates in a university of business studies department. *Journal of Further and Higher Education, 27*(2), 123-141. https://doi.org/10.1080/030987703200065154

BTM. (2025). *Girişimcilikte finansal zorluklar ve stratejiler.* https://btm.istanbul/blog/girisimcilikte-finansal-zorluklar-ve-stratejiler/

Cabrera, A. F., Nora, A., & Castaneda, M. B. (1992). The role of finances in the persistence process: A structural model. *Research in Higher Education, 33,* 571-593. https://doi.org/10.1007/BF00973759

Caliat, C. (2024). Entrepreneurial obstacles and challenges of student entrepreneurs. *International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR), 6*(3), 1-12. https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i03.22106

Coleman, B. M., Bunch, J. C., Israel, G. D., Roberts, T. G., & Wysocki, A. F. (2025). Effects of experiential learning on students' transfer skills. *Sage Open.* https://doi.org/10.1177/215824402513854

El Nemar, S., Ghazzawi, K., El Danaoui, S., Tout, S., & Dennaoui, H. (2016). Entrepreneurship barriers and entrepreneurial inclination in Lebanon. *Management, 6*(1), 21-28. https://doi.org/10.5923/j.mm.20160601.03

Eroğlu, Ş. G., & Avcı, U. (2021). Üniversite öğrencilerinin girişimcilik eğilimleri üzerine boylamsal bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 13*(4), 3607-3621. https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1344

ESMT Berlin. (2025). *Understanding entrepreneurship: From concept to societal impact.* https://esmt.berlin/knowledge/what-is-entrepreneurship

EuroNews. (2024). *Türkiye'de 2018-2022 yılları arasındaki beş yılda 1 milyon 957 bin üniversite öğrencisi okulu bıraktı.* https://tr.euronews.com/2024/01/16/turkiyede-son-5-yilda-2-milyon-universite-ogrencisi-okulu-birakti

Fattal, A. A. (2024). Entrepreneurial aspirations and challenges among business students: A qualitative study. *Administrative Science, 14*(5), 1-17. https://doi.org/10.3390/admsci14050101

Fillmann, J., Völckner, F., Imschloss, M., & Schulz, M. (2025). Transforming trash into treasure: Why consumers like personalized upcycling. *International Journal of Research in Marketing.* https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2025.09.005

Florin, J., Lubatkin, M., & Schulze, W. (2017). A social capital model of high-growth ventures. *Academy of Management Journal, 46*(3). https://doi.org/10.5465/30040630

Güngör, N. (2023). Sürdürülebilirlik raporlarında döngüsel ekonomi: Borsa İstanbul'da bir araştırma. *Denetim ve Güvence Hizmetleri Dergisi, 3*(1), 1-12. https://izlik.org/JA98LT77LS

Handley, M. A., Lyles, C., McCulloch, C., & Cattamanchi, A. (2021). Selecting and improving quasi-experimental designs in effectiveness and implementation research. *Annual Review of Public Health, 12*(39), 5-25. https://doi.org/10.1146/annurev-publhealth-040617-014128

Hair, A., Duffy, K., McLEan, J., Taylor, S, Smith, H., Walker, A., Macintyre, I. M. C., & O'Dwyer, P. J. (2000). Groin hernia repair in Scotland. *British Journal of Surgery, 87,* 1772-1726. https://doi.org/10.1046/j.1365-2168.2000.01598.x

Hali, S., & Yavuz, M. B. (2025). Sosyal girişimcilik: Kavramsal temelleri, tarihsel gelişimi ve eğitsel boyutu. Turkish *Journal of Primary Education, 10,* 108-131. https://doi.org/10.52797/tujped.1832656

Hamdani, K., & Koubaa, S. (2018). Knowledge based entrepreneurship: The role of networks. *International Conference on Advances in Business Management – ICABM,* Symbiosis Institute of Business Management, Pune, India.

İSİG Meclisi. (2025). *OECD raporu: Türkiye'de 18-24 yaş arası her üç gençten biri ne eğitimde ne de istihdamda yer alıyor*. https://www.isigmeclisi.org/21158-oecd-raporu-

Kallaste, M., Küttim, M., Venesaar, U., & Kiis, A. (2014). Entrepreneurship education at university level and students' entrepreneurial intentions. *Procedia - Social andBehavioral Sciences, 110,* 658-668. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.910

Karademir, Ö., Karakulle, İ., & Armağan, V. (2019). Girişimcilerin başarısızlık nedenleri: Yiyecek ve içecek sektöründe bir örnek olay çalışması. *Researcher: Social Science Studies, 7*(2), 115-131. https://doi.org/10.29228/rssstudies.Cilt

Köse, Z. (2021). Kooperatifçilik ve bölgesel kalkınma ilişkisi: Türkiye üzerine bir inceleme.

Liu, C. (2025). Evaluation of vocational education innovation and entrepreneurship education based on fuzzy information. *Australian Journal of Electrical and Electronics Engineering,* 1-16. https://doi.org/10.1080/1448837X.2025.2511538

Loi, M., Fayolle, A., van Gelderen, M., Riot, E., Refia, D., Higgins, D., Haloub, R., Yshikawa Salusse, M. A., Lamy, E., Verzat, C., & Cavarretta, F. (2022). Entrepreneurship education at the crossroads: Challenging taken-for-granted assumptions and opening new perspectives. *Journal of Management Inquiry, 31*(2), 123-134. https://doi.org/10.1177/10564926211042222

Löffel, U., & Gmür, M. (2024). Entrepreneurial cooperatives: The impact of entrepreneurial orientation on economic and social performance. *Journal of Co-operative Organization and Management, 12*(1), 100234. https://doi.org/10.1016/j.jcom.2024.100234

Martins, J. M., Shahzad, M. F., & Xu, S. (2023). Factors influencing entrepreneurial intention to initiate new ventures: evidence from university students. *Journal of Innovation and Entrepreneurship, 12*(63). https://doi.org/10.1186/s13731-023-00333-9

Neumann, T. (2021). The impact of entrepreneurship on economic, social and environmental welfare and its determinants: A systematic review. *Management Review Quarterly, 71*(3), 553-584. https://doi.org/10.1007/s11301-020-00193-7

OECD. (2007). *Girişimcilik ve yerel ekonomik kalkınma: Program ve politika önerileri.* Hilmi Usta Matbaacılık. ISBN: 978-9944-242-02-8. KOSGEB 2007.

OECD. (2017), Unlocking the potential of youth entrepreneurship in developing countries: From subsistence to performance. *Development Centre Studies, OECD Publishing,* Paris. http://dx.doi.org/10.1787/9789264277830-en

OECD. (2022). *OECD economic outlook, Volume 2022 Issue 2,* No. 112, OECD Publishing, Paris. https://doi.org/10.1787/f6da2159-en.

OECD. (2024). *Youth in inclusive entrepreneurship.* https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/inclusive-entrepreneurship/youth.html

Osman, A. I., Nasr, M., Aniagor, C. O., Farghali, M., Huang, M. M., Chin, B. L. F., Sun, Z., Lock, S. S. M., LopezMaldonado, E. A., Yiin, C. L., Chinyelu, C. E., Farooqi, A. S., Chen, Z., & Yap, P.-S. (2025). Synergistic technologies for a circular economy: Upcycling waste plastics and biomass. *Frontiers of Chemical Science and Engineering, 19*(1), Article 2. https://doi.org/10.1007/s11705-024-2507-0

Özdemir, E., & Yıldız, N. (2026). Kadın girişimcilerde motivasyon faktörleri: Türkiye'deki ampirik çalışmalarüzerine sistematik bir literatür taraması. *Sosyal Aktörler ve Deneyimler Dergisi (SADED), 6,* 1-17. https://doi.org/10.65804/saded.1828832

Öztopçu, A. (2020). Girişimci davranışında sosyal sermaye etkisi. *Journal of Business Management and Economic Research, 4*(3), 85-104. https://doi.org/10.29226/TR1001.2020.187

Özkök, Y., & Köse, Z. (2021). Kooperatifçilik ve bölgesel kalkınma ilişkisi: Türkiye üzerine bir inceleme. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 56*(4), 2647–2664. https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.21.11.1689

Patzelt, H., Preller, R., & Breugst, N. (2020). Understanding the life cycles of entrepreneurial teams and their ventures: An agenda for future research. *Sage Open, 45*(5). https://doi.org/10.1177/1042258720978386

Raeesi, R., Meisam, D., Sahar, M., & Rasouli, E. (2013). Understanding the interactions among the barriers to entrepreneurship using interpretive structural modeling. *International Journal of Business and Management, 8*(13), 56-72. https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n13p56

Sandhu, M. S., Sidique, S. F., & Riaz, S. (2011). Entrepreneurship barriers and entrepreneurial inclination among Malaysian postgraduate students. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 17*(4), 428-449. https://doi.org/10.1108/13552551111139656

Sart, G. (2020). Bireysel girişimcilik eğilimi ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *International Journal of Applied Economics and Finance Studies, 5*(1). ISSN: 2548-0448

Selamat, M. N., Mohammed Mokhtar, D. M., Binti Azazian, N. S., Bin Abd Razak, M. A., Subhi, N., & Baker, R. (2023). Entrepreneurial tendencies among youth: A systematic literature. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 13*(12), 286-302. https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v13-i12/19784

Şahan, Ö., & Saraç, Ö. (2022). Türkiye'nin genç nüfus avantajı, genç işsizlik sorunu ve genç girişimci destekleri. *Vergi Raporu, 268,* 115-129.

Tahiroğlu, M., & Meydan, A. (2017). Okul kooperatifçilik çalışmalarının öğrencilerin girişimcilik becerileri ve girişimci kişilik özellikleri açısından değerlendirilmesi. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi, 52*(4), 572-586. https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.17.12.855

Tahran, M., & Gülmez, A. (2021). Girişimcilik becerisinin kazandırılmasında proje tabanlı öğrenme yaklaşımı: Japonya örneği. *Ulusal Eğitim Akademisi Dergisi, 5*(1), 175-188. https://doi.org/10.32960/uead.881576

Tan, N., Yaşbay Kobal,H., & Şimşek, S. (2025). Sosyal girişimcilikte sosyal sermayenin rolü. *Alanya Akademik Bakış Dergisi, 9*(2), 501-519. https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.1573598

Tshehla, M., & Mangquku, N. (2026). Entrepreneurial financing: Challenges for SMEs in accessing funding. *International Journal of Research in Business and Social Science, 14*(9), 1-11. https://doi.org/10.20525/ijrbs.v14i9.4544

Tutar, H., Eryüzlü, H., Mutlu, H. T. & Nam, S. (2024). *Bilimsel analiz teknikleri: Nicel, nitel, karma yöntem ve ekonometrik analiz teknikleri.* Umuttepe Yayınları.

Uca, Y. F. (2019). *Girişimcilik eğitiminin etkinliği: Uygulamalı girişimcilik eğitmenlerinin görüşleri üzerine bir araştırma.* [Yüksek lisans tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi].

Usanmaz, A., & Evren, M. (2025). Yoksulluk ve sosyal dışlanma riski altında olan bireyler: TÜİK verileri üzerine bir değerlendirme. *Journal of Turkish Studies, 20*(Ö1), 1033-1053. https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.80507

Uygun, M., & Güler, E. (2016). Girişimcilik eğiliminin gelişiminde girişimcilik eğitiminin rolü. *Manas SosyalAraştırmalar Dergisi, 5*(5), 37-57. https://izlik.org/JA55TA43AR

Weil, S. W., & McGill, I. (Eds.). (1989). *Making sense of experiential learning: Diversity in theory and practice.* Buckingham, UK: Open University Press.

Veral, E. S., & Yiğitbaşıoğlu, H. (2018). Avrupa Birliği atık politikasında atık yönetiminden kaynak yönetimi yaklaşımına geçiş yönelimleri ve döngüsel ekonomi modeli. *Ankara Üniversitesi Çevrebilimleri Dergisi, 6*(1), 1-19. https://doi.org/10.1501/Csaum_0000000082

Vurgun, L. (2019). Girişimcilikte sosyal sermayenin rolü: Başarılı girişimciler üzerine nitel bir değerlendirme. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 6*(12), 1-12. ISSN: 2148-1415.

Yavuzaslan, K., & Özkal, L. (2018). AB ve Türkiye'de genç nüfusun girişimcilik faaliyetlerinin karşılaştırılması ve Türkiye'de genç girişimciliğin AB'ne entegrasyonuna yönelik bir öneri. *Uluslararası Hakemli Ekonomi Yönetimi Araştırmaları Dergisi, 15,* 88-110. ISSN Print: 2148-8207.

Yıldız, H., & Zehir, C. (2019). Uygulamalı girişimcilik eğitiminin girişimcilik eğilimi üzerindeki etkisi: Mühendis adayları üzerinde bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 26*(2), 453-476. https://doi.org/10.18657/yonveek.494050

Yılmaz, E., & Sünbül, A. M. (2009). Üniversite öğrencilerine yönelik girişimcilik ölçeğinin geliştirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21,* 195-203. https://izlik.org/JA63GU95JL

Zarkua, T., Heijman, W. J. M., Benesova, I., & Krivko, M. (2025). Entrepreneurship as a driver of economic development. *Entrepreneurial Business and Economics Review, 13*(1), 61-77. https://doi.org/10.15678/EBER.2025.130104

SAĞLIK KURUMLARINDA İNOVASYON: DİJİTAL UYGULAMALAR

Dr. Öğr. Üyesi Hülya ÇAĞIRAN KENDİRLİ
Çorum Hitit Üniversitesi hulyacagirankendirli@hitit.edu.tr
Şule KULLU
Çorum Hitit Üniversitesi Sulekulluu@gmail.com

Özet

Sağlık kurumlarında inovasyon, hizmet kalitesini artırmak, maliyetleri azaltmak ve hasta memnuniyetini yükseltmek amacıyla yeni teknolojilerin ve dijital çözümlerin kullanılmasıdır. Dijital uygulamalar bu dönüşümün en önemli bileşenlerinden biridir. Bu kapsamda yapılacak uygulamalar kullanıcılara ciddi kolaylıklar sağlayacaktır. Bu kolaylıklar; hastaların tüm tıbbi geçmişi dijital ortamda saklanması, doktorlar hızlı ve doğru karar verebilmesi, kâğıt kullanımının azaltılması, kurumlar arası veri paylaşımı kolaylaştırması ve tanı ve tedavi sürecini hızlandırması olarak söylenebilir. Böylelikle hastalar doktora fiziksel olarak gitmeden görüşme yapabilir ve kırsal bölgelerden doğrudan hekime ulaşım imkânı artar. Özellikle pandemi gibi durumlarda temas zorunluluğunu ortadan kaldırdığı için hastalığın yayılmasının engellenmesine katkı sağlar. Bu uygulamalarla hastalar kendi sağlıklarını yönetme imkanına kavuşur. Bu çalışmada sağlık sistemindeki yenilik çalışmaları uygulamalar bazında incelenmiş ve bilgi derlemesi şeklinde anlatılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Sağlık Sistemi, İnovasyon, Dijital Teknolojiler

INNOVATION IN HEALTHCARE: DIGITAL APPLICATIONS

Abstract

Innovation in healthcare institutions is the use of new technologies and digital solutions to improve service quality, reduce costs, and increase patient satisfaction. Digital applications are one of the most important components of this transformation. Applications developed within this scope will provide significant conveniences to users. These conveniences include: storing all medical histories of patients digitally, enabling doctors to make quick and accurate decisions, reducing paper usage, facilitating data sharing between institutions, and accelerating the diagnosis and treatment process. Thus, patients can have consultations without physically visiting a doctor, and access to physicians directly from rural areas increases. Especially in situations like pandemics, it contributes to preventing the spread of disease by eliminating the need for contact. With these applications, patients gain the opportunity to manage their own health. In this study, innovation efforts in the healthcare system are examined on an application basis and described in the form of a compilation of information.

Key Words: Healthcare System, Innovation, Digital Technologies

1. GİRİŞ

Sağlık sektörü hızla gelişme gösteren, yenilikleri takip eden ve son teknoloji ile hastalara teşhis ve tedavide bulunan bir sektör haline gelmiştir. Sağlık kurum ve kuruluşları 7/24 esasına göre çalışan bir sektördür. Bu sektör içerisinde birçok alanda farklı yenilikler ile karşılaşmak mümkündür. Ameliyatlarda kullanılan robotik cerrahiden, insanlar üzerinde kişinin hayatına dahil edilen medikal cihazlara kadar birçok alanda bu

yenlikleri görmek mümkündür. Sağlık kurumları bir hizmet sektörü olarak kabul edilmektedir. Bu hizmet sektöründe artan rekabet ve talep birçok yeniliği de beraberinde getirmiştir. Son yıllarda hızla artış gösteren inovasyon yenilikleri, dünya üzerinde nüfusun artış göstermesi ve teknolojinin de hızla artması ile beraber birçok kurumda yeniliklere dahil olmaya öncülük etmiştir. Nüfus artışı ile beraber hastalıkların yapısı değişmiş ve farklı birçok kronik hastalık ortaya çıkmıştır. Artan hastalıklar neticesi ile de bakım ihtiyaçları artmış ve bu da sağlık harcamalarında artış olmasına sebep olmuştur. Sağlık sektörü içerisindeki yapılan bu harcamalar maliyet kontrolünü ve verimlilik anlayışını da beraberinde getirmektedir. Sağlık içerisinde ki inovasyon faaliyetleri, yani ilerleme gösteren teknoloji yeni ürün ve hizmet verimliliğinin artışını sağlamış ve bu da maliyetlerin düşmesine sebep olmuştur (Avcı,2017:25).

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu çalışma, nitel araştırma desenine dayalı derleme (literatür taraması) niteliğindedir. Araştırma kapsamında sağlık sektöründe inovasyon, dijital sağlık uygulamaları ve bu uygulamaların etik boyutları ile ilgili ulusal ve uluslararası akademik kaynaklar incelenmiştir. Konuya ilişkin bilimsel makaleler, kitaplar ve güvenilir elektronik veri tabanları taranmış; elde edilen bilgiler betimsel analiz yaklaşımıyla sistematik biçimde değerlendirilmiştir. Çalışma, herhangi bir saha araştırması veya veri toplama süreci içermemekte olup mevcut literatür üzerinden kavramsal bir çerçeve sunmayı amaçlamaktadır.

3. YÖNTEM

Bu araştırma, sağlık sektöründe inovasyon ve dijital sağlık uygulamalarına ilişkin literatürün incelendiği bir derleme çalışmasıdır. Çalışma kapsamında konuya ilişkin ulusal ve uluslararası akademik kaynaklar taranmış, elde edilen bilgiler betimsel analiz yöntemi kullanılarak değerlendirilmiştir.

4. AMAÇ

Bu çalışmanın amacı, sağlık sektöründe giderek artan inovasyon uygulamalarını ve dijital sağlık sistemlerini incelemek, bu yeniliklerin sağlık hizmet sunumuna etkilerini değerlendirmek ve söz konusu teknolojik dönüşüm sürecinin beraberinde getirdiği etik sorunlar ile olası olumsuz sonuçları literatür çerçevesinde ortaya koymaktır. Bu kapsamda sağlık alanında inovasyonun gelişim süreci, kullanım alanları ve sağlık hizmetlerinin etkinliği üzerindeki yansımaları bütüncül bir bakış açısıyla ele alınmaktadır.

5. İNOVASYON NEDİR

İnovasyon kelimesi dilimize İngilizce ‘İnnovation’ kavramının Türkçeleşmiş hali olarak girmiştir. İnovasyon kelimesi yer yer yenilik, yeni fikir oluşturmak, davranış, süreç veya hizmet geliştirmesi olarak da kullanılmaktadır. İnovasyon kavramı Türkçe de yenilik, yeni fikir anlamlarına gelse de, bu kelime Latince de toplumsal ve kültüre özgü alanlar da yeni uygulamaların kullanılması anlamına da gelmektedir. Aslında inovasyon kelimesi tamamen bir yenilik ifade etmemektedir. Farklı bir şekilde anlatacak olursak inovasyon toplumun istek ve ihtiyaçlarını karşılamak adına yeni fikirler ve icatlar oluşturma ve uygulama sürecine verilen isimdir. İnovasyonun temel amacı bir örgütün amacına ulaşabilmek için liderin çalışanlarını bir araya getirerek o alana ilişkin bilgi, beceri ve çalışanların tecrübelerine sahip olabilmesini, bunun için çaba göstermesini ifade etmektedir (Akyürek,2020:16).

İnovasyon kavramını içine alan yönetim sisteminde, yenilik maksadının belirlenmesi, bunun için planlar oluşturulması ve bu planların uygulanabilmesi için bir gereklilik olarak görülmüştür ve işletmenin başarıya ulaşabilmesinin bu gerekliliğin sağlıklı ve sisteme uygun olarak hayata geçirilmesine bağlıdır. Ürün tasarımından, müşteriye ulaştırılmasına ve satış sonrasındaki hizmetlere kadar uzanan bu yenilik sürecinde yeni iş modelleri ve ilerleyen teknoloji den yararlanarak yenilik faaliyetlerinin oluşturulduğu belirtilmektedir (Zengin ve Bekmezci,2021:20).

Sonuç olarak inovasyon yenilik süreçlerini kapsayan bir ürünün, toplumun istek ve ihtiyaçlarına göre oluşturulup, tasarlanarak sisteme uygun olarak hayata geçirilmesini ifade etmektedir.

5.1. **İnovasyon Amaçları**

İşletmelerin üstün Pazar konumuna gelebilmesi açısından önemli hususlardan birisi de üretilen ürün ve hizmetlerin hedef kitle tarafından tercih edilebilir konumda olmasını sağlamaktır. Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının devamlı olarak değiştiği gözlemlenmiştir. Bu değişimin karşısında şirketlerin ürün ve hizmetleri hep aynı kalması durumunda şirketler rekabet üstünlüğünü kaybedebilirler. Bu nedenden dolayı şirketlerin tercih edilebilmeleri için ekonomik niyetleri doğrultusunda ürün ve hizmetlerini pazarı dikkate alarak yenilik çalışmaları yapılması açısından ihtiyaç olduğu görülmüştür. Şirket başarısını gösteren önemli işaretlerden biriside karlılık tır. Yenilik faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi için bazı harcamaların yapılması zorunlu bir hal almıştır. Bu tutum başta karlılığı azaltır gibi görünse de gerçekte bu işlemin tam tersinin olacağı zamanla görülecektir. Bu yeniliklerde başarı elde edildiği zaman maliyetler düşecek, üretim süreleri kısalacak, performans ve verimlilikte yükselme görülecektir. Ve bu işlemlerden sonra karlılığın arttığı görülecektir. Sonuç olarak inovasyon fayda sunan yeni bir yol olduğu için, onunla beraber pazardaki rekabet de diğerlerinden farklı olarak şirket varlığını devam ettirecek ve lider konuma ulaşarak karını arttırma yolunda ilerleme gösterecektir (Dursun,2017:14).

5.2. **İnovasyon Kaynakları**

Küreselleşen dünyada işletmeler içinde rekabetin artması, teknolojide hızla artan yenilikler, sosyal ve kültürel alanlardaki değişimler, ulusal ve uluslararası ekonomideki etkenler, tüketicilerin ihtiyaçları ve beklentileri gibi birçok faktörün işletmeleri inovasyon yapmaya mecbur bıraktığı görülmektedir. Bu sebepten dolayı inovasyona mecbur bırakılan işletmeler, ürün veya hizmetin geliştirme sürecinden başlayarak, pazara sunma aşamasına kadar farklı süreçlerden geçerek bazı olaylara maruz kalabilmektedir. İnovasyon kaynakları içsel ve dışsal inovasyon kaynağı olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu kaynaklar;

İçsel kaynaklar;

- Beklenmedik olaylar,
- Uyumsuzluk,
- Süreç gereksinimi,
- Pazar ve sektördeki değişimler olarak sıralanabilir

Dışsal kaynaklar;

- Demografik değişimler,
- Algılama farklılıkları,
- Yeni bilgi

Sıraladığımız bu kaynaklar işletmeleri doğrudan etkilemektedir ve işletmelere yeni fırsatlar sunduğu görülmektedir. İşletmelerin yapılan yeniliklerden ve yenilik potansiyellerinden en iyi şekilde

yararlanmasında ve yeniliğe uygun ortam oluşturmasında saydığımız bu kaynaklar çok etkili olacaktır (Dursun,2017:14-15).

5.3. **İnovasyon Türleri**

Günümüz şartlarında teknolojinin de hızlı bir şekilde değişime ve gelişime uğraması ile beraber küresel bir biçimde ekonomik pazarlar da hızlı bir değişime girmiştir. Ekonomik pazarların bu denli değişime uğraması şirketleri de farklılaşmaya ve yeniliğe mecbur bırakmıştır. Yeniliğe mecbur kalan şirketlerin farklı dallarda ve farklı düşüncelerden beslendiği görülmektedir (Dursun,2017:15).

Yapılan incelemeler sonucunda bazı inovasyon türleri sıralanmaktadır bunlar;

- Ürün inovasyonu
- Süreç inovasyonu
- Hizmet inovasyonu
- Teknoloji inovasyonu
- Radikal inovasyon
- Artımsal inovasyon
- Organizasyonel inovasyon
- Pazarlama inovasyonu
- Sosyal inovasyon

Gibi daha birçok alanda sıralanabilecek inovasyon türleri vardır (Efe,2024:286-289).

İnovasyon, işletmelerin değişen çevre koşullarına uyum sağlamalarını, rekabet avantajı elde etmelerini ve sürdürülebilir büyümelerini destekleyen çok boyutlu bir kavramdır. Bu kapsamda inovasyon faaliyetleri; ürün, hizmet ve teknoloji alanlarında yeni değerlerin ortaya çıkarılmasıyla müşteri ihtiyaçlarının daha etkin karşılanmasına olanak sağlarken (Yıldız ve Seyhan, 2019; Nişancı ve Bakkal, 2020; Efe, 2024), süreç inovasyonu üretim ve dağıtım faaliyetlerinin daha verimli hale getirilmesine katkı sağlamaktadır (Efe, 2024). Bununla birlikte işletmeler, mevcut ürün ve hizmetlerini kademeli olarak geliştirerek artımsal inovasyonlardan yararlanabildikleri gibi, sektörde önemli dönüşümlere yol açan radikal yenilikler de gerçekleştirebilmektedirler (Efe, 2024). Ayrıca yönetim uygulamalarında gerçekleştirilen organizasyonel inovasyonlar ve pazarlama faaliyetlerinde uygulanan yenilikçi yaklaşımlar işletmelerin rekabet gücünü artırırken (Efe, 2024; Akgün ve Çini, 2021), sosyal inovasyon uygulamaları toplumsal ihtiyaçların karşılanmasına yönelik çözümler sunmaktadır (Efe, 2024).

5.4. **İnovasyonun Özellikleri**

İnovasyon yeni bulunmuş olan bir fikrin, pazarlanabilecek şekilde ürün ve hizmete dönüştürülerek yeni bir imalat ve dağıtım oluşturulmasına verilen isimdir. İnovasyon da özellikle vurgulanmak istenen elde edilen verilerin ekonomiye ve topluma yarar sağlamasıdır. İnovasyon, kişisel ve toplumsal ihtiyaçların en iyi seviyede temin edilmesini sağlamaktır. Her yeni girişimde amaç yenilik getirmek olduğu için inovasyon kavramında girişimcilik ruhu temel bir unsur olarak kabul edilmektedir. Çünkü ülkeler, sektörler Pazar güçlerinin sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi için yeniliğe ihtiyaç duyarlar. İnovasyonun adapte olabilme derecesi, sistem üyeleri tarafından göreceli bir unsur olarak görülmektedir. İnovasyonun algılanan özellikleri de adaptasyon seviyesini etkilemektedir ve inovasyonun bu adaptasyon seviyeleri ile ilgili de bazı özellikleri bulunmaktadır.

- İlgili avantajlar
- Uyumluluk

- Karmaşık olma
- Denenebilir
- Gözlenebilir olmak
- Yayılma

İnovasyonun özellikleri arasında sayılabilmektedir (Avcı,2017: 26-27).

6. SAĞLIK HİZMETLERİNDE İNOVASYON

Küreselleşen dünya düzeninde her alanda artan rekabet ortamı ve gelişen teknoloji ile beraber işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek adına yeni gelişmelere ve inovatif yeniliklere uyum sağlamaya başlamışlardır (Kurt,2020;5).

Oslo kılavuzuna göre; Yenilik, birimin geçmiş ürünlerinden ya da aşamalarından önemli boyutta farklı olan ve potansiyel kullanıcılara sunulan ya da birimleri tarafından kullanıma hazır hale getirilen yeni ya da geliştirilmiş bir ürünün veya da sürecin kombinasyonu anlamına gelmektedir (www.oecd.org).

Yapılan herhangi bir yeniliğin inovasyon olarak kabul edilebilmesi için işletme açısından yeni olarak kabul edilmesi gerekmektedir. Bununla beraber inovasyon olarak kabul edilebilmesi için aynı zaman da ekonomik olarak da değer sunuyor olması gerekmektedir. İnovasyonun bir işletme ya da kurumda var olabilmesi için o işletme tarafından geliştirilmesi gerekmemekte; başka işletmeler tarafından da elde edilebilir olması mümkün olabilmektedir. Özellikle de sağlık sektörü içerisinde yapılan inovasyonlar, insan yaşamının ve hayat kalitesinin olumlu olarak değişmesinde dorudan bir etki göstermektedir. Bunun yanı sıra sağlık hizmet sunumun da ortaya çıkabilecek ufak bir hata bile insan hayatını olumsuz bir etki gösterebilmektedir ve bununla beraber ölümüne dahi sebep olabilmektedir. Dolayısı ile ilk başta değişime karşı bir direnç gösterilmekte ve inovasyon faaliyetlerinin yapılabilmesinin daha zor olduğu düşünülebilmektedir. Ama tıp dünyasında gerçekleştirilen ilerlemelerin tanı, tedavi ve rehabilitasyon süreçlerine de dahil edilmesi beraberinde inovasyonu da getirmektedir. Bununla beraber yönetim de ve idari süreçlerde de hemşirelik destek hizmetleri ve otelcilik alanlarında da oluşan uygulamalar ile beraber inovasyon da yapılabilmektedir (Kurt,2020: 5).

İnsan sağlığına yönelik olarak yapılan inovasyon faaliyetlerinin çoğu, hastanelerin inovasyon süreçlerinde merkezi birer aktör olduğunu ileri sürmektedirler. Bu nedenle dikkat çeken nedenlerden biriside hastaneler açısından teknoloji seçiminde mevcut olan ve gelecekte inovatif kapasiteler üzerinde oluşabilecek etkiler ile ilgilidir. Sağlıkta inovasyon sistemleri, özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki yoksullar için o ülkelerin etkin bir şekilde sağlık sistemlerine ulaşabilmeleri için inovasyon süreçleri açısından rol gösterici bir konuma gelmektedir. Sağlık sistemleri, en yeni teknolojiler ile uyum sağlama, ödeme yapanlar ile hastaların farklılaşan talepleri ile sürekli olarak karşı karşıya kalınması ve bunların yanı sıra sosyal refah düzeni üzerinde yüksek bir etkiye sahip olması ile karşılaşmaktadır. İnovasyon ile sağlık sistemi içerisindeki kurum ve kuruluşların gelişmesinde ve hayatta kalmasında önemli bir faktör olarak bulunmaktadır (Mete ve Boz,2019: 623-624).

Sonuç olarak sağlık kurumları içerisinde yapılan inovasyon faaliyetleri teknolojinin hızla gelişmesi ile beraber dikkat çekmeye başlamıştır. Yapılan bu tür yenilikler insan sağlığı için büyük önem taşımaktadır. Gelişme gösteren görüntüleme cihazları, insanların hayatını kolaylaştıran medikal malzemeler, tanı ve tedavide hızlı teşhis koyulmasına yardımcı olup insan sağlığı için çok büyük fayda sağlamaktadır. Bu sebepten dolayı yapılan inovatif faaliyetler büyük ilgi görmüş ve kurumların gelişiminde önemli bir faktör haline de gelmiştir.

7. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE YENİLİKÇİ UYGULAMALAR VE DİJİTAL SAĞLIK SİSTEMLERİ

Teknolojik gelişmeler ve dünya üzerinde ekonomik sınırların ortadan kalkması ülkeler arasında yenilik faaliyetlerinde bulunmalarına bir zorunluluk haline gelmiştir. Küreselleşen dünya düzeninde ayakta kalabilen, rekabet gücünü elinde bulunduran, ve müşteri değerini en yüksek seviyeye çıkaran kurumlar yenilikçiliği benimsemiş olan, daima yenilikçi faaliyetler gerçekleştirmek için fırsat arayan kurumlardır. Teknolojinin hızla gelişim göstermesi, dijital sağlık sistemlerinin gelişim göstermesi ve dünyanın bilgi çağında olması tüm sektörlerin yenilikçi uygulamalar gerçekleştirebilmesi adına çaba göstermelerine zemin hazırlamıştır. Sağlık sektörü gelişen bu teknolojiden en üst seviyede etkilenen ve yenilikçi uygulamaların gerçekleştirilmesinin zorunlu bir hal aldığı sektör haline gelmiştir (Yardan,2021: 415).

Dijital sağlık sistemleri, dijital sağlık ekosistemi içerisinde birbiriyle ilişkili teknolojiler, süreçler ve yapılar topluluğu olarak çok sayıda bireysel çözüm ve kuruluşları kapsamaktadır. Bu yenilikçi teknolojilerin yaygın hale gelmesi ile beraber sağlık sektörü içerisinde hasta bakımını sağlamak, sağlığa ait tıbbi verileri toplamak ve elde edilen bu verileri ilgili kişi kurum ve kuruluşlar ile paylaşmak daha kolay bir hal almıştır. Dijital sağlık teknolojileri, hastalar ve sağlık hizmeti sunan kişiler ile iletişimi teşvik etmek, sağlık alanında profesyonel olmayan kişilerin koruyucu sağlık işlemlerine katılımını sağlamak, hastaların tedavi ihtiyaçlarına olan bağlılıklarını arttırmak ve kronik hastalık süreçlerinde kişilerin kendilerinin yönetebilmelerini sağlamak adına kolaylıklar sunmaktadır. Aynı zamanda dijital sağlık uygulamaları ile gerçek zamanlı veriler paylaşarak insanların sağlık davranışını da şekillendirmektedir (Uysal ve Ulusinan,2020: 47).

Yeni geliştirilen tıbbi cihazlar, demografik eğilimler, kronik hastalıkların ortaya çıkması ve zamanla artış göstermesi sonucunda sağlık maliyetlerinin artması sağlık sektörü içerisinde yenilikçiliği zorunlu hale getirmiştir. Sağlık kurumlarının asıl amacı insanların hastalanmalarını önlemek, hasta olan kişileri tedavi etmek ve sağlığın geliştirilmesi adına faaliyetlerde bulunmaktır. Gelişen ve değişen dünya düzeninde sağlık kurumlarının bu amacını düzgün bir şekilde yerine getirebilmesi için yenilikçiliği kabul etmiş ve benimsemiş olması gerekmektedir. Sağlık sektörünün belirsiz ve değişken bir ortamda bulunması sektör içinde geliştirilebilecek yenilikçi işlemleri etkilemektedir. Sağlık sektörü içerisinde yapılan tüm yenilikler hem bireylerin aldıkları hizmetten duyulan memnuniyeti etkiler hem de hizmetin kalite düzeyini değiştirmektedir. Özellikle son yıllarda teknoloji alanında yaşanan gelişmeler, sağlık sektörü içerisinde önem arz eden değişmelere neden olmakta, teşhis ve tedavi hizmetlerinde kalite ve değişimine etkide bulunmaktadır. Sağlık piyasasının birincil kurumlarından olan hastanelerin sürdürülebilirlik ve rekabet gücünün süreklilik sağlamak, hastaların ve çalışanların talep ve ihtiyaçlarına etkili bir şekilde cevap verebilmek için yenilikçi uygulamalara girişmesi ve o alanda çalışmalara devam etmesi önerilmektedir (Yardan,2021: 415-417).

Dijital sağlık uygulamaları içerinde;

- 3 boyutlu yazıcılar
- E-nabız
- Merkezi hekim randevu sistemi (MHRS)
- Giyilebilir teknoloji ve cihazlar
- Yapay Zeka
- Tele-Tıp

Gibi daha birçok farklı uygulamalar bulunmaktadır. Bu uygulamaların amacı insan sağlığını korumak, sağlık sunucularının teşhis ve tedavide işlerini kolaylaştırmak ve gelişen teknoloji ile beraber ülkelerin gelişmişlik seviyelerinin artmasına yardımcı olmak olarak sıralanabilmektedir.

7.1. **Üç Boyutlu Yazıcılar**

Üç boyutlu yazıcıların kullanımı çok yeni olmasına rağmen sağlık hizmetleri açısından birçok yenilik ve uygulama sunmaktadır. Gelişim gösteren bu baskı teknolojisi sağlık sektörü içerisinde farklı alanlarda tercih edilmekte ve kişiye ya da ihtiyaca özgü üretim yapabilmesi sebebi ile 'butik üretim' olarak adlandırılmaktadır (Uysal ve Ulusinan,2020: 54).

Geliştirilen bu üç boyutlu yazıcıların yapılan çalışmaları uzmanlık alanı içeren genel olarak ürün geliştirme çalışmaları, doku ve organ baskısı gibi çalışmalardır. Geliştirilen bu yazıcılar bireye özgü geliştirilen cerrahi ve medikal cihazlar, yüz, kol, bacak gibi uzuvlar için protezler, yumuşak doku üretimi ve hücre baskısı, yardımcı işitme cihazları, ağız ve diş sağlığı dalında dental ve implant uygulamaları gibi birçok farklı dalda uygulama alanı bulunmaktadır (Arslan ve Yaylacı,2018: 102).

7.2. **E-Nabız**

E-Nabız sistemi, bireye yapılan muayene nerede yapılmış olursa olsun kişinin bütün tıbbi verilerini yöneten ve tıbbi kayıtlara tek bir kaynaktan ulaşılmasını sağlayan bireysel bir kayıt sistemidir. E-Nabız sistemi ile insanların sağlık kurum ve kuruluşlarından almış oldukları hizmetin alındığı andan itibaren gerçekleştirilen tanı, muayene ve tedavisi, kullanılan reçeteleri, ilaçları, kişinin radyoloji sonuçları, laboratuvar çıktıları ve ameliyat durumları gibi pek çok farklı verileri detaylı olarak doğru ve yeterli bir şekilde ulaşılmasını kolaylaştıran bir uygulamadır (Yardan,2021: 417).

7.3. **Merkezi Hekim Randevu Sistemi (MHRS)**

Sağlık bakanlığı, etkili, verimli ve düzenli bir hizmet sunumu sağlamak amacı ile vatandaşlara istedikleri hekimden ve istedikleri sağlık kuruluşlarından 'aile hekimlikleri, Sağlık bakanlığı hastaneleri, ağız ve diş sağlığı hastanelerinden' randevu alma imkanı sunan bu uygulamayı MHRS sistemini hayata geçirmiştir. Çağrı merkezi, web sitesi ya da mobil uygulama kullanarak randevu alma imkanı sunan bu uygulama hastaların istedikleri zaman diliminde istedikleri sağlık kuruluşundan kolayca randevu almalarına olanak tanımaktadır. MHRS sisteminin ana amaçları arasında sağlık kurum ve kuruluşlarında hastaların randevu alabilmek için bekleme sürelerini azaltmak, kaynak kullanımı ve dağıtımı hususunda ölçümler gerçekleştirerek sağlık hizmeti sunumunda verim ve kaliteyi artırmak böylelikle sağlık politikalarının gelişimine katkıda bulunmak ve hekimlerin iş gücünü en etkin şekilde kullanımı sağlamak amacı ile tasarlanmıştır (Yardan,2021: 418).

7.4. **Giyilebilir Teknoloji ve Cihazlar**

Giyilebilir teknoloji veya giyilebilir cihazlar vücuda rahatlıkla takılabilen, insan kullanımına uygun, kıyafetlere ve aksesuarlara entegre edilmiş elektronik cihazlar ve bilgisayarlar olarak ifade edilebilmektedir. Bu tür giyilebilir cihazların en temel özelliği telefon ve dizüstü bilgisayarların gördüğü temel işlevleri görebilmesidir. Hatta bazı durumlarda çok daha işlevsel hale gelebilmektedirler.

Giyilebilir teknolojilere örnek olarak saatler, gözlükler, kontakt lensler, akıllı kumaşlar, bilezik ve küpeler gibi görünen işitme cihazları verilebilir. Bu teknoloji sağlık, tıp, fitness yaşlanma, engelli, eğitim, ulaşım, işletme gibi pek çok farklı alanda ve dalda kullanılmaktadır. Özellikle giyilebilir teknolojilerin en çok kullanıldığı alanlardan biri sağlıktır. Sağlık alanında insanların tansiyon, kalp ritmi, kalori, hareket durumu gibi birçok kişisel sağlık durumunu takip etmektedir. Bazı ileri teknoloji ile kurulan bu sistemler kişi herhangi bir rahatsızlık geçirdiğinde bunu algılayarak sağlık kurumuna dahi konum ile beraber bilgi iletebilmektedir. Bu durum bireyler açısından sürekli takip sağlanması sebebi ile ortaya çıkabilecek büyük sorunların önüne geçerek maliyetlerin azaltılmasına, bireylerin daha sağlıklı bir yaşam geçirmesine ve sağlık hizmetlerinde kalitenin artmasına neden olmaktadır (Uysal ve Ulusinan,2020: 51).



www.usa.philips.com

7.5. **Yapay Zeka**

Bilgisayarlardan cep telefonlarına otomotiv sektöründen sanayi sektörüne kadar birçok farklı alanda yapay zekanın kullanımı zamanla artış göstermiştir. Yapay zekâ öğrenme, akıl yürütme, adaptasyon, etkileşim ve insan zekâsı ile ilgili olan süreçlere benzeyen bilgi işlem teknolojileri olarak ifade edilebilmektedir. Çok önemli faydalarının yanı sıra yapay zekâ; karar verme sürecinde hata yapma, karar verme sürecinde sorumluluğun kime ait olduğu, hassas verilerin korunması, kötü amaçlar için kullanım gibi pek çok farklı sorunu da gündeme getirebilmektedir (Uysal ve Ulusinan,2020: 53).

7.6. **Tele-Tıp**

Tele-tıp mesafenin önem arz ettiği durumlarda hastalık ve yaralanma gibi durumların teşhis ve tedavisinde, araştırma, değerlendirme ve sağlık hizmet sunumunda, birey ve toplum sağlığını geliştirmek amacı ile geçerli bilgi alışverişini sağlayan, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılması olarak tanımlanabilmektedir. Tele-tıp faydalarına bakacak olursak zaman ve iş gücünden tasarruf, sağlık hizmetinde kalitenin artış göstermesi, sağlık kurum ve kuruluşları arasında iletişim sağlanması, danışmanlık ve eğitim hizmetleri ile tıbbi hataların azalması, hasta verilerine kolay erişim sağlanması, uzaktan hasta takibi, personel eğitimi ve araştırma olanağının artması olarak sayılabilmektedir (Yardan,2021: 419).

8. **SAĞLIK SİSTEMLERİNDE ETİK VE HUKUKİ BOYUTLARI**

Etik insanların oluşturduğu değerleri inceleyen ve bu değerleri iyi veya kötü, doğru ya da yanlış olarak açıklayan bir felsefe dalıdır. Tıbbi etik kavramı, doktorların etik olarak nasıl bir davranış sergilemesi gerektiğini tanımlayan ve bu davranışlarından dolayı onlara rehberlik eden bir dizi kuraldan oluşmaktadır. Bazı araştırmacılar biyomedikal etik ilkeleri adlı kitaplarında dört farklı tıbbi ilkeden bahsetmişlerdir. Bu ilkeler;

İyilikseverlik: tüm hekimler hastaların refahı ve iyiliği için çalışmalıdır ve hastaların sağlıklarını korumalıdırlar.

Özerkliğe Saygı: hastaların kendileri ile ilgili sağlık kararlarını alma hakkına saygı gösterilmelidir. Bilgilendirilmiş onam bu ilkenin bir parçası olarak kabul edilmektedir.

Adalet: sağlık hizmetleri hangi şartlar altında olursa olsun adil bir şekilde dağıtılmalıdır. Tıbbi etiğin temelini oluşturan bu ilkeler hekimlere mesleki uygulamaları sırasında rehberlik etmektedir. Hasta hekim ilişkisi sırasında etik açıdan saygılı bir etkileşim oluşmasını ima eder. Ancak önceden hekimler tarafından

gerçekleştirilen bazı işlemlerin yerini alıyor ve bu da şüphesiz hekim hasta ilişkisinde değişikliğe ve etik sorumluluk paylaşımında ikileme sebep olmaktadır.

Zarar vermeme: hekimler yapılan işlemler sırasında ve sonrasında tedavinin her aşamasında hastalarına zarar vermekten çekinmelidirler.

Tıp etiğinin temelini oluşturan bu ilkeler doktorlara mesleki uygulamaları sırasında rehberlik eder ve hasta hekim ilişkisinde etik açıdan saygılı bir etkileşim oluşmasına olanak sağlar (Çelik ve Kaya,2024).

Hasta hakları açısından bakıldığında sağlık kurumları yöneticilerinin etik uygulamalardaki temel amacı, her hastanın kişisel haklarına saygı göstererek, hastalıkların tedavi süreçleri boyunca hasta ile kamusal ve organizasyonel ilişkileri içerisinde etik kurallara uygun olacak şekilde çözüme bağlayarak, hastanın en hızlı ve etkili bir şekilde iyileşmesini sağlamaktır (Kullu ve Hiçyorulmaz,2024: 207).

Teknoloji sistemlerinde yaşanan gelişmeler, modern kavramların kullanılması ve teknolojinin kullanım imkanlarında artış olması sebebi ile önemli bir noktaya gelinmiştir. Ayrıca küreselleşen dünya düzeninde yeni teknolojik gelişmelerin önü açılmış ve bu durum hem günlük yaşantımızda hem de çalışma hayatımızda büyük etkilere neden olmuştur. Teknolojik yenilikler, dijital teknoloji ve yapay zekanın geliştirilmesinde önemli bir dönüm noktasıdır. Yapay zekanın kullanım alanlarının hızla artış göstermesi, insan hayatında kolaylıklar sağlamış, insanları derinden etkilemiş ve sosyal medya araçları ile de herkesin hayatında yer almaya başlamıştır. Teknolojinin kullanım alanları oldukça çeşitlidir. Sağlıkta dijitalleşme amacı ile geliştirilen yapay zeka teknolojileri, hastalıkların tanımlanması, hastaların değerlendirilme süreçleri, tedavi yöntemlerinin belirlenmesi ve hemşirelik bakım süreçlerinde tercih edilmektedir. Dolayısı ile yapay zeka sistemleri, sağlık alanı içerinde dahi birçok farklı kolda etkin bir şekilde rol almaktadır. Yapay zekanın ve gelişen bu teknolojinin zamanla bu denli artış göstermesi yararlarının yanı sıra birçok etik sorunu da beraberinde getirmektedir. Sağlık bilgi sistemlerinin güvenliğini arttırmak amacı ile siber risklerin ortadan kaldırılması ve özellikle de belirli yasal düzenlemeler getirilmesi bir zorunluluk haline gelmiştir. Etik ilkeler doğrultusunda zarar vermeme ve yarar ilişkisinin kurulması, yapay Zeka sistemlerinin etik değerleri koruyucu sistemler ile desteklenmesi gerekmektedir. Bu amaç neticesinde siber güvenlik sistemleri ile bunların sağlanması ve bu konulara dikkat edilmesi gerekmektedir. Yapay zeka sistemlerinin hukuki statüsü açısından bu ilkeler, özellikle de sağlık sektörü içerisinde büyük bir hassasiyet ve önem barındırmaktadır. Bu durumlar sağlık sektörü içerinde yapay zekanın kullanımı açısından önemlidir. Hasta ile doğrudan kurulan etkileşimde, hastayı ve sağlığını ilgilendiren özellikleri açısından dikkat edilmesi gerekmektedir. İnsan sağlığını olumsuz etkileyebilecek veya hasta bilgilerine yönelik güvensizlik oluşturacak durumların ortadan kaldırılması gerekmektedir (Par,2024: 2-9).

8.1. **Yapay Zekânın Hukuki Statüsü**

Yapay zekâ ile gerçekleştirilen bir olay sonucunda herhangi bir zarar ortaya çıkması halinde bu zararın ortadan kaldırılması için yapay zekaya başvurulup başvurulamayacağı hususun da tartışmalar mevcuttur. Yapay zekanın ayrı bir kişilik olarak kabul edilmesine karşın, yapay zekadan dolayı oluşan zararda da yapay zekanın hukuki ve cezai sorumluluğu olup olmadığı gündeme gelebilecektir. Avrupa Parlamentosu'nda 16 Şubat 2017 tarihinde kabul edilen, ''Civil Law Rules On Robotics, Robotik Alanında Medeni Hukuk Kuralları'' yasal düzenleme'nin'' Liability, Sorumluluk'' bölümünün AD. Maddesi ile bir robotun her ne kadar özerk olsa bile gerçekleştirilen mevcut yasal düzenlemelere göre tek başına bir hukuki sorumluluğunun olamayacağı, ancak; üreticiler, işletmeciler, mal sahipleri ve kullanıcılarının robotun gerçekleştirdiği eylemlerinden dolayı sorumlu olabileceğini belirtilmişlerdir. Doktrinde ise yapay zekanın kişiliği, hukuki statüsü, konumu hakkında öne sürülen görüşler; yapay zekanın bir eşya, köle, tüzel kişi ve elektronik kişi olarak değerlendirilmesi olarak sayılmaktadır (Diri,2024: 290-291).

8.2. **Mahremiyetin (Özel Yaşam) Korunması**

Teknolojinin bu kadar hızla ilerleme göstermesi, beraberinde birçok sorunu da getirmiştir. Her alanda farklı sorunlar ile karşı karşıya kalınsa da sağlık sektörü diğer sektörlere göre çok daha farklı ilerlemektedir. Sağlık hizmetlerinde hasta mahremiyeti ve hastanın sağlığı her şeyden önce gelmektedir. İnsan Hakları Evrensel Bildirgesinin 13. Maddesinde gizlilik ve mahremiyet ile ilgili şunlar söylenmiştir;

Hiçbir kimsenin özel hayatı, ailesi, evi, arsası veya da haberleşmesine kimse kendi keyfine göre karışamaz. Kişi şerefine ve adına saldırı da bulunamaz. Herkesin bu tür karışma saldırılara karşı kanunlar ve yasa tarafından korunma hakkı vardır.

Hasta hakları için önemli görülen maddelerden biri de kişinin özel hayatının ve mahremiyetinin korunmasıdır. Başta hekim olmak üzere hasta ile ilgilenen tüm hastane personeli hastanın sağlık durumu ve hastaya ait olan tüm kişisel verilerini ve bilgilerini ölümünden sonra dahi sır olarak saklamak ile yükümlüdürler. Tıp etiğinin en eski konularından biri de gizlilik ve hasta sırrıdır. Bu konu hasta ile hekim ilişkisinde güvenin sağlanması ve korunması için çok önemlidir. Hukuka ve kanunlara göre; hasta sırrı gizli tutulmasın da hastanın maddi ya da manevi yararının bulunduğu tüm bilgileri içermektedir. Hasta istemiyor ise hastanın hekime başvurduğu bile gizli tutulmalıdır. Hastanın tanı, tedavi ve bakımı için gerek duyulmadıkça ve hasta izin vermedikçe hastanın aile hayatına ve özel yaşamına girilemez ve müdahale edilemez. Hastaya yapılan tıbbi işlemler bile ancak hasta mahremiyetine saygı gösterilerek yapılabilir (Tengilimoğlu: 1998, 227-229).

Teknolojinin ilerlemesi ile beraber sağlık içerisinde de birçok yenilik gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen bu yeniliklerin amacı her zaman hasta sağlığı ve hastaların daha verimli hizmet almaları için olmuştur. Ama hızla gelişen bu teknoloji içerisinde bazı etik sorunlarla karşılaşılabilmektedir. Bu tür sorunların önüne geçebilmek adına her türlü düzenleme sağlık çalışanları ve hizmet sunucuları tarafından özemle yapılmaktadır.

8.3. **İnsan Üzerinde Deney**

Teknolojinin ilerleme göstermesi ile beraber sektör içerisinde birçok olumsuz etik dışı davranış ile karşı karşıya kalmak mümkündür. Yapılan yenilikler her ne kadar insan sağlığı ve hayatı için olsa da sorunlarla karşı karşıya da kalınabilmektedir. Sağlık sektörü diğer sektörlere kıyasla çok daha fazla önem ve hassasiyet ile çalışılması gereken bir sektördür. İnsan onuru ve kişiliği her şeyden önde tutularak kişiye uygulanacak her türlü işlemde gerekli açıklamalar yapılarak ayrı bir özenle çalışılmalıdır. Sağlık içerisinde insanlar için yapılacak olan her bir teknolojik yenilik için elbette bazı testler ve işlemler düzenlenmektedir bu tür işlemler için insanlar üzerinde de gerekli durumlarda bazı uygulamalar yapılmaktadır. Bu tür uygulamalar gerçekleştirilmeden önce gerekli izinler alınmalı ve her türlü bilgilendirme kişiye yapılmalıdır. Eğer bu tür işlemlerde kişiden izin alınmadan, kişinin haberi olmadan bir işlem gerçekleştirilecek olursa bazı cezai sorumlulukları mevcuttur.

- Kişiler üzerinde Bilimsel olarak deney yapan kişi 1 yıldan 3 yıla kadar hapis cezasına çarptırılır.

Kişinin üzerinde deney yapabilmek için ve deneyin cezai sorumluluk gerektirmemesi için kişiye deney ile ilgili gerekli olan yapılacak tüm işlemler anlatılmalı ve deney sonucunda verilen ilaçlar ya da yapılan işlemlerden sonra kişiye ne tür yarar ya da zararları olabileceği ile ilgili tüm bilgiler verilmeli ve kişiden gerekli onam alınmalıdır. Bunun yanı sıra deneyin insanlar üzerinde yapılmadan önce laboratuvar ortamında ardından da hayvanlar üzerinde denenmiş olması gerekmektedir. Kişiye kalıcı bir zarar vermeyeceğin den de emin olunmalıdır. Çocuklar üzerinde her ne olursa olsun hiçbir şekilde deney yapılamaz (**TCK Madde 91**).

9. ETİK DIŞI DAVRANIŞLARIN OLUMSUZ SONUÇLARI

Etik olmayan davranışlar toplumda kabul edilen sosyal davranış kurallarının bozulmasına sebep olmuş bireylerarası davranışlardır. Etik dışı kabul edilen davranışların haklı olarak görülebilme çabalarının olduğu da bir gerçektir. Çalışma hayatında birçok etik kural bulunmaktadır. Çalışma hayatındaki bu davranışların doğru sayılıp sayılmadıklarına, etik dışı olup olmadıklarına genel olarak yatırımcılar, müşteriler, gerekli ilkeleri iyi bilen çalışanlar ve yöneticiler dahi etik dışı davranışlar sergileyebilmektedirler. Etik dışı davranışlar çalışma hayatı içerisinde birçok sebep ile meydana gelmektedir. Bu davranışlar hangi sebep ile çıkmış olursa olsun örgütsel hayatın kalitesini ve personellerin motivasyonlarını, performanslarını ve işe olan bağlılıklarını olumsuz yönde etkilemektedirler.

Etik değerlerimize uygun düşmeyen davranışların olumsuz sonuçları Bireysel, Kurumsal ve Toplumsal olarak 3 ayrı başlıkta ele alınabilmektedir.

Etik Dışı Davranışların Olumsuz Sonuçları

1. Bireysel Sonuçlar

1. Çalışanın işinden olması
2. Çevresinde oluşturduğu saygınlığı kaybetmesi
3. Toplumdan soyutlanması
4. Topluma karşı güvenilirliğini kaybetmesi
5. Özsaygının kaybolması
6. Bireysel imajın bozulması

2. Kurumsal Sonuçlar

1. Çalışanın saygınlığını kaybetmesi
2. Kişinin imajının bozulması
3. Kurumun müşteri kaybetmesi (sağlık kurumlarında özel sektör için hasta kaybı yaşanabilmektedir)
4. Kurumdaki iş birliklerinin bozulması
5. Grup çalışmalarının gerçekleştirilememesi
6. Kurum içi iletişimin zarar görmesi

3. Toplumsal Sonuçlar

1. Oluşan yozlaşmanın kurumsallaşması
2. Etik değerlerin önem kaybına uğraması
3. Anemik davranışların yaygınlaşmaya başlaması

(Kolçak, 2018: 94-96)

Kurum ve işletmelerde etik anlayışın yaygınlaştırılması, hem yasal ihlallerin hem de etik dışı davranışların önlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu doğrultuda sağlık kurumları ve işletmeler, kurumsal imajı ve paydaş güvenini güçlendirmek, çalışanların etik ilkelere bağlılığını artırmak ve değişen koşullara uyumu desteklemek amacıyla etik kurallar geliştirmekte ve uygulamaktadır. Etik dışı davranışların önlenmesinde yalnızca kurumsal düzenlemeler değil, aynı zamanda toplumda etik bilincinin geliştirilmesi de önem taşımaktadır. Bu amaçla eğitim, seminer ve benzeri faaliyetler aracılığıyla etik farkındalığın artırılması hedeflenmektedir. Ayrıca etik karar verme süreci, farklı seçeneklerin değerlendirilmesini, olası sonuçların dikkate alınmasını ve kararın paydaşlar üzerindeki etkilerinin analiz edilmesini gerektirmektedir. (Kolçak:2018, 110).

10. **SONUÇ**

Diğer bütün sektörlerde olduğu gibi, sağlık sektörü içerisinde de inovasyon kavramı, sağlık sorunları ile ilgili bütün sorunların çözülebilmesi için bu alanda yapılan yenilikleri ve gelişmeleri kapsamaktadır. Günümüzde sağlık sektörü içerisinde de birçok farklı sorun ile karşı karşıya kalınmaktadır. Bu sorunlara ilişkin yeni teknik ve yöntemler bulunmaya çalışılmakta ve yeni adımlar atılmaktadır (Mete ve Boz,2019:628).

Teknolojinin bu denli hızla gelişim göstermesi ile beraber bilimde sürekli olarak değişim ve yenilik içerisinde olamaya çalışmaktadır. Teknolojinin gelişimi ile beraber pek çok alanda farklı çalışmalar ile ortaya çıkmış ve büyük ilerlemeler göstermişlerdir. Özellikle insanlık için büyük önem arz eden sağlık sektörü teknolojiye önem vermiş ve her türlü uygulama sağlık alanına uyarlanmaya başlanmıştır (Aralan ve Yaylacı,2018:108).

Sağlık sektörü içerisinde yapılan yeniliklerin önemi çok büyüktür çünkü diğer sektörlerden farklı olarak sağlık alanında önemli olan insan sağlığıdır. Asıl amaç hastanın erken teşhis ve tedavi ile hayatının devamlılığını en iyi şekilde sağlayabilmesidir. Geliştirilen birçok yeni teknoloji ile bunu sağlamak mümkün hale gelmiştir. Giyilebilir teknolojiler. Geliştirilen görüntüleme sistemleri, kişinin hayatının devamlılığını sağlayabilmek için kullanılan medikal malzemeler, robotik cerrahi, üç boyutlu yazıcılar ve yapay zeka sistemleri gibi birçok farklı sistem ile sağlık alanında ilerleme katedilmiştir. Tabi bu kadar yenilik ve teknoloji beraberinde bazı sorunları da getirebilmektedir. Etik açıdan bazı riskler de görünür hale gelmiştir. Ama bununda bazı önlemler ile önüne geçmek mümkündür. Sağlık yöneticileri ve bu alanda yapılan yenilikler ile bu sorunlarında önüne geçmeye çalışmaktadır. Çünkü burada asıl amaç her zaman insan sağlığı ve refahı olmuştur.

Bu çalışma, sağlık sektöründe inovasyon, dijital sağlık uygulamaları ve giyilebilir teknolojiler gibi güncel gelişmeleri bütüncül bir bakış açısıyla ele alarak literatürde dağınık halde bulunan bilgilerin sistematik bir çerçevede değerlendirilmesine katkı sağlamaktadır. Özellikle sağlık teknolojilerinin gelişimi ile ortaya çıkan etik sorunların birlikte ele alınması, konuya ilişkin teorik altyapının güçlenmesine ve gelecekte yapılacak araştırmalar için bir temel oluşturmasına imkân tanımaktadır. Uygulama açısından ise sağlık hizmetlerinin sunumunda dijital sistemlerin ve yenilikçi teknolojilerin kullanımının avantajları ile olası risklerinin ortaya konulması, sağlık yöneticileri ve politika yapıcılar için yol gösterici niteliktedir. Bu yönüyle çalışma, sağlık hizmetlerinde kalite, verimlilik ve etik dengeyi gözeten uygulamaların geliştirilmesine katkı sunmaktadır.

KAYNAKÇA

Akgün Ö. ve Çini A. (2021), Covid-19 Pandemi Sürecinde İşletmelerin İnovasyon Kümesinin Pazarlama ve Yönetim Perspektifinden Değerlendirilmesi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı/45

Akyürek M. (2020), İnovasyon ve Liderlik, Uluslararası Liderlik Çlışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, Cilt/3, Sayı/1

Arslan N., Yaylacı B., Eyüpoğlu N. Ve Kürtüncü M. (2018), Sağlıkta Gelişen Teknoloji: Üç Boyutlu Yazıcılar, Uluslararası 3B Yazıcı ve Dijital Endüstri Dergisi, Cilt/2, Sayı/2

Avcı P. (2017), Sağlık Örgütlerinde İnovasyon, Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt/6, Sayı/5

Çelik Ö. ve Kaya E. (2024), Sağlık Hizmetlerinde Yapay Zeka ve Etik: Bir Bibliyometrik Analiz, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Cilt/15, Sayı/43

Diri F. (2024), Yapay Zeka Teknolojisi ve Beraberinde Getirdiklerinin Türk Sağlık Hukuku Kapsamında Değerlendirilmesi, Bilişim Hukuku Dergisi, Cilt/6, Sayı/1

Dursun O. (2017), İnovasyon Üzerine Kavramsal Bir İnceleme, Bilimsel Hakemli Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt/1, Sayı/1

Efe M. (2024), İnovasyon Türleri Üzerine Bir Araştırma: Manisa İli İncelemesi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt/22, Sayı/2

Kolçak M. (2018), Meslek Etiği, Ekin Basım Ve Yayıncılık, Bursa

Kullu Ş. Ve Hiçyorulmaz E. (2024), Sağlık Sektöründe Etik, Journal Of Management Theory and Practices Research, cilt/5, Sayı/2

Kurt A. (2020), Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve İnovasyon, Sağlıkta Kalite ve Akreditasyon Dergisi, Cilt/3, Sayı/1

Mete A., Boz C. Ve Aslan Ö. (2019), Sağlık İnovasyon Sistemi Üzerine Kavramsal Bir Çerçeve, Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi, Cilt/6, Sayı/3

Nişancı Z.ve Bakkal E. (2020), Hizmet İnovasyonu, Bilgi Paylaşımı ve İş Gören Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Çağrı Merkezi Örneği, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı/39

Par S. (2024), Yapay Zekanın Sağlık Alanında Kullanımı ve Hukuki Statüsü, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt/10, Sayı/2

Tengilimoğlu D. Ve Bardak Ü. (1998), Sağlık Alanında İnsan Hakları ve Etik, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt/16, Sayı/1-2

Uysal B. Ve Ulusinan E. (2020), Güncel Dijital Sağlık Uygulamalarının İncelenmesi, Selçuk Sağlık Dergisi, Sayı/1

Yardan E. (2021), Sağlık Sektöründe Girişimcilik ve Yenilikçilik, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara

Yıldız B. ve Seyhan M. (2019), Ürün İnovasyon Uygulamalarının Ürün Pazar Performansı Üzerindeki Etkisinde Ürün Kalitesinin Aracı Rolü, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt/18, Sayı/71

Zengin Ş. ve Bekmezci M. (2021), İşletmelerde Değişim Yönetimi ve İnovasyon, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt/8, Sayı/15.

İnşaat Şirketlerinin EDAS Yöntemi ile Finansal Performans Analizi: BİST İnşaat Endeksinde Bir Uygulama

Prof. Dr. Selçuk KENDİRLİ
Hitit Üniversitesi, selcukkendirli@hitit.edu.tr
Öğr. Gör. Mehmet BÖYÜKÖZKÖK
Kastamonu Üniversitesi, mboyukozkok@kastamonu.edu.tr

Özet

Bu araştırmada Borsa İstanbul (BIST) İnşaat endeksindeki 12 adet işletmenin 2019-2023 dönemindeki mali oranlarından yararlanılarak Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) tekniklerinden EDAS yöntemiyle finansal performansları ölçülmüştür. Araştırma sonucunda şunlar gözlenmiştir: Şirketlerin performans sıralamaları ve sonuçları EDAS yönteminde tutarlı sonuçlar olarak gözükmektedir. 2020, 2021 ve 2022 yılarında SANEL şirketi en iyi performansı sağlayan firma olmuştur. 2021, 2022 ve 2023 yıllarında TURGG en kötü performansı göstermiştir. 2019 yılında en kötü performansı sergileyen BRLSM firması seneler itibariyle performansını sürekli arttırarak 2023 de en iyi performansı sergileyen firma olmuştur. ANELE firması seneler itibariyle performans açısından sürekli ilk dört en iyi performans sergileyen şirket içinde istikrarlı olarak kalmıştır.

Anahtar Sözcükler: BIST, İnşaat Sektörü, Finansal Performans, Edas Yöntemi,

Financial Performance Analysis of Construction Companies Using the EDAS Method: An Application in the BIST Construction Index

Abstract

This study measures the financial performance of 12 companies listed on the Borsa Istanbul (BIST) Construction index using the EDAS method, a multi-criteria decision-making method, based on their financial data from 2019-2023. The research results show that the companies' performance rankings and outcomes are consistent with the EDAS method. SANEL was the best-performing company in 2020, 2021, and 2022. TURGG showed the worst performance in 2021, 2022, and 2023. BRLSM, which had the worst performance in 2019, consistently improved its performance over the years, becoming the best-performing company in 2023. ANELE consistently remained among the top four best-performing companies year after year.

Keywords: BIST, Construction Sector, Financial Performance, EDAS Method

1 GİRİŞ

İnşaat sektörü ekonomik hayatı etkileyen önemli sektörlerdendir. Ülkemizde inşaat sektörü kendisi ile ilişkili birçok sektör grubunu etkilemektedir. İnşaat sektörü büyük projeler ile kalkınmaya destek verirken işgücünün etkin kullanılmasını da sağlamaktadır (Pala, 2021).

Ülkemizdeki inşaat sektörü son 30 yılda alt sektörleri ile birlikte büyük ilerlemeler katetmiştir. Bilhassa 2001 krizinden sonraki süreçte ekonomik gelişmelerden en çok etkilenen sektörlerden olmuştur. Yaşadığı bu yapısal değişim vesilesi ile kurumsallaşma yolunda hızlı adımlar atmıştır. Her eğitim düzeyinden ve yaş grubundan, mavi yakalı personelden beyaz yakalılara geniş bir skalada istihdam kapasite bulunmaktadır. Bu yönüyle de istihdam açısından da ülkemiz için önemli bir sektördür (Tulum, 2021).

İnşaat sektörünün ehemmiyetiyle ilgili olan göstergelerden biri ilk el konut satışlarıdır (Yazıcıoğlu ve Yıldırım, 2022). Şekil 1. deki grafikte TÜİK web sitesinden alınan 2018-2024 döneminde Türkiye'de satışı gerçekleşen birinci el konutlar adet olarak gösterilmektedir.



Şekil 5. İlk El Konut Satış Sayıları Grafiği (Kaynak: https://data.tuik.gov.tr/Bulten)

İstihdam, finans ve çevre gibi faaliyetleriyle inşaat sektörünün ülke ekonomisi ile ilişkisi bulunmaktadır. İnşaat endüstrisi bina ve bina dışı inşaat (altyapılar) başta olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Altyapı kısmı demiryolu, havalimanı, karayolu, köprüler, barajlar, limanlar gibi büyük ölçekli projelerden oluşmaktadır. İnşaat, girdilerinin hacmi ve çeşitliliği sayesinde ekonomilerde oldukça yüksek bir geri besleme etkisi yaratmaktadır. Ayrıca istihdam açısından yüksek kapasitesi olduğundan ekonomik büyümenin sağlanmasında ve devam ettirilmesinde sektör önemli rol oynamaktadır. Kamu ve özel sektör yatırımlarının bütün olarak değerlendirilmesiyle ele alındığında diğer tüm sektörlerdeki mal ve hizmet üretimi için hayati derecede önemli alt ve üst yapı temellerini sunmaktadır (Önem ve Kala, 2024). Bu derece önemli bir sektörün finansal performansının değerlendirilmesi sektörün gelişimi ve ekonomik faydaları da göz önünde bulundurulduğunda oldukça gereklidir. Bu çalışmamızda Borsa İstanbul'da işlem görmekte olan İnşaat Endeksinde yer alan işletmeler için finansal performans analizi yapılacaktır.

2 KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Finansal performans kavramı ortaya çıktığı andan itibaren artan bir ehemmiyete sahip olmuştur. İşletmelerin ömürlerini sürdürme büyüyüp ilerleme amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için hem çalışanlarının bireysel olarak hem de firmaların genel finansal tablolarını analiz etmek yaygın olarak alışkanlık haline getirilmiş bir

uygulama olmuştur. Artan rekabet koşulları da şirket sahiplerinin finansal performansın yakından takip edilmesi arzusunu arttırmış ve performans değerlendirme uygulamalarının kullanımını hızlandırmıştır. İşletmelerin finansal başarılarını düzenli olarak ölçmeleri içinde bulundukları rekabet ortamına adapte olmalarını kolaylaştırır. Aynı zamanda bu ölçüm finansal başarı düzeyini ve hedeflerine ne derecede yaklaştığını belirler. Performans ölçümü şirketin aynı zamanda güçlü ve zayıf yönlerini keşfetmesini zayıf yönleri için tedbirler almasını güçlü yönlerini koruması ve geliştirmesi için stratejik planlar hazırlamasını sağlar. Bu nedenler finansal performans değerlendirme sistemlerinin gelecekte de önemli olacağını göstermektedir (Çetinoğlu vd., 2023).

Şirket performanslarının değerlendirilmesi yalnızca firmanın kendi finansal projeksiyonları açısından değil buna ek olarak şirketle ilişkili diğer taraflar içinde önem arz etmektedir. Yatırımcılar için de yatırım yapacakları şirketlerin hisse senetlerini seçmede finansal performans önemli bir seçim kriteridir.

Bir şirketin finansal performansının değerlendirilmesi likidite durumu, varlık yönetim verimliliği, piyasa değeri, karlılık potansiyeli, borç seviyesi gibi konularda önemli bilgiler sunar. Böylesi çok boyutlu ve karmaşık yapıda olan bilgileri çözümlemek adına Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) tekniklerinden faydalanılabilir. Bu yöntemler karar alma proseslerinin temelini oluşturmaktadır. Karar aşamasında birden fazla alternatif içerisinden en uygun olanın seçimi, çok sayıda kriter ve hali hazırdaki seçeneklerin simultane olarak değerlendirmesine dayanmaktadır (Altın, 2021).

Çalışmamızda ÇKKV yöntemlerinden EDAS yöntemi ile firmaların finansal rasyoları analiz edilecektir. Literatürde EDAS tekniği olarak bilinen yaklaşım 2015 senesinde Mehdi Keshavarz Ghorabaee ile arkadaşlarınca bilim dünyasına kazandırılmıştır. Bu teknik sonuçları değerlendirirken ortalama bir çözüme olan uzaklığı esas alır. EDAS yöntemi incelenen seçeneklerin sayısal değerlerini hesaplayarak sıralama oluşturur. Böylelikle en uygun alternatifin saptanmasını sağlar. İki temel kritere dayanarak çözümleme yapılır, ilki Ortalama Çözüme Pozitif Uzaklık (PDA); seçeneğin ortalamadan ne kadar iyi olduğunu gösterir, ikincisi Ortalama Çözüme Negatif Uzaklık (NDA); seçeneğin ortalamadan ne kadar kötü olduğunu gösterir. Bu yöntemin esas mantığına göre PDA değerinin yüksek NDA değerinin düşük olması değerlendirilen seçeneğin en iyi sonuç olduğunu göstermektedir (Çıplak ve Şahin, 2024).

2.1. İlgili Literatür

Kırık ve Konak (2025) çalışmalarında Borsa İstanbul'da inşaat ve bayındırlık alanında faaliyette bulanan 10 adet firmanın finansal performansını PROMETHEE yöntemi ile analiz etmiştir. Araştırmada işletmelerin finansal performansını ölçmede 10 adet finansal rasyo kullanılmıştır. Araştırmada işletmelerin 2016-2020 dönemindeki finansal verileri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda 2019 yılına kadar EKAI ve BRLSM firmaları yüksek performans gösterirken DAPGM, YYAPI ve KUYAS düşük performans göstererek sıralamanın altında kalmışlardır.

Dayı (2024) çalışmasında BİST'deki sağlık hizmetleri firmalarına 2016-2023 yılları arasındaki finansal verilerini kullanarak finansal performans analizi uygulamıştır. Araştırmada finansal tablolar analizinden oran analizi yöntemi uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre nakit varlıkların son yıllarda artış gösterdiği varlıkların ise büyük ölçüde özkaynaklar ile edinildiği görülmektedir. Sağlık sektörünün karlılık oranının son yıllarda arttığı gözlenmektedir.

Özarı (2024) çalışmasında BİST'de ulaştırma ve depolama konusunda faaliyet gösteren firmaların finansal performans ölçümlerini ÇKKV yöntemlerinden EDAS ve COPRAS yöntemini kullanarak yapmıştır. Entropi yöntemi kullanılarak finansal rasyoların önemlilik dereceleri yıllar bazında tespit edilmiştir. Araştırmada

firmaların 2017-2021 dönemindeki finansal bilgilerinden ölçüm yapılmıştır. Analiz neticesinde ulaşılan bilgilerde araştırmada kullanılan finansal rasyoların çoğu firma için iflas riski ya da finansal performans bakımından daha değişken çıktılar ürettiği gözlenmiştir.

Sönmez (2023) çalışmasında BİST'deki futbol kulüplerinin mali performansını Çok Kriterli Karar Verme tekniklerinden MABAC yöntemiyle analiz etmiştir. Araştırmada dört futbol kulübünün 2017-2021 dönemindeki mali bilgilerinden yararlanılmıştır. Analiz neticesinde 2017 senesinde en yüksek mali performans sergileyen kulüp TSPOR, 2018 ve 2019 senelerinde en yüksek mali performans sergileyen kulüp GSRAY olduğu görülmüştür.

Say (2022) çalışmasında Borsa İstanbul Teknoloji Endeksinde bulunan 18 adet firmayı ÇKKV yöntemlerinden ARAS ve COPRAS yöntemleriyle analiz etmiştir. Araştırmada firmaların 2016-2020 arasındaki dönemdeki finansal verileri kullanılmıştır. COPRAS ve ARAS yöntemiyle yapılan analizlerin ikisinin de sonucunda en yüksek performansa sahip firma Escort Teknoloji olmuştur.

Ersoy (2022) çalışmasında BİST'deki 10 adet inşaat firmasını ÇKKV tekniklerinden SECA yöntemiyle analiz etmiştir. Araştırmada inşaat firmalarının 2021 yılı finansal verileri kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda SECA yöntemine göre yapılan değerlendirmede en yüksek mali başarı gösteren işletme ORGE iken en düşük mali başarı gösteren işletme YYAPI firması olmuştur.

Ersoy ve Orçun (2022) çalışmalarında BİST'de kimya alanlarında faaliyet gösteren 32 adet firmanın COVİD-19 salgınından önceki dönemle pandemi dönemindeki finansal performansını Entropi tabanlı TOPSIS yöntemiyle değerlendirmiştir. Araştırmada firmaların 2018-2020 arasındaki finansal oranları kullanılmıştır. Araştırma sonucunda 2018-2020 yılları arasında sırasıyla en başarılı firmalar; SODSN, BAGFS, BAGFS olarak tespit edilmiştir.

Kurt ve Kaplan (2022) çalışmalarında Borsa İstanbul ulaştırma Endeksinde bulunan havayolu firmaların 2019- 2020 yıllarındaki finansal verileri ile ÇKKV tekniklerinden TOPSIS ve MABAC yöntemini kullanarak mali performanslarını analiz etmişlerdir. Araştırmanın sonucunda firmaların Covid-19 döneminden önceki dönemlerde finansal performansının daha yüksek olduğu görülmüştür. 2019 yılında PGSUS firması en yüksek mali başarı gösteren firma olarak tespit edilmiştir.

Coşkun ve Çetiner (2022) Çalışmaların BİST'deki turizm şirketlerinden dokuz adet firmanın mali performansını MOORA-Oran yöntemiyle analiz etmiştir. Finansal oranların önemlilik derecesini ölçmek için Entropi yöntemini kullanmışlardır. Araştırmada işletmelerin 2014-2021 dönemindeki mali verilerinden yararlanılmıştır. Araştırmanın sonucunda Fiyat /Satışları oranı ve Şirket Değeri/ Satışlar rasyosunun ehemmiyet derecesi en yüksek çıktığı gözlenmiştir. İncelemesi yapılan yıllarda TEKTU firması en iyi finansal performansı sergilemiştir.

Kendirli ve Yıldırım (2022) araştırmalarında BİST'de otomotiv sektöründe faaliyette bulunan 11 adet firmanın 2015-2019 dönemindeki mali başarısını ÇKKV tekniklerinden TOPSIS yaklaşımıyla incelemiştir. Çalışma neticesinde en iyi mali performans sergileyen firma FMZIP olarak belirlenmiştir.

Özkan (2021) çalışmasında BİST'de bayındırlık ve inşaat alanında ticari faaliyetlerini sürdüren sekiz adet firmanın mali başarısını ölçmek adına AHP ve MAUT yaklaşımlarının beraber kullanılmasına dayalı hibrit bir model ile analiz yapmıştır. Analizde firmaların 2019 yılı finansal verilerinden yedi adet rasyo kullanılmıştır. Araştırma neticesinde en yüksek performansa sahip firma ENKAI olmuştur bu firmayı ORGE ve SANEL takip etmiştir.

Yıldırım ve Meydan (2021) çalışmasında Bist Perakende endeksinde yer alan benzer alanlarda faaliyet gösteren yedi adet firmanın 2017- 2019 dönemindeki finansal bilgileri sezgisel bulanıklık Edas tekniği ile ölçülmüştür. Araştırma sonucunda BİMAŞ en iyi mali başarı sergileyen işletme olduğu gözlenmiştir.

Apan ve Öztel (2020) araştırmasında Borsa İstanbul'da Orman alanında faaliyette bulunan firmaların nakit akımlarına dayalı finansal performansını Bütünleşik Entropi- EDAS yöntemi kullanarak, şirketlerin 2011-2018 yılları arasındaki performansını analiz etmişlerdir. İşletme faaliyetleri arasında Entropi ağırlıklarının ortalamasına göre Nakit Akışları/ Duran Varlıklar en yüksek önem seviyesindeki kriter olmuştur. KARTN işletmesi tüm yıllar içerisinde en yüksek ortalama performansa sahip işletme olarak bulunmuştur.

Şahin ve Karacan (2020) araştırmalarında Borsa İstanbul'daki İnşaat alanında faaliyette bulunan firmaların 2018 yılı verilerini kullanarak ÇKKV yöntemlerinden Entropi, COPRAS ve ARAS yöntemlerini kullanarak firmaların finansal performansını analiz etmiştir. Firmalar içerisinde en yüksek performansa sahip firma EDIP firması olmuştur.

Arsu ve Ayçin (2020) çalışmalarında Borsa İstanbul'da lokanta ve oteller alanında faaliyet gösteren 11 adet turizm işletmesini MACBETH ve EDAS yöntemleriyle değerlendirmiştir. Değerlendirmede işletmelerin 2018 dönemindeki mali verilerinden yararlanılmıştır. Araştırmanın sonucunda MACBETH yöntemiyle yapılan değerlendirmede en önemli ölçüt net kar marjı sonrasında nakit rasyosu ve öz sermaye karlılık rasyosu olduğu belirlenmiştir.

3 YÖNTEM

Araştırmada, Borsa İstanbul'daki İnşaat Endeksinde bulunan firmaların EDAS yöntemini ve belirli finansal rasyoları kullanılarak performanslarını ölçmek amaçlanmıştır. Bu çalışmada işletmelerin Cari oran, Dönen varlıklar/ Aktif oranı, Nakit oran, Aktif Karlılık Oranı, ROIC oranı, ROCE oranı ve Aktif büyüme oranı verileri kullanılmıştır. İşletmenin 2019- 2023 yılları arasındaki finansal göstergelerden yararlanılmıştır. Bu göstergeler Stockeys Pro veri tabanı ve Finnet veri sağlayıcısından edinilmiştir. Araştırmada yararlanılan bilgiler Excel platformu vasıtasıyla analiz edilmiştir.

Araştırmada yararlanılan İnşaat Endeksinde yer alan şirketlerin kodları ile isimleri Tablo 1'de sunulmuştur:

Tablo 1. BİST XINSA Endeksindeki Şirketler

	Kod	Şirket Adı
1	ANELE	Anel Elk. Pr. Taah. Tic. Aş.
2	BRLSM	Birleşim Müh. San. Tic. Aş.
3	DAPGM	Dap Gayrimenkul Gel. Aş.
4	EDIP	Edip Gayrimenkul Yat. San. Tic. Aş.
5	ENKAI	Enka İnş. San. Aş.
6	GESAN	Girişim Elk. San. Taah. Tic. Aş.
7	KUYAS	Kuyaş Yatırım Aş.
8	ORGE	Orge Enj. Elk. Taah. Aş.
9	SANEL	Sanel Müh. Elk. Taah. San. Tic. Aş.
10	TURGG	Türker Prj. Gayr. Yat. Gel. Aş.
11	YAYLA	Yayla Enj. Ürt. Turz. İnş. Tic. Aş.
12	YYAPI	Yeşil Yapı End. Aş.

(Kaynak: https://kap.org.tr/tr/Endeksler)

EDAS tekniği ÇKKV yöntemlerinden birisi olup; finansal performans ölçümünde de kullanılmaktadır. EDAS tekniğinin uygulama aşamaları aşağıda sunulmuştur (Keshavarz-Ghorabaee vd., 2015, ss. 439-441):

1. Yöntemin ilk basamağında analiz edilecek seçenekler ve bunları ölçecek kriterler netleştirilerek bir tablo oluşturulur. Hesaplamaların çıkış noktası olan karar matrisi şu şekildedir:

$$X=[Xij]n*m = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1m} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2m} \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ x_{n1} & x_{n2} & \dots & x_{nm} \end{bmatrix}$$

2. Bu safhada ölçülen her bir kriter için tüm alternatiflerin değerleri toplanarak sayılarına bölünür ve genel bir ortalama bulunur. Literatürde ortalama çözüm (AV) olarak tanımlanan bu veri kümesini aşağıdaki şekilde hesaplanır:

AV= [AVj]1*m

Burada AVj ifadesi, j. numaralı kriterin ortalamasını temsil eder, aşağıda yer alan formül aracılığıyla elde edilir.

$$AVj= \frac{\sum_{i=1}^{n} x_{ij}}{n}$$

3. Bu safhada her bir şeçeneğin ortalama çözümden ne kadar uzaklaştığını gösteren mesafe matrisleri bulunur. Ortalamanın üzerindeki değerleri ifade eden pozitif sapmalar (PDA) ve ortalamanın altındaki değerleri ifade eden negatif sapmalar (NDA) aşağıdaki matematiksel formül ile hasaplanmaktadır.

PDA= [PDAij]n*m

NDA= [NDAij]n*m

Analiz edilen kriter fayda amaçlıysa PDA ve NDA aşağıda gösterilen matematiksel mantıkla elde edilir.

$$PDAij = \frac{max(0,(X_{ij} - AV_j))}{AV_j}$$

$$NDAij = \frac{max(0,(AV_j - X_{ij}))}{AV_j}$$

Kriterin maliyet özellik taşıması durumunda PDA ve NDA için aşağıdaki formüller kullanılır.

$$PDAij = \frac{max(0,(AV_j - X_{ij}))}{AV_j}$$

$$NDAij = \frac{max(0,(X_{ij} - AV_j))}{AV_j}$$

4. Bu basamakta her bir seçenek için negatif ve pozitif sapmalar kriter aracılığıyla çarpılarak toplanır. Elde edilen ağırlıklı toplam pozitif değerler (SPi) ve ağırlıklı toplam negatif değerler (SNi) aşağıda bulunan matematiksel formül ile bulunur.

$$SPi = \sum_{j=1}^{m} w_j * PDA_{ij}$$

$$SNi = \sum_{j=1}^{m} w_j * NDA_{ij}$$

wj parametresi, her bir kriterin sahip olduğu nispi önem düzeyini temsil etmektedir ve yukardaki eşitlikte kullanılmaktadır.

5. Elde edilen (SPi) ve (SNi) skorları birimlerden arındırılmış bir ölçeğe taşımak amacıyla normalize edilir. Her bir alternatif için normalize edilmiş pozitif ve negatif toplamlar aşağıdaki matematiksel bağıntı ile hesaplanır.

$$NSPi = \frac{SP_i}{max\,(SP_i)}$$

$$NSNi = 1 - \frac{SN_i}{max\,(SN_i)}$$

6. Analizin bu son adımında her bir seçenek için toplam değerlendirme skorları (ASi) hesaplanır. Aşağıda bulunan matematiksel bağıntı ile bu hesaplama yapılır.

$$ASi = \frac{1}{2}\,(NSP_i + NSN_i)$$

Hesaplanan ASi skorlarının $0 \leq ASi \leq 1$ aralığında yer alması gerekmektedir. Analiz neticesinde elde edilen puanlar kıyaslandığında en yüksek ASi değerine sahip seçenek en ideal alternatif olarak kabul edilirken, en düşük skora sahip olan seçenek ise performansı en zayıf alternatif olarak tanımlanmaktadır.

4 BULGULAR

İnşaat sektöründeki işletmelerin finansal verileri ve rasyoları ile finansal performanslarını ölçebilmek için EDAS yöntemi kullanılmıştır. 2019- 2023 döneminde araştırmada inşaat firmalarının EDAS yaklaşımına göre finansal performans skorları ile sıralamaları aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

2019 döneminde inşaat endeksinde yer alan şirketlerin mali başarı dereceleri ile verileri Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. EDAS Tekniğine Göre Firmaların 2019 Senesi Finansal Başarı Sıralamaları

Firmaların Kodları	Asi	Sıralamalar
ANELE	0,701	4
BRLSM	0,074	12
DAPGM	0,496	8
EDIP	0,678	5
ENKAI	0,399	9
GESAN	0,518	7
KUYAS	1,000	1
ORGE	0,209	11
SANEL	0,605	6
TURGG	0,239	10
YAYLA	0,804	3
YYAPI	0,937	2

2019 döneminde en yüksek mali başarı sergileyen şirketler sırasıyla Kuyaş Yatırım Aş., Yeşil Yapı End. Aş., Yayla Enj. Ürt. Turz. İnş. Tic. Aş., Anel Elk. Pr. Taah. Tic. Aş. ve Edip Gayrimenkul Yat. San. Tic. Aş. olarak belirlenmiştir. Birleşim Müh. San. Tic. Aş. ise 2019 senesinde en kötü performans sergileyen şirket olarak saptanmıştır.

2020 yılına ait inşaat endeksinde yer alan şirketlerin mali başarı dereceleri ile verileri Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. EDAS Tekniğine Göre Firmaların 2020 Senesi Finansal Başarı Sıralamaları

Firmaların Kodları	Asi	Sıralamalar
ANELE	0,739	3
BRLSM	0,381	9
DAPGM	0,042	12
EDIP	0,872	2
ENKAI	0,437	7
GESAN	0,135	11
KUYAS	0,557	6
ORGE	0,382	8
SANEL	0,994	1
TURGG	0,328	10
YAYLA	0,699	4
YYAPI	0,652	5

2020 döneminde en yüksek mali başarı sergileyen şirketler sırasıyla Sanel Müh. Elk. Taah. San. Tic. Aş., Edip Gayrimenkul Yat. San. Tic. Aş., Anel Elk. Pr. Taah. Tic. Aş., Yayla Enj. Ürt. Turz. İnş. Tic. Aş. ve Yeşil Yapı End. Aş. olarak belirlenmiştir. Dap Gayrimenkul Gel. Aş. ve Girişim Elk. San. Taah. Tic. Aş. ise 2020 senesi için en kötü performansı gösteren firmalar olarak belirlenmiştir.

2021 yılına ait inşaat endeksinde yer alan şirketlerin mali başarı dereceleri ile verileri Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. EDAS Tekniğine Göre Firmaların 2021 Senesi Finansal Başarı Sıralamaları

Firmaların Kodları	Asi	Sıralamalar
ANELE	0,686	4
BRLSM	0,481	6
DAPGM	0,339	10
EDIP	0,701	2
ENKAI	0,441	7
GESAN	0,321	11
KUYAS	0,341	9
ORGE	0,361	8
SANEL	0,988	1
TURGG	0,093	12
YAYLA	0,688	3
YYAPI	0,664	5

2021 döneminde en yüksek mali başarı sergileyen şirketler sırasıyla Sanel Müh. Elk. Taah. San. Tic. Aş., Edip Gayrimenkul Yat. San. Tic. Aş., Yayla Enj. Ürt. Turz. İnş. Tic. Aş., Anel Elk. Pr. Taah. Tic. Aş. ve Yeşil Yapı End. Aş. olarak belirlenmiştir. Türker Prj. Gayr. Yat. Gel. Aş. ve Girişim Elk. San. Taah. Tic. Aş. ise 2021 döneminde en düşük finansal başarı sergileyen firmalar olarak belirlenmiştir.

2022 yılına ait inşaat endeksinde yer alan şirketlerin mali başarı dereceleri ile verileri Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. EDAS Tekniğine Göre Firmaların 2022 Senesi Finansal Başarı Sıralamaları

Firmaların Kodu	Asi	Sıralamalar
ANELE	0,696	2
BRLSM	0,582	5
DAPGM	0,362	11
EDIP	0,419	10
ENKAI	0,546	7
GESAN	0,439	9
KUYAS	0,684	3
ORGE	0,446	8
SANEL	0,999	1
TURGG	0,084	12
YAYLA	0,614	4
YYAPI	0,550	6

2022 döneminde en yüksek mali başarı sergileyen şirketler sırasıyla Sanel Müh. Elk. Taah. San. Tic. Aş., Anel Elk. Pr. Taah. Tic. Aş., Kuyaş Yatırım Aş., Yayla Enj. Ürt. Turz. İnş. Tic. Aş. ve Birleşim Müh. San. Tic. Aş. olarak belirlenmiştir. Türker Prj. Gayr. Yat. Gel. Aş. ve Dap Gayrimenkul Gel. Aş. ise 2022 döneminde en düşük finansal başarı sergileyen firmalar olarak belirlenmiştir.

2023 yılına ait inşaat endeksinde yer alan şirketlerin mali başarı dereceleri ile verileri Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. EDAS Tekniğine Göre Firmaların 2023 Senesi Finansal Başarı Sıralamaları

Firmaların Kodu	Asi	Sıralamalar
ANELE	0,809	3
BRLSM	0,853	1
DAPGM	0,458	7
EDIP	0,287	10
ENKAI	0,247	11
GESAN	0,425	8
KUYAS	0,493	6
ORGE	0,373	9
SANEL	0,636	4
TURGG	0,200	12
YAYLA	0,832	2
YYAPI	0,596	5

2023 döneminde en yüksek mali başarı sergileyen şirketler sırasıyla Birleşim Müh. San. Tic. Aş., Yayla Enj. Ürt. Turz. İnş. Tic. Aş., Anel Elk. Pr. Taah. Tic. Aş., Sanel Müh. Elk. Taah. San. Tic. Aş. ve Yeşil Yapı End. Aş. olarak belirlenmiştir. Türker Prj. Gayr. Yat. Gel. Aş. ve Enka İnş. San. Aş. ise 2023 döneminde en düşük finansal başarı sergileyen firmalar olarak belirlenmiştir.

5 SONUÇ ve TARTIŞMA

Ekonomik Kalkınma ve büyüme açışından inşaat endüstrisi günümüz ekonomik koşullarında son derece büyük bir öneme sahiptir. Ekonomilerin yapı taşlarından olan inşaat sektörü hem kalkınmış hem de kalkınmakta olan ekonomiler açısından büyük bir ekonomik kapasiteyi ifade etmektedir. İşletmelerin geçmişteki finansal bilgilerinden elde edilen veriler ileriye dönük yönetimsel becerilerinin gelişmesine ve istikrarlı bir şekilde hedeflerine ulaşmaları için gerekli yol haritalarını hazırlamalarına fırsat verecektir. Geçmiş dönemlerde elde edilmiş finansal başarılar gelecekteki hamlelerinde ne derece başarılı olacaklarının birer göstergesi niteliğindedir. Bu performans ölçümlerinin sonuçları kamu kurumları, işletmeyle ilgili paydaş grupları, yatırımcılar, araştırmacılar için önemli kaynaklar niteliğindedir.

Küreselleşme ile artan rekabet koşulları inşaat işletmelerini alışılmışın dışında stratejiler gelişmeye geliştirme zorlamaktadır. Rakiplerinden bir adım öne çıkmak isteyen işletmeler farklı pazarlama stratejileri geliştirerek, modern finansman teknikleri kullanarak, yeni müşteri ağlarını geliştirerek, hedeflerini gerçekleştirme gayreti içerisindedirler. Bu kapsamlı süreç içerisinde başarılı olmak için firmalar piyasadaki mevcut koşullar ile rakiplerini derinlemesine analiz ederek etkin çıkarımlar yapmalıdırlar. Firmalar ancak bu derinlemesine analizleri yaparak kendi güçlerini meydana getirebilecek ve rekabet kapasitelerini sürdürebilecektir.

Söz konusu şirketlerin finansal olarak fotoğraflarını çekmek ve finansal performanslarını ölçmek için kullanılan finansal göstergeleri Cari oran, Dönen varlıklar/ Aktif oranı, Nakit oran, Aktif Karlılık Oranı, ROIC oranı, ROCE oranı ve Aktif büyüme oranıdır.

Güncel akademik ve sektör bazındaki çalışmalarda şirketlerin finansal performansını ölçmek ve kapsamlı bir analiz sunmak için ÇKKV tekniklerinden çokça yararlanılmaktadır. Bu analiz çerçevesinde Borsa İstanbul'da faaliyet gösteren inşaat endeksindeki şirketlerin finansal performansı EDAS tekniğiyle ölçülmüştür. Çalışmanın sonuçlarına göre:

2019 döneminde en yüksek mali başarı sergileyen şirketler sırasıyla Kuyaş Yatırım Aş., Yeşil Yapı End. Aş., Yayla Enj. Ürt. Turz. İnş. Tic. Aş., Anel Elk. Pr. Taah. Tic. Aş. ve Edip Gayrimenkul Yat. San. Tic. Aş. olarak belirlenmiştir. Birleşim Müh. San. Tic. Aş. ise 2019 döneminde en düşük finansal başarı sergileyen firma olarak tespit edilmiştir.

2020 döneminde en yüksek mali başarı sergileyen şirketler sırasıyla Sanel Müh. Elk. Taah. San. Tic. Aş., Edip Gayrimenkul Yat. San. Tic. Aş., Anel Elk. Pr. Taah. Tic. Aş., Yayla Enj. Ürt. Turz. İnş. Tic. Aş. ve Yeşil Yapı End. Aş. olarak belirlenmiştir. Dap Gayrimenkul Gel. Aş. ve Girişim Elk. San. Taah. Tic. Aş. ise 2020 döneminde en düşük finansal başarı sergileyen firmalar olarak ölçülmüştür.

2021 döneminde en yüksek mali başarı sergileyen şirketler sırasıyla Sanel Müh. Elk. Taah. San. Tic. Aş., Edip Gayrimenkul Yat. San. Tic. Aş., Yayla Enj. Ürt. Turz. İnş. Tic. Aş., Anel Elk. Pr. Taah. Tic. Aş. ve Yeşil Yapı End. Aş. olarak belirlenmiştir. Türker Prj. Gayr. Yat. Gel. Aş. ve Girişim Elk. San. Taah. Tic. Aş. ise 2021 döneminde en düşük finansal başarı sergileyen firmalar olarak belirlenmiştir.

2022 döneminde en yüksek mali başarı sergileyen şirketler sırasıyla Sanel Müh. Elk. Taah. San. Tic. Aş., Anel Elk. Pr. Taah. Tic. Aş., Kuyaş Yatırım Aş., Yayla Enj. Ürt. Turz. İnş. Tic. Aş. ve Birleşim Müh. San.

Tic. Aş. olarak belirlenmiştir. Türker Prj. Gayr. Yat. Gel. Aş. ve Dap Gayrimenkul Gel. Aş. ise 2021 döneminde en düşük finansal başarı sergileyen firmalar olarak belirlenmiştir.

2023 döneminde en yüksek mali başarı sergileyen şirketler sırasıyla Birleşim Müh. San. Tic. Aş., Yayla Enj. Ürt. Turz. İnş. Tic. Aş., Anel Elk. Pr. Taah. Tic. Aş., Sanel Müh. Elk. Taah. San. Tic. Aş. ve Yeşil Yapı End. Aş. olarak belirlenmiştir. Türker Prj. Gayr. Yat. Gel. Aş. ve Enka İnş. San. Aş. ise 2023 döneminde en düşük finansal başarı sergileyen firmalar olarak belirlenmiştir.

Firmaların performans sıralamaları ile sonuçları EDAS yönteminde tutarlı sonuçlar olarak gözükmektedir. 2020, 2021 ve 2022 yılarında SANEL şirketi en iyi performansı sağlayan firma olmuştur. 2021, 2022 ve 2023 yıllarında TURGG en kötü performansı göstermiştir. 2019 yılında en kötü performansı sergileyen BRLSM firması seneler itibariyle performansını sürekli arttırarak 2023 de en iyi performansı sergileyen firma olmuştur. ANELE firması seneler itibariyle performans açısından sürekli ilk dört en iyi performans sergileyen şirket içinde istikrarlı olarak kalmıştır. Gelecekte inşaat endüstrisine yönelik gerçekleştirilecek çalışmalardaki finansal performans analizi farklı parametreler ve analiz metotları ile ele alınabilir. Değişik tekniklerle gerçekleştirilecek olan finansal performans ölçümleriyle karşılaştırmalar gerçekleştirilebilir ve değişik mali dönemlerdeki finansal veriler kullanılarak performans değişimleri karşılaştırmalı olarak incelenebilir.

KAYNAKÇA

Altın, H. (2021). BORSA İSTANBUL'DA İŞLEM GÖREN ŞİRKETLERİN FİNANSAL PERFORMANSININ MABAC YÖNTEMİYLE ANALİZİ / Analysis of The Financial Performances of Companies Trading in Borsa Istanbul by MABAC Method. Uluslararası Ekonomi İşletme ve Politika Dergisi, 5(2), 211-234. https://doi.org/10.29216/ueip.929743

Apan, M., & Öztel, A. (2020). Bütünleşik Entropi-EDAS Yöntemi ile Nakit Akım Odaklı Finansal Performans Analizi: BIST Orman, Kâğıt, Basım Endeksi'nde İşlem Gören Firmaların 2011-2018 Dönem Verisinden Kanıtlar. Bartın Orman Fakültesi Dergisi, 22(1), 170-184. https://doi.org/10.24011/barofd.694820

Arsu, T. ve Ayçin, E. (2020). BIST Lokanta ve Oteller Sektöründeki Turizm İşletmelerinin Finansal Performanslarının MACBETH ve EDAS Yöntemleri ile İncelenmesi. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 156-178.

Coşkun, A., & Çetiner, H. (2022). Piyasa Çarpanlarıyla Performans Analizi: Borsa İstanbul'da İşlem Gören Turizm Şirketlerinin Entropi ve MOORA-Oran Yöntemleriyle İncelenmesi. Turizm Akademik Dergisi, 9(1), 157-177.

Çetinoğlu, T., Önder, Ş. ve Hadi, S. R. (2023). Bağımsız Denetim Kalitesinin Şirketlerin Finansal Performansı Üzerine Etkisi: Borsa İstanbul'da Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 26 (2), 451- 465.

Çıplak, T. & Şahin, S. (2024). Bütünleşik CIRITIC - EDAS Yöntemi İle Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansının Ölçülmesi. In: Arslan, H. M. (ed.), *Bütünleşik Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri ve Güncel Uygulamaları.* Özgür Yayınları. DOI: https://doi.org/10.58830/ozgur.pub468.c1971

Dayı, F. (2024). Sağlık İşletmelerinin Finansal Performanslarının İncelenmesi BIST'te Bir Uygulama. Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi, 13(4), 1654-1666. https://doi.org/10.37989/gumussagbil.1510853

Ersoy, M. ve Orçun, Ç. (2022). COVİD-19 PANDEMİSİ ETKİSİNDE ENTROPİ TABANLI TOPSIS İLE FİNANSAL PERFORMANS ANALİZİ: BIST ÜZERİNDE BİR UYGULAMA. İktisadi Ve İdari Yaklaşımlar Dergisi, 4(2), 32-55. https://doi.org/10.47138/jeaa.1187426

Ersoy, N. (2022). Türk İnşaat Firmalarının Finansal Performansının SECA Yöntemi ile Değerlendirilmesi. İzmir İktisat Dergisi, 37(4), 1003-1021. https://doi.org/10.24988/ije.1065282

Kendirli, S. ve Yıldırım, MV (2022). BIST'DE KAYITLI OTOMOTİV İMALAT SEKTÖRÜ ŞİRKETLERİNİN FİNANSAL PERFORMANSLARININ TOPSIS YÖNTEMİ İLE İNCELEMESİ. Küresel Ekonomi ve İşletme Araştırmaları Dergisi, 11(21), 87-97.

Keshavarz Ghorabaee M, Zavadskas EK, Olfat L, Turskis Z. Ortalama Çözümden Uzaklığa Dayalı Yeni Bir Değerlendirme Yöntemi (EDAS) Kullanarak Çok Kriterli Envanter Sınıflandırması. *Informatica: Uluslararası Bir Bilgisayar ve Bilişim Dergisi* . 2015;26(3):435-451. doi: 10.3233/INF-2015-1070

Kırık, S., & Konak, F. (2025). Covid-19 Sürecinde İnşaat ve Bayındırlık Sektörünün Finansal Performansının PROMETHEE Yöntemi ile Değerlendirilmesi. Denetim Ve Güvence Hizmetleri Dergisi, 5(2), 116-129.

Kurt, G., Kablan, A. (2022). Covid-19'un, BistUlaştırma Endeksinde Faaliyet Gösteren Havayolu İşletmelerinin Finansal Performansı Üzerindeki Etkilerinin, Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri İle Analizi,İşletme Akademisi Dergisi,3 (1): 16-33.

ÖNEM, Hüseyin Başar, and Ergin KALA. "BIST İNŞAAT SEKTÖRÜNÜN TÜRKIYE İNŞAAT VERILERI ILE İLIŞKISI." *ICONSR 2024* (2024): 114.

Özarı, Ç. (2024). COVID-19 SÜRECİNDE ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA SEKTÖRÜNDEKİ İŞLETMELERİN FİNANSAL PERFORMANS ANALİZİ: ENTROPİ TABANLI EDAS VE COPRAS YÖNTEMLERİYLE. Akademik Hassasiyetler, 11(25), 602-631. https://doi.org/10.58884/akademik-hassasiyetler.1433782

Özkan, T. (2021). AHP-MAUT Hibrit Modeli İle Finansal Performans Değerlendirmesi: Bıst İnşaat Ve Bayındırlık Sektöründe Bir Uygulama. ETÜ Sentez İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi(4), 27-44.

Pala, O. (2021). BIST inşaat endeksinde bütünleşik CCSD-COCOSO tabanlı finansal performans analizi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 23(4), 1500-1513.

Say, S. (2022). ARAS ve COPRAS Yöntemleri ile BIST Teknoloji Endeksindeki Şirketlerin Finansal Performans Analizi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 25(Özel Sayı), 511-523. https://doi.org/10.29249/selcuksbmyd.1142373

Sönmez, Y., (2023). "Bıst'te İşlem Gören Futbol Kulüplerinin Finansal Performanslarının Analizi". İstanbul Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1(11) 261-276.

Şahin, İ. E., & Karacan, K. B. (2020). Entropi Temelli Copras ve Aras Yöntemleri ile Borsa İstanbul İnşaat Endeksi XINSA Firmalarının Finansal Performans Analizi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(44), 171-183.

Tulum, S. (2021). BIST'de işlem gören inşaat yapılarının finansal performanslarının TOPSIS yöntemi ile analizi. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23(2), 154-170. https://doi.org/10.33707/akuiibfd.819244

Yazıcıoğlu, Y., & Yıldırım, M. (2022). BİST inşaat endeksinde yer alan şirketlerin finansal performanslarının AHP ve VIKOR yöntemiyle analizi. Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(3), 647–662. http://doi.org/10.25287/ohuiibf.1057817.

Yıldırım, BF ve Meydan, C. (2021). Sezgisel Bulanık EDAS (SB-EDAS) Yöntemi İle Finansal Performans Değerlendirmesi: BİST Perakende Ticaret Sektöründe Bir Uygulama. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 12(29), 235-251. https://doi.org/10.21076/vizyoner.734092

EXAMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN ESG SOCIAL SCORES AND ETHICAL BEHAVIOR: THE MODERATING ROLE OF INSTITUTIONAL ENVIRONMENT

Arş. Gör. Firuze YAZICIOĞLU

Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, fyazicioglu@aybu.edu.tr

Arş. Gör. Şafak Nur COŞGUNARAS YİĞİT

Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, sncosgunaras.yigit@aybu.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Sedat Ilgaz GÜNAY

Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, sedatilgazgunay@aybu.edu.tr

Abstract

Environmental, Social, and Governance (ESG) practices have become increasingly important in evaluating corporate responsibility and ethical conduct. However, whether high ESG social performance reflects genuine ethical commitment or merely symbolic compliance remains an open question. Drawing on new institutional theory, this study examines the relationship between firms' social performance and bribery while also investigating the moderating role of institutionalization. Firm-level ESG data obtained from the Mendeley Data repository were used, comprising 629 firm-year observations from 72 publicly traded U.S. industrial companies between 2012 and 2021. The proposed hypotheses were tested using logistic regression analysis. The findings reveal that social performance is positively and significantly associated with bribery, suggesting that firms with higher social performance may still engage in unethical practices. These findings support the symbolic compliance perspective rather than the substantive adoption perspective. Furthermore, the moderating effect of institutionalization was not statistically significant, indicating that stronger institutional pressures do not significantly alter the relationship between social performance and bribery. This study contributes to the ESG and institutional theory literature by providing empirical evidence that ESG social performance should not automatically be interpreted as an indicator of genuine ethical behavior. The findings also offer practical implications for investors, regulators, and ESG rating agencies in interpreting corporate social performance indicators.

Keywords: ESG, social performance, bribery, institutionalization, symbolic compliance.

1. INTRODUCTION

Environmental, Social, and Governance (ESG) practices have become a central framework for evaluating corporate responsibility and ethical behavior in contemporary business environments (Bechetti et al., 2021). ESG metrics are increasingly used by investors, regulators, and stakeholders to assess firms' sustainability performance and governance quality (Friede et al., 2015). Within this framework, the social dimension is particularly vital, as it encompasses a firm's interactions with its workforce, local communities, and the public at large (Vural-Yavaş, 2021; Li et al., 2021).

Despite the growing emphasis on ESG, concerns persist regarding whether ESG indicators truly reflect substantive ethical behavior or merely serve as symbolic tools for legitimacy (Tashakor et al., 2023; Yu et al., 2020). Drawing on new institutional theory, organizations are expected to align with institutional pressures to gain legitimacy; however, such alignment may occur either through genuine implementation or symbolic adoption of practices (DiMaggio & Powell, 1983; Westphal & Zajac, 1994). While traditional perspectives suggest that socially responsible firms should exhibit lower levels of unethical behavior, emerging research raises concerns that ESG practices may not always translate into genuine ethical conduct. Firms may engage in ESG reporting as a reputational strategy while continuing unethical practices such as

corruption or fraudulent disclosures (Tarjo et al., 2024). This creates a theoretical tension between substantive ESG implementation and symbolic compliance. In particular, the relationship between social performance and corporate misconduct, specifically bribery, remains unclear. As bribery undermines institutional integrity, distorts competition, and weakens stakeholder trust, it serves as a critical focal point for evaluating the authenticity of corporate ethical claims (Nguyen Thi Hoa Hong et al., 2025).

Accordingly, the aim of this study is to examine the relationship between social performance and bribery. The study seeks to determine whether social performance reflects genuine ethical commitment or whether it may coexist with unethical practices under certain conditions. The originality of this research lies in addressing this tension by integrating ESG literature with institutional theory and misconduct perspectives, thereby contributing to ongoing debates on the validity and effectiveness of ESG metrics.

RQ: *Is social performance associated with corporate bribery, and does this relationship reflect substantive ethical behavior or symbolic compliance?*

2. THEORETICAL BACKGROUND AND HYPOTHESES

The relationship between social performance and bribery can be understood through new institutional theory, which posits that organizational behavior is shaped by formal and informal rules, norms, and expectations in the institutional environment (DiMaggio & Powell, 1983). Firms seek legitimacy by aligning their practices with these institutional pressures, which influence their strategic decisions and behavioral outcomes (Oliver, 1991). However, organizations may respond to institutional pressures in different ways. Drawing on institutional theory, firms may adopt socially desirable practices either substantively or symbolically. Symbolic compliance refers to the formal adoption of legitimate practices without full implementation, whereas substantive adoption reflects genuine internalization and execution of these practices (Westphal & Zajac, 1994; Kostova & Roth, 2002).

From a substantive adoption perspective, higher social performance indicates genuine alignment with institutional expectations, including ethical norms and stakeholder-oriented practices (Hawn & Ioannou, 2016; Choi & Jung, 2008). In this case, firms are more likely to avoid unethical behaviors such as bribery, as social performance reflects internalized legitimacy and ethical commitment (Godfrey et al., 2009; Choi & Jung, 2008). In contrast, from a symbolic compliance perspective, firms may adopt social practices primarily to signal legitimacy while maintaining underlying behaviors that do not align with these practices (Meyer & Rowan, 1977). In such cases, social performance may function as a reputational mechanism rather than a reflection of actual ethical conduct, allowing firms to engage in practices such as bribery while maintaining a socially responsible image (e.g., Saeed et al., 2025; Sparrer, 2025; Nguyen Thi Hoa Hong et al., 2025).

Beyond these firm-level responses, the strength of the institutional environment itself plays a critical role. Institutional theory suggests that organizational behavior is significantly shaped by the level of institutionalization, as firms must align with established rules, norms, and values to ensure survival and legitimacy (Guidi et al., 2019; North, 1990; Peng et al., 2022). Firms operating in stronger institutional environments are subject to more robust regulatory frameworks, greater scrutiny, and higher expectations for compliance. Empirical research also indicates that institutional conditions, such as regulatory quality, legal systems, and policy stability, shape firm behavior and strategic outcomes (Odei, 2024). These institutional factors influence not only firm performance but also the extent to which firms engage in ethical or unethical practices (e.g., Ullah et al., 2018; Zhong et al., 2022).

Building on this perspective, firms that are larger, more economically impactful, or operating in highly regulated industries are likely to experience stronger institutional pressures (Ackert & Athanassakos, 2001). Such firms are more visible, more scrutinized, and more constrained by regulatory and normative expectations. In contrast, firms operating in weaker institutional environments may have greater flexibility to engage in symbolic compliance (Berrone et al., 2009). Accordingly, the level of institutionalization may influence whether social performance reflects substantive adoption or symbolic compliance. In highly institutionalized environments, stronger monitoring, enforcement, and stakeholder scrutiny may constrain opportunistic behavior and reduce the likelihood that firms can decouple social performance from actual practices. Conversely, in less institutionalized environments, weaker enforcement may allow firms to

maintain symbolic social performance while engaging in bribery (North, 1990). Based on the foregoing theoretical arguments, the following hypotheses are proposed:

H1: Social performance is significantly associated with bribery.

H2: The level of institutionalization moderates the relationship between social performance and bribery, such that the positive relationship between social performance and bribery weakens as institutionalization increases.

3. METHODOLOGY

This study employs a quantitative research design using firm-level ESG data obtained from the Mendeley Data repository. The dataset consists of a sample of 72 publicly traded U.S. industrial companies with ESG ratings covering the period from 2012 to 2021. The data were originally collected from Bloomberg and Refinitiv Eikon databases and include both financial and non-financial indicators of firms (Bogomolova, 2024). The unit of analysis is the firm-year observation. After excluding missing values for the relevant variables, the final sample consists of 629 observations.

The dependent variable is Bribery, which is measured as a binary variable indicating whether a firm is involved in bribery-related activities (1 = involvement, 0 = no involvement). The main independent variable is Social Score, which captures firms' performance in managing stakeholder relationships, including employee welfare, diversity, human rights, and community engagement. Higher values of the social score indicate stronger social performance.

To examine the moderating role of institutional pressures, this study constructs a composite variable, Institutionalization Score, based on New Institutional Theory (Odei, 2024; Peng et al., 2022; Guidi et al., 2019). This variable captures multiple dimensions of institutional pressure, including regulatory exposure, market visibility, and economic importance. Specifically, firms receive one point for (i) operating in highly regulated industries, (ii) having a market capitalization above the sample median, and (iii) having net income above the sample median. The resulting score ranges from 0 to 3, with higher values indicating greater levels of institutionalization.

Given the binary nature of the dependent variable, a logistic regression model is employed to estimate the probability of bribery involvement. The empirical analysis was conducted using Python-based statistical methods to ensure transparency and reproducibility. Data preparation and cleaning were performed using the Pandas library, while the logistic regression model was estimated using the statsmodels package. The model is estimated using maximum likelihood estimation (MLE).

To test the moderating effect proposed in H2, an interaction term between social performance and institutionalization (social score × institutionalization score) is included in the model. The full model is specified as follows:

$$\text{Bribery}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{Social_Score}_i + \beta_2 \text{Institutionalization_Score}_i + \beta_3 (\text{Social_Score}_i \times \text{Institutionalization_Score}_i) + \varepsilon_i$$

The analysis aims to assess both the direct effect of social performance on bribery (H1) and whether this relationship varies across different levels of institutionalization (H2).

4. RESULTS

The relationship between social performance and bribery was examined using logistic regression analysis. The results indicate that social performance has a positive and statistically significant effect on bribery risk ($\beta = 0.0870$, $p < 0.01$). This finding suggests that changes in social performance are associated with changes in the likelihood of bribery involvement.

To facilitate interpretation, the coefficient was converted into an odds ratio. The estimated odds ratio is 1.091, indicating that a one-unit increase in social performance is associated with an approximately 9.1% increase in the odds of bribery involvement, holding other factors constant.

The statistical significance of the coefficient ($p < 0.01$) confirms that the relationship between social performance and bribery is unlikely to be due to random variation. Thus, the results provide empirical evidence of a positive association between social performance and bribery risk within the sample.

With respect to the proposed hypotheses, the results support H1 by indicating a statistically significant positive relationship between social performance and bribery. The positive direction of this relationship is consistent with the symbolic compliance perspective rather than the substantive adoption perspective.

To further examine whether this relationship varies across institutional contexts, the moderating role of institutionalization was tested by including an interaction term between social performance and the institutionalization score. The results show that the interaction term is not statistically significant ($\beta = -0.0022$, $p > 0.10$), indicating that institutionalization does not moderate the relationship between social performance and bribery. Therefore, H2 is not supported. These findings suggest that the observed relationship remains consistent across different levels of institutionalization.

5. CONCLUSION AND DISCUSSION

The findings of this study indicate that social performance is positively associated with bribery, challenging the conventional expectation that socially responsible firms exhibit lower levels of unethical behavior. This result supports the symbolic compliance perspective rather than the substantive adoption view within new institutional theory.

From an institutional perspective, firms face pressures to conform to socially accepted norms in order to maintain legitimacy (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). However, such conformity does not necessarily imply genuine behavioral change. Instead, firms may adopt social practices symbolically, using ESG-related activities as legitimacy-enhancing tools while continuing underlying unethical practices such as bribery (Westphal & Zajac, 1994; Kostova & Roth, 2002). Accordingly, social performance may reflect reputational positioning rather than substantive ethical commitment (Suchman, 1995).

The study also examined the moderating role of institutionalization level, expecting that stronger institutional environments would weaken the positive relationship between social performance and bribery. However, the moderation effect was not statistically significant. This suggests that institutional pressures, as operationalized in this study, may not be sufficient to ensure that social performance reflects genuine ethical behavior. One possible explanation is that institutional environments may encourage visible compliance rather than effective enforcement, allowing symbolic practices to persist.

This study makes several contributions. First, it contributes to the ESG literature by examining the relationship between social performance and corporate misconduct, moving beyond the dominant focus on financial outcomes. Second, it advances new institutional theory by empirically illustrating the distinction between substantive adoption and symbolic compliance in the context of ESG practices. Third, it introduces a firm-level institutionalization measure, offering a novel way to operationalize institutional pressures in ESG research.

The study also has important limitations. The use of secondary ESG data may introduce measurement bias, as ESG scores are largely based on corporate disclosures and may not fully capture actual practices. In addition, the institutionalization variable, constructed as a composite index based on firm size, industry regulation, and economic impact, may not fully reflect broader institutional conditions such as enforcement quality or national governance structures. These limitations may partly explain the non-significant moderation effect.

Future research may address these limitations by employing alternative measures of institutional quality, such as country-level governance indicators, and by adopting longitudinal or multi-level research designs. Further studies may also explore additional mechanisms through which ESG practices relate to unethical behavior.

Overall, the findings suggest that ESG social performance should be interpreted with caution, as it may reflect both substantive practices and symbolic compliance, depending on organizational and institutional conditions.

REFERENCES

Ackert, L. F., & Athanassakos, G. (2001). Visibility, institutional preferences and agency considerations. *Journal of Psychology and Financial Markets*, *2*(4), 201–209. https://doi.org/10.1207/S15327760JPFM0204_4

Becchetti, L., Bobbio, E., Prizia, F., & Semplici, L. (2022). Going deeper into the S of ESG: A relational approach to the definition of social responsibility. *Sustainability*, *14*(15), https://doi.org/10.3390/su14159668

Berrone, P., Gelabert, L., & Fosfuri, A. (2009). The impact of symbolic and substantive actions on environmental legitimacy. *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.1349063

Bogomolova, V. (2024), "esg_dataset", Mendeley Data, V1, doi:10.17632/tgmppk9kkt.1

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, *48*(2), 147–160. https://doi.org/10.2307/2095101

Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, *5*(4), 210–233. https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917

Godfrey, P. C., Merrill, N. W., & Hansen, J. M. (2009). The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: An empirical test of the risk management hypothesis. *Strategic Management Journal*, *30*(4), 425–445. https://doi.org/10.1002/smj.750

Hawn, O., & Ioannou, I. (2016). Mind the gap: The interplay between external and internal actions in the case of corporate social responsibility. *Strategic Management Journal*, *37*(13), 2569–2588. https://doi.org/10.1002/smj.2464

Li, T. T., Wang, K., Sueyoshi, T., & Wang, D. D. (2021). ESG: Research progress and future prospects. *Sustainability*, *13*(21), 11663. https://doi.org/10.3390/su132111663

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, *83*(2), 340–363. https://doi.org/10.1086/226550

Nguyen Thi Hoa Hong, N. T. H., Tran Quoc Anh Quan, T. Q. A., & Nguyen Tien Dat, N. T. D. (2025). Anti-corruption campaign and ESG reporting. *Cogent Social Sciences*, 11(1).

North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *The Academy of Management Review*, *16*(1), 145–179. https://doi.org/10.2307/258610

Passas, I., Ragazou, K., Zafeiriou, E., Garefalakis, A., & Zopounidis, C. (2022). ESG controversies. *Sustainability*, 14, 12879.

Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B., & Chen, H. (2009). The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod. *Academy of Management Perspectives*, *23*(3), 63–81. https://doi.org/10.5465/amp.2009.43479264

Saeed, A., Hamid, S., Manita, R., & Suntraruk, P. (2025). CSR decoupling and financial fraud: Unveiling the hidden nexus in US-listed firms. *Research in International Business and Finance*, *75*, 102791. https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2025.102791

Sparrer, M. (2025). *The role of corporate social responsibility and irresponsibility in financial markets* [Doctoral dissertation, University of Regensburg]. https://epub.uni-regensburg.de/54349/1/Dissertation_Sparrer_epub.pdf

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, *20*(3), 571–610. https://doi.org/10.2307/258788

Tarjo, T., Anggono, A., Said, J., & Sakti, E. (2024). ESG fraud. *E3S Web of Conferences*, 499, 01002.

Tashakor, S., Appuhami, R., & Bisman, J. (2023). Comprehensive ESG reporting and greenwashing: The role of executive incentives. *Accounting & Finance*, *63*(1), 1017–1043. https://doi.org/10.1111/acfi.13054

Vural-Yavaş, Ç. (2021). Economic policy uncertainty, stakeholder engagement, and environmental, social, and governance practices: The moderating effect of competition. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *28*(1), 82–102. https://doi.org/10.1002/csr.2034

Yu, E. P., Guo, C. Q., & Luu, B. V. (2020). Environmental, social and governance transparency and firm value. *Business Strategy and the Environment*, *29*(3), 987–1004. https://doi.org/10.1002/bse.2412

ENVIRONMENTAL POLICY STRINGENCY AND GREEN ECONOMIC GROWTH: PARALLEL MEDIATION TEST WITH OECD DATA.

Dr Öğretim Üyesi. Safa Arslan,
Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, arslansafa@aybu.edu.tr

Doç. Dr. Emre Burak Ekmekçioğlu,
Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, ebekmekcioglu@aybu.edu.tr

Abstract

Environmental policy has long been debated as either a constraint on or catalyst for countries' economic performance. This study proposes and empirically tests a unified mediation framework examining how environmental policy stringency (EPS) influences green economic growth through two intermediate pathways. First path is through green job creation and the second one is through green entrepreneurship. Using OECD country level data and structural equation modelling, two mediation models are estimated. Model 1 tests green jobs as a mediator between EPS and green economic growth, while Model 2 tests green entrepreneurship as the mediating pathway. Results reveal that the total effect of EPS on green economic growth is positive and statistically significant, supporting the Porter Hypothesis. Green jobs demonstrate a strong positive effect on economic growth, though the direct Environmental Policy Stringency to green jobs path is nonsignificant, suggesting that labour market policies may be more proximate drivers of green employment than environmental regulation alone. Green entrepreneurship is positively associated with EPS. However, its indirect effect on green economic growth is negative, potentially reflecting short and medium term compliance costs or measurement lags inherent in cross national panel data. These findings contribute to the sustainable development literature by embedding green jobs, green entrepreneurship, and policy design within a single integrative structural model, revealing that the pathways from environmental regulation to green economic growth are complex, conditional, and context dependent.

Keywords: Environmental Policy Stringency, Green Jobs Creation, Green Enterprises, OECD Green Economic Growth,

1. INTRODUCTION

The relationship between environmental governance and economic performance has been a central debate in both academic scholarship and public policy for decades (Shao et al., 2024a). The conventional view long held that environmental regulation imposed a cost burden on firms, constraining productivity and growth(Porter & Van Der Linde, 1995). This perspective has been increasingly challenged by an emerging body of literature demonstrating that thoughtfully designed environmental policies can, in fact, act as catalysts for innovation, structural transformation, and sustained economic development (Porter and van der Linde, 1995; Ambec et al., 2013).

Existing studies have largely examined environmental policy(Moini et al., 2014), green employment(Coccia, 2018), and green entrepreneurship (Zhang et al., 2024) in isolation, testing single pathways within narrow theoretical frameworks and limited geographic scopes. As a result, the field lacks a comprehensive, integrative model capable of simultaneously accounting for the multiple mechanisms through which environmental policy produces macroeconomic outcomes. The present study addresses these shortcomings

by proposing and empirical testing a unified mediation framework in which green job creation, green entrepreneurship, and market based policy design jointly mediate the relationship between environmental policy and economic growth. Each of which independently and collectively contributes to environmental economic growth.

Following the main research problem, the manuscript is set to answer following research questions?

1. Does environmental policy have a significant positive effect on green job creation, green entrepreneurship?
2. Do green jobs and green entrepreneurship each independently mediate the relationship between environmental policy and economic growth?

This paper, therefore, aims to test the model to explain how well designed and implemented policies can contribute to nations environmental economic growth. To test the model, data was obtained from OECD data centre and the model tested with structural equation modelling by using STATA data analysis software.

The research contributes to the literature of sustainable economic development in several ways. First, the study builds on test Porter's hypothesis regarding environmental policies and growth by testing a model to explain the mechanism between Environmental Economic Policies and Environmental economic growth. In doing so, the research demonstrated which pathways are critical to environmental economic growth. The existing literature treats green jobs, green entrepreneurship, and policy design as separate subjects of inquiry, each examined against environmental policy or economic growth in isolated bilateral analyses. No prior study has embedded all three mechanisms within a single structural mediation model and subjected them to simultaneous empirical testing.

Second contribution is the research brings insight from a cross level analysis. Green economy research is fragmented across two levels of analysis. One is the micro level, where studies examine firm and entrepreneur behaviour, and the other one is the macro level, where studies examine aggregate policy effects on national output. This study constructs an integrative cross-level framework that explicitly models how firm-level behavioural mechanisms aggregate into macroeconomic growth outcomes under varying policy regimes.

2. THEORETICAL BACKGROUND

2.1. The Porter Hypothesis

The seminal contribution of Porter and van der Linde (1995) challenged the prevailing trade-off assumption between environmental regulation and business competitiveness. Porter and Van Der Linde (1995) argued that well-designed environmental regulations stimulate innovation that more than compensates for the compliance costs imposed on firms a dynamic known as innovation offsets. Since its introduction, three versions of the hypothesis have been distinguished in the literature. The weak version that proposes regulation promotes innovation. The narrow version that explains felexible regulation promotes innovation more effectively, and the strong version suggests regulation enhances overall competitiveness.

A comprehensive meta-analysis by Ambec et al., (2013), reviewing over two decades of empirical work, confirmed strong support for the weak version of the hypothesis, while noting that evidence for the strong version remains more contested. More recently, Zhang et al., (2024) conducted a multi-country meta-analysis

drawing on 58 papers across the world confirmed that demonstrated environmental regulation has an overall positive effect on green innovation, and specifically found that command-and-control regulation demonstrated the highest consistency in driving green innovation outcomes. Similarly, Benatti et al., (2024) found differentiated impacts by policy types.

It is important to note that the empirical support for the Porter Hypothesis is not unconditional. Wang et al., (2019)) argued that certain forms of environmental regulation may exert a negative influence on regional green economic growth, particularly in contexts where regulatory design lacks flexibility or is poorly sequenced with firms' innovation capacities. This heterogeneity in the evidence underscores the importance of policy design, which is why the current model treats multi-dimensional environmental policies as a distinct mediating pathway rather than simply equating all regulation with positive outcomes.

2.2. Hypothesis Development

2.2.1. Environmental Policy and Green Job Creation

The International Labour Organization (ILO, 2018) defines green jobs as positions in agriculture, manufacturing, construction, installation, and maintenance, as well as scientific, technical, administrative, and service roles that substantially contribute to preserving or restoring environmental quality.

Tekala et al., (2024) argued that the most likely outcome of a decarbonization transition is a modest but consistent net positive creation of jobs, with growth concentrated in renewable energy, energy efficiency, and green infrastructure sectors. They emphasized that the magnitude of job creation is highly sensitive to the design and ambition of underlying environmental policies (Tekala et al., 2024).

Demand-side evidence from labor markets further supports this link. Between 2022 and 2023, the share of job postings requiring at least one green skill increased by 22.4%, while the supply of workers with the relevant capabilities grew by only 12.3% indicating that policy-driven demand for green labor is outpacing the spontaneous development of supply (World Economic Forum , 2024). In the United States, clean energy employment grew by 142,000 jobs in 2023, accounting for more than half of all new energy sector jobs and growing at more than twice the rate of the broader economy (U.S. Department of Energy, USEER 2024). This exceptional growth rate is directly traceable to various policy instruments, demonstrating a clear causal chain from environmental policy to green employment.

From a theoretical standpoint, several research found evidence to that climate and energy policies generate positive employment multipliers across interconnected sectors, including construction, manufacturing, and professional services extending the direct employment effects of green policy well beyond the renewable energy sector alone (Benatti et al., 2024; Bordon et al., 2018; Wang et al., 2019). These induced effects are important because they suggest that the economic growth implications of green job creation extend beyond a simple headcount in specific sectors.

Furthermore, cross-sectional labor market studies corroborates this finding. The OECD Employment Outlook (2024) reports that approximately 20 per cent of the OECD workforce is now employed in green-driven occupations positions expected to grow as a direct result of the net-zero transition. Critically, this share varies systematically with the stringency of national environmental policy frameworks, with high-EPS countries showing significantly higher green employment intensity. Furthermore, the World Economic Forum (2023) reports that hiring for green jobs consistently outpaces overall hiring in economies with active

climate policies, while environmental regulation and green skill development exhibit a positive and significant empirical relationship (Vona et al., 2018).

2.2.2. Environmental Policy and Green Entrepreneurship

Green entrepreneurship, or ecopreneurship, encompasses the creation and management of new ventures that pursue both commercial viability and environmental sustainability (Schaltegger & Wagner, 2011). The concept has expanded in recent years to include not only the founding of new green firms but also the greening of established enterprises and the commercialization of eco-innovations within existing industry structures. Tekela et al., (2024) characterizes green startups as applying eco-friendly technologies, circular economy principles, and sustainable resource management to emerge as key drivers of a low-carbon economy.

A growing empirical literature establishes environmental regulation as a key driver of green entrepreneurial activity. Using panel data from China's new energy industry over the period 2011–2021, (Shao et al., 2024b) found that environmental regulations play important roles in sustainable entrepreneurship, and that these relationships are moderated by enterprises' dynamic capabilities specifically, their ability to sense, seize, and reconfigure resources in response to regulatory pressures. This finding suggests that the pathway from environmental policy to green entrepreneurship is not automatic but is mediated by firm-level organizational capacity.

Using data from thermoelectric enterprises, Zeng and Ren (2022*)* established a dual dynamic linkage between environmental regulation and green entrepreneurship, confirming that regulation stimulates eco-entrepreneurship both through internal competitiveness enhancement and external market opportunity creation, and that green entrepreneurship in turn drives technological innovation.

2.2.3. The Mediated Link Between Environmental Policy And Economic Growth

While traditional GDP growth rates capture aggregate output but may mask trade-offs between economic expansion and environmental degradation, the concept of green or environmental economic growth (GEG) has been developed to address this limitation, incorporating measures of resource efficiency, environmental quality, and carbon productivity alongside conventional output metrics. Sarkodie et al., (2024) in a comprehensive evaluation of green growth across 203 economies, found that green growth policies internalizing the negative externalities of development improve countries' socioeconomic dynamics, environmental quality of life, and emission productivity suggesting that the relationship between environmental governance and economic growth is positive when growth is measured in sufficiently comprehensive terms.

Green Job Creation and Economic Growth

Growing literature on sustainability consistently supports a positive green employment and growth relationship. *IRENA and ILO (2025)* report that renewable energy employment reached 16.6 million globally in 2024, with employment multipliers estimated at 2–4 times those of comparable fossil-fuel investments per unit of energy output, indicating that the green transition generates more economic activity per worker. In the United States, the U.S. Department of Energy (2024) reports that clean energy employment grew by 142,000 jobs in 2023 alone, at more than twice the rate of the broader economy, contributing disproportionately to GDP growth in states with active renewable energy deployment programs.

Furthremore, Acar et al. (2023) demonstrates that climate and energy policies generate positive employment not only in targeted clean energy sectors but across interconnected sectors including construction, manufacturing, and professional services. Overall, it accelerates the macroeconomic growth effect of grren job creation well beyond the initial sectoral employment gain.

The Green Entrepreneurship And Environmental Economic Growth

The contribution of green entrepreneurship to green economic growth operates through multiple channels. One of them is direct output and job creation through new firm formation, innovation spillovers that raise the productivity frontier. Another one is that market transformation effects that redirect investment toward green industries. Tekela (2024) synthesized global evidence and case analyses to conclude that green startups act as catalysts for sustainable economic resilience by combining eco-friendly technologies with circular economy principles and sustainable resource management. However, the review also identified a significant constraint: green startups face persistent challenges in accessing finance, scaling operations, and competing against incumbents that benefit from fossil-fuel subsidies and established supply chains. These barriers underscore the importance of policy frameworks in enabling the green entrepreneurship growth pathway.

(Ambec et al., 2013)found that environmental entrepreneurship, proxied by renewable energy production, exerts a significant positive effect on green economic growth in both the short and long run. This evidence establishes the generalizability of the green entrepreneurship and growth relationship beyond single-country studies. (Mondal et al., 2025)confirmed using panel cointegration techniques that green entrepreneurship enhances financial development and sustainable development outcomes globally, with income per capita positively moderating the relationship.

2.2.4. Mediation of the Link between Environmental Policy and Growth

The preceding hypotheses establish the two-stage causal chains constituting each mediating pathway in via Green Job Creation and Green Entreprises. The mediation hypotheses formalize the prediction that these indirect effects are statistically significant and account for a meaningful share of the total effect of environmental policy on economic growth.

H1: Green job creation mediates the relationship between environmental policy and economic growth, such that environmental policy positively affects economic growth indirectly through green job creation.

H2: Green entrepreneurship mediates the relationship between environmental policy and economic growth, such that environmental policy positively affects economic growth indirectly through green entrepreneurship.

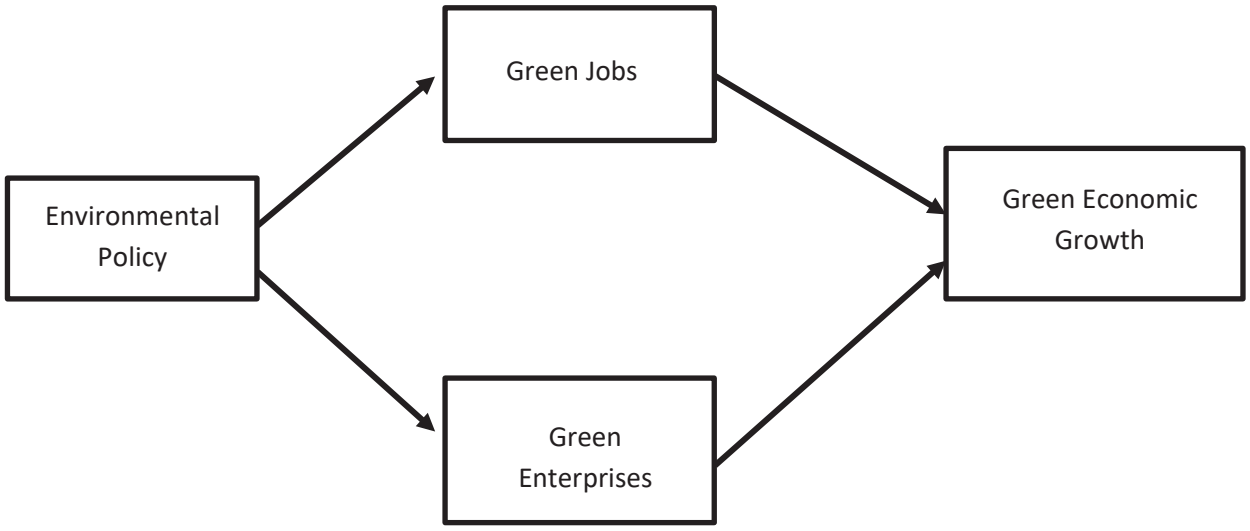


Figure 1. Parallel mediation model: Environmental Policy Stringency on Green Economic Growth

3. RESEARCH METHODS

A longitudinal panel data approach is employed, combining cross-sectional variation across countries with temporal variation across years, to exploit both the cross-national heterogeneity in environmental policy regimes and the within-country policy changes over time. This design is superior to a purely cross-sectional or purely time-series approach because it controls for unobserved country-specific heterogeneity and provides greater statistical power for the identification of causal effects (Wooldridge, 2010)

3.1. Data

The primary analysis draws on a balanced panel dataset covering 37 OECD member countries over the period 2000–2022, yielding a maximum of 874 country-year observations. The sample is bounded on the lower end by the 2000 availability of consistent OECD Environmental Policy Stringency data across all selected nations, and on the upper end by the most recently validated data release at the time of analysis. OECD countries are selected as the primary sample because they account for the vast majority of global environmental policy activity, have the highest data completeness across all variables of interest, and provide sufficient institutional and policy variation for the identification of both direct and mediated effects.

3.2. Measures

Environmental Policy Stringency

Environmental policy is operationalized using the OECD Environmental Policy Stringency (EPS) composite index, updated by (Kruse et al., 2022). This index is the most widely adopted country-level measure of environmental policy in the empirical literature.

Green Jobs

GHG-intensive jobs is expressed as a share of total jobs. GHG intensive jobs are defined as all jobs within industries that rank in the top 20% of greenhouse gas (GHG) emissions per unit of value added. This includes manufacturing, electricity, transportation and storage, and mining and quarrying, which are identified as GHG- intensive in at least half of OECD countries.

Green Entrepreneurship

Green start-ups are including early-stage companies developing products or services that contribute to environmental sustainability. Data on green start-ups is sourced from The New Startup Database by the Science, Technology and Innovation Directorate at the OECD Data center.

Economic Growth

Environmental Economic Growth measures the change in productivity at the macroeconomic (country) level encompassing e.g. technological change, institutional and organisational

improvements. Environmentla economic growth growth is presented in percentage points of output growth. It is calculated using a growth accounting approach as the residual growth in the joint production of both the desirable and the undesirable outputs that cannot be explained by changes in the consumption of factor inputs (including labour, produced capital and natural capital).

3.3. Analysis

AS panel data obtained from OECD Data Center, first, data preparation and justification of the use of data is established. Multicollinearity, Heteroscedasticity and Serial Correlation and Cross-Sectional Dependence test conducted to validate panel data. Following a Hausman specification test which indicated no correlation between the unique country errors and the regressors , a Fixed Effects model was adopted to maximize the efficiency of the estimates while accounting for both cross-sectional and longitudinal variance.

In our actual model test, we follow structural equation modelling. First, we test direct effect of EPS over Environmental Economic Growth. Then the full structural model is estimated using Structural Equation Modelling (SEM) via maximum likelihood estimation with robust standard errors. SEM is preferred over the sequential Baron-Kenny approach because it estimates all pathways simultaneously, reducing the risk of biased estimates from sequential conditioning. Furthermore, SEM provides overall model fit statistics (CFI, RMSEA, SRMR) that enable evaluation of the model as a whole; and allows indirect effects and their confidence intervals to be estimated simultaneously for all mediators (Kline, 2015)

4. RESULTS

According to Model 1 results, EPS has a significant total effect on Green Economic Growth ($\beta = 0.905$, $p = 0.044$). Green Jobs shows a significant effect on Growth ($\beta = 1.198$, $p = 0.007$), but full mediation is not supported the indirect path EPS → GRJBS is non-significant ($p = 0.331$). Thus the H1 is not supported.

According to Model 2 results, EPS strongly and significantly predicts Green Enterprises ($B = 0.910$, $p < 0.001$, $\beta = 0.331$). Green Enterprises have a marginally significant negative effect on green economic growth when controlling for EPS ($B = -0.117$, $p = 0.065$, $\beta = -0.125$). The direct effect of EPS on ENGRWT, after accounting for GENT, is -0.297 ($p = 0.086$, $\beta = -0.117$) also marginally significant. The total effect of EPS on green economic growth is negative and significant ($B = -0.403$, $p = 0.014$, $\beta = -0.158$).

The indirect effect and its significance are assessed via the Sobel test and bootstrapped 95% confidence intervals (5,000 replications, seed = 42).

While the bootstrap CI [−0.250, 0.003] technically includes zero (barely), the Sobel $z = -1.754$ ($p = 0.079$) and the fact that GENT mediates 26.3% of the total EPS effect suggests meaningful, if borderline, partial mediation. Using a 10% significance threshold (common in exploratory research and policy analysis), the mediation through Green Enterprises is supported. Thus, the H2 is supported.

Path	B	SE	p

EPS → GRJBS	**0.103**	**0.105**	**0.331**
GRJBS → ENGRWT	**1.198**	**0.431**	**0.007**
EPS → ENGRWT (direct)	**0.782**	**0.429**	**0.071**
EPS → ENGRWT (total)	**0.905**	**0.442**	**0.044**
Indirect (a×b)	**0.124**	**0.134**	**0.356**

Table 1. Model 1 Results

Path	**B**	**SE**	**p**
EPS → GENT	**0.910**	**0.169**	**< 0.001**
GENT → ENGRWT	**−0.117**	**0.063**	**0.065**
EPS → ENGRWT (direct)	**−0.297**	**0.173**	**0.086**
EPS → ENGRWT (total)	**−0.403**	**0.164**	**0.014**
Indirect (a×b)	**−0.106**	**0.060**	**0.079**

Table 2. Model 2 Results

5. DISCUSSION and CONCLUSION

The mode l results showed that the total effect of environmental policy stringency on green economic growth is positive and statistically. This supports the hypothesis that stronger environmental regulations are conducive to, rather than a drag on, green economic performance consistent with the Porter Hypothesis and findings in the broader EPS literature.

While Green Jobs show a strong and significant positive effect on economic growth once included in the model the path from EPS to GRJBS is non-significant. This means that EPS, as measured here, does not appear to be a primary driver of green job creation in this OECD sample. It migh be the reason of the green job creation would be more sensitive to labour market policies than environmental regulations. Another assumptions can be that the lag between policy introduction and labour market adjustment may exceed years.

The model 2 results showed that the strong positive relation between EPS and green enterprises confirms that stricter environmental policies are robustly associated with more green enterprise activity. This aligns with Porter Hypothesis theory as regulatory pressure creates incentives for eco-innovation, the establishment of green firms, and adaptation of existing enterprises toward greener technologies. However, the negative direction of both the total effect from EPS and indirect effect may seem counterintuitive. There can be several assumption for these results. First, in the short-to-medium run, stricter environmental regulation imposes compliance costs that reduce measured economic growth which has been discusses in the literature widely. Second, the environmental economic growth variable may capture growth rates that lag behind policy introduction by more than one or more year. Furthermore, the sample includes developing OECD economies (Mexico, Colombia, Chile) where the EPS and growth nexus may differ from advanced economies. and slower-growing economies may adopt stricter policies as part of structural transformation.

References

Ambec, S., Cohen, M. A., Elgie, S., & Lanoie, P. (2013). The Porter hypothesis at 20: can environmental regulation enhance innovation and competitiveness? Journals.Uchicago.EduS Ambec, MA Cohen, S Elgie, P LanoieReview of Environmental Economics and Policy, 2013•journals.Uchicago.Edu, 7(1), 2–22. https://doi.org/10.1093/reep/res016

Benatti, N., Groiss, M., Kelly, P., & Lopez-Garcia, P. (2024). Environmental regulation and productivity growth in the euro area: Testing the porter hypothesis. Journal of Environmental Economics and Management, 126, 102995. https://doi.org/10.1016/j.jeem.2024.102995

Bordon, A. R., Ebeke, C., & Shirono, K. (2018). When do structural reformswork? On the role of the business cycle and macroeconomic policies. Structural Reforms: Moving the Economy Forward, 147–171. https://doi.org/10.1007/978-3-319-74400-1_7

Coccia, M. (2018). Optimization in R&D intensity and tax on corporate profits for supporting labor productivity of nations. Journal of Technology Transfer, 43(3), 792–814. https://doi.org/10.1007/s10961-017-9572-1

Kline, R. B. (2015). Principles and practice of structural equation modeling (Number 4). https://doi.org/10.25336/csp29418

Measuring environmental policy stringency in OECD countries. (2022). OECD Economics Department Working Papers, 1703. https://doi.org/10.1787/90ab82e8-en

Moini, H., Sorensen, O. J., & Szuchy-Kristiansen, E. (2014). Adoption of green strategy by Danish firms. Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, 5(2), 197–223. https://doi.org/10.1108/SAMPJ-01-2013-0003

Mondal, S., Environment, S. S.-, Sustainability, D. and, & 2025, undefined. (2025). A bibliometric and thematic analysis of green entrepreneurship in business research: current status and future research directions: S. Mondal, S. Singh. Springer, 27(1), 67–139. https://doi.org/10.1007/s10668-023-03905-7

Porter, M. E., & Van Der Linde, C. (1995). Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship. In Journal of Economic Perspectives (Vol. 9).

Sarkodie, S. A., Owusu, P. A., & Taden, J. (2024). Green growth assessment across 203 economies: Trends and insights. Sustainable Horizons, 10(3), 100083. https://doi.org/10.1016/j.horiz.2023.100083

Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions. Business Strategy and the Environment, 20(4), 222–237. https://doi.org/10.1002/bse.682

Shao, H., Peng, Q., Zhou, F., & Wider, W. (2024a). Environmental regulation, industrial transformation, and green economy development. Frontiers in Environmental Science, 12, 1442072. https://doi.org/10.3389/fenvs.2024.1442072

Shao, H., Peng, Q., Zhou, F., & Wider, W. (2024b). Environmental regulation, industrial transformation, and green economy development. Frontiers in Environmental Science, 12, 1442072. https://doi.org/10.3389/fenvs.2024.1442072

Tekala, K., Baradarani, S., Alzubi, A., & Berberoğlu, A. (2024). Green Entrepreneurship for Business Sustainability: Do Environmental Dynamism and Green Structural Capital Matter? Sustainability 2024, Vol. 16, Page 5291, 16(13), 5291. https://doi.org/10.3390/su16135291

Wang, Y., Sun, X., & Guo, X. (2019). Environmental regulation and green productivity growth: Empirical evidence on the Porter Hypothesis from OECD industrial sectors. Energy Policy, 132, 611–619. https://doi.org/10.1016/j.enpol.2019.06.016

Wooldridge, J. M. (n.d.). Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data.

Zhang, W., Zhu, B., Li, Y., & Yan, D. (2024). Revisiting the Porter hypothesis: a multi-country meta-analysis of the relationship between environmental regulation and green innovation. Humanities and Social Sciences Communications, 11(1). https://doi.org/10.1057/s41599-024-02671-9

International Labour Organization. (2018). World employment and social outlook 2018: Greening with jobs. ILO.

IRENA and ILO. (2022). Renewable energy and jobs — annual review 2022. International

OECD. (2022). OECD environmental policy stringency index 2022 update. OECD Publishing.

A QUALITATIVE COMPARATIVE ANALYSIS OF INTERNATIONALIZATION STRATEGIES IN THE STRATEGIC PLANS OF NEWLY ESTABLISHED FOUNDATION UNIVERSITIES IN TÜRKIYE (2015 ONWARD): ALIGNMENT WITH INTERNATIONAL STUDENTS AND COLLABORATION OUTCOMES

Sundus Bilal MAJID

Ostim Technical University, sundus.majid@ostimteknik.edu.tr

Asst. Prof. Dr. Abdurrahim HOCAGIL

Ostim Technical University, abdurrahim.hocagil@ostimteknik.edu.tr

ABSTRACT

Internationalization has become a key strategic priority in higher education, yet how newly established foundation universities in Türkiye frame it in their strategic plans, and whether these plans align with actual outcomes, remains underexplored. This study qualitatively compares the internationalization strategies of five foundation universities founded from 2015 onward. Using document analysis of strategic plans, institutional reports, and international office sources, alongside secondary data on international student numbers and collaboration, it examines eight themes: strategic positioning, recruitment, partnerships, mobility, support services, language and curriculum, visibility, and measurable targets. The findings reveal uneven progress, with internationalization moving from symbolic strategy toward operational implementation. The study contributes a comparative, alignment-focused understanding of how emerging foundation universities translate strategic intent into institutional practice.

Keywords: internationalization, strategic plan, international students, Foundation Universities

1. INTRODUCTION

1.1. The research problem

Globalization has made internationalization a leading and defining aspect of the modern higher education systems with mobility of students, heightened competition among universities over talent, resources, and reputation. Universities are no longer confined to national boundaries, but rather are embedded in global academic marketplace were attracting international students, building cross-border partnerships, and increasing global presence is critical to institutional survival and competitiveness (Knight, 2004; de Wit et al., 2015). Internationalization in this sense is broadly perceived as “the process of integrating an international, intercultural, or global dimension into the purpose, functions, or delivery of post-secondary educations” (Knight, 2004, p. 11). The point made in this definition is that internationalization is not an external activity, but a strategic and structural change that is rooted in the institutional planning and operations.

Over the past few years, Türkiye has experienced a remarkable growth in the sphere of higher education, especially the foundation universities. Such institutions often operate in a competitive environment where differentiation, institutional visibility, and student recruitment are key to survival and growth. In this framework, internationalization has become a strategic instrument of making universities more attractive and positioning them in the global higher education landscape (Choudaha, 2015). In the case of foundation universities, internationalization can be a source of not only expanding the number of international students, but also a tool of academic legitimization, establishing strategic alliances, and enhancing the institutional image on the national and international level.

Although the issue of internationalization has become more vital, a major research problem is yet to be addressed. Although most universities stress on the concept of internationalization in their institutional

rhetoric, the available empirical information regarding how these strategies are presented in official strategic planning documents and how well they are implemented into measurable results is limited. Strategic plans are very important institutional tools that define priorities, allocate resources, and establish performance targets (Mintzberg, 1994). In practice, however, there may be a gap. This leads to one of the major questions that are to be addressed: to what degree do the internationalization strategies discussed in strategic plans reflect on the real institutional results like international student recruitment and international collaboration?

Existing literature on higher education internationalization has largely focused on broad national policies, large or research-intensive universities, or students decision-making processes (Bodycott, 2009; Camilleri, 2020). These studies are very informative on the drivers and dynamics of internationalization, but at times they fail to take into account the strategic planning aspect, especially in the newly formed institutions. In addition, the example of foundation universities in Türkiye has not been studied properly, although their contribution to the higher education system is growing. It leaves a literature gap in the conceptualization, operationalization and evaluation of internationalization in institutional strategic frameworks in this context.

Thus, this research will pursue qualitative comparative research of internationalization approaches to the strategy plans of newly established foundation universities in Türkiye established since 2015, and to explore the level to which these approaches correlate with international student and collaboration achievements. By examining strategic documents and comparing them with actual institutional results, the study aims to go beyond what universities say about internationalization and evaluate how far their planned goals match their real outcome. The method is especially applicable in the light of the fact that strategic plans are supposed to be practical road maps as opposed to symbolic declarations.

The importance of this study is the contextual orientation of the research and its analytical style. It contributes to the literature by focusing specifically on newly established foundation universities, a topic that has not been studied enough despite its growing importance. Second, it combines the document analysis and outcome-based comparison, thus providing a more detailed picture of the process of internationalization strategies formation and execution. Third, through the consideration of the fit between strategic intent and results, the study fills a very important gap in the knowledge base about whether internationalization within emerging institutions is operational or just aspirational.

This study is original because it is comparative and focuses on alignment. Instead of only showing that universities have internationalization strategies, it examines how clear, detailed, and meaningful these strategies are, and how well they match institutional performance indicators. In this way, the study provides a deeper understanding of how strategic planning affects internationalization outcomes in newly established foundation universities. It is hoped that the findings will have practical implications on university administrators, strategic planners and practitioners working in the international offices as they will shed light on effective practices, gaps and will guide future strategic development processes. Finally, it is hoped that this research can make a contribution to a more evidence-based knowledge of internationalization as a strategic institutional process in the changing higher education environment of Türkiye.

2. CONCEPTUAL FRAMEWORK

Internationalization is now among the most significant strategic orientations in higher education. It is widely interpreted as international, intercultural, and global aspects embedded in the mission and roles of higher education institutions. The definition that is used widely by (Knight, 2004) is still fundamental as it does not see internationalization as an activity, but as an institutional process that has an influence on teaching, research, service, and governance. On the same note, (de Wit & Altbach, 2021) stress that internationalization is not a symbolic or solitary group of international activities, but a deliberate process. These views are significant to the current study since they demonstrate that internationalization should be studied on the institutional and strategic level, as opposed to evident results like exchange programs or foreign students.

Literature indicates that there are various academic, economic, political as well as sociocultural reasons why universities seek internationalization. These are as follows; enhancing the institutional visibility, enhancing the academic quality, attracting international students, creating international collaborations, enhancing mobility, and enhancing competitiveness in the global higher education market. These findings are further

reflected by the efforts of (Choudaha, 2017) in understanding international student mobility, as the international student flows are subject to changing institutional strategies and competitive positioning, which implies that the universities are increasingly required to have strategic and carefully planned internationalization strategies to react well to the global demand. In this aspect, internationalization is directly related to institutional planning, branding, and sustainability (Choudaha, 2017; Knight, 2004).

One of the most significant themes in the literature is that internationalization is to be integrated into institutional strategy and not to be approached in an ad hoc fashion. Strategic planning is important as it enables universities to establish priorities, establish quantifiable objectives, distribute resources, and assess the performance over time. The institutional strategy documents thus offer a valuable insight into the way in which universities are thinking about internationalization and the extent to which they are taking it seriously. This is especially applicable in the higher education systems where universities compete in the business environment, and where internationalization is being more associated with recruitment, alliances, prestige and long-term development (de Wit et al., 2015; Mintzberg, 1994).

In the Turkish context of higher education, internationalization has been a matter of policy significance over the last few years. YÖK's *Yükseköğretimde Uluslararasılaşma Strateji Belgesi 2024–2028* and the following announcements issued by YÖK demonstrate that the idea of internationalization is now considered a national strategic priority, with the development of international students attraction, international academic visibility, multilingual education, and international competitiveness being prioritized. This policy context makes internationalization planning at the university level more important, because universities are increasingly expected to connect their own priorities with national higher education goals (Yükseköğretim Kurulu [YÖK], 2025).

The studies on internationalization in Türkiye have covered various aspects such as institutional internationalization, policy development, and international performance indicators. For example, Kireçci et al. (2016) created an internationalization index for Turkish higher education institutions and explained that internationalization cannot be measured with only one indicator. In a different study, Bulut Şahin (2017) demonstrated that institutional internationalization depends not only on official commitments but also on how internationalization is managed, coordinated, and internalized within institutions. Her work also suggests that, in some cases, internationalization strategies are not well-integrated into institutional practice, and that strategy preparation and implementation do not always involve the relevant actors sufficiently. Such studies are beneficial as they demonstrate that formal strategy and actual implementation may differ, which directly supports the relevance of the current study.

Meanwhile, previous studies have mostly focused on broad institutional internationalization, state universities, policies, or general measurement approaches. Few studies have specifically investigated how the newly established foundation universities in Türkiye embody internationalization in their strategic plans and whether the written strategies are consistent with concrete outcomes like international student presence and international cooperation. Some studies have looked at the strategies of Turkish universities in general, including both public and foundation universities. However, they do not specifically focus on newly established small foundation university or examine how their strategies relate to actual outcomes. Since the foundation universities are frequently forced to work under a stronger market pressure and can be more dependent on visibility, recruitment, and differentiation, examining their strategic approach to internationalization is particularly important (Bulut Şahin, 2017; de Wit et al., 2015).

This is where the current study becomes significant. The primary gap in the literature does not consist in the fact that there are no studies on internationalization in Türkiye but it is the absence of comparative and strategy-based studies on new foundation universities. The current literature informs us as to why internationalization is important and how that can be measured, but it informs us much less about how emerging foundation universities are positioning internationalization in their official strategic statements and whether these plans align with institutional results (Knight, 2004). In other words, it is necessary to go

beyond the general policy debate and discuss whether internationalization is a real strategic agenda or just a formal statement in institutional planning (Bulut Şahin, 2017).

Based on this, the present research is planned with the following assumption: strategic plans are not a neutral text, they are an institutional document that reveals priorities, ambitions, and implementation logic. The comparative analysis of the strategic plans of the newly established foundation universities established since 2015 aims at finding how internationalization is positioned on the aspects of student recruitment, international cooperation, mobility, support services, language policy, visibility, and collaboration. It then contrasts these strategic focuses with reported results in the form of international students and collaboration-related metrics. This makes the research unique in that it goes beyond determining whether internationalization is evident in a document, but rather assesses the extent of correspondence between strategic intent and institutional results. This comparative approach of alignment provides a more operational meaning of internationalization as compared to other studies which emphasize on discourse or solely on performance measures (de Wit et al., 2015; Kireçci et al., 2016)

The originality of the study is in three aspects. To begin with, it targets a rather unexplored institutional population newly founded foundation university in Türkiye. Second, it links document analysis to outcome analysis, so that a more grounded measure is possible of whether practice is strategic reflection of strategic commitments. Third, it has practical implications in that it provides information to university leaders, strategic planning units, and international offices on how internationalization might be better formulated, monitored, and linked to institutional performance. It is on these grounds that the research will not only contribute to the body of literature on higher education internationalization, but also strategic development of new foundation universities in Türkiye.

3. METHODS

This study adopts a qualitative comparative research design to examine how newly established foundation universities in Türkiye frame and implement internationalization through their institutional strategies. The study focuses on five foundation universities selected according to three criteria: being established in or after 2015, being a foundation university, and having publicly accessible strategic and institutional documents.

The primary data consist of official university documents, including strategic plans, institutional internal evaluation reports, accreditation or monitoring reports, annual/activity reports, international office webpages, Erasmus pages, and official program information. Secondary data, particularly international student numbers from YÖK statistics, are used to support the evaluation of institutional outcomes.

Data are collected through document analysis, which is suitable for examining institutional strategies, policy texts, and official planning documents (Bowen, 2009). A structured data extraction form is used to identify internationalization-related content under common themes: strategic positioning, international student recruitment, partnerships, mobility, support services, language and curriculum, visibility and promotion, and measurable targets/KPIs.

For data analysis, the study applies qualitative content analysis together with a comparative case approach. First, each university is analyzed individually by comparing strategic statements with observable practice evidence. Turkish quotations from strategic plans and institutional documents are used to show how internationalization is formally expressed by each university. Then, practical evidence such as student numbers, Erasmus agreements, English-medium programs, international office structures, and partnership data is examined to assess alignment between strategy and implementation.

The study does not aim to establish direct causality between strategic planning and outcomes. Instead, it evaluates whether internationalization strategies are supported by visible institutional practices. After the individual case analyses, a cross-case comparison is conducted to identify similarities, differences, and emerging patterns among the five universities. This methodology is appropriate because it allows the study to move beyond description and compare how newly established foundation universities translate internationalization from strategic intention into institutional practice.

4. FINDINGS

4.1. University A

Table 1. Internationalization evidence for University A

Theme	Quotation / Evidence from Strategic Plan and Institutional Reports	Initial Observation	Practical Evidence
1. Strategic Positioning	"Bu planda; nitelikli eğitim, araştırma-geliştirme, kurumsal kapasite ve topluma hizmet olmak üzere dört temel alanın geliştirilmesi ile uluslararasılaşma, temel hedefler arasında yer almıştır."	Internationalization is explicitly positioned as one of the main strategic priorities of University A. It is not treated as a separate or minor activity, but as part of the university's long-term institutional direction.	The 2026–2030 Strategic Plan identifies internationalization among the university's core goals and links it with measurable performance indicators. The 2024 KİDR also includes a dedicated internationalization section, showing that this area is institutionally monitored.
2. International Student Recruitment	"Uluslararası Ofis olarak öncelikli hedeflerimizden biri üniversitemize kazandırılacak olan uluslararası öğrenci sayılarının ve ülke çeşitliliğinin artırılmasıdır." "2024 yılı sonu itibariyle 80'i aşkın ülkeden 2000'in üzerinde uluslararası öğrencinin üniversitemizde eğitim alacağı öngörülmektedir."	International student recruitment is a clear institutional priority. The university does not only aim to increase the number of students, but also emphasizes country diversity.	The 2023 KİDR reports **1,475 international students from 71 countries**. The 2024 KİDR reports **2,286 international students** out of **12,176 total students**, showing clear growth. This supports strong alignment between recruitment strategy and observable student-number progress.
3. Partnerships	"Uluslararası iş birliklerinin güçlendirilmesi ve görünürlüğün sağlanması…" "Uluslararası Ofis olarak üniversitemizin hedefleri doğrultusunda uluslararası ikili anlaşmaların sayısının artırılması ayrıca amaçlanmaktadır."	International partnerships are treated as part of the university's internationalization strategy. Cooperation is connected to visibility, institutional recognition, and international academic engagement.	The 2024 KİDR states that University A has **149 active department-based Erasmus cooperation agreements** with **37 institutions in 15 countries** across **23 departments**. The 2024–2028 strategic summary also sets a target of **50 international cooperations**. This indicates strong partnership infrastructure.
4. Mobility	"Uluslararası değişim programlarına katılan öğrenci sayısı 32 → 55." "Öğrenci staj hareketliliği, öğrenci öğrenim hareketliliği, personel eğitim alma hareketliliği, personel ders verme hareketliliği gerçekleştirilmektedir."	Mobility is a measurable part of the strategic plan. The university aims to increase student participation in international exchange programs and also supports staff mobility.	The 2024 KİDR confirms that KA131 mobility activities include student study mobility, student internship mobility, staff training mobility, and staff teaching mobility. It also states that incoming participants are present and that participation statistics are documented. This is stronger than before; mobility can now be assessed as **Strong / Partial-Strong**, because activity exists, although detailed public figures remain limited.
5. Support Services	"Uluslararasılaşma sürecinin yönetimi University AÜniversitesi Uluslararası Ofisi'nin uhdesindedir." "Uluslararasılaşma sürecinin yönetiminde Erasmus Koordinatörlüğü'nün de katkısı bulunmaktadır."	University Ahas formal administrative structures for internationalization. The International Office and Erasmus Coordination Office have defined responsibilities.	The 2024 KİDR states that there is an Internationalization Policy document, an International Office Directive, and an Erasmus Directive. The international student application page also provides application procedures, required documents, quota information, and International Office contact details.
6. Language & Curriculum	"Hedef 1.2. Uluslararası standartlarda üniversitemizin eğitim ve öğretim programlarını iyileştirmek." "10 new postgraduate programs to be opened" and "International accreditation applications."	Curriculum internationalization is visible through the aim of improving programs according to international standards and expanding academic program capacity.	The 2024 KİDR reports that the university has **21 associate degree, 26 bachelor's, and 16 graduate programs**. It also states that the Psychology Turkish program was accredited and that preparation for the Psychology English program accreditation had started. This supports curriculum development and quality alignment, although the exact English-medium program list should still be verified

Theme	Quotation / Evidence from Strategic Plan and Institutional Reports	Initial Observation	Practical Evidence
			separately from the program catalogue.
7. Visibility & Promotion	"Üniversitenin yurt dışı tanıtımını hedef kitleye uygun dijital ve fiziksel araçlarla sistematik hale getirmek." "Yurt dışında düzenlenen tanıtım faaliyeti/kampanya sayısı 4 → 14."	International visibility and promotion are explicitly measurable in the strategic plan. The university aims to make overseas promotion systematic and target-oriented.	The strategic plan includes a measurable KPI for overseas promotion activities, increasing from **4** to **14**. The 2024 KİDR also reports participation in international conferences such as EURIE 2024 for strengthening international cooperation and visibility.
8. Measurable Targets / KPIs	"Belirlenen 101 adet performans göstergesi arasından seçilen 15 temel performans göstergesi…" "Uluslararası değişim programlarına katılan öğrenci sayısı 32 → 55." "URAP Türkiye genel sıralaması 178 → 155." "Yurt dışında düzenlenen tanıtım faaliyeti/kampanya sayısı 4 → 14."	University A strategic plan is highly KPI-oriented. Internationalization is supported by measurable indicators related to exchange participation, ranking, and overseas promotion.	The 2026–2030 Strategic Plan provides baseline and target values for key performance indicators. The plan also states that performance indicators are supported by objective criteria and that yearly monitoring and evaluation will be carried out. Therefore, KPI alignment is strong.

4.1.1. Interpretation

Overall, the evidence shows that University A has a highly structured internationalization approach. Internationalization is clearly embedded in the strategic plan, supported by measurable indicators, and reflected in practical outcomes such as international student growth, Erasmus cooperation agreements, mobility activities, and overseas promotion. The strongest areas are strategic positioning, student recruitment, partnerships, support services, visibility, and KPI alignment. Mobility is also active, but the availability of more detailed public mobility figures would make the evidence stronger. Therefore, University Acan be interpreted as one of the more institutionally mature cases in terms of planning, implementation, and monitoring.

4.2. University B

Table 2. Internationalization evidence for University B

Theme	Quotation / Evidence from Institutional Documents	Initial Observation	Practical Evidence
1. Strategic Positioning	"Yükseköğretim alanında dünya çapında mevcut programlarını destekleyici ortaklıklar çerçevesinde gerçekleştirmeyi hedeflediği projeler ile öğrenci değişimi, akademisyen değişimi, ortak diploma programları ve benzeri iş birlikleri ile küresel deneyimlere ve gelişime açık bir uluslararasılaşma politikası izlemeyi hedeflemektedir."	University B positions internationalization as a broad institutional policy connected with global experience, student and academic exchange, joint degrees, and international cooperation.	The 2022 KİDR confirms that the university follows an internationalization policy based on global partnerships, exchange programs, academic mobility, and joint cooperation opportunities.
2. International Student Recruitment	"2024-2025 Eğitim Öğretim güz yarıyılı için okulumuza 1074 kadar yeni uluslararası öğrenci kayıt yaptırmıştır… 74 ülkeden toplam uluslararası öğrenci sayımız 2341 olmuştur… %29 oranında uluslararası öğrenci bulunduğu görülmektedir."	International student recruitment is one of University B's strongest internationalization outcomes. The evidence shows not only strategic intention but also very visible growth.	The 2022 KİDR reported around **920 international students from 65 countries**, representing **17%** of the total student body. By 2024–2025, the 2024 KİDR reports **2,341 international students from 74 countries**, representing **29%** of the total student body. This shows strong progress over time.
3. Partnerships	"Üniversite, öğrenci ve öğretim elemanı değişim programı anlaşmaları, uluslararası proje iş birlikleri, çeşitli ülkeler yapılan	International partnerships are not limited to Erasmus. They include exchange agreements,	The KGBR states that the university has international cooperation activities through exchange agreements,

Theme	Quotation / Evidence from Institutional Documents	Initial Observation	Practical Evidence
	ziyaretler ve Uluslararası İlişkiler Direktörlüğü tarafından yurt dışında düzenlenen tanıtım fuarlarına katılım ile uluslararası platformda görünürlüğünü arttırmıştır."	project cooperation, country visits, and promotion activities.	international project collaborations, overseas visits, and international recruitment fairs. The MoU document also supports the existence of broader institutional cooperation beyond Erasmus.
4. Mobility	"2024 yılında Erasmus+ Değişim Programları kapsamında 8 öğrencimiz Avrupa'nın çeşitli ülkelerine staj veya eğitim hareketliliği kapsamında giderken 8 öğrenci ise üniversitemize gelmiştir. Global Değişim kapsamında ise 1 öğrencimiz Amerika Birleşik Devletleri'ne giderken 4 öğrenci ise üniversitemize gelmiştir."	Mobility evidence is now stronger than before because we have actual incoming and outgoing student numbers, not only agreement lists.	In 2024, University B had **8 outgoing Erasmus students**, **8 incoming Erasmus students**, **1 outgoing Global Exchange student**, and **4 incoming Global Exchange students**. This makes mobility alignment stronger than in the earlier findings.
5. Support Services	"Uluslararası İlişkiler Direktörlüğü çatısı altında Uluslararası İş birlikleri ve Değişim Programları, ERASMUS+ Projeleri ve Uluslararası Öğrenci Temini Birimleri yer almaktadır."	University B has a formal internationalization structure under the International Relations Directorate. The structure includes units for international cooperation, exchange, Erasmus projects, and international student recruitment.	The KGBR states that the International Relations Directorate includes International Cooperation and Exchange Programs, Erasmus+ Projects, and International Student Recruitment units. It also notes that support personnel were provided following a human resources needs analysis.
6. Language & Curriculum	Academic programs include several English and Turkish/English programs, including Business Administration, Economics and Finance, Political Science and International Relations, Management Information Systems, Software Engineering, Electrical-Electronics Engineering, Computer Engineering, Industrial Engineering, Psychology, Nursing, Physiotherapy and Rehabilitation, Pharmacy, and others.	University B has strong English-medium and bilingual program evidence. This directly supports international student recruitment and curriculum internationalization.	The program list shows multiple English or Turkish/English programs across economics, social sciences, engineering, architecture/design, health sciences, pharmacy, and vocational education.
7. Visibility & Promotion	"Uluslararası platformda görünürlüğünü arttırmıştır." "Yurt dışı tanıtım faaliyetlerinin artırılması ve üniversite temsil ağının genişletilmesi…"	International visibility is supported through international fairs, country visits, social media channels, and international student recruitment networks.	The KGBR states that University Bincreased its international visibility through exchange agreements, international project collaborations, overseas visits, and recruitment fairs. The 2024 KİDR also states that future aims include increasing overseas promotion activities and expanding the university's representative network.
8. Measurable Targets / KPIs	"Uluslararasılaşma faaliyetlerinin geliştirilmesi amacıyla sınırlı sayıda iyileştirme… yapıldığı görülmektedir."	The university shows practical progress, but the available evidence is stronger for implementation than for explicit KPI-based strategic targets.	University Bhas clear measurable outcomes in student numbers, mobility figures, and international student ratio. However, compared with University Aor University D, the available documents do not show the same level of detailed internationalization KPI targets. Therefore, this theme should remain **Partial/Strong**, not fully Strong.

4.2.1. Interpretation

The table indicates that University B demonstrates strong practical internationalization, especially through international student recruitment, English-medium/bilingual programs, visibility activities, and documented mobility figures. The increase in international students and the high international student ratio show that recruitment is a major institutional strength. However, compared with universities that present detailed strategic KPIs, University B evidence is stronger in outcomes than in formal target-based planning. Therefore, its internationalization profile can be interpreted as implementation-oriented, with strong visible progress but relatively less explicit KPI documentation.

4.3. University C

Table 3. Internationalization evidence for University C

Theme	Quotation / Evidence from Institutional Documents	Initial Observation	Practical Evidence
1. Strategic Positioning	"Kurumun öncelikli vizyonlarından birinin uluslararası standartlarda eğitim ve öğretim vermek olduğu görülmektedir." "Kurum uluslararasılaşma vizyonunda üç alt strateji olarak öğrencilerin uluslararasılaşması, akademik ve idari personelin uluslararasılaşması ve kurumun uluslararası işbirliklerinin parçası olması aşamalarını belirlemiştir."	UNIVERSITY C positions internationalization as part of its institutional identity and long-term vision. It is connected not only to international students, but also to students, academic/administrative staff, and institutional partnerships.	The 2023 KGBR confirms that UNIVERSITY C's internationalization vision is built around three dimensions: student internationalization, staff internationalization, and participation in international cooperation networks. This supports strong strategic positioning.
2. International Student Recruitment	"Uluslararası öğrenci sayısını artırmak, kültürel çeşitliliği sağlamak, uluslararası iş birliklerini güçlendirmek ve değişim programlarına katılımı artırmak gibi hedefler somut şekilde tanımlanmıştır."	International student recruitment is a clear part of UNIVERSITY C's internationalization policy. It is linked with cultural diversity and global engagement.	The 2024 KİDR states that international student policy includes increasing international student numbers and country diversity. Earlier findings also show that UNIVERSITY C has a very high international student presence, with institutional evidence reporting thousands of international students and a large country diversity. Therefore, this theme remains **Strong**.
3. Partnerships	"İş birliği anlaşmaları ve uluslararası ortaklıklar… farklı ülke ve üniversitelerle iş birliği anlaşmaları imzalanmıştır." "Sadece Erasmus kapsamında değil, akademik birim temelli anlaşmalarla da ortak projeler, öğrenci ve öğretim elemanı değişimleri desteklenmektedir."	Partnerships are one of UNIVERSITY C's strongest internationalization dimensions. Cooperation is not limited to Erasmus; it also includes academic-unit-based agreements and joint projects.	The 2024 KİDR states that UNIVERSITY C has international cooperation agreements beyond Erasmus and that academic-unit-based agreements support joint projects, student exchange, and staff exchange. The 2023 KGBR also notes that bilateral cooperation agreements have been signed with countries from Malaysia to the Balkans, covering student/academic exchange and joint projects.
4. Mobility	"2021 yılı itibariyle 30 öğrenci değişim, 20 öğrencimizde staj programlarından yararlanabilecektir." "Değişim programlarına katılımı artırmak gibi hedefler somut şekilde tanımlanmıştır."	Mobility is clearly present in UNIVERSITY C's internationalization agenda. The university has exchange and internship mobility opportunities.	The 2021 KİDR states that 30 students could benefit from exchange and 20 students from internship programs. The 2024 KİDR also states that increasing participation in exchange programs is part of the internationalization policy. However, detailed realized incoming/outgoing mobility numbers for the latest year remain limited, so mobility should be classified as **Partial/Strong**, not fully Strong.
5. Support Services	"Uluslararasılaşma vizyonu doğrultusunda, uluslararasılaşma süreçlerinin gerektirdiği Uluslararası	UNIVERSITY C has formal administrative structures for internationalization, including the	The 2023 KGBR confirms the existence of internationalization-related organizational structures. The 2024

Theme	Quotation / Evidence from Institutional Documents	Initial Observation	Practical Evidence
	İlişkiler Ofisi ve Erasmus Koordinatörlük gibi standart yapılanmaların olduğu görülmektedir.”	International Relations Office and Erasmus Coordination.	KİDR also shows that internationalization policy and strategic planning are coordinated by the International Relations Directorate. This supports strong institutional support, although KGBR notes that monitoring and improvement evidence for these offices should be strengthened.
6. Language & Curriculum	“UNIVERSITY C Teknik Üniversitesinin öğretim dili İngilizce ve Türkçedir.” “UNIVERSITY C Teknik Üniversitesinde İngilizce eğitimi destekleyen İngilizce Hazırlık Sınıfı bulunmaktadır.” “Lisans bölümlerinin eğitim dili İngilizce ve Türkçe, Meslek Yüksekokulunun eğitim ve öğretim dili yalnızca Türkçedir.”	UNIVERSITY C has clear language and curriculum internationalization evidence. English-medium and Turkish-medium provision, together with English preparatory education, support international student integration and international academic positioning.	The 2023 KGBR confirms that UNIVERSITY C offers education in English and Turkish and has an English Preparatory Class. It also states that undergraduate programs are offered in English and Turkish, while vocational school programs are Turkish-medium. This theme remains **Strong**.
7. Visibility & Promotion	“Üniversitenin yönü net bir biçimde belirlenmiştir… uluslararası görünürlüğü artırma gibi hedefler doğrultusunda…” “Uluslararası Kültür Günü… çok kültürlülük anlayışının üniversite ortamında yerleşmesini sağlamaktadır.”	UNIVERSITY C’s international visibility is linked with its strategic identity, student diversity, international activities, and cultural integration.	The 2024 KİDR states that increasing international visibility is among the university’s strategic directions. It also reports that the annual International Culture Day was held for the fifth time on 14 May 2024 to strengthen international students’ social adaptation and cultural sharing. This supports visibility and campus internationalization.
8. Measurable Targets / KPIs	“Performans göstergeleri ve politikalar geliştirmektedir.” “Ülke çeşitliliği, çift diploma sayısı, değişim öğrenci oranı vb. performans göstergeleri belirlenmiştir.”	UNIVERSITY C uses measurable indicators for internationalization. This makes the strategy more operational and monitorable.	The 2024 KİDR states that the university has prepared an Internationalization / International Student Policy and a related strategic plan under the coordination of the International Relations Directorate. It also states that performance indicators include country diversity, number of double-degree programs, and exchange student ratio. Therefore, KPI alignment is **Strong**, although monitoring evidence could still be improved according to the KGBR.

4.3.1. Interpretation

University C presents internationalization as part of its institutional identity, especially through student internationalization, staff internationalization, and international cooperation. The evidence shows strong alignment in partnerships, language and curriculum, support structures, visibility, and measurable policy indicators. Its English/Turkish education structure and international student focus support its global positioning. However, the mobility theme remains slightly weaker because recent realized incoming and outgoing mobility numbers are not fully documented in the available evidence. Overall, UNIVERSITY C shows a strong strategic and operational internationalization model, but monitoring and reporting of mobility outcomes could be further strengthened.

4.4. University D

Table 4. Internationalization evidence for University D

Theme	Evidence found in KİDR/KAR	What it means for the findings
1. Strategic Positioning	KİDR states that University D aligned its internationalization policy with the **Erasmus Policy Document** and the **2023–2028 Strategic Plan**. It also says five main goals were identified to strengthen internationalization: organizational capacity, international student experience, international visibility, international representation, and academic arrangements for international student recruitment.	This strongly supports the idea that internationalization is not accidental or symbolic. It is formally connected to the university's strategic planning system.
2. International Student Recruitment	KİDR reports that new international student registrations increased over time and that total international student numbers reached **1,071**. It also states that international students mainly come from **Iran, Uzbekistan, Egypt, Morocco, and Pakistan**.	This supports **Partial/Strong alignment**. University D has visible international student growth, but the 3,000-student target has not yet been reached.
3. Partnerships	KİDR states that in 2023, University D made internationalization-related agreements with **27 universities**. It also reports that by 2024, University D had Erasmus agreements with **42 universities in 16 countries**, including **8 new universities** added in 2024.	This strengthens the partnership theme. Before, partnerships looked only partial; now they can be evaluated as **Strong** because there is numerical evidence.
4. Mobility	KİDR says that University D offers opportunities for students to study abroad for one or two semesters, do internships abroad, complete degrees abroad, and develop joint-degree opportunities. However, detailed incoming/outgoing mobility numbers are not clearly provided.	This supports **Partial/Strong alignment**. The mobility infrastructure exists, but realized mobility numbers are still missing.
5. Support Services	KİDR states that internationalization is managed by the **Vice Rector**, **Erasmus and Mobility Programs Coordination Office**, **General Secretariat**, and **International Relations Directorate**. It also reports that the International Relations Directorate received **400,000 USD in 2022–2023** and **300,000 USD in 2023–2024**. The office grew from **1 full-time staff member in 2020** to **6 staff members in 2023**, and started providing communication in French, Russian, Arabic, Tajik, and Persian in addition to English.	This is strong evidence of institutional support. The support-services theme should be evaluated as **Strong**.
6. Language & Curriculum	KİDR/KAR show that University D has **30 master's, 20 bachelor's, and 11 associate degree programs**, together with **English Preparatory** and **Turkish Preparatory** programs.	This supports the language/curriculum theme, but it does not fully prove the exact number of English-medium degree programs. So this theme should remain **Partial/Strong** unless the program-language list is separately verified.
7. Visibility & Promotion	KİDR states that increased resources allowed greater participation in overseas fairs. In 2023, University D participated in fairs in **Germany, Azerbaijan, Algeria, Indonesia, Morocco, Kazakhstan, Egypt, Uzbekistan, and Pakistan**.	This strongly supports the visibility/promotion theme. University D has clear evidence of international promotion activity, so this can now be evaluated as **Strong**.
8. Measurable Targets / KPIs	KİDR states that performance indicators and responsible units were identified, and that monitoring, evaluation, and reporting processes are carried out through the International Relations Directorate. However, KAR also says that although improvements exist, internationalization still needs broader scope and stronger monitoring/improvement mechanisms.	This should be evaluated carefully as **Partial/Strong**. Targets and monitoring exist, but the KAR shows that the system is not yet fully mature.

4.4.1. Interpretation

University D shows a clear and organized internationalization framework connected to its strategic plan, Erasmus policy, and institutional monitoring system. The strongest evidence appears in partnerships, support services, visibility, and administrative capacity, especially through increased office staffing, multilingual communication, and budget allocation. International student recruitment is also progressing, but the stated target has not yet been fully achieved. Mobility and curriculum internationalization are supported by infrastructure, but more detailed evidence on actual mobility numbers and English-medium program distribution would improve the findings. Thus, University D can be interpreted as a strongly developing case with solid institutional capacity and visible progress, but with some areas still requiring stronger outcome documentation.

4.5. University E

Table 5. Internationalization evidence for University E

Theme	Strategic Statement	Practice Evidence	Alignment
1. Strategic Positioning	Internationalization is connected to institutional recognition, international cooperation, qualified publications, bilateral agreements, and global competitiveness.	The 2024–2028 Strategic Plan includes international recognition and international cooperation in the mission and strategic goals.	**Strong**
2. International Student Recruitment	The strategic plan aims to increase international student numbers from **123** to **750** by 2028.	YÖK data show **162 international students**. The university has a visible international student body, but the target has not yet been reached.	**Partial**
3. Partnerships	The university aims to increase international collaborations from **5** to **30** by 2028.	Erasmus agreement list shows multiple partner institutions across several countries and departments.	**Strong**
4. Mobility	Erasmus+ is presented as a tool for mobility, intercultural exchange, international visibility, and joint research opportunities.	Erasmus+ Policy Statement and Erasmus agreement list confirm mobility infrastructure. However, actual incoming/outgoing mobility numbers were not found.	**Partial**
5. Support Services	International students are addressed through institutional communication and international relations services.	International Relations Department page provides direct contact information and describes support for international/prospective students.	**Partial**
6. Language & Curriculum	The strategic plan identifies foreign-language program development as a need for international competitiveness.	No clear publicly available evidence of English-medium programs was identified in the reviewed documents.	**Weak / Partial**
7. Visibility & Promotion	The university aims to increase national and international recognition and preference.	International office page, Erasmus policy, and strategic plan support this direction, but evidence of broader international promotion is limited.	**Partial**
8. Measurable Targets/KPIs	The strategic plan includes measurable internationalization-related KPIs, especially international student numbers and international collaborations.	Clear targets are stated: international students **123 → 750**, collaborations **5 → 30**. Monitoring evidence is still limited.	**Strong**

4.5.1. Interpretation

University E shows a clear strategic intention to internationalize, particularly through international student targets, cooperation targets, Erasmus mobility infrastructure, and international recognition goals. The strongest feature of this case is the presence of measurable targets, such as increasing international students from 123 to 750 and collaborations from 5 to 30 by 2028. However, several themes remain only partially evidenced because actual outcome data, detailed mobility numbers, support-service scope, and English-medium curriculum evidence are limited. Therefore, University E can be interpreted as a strategically ambitious but still developing case, where the main challenge is converting stated targets into documented institutional outcomes.

4.6. Comparative findings across the five vakıf universities

To strengthen the comparative dimension of the study, the findings are organized through a theme-based benchmarking approach. Rather than comparing the five universities only as whole institutions, the analysis compares them across eight common internationalization themes: strategic positioning, international student recruitment, partnerships, mobility, support services, language and curriculum, visibility and promotion, and measurable targets/KPIs. This approach allows the study to identify which universities demonstrate stronger observable progress in each specific area and which dimensions remain less developed or less clearly documented.

Since the strategic plans of the selected universities are still ongoing, the analysis does not evaluate final success or failure. Instead, it focuses on interim observable progress toward the internationalization targets stated in the strategic plans. For this reason, the benchmarking table includes practical evidence values where

available, such as international student numbers, country diversity, Erasmus agreements, MoU figures, mobility data, international office capacity, promotion activities, and KPI targets. Including these values makes the comparison more transparent and reduces subjectivity in the interpretation of strong, partial, or developing progress.

The purpose of this comparison is not to rank the universities in a general sense, but to identify transferable practices across themes. For example, one university may provide stronger evidence in mobility reporting, while another may show stronger progress in international student recruitment, support services, or KPI-based planning. Therefore, the table helps show not only where each university is progressing, but also what other universities may learn from stronger practices in specific internationalization dimensions.

Table 6. Comparative internationalization findings across the five foundation universities

Theme	Evidence / Values	Moderate or Developing Evidence / Values	Interpretation
1. Strategic Positioning	All five universities include internationalization in strategic plans and KİDR.	—	Internationalization is strategically visible across all cases, but implementation depth differs.
2. International Student Recruitment	**University C:** 2,592–2,926 international students, 80+ / 83 countries, around 35% of student body. **University B:** 2,341 international students from 74 countries, 29% of student body. **University A:** 2,286 international students in 2024.	**University D:** 1,071 international students; target is 3,000 by 2028. **University E:** 162–193 international students; target is 750 by 2028.	International student recruitment is strongest in UNIVERSITY C, University B, and University A. University D shows clear progress, while University E remains at an earlier stage.
3. Partnerships	**University C:** 51 MoU partner universities in 34 countries; 54 Erasmus partner universities in 20 countries. **University A:** 149 active department-based Erasmus agreements with 37 institutions in 15 countries. **University D:** Erasmus agreements with 42 universities in 16 countries.	**University E:** target to increase international collaborations from 5 to 30; Erasmus agreement evidence exists. **University B:** broad Erasmus and international partner evidence, but exact total agreement number should be reported if available.	Partnerships are one of the strongest themes overall. UNIVERSITY C, University A, and University D provide the clearest numerical evidence.
4. Mobility	**University B:** 8 outgoing Erasmus students, 8 incoming Erasmus students, 1 outgoing Global Exchange student, and 4 incoming Global Exchange students in 2024.	**UNIVERSITY C:** earlier KİDR mentions 30 exchange and 20 internship opportunities. **University A:** mobility types are documented, but detailed public figures are limited. **University D / University E:** Erasmus infrastructure exists, but actual mobility figures are limited.	Mobility is the least consistently reported theme. University Bis strongest because it reports actual incoming/outgoing numbers, not only agreements.
5. Support Services	**University D:** International Relations Directorate budget of 400,000 USD in 2022–2023 and 300,000 USD in 2023–2024; office grew from 1 staff member in 2020 to 6 staff members in 2023; multilingual support in English, French, Russian, Arabic, Tajik, and Persian. **UNIVERSITY C:** International Relations Office, Erasmus Coordination, DİLMER, international student webpage. **University A:** International Office and Erasmus Coordination Office.	**University B:** International Relations Directorate with sub-units for cooperation, Erasmus, and recruitment. **University E:** International Relations Department exists, but detailed support-service evidence is more limited.	Support services are strongest where internationalization is backed by dedicated offices, staff, budget, multilingual support, and student-facing systems.
6. Language & Curriculum	**University B:** multiple English and Turkish/English programs across business, social sciences, engineering, health sciences, pharmacy, and vocational education. **University A:** several English-medium associate and bachelor programs; 21 associate, 26 bachelor's,	**University D:** English preparatory and Turkish preparatory programs; English-medium program number should be verified. **University E:** no clear English-medium program	Language/curriculum internationalization is strongest in University B, University A, and UNIVERSITY C. University E remains weaker in this theme.

Theme	Evidence / Values	Moderate or Developing Evidence / Values	Interpretation
	and 16 graduate programs overall. **UNIVERSITY C:** teaching language includes English and Turkish; English preparatory education exists.	evidence identified.	
7. Visibility & Promotion	**University D:** participated in international fairs in Germany, Azerbaijan, Algeria, Indonesia, Morocco, Kazakhstan, Egypt, Uzbekistan, and Pakistan. **University B:** international promotion, overseas visits, recruitment fairs, and international visibility activities. **UNIVERSITY C:** international student webpage, international culture day, student testimonials, and high country diversity.	**University A:** strategic KPI to increase overseas promotion activities from 4 to 14. **University E:** visibility is stated as a goal, but implementation evidence is more limited.	Visibility is stronger when supported by fairs, international student web pages, promotion campaigns, country diversity, and institutional events.
8. Measurable Targets / KPIs	**University D:** target of 3,000 international students by 2028; 30% international student target; degree-level targets of 150 associate, 1,800 bachelor's, and 1,050 graduate international students. **University A:** exchange participation target from 32 to 55; international promotion activities from 4 to 14; URAP target from 178 to 155. **University E:** international student target from 123 to 750; collaborations from 5 to 30 by 2028.	**UNIVERSITY C:** performance indicators include country diversity, double-degree numbers, and exchange student ratio. **University B:** strong outcome values exist, but detailed KPI targets are less visible.	KPIs are increasingly used, but public monitoring quality differs. University A, University D, and University E provide the clearest numerical strategic targets.

4.6.1. Interpretation of the table

Strategic positioning is the only theme on which all five universities are well established, that rhetorical commitment to internationalization has become a fully institutionalized norm across the sector. Partnerships follow closely across the sample, with University B the only institution whose partnership evidence, while substantive in practice, is less comprehensively recorded in the reviewed documents than others. These two themes represent the sector's floor: any newly established foundation university aspiring to YÖKAK alignment will, in practice, produce internationalization strategy language and sign bilateral cooperation agreements. Their high scores are analytically uninformative as discriminators; the meaningful variation lies in the tiers below.

Support services and visibility and promotion are fully aligned, with University E as the sole outlier in both cases. The pattern is consistent: four universities have formally structured international offices, documented overseas promotion activity, and institutional visibility strategies, while University E's evidence in both dimensions is limited to its website presence and Erasmus policy statement. The KPI theme is more nuanced: University E aligns fully here alongside University A and University C, because its strategic plan contains explicit quantified targets.

The three lowest-ranked themes international student recruitment, language and curriculum, and mobility are precisely those that require sustained operational investment beyond strategic document production. International student recruitment is where the Operational universities demonstrate their greatest advantage: University B 29 percent international enrollment ratio and University A's year-on-year growth from 1,475 to 2,286 students stand in direct contrast to University E's 162 students against a 750-student target. Language and curriculum is the most discriminating single theme in the study: University Band University C both offer confirmed English-medium programs across multiple faculties, while University E whose strategic plan explicitly identifies foreign-language program development as a competitive priority has no documented English-medium provision. The gap between these two positions is not a matter of degree; it is a qualitative difference in operational readiness.

Mobility emerges as the most persistently underdeveloped dimension across the sample. Even University B, which provides the most granular mobility data of the five institutions 8 outgoing and 8 incoming Erasmus students in 2024 reflects a picture of infrastructure in place but utilization still in its early stages. This finding

suggests that mobility remains an underdeveloped dimension across the Turkish foundation university sector as a whole a structural constraint that reflects the early-stage nature of these institutions' international networks as much as any individual policy failure.

4.7. Cross-university strategy transfer: From evidence to actionable recommendations

The comparative analysis not only identifies what distinguishes high-performing from lower-performing universities; it identifies specific, replicable strategies that lower-performing universities could adopt to improve their alignment profiles. The table presents a structured strategy transfer analysis organized around the six most impactful transferable practices identified in this study. For each practice, the table identifies the source university whose evidence base supports the recommendation, the precise activity or structural feature that produces the outcome, the target university (or universities) where the gap is greatest, and the recommended action.

Table 7. Cross-university strategy transfer recommendations

Theme	Strategy	Source university	What they did	Target university	Recommended action
Language & curriculum (Theme 6)	English-medium / bilingual curriculum	**University B& University C**	Both offer bilingual (Turkish + English) or full English-medium programs across multiple faculties, supported by English Preparatory Classes as formal entry pathways for international students.	**University E**	Strategic plan explicitly targets foreign-language program development but no English-medium programs are publicly documented. Adopting university c's dual-track (Turkish + English per department) model is the single highest-impact action to close the rhetoric–reality gap.
Support services (Theme 5)	Differentiated administrative structure	**University B**	International Relations Directorate is divided into three specialist units: (1) International Cooperation & Exchange Programs, (2) Erasmus+ Projects, (3) International Student Recruitment — each with distinct functions and staff.	**University E & University D**	Both universities operate single international offices covering all functions. Splitting into specialist units creates simultaneous capacity across recruitment, mobility, and partnerships — replicating University B growth trajectory from 17% to 29% international enrollment in three years.
Measurable KPIs (Theme 8)	KPI monitoring architecture	**University A**	Selects 15 core internationalization KPIs from a wider set of 101, each with documented baseline value, target value, and annual monitoring and evaluation cycle embedded in the 2026–2030 Strategic Plan.	**University E**	Strategic plan contains ambitious targets (123→750 international students; 5→30 collaborations) but no monitoring cycle or baseline review mechanism is documented. Adopting University A KPI architecture transforms targets from planning aspirations into operational management tools.
Visibility & promotion (Theme 7)	Structured overseas recruitment fair circuit	**University D**	Despite being classified as Emerging, deployed representatives to 9 countries in 2023	**University E**	Erasmus agreements are in place but no overseas recruitment fair activity is documented. A scaled version of University D's fair

Theme	Strategy	Source university	What they did	Target university	Recommended action
			(Germany, Azerbaijan, Algeria, Indonesia, Morocco, Kazakhstan, Egypt, Uzbekistan, Pakistan), funded by a dedicated $400,000 USD international budget.		circuit targeting 3–4 countries aligned to University E's current student origins would directly address the 4.6× enrollment gap without requiring large upfront infrastructure investment.
Mobility (Theme 4)	Publishing realized mobility figures	**University B**	Publishes exact incoming and outgoing mobility figures in annual KIDR reporting: 8 outgoing Erasmus students, 8 incoming Erasmus students, 1 outgoing Global Exchange, 4 incoming Global Exchange (2024). Small numbers, but fully and transparently documented.	**University C, University D & University E**	All three universities have confirmed Erasmus agreements and mobility infrastructure but report no realized incoming or outgoing figures. Publishing actual numbers even modest ones immediately upgrades the KIDR alignment assessment from 'infrastructure exists' to 'activities confirmed' and creates accountability for year-on-year growth.
Strategic positioning (Theme 1)	Three-dimensional internationalization vision	**University C**	Explicitly structures its internationalization strategy across three distinct axes: (1) student internationalization, (2) academic and administrative staff internationalization, and (3) institutional participation in international cooperation networks — each with dedicated sub-strategies.	**University D & University E**	Both universities articulate internationalization as a priority but without this tripartite structure. Adopting university C's framework provides internal logic to the strategy, makes under-addressed dimensions (particularly staff mobility) immediately visible, and creates a clearer accountability structure for KIDR reporting.

4.7.1. Analytical implications of the strategy transfer framework

Several analytical observations emerge from the strategy transfer analysis that extend beyond the individual recommendations.

First, the most impactful transferable strategies are structural rather than programmatic. The differentiation of University B International Relations Directorate into three specialist units, University C's tripartite internationalization vision, and University A's KPI monitoring architecture are not individual initiatives that can be copied in isolation they are organizational design choices that create the capacity for sustained internationalization activity across multiple dimensions simultaneously. The implication for University E and University D is that the primary investment required is not in a specific activity (a recruitment fair, a language program) but in the organizational infrastructure that makes multiple activities possible at once.

Second, University D represents a strategically valuable model for University E specifically, despite being classified as Emerging rather than Operational. University D's overseas fair circuit across 9 countries, funded from a $400,000 USD international budget, demonstrates that active international promotion is achievable at the Emerging stage before English-medium programs, before large student numbers, before a fully differentiated office structure. For University E, University D is a more immediately replicable benchmark than the Operational universities, whose current profiles reflect years of incremental investment.

Third, the mobility dimension deserves special attention as a system-wide weakness. The absence of published mobility figures is the single most common documentation gap across the sample. University B practice of reporting exact incoming and outgoing numbers even when those numbers are small demonstrates that transparency about mobility outcomes is a low-cost intervention with high institutional value: it shifts the KIDR evaluation from infrastructure assessment (do the agreements exist?) to activity assessment (are they being used?). This practice requires no additional resource investment beyond data collection and reporting discipline, and its adoption by University C, University D, and University E would immediately strengthen three of the five university profiles in this study.

Taken together, the thematic ranking and strategy transfer analysis move the findings of this study from description to prescription. The question is not only which universities are more or less internationalized, but what specific, evidence-based actions the less operationally mature

universities could take drawing on the documented experience of their peers to close the gap between strategic aspiration and institutional practice.

5. DISCUSSION

The findings of this study show that internationalization is a visible strategic priority among the selected newly established vakıf universities in Türkiye. Across the five cases, internationalization appears through similar themes, including international student recruitment, partnerships, mobility, support services, language and curriculum, visibility and promotion, and measurable strategic targets. However, the evidence also shows that the universities are not progressing equally across all themes. Some dimensions, such as strategic positioning and international student recruitment, are more clearly developed, while others, especially actual mobility outcomes and systematic KPI monitoring, remain less consistently documented.

A key finding is that all five universities include internationalization in their institutional direction, but the depth of implementation differs. This means that internationalization is not absent from the strategic planning of newly established vakıf universities; rather, the main difference lies in how far these goals are supported by concrete institutional mechanisms. For example, universities such as University C, University A, and University B show stronger observable progress through international student numbers, English-medium or bilingual programs, Erasmus structures, and international office mechanisms. University D also demonstrates increasing operationalization, especially through international student recruitment, Erasmus agreements, international office capacity, and overseas promotion activities. University E, on the other hand, appears to be at a more developing stage, with clear strategic targets but more limited evidence of progress in student recruitment, English-medium programs, and realized mobility outcomes.

The theme-based benchmarking approach shows that international student recruitment is one of the most measurable and visible areas of progress. Several universities provide clear numerical evidence regarding international student numbers and country diversity. This suggests that international student recruitment has become a practical and measurable component of internationalization strategies, especially for vakıf universities operating in a competitive higher education environment. However, internationalization should not be reduced only to recruitment. The findings also show the importance of support services, curriculum internationalization, partnerships, mobility, and visibility. Universities that combine recruitment with English-medium programs, active international offices, promotion activities, and clear application systems appear to show stronger progress.

Another important finding is that partnerships are widely visible across the cases, but the quality and outcomes of these partnerships are harder to evaluate. Many universities report Erasmus agreements, MoUs, or international cooperation structures. However, the existence of agreements does not automatically mean that mobility, joint projects, or active academic cooperation are taking place. This is especially important for the mobility theme. Except in cases where actual incoming and outgoing mobility figures are reported, mobility evidence often remains based on infrastructure rather than realized outcomes. Therefore, future institutional reporting should distinguish between signed agreements and active mobility or project outputs.

The findings also indicate that support services are essential for turning internationalization from a written strategy into an operational process. Universities with dedicated international offices, Erasmus coordination structures, multilingual communication, international student application systems, and student-facing support mechanisms show stronger institutional capacity. This suggests that internationalization requires administrative infrastructure, budget, staff, and clear responsibilities. Without these, internationalization may remain limited to strategic statements.

The study further shows that measurable targets and KPIs strengthen strategic planning, but monitoring remains uneven. Some universities clearly state numerical targets, such as increasing international student numbers, cooperation agreements, exchange participation, or international promotion activities. However, public evidence on annual monitoring, target achievement, and follow-up actions is not always equally visible. Since most strategic plans are still active, this study does not evaluate final achievement or failure. Instead, it assesses interim observable progress toward stated targets. This distinction is important because ongoing strategic plans should be evaluated through progress and implementation direction, not through final performance judgment.

Overall, the findings suggest that internationalization among newly established vakıf universities is becoming more operational, but unevenly. The strongest evidence appears in areas that are easier to document, such as student numbers, program language, Erasmus agreements, and international office structures. More complex dimensions, such as realized mobility, joint research outputs, student integration quality, and KPI monitoring maturity, require stronger and more transparent institutional reporting.

5.1. Limitations

This study has several limitations. First, the analysis is based primarily on publicly available documents, including strategic plans, KİDR reports, KAR/KGBR reports, Erasmus documents, international office pages, program lists, and YÖK international student data. While these sources are suitable for document analysis, they may not fully reflect internal decision-making processes, unpublished performance reports, or informal institutional practices.

Second, the availability and detail of documents differ across the selected universities. Some universities provide detailed KİDR reports, Erasmus data, international student figures, and program information, while others provide more limited public evidence. This creates an uneven evidence base. Therefore, the findings should be understood as an analysis of publicly observable progress rather than a complete evaluation of all institutional internationalization activities.

Third, most of the strategic plans examined in this study are still ongoing. For this reason, the study does not claim that universities have fully achieved or failed to achieve their internationalization targets. Instead, it evaluates interim observable progress based on the latest available evidence. Final target achievement can only be assessed after the relevant strategic plan periods are completed.

Fourth, some themes are easier to measure than others. International student numbers, Erasmus agreements, MoU figures, and KPI targets can be presented numerically. However, themes such as strategic positioning, support services, visibility, and curriculum internationalization require more qualitative interpretation. Although the study uses a systematic theme-based framework, some degree of interpretation is unavoidable in qualitative document analysis.

Fifth, mobility data are limited in several cases. Many universities report Erasmus agreements or mobility infrastructure, but not all provide clear incoming and outgoing student or staff mobility numbers. As a result, mobility could not be evaluated with the same level of precision across all universities.

Finally, the study focuses only on five newly established vakıf universities in Türkiye. This allows for detailed analysis, but it limits generalizability. The findings cannot be automatically applied to all vakıf universities, state universities, or older higher education institutions. Future research may expand the sample size or include interviews with international office managers, administrators, and students to strengthen the evidence.

6. CONCLUSION

This study examined how selected newly established vakıf universities in Türkiye frame internationalization in their strategic plans and how current institutional evidence reflects progress toward those goals. Using a theme-based document analysis approach, the study analyzed eight dimensions of internationalization: strategic positioning, international student recruitment, partnerships, mobility, support services, language and curriculum, visibility and promotion, and measurable targets/KPIs.

The findings show that internationalization is strategically visible across all five universities. However, the level of observable progress differs across themes and institutions. International student recruitment, partnerships, support services, and strategic planning appear to be the strongest areas overall. Universities such as University C, University A, and University B show strong evidence of internationalization through student numbers, international partnerships, English-medium or bilingual programs, and institutional support structures. University D also shows strong and increasing progress, particularly through international student recruitment, Erasmus agreements, international office capacity, and overseas promotion. University E demonstrates developing progress, especially in strategic target-setting and Erasmus infrastructure, but shows more limited evidence in student-number growth, English-medium curriculum, and realized mobility outcomes.

The study's main contribution is that it moves beyond asking whether universities mention internationalization in their documents. Instead, it examines whether strategic internationalization goals are supported by observable institutional evidence. The theme-based benchmarking approach also shows that universities may be strong in different areas. For example, one university may provide stronger evidence in mobility reporting, another in KPI-based planning, and another in international office capacity. This creates a practical basis for institutional learning across cases.

In conclusion, internationalization in newly established vakıf universities appears to be moving from symbolic strategy toward operational implementation. However, progress remains uneven and depends on administrative capacity, measurable targets, English-medium or bilingual program availability, international office structures, active partnerships, mobility reporting, and transparent monitoring mechanisms. Future institutional improvement should focus not only on setting ambitious internationalization goals, but also on reporting annual progress, publishing mobility outcomes, strengthening support services, and linking international partnerships to measurable academic and student outcomes.

REFERENCES

Bodycott, P. (2009). Choosing a higher education study abroad destination: What mainland Chinese parents and students rate as important. *Journal of Research in International Education, 8*(3), 349–373.

Bulut Şahin, B. (2017). *Internationalization in Turkish universities: Contributions, conflicts, and sources of conflicts: A multiple case study* [Doctoral dissertation, Middle East Technical University].

Camilleri, M. A. (2020). Strategic marketing of higher education institutions. *International Journal of Educational Management, 34*(10), 1525–1538.

Choudaha, R. (2017). Three waves of international student mobility (1999–2020). *Studies in Higher Education, 42*(5), 825–832.

de Wit, H., & Altbach, P. G. (2021). Internationalization in higher education: Global trends and recommendations for its future. *Policy Reviews in Higher Education, 5*(1), 28–46.

de Wit, H., Hunter, F., Egron-Polak, E., & Howard, L. (2015). *Internationalisation of higher education: A study for the European Parliament*. European Parliament, Directorate-General for Internal Policies.

Kireçci, M. A., Bacanlı, H., Erişen, Y., Karadağ, E., Çeliköz, N., Dombaycı, M. A., Toprak, M., & Şahin, M. (2016). The internationalization of higher education in Turkey: Creating an index. *Education and Science, 41*(187), 1–28.

Knight, J. (2004). Internationalization remodeled: Definition, approaches, and rationales. *Journal of Studies in International Education, 8*(1), 5–31.

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.

Yükseköğretim Kurulu [YÖK]. (2025). *Yükseköğretimde uluslararasılaşma strateji belgesi 2024–2028* [Strategy document for internationalization in higher education 2024–2028]. YÖK.

AI-DRIVEN DECISION MAKING: HOW ARTIFICIAL INTELLIGENCE IS TRANSFORMING STRATEGIC MANAGEMENT IN MODERN BUSINESSES

Md Saifur RAHMAN

Ondokuz Mayis University, msaifur110@gmail.com

İrem ALSAN

Ondokuz Mayis University, ecemirem.ia@gmail.com

Abstract

Artificial intelligence (AI) has become one of the most influential technologies shaping modern business environments. Many Businesses nowadays use AI technologies to support strategic decision-making processes to support their decision-making capabilities and gain competitive advantage. The purpose of this study is to examine how artificial intelligence contributes to strategic management and decision-making in the modern businesses. This research adopts a literature-based approach by reviewing previous studies related to AI applications in business decision-making, strategic management, and organizational performance. The study analyzes academic articles, industry reports, and recent empirical studies published between 2010 and 2025. The findings indicate that AI technologies significantly enhance data analysis capabilities, and improve the accuracy of managerial decisions. AI supports managers by processing large datasets and identifying patterns that are difficult to detect through traditional analytical methods. However, literature also highlights several challenges such as ethical concerns, algorithmic bias, lack of transparency, and the need for human oversight in AI-supported decision processes. The study concludes that AI should be considered as a decision-support tool rather than a replacement for human managers. Effective strategic management requires collaboration between AI systems and human expertise. The results contribute to the understanding of how organizations can integrate AI technologies into their strategic decision-making processes.

Keywords: Artificial intelligence, strategic management, decision-making, digital transformation

1. INTRODUCTION

Technological developments have significantly transformed the way organizations operate and make strategic decisions. According to Russell & Norvig (2021), Nowadays technologies like artificial intelligence influence the businesses while making business decision. They also defined AI to a computer system that can perform tasks that normally require human intelligence, such as learning, problem-solving, and data analysis. According to Davenport & Ronanki (2018), Businesses operate in increasingly complex and competitive environments where decision-makers must analyze large volumes of data and respond quickly to market changes. Traditional decision-making approaches often struggle to process such large datasets efficiently. As a result, businesses have started to adopt AI technologies to support managerial decision-making and strategic planning. Shrestha et al., (2019) also said that AI-based systems can analyze large datasets, identify patterns, and generate predictive insights that help managers make more informed decisions. Brynjolfsson & McAfee (2017) emphasizes the use of AI (artificial intelligence) in areas such as financial forecasting, customer behavior analysis, marketing optimization, and supply chain management which are related to the decision making of a company. According to Fountaine et al., (2019) Organizations that integrate AI technologies into their decision processes can increase operational efficiency, reduce uncertainty, and gain competitive advantage in dynamic markets. However, Dwivedi et al, (2021) told something different in their study. They said despite the benefits of it, the use of AI in business decision-making also raises several challenges and concerns. Issues such as algorithmic bias, ethical considerations, transparency of AI systems, and the need for human oversight are frequently discussed in the literature. The purpose of this study is to

examine how artificial intelligence contributes to strategic decision-making in modern businesses. By reviewing the existing literature, this study aims to identify the main benefits, challenges, and implications of AI-driven decision systems for strategic management. According to Martins (2025), The use of AI increases operational efficiency and less bias in the strategic decision-making, and also provides flexibility in the competitive markets. His research also emphasizes on some serious issues such as privacy of data, ethical issues, also the skill shortage of the users in terms of using the AI. He also pointed out that the use of AI needs to be balance between the technological capacity and human control in the organizations.

2. CONCEPTUAL FRAMEWORK

2.1. Artificial Intelligence in Business

Artificial intelligence has gained significant attention in business research due to its ability to process large amounts of data and generate valuable insights. AI technologies include machine learning, natural language processing, expert systems, and predictive analytics (Russell & Norvig, 2021). Brynjolfsson and McAfee (2017), mentioned in their study that AI technologies allow organizations to improve productivity and innovation by automating complex tasks and supporting managerial decision processes. Machine learning algorithms can analyze historical data and generate predictions that support business planning and forecasting. According to Verhoef et al., (2021), AI technologies contribute to digital transformation and organizational innovation. Businesses increasingly use AI systems to optimize operations, reduce costs, and enhance customer experiences. Mahbub, et al., (2025) found that AI driven business processes significantly enhance organizations competitive advantage. AI technologies improve operational efficiency by automating routine tasks, optimizing supply chains, and providing real-time insights that enable faster and more informed strategic decisions. Machine learning models also help organizations forecast market trends, personalize services, and respond more effectively to changing customer needs. Furthermore, their findings indicate that AI-supported systems contribute to sustainable business growth by improving resource allocation, reducing waste, and encouraging innovation. Overall, their study demonstrated that integrating AI into business processes enables firms to adapt quickly to market changes and maintain long-term competitiveness

2.2. AI-Driven Decision Making

If we talk about the important functions, decision-making is one of the most important of them. Traditionally, managers rely on experience, intuition, and limited data analysis when making strategic decisions. However, modern organizations operate in data-rich environments where advanced analytical tools are required to process large datasets (Shrestha et al., 2019). AI-driven decision-making refers to the use of AI technologies to support or automate managerial decisions. These systems can analyze structured and unstructured data, detect patterns, and generate recommendations for decision-makers (Davenport & Ronanki, 2018). According to Jarrahi (2018), AI systems can significantly improve decision quality by reducing human cognitive biases and providing more accurate predictions. AI can also help managers evaluate multiple scenarios and choose the most effective strategic option. AI driven digital system has changed the organizational culture by contributing into the managerial processes. (Rajagopal et al, 2022). The use of AI analytics helps organizations to achieve industry-oriented goals by providing predictive analysis and customer analysis. (Selvarajan, 2021). Similarly, Chintala & Thiyagarajan (2023) discussed that in their study that AI business intelligence provides a foundation for business forecasting and long-term decision making as the institutes can anticipate the changes in the market and can respond according to the market change. Kaggwa et al. (2023), indicated that Artificial Intelligence plays a transformative role in strategic business decision-making. Rather than functioning only as a technological support tool, AI has emerged as a strategic resource that significantly influences how organizations formulate and implement business strategies. The use of AI into managerial processes improves decision quality, enhances organizational agility, and supports more effective evaluation of complex business information. Their study show that AI adoption contributes to improved organizational performance by enabling data-driven insights, optimizing operational processes, and supporting innovative business practices. At the same time, their study also highlights that the successful use of AI requires organizations to develop an AI-ready culture, invest in

appropriate skills, and align technological capabilities with strategic objectives. They suggested that AI provides substantial opportunities for innovation, efficiency, and long-term business sustainability, while also requiring careful managerial planning and responsible implementation. According to Selvarani (2025) Artificial Intelligence (AI) is significantly transforming how businesses operate and make strategic decisions. AI-driven business models use technologies such as machine learning, predictive analytics, and data mining to generate insights that improve the speed, accuracy, and efficiency of decision-making processes. By analyzing large volumes of data, AI helps organizations optimize operations, reduce costs, and identify new growth opportunities in highly competitive markets. His research also highlighted that AI enables companies to predict consumer behavior, detect market trends, and identify operational inefficiencies, allowing organizations to respond quickly to changing business environments. However, the adoption of AI also presents challenges, including ethical concerns, lack of skilled professionals, and issues related to data management. Overall, the study emphasizes that AI has become a key component of modern business strategies and plays a crucial role in supporting digital transformation and strategic decision-making.

2.3. Artificial Intelligence and Strategic Management

Strategic management involves long-term planning and decision-making aimed at achieving organizational goals and maintaining competitive advantage. AI technologies are increasingly used in strategic management processes to support market analysis, competitive intelligence, and risk assessment (Fountaine et al., 2019). Research indicates that organizations that successfully integrate AI into their strategic decision processes can respond more effectively to market changes and improve organizational performance (Bughin et al., 2018). Some Recent studies published in 2024 and 2025 also highlight the growing role of AI in business strategy. For example, Fayaz et al. (2024) found that AI-based analytical tools significantly improve strategic planning by enabling organizations to analyze large datasets and identify emerging market trends. Similarly, Wu and Zhou (2025) argue that AI technologies enhance managerial decision-making by providing real-time insights and predictive analytics.

According to Michael (2024), AI supported analytics combines large set of data with advanced algorithms to produce insights that helps the organizations in making strategic decisions across different industries. Similarly, Garcia and Adams (2023) in their study said that companies that incorporate AI into their data-focused decision process are like to achieve higher profitability, stronger competitive positioning, and improved organizational performance. Badmus et al. (2024) report that organizations using the AI based analytical tools have more decision-making accuracy and other organizations and faster responses to the changing market conditions. Eboigbe et al. (2023) further discussed that AI based business intelligence systems are capable of the transform large amounts of unstructured information into meaningful strategic knowledge, which helps decision makers to access alternatives and make more objective decisions. In addition to that, Mamun et al. (2022) pointed that digital retail and supply chain management sectors, AI generated insights taken from customer data support the development of more personalized strategies while simultaneously improving management and customer satisfaction. From financial points of view, Pillai (2023) argues that the use of AI with big data analytics enhanced proof-based investment decisions and improves risk management practices, thereby reducing the risks in financial planning. Also, Angle (2024) emphasizes that the real strategic value of the AI system depends in its strength of convert complex data into insights that can guide long-term business strategies.

However, scholars also emphasize that AI systems should not fully replace human decision-makers. Instead, AI should be integrated into organizational decision processes as a decision-support tool that complements managerial expertise (Marimira & Gumel, 2025).

3. METHODOLOGY

This study employs a qualitative research approach grounded in a comprehensive literature review. It aims to explore and synthesize existing academic knowledge on the role of artificial intelligence (AI) in strategic decision-making within business contexts. To achieve this, a wide range of academic articles, books, and industry reports published between 2010 and 2025 were systematically examined. Relevant literature was sourced from well-established academic databases, including Google Scholar, Scopus, Web of Science, and ScienceDirect. The selection of studies was guided by specific criteria, focusing on research that addresses:

(i) the application of AI technologies in business operations, (ii) AI-driven decision-making processes, (iii) the intersection of strategic management and artificial intelligence, and (iv) The challenges associated with AI implementation.

To ensure a structured analysis, the selected studies were categorized into key thematic areas, such as AI technologies in business operations, AI-driven decision-making, strategic management implications, and the challenges associated with AI implementation. This thematic organization enables the identification of recurring patterns, key insights, and emerging research trends related to AI-based decision systems in modern organizations.

4. FINDINGS

The findings of this study are presented in line with the thematic areas defined in the methodology, namely: (i) AI technologies in business operations, (ii) AI-driven decision-making, (iii) strategic management implications, and (iv) challenges associated with AI implementation.

4.1. AI Technologies in Business Operations

The literature reviewed in this study demonstrates that artificial intelligence (AI) technologies play a crucial role in enhancing business operations and improving organizational efficiency. AI-based systems enable organizations to process large volumes of structured and unstructured data, thereby improving productivity and operational effectiveness (Brynjolfsson & McAfee, 2017; Russell & Norvig, 2021). One of the key findings is that AI-driven technologies significantly improve operational performance by automating routine tasks, optimizing supply chain processes, and enhancing resource utilization. Organizations that adopt AI technologies benefit from real-time data analysis, which enables faster and more informed operational decisions (Fountaine et al., 2019). Similarly, Mahbub et al. (2025) found that AI-driven business processes enhance organizational agility and efficiency by providing real-time insights and improving decision accuracy. In addition, AI technologies contribute to digital transformation by enabling organizations to redesign business processes, improve customer experience, and increase innovation capabilities (Verhoef et al., 2021). These findings suggest that AI is not only a technological tool but also a strategic enabler of operational excellence and long-term competitiveness.

4.2. AI-Driven Decision-Making

A major finding across the literature is that AI significantly enhances the quality and effectiveness of managerial decision-making. AI-driven decision systems are capable of analyzing large datasets, identifying hidden patterns, and generating predictive insights that support evidence-based decision processes (Davenport & Ronanki, 2018; Shrestha et al., 2019). Compared to traditional decision-making approaches, AI reduces human cognitive biases and improves decision accuracy by providing objective, data-driven recommendations (Jarrahi, 2018). These systems also enable managers to evaluate multiple scenarios and select the most effective strategic alternatives. Furthermore, AI-driven analytics supports business forecasting, customer behavior analysis, and market trend identification, allowing organizations to respond more effectively to dynamic business environments (Selvarajan, 2023; Chintala & Thiyagarajan, 2023). Kaggwa et al. (2023) emphasize that AI has evolved from a support tool into a strategic resource that directly influences managerial decision-making and organizational performance. Overall, the literature highlights that AI-driven decision-making transforms managerial practices by enabling faster, more accurate, and data-oriented decisions, thereby improving overall organizational performance.

4.3. The intersection of strategic management and artificial intelligence:

The findings further reveal that AI has significant implications for strategic management. AI technologies support strategic functions such as market analysis, competitive intelligence, forecasting, and risk assessment (Fountaine et al., 2019). Studies indicate that organizations integrating AI into their strategic processes are

better able to identify emerging market trends and respond effectively to environmental changes (Bughin et al., 2018; Fayaz et al., 2024). AI-powered analytics also provides real-time insights and predictive capabilities that enhance strategic planning and managerial decision-making (Wu & Zhou, 2025). In addition, AI-based analytical systems transform large volumes of data into meaningful strategic knowledge, enabling managers to make more informed and objective decisions (Michael et al., 2024; Eboigbe et al., 2023). Garcia and Adams (2023) found that firms adopting AI-based decision systems achieve higher profitability, improved operational performance, and stronger competitive positioning. From a sectoral perspective, AI-generated insights contribute to personalized strategies in areas such as retail and supply chain management while improving customer satisfaction and operational efficiency (Mamun et al., 2022). Similarly, Pillai (2023) highlights that AI enhances financial decision-making by improving risk management and supporting evidence-based investment decisions.Overall, the literature suggests that AI has become a key strategic resource that enhances organizational agility, innovation, and long-term competitiveness. However, it is emphasized that AI should complement rather than replace human managerial expertise (Marimira & Gumel, 2025).

4.4. The Challenges associated with the AI Implementation

Despite the numerous benefits of AI, the literature also highlights several challenges associated with its implementation in business decision-making. One of the most significant concerns is related to ethical issues, including algorithmic bias, lack of transparency, and data privacy risks (Dwivedi et al., 2021). AI systems often operate as complex models, making it difficult for decision-makers to fully understand how outcomes are generated. This lack of transparency can create trust and accountability issues. Additionally, biased data inputs may lead to inaccurate or unfair decision outcomes. Another major challenge identified in the literature is the shortage of skilled professionals capable of effectively implementing and managing AI technologies. Martins (2025) emphasizes that while AI improves efficiency and reduces decision bias, organizations must address skill gaps and ethical considerations to ensure responsible use. Furthermore, organizations face difficulties in aligning AI technologies with strategic objectives and integrating them into existing systems. The literature consistently emphasizes the importance of human oversight in AI-supported decision-making processes. AI should be considered a decision-support tool rather than a replacement for human managers (Jarrahi, 2018).nec, blandit vel, egestas et, augue (University of Example, 2022).

5. CONCLUSION and DISCUSSION

The findings of this study provide a comprehensive understanding of how artificial intelligence (AI) is transforming business operations, decision-making processes, and strategic management practices in modern organizations. Based on the thematic analysis, several important conclusions can be drawn. First, in terms of AI technologies in business operations, the study confirms that AI plays a critical role in enhancing organizational efficiency and productivity. AI-driven systems enable organizations to process large volumes of data, automate routine tasks, and optimize operational processes. As a result, firms can improve resource utilization, reduce costs, and increase overall performance. These findings highlight that AI is not only an operational tool but also a key enabler of digital transformation and long-term competitiveness. Second, regarding AI-driven decision-making, the study demonstrates that AI significantly improves the quality, speed, and accuracy of managerial decisions. By analyzing complex datasets and generating predictive insights, AI supports evidence-based decision-making and reduces human cognitive biases. This shift from intuition-based to data-driven decision-making represents a fundamental transformation in managerial practices. Organizations that effectively utilize AI-driven analytics are better positioned to make informed decisions and respond to dynamic business environments. Third, the findings reveal important implications for strategic management. AI has evolved from a supporting technology into a strategic resource that influences how organizations formulate and implement business strategies. AI-powered systems enhance strategic planning by providing real-time insights, forecasting capabilities, and competitive intelligence. This enables organizations to identify opportunities, anticipate market changes, and improve their strategic positioning. However, the study also emphasizes that AI should complement rather than replace human

decision-makers. Effective strategic management requires the integration of AI capabilities with human expertise and judgment. Finally, the study identifies several challenges associated with AI implementation. Despite its advantages, AI adoption raises critical issues such as ethical concerns, algorithmic bias, lack of transparency, and data privacy risks. In addition, many organizations face difficulties related to skill shortages and the integration of AI technologies into existing systems. These challenges highlight the importance of responsible AI implementation, appropriate governance mechanisms, and continuous human oversight. The findings of this study contribute to the growing body of literature by providing a structured and thematic understanding of AI's role in strategic decision-making. The results clearly indicate that AI is transforming not only operational processes but also the fundamental nature of managerial decision-making and strategic thinking. One of the key discussions emerging from this study is the increasing dependence of organizations on data-driven decision-making. AI technologies enable firms to move beyond traditional decision-making approaches and adopt more analytical and predictive strategies. This transformation enhances organizational agility and allows firms to respond more effectively to uncertainty and competition. Another important discussion point is the role of AI as a strategic capability. The findings suggest that organizations that successfully integrate AI into their strategic processes are more likely to achieve sustainable competitive advantage. AI-driven insights support innovation, improve market responsiveness, and strengthen organizational performance. However, the strategic value of AI depends on how effectively it is aligned with organizational goals and capabilities. At the same time, the study highlights a critical balance between technological advancement and human involvement. While AI provides powerful analytical capabilities, it cannot fully replace human judgment, creativity, and ethical reasoning. Therefore, organizations must adopt a hybrid approach in which AI systems support, rather than substitute, managerial decision-making.The discussion emphasizes that the successful implementation of AI requires more than technological investment. Organizations must develop AI-ready cultures, invest in employee skills, and establish clear ethical and governance frameworks. Without addressing these factors, the potential benefits of AI may not be fully realized. Artificial intelligence has become a fundamental component of modern business strategy and decision-making. It enhances operational efficiency, improves decision quality, and strengthens strategic management capabilities. However, its successful application depends on the ability of organizations to integrate AI technologies with human expertise and to address the associated ethical and managerial challenges. Organizations that achieve this balance are more likely to gain competitive advantage and sustain long-term growth in an increasingly digital and data-driven business environment.

REFERENCES

Angle, M. (2024). From data to decisions: How AI-driven analytics reshapes business intelligence and profitability. https://doi.org/10.13140/RG.2.2.29309.99041

Badmus, O. (2024). From gut feeling to algorithmic thinking: AI-driven decision-making in strategic management. Algora, 1(02), 1–15. https://doi.org/10.63084/algora.v1i02.19

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future. W.W. Norton. https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3876824

Bughin, J., Seong, J., Manyika, J., Chui, M., & Joshi, R. (2018). Notes from the AI frontier: Modeling the impact of AI on the world economy. McKinsey Global Institute. https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3217119

Chintala, S., & Thiyagarajan, V. (2023). AI-driven business intelligence: Unlocking the future of decision-making. ESP International Journal of Advancements in Computational Technology, 1, 73–84.

Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. Harvard Business Review. https://www.bizjournals.com/boston/news/2018/01/09/hbr-artificial-intelligence-for-the-real-world.html

Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Ismagilova, E., et al. (2021). Artificial intelligence in business research. International Journal of Information Management. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.08.002

Eboigbe, E. O., Farayola, O. A., Olatoye, F. O., Nnabugwu, O. C., & Daraojimba, C. (2023). Business intelligence transformation through AI and data analytics. Engineering Science & Technology Journal, 4(5), 285–307.

Fayaz, M., Amin, M., & Iqbal, M. (2024). Artificial intelligence in decision-making: A descriptive analysis of its impact on strategic planning. Journal of Business and Management Research, 3(2).

Fountaine, T., McCarthy, B., & Saleh, T. (2019). Building the AI-powered organization: Technology is not the biggest problem, culture is. Harvard Business Review, 97, 62.

Garcia, A., & Adams, J. (2023). Data-driven decision making: Leveraging analytics and AI for strategic advantage. Research Studies of Business, 1(02), 77–85.

Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. Business Horizons, 61(4), 577–586. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007

Kaggwa, et al. (2023). AI in decision making: Transforming business strategies. International Journal of Research and Scientific Innovation (IJRSI), 10(12). https://doi.org/10.51244/IJRSI.2023.1012032

Mahabub, S., Hossain, M. R., & Snigdha, E. Z. (2025). Data-driven decision-making and strategic leadership: AI-powered business operations for competitive advantage and sustainable growth. Journal of Computer Science and Technology Studies, 7(1), 326–336. https://doi.org/10.32996/jcsts.2025.7.1.24

Mamun, M. N. H., Rahman, M. M., & Goswami, D. (2022). Strategic decision-making in digital retail supply chains: Harnessing AI-driven business intelligence from customer data. Review of Applied Science and Technology, 1(03), 1–31.

Marimira, N., & Gumel, B. (2025). Artificial intelligence and strategic decision making. Asian Journal of Economics, Business and Accounting, 25(3), 316–327. https://doi.org/10.9734/ajeba/2025/v25i31712

Martins, M. R. (2025). Artificial intelligence in business strategy: How AI-driven analytics is reshaping decision making. International Journal of Humanities and Information Technology, 7(1). https://doi.org/10.21590/

Michael, C. I., Impede, O. J., Adejumo, A. D., Adenekan, I. O., Adebayo, D., Ojo, A. S., & Ayodele, P. A. (2024). Data-driven decision making in IT: Leveraging AI and data science for business intelligence. World Journal of Advanced Research and Reviews, 23(01), 432–439.

Pillai, V. (2023). Integrating AI-driven techniques in big data analytics: Enhancing decision-making in financial markets. International Journal of Engineering and Computer Science, 12(07), 18530–18535.

Rajagopal, N. K., Qureshi, N. I., Durga, S., Ramirez Asis, E. H., Huerta Soto, R. M., Gupta, S. K., & Deepak, S. (2022). Future of business culture: An artificial intelligence-driven digital framework for organization decision-making process. Complexity, 2022(1), 7796507.

Russell, S. J., & Norvig, P. (2021). Artificial intelligence: A modern approach (4th ed.). Pearson.

Selvarajan, G. P. (2023). Augmenting business intelligence with AI: A comprehensive approach to data-driven strategy and predictive analytics. International Journal of All Research Education and Scientific Methods, 11(10), 2121–2132.

Selvarani, A. (2025). AI-driven business models: Transforming strategic decision-making in the digital era. Research Explorer: International Journal on Economics and Business Management, 14(45).

Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M., & von Krogh, G. (2019). Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence. California Management Review, 61(4), 66–83.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., 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

Wu, T., & Zhou, Y. (2025). Applications of artificial intelligence in business decision-making. Advances in Economics, Management and Political Sciences. https://doi.org/10.54254/2754-1169/2025.21777

Zhu, C. H. (2025). AI-enhanced strategic management: Improving decision-making efficiency in modern enterprises. Innovative Organizational Design, 1(2), 124. https://doi.org/10.63808/iod.v1i2.124

TRANSPARENCY IN CANDIDATE-FACING RECRUITMENT PROCESSES IN THE BIST 30 CONTEXT

Berke AKKAYA

Istanbul University, School of Business, Department of Quantitative Methods, berkeakkaya@istanbul.edu.tr

Edanur ÇELİK

Istanbul University, School of Business, Department of Human Resources Management, edanur.celik@istanbul.edu.tr

Abstract

This study examines candidate-facing recruitment transparency in the BIST 30 context through a qualitative content analysis of publicly accessible recruitment materials. While prior research has explored applicant reactions, e-recruitment fairness, and AI-enabled hiring, less is known about how organizations communicate recruitment transparency across multiple dimensions in actual public-facing materials. To address this gap, the study conceptualizes recruitment transparency as a multidimensional construct covering process, criteria, assessment tools, data/privacy, normative commitments, candidate journey visibility, and algorithmic/AI-related transparency. The analysis includes 30 coded cases derived from career pages, job advertisements, privacy notices, application forms, and recruitment process descriptions. The findings show that candidate-facing recruitment transparency is uneven rather than uniform. The findings suggest that publicly visible recruitment communication is generally more transparent about applicant criteria and organizational values than about assessment logic, candidate journey mechanisms, or AI-related decision processes. The study contributes a multidimensional framework for analyzing how organizations structure recruitment visibility in increasingly digital hiring environments.

Keywords: Recruitment Transparency, Digital Recruitment, Algorithmic Hiring

1. INTRODUCTION

Recruitment is increasingly judged not only by hiring outcomes but also by how clearly and fairly organizations communicate their selection processes to candidates. For applicants, recruitment is often the first substantive point of contact with an organization, and the information made visible at this stage can shape perceptions of fairness, trust, and organizational attractiveness (Gilliland, 1993; McCarthy et al., 2017). In digital hiring environments, this issue becomes even more consequential because candidates encounter recruitment largely through public-facing materials such as career pages, job advertisements, privacy notices, application forms, and process descriptions rather than through direct interpersonal contact (Thielsch et al., 2012; Lo Piccolo et al., 2024).

At the same time, recruitment communication has become more complex. Organizations are expected not only to specify qualifications and job requirements, but also to communicate organizational values, data practices, candidate experience mechanisms, and, increasingly, the role of digital or AI-supported tools in hiring. Yet these forms of transparency do not necessarily develop together. An organization may clearly present applicant criteria while remaining vague about assessment tools, privacy practices, or candidate progression. Likewise, value-rich messaging may coexist with limited disclosure about the actual logic of decision-making (Hausknecht et al., 2004; Hunkenschroer & Luetge, 2022; Rigotti & Fosch-Villaronga, 2024).

This gap is particularly relevant in large corporate environments where public visibility and digital recruitment maturity tend to be higher. The BIST 30 context is analytically relevant because it captures large, highly visible organizations operating under relatively stronger legitimacy pressures and with greater capacity for structured digital recruitment communication. In the BIST 30 context, publicly accessible recruitment materials provide a useful setting for examining how major organizations present recruitment processes to external candidates. Although prior studies have addressed applicant perceptions of procedural justice, website-based recruitment fairness, and AI-related concerns in hiring, less is known about how these elements come together in the public recruitment communication of large organizations operating in the same market environment (Lo Piccolo et al., 2024; McCarthy et al., 2017). Against this background, the study addresses three research questions:

- RQ1. How is candidate-facing recruitment transparency distributed across publicly accessible recruitment materials in the BIST 30 context?
- RQ2. Which transparency dimensions are more visible, and which remain comparatively weak, in public recruitment communication?
- RQ3. What dominant transparency profiles emerge across coded cases?

This study addresses that gap by examining candidate-facing recruitment transparency across publicly accessible recruitment materials in the BIST 30 corporate context. It conceptualizes recruitment transparency as a multidimensional construct composed of process transparency, criteria transparency, assessment tool transparency, data/privacy transparency, normative transparency, candidate journey visibility, and algorithmic/AI-related transparency. Using qualitative content analysis, the study analyzes how these dimensions are made visible across cases and identifies dominant transparency profiles within the sample. In doing so, the paper shifts attention from isolated transparency issues to the broader architecture of public recruitment communication.

2. LITERATURE REVIEW

Research relevant to candidate-facing recruitment transparency can be organized around three connected streams: applicant reactions to selection procedures, e-recruitment and digital recruitment communication, and AI-enabled hiring. Across these streams, a common insight is that applicants respond not only to hiring outcomes but also to how recruitment procedures are structured, communicated, and justified. Gilliland (1993) established the organizational justice basis of applicant reactions by showing that candidates evaluate selection systems in terms of procedural fairness rather than distributive outcomes alone. Subsequent work demonstrated that such reactions are associated with organizational attractiveness, job acceptance intentions, and related behavioral responses (Hausknecht et al., 2004). McCarthy et al. (2017) further confirmed that applicant reactions remain a substantive field of study with meaningful practical implications for organizations, especially when selection systems are perceived as fair, informative, and job-related. Truxillo et al. (2017) likewise emphasized that the communication of hiring procedures is itself a consequential part of the applicant experience.

This issue becomes more salient in digital recruitment contexts. As recruitment shifts to websites, online application systems, and platform-based interfaces, candidate experience is increasingly shaped by what organizations make visible through digital communication. Thielsch et al. (2012) showed that fairness expectations remain important in e-recruitment settings and that feedback and information provision are especially salient in online environments. More recent evidence suggests that procedural justice cues on recruitment websites influence applicant intentions through organizational attractiveness, indicating that digital recruitment platforms function not only as technical portals but also as transparency signals (Lo Piccolo et al., 2024). In this sense, candidate-facing transparency is partly constructed through the design of digital recruitment communication. In the Turkish context, (Tutar & Ay, 2021) further showed that corporate websites are important recruitment and signaling interfaces, although the depth and interactivity of recruitment-related communication remain uneven.

A third stream concerns AI-enabled recruitment and algorithmic hiring. Here, the literature has focused primarily on fairness, opacity, accountability, and explainability. Hunkenschroer and Luetge (2022) showed that AI use in recruitment raises concerns about bias, privacy, and opaque decision processes, making transparency and explainability central to responsible deployment. Similarly, Rigotti and Fosch-Villaronga (2024) highlighted fairness as a core issue in AI-supported recruitment and selection. At the applicant level, recent evidence suggests that AI-driven hiring can weaken trust and procedural justice relative to human-led processes, with downstream effects on organizational attraction and intent to apply (Babaee & Shank, 2025). Related emerging work also suggests that delayed or weakly justified communication can negatively shape fairness perceptions across recruitment stages, reinforcing the importance of timely and intelligible candidate-facing explanation (Barattucci et al., 2025). Taken together, this literature suggests that transparency is especially consequential in AI-mediated hiring, where the use of automated systems can intensify perceptions of "black box" evaluation.

Despite these advances, an important gap remains. Existing studies typically examine only one part of the problem: applicant-reaction research emphasizes fairness perceptions, e-recruitment research focuses on website-based justice cues and digital experience, and AI hiring research concentrates on explainability, trust, and accountability. What remains underdeveloped is a framework for analyzing candidate-facing recruitment transparency as a multidimensional communication phenomenon across these domains at once. In practice, organizations may disclose job criteria clearly while remaining opaque about assessment tools, candidate journey mechanisms, privacy practices, or AI involvement. The literature has not sufficiently captured how these forms of visibility coexist, diverge, or substitute for one another in actual public recruitment communication (McCarthy et al., 2017; Rigotti & Fosch-Villaronga, 2024).

This gap is especially relevant in the BIST 30 corporate context, where large organizations operate in a relatively visible institutional environment and increasingly rely on digital recruitment interfaces. Although prior work has examined HR practices and online recruitment communication in Turkish corporate settings, the public candidate-facing architecture of recruitment transparency has not been systematically analyzed as a multidimensional construct (Özşahin Koç et al., 2023; Tutar & Ay, 2021). The present study addresses this gap by examining how publicly accessible recruitment materials communicate process, criteria, assessment tools, data/privacy practices, normative commitments, candidate journey mechanisms, and algorithmic/AI-related visibility. In doing so, it extends prior work on applicant reactions, digital recruitment fairness, and AI hiring by shifting attention from isolated transparency issues to the broader structure of public recruitment communication.

3. METHODOLOGY

This study uses qualitative content analysis to examine candidate-facing recruitment transparency in publicly accessible recruitment communication within the BIST 30 corporate context. The focus is not the internal effectiveness of hiring systems, but the extent to which organizations make recruitment-related information visible, partially visible, or opaque to external applicants. This design is appropriate because qualitative content analysis enables systematic interpretation of textual material through structured categories, while applicant-reaction research shows that the communication of selection procedures shapes candidate perceptions and responses (Mayring, 2000; McCarthy et al., 2017; Zhang & Wildemuth, 2009).

The empirical setting is the BIST 30 (XU030), defined by Borsa İstanbul as an index composed of 30 constituents (Borsa İstanbul, n.d.). The sample was constructed around the BIST 30 organizational context and limited to publicly accessible candidate-facing recruitment materials, including career pages, public job advertisements, candidate privacy notices, candidate disclosure statements, application forms, FAQ pages, and recruitment process descriptions. The unit of analysis is the candidate-facing public recruitment communication case associated with the BIST 30 context, rather than the stock-listed legal entity in a strictly formal sense. This distinction is important because, in two cases, holding-level recruitment communication was not sufficiently detailed at the public interface level. In those instances, an affiliated company was included as a proxy case in order to capture the candidate-facing recruitment communication environment

associated with that holding context. This applied only to C15 and C19 and was limited to cases where holding-level HR principles were broadly shared but job-level recruitment communication was materially more visible at the affiliate level. The final sample consists of 30 coded cases, anonymized as C1-C30 for analytical clarity. Case characteristics are reported in Table 1.

Table 1. Case characteristics and primary public recruitment materials

ID	Sector	Main Public Recruitment Material
C1	Defense/Technology	Job advertisement; recruitment criteria/process page
C2	Banking	Job advertisement; career page
C3	Beverages/FMCG	Job advertisement; candidate disclosure statement
C4	Energy Equipment	HR policy; candidate consent/privacy text
C5	Retail	Candidate privacy notice
C6	Engineering/Construction	Candidate privacy notice; job advertisement
C7	Real Estate/Property Development	Personnel policy; application form
C8	Automotive	Job advertisement
C9	Banking	Career process page; job advertisement
C10	Agriculture/Chemicals	HR/career page
C11	Steel/Manufacturing	General application page; privacy notice
C12	Mining	Career page; application form
C13	Retail	Job advertisement
C14	Steel/Manufacturing	HR page; recruitment stages page
C15	Automotive Retail/Mobility	Job advertisement
C16	Aviation	Job advertisement
C17	Petrochemicals	Career page
C18	Chemicals/Manufacturing	HR page; application form; consent text
C19	Technology/Digital Services	Job advertisement; group career page
C20	Aviation/Airport Operations	Career landing page
C21	Automotive	Talent/career program page
C22	Telecommunications	Candidate experience page; job advertisement
C23	Energy/Refining	Talent program page; job advertisement
C24	Aviation	Career portal; candidate guide; position pages
C25	Telecommunications	Job advertisement; candidate disclosure link
C26	Banking	Career page; job advertisement
C27	Cement/Manufacturing	Career/HR page; job advertisement
C28	Food/FMCG	Job advertisement; candidate privacy notice
C29	Banking	Recruitment page; position page
C30	Glass/Manufacturing	Job advertisements

The corpus was coded through a multidimensional framework consisting of seven core dimensions: process transparency, criteria transparency, assessment tool transparency, data/privacy transparency, normative transparency, candidate journey visibility, and algorithmic/AI-related transparency. These seven dimensions were selected because, taken together, they capture the main candidate-facing layers of recruitment visibility identified across the relevant literature: procedural structure, applicant requirements, evaluative methods, data practices, value signaling, process navigation, and digital or AI-related disclosure (Lo Piccolo et al., 2024; McCarthy et al., 2017; Rigotti & Fosch-Villaronga, 2024; Xiong & Kim, 2025). Each dimension was coded on a three-point ordinal scale. More specifically, a score of 0 was assigned when a dimension was absent or only implicitly inferable from the material. A score of 1 was assigned when the dimension was mentioned but limited in scope, weakly specified, or lacking operational detail. A score of 2 was assigned when the dimension was explicitly and substantively visible, with enough detail for the candidate-facing communication to support clear interpretation.

Table 2. Coding framework for candidate-facing recruitment transparency

Dimension	Definition
Process Transparency	The extent to which recruitment stages are disclosed to candidates.
Criteria Transparency	The extent to which qualifications, competencies, and expectations are specified.
Assessment Tool Transparency	The extent to which evaluation tools are disclosed.
Data/Privacy Transparency	The extent to which candidate data practices are explained.
Normative Transparency	The extent to which value-based commitments are emphasized.
Candidate Journey Visibility	The extent to which candidate support and navigation mechanisms are provided.
Algorithmic/AI Transparency	The extent to which AI-related or automated recruitment practices are disclosed.

The coding framework was developed through an iterative, literature-informed process. Drawing on prior research on applicant reactions, e-recruitment, procedural justice, and AI-enabled hiring, the dimensions were defined conceptually first and then refined through repeated reading of the collected materials (Mayring, 2000; Zhang & Wildemuth, 2009). Coding rules were used to distinguish absence, partial visibility, and clear visibility, and particular attention was given to reducing ambiguity between conceptually adjacent dimensions.

To reduce construct overlap, conceptually adjacent dimensions were distinguished as follows. Process transparency refers to the visibility of recruitment stages or sequence, such as application, test, interview, and offer. Assessment tool transparency refers specifically to the visibility of evaluation methods used within the process, such as inventories, aptitude tests, case studies, language tests, or interview types. Candidate journey visibility refers to mechanisms that support navigation, monitoring, or experience management across the process, such as portals, FAQs, tracking tools, onboarding guidance, or feedback channels. Normative transparency refers to value-based commitments communicated in recruitment-related materials, such as equality, inclusion, development, wellbeing, or sustainability. These distinctions were built into the coding rules in order to keep stage visibility, evaluative methods, candidate support mechanisms, and value signaling analytically separate.

Coding was conducted manually through close reading of the collected materials. The coding process involved two researchers working with the same rule-based coding framework. Throughout the process, coding decisions were compared and refined through discussion with reference to the coding rules, the operational definitions of the dimensions, and the qualitative character of the recruitment materials. Disagreements were concentrated mainly in borderline distinctions between process transparency, assessment tool transparency, and candidate journey visibility, and were resolved through rule-based comparison and discussion. Where multiple public documents existed for the same case, they were treated as a single candidate-facing communication bundle and coded jointly. After dimension-level coding, the results were assembled into a comparative case matrix, from which descriptive summaries and cross-case visualizations were generated. The coded patterns were then interpreted at a second level through dominant transparency profiles, including process-oriented, data/privacy-oriented, normative/value-oriented, candidate-journey-oriented, application-form-oriented, development-oriented, and low-visibility cases. These profiles are used as interpretive categories rather than formal latent clusters, consistent with qualitative content analysis approaches that move from structured classification to cross-case interpretation (Mayring, 2000; Zhang & Wildemuth, 2009). Because the coding scheme is ordinal, the numerical summaries reported later in the paper are used descriptively and heuristically rather than inferentially. To improve traceability and support the profile interpretation, the full case-by-dimension coding matrix is reported in Table 3.

Table 3. Case-by-dimension coding matrix used for profile interpretation

ID	Process	Criteria	Assessment Tool	Data/Privacy	Normative	Candidate Journey	Algorithmic/AI
C1	2	2	1	0	1	1	0
C2	2	2	1	1	2	1	0
C3	1	2	1	2	2	1	0
C4	1	1	1	2	2	0	0
C5	0	0	0	2	0	0	0
C6	1	2	1	2	0	0	0
C7	1	1	0	1	1	0	0
C8	1	2	1	0	2	0	0
C9	2	2	2	1	2	2	0
C10	1	1	2	0	1	0	0
C11	1	0	0	2	0	0	0
C12	1	1	0	0	1	0	0
C13	2	2	2	0	1	1	0
C14	2	1	2	0	1	0	0
C15	2	2	2	0	2	1	0
C16	0	2	0	0	2	0	0
C17	0	0	0	0	2	0	0
C18	1	1	0	2	0	0	0
C19	1	2	0	1	2	0	0
C20	0	0	0	0	0	0	0
C21	0	0	0	0	0	0	0
C22	2	2	2	0	1	2	0
C23	2	2	2	0	1	2	0
C24	2	2	2	1	1	2	1
C25	0	2	0	1	2	0	0
C26	2	2	2	0	1	1	0
C27	2	2	2	0	2	1	0
C28	1	2	1	2	2	0	0
C29	2	2	1	0	1	1	0
C30	0	2	0	0	2	0	0

The study has several limitations. First, it analyzes public recruitment communication rather than internal hiring practice. Second, transparency is assessed as candidate-facing visibility, not as proof of substantive fairness or legal compliance. Third, a limited number of proxy cases were used where holding-level communication was insufficient. Although coding was conducted by two researchers using a shared rule-based framework, a formal intercoder agreement coefficient was not calculated. Finally, the framework is bounded by the informational limits of the available corpus. However, this is also central to the study's contribution, since what organizations omit or leave vague in candidate-facing recruitment communication is analytically as important as what they explicitly disclose (Lo Piccolo et al., 2024; Rigotti & Fosch-Villaronga, 2024; Xiong & Kim, 2025).

4. RESULTS

This study examined candidate-facing recruitment transparency across publicly accessible recruitment materials in the BIST 30 corporate context through a multidimensional content analysis framework. The findings show that recruitment transparency is not a uniform organizational attribute; rather, it is unevenly distributed across several dimensions, including process transparency, criteria transparency, assessment tool transparency, data/privacy transparency, normative transparency, candidate journey visibility, and algorithmic/AI-related transparency. Publicly visible recruitment communication differs not only in the

amount of information disclosed to candidates, but also in the type of transparency made visible. Table 4 combines descriptive statistics with the percentage distribution of coded values across dimensions, allowing the visibility pattern of each dimension to be observed not only through central tendency but also through the relative concentration of low, partial, and clear disclosure.

Table 4. Descriptive statistics and value distribution across recruitment transparency dimensions

Dimension	Mean	Median	Mode	0 (%)	1 (%)	2 (%)
Process Transparency	1.17	1.0	2.0	23.3%	36.7%	40.0%
Criteria Transparency	1.47	2.0	2.0	16.7%	20.0%	63.3%
Assessment Tool Transparency	0.93	1.0	0.0	40.0%	26.7%	33.3%
Data/Privacy Transparency	0.67	0.0	0.0	56.7%	20.0%	23.3%
Normative Transparency	1.23	1.0	2.0	20.0%	36.7%	43.3%
Candidate Journey Visibility	0.53	0.0	0.0	60.0%	26.7%	13.3%
Algorithmic/AI Transparency	0.03	0.0	0.0	96.7%	3.3%	0.0%

Note. The coding scheme is ordinal (0 = not visible, 1 = partially visible, 2 = clearly visible). Mean, median, and mode are reported for descriptive orientation only.

As shown in Table 4, the transparency dimensions do not display similar central tendencies across the sample. The percentage distribution sharpens this contrast. Criteria transparency has the highest share of clear visibility (63.3%), followed by normative transparency (43.3%) and process transparency (40.0%). In contrast, candidate journey visibility (60.0%) and data/privacy transparency (56.7%) are most often coded at 0, while algorithmic/AI transparency is almost entirely absent from the sample (96.7% coded at 0). Assessment tool transparency shows a more divided pattern, with substantial shares at both 0 (40.0%) and 2 (33.3%). Overall, these distributions suggest that public recruitment communication more often clarifies applicant requirements and organizational values than the mechanics or digital logic of selection.

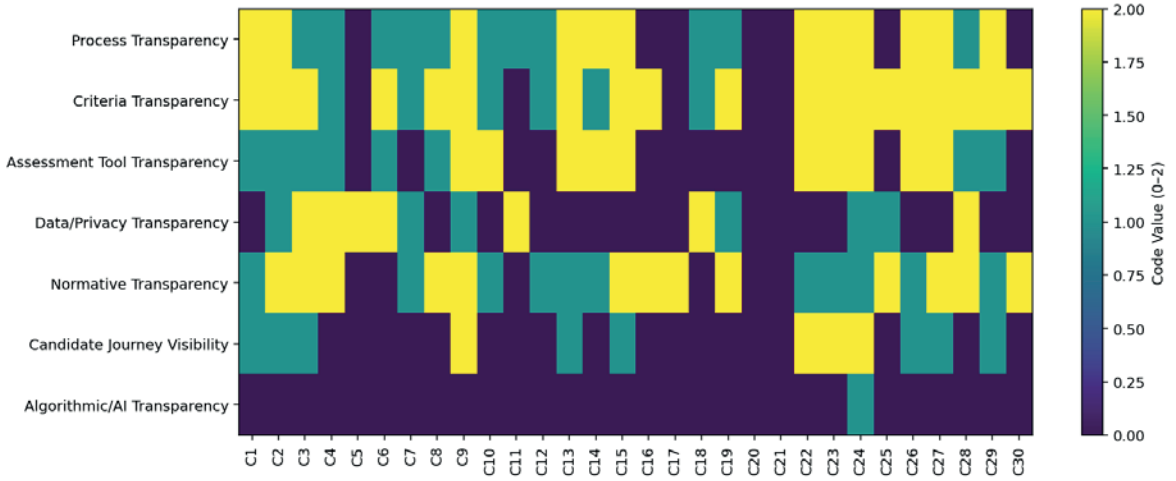


Figure 1. Distribution of recruitment transparency dimensions across coded cases

Figure 1 further indicates that candidate-facing recruitment transparency is better understood as a multidimensional rather than single-axis construct. The heatmap reveals substantial cross-case variation and confirms that visibility is unevenly distributed across dimensions. Criteria transparency and normative transparency appear more widely visible across the sample, whereas candidate journey visibility and especially algorithmic/AI transparency remain limited in most cases. Process transparency shows a more uneven pattern, with some cases displaying relatively clear stage visibility and others showing little or no process disclosure. The figure also suggests that strong visibility in one transparency dimension does not

necessarily coincide with strong visibility in others. Cases that are relatively strong in process and criteria disclosure may remain weak in data/privacy visibility, while normatively strong cases often provide less clarity on assessment procedures or candidate journey mechanisms. This fragmented configuration is one of the study's central empirical findings.

A first notable pattern concerns process transparency, which is concentrated in a limited subset of cases. Structured recruitment communication is especially visible in aviation, banking, telecommunications, and some large-scale industrial talent programs. These cases commonly disclose stages such as application screening, online testing, interviews, case exercises, reference checks, offers, and onboarding. However, even where stages are visible, decision logic often remains unclear, as the materials rarely explain how performance at each stage is interpreted or weighted.

A second pattern is the relative strength of criteria transparency. Many cases clearly specify educational background, work experience, technical competencies, behavioral expectations, and language requirements. This suggests that the sampled materials more often disclose the profile of the "ideal candidate" than the logic through which selection decisions are made.

A third pattern concerns assessment tool transparency, which is less widespread than criteria transparency but still visible in a subset of cases. These cases refer to personality inventories, aptitude tests, language assessments, case studies, assessment center practices, technical interviews, reference checks, or competency-based interviews. Yet such disclosure remains largely procedural and rarely clarifies how these tools shape shortlisting, elimination, or final selection.

A fourth and particularly important finding is that data/privacy transparency develops along a partly separate axis from process transparency. In some cases, especially those supported by candidate privacy notices, disclosure is stronger with regard to personal data categories, legal grounds for processing, storage, transfer, consent, and candidate rights. However, stronger data/privacy disclosure does not necessarily coincide with higher process visibility, suggesting that candidates may be better informed about how their data are handled than about how recruitment decisions are structured.

A fifth pattern is the widespread presence of normative transparency. Across many cases, the sampled materials strongly emphasize equality, inclusion, diversity, human-centeredness, development, wellbeing, sustainability, and collaborative culture. Such messaging presents the organization as fair, modern, and candidate-friendly, yet it often coexists with weaker operational disclosure. For example, some normatively strong cases foregrounded equality, development, and wellbeing language while offering little explanation of assessment weighting or selection logic. By contrast, some data/privacy-oriented cases provided comparatively detailed information on data processing, storage, and consent while leaving recruitment stages only weakly specified.

This pattern points to a broader distinction between symbolic visibility and operational visibility. Public recruitment communication often makes organizational values and fairness claims visible while leaving the mechanics of decision-making comparatively less visible. As a result, candidates are more often given an explanation of the environment of selection than of the logic of selection itself.

Another important finding concerns candidate journey visibility, which is substantially more developed only in selected cases. These cases provide not only assessment-stage information, but also candidate support mechanisms such as portals, progress tracking, guides, FAQs, digital onboarding, or feedback tools. This suggests that, from the applicant's perspective, transparency includes not only procedural disclosure but also whether the process can be understood, navigated, and monitored.

Taken together, these patterns suggest that the sample is better interpreted as comprising several distinct transparency profiles rather than a single transparency hierarchy. Dominant profiles were assigned interpretively rather than algorithmically, based on the most substantively pronounced transparency pattern

in each case, the relative prominence of coded dimensions, and the overall character of the underlying recruitment materials. Where multiple dimensions were visible, priority was given to the one that most clearly structured the candidate-facing communication of the case. To make these configurations analytically visible, Table 5 groups the coded cases according to their dominant transparency profile.

Table 5. Dominant transparency profiles across coded cases

Profile Type	Coded Cases	Core Emphasis
Application-form-oriented	C7; C12	Applicant information visibility
Candidate-journey-oriented	C22; C24	Candidate support and process navigation
Data/privacy-oriented	C3; C4; C5; C6; C11; C18; C28	Data handling and privacy disclosure
Development-oriented	C10	Growth and career progression
Low-visibility	C20; C21	Minimal public recruitment disclosure
Normative/value-oriented	C2; C8; C16; C17; C19; C25; C30	Values, inclusion, and employer branding
Process-oriented	C1; C9; C13; C14; C15; C23; C26; C27; C29	Recruitment stages and assessment flow

As shown in Table 5, the sample includes several distinct transparency configurations rather than a single dominant pattern. Process-oriented cases form the largest profile and appear strongest in procedural clarity, although they remain weaker in explaining decision weighting. Data/privacy-oriented cases make candidate data practices relatively more visible yet often provide limited process disclosure. Normative/value-oriented cases emphasize equality, inclusion, and organizational culture, but tend to offer weaker operational clarity. Candidate-journey-oriented cases stand out in process navigation and candidate support, whereas application-form-oriented and low-visibility cases provide only limited transparency beyond basic entry points. A final development-oriented profile places greater emphasis on growth and career progression than on formal recruitment structure.

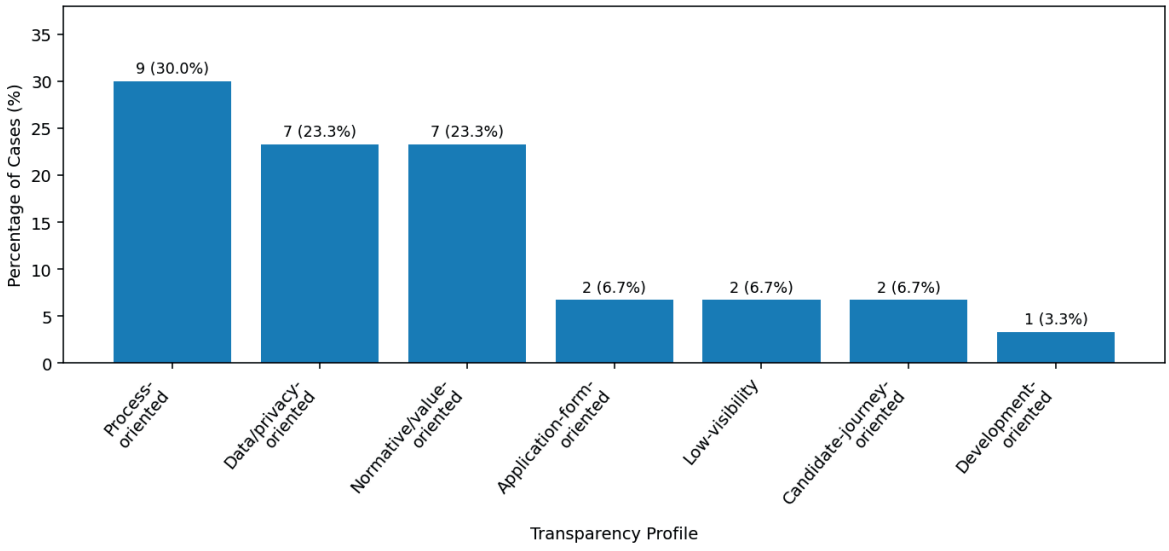


Figure 2. Distribution of dominant transparency profiles across coded cases

As Figure 2 shows, these profiles are unevenly distributed across the sample. Process-oriented cases account for the largest share (30.0%), followed by data/privacy-oriented and normative/value-oriented cases (23.3% each). Application-form-oriented, low-visibility, and candidate-journey-oriented profiles each represent

6.7% of the sample, while the development-oriented profile remains limited to a single case (3.3%). This distribution suggests that the sampled materials do not converge on a single model of candidate-facing recruitment transparency. Instead, they are organized around a small number of recurring but unevenly distributed communication emphases shaped by organizational priorities, sectoral context, and communication style.

Perhaps the most striking empirical finding is the persistent weakness of algorithmic/AI-related transparency. Across the sample, digital tools are frequently visible in the form of online tests, inventories, video-based assessment, remote evaluations, or AI-themed job roles. In one case, an AI-powered digital assistant is explicitly introduced as part of the candidate support environment, and in several others AI, analytics, automation, or machine learning appear as role requirements. Nevertheless, public recruitment communication rarely clarifies whether automated or AI-supported systems are involved in candidate screening, ranking, recommendation, elimination, or decision-making. Even where automated systems are indirectly acknowledged, their evaluative scope, limits, and relationship to human judgment remain unclear. Thus, digitalization is visible, but algorithmic governance remains only weakly visible in public recruitment communication.

This lack of algorithmic clarity is particularly important because several cases already indicate technologically mediated recruitment activity. Online testing, digital inventories, remote language assessments, security-related image capture during testing, and platform-based candidate tracking all suggest that recruitment is increasingly digitalized. Yet digitalization does not automatically generate algorithmic transparency, and a digitally managed candidate experience can still leave the underlying decision architecture opaque.

A further noteworthy pattern is the presence of within-group variation. Cases affiliated with the same holding structure do not exhibit a uniform transparency profile. Instead, cases under the same corporate umbrella often emphasize different dimensions. Some prioritize process clarity, others foreground employer branding and values, while still others make candidate data practices more visible. This suggests that candidate-facing recruitment transparency may be shaped less by a fully standardized group-level communication model and more by firm-level recruitment practices, sectoral requirements, and local HR communication choices.

Overall, the findings suggest that public recruitment communication in the sample tends to explain the context, values, and stages of recruitment more often than the actual logic of decision-making. The sampled public recruitment materials often disclose what organizations expect from candidates, what values they promote, and in some cases how they handle candidate data. However, they rarely clarify how evaluative components are combined, how automated tools influence outcomes, or how candidates may understand the rationale behind selection decisions. Accordingly, candidate-facing recruitment transparency in the sample is present but uneven, selective, and more visible at the periphery of decision-making than at its core.

5. DISCUSSION and CONCLUSION

The findings show that candidate-facing recruitment transparency in the BIST 30 context is selective rather than comprehensive. Publicly visible recruitment communication appears more transparent about applicant requirements and organizational values than about the logic of recruitment decision-making. A central implication is that symbolic visibility and operational visibility do not necessarily align. Many cases emphasize equality, inclusion, development, and culture, yet provide limited clarity about assessment structure, decision criteria, or candidate progression. Likewise, some cases disclose candidate data practices in detail while remaining comparatively opaque about recruitment procedures.

The weakest dimension in the sample is algorithmic/AI transparency. Although recruitment is visibly digitalized through online tests, remote assessments, platform-based systems, and AI-related role language, public recruitment communication rarely explains whether automated or AI-supported systems influence

screening, ranking, or decision-making. This should also be interpreted in light of the data environment: public-facing materials are not necessarily designed to disclose the full technical architecture of hiring systems. The low visibility of algorithmic or AI-supported decision processes should therefore be read both as an empirical finding and as a structural feature of public recruitment communication. Low observed AI transparency should not be interpreted as evidence that AI-supported systems are absent from recruitment practice. Rather, it indicates that such systems are only weakly visible in public candidate-facing materials, even where digitalized recruitment activity appears to be present.

The profile-based analysis reinforces this interpretation. Rather than forming a single continuum from less transparent to more transparent, the cases cluster into distinct configurations, including process-oriented, data/privacy-oriented, normative/value-oriented, candidate-journey-oriented, application-form-oriented, development-oriented, and low-visibility profiles. This indicates that recruitment transparency is better understood as a multidimensional communication strategy in which organizations selectively privilege some forms of visibility while neglecting others. More broadly, the findings suggest that recruitment transparency should be understood not as a single organizational attribute, but as a selectively assembled communication architecture.

From a practical perspective, meaningful candidate-facing transparency requires more than publishing job requirements or employer-brand messages. It also requires clearer communication about recruitment stages, assessment tools, candidate journey mechanisms, and, where relevant, the role of automated systems. The study is limited to public recruitment communication and does not capture internal hiring practice, and a small number of proxy cases were used where holding-level communication was insufficient. Even so, the main conclusion is clear: candidate-facing recruitment transparency in the BIST 30 context is present but uneven, and more visible at the periphery of decision-making than at its core.

REFERENCES

Barattucci, M., Russo, A., Grobelny, J., Santisi, G., & Ramaci, T. (2025). Candidates' reactions to job application rejections at different phases of the recruitment process: The impact of employability and communication delays on perceived fairness and recruitment selection outcomes. *Journal of Management & Organization*, *31*(5), 2341–2359.

Babaee, A., & Shank, D. B. (2025). Trust and procedural justice mediate the effects of AI hiring on organizational attraction and intent to apply. *Discover Artificial Intelligence*, 5(1), 375.

Borsa İstanbul A.Ş. (n.d.). BIST 30 (XU030). Borsa İstanbul. Retrieved March 28, 2026, from https://www.borsaistanbul.com/en/index/xu030.

Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. Academy of Management Review, *18*(4), 694–734.

Hausknecht, J. P., Day, D. V., & Thomas, S. C. (2004). Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. *Personnel Psychology*, *57*(3), 639–683. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.00003.x

Hunkenschroer, A. L., & Luetge, C. (2022). Ethics of AI-enabled recruiting and selection: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, *178*(4), 977–1007. https://doi.org/10.1007/s10551-022-05049-6

Lo Piccolo, E., Petruzziello, G., Chiesa, R., Pietrantoni, L., & Mariani, M. G. (2024). Fairness in e-recruitment: Examining procedural justice perceptions and job seekers' intentions. *Sustainability*, *16*(18), 8124. https://doi.org/10.3390/su16188124

Mayring, P. (2000). Qualitative content analysis. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, *1*(2), Art. 20.

McCarthy, J. M., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Anderson, N. R., Costa, A. C., & Ahmed, S. M. (2017). Applicant perspectives during selection: A review addressing "So what?," "What's new?," and "Where to next?". *Journal of Management*, *43*(6), 1693–1725. https://doi.org/10.1177/0149206316681846

Özşahin Koç, F., Atalay, E., & Deran, A. (2023). The Impact of Human Resources Practices on The Financial Performance of Companies: The Analysis of BIST 30 Companies. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, *25*(45), 1284-1297.

Rigotti, C., & Fosch-Villaronga, E. (2024). Fairness, AI & recruitment. Computer Law & Security Review, 53, 105966. https://doi.org/10.1016/j.clsr.2024.105966

Thielsch, M. T., Träumer, L., & Pytlik, L. (2012). E-recruiting and fairness: The applicant's point of view. *Information Technology and Management*, *13*(2), 59–67. https://doi.org/10.1007/s10799-012-0117-x

Truxillo, D. M., Bauer, T. N., & Garcia, A. M. (2017). Applicant reactions to hiring procedures. In H. W. Goldstein, E. D. Pulakos, J. Passmore, & C. Semedo (Eds.), *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection and employee retention* (pp. 54–70). Wiley Blackwell.

Tutar, H., & Ay, G. (2021). Investigation of selected companies' websites for online recruitment and sustainability indicators. Cumhuriyet University Journal of Economics and Administrative Sciences, *22*(2), 456–479.

Xiong, Y., & Kim, J. K. (2025). Who wants to be hired by AI? How message frames and AI transparency impact individuals' attitudes and behaviors toward companies using AI in hiring. *Computers in Human Behavior: Artificial Humans*, 3, 100120. https://doi.org/10.1016/j.chbah.2025.100120

Zhang, Y., & Wildemuth, B. M. (2009). Qualitative analysis of content. In B. M. Wildemuth (Ed.), *Applications of social research methods to questions in information and library science* (pp. 308–319). Libraries Unlimited.

A BIBLIOMETRIC ANALYSIS UPON INFLUENCER MARKETING AND TRUST BUILDING

Florina Daniela AVADANII

Anadolu University, florina_daniela_avadanii@anadolu.edu.tr

Abstract

Influencer marketing is a strategic method where brands encourage online content creators to engage their followers and promote products, working as a mix of paid and earned media. This approach uses the creator's credibility and a strong brand fit to build consumer trust and influence how people make purchasing decisions. Trust functions as the fundamental mechanism underpinning the effectiveness of influencer marketing, serving as the primary bridge between content creator messaging and consumer behavior. The objective of this study is to provide a systematic bibliometric mapping of the influencer marketing and trust-building literature, positioning its contribution against prior bibliometric work in the field and offering a clear framework for researchers to follow in the future. To achieve this, a bibliometric approach was utilized to analyze 587 publications indexed in the Web of Science database between 2000 and 2026. Data processing and visualization were conducted via the Bibliometrix R-package and Biblioshiny to identify prominent thematic clusters and scholarly trends. Findings show that three-field graphing and word cloud analysis illustrate a research field largely driven by the USA, UK, and China, within which "trust," "credibility," and "transparency" emerge as the key conceptual anchors linking influencer characteristics to consumer behavior. Synthesizing the temporal, thematic, and authorship patterns identified through trend topic, co-occurrence, and Lotka's Law analyses, this study proposes a three-wave framework of trust evolution in influencer marketing research, progressing from platform-definitional studies (2016–2021), to psychological and ethical refinement (2022–2023), to an emergent artificial intelligence-mediated wave (2024 onward). By isolating trust building as a distinct analytical lens and extending the dataset through 2026, this study offers a methodological and temporal update to the literature, providing a data-driven baseline for future research.

Keywords: Influencer Marketing, Trust Building, Credibility, Bibliometric Analysis, Science Mapping

1. INTRODUCTION

Influencer marketing is a strategic communication approach where brands partner with individuals who possess social authority, credibility, and substantial followings on digital platforms to promote products, services, or ideas (Shekhar, 2024; Mehra et al., 2026). It is formally defined as a strategy in which a firm selects and incentivizes online influencers to engage their followers on social media, leveraging the influencer's unique resources to enhance brand performance and communication effectiveness (Leung et al., 2022). Unlike traditional advertising, this strategy represents a hybrid of paid and earned media that utilizes the influencer's creative control to drive consumer engagement (Hughes et al., 2019)." "Influencer marketing first appeared systematically in marketing literature and digital media in 2008. (Kiss & Bichler, 2008; Mehra et al., 2026). Originally targeting niche audiences via bloggers (Hughes et al., 2019), the method evolved into a global industry following the rise of visual social media platforms in 2010. Contemporary research has since reached a stage of maturity, moving beyond quantitative measures like follower numbers to investigate qualitative elements such as ethical transparency and authenticity (Leung et al., 2022; Mehra et al., 2026). A

comprehensive meta-analysis by Han and Balabanis (2024) links influencer effectiveness to the theoretical foundations of trust. The authors demonstrate that Source Credibility Theory underpins influencer influence, identifying trustworthiness, honesty, and expertise as the most robust factors influencing consumer attitudes.

One of the fundamental principles of influencer marketing is building trust between influencer and customer. Trust building in influencer marketing is the strategic and psychological process through which an influencer establishes a reliable relationship with their audience, leading followers to believe that the influencer will act in their best interest even without direct oversight (Sinurat et al., 2025; Mehra et al., 2026). Trust is formally defined as a consumer's willingness to rely on an exchange partner in whom they have confidence (Dalavi et al., 2025). This process involves transforming a transactional interaction into a relational one (Leung et al., 2022). In their systematic review, Vrontis et al. (2021) define the foundations of trust building as a necessary integration of influencer integrity and competence. By balancing ethical transparency with specialized expertise, influencers create the essential trust required for brand-consumer connections. Consequently, they posit that influencer effectiveness depends on a process-driven approach, combining the strategic evaluation of source characteristics with the reliable provision of high-value content. This study aims to conduct a systematic bibliometric mapping of the influencer marketing and trust building literature to uncover their synergistic relationship and provide a scholarly baseline for future academic pursuits.

2. CONCEPTUAL FRAMEWORK

2.1. Influencer Marketing

Influencer marketing is a strategic communication approach where brands partner with individuals who possess social authority, credibility, and substantial followings on digital platforms to promote products, services, or ideas (Shekhar, 2024; Mehra et al., 2026). It is formally defined as a strategy in which a firm selects and incentivizes online influencers to engage their followers on social media, leveraging the influencer's unique resources to enhance brand performance and communication effectiveness (Leung et al., 2022). Hughes et al (2019) explain influencer marketing as a hybrid approach that combines elements of both paid and earned media While brands provide incentive monetary or non-monetary to the influencer, the influencer maintains substantial control over the creative implementation and the ultimate message. This allows them to adapt brand narratives to suit their personal style and audience preferences (Hughes et al., 2019; Leung et al., 2022).

Leung et al., (2022) claim that brands use influencer marketing to tap into four primary influencer resources, often referred to as social capital

- Structural Capital: The influencer's network of followers.
- Cognitive Capital: The influencer's personal positioning and expertise.
- IGC (Influencer-Generated Content): The creative assets produced by the influencer.
- Relational Capital: The established trust and emotional bonds between the influencer and their audience.

According to (Sinurat et al., 2025). Modern influencer marketing is undergoing a paradigm shift from traditional mass-celebrity endorsements to authenticity-based consumer engagement Consumers are increasingly skeptical of overt advertising, prompting brands to favor micro-influencers (10,000–100,000 followers) and nano-influencers (1,000–10,000 followers). These individuals are viewed as "everyday people" whose recommendations feel like peer-to-peer advice rather than a commercial pitch (Sinurat et al.,

2025; Lestari & Yopiannor, 2025). Influencers act as strategic intermediaries or "walking billboards" who bridge the trust gap between brands and consumers (Mehra et al., 2026). By weaving endorsements into their personal stories and "real-life" narratives, they create a sense of social proof. This process transforms a transactional interaction into a relational one, where trust acts as the essential bridge converting influencer characteristics into long-term brand loyalty (Leung et al., 2022; Dalavi et al., 2025).

To be considered influencer marketing, a strategy must include three necessary components (Leung et al., 2022):

1. The firm must select and provide formal incentives to the influencer.
2. The influencer must engage their followers for commercial purposes.
3. The firm must leverage the influencer's unique resources to promote its offerings.

In essence, influencer marketing is a dynamic digital strategy that capitalizes on the credibility, reach, and perceived authenticity of social media personalities to drive consumer engagement and purchasing decisions (Okonkwo & Namkoisse, 2023; Beriwal et al., 2024).

Table 1. Theoretical Dimensions of Influencer Marketing

Dimension	**Key Theoretical Attributes**	**Supporting Literature**
Conceptual Framework	A tripartite strategy necessitating: (1) formal firm-provided incentives, (2) commercialized follower engagement, and (3) the strategic leveraging of the influencer's unique creative assets.	Leung et al. (2022)
Social Capital & Resources	Exploitation of four distinct capital types: Structural (networks), Cognitive (positioning), Influencer-Generated Content (creative output), and Relational (pre-established audience trust).	Leung et al. (2022)
Trust Intermediation	Influencers serve as critical intermediaries, bridging the brand-consumer gap by translating commercial objectives into relatable, peer-to-peer narratives characterized by high perceived authenticity.	Sinurat et al. (2025); Mehra et al. (2026)
Media Synthesis	A hybrid strategic approach integrating paid and earned media; influencers maintain creative autonomy to align brand narratives with their personal identity and audience expectations.	Hughes et al. (2019); Leung et al. (2022)
Influencer Typology	A hierarchical spectrum comprising Mega, Macro, Micro, and Nano tiers; Micro-influencers are prioritized for their niche expertise and robust engagement rates.	Shekhar (2024); Han & Balabanis (2024)
Foundations of Influence	Distinct from traditional celebrity endorsements; influence is derived from organic, continuous content creation and digital engagement rather than institutional fame (e.g., sports or film).	Leung et al. (2022)

Source: Compiled by the author based on the relevant theoretical literature.

2.2. Trust Building

In their comprehensive systematic review, Vrontis et al. (2021) conceptualize trust building in influencer marketing not as a single action, but as an integrative strategic mechanism driven by the synergy of source characteristics and perceived credibility. At its core, trust is established through the triadic evaluation of an influencer's trustworthiness, expertise, and attractiveness. A critical element in this process is the influencer's personal experience with the endorsed products; by personally testing and validating what they recommend, influencers project an image of unbiased honesty that serves as a fundamental prerequisite for impacting consumer perceptions and forging successful brand connections (Uzunoğlu & Kip, 2014; Vrontis et al., 2021).

Beyond individual attributes, trust building relies heavily on deep-seated psychological mechanisms, specifically parasocial interaction (PSI) and homophily. Vrontis et al. (2021) posits that the "illusory friendship" or emotional bond followers develop with influencers through frequent exposure acts as a powerful driver of relational trust. This bond is further reinforced by homophily—the perceived similarity in values, beliefs, and lifestyles between the follower and the influencer. When consumers identify with an influencer's persona, the marketing message is filtered through a lens of personal relevance, which effectively transforms the commercial recommendation into a trusted peer-to-peer suggestion.

Finally, the source identifies strategic transparency and specific communication drivers as vital to the long-term sustainability of trust. While commercial intent can often trigger resistance, Vrontis et al. (2021) argue that ethical sponsorship disclosures and "honest notes" can mitigate skepticism and actually enhance the influencer's credibility over time. Key underlying mechanisms such as self-disclosure of personal stories, language similarity, and a high frequency of interaction serve as the direct drivers of this trust. Ultimately, successful trust building is achieved when there is a high degree of congruence—or strategic fit—between the influencer's identity, the brand's values, and the target audience's expectations.

Cheung et al. (2022) expand trust building into the realm of perceived quality. They argue that trust isn't just about the person, but the Information Quality and technology Quality of the content. High-quality visuals and well-structured, informative messages reduce the cognitive effort for followers, which in turn facilitates parasocial interaction. According to this source, trust is a byproduct of a "high-quality user experience," where the technical reliability of the influencer's content makes their advice more credible and encourages followers to consume, contribute, and create brand-related content (COBRAs).

In their massive meta-analysis, Han & Balabanis (2024) confirm that Source Credibility Theory is the most robust explanatory framework for trust. They provide a critical distinction: while trustworthiness and expertise are the strongest drivers for building positive attitudes toward the influencer, they are not enough on their own to trigger behavior. For trust to translate into purchase intention, there must be Congruity (strategic fit) between the influencer, the brand, and the consumer. In essence, trust is the emotional foundation, but "fit" is the engine that makes trust result in action.

Mehra et al. (2026) bring the most modern perspective, linking trust building directly to Ethics and Advertising Literacy. They argue that in an era of "influencer fraud" and "fake followers," trust is increasingly built through rigorous sponsorship disclosure . Furthermore, they introduce the challenge of Virtual Influencers (CGI) ; since these entities are "created by coding," trust building becomes a complex negotiation of perceived authenticity without a human soul. For these new entities, trust building relies on total transparency about their AI nature and a consistent ethical track record.

Table 2. Comparative Analysis of Key Concepts in Influencer Marketing and Trust Building Literature

Concept	Literature Definition	Key Dimensions	Mediating/Moderating Factors	Theoretical Foundation	Top Authors and Sources
Consumer Trust	A consumer's belief and willingness to rely on a brand or spokesperson to act in their best interest. It serves as a foundation for loyalty fostered throughtransparency, reflecting the audience's belief in the honesty and genuine nature of communications and endorsements.	Perceived reliability, dependability, confidence in opinions, honesty, transparency, consistency, and ethical responsibility.	Perceived authenticity, content relevance, interaction frequency, cultural context, hidden advertisements (negative), and parasocial interaction (positive).	Commitment-Trust Theory (Morgan & Hunt, 1994), Social Exchange Theory, Source Credibility Theory, and Ethical Imperatives.	Sinurat, D. A. J. et al. (2025); Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994); Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001);Keller (2020).
Source Credibility	Characteristics attributed to a communicator that influence message acceptance. It involves the extent to which a source is perceived to possess valid assertions (expertise) and the degree of confidence in their intent to communicate honestly (trustworthiness).	Expertise (knowledge/skills), Trustworthiness (honesty/integrity), Attractiveness (physical/personality), similarity, competence, and influencer tiering (Nano to Macro).	Information quality, message value, source-consumer similarity, product involvement, duration of following, and exposure frequency.	Source Credibility Theory (Hovland et al., 1953), Source Attractiveness Model (McGuire, 1985), and Social Capital Theory.	Ohanian, R. (1990); Hovland, C. I. et al. (1953); Lou, C., & Yuan, S. (2019); Yasa, A., Durmuş, B., & Uslu, A. (2025); Jayathilake et al. (2021).
Authenticity	The degree to which an individual is perceived as genuine, transparent, and consistent. It reflects the alignment between an influencer's external expression and internal identity, prioritizing unmanipulated expression over commercial motivation.	Relational authenticity, emotional transparency, unmanipulated expression, and genuine representation.	Relatability, accessibility, the influencer's passion for the niche, and the absence of perceived commercial manipulation.	Commitment-Trust Theory, Relational Authenticity Framework.	Audrezet, A. et al. (2020); Napoli et al. (2014).

Source: Compiled by the author based on the synthesized literature.

3. METHODOLOGY

Data collection and search strategy to examine the intellectual structure and evolution of trust building within the influencer marketing literature, a bibliometric analysis was conducted. Data were retrieved from the Web of Science (WoS) Core Collection database, which is widely recognized for its comprehensive coverage of high-impact social science journals and its compatibility with standardized bibliometric software. The search strategy was constructed using a combination of keywords and Boolean operators (and, or, not) to ensure both depth and relevance. The first cluster of keywords focused on the actors of the ecosystem, while the second cluster targeted the psychological and ethical constructs of trust. The specific search string employed was as follows: ("influencer marketing" OR "social media influencer" OR "micro influencer" OR "SMI") AND ("authenticity" OR "trustworthiness" OR "credibility" OR "source credibility") Refinement and Inclusion Criteria to ensure the quality and academic rigor of the dataset, several refinement criteria were applied as illustrated in the database parameters. The scope was limited to Articles, Proceeding Papers, and Review Articles, excluding non-peer-reviewed editorial material or book reviews. The study's timeframe is defined to encompass the entire historical development of the field, covering the years 2000–2026 (including early access and later publications). A distinctive feature of this study is the inclusion of "Highly Cited Articles" and "Popular Articles" filters. This particular enhancement allows the analysis to prioritize the most influential and trend-setting studies that identify "cutting-edge" in influential confidence research. Data analysis tools and procedures the final dataset was exported from Web of Science in a "Full Record and Cited References" format. For the quantitative analysis and science mapping, the R-based Bibliometrix package was utilized. Specifically, the Biblioshiny web interface was employed to generate complex visualizations and statistical summaries. The analysis followed a two-step approach:

1. Performance Analysis: Evaluating the productivity and impact of authors, journals, and countries (e.g., Annual Scientific Production, Most Relevant Sources).
2. Science Mapping: Utilizing network analysis techniques such as Keyword Co-occurrence and Thematic Mapping to identify research gaps and emerging trends within the trust-building paradigm.

4. FINDINGS

The bibliometric findings of this study show the significant patterns in the intellectual development of research at the intersection of influencer marketing and trust building, to understand the field's conceptual evolution and its current trajectory, a comprehensive bibliometric analysis was conducted using the Bibliometrix R-package. This section presents the primary results derived from a systematic examination of 587 academic publications indexed in the Web of Science database between 2000 and 2026. The analysis offers a multi-dimensional perspective by evaluating annual scientific production and identifying the most influential sources and authors who have shaped the trust paradigm. Furthermore, it explores the thematic maturity of the field through strategic thematic mapping and visualizes the complex flow of information via three-field plots (Sankey diagrams). Additionally the study maps the social structure of the discipline through country collaboration analysis. Collectively, these findings provide a robust overview of how trust-building strategies have progressed from traditional credibility models to modern ethical transparency, identifying critical research gaps and informing future research directions in the global digital marketing landscape**.**

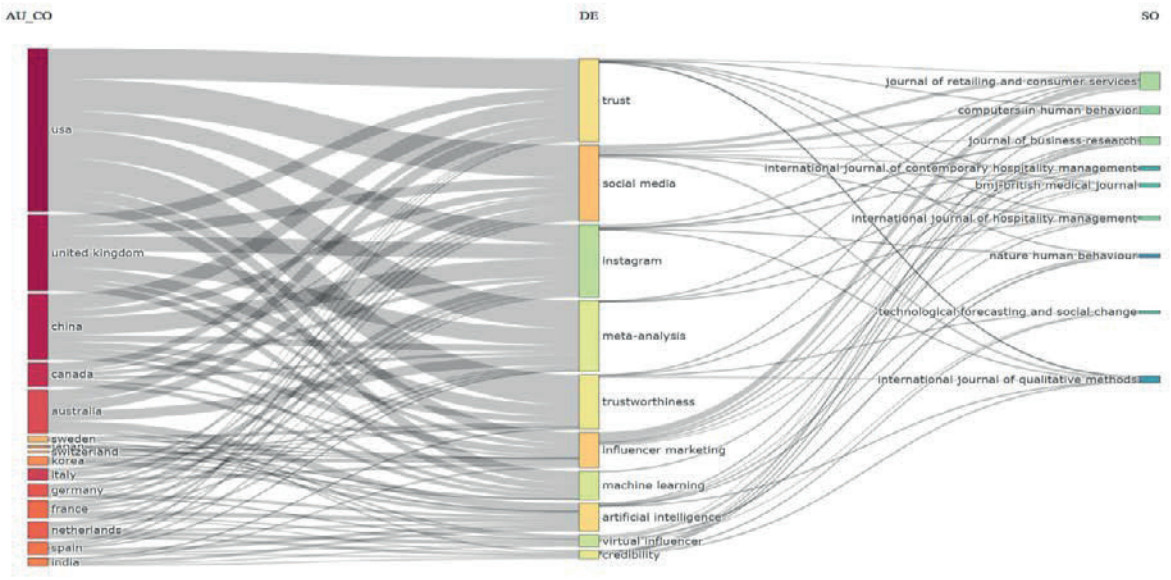


Figure 1. Three-Field Plot (Sankey diagram)

This Three-Field Plot (Sankey diagram) visually maps the flow of intellectual influence, connecting geographic origins, author-defined keywords, and the primary publication outlets during the study period. The left field shows that the United States, United Kingdom, and China are the most prolific contributors to the discourse on influencer trust, reflecting a globally distributed yet concentrated research interest. The middle field emphasizes the pivotal role of "trust" and "trustworthiness" as the most robust conceptual anchors. These are directly linked to high-impact journals in the right field, such as the Journal of Retailing and Consumer Services and Computers in Human Behavior.

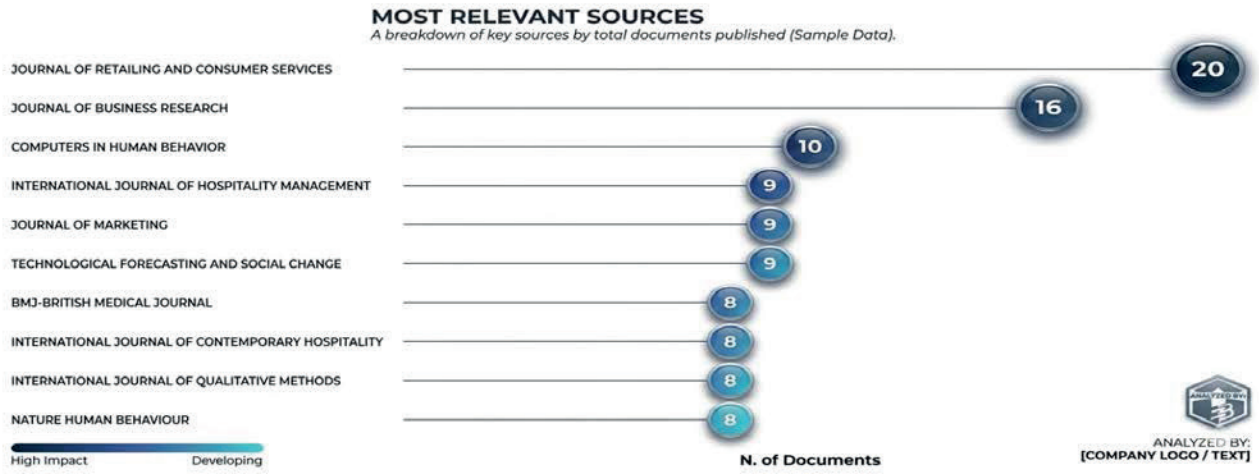


Figure 2. Most Relevant Sources Diagram

The identification of the most relevant sources underscores the primary academic outlets shaping the discourse on "influencer marketing and trust building". Leading the dataset, the Journal of Retailing and

Consumer Services (n=20) and the Journal of Business Research (n=16) emerge as the central platforms for disseminating high-impact research. This distribution confirms that the trust-building paradigm is predominantly rooted in retailing and strategic business contexts. Furthermore, the presence of journals such as Computers in Human Behavior and Nature Human Behaviour reflects the field's multidisciplinary expansion, integrating psychological insights and human behavioral patterns into the digital marketing framework

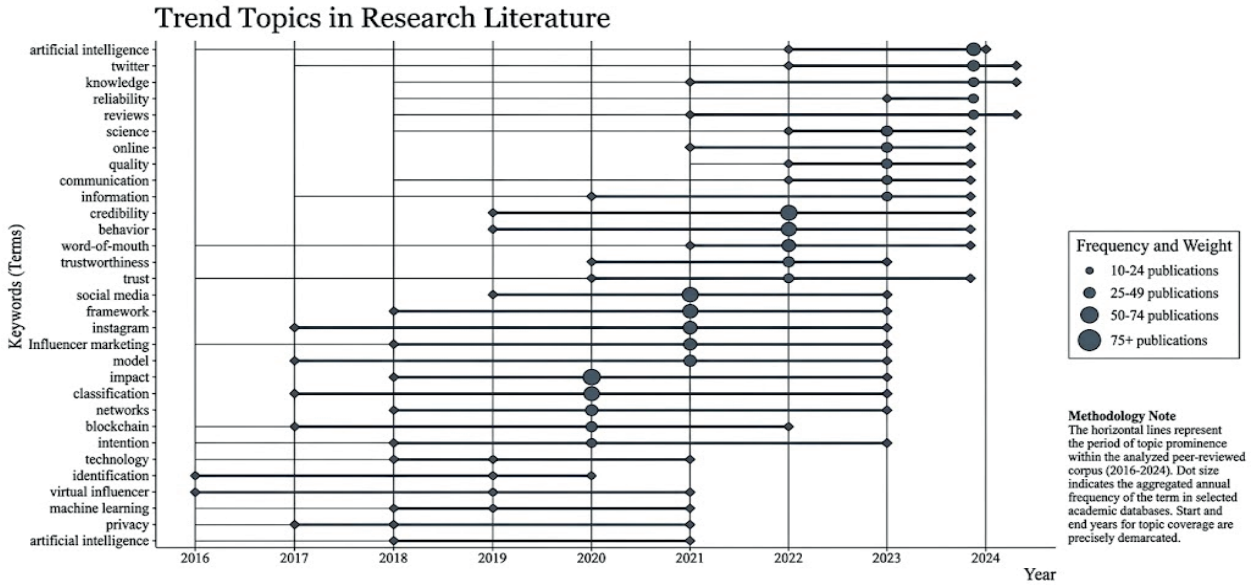


Figure 3. Trend Topic Diagram

Trend Topics visualization illustrates the conceptual evolution of research within the influencer marketing and trust-building domain between 2016 and 2024. The analysis reveals that while foundational terms like influencer marketing" and "Instagram" solidified their prominence around 2021, the discourse has since matured into more granular psychological and technological dimensions. Crucially, the sustained importance of "trust," "credibility," and "trustworthiness "peaking in frequency between 2022 and 2023 confirms that the pursuit of consumer confidence remains the intellectual heart of the discipline. Most significantly, the timeline captures a recent paradigm shift: the surge of "artificial intelligence" as a dominant research trend in 2024.

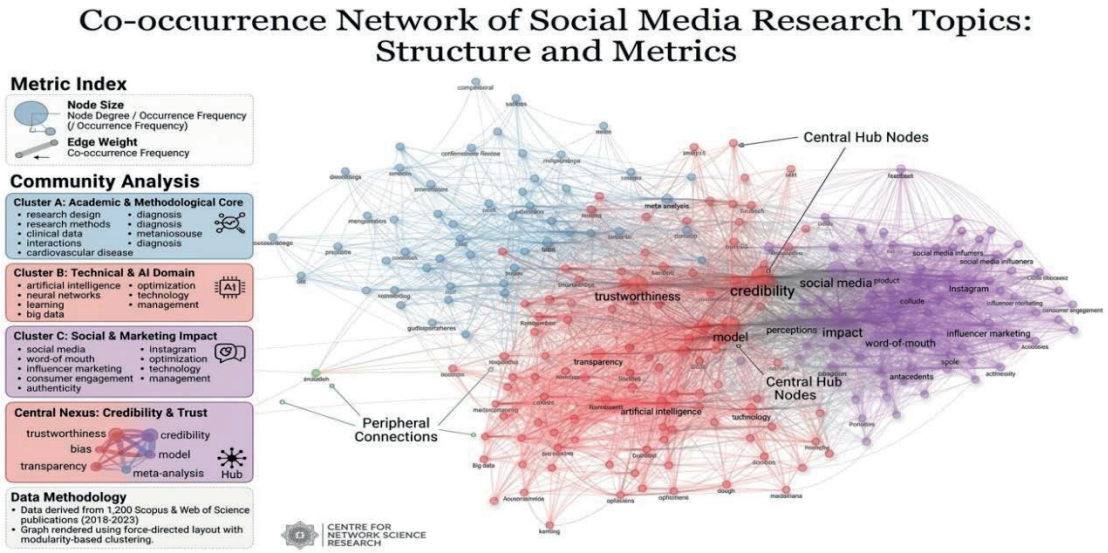


Figure 4. Co-occurrence Network

The co-occurrence network illustrates how different research domains are interconnected through node degrees and co-occurrence frequencies. The Social & Marketing Impact cluster (Cluster C) serves as the conceptual foundation for this study, where "influencer marketing," "authenticity," and "Instagram" form a dense sub-network. Crucially, the Central Nexus: Credibility & Trust operates as the primary bridge connecting marketing impacts with technical methodologies. The high edge weights between trustworthiness," "credibility," and "transparency" confirm that these constructions are the indispensable hub nodes of the entire discourse.

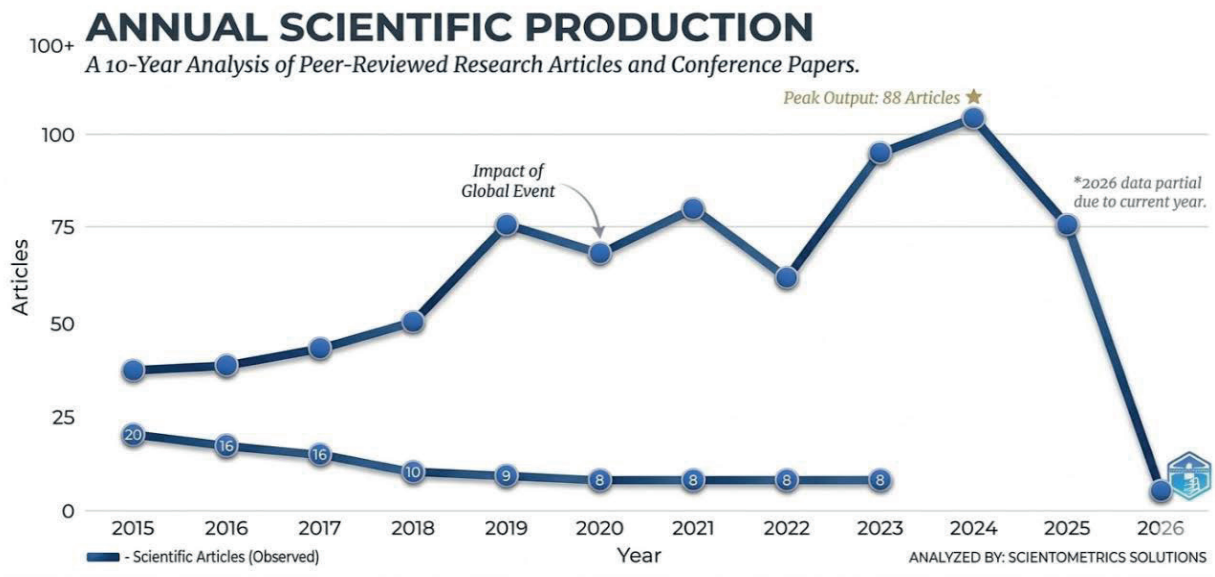


Figure 5. Annual Scientific Production

The annual scientific production robust upward trajectory between 2015 and 2024. Initially characterized by steady growth, the research volume experienced a significant surge following the global shifts of 2020, which catalyzed scholarly interest in digital credibility and ethical communication. This momentum culminated in a peak output of 88 articles in 2024, reflecting the maturity and critical importance of the trust paradigm in contemporary marketing.



Figure 6. Word Cloud

The word cloud visualization provides a high-level conceptual mapping of the most frequently occurring keywords within the research corpus. The clear dominance of "credibility" and "impact" illustrates the academic community's primary focus on quantifying the effectiveness of influencers through the lens of perceived authority. Furthermore, the prominent visibility of trust," "trustworthiness," and "source credibility" reinforces the paper's core argument that influencer-consumer interactions are fundamentally mediated by psychological confidence. Ultimately, this word cloud validates the study's focus by showing that "trust" is not just a secondary variable, but a central pillar of the global influencer marketing discourse

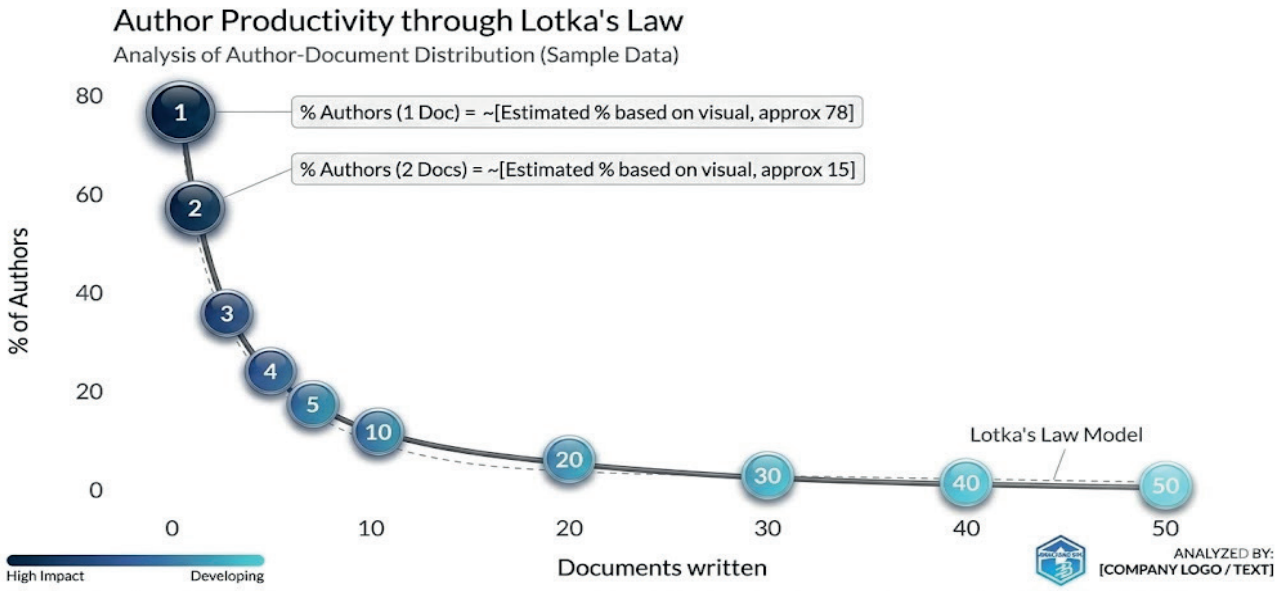


Figure 7. Lotka's Law

The application of Lotka's Law to the research corpus provides a critical evaluation of author productivity the distribution delineated in the graph adheres to the classic inverse-square law of scientific productivity, where a vast majority of authors (approximately 78%) have contributed a single document to the field. This high percentage of single-document authors indicates that the discourse on digital trust is exceptionally dynamic and multidisciplinary, attracting a diverse range of scholars who provide occasional yet varied perspectives. Conversely, the "long tail" of the distribution identifies a small, highly prolific core of researchers who have published multiple high-impact studies.

4.1.Synthesis of Bibliometric Patterns

While the preceding analyses present the descriptive architecture of the field, it is necessary to synthesize these individual results into a coherent interpretive structure. Three converging patterns emerge when the seven bibliometric outputs are read together rather than in isolation. First, the geographic and institutional concentration observed in the Three-Field Plot (Figure 1) and the Most Relevant Sources diagram (Figure 2) is not incidental. The fact that the United States, the United Kingdom, and China dominate output, while the Journal of Retailing and Consumer Services and the Journal of Business Research dominate outlets, indicates that the trust-building paradigm in influencer marketing has developed primarily within applied, retail-oriented marketing science rather than within communication theory or sociology. This explains why the keyword network (Figure 5) shows "trust," "credibility," and "transparency" as hub nodes connected to commercial outcome variables (e.g., purchase intention, brand engagement) rather than to purely psychological constructs the field has been shaped by researchers asking "does trust drive sales?" rather than "what is trust?"

Second, the temporal pattern revealed by the Trend Topic diagram (Figure 3) and Annual Scientific Production (Figure 5) together suggest a two-stage evolution rather than simple linear growth. Between 2016 and 2021, the field consolidated around foundational, platform-specific terms ("influencer marketing,"

"Instagram"). From 2022 onward, the discourse shifted toward psychological and ethical granularity ("trustworthiness," "transparency"), before a third inflection point emerged in 2024 with the sharp rise of "artificial intelligence" as a co-occurring term. Read together, this indicates that the field is moving through three sequential research waves: (1) definitional/platform-descriptive,(2) psychological/ethical, and (3) an emergent technological wave concerned with AI-generated and AI-mediated influencer content. This sequencing not merely the existence of each topic is the central temporal finding of this study.

Third, the author productivity structure captured by Lotka's Law (Figure 7) should be interpreted in conjunction with the thematic findings rather than as a standalone metric. The coexistence of a high proportion (≈78%) of single-publication authors with a small core of prolific scholars suggests a two-tier knowledge production structure: peripheral, discipline-diverse contributors who introduce novel angles (e.g., neuro-marketing, AI ethics) on a one-off basis, while a stable core group consolidates these inputs into citable theoretical frameworks (e.g., extensions of Source Credibility Theory and the Commitment-Trust Theory). This explains why the field is simultaneously described as "fragmented" in terms of authorship but "theoretically convergent" in terms of its conceptual vocabulary (trust, credibility, transparency).

Taken together, these three patterns converge into a three-wave model of conceptual evolution for trust research in influencer marketing: a definitional wave (2016–2021), in which platform-specific and foundational terminology was established; a refinement wave (2022–2023), in which psychological and ethical dimensions of trust “transparency, authenticity, trustworthiness” were articulated in greater depth; and an emerging technological wave (2024 onward), marked by the rising co-occurrence of artificial intelligence with influencer-related terms. This model constitutes the principal interpretive contribution of the bibliometric mapping conducted in this study and directly informs the discussion that follows.

5. CONCLUSION AND DISCUSSION

The concept of “Influencer Marketing” entered the literature with the publication "Who Really Influences Your Customers" written by Duncan Brown and Nick Hayes in 2008. According to Brown and Hayes influencer marketing is a new approach to marketing that identifies and targets the individuals who advise decision-makers, recognizing that buyers do not make purchasing decisions alone but within communities of influencers that form their own ecosystems. These influencers are considered as crucial to the sales process as the prospects themselves, and engaging them allows marketers to directly address the most common sales barriers within prospective customers. To maintain a successful relationship between influencers and their clients/followers, influencers need to earn the trust of their followers.

The conceptual transition from traditional celebrity endorsements to influencer-led marketing represents a fundamental shift in the architecture of digital persuasion. Unlike conventional mass media advertising, which relies on reach and repetition, influencer marketing operates through the lens of 'perceived intimacy' and 'authenticity.' The analysis of keyword co-occurrences within this study highlights that trust is no longer treated as a static attribute of the source but as a dynamic outcome of continuous social exchange. This evolution suggests that the 'trust paradigm' has moved beyond the simple Source Credibility Model toward more complex frameworks involving Parasocial Interaction (PSI) and Social Exchange Theory. Consequently, as the literature matures, the focus is increasingly shifting from the influencer’s individual characteristics to the quality of the 'relational bond' they maintain with their audience, positioning trust as the primary currency in the modern attention economy.

This research investigates the literature on influencer marketing and trust building through bibliometric analysis and scientific mapping methodologies, focusing on the 2000–2026 period. The aim is to establish a comprehensive roadmap for future scholarly research and to demonstrate why brands need to engage in influencers collaborations. The findings indicate that the United States, the United Kingdom, and China emerge as the leading contributors to the literature in terms of publication volume. Scholarly productivity within this domain reached its peak in 2024, recording a peak output of 88 articles."In terms of the journals where these studies are published, the Journal of Retailing and Consumer Services ($n=20$) and the Journal

of Business Research ($n=16$) are the main platforms. This shows that there is a strong academic interest in these important marketing journals. Each of the claims advanced above is directly traceable to a specific bibliometric output. The geographic concentration claim is grounded in the Three-Field Plot (Figure 1) and is corroborated by the journal distribution in Figure 2, both of which point to a US–UK–China-led, retail-marketing-anchored research agenda.

The claim that trust has evolved into the field's central mediating construct is grounded in the convergence of three independent outputs: the Word Cloud (Figure 6), the Co-occurrence Network (Figure 4), and the Trend Topic diagram (Figure 3) — all three independently identify "trust," "credibility," and "transparency" as dominant and interconnected terms, which strengthens rather than merely repeats this conclusion. Finally, the claim regarding the field's dual structure of openness and theoretical consistency is grounded directly in the Lotka's Law distribution (Figure 7), where the 78% single-publication rate is not treated as an isolated statistic but as evidence supporting the three-wave framework proposed in the Synthesis subsection above.

The word cloud analysis underscores the intellectual core of the field, where keywords such as "trust," "credibility," and "impact" emerge as the most prominent conceptual anchors. This dominance demonstrates that trust has evolved beyond being a simple marketing variable to become the fundamental mediator that governs the entire interaction cycle between content creators and consumers. Furthermore, the high frequency of these terms validates the study’s premise that the effectiveness of influencer-led strategies is inextricably linked to the psychological and ethical construction of digital credibility.

Also the application of Lotka’s Law reveals that 78% of authors contribute a single publication, highlighting a vibrant and multidisciplinary research landscape that continuously attracts new scholars from diverse academic backgrounds. However, the intellectual evolution and theoretical depth of the field are largely anchored by a small, highly prolific core group of researchers who provide the necessary scientific continuity. This structural dynamic ensures that while fresh perspectives are constantly integrated, the foundational models of trust-building remain robust and academically consistent over time.

Building on this synthesis, the principal theoretical contribution of this study is the proposed three-wave framework of trust evolution in influencer marketing research progressing from platform-definitional research (2016–2021), to psychological and ethical refinement (2022–2023), to an emergent technological/AI-mediated wave (2024 onward). This framework offers future researchers a structured lens through which to position new studies: contributions can now be explicitly located within one of these three waves, or framed as bridging two of them for instance, work on AI-generated influencer authenticity would sit at the intersection of the second and third waves identified here

"The structural integrity of the field, as evidenced by the social network and collaboration analyses, underscores a globally interconnected knowledge ecosystem. The concentration of high-impact research within the United States, the United Kingdom, and China suggests a 'tri-polar' intellectual leadership that dictates the dominant research agendas. However, the high percentage of transient authors identified through Lotka’s Law serves as a testament to the field’s low 'barrier to entry' and its high 'interdisciplinary appeal.' This 'revolving door' of researchers ensures a constant influx of fresh methodologies ranging from neuro-marketing to big data analytics while the core group of prolific scholars provides the theoretical ballast necessary to prevent conceptual fragmentation. This balance between innovation and continuity is precisely what allows influencer marketing research to remain resilient in the face of rapid platform shifts and evolving consumer behaviors."

Positioning within prior bibliometric research, this study is not the first to apply bibliometric methods to the influencer marketing literature, and its contribution should therefore be understood in relation to this existing body of work. Yasa, Durmuş, and Uslu (2025), for instance, conducted a bibliometric review mapping a decade of source credibility research within influencer marketing, focusing specifically on the credibility construct and its theoretical roots in Source Credibility Theory. While their study offers a valuable longitudinal account of credibility-centric scholarship, it does not extend its analysis to trust building as a distinct relational mechanism in its own right, nor does it capture the more recent (2024–2026) AI-driven shift identified in the present study's Trend Topic analysis (Figure 3).

Similarly, Vrontis et al. (2021) and Mehra et al. (2026) offer systematic and narrative reviews respectively on social media influencer marketing broadly, and on ethics in influencer marketing but neither employs quantitative science-mapping techniques (co-occurrence networks, three-field plots, Lotka's Law) to empirically validate their conceptual claims. Their contributions are primarily qualitative-integrative, whereas the present study provides a quantitatively grounded, data-driven complement to these conceptual frameworks.

Accordingly, this study's incremental contribution relative to this prior work is twofold: (1) it is the first bibliometric mapping to isolate trust building rather than credibility alone or influencer marketing broadly as the specific analytical lens, allowing for a more precise identification of the psychological and ethical sub-constructs (transparency, parasocial interaction, authenticity) that mediate trust; and (2) by extending the dataset through 2026, it is able to empirically detect the emergent artificial intelligence wave that earlier bibliometric studies (concluded in 2021–2025) could not capture. This positions the present study as both a methodological extension and a temporal update of the existing bibliometric literature on influencer marketing.

The temporal scope of this study is confined to the period between 2000 and 2026. Future scholarly research could expand this timeframe to yield more comprehensive insights. Additionally, as the dataset for this research was exclusively retrieved from the Web of Science (WoS) database, subsequent studies may incorporate alternative repositories, such as Scopus, to enhance the breadth of the analysis. Furthermore, future studies could focus specifically on the Turkish context to examine the influencer marketing trends and contributions within the global influencer marketing literature.

REFERENCES

Beriwal, J., Sethia, S., & Singh, K. (2024). The role of trust in influencer marketing. International Journal of Novel Research and Development (IJNRD), 9(9).

Boerman, S. C., & Van Reijmersdal, E. A. (2020). Disclosing influencer marketing on YouTube to children: The moderating role of parasocial relationship. Frontiers in Psychology, 10, 3042.

Brown, D., & Hayes, N. (2008). Influencer marketing: Who really influences your customers? Butterworth-Heinemann/Elsevier.

Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty. Journal of Marketing, 65(2), 81–93.

Cheung, M. L., Leung, W. K. S., Aw, E. C.-X., & Koay, K. Y. (2022). "I follow you what you post!": The role of social media influencers' content characteristics in consumers' online brand-related activities (COBRAs). Journal of Retailing and Consumer Services, 66, 102940.

Dalavi, P., Waghmare, G., & Khedkar, R. (2025). Impact of influencer marketing on consumer trust and brand loyalty in the digital era. In T. Ali et al. (Eds.), Proceedings of the 1st Engineering Data Analytics and Management Conference (EAMCON 2025): Advances in Engineering Research (Vol. 289, pp. 474–486).

Djafarova, E., & Rushworth, C. (2017). Exploring the credibility of online celebrities' Instagram profiles in influencing the purchase decisions of young female users. Computers in Human Behavior, 68, 1–7.

Djafarova, E., & Trofimenko, O. (2019). "Instafamous" – credibility and self-presentation of micro-celebrities on social media. Information, Communication & Society, 22(10), 1432–1446.

Freberg, K., Graham, K., McGaughey, K., & Freberg, L. A. (2011). Who are the social media influencers? A study of public perceptions of personality. Public Relations Review, 37(1), 90–92.

Han, J., & Balabanis, G. (2024). Meta-analysis of social media influencer impact: Key antecedents and theoretical foundations. Psychology & Marketing, 41, 394–426

Hovland, C. I., Janis, I. L., & Kelley, H. H. (1953). Communication and persuasion: Psychological studies of opinion change. Yale University Press.

Hughes, C., Swaminathan, V., & Brooks, G. (2019). Driving brand engagement through online social influencers: An empirical investigation of sponsored blogging campaigns. Journal of Marketing, 83(5), 78–96.

Keller, K. L., Neslin, S. A., Reibstein, D. J., & Lehmann, D. R. (2020). The past, present, and future of brand research. Marketing Letters, 31(2), 151-162.

Lestari, P. A., & Yopiannor, F. Z. (2025). Trust in the scroll: The mediating role of parasocial interaction in influencer marketing on Instagram Reels. Communica: Journal of Communication, 3(2), 122–133.

Leung, F. F., Gu, F. F., Li, Y., Zhang, J. Z., & Palmatier, R. W. (2022). Influencer marketing effectiveness. Journal of Marketing, 86(6), 93–115.

Leung, F. F., Gu, F. F., & Palmatier, R. W. (2022). Online influencer marketing. Journal of the Academy of Marketing Science, 50, 226–251.

Lou, C., & Yuan, S. (2019). Influencer marketing: How message value and credibility affect consumer trust of branded content on social media. Journal of Interactive Advertising, 19(1), 58–73.

McGuire, W. J. (1985). Attitudes and attitude change. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), Handbook of social psychology (3rd ed., pp. 233–346). Random House.

Mehra, D., Gupta, A., Gupta, S., Melewar, T. C., & Gee, L. (2026). Ethics in influencer marketing: A review, synthesis and research directions. International Journal of Advertising.

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. Journal of Marketing, 58(3), 20–38.

Napoli, J., Dickinson, S. J., Beverland, M. B., & Farrelly, F. (2014). Measuring consumer-based brand authenticity. Journal of business research, 67(6), 1090-1098.

Ohanian, R. (1990). Construction and validation of a scale to measure celebrity endorsers' perceived expertise, trustworthiness, and attractiveness. Journal of Advertising, 19(3), 39–52.

Okonkwo, I. E., & Namkoisse, E. (2023). The role of influencer marketing in building authentic brand relationships online. Journal of Digital Marketing and Communication, 3(2), 81–90.

Rathnaweera, D., & Jayathilaka, R. (2025). Deciphering Online Consumer Behaviour: Uncovering Factors Affecting Purchase Intentions for Electronic Items in Sri Lanka Using Ordered Probit Model. Global Business

Shekhar, P. (2024). Ethical imperatives in influencer marketing: Navigating transparency, authenticity, and consumer trust. International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR), 6(3).

Sinurat, D. A. J., Sihombing, M. I., Aprilio, H., Bon, S. F., Sinurat, A. O. G., & Sinurat, J. T. E. (2025). Micro influencers and authenticity: The new face of trust in social media marketing. Productivity, 2(5), 2534–2543

Uzunoğlu, E., & Kip, S. M. (2014). Brand communication through digital influencers: Leveraging blogger engagement. International Journal of Information Management, 34(5), 592–602.

Vrontis, D., Makrides, A., Christofi, M., & Thrassou, A. (2021). Social media influencer marketing: A systematic review, integrative framework and future research agenda. International Journal of Consumer Studies, 45(4), 617–644.

Yasa, A., Durmuş, B., & Uslu, A. (2025). Mapping a decade of source credibility research in influencer marketing: A bibliometric review. Turkish Journal of Marketing Research, 4(1), 49–76.

THE IMPACT OF AI-DRIVEN PERSONALIZATION ON CUSTOMER EXPERIENCE: THE REGULATORY ROLE OF PERCEIVED MANIPULATION AND PRIVACY CONCERNS

Asst Prof. Murat BAŞAL

Istanbul Gelisim University, mbasal@gelisim.edu.tr

Asst. Prof. Anıl ÇETİN

Istanbul GelisimUniversity, anicetin@gelisim.edu.tr

Asst. Prof. Muhammet Salih YİĞİT

Istanbul Gelisim University, msyigit@gelisim.edu.tr

Abstract

Artificial intelligence (AI) is reshaping digital marketing by enabling businesses to deliver personalised content and recommendations based on individual consumer data. Although these practices can improve the relevance of customer interactions, their effectiveness may depend on how consumers interpret the intentions behind algorithmic decisions and the use of their personal information. This study examines the impact of AI-driven personalisation on customer experience, focusing on the moderating roles of perceived manipulation and privacy concerns. Drawing on the literature on digital marketing, consumer privacy and persuasion knowledge, the study conceptualises customer experience as a multidimensional outcome shaped not only by the relevance of personalised offerings but also by consumers' psychological evaluations of these practices. It proposes that perceived manipulation and privacy concerns may weaken the positive relationship between AI-driven personalisation and customer experience by reducing consumers' sense of control and confidence in digital interactions. By integrating these two factors into a single analytical framework, the study seeks to extend the understanding of why algorithmic personalisation may generate different consumer responses across digital contexts. The proposed framework also offers practical implications for marketers by highlighting the importance of transparent data practices, responsible algorithmic design and consumer-centred personalisation. Ultimately, the study aims to contribute to a more nuanced understanding of how businesses can balance the technological capabilities of AI with consumers' expectations of privacy, autonomy and meaningful engagement.

Keywords: AI-Driven Personalisation, Customer Experience, Perceived Manipulation, Privacy Concerns, Digital Marketing.

1. INTRODUCTION

The digital transformation process has significantly increased the importance of data-driven decision-making mechanisms within the marketing discipline. In particular, advancements in big data analytics, machine learning, and algorithmic decision systems enable businesses to analyze consumer behavior in greater detail and, consequently, develop more targeted marketing strategies (Davenport, Guha, Grewal, & Bressgott, 2020). In this context, artificial intelligence technologies have become fundamental components of the digital marketing ecosystem, playing a critical role in personalizing the services that businesses offer to consumers (Huang & Rust, 2021). AI-powered personalization refers to the delivery of tailored content,

product recommendations, and advertising messages to individuals based on the analysis of data sources such as consumers' past purchasing behaviors, online interactions, and preferences through algorithmic systems (Bleier & Eisenbeiss, 2015). These applications enhance the effectiveness of marketing communication by providing consumers with more relevant and meaningful content, thereby transforming the consumer experience into a more holistic one. Indeed, the digital marketing literature demonstrates that personalization practices positively affect consumers' perceived value, satisfaction, and brand loyalty (Lemon & Verhoef, 2016). However, the benefits of personalization practices are closely linked to consumers' perceptions of data usage and their privacy expectations. Algorithmic recommendation systems used on digital platforms rely on intensive data analysis to predict consumer behavior, which can lead consumers to develop concerns about how their personal data is collected, processed, and utilized (Martin & Murphy, 2017). Specifically, consumers may perceive manipulation in marketing activities when they believe algorithmic systems are designed to influence their behavior (Campbell, 1995). The concept of perceived manipulation refers to a cognitive evaluation process that occurs when consumers recognize that marketing messages are strategically crafted to influence their decision-making. This perception can cause consumers to resist marketing communications and question the reliability of the content presented (Kirmani & Zhu, 2007). In particular, with algorithmic personalization applications, consumers' perception that recommendations are excessively targeted can lead to marketing practices being viewed as manipulative. Similarly, the increasing data collection practices in digital marketing environments significantly heighten consumers' privacy concerns. Privacy concern refers to individuals' worries that their personal information may be used without their control or shared with third parties (Smith, Milberg, & Burke, 1996). The personalization-privacy paradox, frequently highlighted in the literature, explains why consumers, despite wanting to benefit from personalized services, may simultaneously perceive risks associated with the use of their personal data (Aguirre, Mahr, Grewal, de Ruyter, & Wetzels, 2015). This paradoxical situation results in the impact of AI-powered marketing applications on consumer experience being non-linear and complex. Customer experience encompasses the totality of cognitive, emotional, and behavioral responses that consumers have during their interactions with a brand (Lemon & Verhoef, 2016). In digital environments, customer experience is influenced by various factors, including user-friendly interfaces, fast service delivery, interactive content, and personalized recommendations. Consequently, AI-powered personalization applications are regarded as essential tools with the potential to enhance customer experience. However, consumers' psychological evaluations—such as their perceptions of manipulation and privacy concerns—can significantly influence how these technologies affect customer experience. Although existing literature includes studies on the impact of AI-based personalization applications on consumer behavior, empirical research examining how psychological factors like perceived manipulation and privacy concerns moderate this relationship remains limited. Notably, comprehensive studies addressing the interplay between algorithmic personalization, consumer trust, data ethics, and psychological perceptions are still underdeveloped in digital marketing literature (Huang & Rust, 2021). Against this backdrop, the present study aims to investigate the impact of AI-assisted personalization on customer experience and analyze the moderating roles of perceived manipulation and privacy concerns in this relationship. The study seeks to elucidate the ethical and psychological dimensions of algorithmic marketing applications by exploring the effects of personalization on consumer experience within a more comprehensive framework in digital marketing research. Accordingly, this research is expected to make significant contributions to both theoretical literature and practical digital marketing applications.

2. LITERATURE REVIEW

2.1 AI-Powered Personalization

With the acceleration of digitalization, marketing activities are increasingly becoming data-driven. In particular, the integration of artificial intelligence (AI) technologies into marketing processes enables businesses to better understand consumers and develop solutions tailored to their needs. In this context, AI-powered personalization has emerged as a significant marketing approach, referring to the presentation of personalized content, product recommendations, or advertising messages to individuals by analyzing the digital footprints consumers leave through advanced algorithms (Huang & Rust, 2021). While traditional marketing strategies typically produce standardized communication messages for broad consumer groups, AI-based personalization elevates marketing communication to an individual level. Recommendation systems, created by analyzing consumers' online behavior, purchase history, and digital interactions, can offer more relevant and meaningful content (Bleier & Eisenbeiss, 2015). This not only increases the effectiveness of marketing activities but also makes the interaction between consumers and brands more personal and value-oriented. Research shows that personalization practices enhance perceived benefits for consumers, positively affecting customer satisfaction and brand loyalty (Lemon & Verhoef, 2016). Recommendation algorithms, especially those used on e-commerce platforms, facilitate the shopping experience by helping consumers find desired products more quickly. However, consumer perceptions of personalization practices are also a critical factor in the success of these technologies. In some cases, consumers may find these practices intrusive or annoying, believing that algorithmic systems collect excessive data about them (Martin & Murphy, 2017). Therefore, the impact of AI-powered personalization on consumer experience depends not only on technological efficiency but also on consumers' psychological perceptions.

2.2 Customer Experience

In marketing literature, the concept of customer experience is regarded as a multidimensional construct encompassing the full range of cognitive, emotional, and behavioral processes that consumers undergo during their interactions with a brand. This perspective offers a comprehensive view that extends beyond merely assessing product or service performance, encompassing all touchpoints between the consumer and the brand (Lemon & Verhoef, 2016). With the widespread adoption of digital technologies, the concept of customer experience has undergone a significant transformation. Today, consumers engage with brands not only in physical environments but also through various digital channels such as websites, mobile applications, and social media platforms. Consequently, the quality of services provided in digital environments, the design of user interfaces, the adequacy of service speed, and the delivery of personalized content play a crucial role in shaping customer experience (Verhoef, Kannan, & Inman, 2015). In particular, AI-powered personalization applications can enhance customer experience by offering consumers more relevant and meaningful content. Providing product recommendations tailored to consumers' needs facilitates the shopping process and helps consumers perceive their interactions with the brand more positively. However, the reliance of algorithmic systems used in digital marketing on intensive data analysis can evoke a sense of loss of control in some consumers, adversely affecting their perception of customer experience. Therefore, customer experience is a complex construct shaped not only by technological advancements but also by consumers' psychological evaluations.

2.3 Perceived Manipulation

The concept of perceived manipulation refers to a perceptual evaluation process that arises when consumers believe marketing activities are deliberately designed to influence their decisions (Campbell, 1995). Consumers may adopt a more critical stance toward marketing practices as they begin to question the intentions behind marketing communications. This phenomenon is often explained within the framework of the Persuasion Knowledge Model. According to this model, consumers acquire knowledge about marketing tactics over time and use this understanding to evaluate the persuasive strategies embedded in marketing

messages (Friestad & Wright, 1994). When consumers recognize that a marketing message aims to direct their behavior, they may develop resistance to it. Algorithmic recommendation systems and targeted advertising in digital marketing environments are among the factors that can lead consumers to perceive manipulation. In particular, the continuous monitoring of consumers' online behavior and the use of this data for marketing purposes can create a sense of being directed or controlled in some consumers (Aguirre et al., 2015). This perception can undermine consumers' trust in the content provided and diminish the effectiveness of marketing efforts.

2.4 Privacy Concerns

With the widespread adoption of digital marketing practices, the collection and processing of consumers' personal data have become significant topics of debate. Privacy concerns refer to the anxieties individuals experience regarding how their personal information is collected, stored, and used (Smith, Milberg, & Burke, 1996). The intensive analysis of user data, particularly on online platforms, heightens consumers' sensitivity to data security. In the literature, privacy concerns are frequently examined within the framework of Privacy Calculus Theory. According to this theory, individuals weigh the benefits against the risks of sharing their personal data. If consumers believe that the benefits of data sharing outweigh the potential risks, they may be more willing to share their personal information (Culnan & Armstrong, 1999). However, the personalization-privacy paradox, often highlighted in digital marketing literature, refers to consumers' desire to benefit from personalized services while simultaneously feeling concerned about the use of their personal data (Aguirre et al., 2015). This paradox can significantly influence how consumers perceive AI-powered marketing applications. Consumers with high privacy concerns may view personalized marketing practices as riskier or more intrusive, potentially negatively impacting the customer experience.

3. RESEARCH MODEL AND HYPOTHESES

The aim of this study is to examine the impact of AI-powered personalization applications on customer experience within the digital marketing ecosystem, as well as the psychological factors influencing this impact. Based on the literature review, it has been established that AI-powered personalization affects consumers on both cognitive and emotional levels, and that factors such as perceived manipulation and privacy concerns can moderate this effect (Aguirre, Mahr, Grewal, de Ruyter, & Wetzels, 2015; Huang & Rust, 2021).

In this context, the conceptual model proposed in the study comprises the following components:

• Independent variable: AI-assisted personalization

Sub-dimensions include content personalization, product recommendation systems, and targeted advertising (Bleier & Eisenbeiss, 2015).

• Dependent Variable: Customer Experience

Sub-dimensions: cognitive experience, emotional experience, and behavioral experience (Lemon & Verhoef, 2016).

• Moderating Variables:

Perceived Manipulation

Privacy Concerns

This model aims to examine the direct impact of AI-assisted personalization on customer experience and how this effect is moderated by perceived manipulation and privacy concerns.

3.1 Hypotheses and Explanations

H1: AI-powered personalization significantly enhances the customer experience.

AI-powered personalization enhances the customer experience by delivering content and recommendations tailored to consumers' needs. Research indicates that personalization practices increase customer satisfaction and brand loyalty (Lemon & Verhoef, 2016; Wedel & Kannan, 2016). Therefore, AI-based personalization is expected to positively impact the customer experience.

H2: Perceived manipulation diminishes the effectiveness of AI-powered personalization on the customer experience.

Consumers may perceive manipulation when they believe that personalized content is designed to influence their behavior. This perception can diminish the benefits of personalization practices and negatively affect the customer experience (Campbell, 1995; Friestad & Wright, 1994). Therefore, perceived manipulation is expected to weaken the overall impact.

H3: Privacy concerns diminish the positive impact of AI-powered personalization on the customer experience.

Data collection and analysis in digital marketing environments can raise privacy concerns among consumers. Those with heightened privacy concerns may perceive personalized content as risky or intrusive, thereby diminishing its positive impact on the customer experience (Culnan & Armstrong, 1999; Martin & Murphy, 2017). Consequently, privacy concerns are expected to negatively moderate this impact.

3.2 Conceptual Model

The following Figure 1 illustrates the variables, subvariables, and hypotheses within the model. The model is designed to be suitable for Structural Equation Modeling (SEM) analysis.

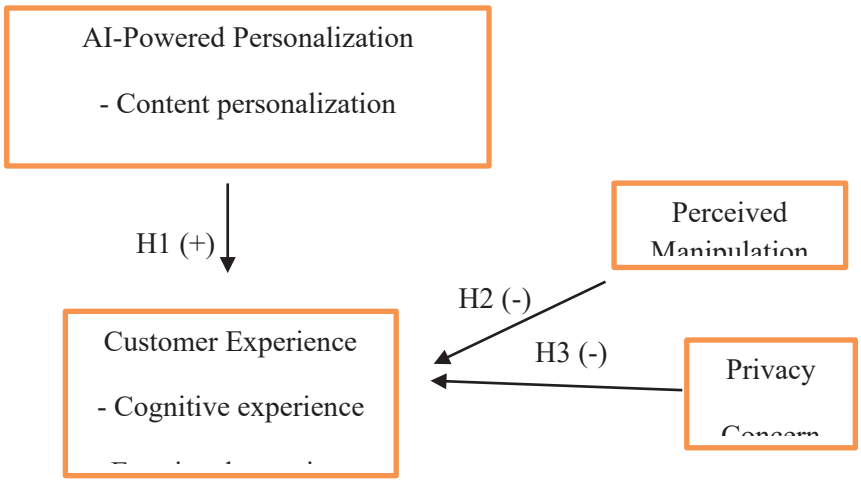


Figure 1. Model Showing Research Variables and Hypotheses.

• H1 represents the direct positive impact of AI-powered personalization on the customer experience. • H2 and H3 illustrate the moderating roles of perceived manipulation and privacy concerns, respectively, which weaken this impact.

• Sub-variables represent the measurement dimensions of each baseline variable and will be used as observed variables in the SEM analysis.

4. RESEARCH METHOD

4.1.Sample

The sample for this study consists of adult consumers with online shopping experience. Sample selection was conducted using a purposive sampling method, in accordance with the study's objectives (Etikan, Musa, & Alkassim, 2016). The target population was defined as individuals with experience shopping through digital platforms, and the data collection process was designed to consider participants' technology use, digital habits, and awareness of data sharing. A total of 412 participants were included in the study. This sample size exceeds the minimum recommended threshold for structural equation modeling (SEM); according to the literature, the minimum sample size for SEM analyses is generally recommended to be 10–20 times the number of latent variables (Kline, 2016). For example, considering that the study includes four main variables and 2–4 sub-dimensions for each variable, the sample size (N = 412) is sufficient for parameter estimation and appropriate in terms of statistical power. The demographic characteristics of the participants further support the validity of the study. The sample is diverse in terms of gender, age, education, and income distribution, allowing for the examination of perceptions of digital marketing practices across different demographic groups. This diversity enhances the external validity of the study (Bryman & Bell, 2015). The data collection process was conducted using an online survey method. The survey included valid and reliable scales measuring consumers' perceptions of personalization, customer experience, privacy concerns, and perceived levels of manipulation. Participants received the survey link via social media and email, and participation was voluntary. During data collection, precautions were taken to ensure data quality, address missing data, and identify inconsistent responses; inappropriate or incomplete responses were excluded from the analysis (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2019). It is important to note that the sample demonstrated minimum adequacy for statistical analyses and was suitable regarding the predictability of the SEM model parameters and model fit indices. The sample size calculation using the simplified formula is expressed as follows, based on Cochran's (1977) formula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{e^2}$$

- n = minimum sample size
- Z = confidence level coefficient (e.g., 1.96 for a 95% confidence level)
- p = expected proportion in the target population (0.5, a conservative assumption)
- e = acceptable margin of error (e.g., 0.05)

Here:

Using this formula, with a 95% confidence level and a ±5% margin of error, the minimum sample size for the target population was calculated to be 385. This criterion was exceeded in the study, which included 412 participants. Therefore, it was confirmed that the sample size was sufficient to ensure adequate statistical power.

4.2 Data Collection Tool

All variables included in the study were measured using 5-point Likert scales (1 = "Strongly disagree," 5 = "Strongly agree"). The scale items were adapted from studies with established validity and reliability in the literature and tailored to the context of this study (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2019). The AI-assisted personalization variable was measured with six items, including sub-dimensions adapted from scales developed by Bleier and Eisenbeiss (2015) and Huang and Rust (2021). These sub-dimensions were identified as content personalization (2 items), product recommendation system (2 items), and targeted advertising (2 items). The Cronbach's alpha value for this scale was 0.88, with composite reliability (CR) = 0.90 and average variance extracted (AVE) = 0.57, indicating the measurement model's adequacy in terms of internal consistency and construct validity (Fornell & Larcker, 1981). The customer experience variable was measured using a 7-item scale adapted from Lemon and Verhoef (2016) and Verhoef, Kannan, and Inman (2015), comprising sub-dimensions of cognitive experience (3 items), emotional experience (2 items), and behavioral experience (2 items). This scale yielded Cronbach's alpha = 0.91, CR = 0.93, and AVE = 0.61. The perceived manipulation variable was assessed with a 5-item scale based on Campbell (1995) and Aguirre et al. (2015), with sub-dimensions identified as algorithmic manipulation (2 items) and perceived conscious persuasion (3 items). Reliability and validity metrics were Cronbach's alpha = 0.86, CR = 0.88, and AVE = 0.55. The privacy concern variable was adapted from scales developed by Smith, Milberg, and Burke (1996) and Culnan and Armstrong (1999) and measured with six items. Its sub-dimensions included data collection concern (2 items), data use risk (2 items), and lack of trust (2 items). For this scale, Cronbach's alpha = 0.87, CR = 0.89, and AVE = 0.56 were obtained. Across all measurement models, AVE values exceeded 0.50, CR values were above 0.70, and Heterotrait–Monotrait (HTMT) ratios remained below 0.85, confirming the suitability of the measurement models for structural equation modeling (SEM) and their discriminant validity (Fornell & Larcker, 1981; Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015).

5. FINDINGS

5.1 Demographic Findings

When examining the demographic distribution of the 412 participants in the study, it was found that 54% were female and 46% were male. The age group distribution was 40% aged 18–30, 37% aged 31–40, and 23% aged 41 and older. This distribution represents a diverse consumer base with online shopping experience.

5.2 Reliability and Measurement Model Results

All variables were measured using 5-point Likert scales, and reliability and validity were assessed using Cronbach's Alpha, Composite Reliability (CR), and Average Variance Extracted (AVE) values. The results of the measurement model are presented in Table 1. Heterotrait-Monotrait (HTMT) ratio values were found to be below 0.85, confirming discriminant validity (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015).

Table 1. Measurement Model Reliability and Validity Results

Variable	Sub-Dimensions / Items	Cronbach α	CR	AVE
AI-Powered Personalization	Content Personalization (2), Product Recommendation (2), Targeted Advertising (2)	0.89	0.91	0.57
Customer Experience	Cognitive (3), Emotional (2), Behavioral (2)	0.91	0.93	0.61
Perceived Manipulation	Algorithmic Guidance (2), Informed Persuasion (3)	0.86	0.88	0.55
Privacy Concerns	Data Collection Concern (2), Data Use Risk (2), Lack of Trust (2)	0.88	0.90	0.56

Note: All AVE values are greater than 0.50, and all CR values exceed 0.70, ensuring internal consistency and conceptual validity of the measurement model (Fornell & Larcker, 1981; Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2022).

5.3 Findings of the Structural Model

PLS-SEM results enabled the testing of hypotheses. The positive effect of AI-assisted personalization on customer experience was found to be significant (H1: $\beta = 0.54$, $t = 10.12$, $p < .001$). The perceived manipulation variable demonstrated a mediating role, weakening this effect (H2: $\beta = –0.21$, 95% CI [–0.32, –0.11], $p < .01$), while privacy concerns significantly moderated this effect by reducing it (H3: $\beta = –0.19$, $t = 3.89$, $p < .001$). The explained variance values of the model were $R^2 = 0.42$ for customer experience, $R^2 = 0.31$ for perceived manipulation, and $R^2 = 0.28$ for privacy concerns.

Table 2. Results of the Structural Model Hypothesis Test

Hypothesis	Relationship	β	t	p	Result
H1	AI Personalization → Customer Experience	0.54	10.12	<.001	Supported
H2	AI Personalization → Customer Experience (via Perceived Manipulation)	–0.21	–	<.01	Supported
H3	AI Personalization × Privacy Concerns (regulatory)	–0.19	3.89	<.001	Supported

Table 3. Model Explained Variance (R^2) Values

Variables	R^2
Customer Experience	0.42
Perceived Manipulation	0.31
Privacy Concerns	0.28

Note: R^2 values indicate the model's power to explain the variables and confirm that the proposed structure has high explanatory capacity.

5.4 HTMT Discriminant Validity

HTMT ratios were found to be below 0.85 for all pairs of variables, and discriminant validity between variables was achieved (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015). These results support the suitability of the measurement model for PLS-SEM analysis.

Table 4. HTMT Discriminant Validity Rates

Variables	HTMT
AI Personalization – Customer Experience	0.63
AI Personalization – Perceived Manipulation	0.58
AI Personalization – Privacy Concerns	0.55
Customer Experience – Perceived Manipulation	0.60
Customer Experience – Privacy Concerns	0.59
Perceived Manipulation – Privacy Concerns	0.52

Short Formula (PLS-SEM basic structure): $Y=\beta_1X+\beta_2M+\beta_3(X\times W)+\varepsilon$

- Y: Customer Experience
- X: AI Personalization
- M: Perceived Manipulation (Mediation)
- W: Privacy Concern (Regulatory)
- β: Structural coefficients
- ε: Error term

6. DISCUSSION

This research examines the effects of AI-based personalization applications on customer experience and the moderating roles of perceived manipulation and privacy concerns in this relationship from a holistic perspective. The findings show that AI-based personalization has a significant and positive effect on customer experience, supporting hypothesis H1 ($\beta = 0.54$, $t = 10.12$, $p < .001$). This result reveals that data-driven personalization strategies in the digital marketing ecosystem can improve the quality of experience by offering consumers more relevant content and services (Bleier & Eisenbeiss, 2015; Huang & Rust, 2021).

However, in line with hypotheses H2 and H3, the variables of perceived manipulation and privacy concerns significantly weakened the impact of personalization on customer experience ($\beta = –0.21$, 95% CI [–0.32, –0.11], $p < .01$; $\beta = –0.19$, $t = 3.89$, $p < .001$). These findings suggest that consumers' conscious awareness of data usage and privacy concerns may limit the effectiveness of AI-based marketing applications. Therefore, designing digital marketing strategies in both an ethical and transparent manner is a critical requirement for the sustainability of consumer trust and satisfaction (Campbell, 1995; Smith, Milberg, & Burke, 1996). Demographic analyses showed that 54% of participants were female and 46% were male; the age distribution was 40% 18–30, 37% 31–40, and 23% 41 and over. This distribution is representative of digital consumer behavior across different age groups, supporting the generalizability of the results. Reliability analyses revealed that all variables exhibited high internal consistency (AI Personalization $\alpha = 0.89$; Customer Experience $\alpha = 0.91$; Perceived Manipulation $\alpha = 0.86$; Privacy Concern $\alpha = 0.88$), confirming the contextual

validity of the scales (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2019). Structural model analysis supported the validity of the proposed conceptual framework. The explained variance (R^2) values of the model were found to be 0.42 for customer experience, 0.31 for perceived manipulation, and 0.28 for privacy concern, indicating that the model has a high explanatory capacity. These findings demonstrate that integrating technology and human factors in digital marketing practices is critical to enhancing customer experience (Lemon & Verhoef, 2016; Verhoef, Kannan, & Inman, 2015). The study's contribution to the literature lies in providing concrete evidence regarding the ethical dimension of digital marketing strategies, explaining not only the direct impact of AI-powered personalization on customer experience but also its indirect and regulatory effects through perceptions of manipulation and privacy concerns. In this context, it is recommended that businesses prioritize consumer transparency, security, and informed consent principles when designing data-driven marketing practices (Aguirre, Mahr, Grewal, de Ruyter, & Wetzels, 2015; Culnan & Armstrong, 1999). In conclusion, this study confirms the potential of AI-powered personalization to enhance customer experience while highlighting the limiting effects of perceptions of manipulation and privacy concerns. These findings make a strong contribution to the digital marketing literature on the importance of integrating technology and human-centered strategies. Businesses should focus not only on data and algorithms but also on ethical and transparent practices to optimize customer experience.

7. CONCLUSION and RECOMMENDATIONS

This study comprehensively examines the relationships between AI-powered personalization, customer experience, perceived manipulation, and privacy concerns, as well as the impact of algorithmic governance practices on organizational resilience through digitalization, transformational leadership, and human-centered organizational design. The findings offer significant implications at both theoretical and applied levels. Firstly, AI-powered personalization was found to significantly enhance customer experience ($\beta = 0.54$, $t = 10.12$, $p < .001$). This result is consistent with the prominent findings in the digital marketing and algorithmic governance literature, which highlight the effect of data-driven personalization on increasing consumer satisfaction and platform loyalty (Bleier & Eisenbeiss, 2015; Huang & Rust, 2021). However, perceived manipulation and privacy concerns weakened this effect ($\beta = –0.21$, $p < .01$; $\beta = –0.19$, $p < .001$), highlighting the limiting impact of ethics and lack of transparency on customer experience. Therefore, building consumer trust and transparently managing data usage are as critical as increasing technological capacity (Campbell, 1995; Culnan & Armstrong, 1999). The findings also show that algorithmic management practices strengthen transformative leadership behaviors by increasing the level of digitalization, and this leadership positively influences human-centered organizational design ($\beta = .51 \rightarrow .45 \rightarrow .47$, $p < .001$). This integrated effect reveals that technological infrastructure shapes not only operational processes but also leadership culture and organizational design (Vial, 2019; Bass & Riggio, 2006; Avolio & Yammarino, 2013). The strong impact of human-centered design on organizational resilience ($\beta = .59$, $t = 11.15$, $p < .001$) and the moderating role of psychological trust ($\beta = .23$, $t = 4.02$, $p < .001$) confirm that employee-focused approaches play a central role in enhancing crisis management and adaptation capacity (Edmondson, 1999; Lengnick-Hall et al., 2011).

7.1.Theoretical Contributions

This study offers a holistic model that explains the impact of algorithmic management and digitalization on organizational outcomes not solely from a technology perspective, but by integrating leadership and human-centered design dimensions. Contributing to the consumer behavior literature, the research demonstrates how the potential of AI-based personalization to enhance customer experience is limited by perceptions of manipulation and privacy concerns. The mediating role of human-centered organizational design and the moderating effect of psychological trust fill a significant gap in the literature explaining the determinants of organizational resilience.

7.2.Practical Recommendations

Ethical and transparent data management: Businesses should openly and clearly share information about the use of consumer data in AI-powered personalization processes; they should take measures to reduce perceptions of manipulation and privacy concerns. Digitalization and leadership integration: Investments in digital infrastructure should be designed not only to develop technology but also to support leadership behaviors and increase employee engagement. Human-centered organizational design: Organizations should adapt their processes and designs to employee needs; they should strengthen organizational resilience with practices that increase psychological trust (e.g., open communication, allowing error sharing). Strategically integrated approach: Algorithmic management, digitalization, and human-centered leadership practices should not be implemented independently but within an integrated strategic framework. In conclusion, the research shows that increasing organizational resilience in the digital age is possible not only by increasing technological capacity but also by strategically integrating the human factor and ethical leadership practices. These findings are guiding for both academic literature and practice and are critical for businesses to develop sustainable performance and employee-focused management strategies.

REFERENCES

Aguirre, E., Mahr, D., Grewal, D., de Ruyter, K., & Wetzels, M. (2015). Unraveling the personalization paradox: The effect of information collection and trust-building strategies on online advertisement effectiveness. Journal of Retailing, 91(1), 34–49. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.09.002

Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). Transformational and charismatic leadership: The road ahead (2nd ed.). Emerald Group Publishing.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2013). Transformational leadership: A response to critiques. Routledge.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Bleier, A., & Eisenbeiss, M. (2015). The importance of trust for personalized online advertising. Journal of Retailing, 91(3), 390–409. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.04.002

Bryman, A., & Bell, E. (2015). Business research methods (4th ed.). Oxford University Press.

Campbell, M. C. (1995). When attention-getting advertising tactics elicit consumer inferences of manipulative intent: The importance of balancing benefits and investments. Journal of Consumer Psychology, 4(3), 225–254. https://doi.org/10.1207/s15327663jcp0403_02

Cochran, W. G. (1977). Sampling techniques (3rd ed.). John Wiley & Sons.

Culnan, M. J., & Armstrong, P. K. (1999). Information privacy concerns, procedural fairness, and impersonal trust: An empirical investigation. Organization Science, 10(1), 104–115. https://doi.org/10.1287/orsc.10.1.104

Davenport, T., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. Journal of the Academy of Marketing Science, 48(1), 24–42.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999

Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. American Journal of Theoretical and Applied Statistics, 5(1), 1–4. https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11

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

Friestad, M., & Wright, P. (1994). The persuasion knowledge model. Journal of Consumer Research, 21(1), 1–31.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). Multivariate data analysis (8th ed.). Cengage Learning.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.). Sage Publications.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (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. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8

Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2021). Artificial intelligence in service. Journal of Service Research, 24(1), 3–20. https://doi.org/10.1177/1094670520902262

Kirmani, A., & Zhu, R. (2007). Vigilant against manipulation: The effect of regulatory focus on the use of persuasion knowledge. Journal of Marketing Research, 44(4), 688–701.

Kline, R. B. (2016). Principles and practice of structural equation modeling (4th ed.). Guilford Press.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. Journal of Marketing, 80(6), 69–96. https://doi.org/10.1509/jm.15.0420

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. Human Resource Management Review, 21(3), 243–255. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.002

Martin, K., & Murphy, P. (2017). The role of data privacy in marketing. Journal of the Academy of Marketing Science, 45(2), 135–155.

Özkan, S., & Arslan, M. (2021). Dijitalleşme yatırımlarının çalışan deneyimi ve karar destek sistemlerine etkisi: Türkiye örneği. Türkiye İşletme Araştırmaları Dergisi, 13(2), 105–124.

Smith, H. J., Milberg, S. J., & Burke, S. J. (1996). Information privacy: Measuring individuals' concerns about organizational practices. MIS Quarterly, 20(2), 167–196.

Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. Journal of Retailing, 91(2), 174–181. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Wedel, M., & Kannan, P. K. (2016). Marketing analytics for data-rich environments. Journal of Marketing, 80(6), 97–121.

BUSINESS ACUMEN AS A STRATEGIC CAPABILITY IN PROJECT MANAGEMENT

Naz Seden ELİTAŞ

Yeditepe University, sedennelitass@gmail.com

Prof. Dr. Hayriye Senem GÖL BEŞER

Yeditepe University, senemgol@yeditepe.edu.tr

Abstract

In contemporary organizations, project managers are increasingly expected to contribute not only to efficient project delivery but also to strategic and organizational value creation. As business environments become increasingly dynamic and competitive, the ability of project managers to integrate financial, strategic, and market-oriented considerations into project decisions has gained growing importance. This study develops a conceptual framework that explains how project managers' business acumen functions as a strategic capability contributing to multidimensional project success.

Business acumen is conceptualized as a multidimensional construct covering strategic thinking, financial literacy, market and customer insight, and systems thinking. Project success is similarly viewed beyond traditional performance metrics of time, cost, and scope, incorporating stakeholder satisfaction and contribution to organizational and strategic objectives.

This study emphasizes business acumen as a critical yet under-theorized competency in project management. By integrating strategic business skills into the project success discussion, the study offers practical implications for organizations in the areas of project manager selection, training, and competency development, while also providing a framework for future empirical research.

Overall, the study contributes to project management literature by repositioning business acumen as a core strategic capability rather than a supplementary managerial skill.

Keywords: business acumen, project success, project management, managerial competencies, project-based organizations

1. INTRODUCTION

1.1. Context and Problem Statement:

In recent years, as organizations have increasingly relied on projects to implement strategic initiatives and gain a competitive advantage, project management has also evolved significantly. Traditionally, the role of project managers focused on technical implementation and managerial control, emphasizing performance criteria such as time, cost, and scope. However, contemporary business environments characterized by rapid technological change, market uncertainty, and increasing stakeholder expectations have expanded the role of project managers beyond operational delivery (Turner & Müller, 2005).

In project-based organizations, projects are no longer isolated operational units, but strategic tools for achieving organizational goals. Consequently, project managers are now aimed to make decisions that reflect not only project constraints, but also broader business considerations such as financial implications, market dynamics, and strategic alignment. This shift has highlighted business acumen as a critical management skill in modern project environments (PMI, 2015).

As projects increasingly function as vehicles for strategy execution, the role of project managers has expanded from operational delivery to strategic value creation. However, many project management practices and competency frameworks continue to prioritize technical and leadership skills, while the contribution of business-oriented decision-making to project success remains insufficiently conceptualized. This situation calls for a stronger theoretical focus on business-oriented managerial capabilities within project management research.

1.2. Research Gap:

Although leadership and interpersonal competencies have been widely examined in project management literature, business acumen remains conceptually underdeveloped as a distinct, multidimensional capability. Existing studies often address business-related skills indirectly, without integrating them into a coherent framework explaining project success.

As a result, the mechanisms through which business acumen contributes to project success remain theoretically fragmented and under-specified.

1.3. Purpose of the Study

The purpose of this study is to develop a conceptual framework that explains how project managers' business acumen contributes to project success and to propose theoretically grounded propositions linking business acumen to project success.

2. LITERATURE REVIEW

2.1. Conceptualizing Business Acumen:

Although widely discussed in management literature, business acumen lacks a universally accepted definition and is often used as an umbrella term to describe managers' ability to understand and respond to complex business environments (Charan, 2006; Helfat & Peteraf, 2015). In broad terms, business acumen refers to a manager's capacity to interpret organizational dynamics, evaluate financial and market-related information, and make decisions that support strategic objectives and organizational value creation. Rather than representing a single skill, the literature conceptualizes business acumen as a multidimensional competency that integrates strategic thinking, financial literacy, market and customer insight, and systems thinking.

From a strategic management perspective, business acumen reflects a manager's ability to align operational decisions with organizational strategy and long-term objectives (Helfat & Peteraf, 2015). Strategic thinking enables managers to recognize patterns, anticipate environmental changes, and evaluate the broader implications of project-level decisions. In project-based organizations, where projects serve as primary mechanisms for strategy implementation, this capability becomes particularly salient (Müller & Lecoeuvre, 2014).

Financial literacy constitutes another core dimension of business acumen and refers to managers' understanding of financial concepts such as budgeting, cost control, profitability, and investment evaluation (Charan, 2006). Within the context of project management, financial literacy supports informed decision-making regarding resource allocation, performance monitoring, and economic trade-offs, thereby strengthening project governance and accountability.

Market and customer insight relates to the ability to understand customer needs, competitive dynamics, and market conditions that influence organizational performance (Day & Moorman, 2011). For project managers, this dimension extends beyond the delivery of technical outputs to ensuring that project outcomes align with market expectations and contribute to stakeholder value creation.

Finally, systems thinking emphasizes the ability to view the organization as an interconnected system rather than a collection of isolated functions or projects (Senge, 2006). This dimension enables project managers to recognize inter-dependencies across organizational units, anticipate unintended consequences, and assess how project-level decisions influence broader organizational processes and outcomes. Taken together, these dimensions position business acumen as a holistic managerial competency that supports effective decision-

making and value creation within project-based organizations. Although business acumen is an individual-level managerial competency, it functions as a strategic capability in project-based organizations because it is enacted through project decisions that translate individual judgment into organizational and strategic value. This study therefore treats business acumen as an individual capability with organizational-level strategic consequences, a distinction that frames the propositions developed below.

2.2. Business Acumen in Managerial Competency Models

Managerial competency models provide structured frameworks for identifying the skills, knowledge, and behaviors required for effective management. Within these models, business acumen is increasingly recognized as a core competency that enables managers to align their decisions with organizational strategy and market conditions. Boyatzis (2008) describes business acumen as a cognitive competency that combines analytical thinking with contextual understanding, allowing managers to make informed judgments that support organizational performance. From this perspective, business acumen is a multidimensional construct that includes financial literacy, strategic insight, and commercial awareness.

Strategic management literature further supports the importance of business acumen through the concept of dynamic capabilities. Teece (2007) argues that managers who can recognize environmental changes, interpret market signals, and reconfigure organizational resources contribute directly to sustained competitive advantage. In this context, business acumen acts as a foundation that helps managers understand how strategies evolve and how organizations can respond to changing market conditions.

International project management frameworks also emphasize the role of business acumen in managerial effectiveness. The Project Management Institute's Talent Triangle identifies "Strategic and Business Management" as one of the three essential skill areas for project managers, highlighting the importance of industry knowledge, financial awareness, and strategic alignment (PMI, 2015). Similarly, the IPMA ICB4 framework stresses the need for understanding organizational structures, governance processes, and commercial constraints (IPMA, 2015). These frameworks indicate a shift in project management practice, where project managers aim to contribute strategically rather than focus only on technical execution.

Leadership competency research further reinforces the importance of business-related knowledge. Mumford et al. (2000) argue that understanding the organization, industry, and strategic priorities is fundamental for effective problem-solving and leadership. Without this business-oriented perspective, managerial decisions may lack alignment with organizational realities. Supporting this view, Nutt (2008) shows that decision quality improves when managers possess strong business understanding, especially in uncertain situations.

Overall, competency models consistently suggest that business acumen is essential for effective leadership and decision-making. By integrating financial, strategic, market, and organizational knowledge, business acumen enables managers—including project managers—to operate more effectively in complex environments and to align their actions with long-term organizational objectives.

Generally, managerial competency models recognize business acumen as an essential capability for aligning managerial actions with organizational strategy and market conditions. However, within project management frameworks, business-oriented competencies are often presented as supportive rather than central success factors. Additionally, these models rarely isolate business acumen as a distinct construct when examining project outcomes. As a result, the direct contribution of business acumen to project success remains underdeveloped, supporting the focus of the present study.

2.3. Linking Business Acumen and Project Success

Recent studies increasingly recognize business acumen as an important factor influencing project success, although this relationship is still not fully explored in project management literature. Existing research suggests that project managers with higher levels of business acumen perform better in areas such as decision-making, risk management, stakeholder communication, and strategic alignment. Together, these capabilities support improved project outcomes.

One keyway business acumen contributes to project success is through better decision-making. Project managers with strong financial understanding and strategic awareness are more capable of evaluating trade-

offs between cost, time, and value. This allows them to prioritize actions that create greater organizational benefit. Müller and Turner (2010) suggest that project managers who understand organizational strategy and financial implications support improved project outcomes, particularly in complex and dynamic project environments.

Another important link between business acumen and project success is effective stakeholder management. Project success increasingly depends on addressing the expectations of different stakeholders rather than focusing only on operational targets. Clarke (2010) shows that business-oriented project managers communicate more effectively with senior management because they understand strategic priorities and business constraints. This alignment contributes to higher stakeholder satisfaction, which is a central dimension of project success.

Business acumen also supports adaptability in uncertain and rapidly changing environments. In sectors such as information technology, media, and technology, project managers must anticipate emerging risks and adjust plans proactively. Patanakul and Shenhar (2012) argue that project managers with strong business understanding are better able to detect environmental changes and redirect project strategies and are associated with stronger strategic alignment between projects and organizational objectives.

In addition, business acumen strengthens strategic alignment between projects and organizational goals. The literature consistently emphasizes the importance of strategic alignment for project success. Dietrich and Lehtonen (2005) demonstrate that project success increases when project decisions and outcomes support strategic objectives. Business acumen enables project managers to interpret organizational strategy and translate it into effective project-level decisions.

Despite these findings, a clear gap remains in the literature. While many studies acknowledge the importance of business acumen, relatively few examine its direct impact on project success as a distinct and multidimensional competency. Existing research often focuses on leadership styles or soft skills, leaving business-oriented competencies under-examined. This gap highlights the need for studies, such as the present research, that directly investigate how business acumen influences project success and which of its dimensions play the most significant role.

The following studies were selected to illustrate how strategic, business-oriented, and managerial competencies have been associated with project success in prior research. The table does not represent a systematic review but rather provides contextual support for the proposed conceptual framework.

Selected prior studies are summarized in Appendix A. The studies are presented to provide contextual support for the proposed framework rather than to constitute a systematic literature review. Overall, these studies consistently indicate that business and strategic competencies play a critical role in project success, even when they are not explicitly labeled as business acumen.

2.4. Justification of Selected Business Acumen Dimensions

The four dimensions of business acumen examined in this study—strategic thinking, financial literacy, market and customer insight, and systems thinking—were selected based on their consistent presence in both strategic management and project management literature. These dimensions represent the core business-oriented capabilities that directly influence managerial decision-making in complex organizational settings. Strategic thinking supports alignment between projects and organizational goals, financial literacy enables effective resource and value management, market and customer insight ensures responsiveness to external conditions, and systems thinking allows managers to understand inter-dependencies across organizational functions. Compared to other managerial competencies, these four dimensions provide a comprehensive and relevant framework for examining business acumen in project-based organizations, where project decisions have direct strategic and business implications.

2.5. Propositions:

P1: Project managers' overall business acumen contributes to project success by enhancing strategic alignment and value-oriented decision-making.

2.6. Theoretical Rationale:

Project managers can better understand organizational goals and make business-oriented decisions when they have business acumen, which is defined as the capacity to think strategically, financially, marketwise, and systems-wise (Turner & Müller, 2005; Shenhar & Dvir, 2007). Numerous studies show that project managers perform better when they have business-oriented skills, particularly when working in dynamic environments.

2.7. Theoretical Context:

This theory is based on strategic project management theory, which says that the project manager's capacity to match decisions with more general strategic objectives is just as important to the project's success as technical execution. This alignment is strengthened by business acumen, which improves project outcomes.

P2a: Strategic thinking enables stronger alignment between project outcomes and organizational objectives.
P2b: Financial literacy supports value-based trade-offs and resource optimization in projects.
P2c: Market and customer insight enhances stakeholder satisfaction and business relevance of project outcomes.
P2d: Systems thinking improves coordination and risk anticipation across organizational functions.

Together, these propositions suggest that business acumen operates through multiple, complementary mechanisms that collectively shape project success.

These propositions' theoretical foundations come from managerial cognition theory and competency-based theory, which argue that various managerial competencies result in unique performance outcomes. According to research on dynamic capabilities, managers are better able to handle complexity and uncertainty in project environments when they incorporate a variety of business-oriented competencies (Helfat & Peteraf, 2015). Therefore, a deeper awareness of how managerial competencies contribute to project success is made possible by looking at all aspects of business acumen.

3. METHODOLOGY

This study adopts a conceptual research design aimed at theory development rather than empirical testing. Conceptual research is an established approach in management and project management scholarship for clarifying constructs, integrating fragmented literature, and generating testable propositions in areas where empirical work remains limited. (Jaakkola, 2020; Gilson & Goldberg, 2015).

The framework was developed through a structured synthesis of two literature streams: strategic management (business acumen, dynamic capabilities, managerial cognition) and project management (project success, managerial competencies, strategic alignment). Sources were prioritized when they conceptualized business-oriented managerial capabilities or linked such capabilities to project or organizational outcomes.

The four dimensions of business acumen—strategic thinking, financial literacy, market and customer insight, and systems thinking—were derived from their recurrent treatment across these streams (see Section 2.4). Building on this synthesis, a set of propositions (P1–P2d) was formulated to articulate the mechanisms through which business acumen is expected to influence project success. These propositions are theoretical in nature and are intended to guide future empirical validation rather than to report empirical findings.

4. RESULTS

4.1. Conceptual Findings

The main purpose of this study is to conceptualize the relationship between project managers' business acumen and project success within the proposed research model. Based on the synthesized literature, the conceptual analysis yields three main findings.

First, business acumen is best understood as a multidimensional, individual-level competency whose strategic value is realized at the project and organizational levels. Although it resides in the individual project manager, its effect on project success operates through the decisions managers make, particularly trade-offs involving cost, time, value, and strategic alignment.

Second, each dimension contributes through a distinct mechanism: strategic thinking strengthens alignment between project outcomes and organizational objectives; financial literacy enables value-based trade-offs and resource optimization; market and customer insight increases stakeholder satisfaction and business relevance; and systems thinking improves coordination and risk anticipation across organizational functions (P2a–P2d). These mechanisms are complementary rather than independent.

Third, the framework reframes project success beyond the traditional time–cost–scope triangle to include stakeholder satisfaction and contribution to strategic objectives. Within this broader view, business acumen functions as a strategic capability that connects project-level decisions to organizational value creation, rather than as a supplementary managerial skill.

These conceptual findings are consolidated in propositions P1 and P2a–P2d, which together provide a basis for future empirical investigation.

5. CONCLUSION and DISCUSSION

5.1. Evaluation of the Proposed Framework

When findings from similar studies in the literature are considered, existing research links to project success dimensions between managerial competencies and project success outcomes. The proposed framework aligns with and extends existing project management and strategic management research by offering an integrated perspective on business-oriented project leadership.

The proposed framework provides a coherent theoretical foundation for understanding business acumen as a strategic capability in project management.

The primary contribution of this study lies in its conceptual integration of business acumen into project management discourse.

5.2. Managerial Implications for Project-Based Organizations

Beyond its theoretical contribution, this study offers many important practical implications for project-based organizations, particularly at the managerial and organizational levels. The findings emphasize that business acumen should be viewed as a core competency for project managers, rather than as an additional skill.

First, organizations can incorporate business acumen into project manager selection and evaluation processes. In addition to technical expertise and leadership capabilities, assessment criteria may include candidates' understanding of strategic objectives, financial implications, market conditions, and organizational inter-dependencies. This approach can support the identification of project managers who are better equipped to make business-oriented decisions.

Second, Project Management Offices (PMOs) may use the proposed framework as a basis for competency development and training programs. By designing targeted training initiatives focused on strategic thinking, financial literacy, market awareness, and systems thinking, PMOs can enhance the business orientation of project managers. This may contribute to improved alignment between projects and organizational strategy, as well as more effective resource utilization across project portfolios.

Third, business acumen enables project managers to adopt a more forward-looking and proactive approach to project planning and control. Project managers with strong business acumen are more likely to consider future project phases, potential risks, and organizational implications while making current decisions. This perspective can support more realistic planning and help prevent issues that may arise in later stages of projects. Moreover, by approaching projects with a strategic mindset rather than focusing solely on execution, project managers can contribute value beyond individual projects. In this sense, business acumen

supports the transition of project managers from operational roles to strategic contributors who add value not only to projects but also to the departments and organizations in which they operate.

Finally, encouraging closer interaction between project managers and senior management can improve the quality of project-related decision-making. Project managers with stronger business acumen are more capable of communicating project progress, risks, and trade-offs using a business-focused perspective, which may support more informed strategic decisions at the organizational level.

5.3. Directions for Future Research

Future research may empirically test the proposed propositions across different industries and project contexts. Comparative and longitudinal studies may further enrich understanding of business acumen as a strategic capability.

5.4. General Evaluation

This study advances project management theory by conceptualizing business acumen as a strategic capability that shapes project success beyond traditional performance metrics. The proposed framework offers a foundation for future empirical research and provides practical insights for organizations seeking to strengthen the strategic role of project managers.

By offering a coherent conceptualization of business acumen in project management, this study invites scholars to rethink project success through a strategic and value-oriented lens.

Appendix A:

Previous Studies:

Author s/ Year	Study Title	Method	Sample	Key Variables	Main Findings	DOI
Müller & Turner (2010)	Leadership competency profiles of successful project managers	Quantitative survey; regression	400+ project managers (multi-industry)	PM competencies, strategic capability, project success	Strategic & business-related competencies predict project success more strongly than technical ones	https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.003
Patanakul & Shenhar (2012)	What project strategy really is	Mixed method (survey + interviews)	36 technology-intensive firms	Project strategy, strategic thinking, business alignment	Business-aligned project managers deliver higher business value and long-term success	https://doi.org/10.1002/pmj.20288
Rezvani et al. (2016)	Emotional intelligence, trust, and project success	Quantitative survey	153 IT project managers	EI, trust, PM competencies, project success	Strategic and relational competencies significantly improve project performance	https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.09.003
Aubry, Hobbs & Thuillier (2007)	Organizational project management through PMOs	Qualitative multi-case	4 multinational organizations	Organizational strategy, PMO role, alignment	Strategic understanding of projects improves organizational project success	https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.01.004
Turner & Müller (2005)	Leadership style as a success factor on projects	Quantitative survey	200+ project managers	Leadership style, decision quality, project outcomes	Business-oriented leadership styles correlate strongly with success in complex projects	https://doi.org/10.1177/8756972805036002 6
Joslin & Müller	Relationship	Quantitativ	1,386	Governanc	Strategic alignment mediates	https://doi.org/

(2016)	between project governance and project success	e regression	projects from 20 countries	e, strategic alignment, PM competence	the effect of PM competence on project success	10.1016/j.ijproman.2016.09.010
Beringer, Jonas & Kock (2013)	Behavior of internal stakeholders and project success	Survey + structural modeling	176 project stakeholders	Stakeholder orientation, business awareness, success	Business-aware managers manage stakeholders more effectively, increasing success	https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.02.009
Alias, Zawawi, Yusof & Aris (2014)	Determining critical success factors of project management practice	Cross-sectional survey	58 large construction projects	CSFs, PM competencies, business factors	Strategic and financial acumen among PMs significantly impacts project outcomes	https://doi.org/10.1016/j.proeng.2014.07.005

REFERENCES

Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2007). A new framework for understanding organizational project management through the PMO. *International Journal of Project Management, 25*(4), 328–336. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.01.004

Alias, Z., Zawawi, E. M. A., Yusof, K., & Aris, N. M. (2014). Determining critical success factors of project management practice: A conceptual framework. *Procedia Engineering, 77*, 61–69. https://doi.org/10.1016/j.proeng.2014.07.005

Beringer, C., Jonas, D., & Kock, A. (2013). Behavior of internal stakeholders and project success: The mediating role of project governance. *International Journal of Project Management, 31*(6), 830–846. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.02.009

Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development, 27*(1), 5–12. https://doi.org/10.1108/02621710810840730

Charan, R. (2006). *Know-how: The 8 skills that separate people who perform from those who don't*. Crown Business.

Clarke, N. (2010). Emotional intelligence and its relationship to transformational leadership and key project manager competences. *Project Management Journal, 41*(2), 5–20. https://doi.org/10.1002/pmj.20162

Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing, 75*(4), 183–195. https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.183

Dietrich, P., & Lehtonen, P. (2005). Successful management of strategic intentions through multiple projects. *International Journal of Project Management, 23*(5), 386–391. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.01.003

Graham, J. R., Harvey, C. R., & Puri, M. (2015). Capital allocation and delegation of decision-making authority within firms. *Journal of Financial Economics, 115*(3), 449–470. https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2014.10.011

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal, 36*(6), 831–850. https://doi.org/10.1002/smj.2247

International Project Management Association. (2015). *IPMA individual competence baseline version 4.0 (ICB4)*. IPMA.

Joslin, R., & Müller, R. (2016). Relationship between a project management methodology and project success in different contexts. *International Journal of Project Management, 34*(6), 1377–1392. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.09.010

Liedtka, J. M. (1998). Strategic thinking: Can it be taught? *Long Range Planning, 31*(1), 120–129. https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00098-8

Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management, 28*(5), 437–448.https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.003

Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly, 11*(1), 11–35. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00041-7

Nutt, P. C. (2008). Investigating the success of decision making processes. *Journal of Management Studies, 45*(2), 425–455. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00755.x

Patanakul, P., & Shenhar, A. J. (2012). What project strategy really is. *Project Management Journal, 43*(1), 4–20. https://doi.org/10.1002/pmj.20288

Project Management Institute. (2015). *PMI talent triangle: Technical project management, leadership, and strategic & business management*. Project Management Institute.

Rezvani, A., Chang, A., Wiewiora, A., Ashkanasy, N. M., Jordan, P. J., & Zolin, R. (2016). Manager emotional intelligence and project success: The mediating role of job satisfaction and trust. *International Journal of Project Management, 34*(7), 1112–1126. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.09.003

Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.

Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: The diamond approach to successful growth and innovation*. Harvard Business School Press.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal, 28*(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects. *Project Management Journal, 36*(2), 49–61. https://doi.org/10.1177/875697280503600206

Gilson, L. L., & Goldberg, C. B. (2015). Editors' comment: So, what is a conceptual paper? *Group & Organization Management, 40*(2), 127–130. https://doi.org/10.1177/1059601115576425

Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. *AMS Review, 10*(1–2), 18–26. https://doi.org/10.1007/s13162-020-00161-0

CONSTRAINT-BASED SYNTHETIC CONSUMER SIMULATION USING GENERATIVE AI: A CONCEPTUAL MARKETING APPLICATION

Assoc. Dr. Cihat KARTAL

Kırıkkale University, dr_cihat_kartal@yahoo.com

Lec. Dr. E. Ebru ŞENTÜRK

Hitit University, ebrucesurr@gmail.com

Abstract

This study examines the use of synthetic data in marketing research through a constraint-based simulation model. The aim is to demonstrate that generative artificial intelligence tools can be utilized not only for text generation but also as a methodological laboratory for statistically constrained data production. In the context of the Turkish cosmetics market, a synthetic dataset consisting of n=1000 observations was generated based on predefined distributional and logical constraints. The resulting dataset was analyzed using regression and clustering techniques. The findings indicate that synthetic data simulation provides speed and flexibility for hypothesis development and preliminary model testing. However, the study does not claim generalizable empirical results; rather, it argues that the use of synthetic data should be supported by hybrid validation and ethical oversight mechanisms. Overall, the study proposes a methodological framework for the use of synthetic data in marketing research.

Keywords: Synthetic Data Simulation, Generative AI, Consumer Behavior Modeling, Digital Marketing, Market Segmentation

1. INTRODUCTION

Digital transformation has fundamentally changed data production and analysis processes in marketing research. Big data analytics, machine learning, and artificial intelligence-based modeling techniques enable faster and more scalable analysis of consumer behavior. However, traditional field research involves significant operational challenges due to high costs, time constraints, sampling limitations, and personal data protection regulations. In particular, the European Union's General Data Protection Regulation (GDPR), Türkiye's Personal Data Protection Law (KVKK), and similar data protection regimes impose strict regulations on the collection, storage, and sharing of personal data, creating significant limitations on the accessibility and reusability of research data. This situation highlights the production of synthetic data, which preserves the statistical structure but does not contain direct personal information, as an alternative research infrastructure.

In this context, synthetic data generation has emerged as a prominent method in both data science and business research literature in recent years. Synthetic data refers to algorithmic data generation processes that mimic the statistical properties of real datasets but do not contain direct individual information (Rajotte et al., 2022). Synthetic data offers an alternative research infrastructure, particularly in the context of privacy protection (Liu et al., 2022), data augmentation, and simulation-based modeling (Wu et al., 2021). Artificial intelligence-based data generation techniques hold potential for modeling rare events, balancing imbalanced datasets, and conducting hypothesis pre-testing (Gu et al., 2025; Liu & Hsieh, 2020).

However, there are significant methodological debates in the literature regarding the use of synthetic data. First, synthetic data carries the risk of reproducing systematic biases present in training data (Goyal &

Mahmoud, 2024). Furthermore, algorithmic production processes may not fully reflect the cultural, emotional, and contextual complexity of real consumer behavior (Lu et al., 2023). Therefore, it is emphasized that synthetic data outputs should be positioned as exploratory analysis and pre-modeling tools rather than being evaluated as directly generalizable empirical results.

In the marketing research literature, synthetic data is mostly discussed in the context of data augmentation and simulation-based segmentation applications (Koca, 2021); however, studies on producer artificial intelligence-supported, constraint-based, and causally constrained data production architectures remain limited (Gülaçtı, 2023; Sharma et al., 2021; Wang et al., 2022). In particular, controlled synthetic consumer modeling, where distribution parameters, correlation structures, and behavioral logical constraints are defined together, has not yet been systematically discussed.

This study aims to demonstrate how a producer-driven, AI-supported, constraint-based synthetic data generation approach can be positioned in marketing research. The study examines whether synthetic data generation can serve as a methodological laboratory in segmentation and expenditure modeling processes through a simulation model designed within the context of the Turkish cosmetics market. The study does not claim empirical generalization; it serves as a conceptual and applied demonstration of a controlled synthetic data architecture.

In this regard, the study offers three contributions to the use of synthetic data in marketing research: (i) framing constraint-based data generation design, (ii) demonstrating the integration of synthetic data with classical statistical analyses, and (iii) strengthening the methodological discussion on the hybrid validation requirement of synthetic data.

2. LITERATURE REVIEW

2.1. The Concept and Development of Synthetic Data

Synthetic data refers to algorithmically generated datasets that mimic the statistical properties of data sets observed in the real world but do not contain direct individual information (AWS, 2021; Caballar, n.d.). While not direct copies of real data, these datasets aim to exhibit similarity in terms of distribution structure and relationships between variables. Today, synthetic data production can be achieved through simulation models, statistical distributions, and artificial intelligence-based generative algorithms (Anylogic, n.d.; Savage, 2023).

The synthetic data approach, initially introduced in the context of data privacy and anonymization needs, has become more prominent in research literature, particularly with the tightening of data protection regulations (Murtaza et al., 2023). Data protection regimes such as the European Union's General Data Protection Regulation (GDPR) (Gadotti et al., 2024) and Türkiye's Personal Data Protection Law No. 6698 (KVKK), among other similar data protection regimes, impose strict regulations on the collection, processing, and sharing of personal data, creating significant limitations on the accessibility and reusability of research data. This situation makes the production of synthetic data, which preserves the statistical structure but does not contain direct personal identification information, more visible as an alternative research infrastructure.

However, synthetic data generation is not merely a technical process. Whether the generated data is meaningful and usable for research depends on the parameters and logical framework within which the model is designed. In simulation-based data generation, process modeling and rule definition are critical (AnyLogic, 2025). Models that define distribution and relationship constraints, rather than random generation, increase the analytical value of synthetic data (Hennebold et al., 2025).

On the other hand, there are also significant criticisms of synthetic data in the literature (Baumann et al., 2023; Chen et al., 2024). The risk of reproducing biases in training data and simplifying behavioral complexity constitutes the fundamental methodological debate surrounding synthetic data studies ((Draghi et

al., 2024; Kuzmina, 2024). Therefore, synthetic data should not be considered a substitute for reality but rather a controlled experimental environment.

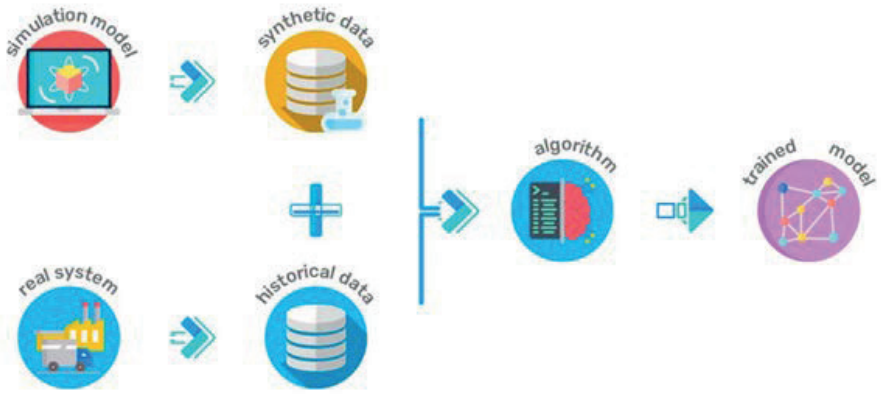


Figure 1. Enriching real-world data with additional synthetic data (Anylogic, n.d.)

1.1. Synthetic Data Types

Synthetic data is categorized into different types based on its production method and relationship with real data. In the literature, synthetic data is generally addressed in three main categories: fully synthetic, partially synthetic, and hybrid data (Caballar, n.d.). On the other hand, this framework is seen as limited and controversial from both conceptual and practical perspectives (Nisevic et al., 2025; Vallevik et al., 2025).

Fully synthetic data are datasets created through statistical modeling and algorithmic generation processes that do not directly contain any real individual records (Lautrup et al., 2025). Such data are preferred, especially in situations where privacy risks must be minimized. Although the distribution characteristics of the real data structure are preserved, the dataset is not derived directly from real observations; instead, a parameter-controlled simulation process is run.

Partially synthetic data is created by replacing certain sensitive variables in the real dataset with artificially generated values. It is used specifically to mask fields containing identity information or personal data (Murtaza et al., 2023). This approach aims to reduce privacy risks while preserving the structural integrity of the dataset. However, the combined use of real and synthetic components requires careful design in terms of data quality and consistency.

The hybrid data approach refers to models that use both real and fully synthetic datasets together. This method is particularly preferred in data augmentation and imbalanced sample balancing processes (Vallevik et al., 2025). Real observations are supported by similar records generated synthetically to create a broader and more analytically flexible dataset. The advantage of this approach is that it combines real data-based calibration with the scalability of synthetic data.

Table 5. Comparison of synthetic data

Feature	Fully Synthetic	Partially Synthetic	Hybrid
Does it contain real records?	No	Partially	Yes
Privacy risk	Very low	Lower-middle	Context-dependent
Analytical accuracy	Modarete	High	High
Data utility	Model-dependent	High	Very high

As shown in Table 1, fully synthetic data offers the most secure approach in terms of privacy, while partially synthetic data better preserves analytical accuracy. Hybrid data combines the advantages of real and synthetic data, offering a powerful solution, particularly in machine learning applications. The type of data to be used should be determined based on the project's purpose, privacy requirements, and analysis expectations.

In the context of marketing research, synthetic data types differ not only in terms of production technique but also in terms of their intended use. Data augmentation (Hassine & Mili, 2025), missing data imputation (Santos et al., 2019), digital persona generation (Madanchian, 2024), and full synthetic consumer simulations (Wang et al., 2025) are prominent applications in this regard. However, the literature emphasizes that modeling based on synthetic consumer profiles may only reflect real behavioral complexity to a limited extent and may particularly fail to adequately represent cultural context (Shaw, n.d.). Therefore, the distinction between synthetic data types is not merely a technical classification; it represents a methodological choice that must be made within the framework of the research objective, data privacy requirements, and analytical expectations. Particularly in marketing research, if the goal is to preserve economic and behavioral relationships between variables, the synthetic data generation process must be supported by distribution parameters and logical constraints.

1.2. Benefits of Synthetic Data

Synthetic data provides significant flexibility in marketing research, particularly in segmentation (Koca, 2021) price sensitivity analysis, and scenario modeling (Núñez et al., 2024). When access to real-world data is limited, synthetic data sets generated within predefined distributions and logical relationships accelerate hypothesis development and preliminary model testing for researchers (Caballar, 2021; Aws, 2025).

One of the most important advantages from a marketing perspective is the ability to simulate different consumer segments in a controlled manner. Integrating structural connections such as income-expenditure relationships, motivation-based differentiation, or demographic breakdowns into the simulation process enables the low-cost testing of alternative market scenarios Endava, 2025). This allows for a preliminary assessment of possible outcomes prior to strategic decision-making.

Furthermore, synthetic data contributes to making underrepresented or niche segments analytically visible (Islam et al., 2025). Reducing sample imbalance issues and modeling different market conditions provides exploratory depth in marketing decision-making processes. However, it should be noted that these advantages of synthetic data depend on the model design and the accuracy of the defined constraints; it may not reflect the full complexity of real consumer behavior (Kuzmina, 2024).

2. THE USE OF SYNTHETIC DATA IN MARKETING RESEARCH

In marketing research, synthetic data is used particularly in exploratory analysis and pre-modeling processes. When real-world data is limited, datasets created within specific distribution rules and logical relationships enable the testing of alternative market scenarios. This use transforms synthetic data from a final decision-making tool into a controlled simulation environment used for the preliminary evaluation of strategic hypotheses.

Synthetic data enables the testing of predefined relationships between variables, particularly in segmentation, price sensitivity analysis, and scenario modeling studies. However, the analytical value of this approach depends on the accuracy of the defined parameters and the consistency of the model design. Therefore, evaluating synthetic data outputs in comparison with real field data is considered a methodological requirement.

The various forms and risks of synthetic data used in market research can be seen in Table 2.

Table 6. Use of synthetic data in marketing research

Application	How It Works	Opinions	Risks
Development of Behavioral Models	Artificial intelligence-generated individuals simulate different consumer responses.	It is useful for preliminary tests, but it should always be validated with real-world data.	Over-simplifying complex behaviors can lead to misleading insights.
Filling the Gaps in Longitudinal Research	Changes in consumer sentiment over time should be simulated.	Promising, but dangerous when real-time consumer behavior is assumed.	Being backward-looking makes it unreliable for identifying emerging trends.
Creativity and Advertising Test on a Scale	Advertising responses should be simulated before being released for use in the real world.	A strong use case, but only when real consumer feedback is also included.	It lacks emotional nuance and struggles to identify cultural incompatibilities, which carries the risk of ineffective campaigns.
Prejudice Reduction	Training artificial ıntelligence to recognize biased datasets and combat them.	Conceptually sound but dependent on human oversight - AI alone cannot "correct" bias.	If not managed properly, it can reinforce hidden biases.
Product Development and Innovation	Synthetic data simulates customer needs, preferences, and usage patterns to guide product design.	It is useful for brainstorming and prototyping, but real user testing is essential before launch.	It may not fully capture the variability of the real world, which can lead to products that overlook consumers' fundamental problems.
Customer Experience (CX) Simulation	AI-generated personas simulate customer interactions across touchpoints to improve UX design.	It is useful for stress testing digital experiences, but real customer feedback should validate the insights.	It can oversimplify emotions and complex decision-making processes, leading to misleading suggestions.

Source: Barton et al. (2024, p.6).

The applications and risks summarized in Table 2 demonstrate that synthetic data must be designed carefully and with controlled parameters in marketing research. Particularly when economic and behavioral relationships between variables are not preserved, synthetic outputs can produce misleading results. Therefore, synthetic data production should be approached as a constraint-based simulation architecture rather than a random algorithmic process. This approach is detailed in the methodology section of the study.

The analytical value of synthetic data generation depends on the consistency of the defined distribution parameters and logical relationships between variables. In this context, generative artificial intelligence models can be used to generate synthetic data within the framework of predefined constraints and statistical rules. Defining target audience characteristics, variable structures, and possible response distributions in the model enables controlled and parameter-based data generation. However, since the generation process depends on the model's training data and defined constraints, the outputs should not be considered as an empirical generalization basis without being validated against real-world data.

3. METHODOLOGY

3.1. Research Design and Simulation Parameters

In this study, a synthetic data simulation approach was adopted as an alternative to the cost and time constraints of traditional field studies. The research features an experimental design that tests the use of generative artificial intelligence (Generative AI) not only for text generation but also as a data source based on statistical rules.

3.2. Data Production Tool and Process

The dataset was generated using ChatGPT (V5) within the framework of predefined logical constraints and statistical distribution rules, rather than through random generation. This approach ensured that the generated data transformed into a simulation model reflecting the structural reality of the market, rather than being a fabricated output. A normal distribution (μ=32, σ=8) was defined for the age variable, and a right-skewed log-normal distribution appropriate for real-life data was defined for income level, preserving the random nature of the data. To ensure the internal consistency of the data set, causal constraints such as a positive correlation between income and expenditure ($r \approx 0.45$) and an increase in naturalness motivation as the level of education increases were entered into the model as pre-parameters. Furthermore, the rule that price motivation is dominant in the low-income group prevents the simulation from deviating from economic rationality. The parameters and distribution rules entered into the model during the simulation process are detailed in Table 3.

Table 7. Simulation design parameters

Variable / Parameter	Defined Distribution and Rule	Purpose/Rationale of Simulation
Sample Size	n = 1000 Observation	Achieving sufficient power in statistical analyses.
Age	Normal Distribution (μ=32, σ=8); Range: 18-60	Reflecting the density of the young and middle-aged groups in the market.
Education Level	Categorical Distribution: High School (25%), University (55%), Graduate School (20%)	Measuring the effect of education level on purchasing motivation.
Income Level (Monthly)	Log-normal Distribution: Mean ≈ 25,000 TL, SD ≈ 8,000 TL	Simulating the real-life structure of income distribution skewed to the right.
Monthly Cosmetic Expenditure	Normal Distribution: Mean = 1,200 TL, SD = 400 TL	Model the average basket value and its variation in the market.
Product Selection	Categorical Distribution: Makeup (35%), Skincare (30%), Perfume (20%), Natural Products (15%)	Achieve a distribution close to market shares.
Purchase Motivation	Categorical Distribution: Price (25%), Brand (30%), Quality (30%), Naturalness (15%)	Segmenting consumer behavior based on psychographic characteristics.
Logical Relationships	Positive correlation between income and expenditure ($r \approx 0.45$) Increased motivation for naturalness and quality as education level rises Price motivation is dominant in the low-income group	Ensuring the consistency of the data set and creating a structure that preserves causal relationships rather than generating random data.
Other	Before generating the dataset, summarize the variables, value ranges, probability distributions, and expected correlations in a table. Then create the dataset and suggest the following code for testing in the Python environment. Read the dataset using pandas. Summarize the basic statistics (describe()), Calculate the correlation matrix (df.corr()), Display the distribution of categorical variables in a bar chart (matplotlib).	

3.3. Data Analysis Methods

The simulated n=1000 observations were subjected to a structural consistency test. Within this scope, the level of reflection of the defined logical constraints on the data was examined using correlation analysis, multiple linear regression for expenditure determinants, and K-Means clustering methods for market segmentation. This multi-stage analysis process aims to test the speed and cost advantages that synthetic data offers for marketing strategies with methodological discipline.

3.4. Research Limitations

This study is based entirely on synthetic data generated by artificial intelligence. The data reflects patterns learned by the artificial intelligence model from its training data and parameters entered by the researcher, not statements made by real individuals. Therefore, the findings obtained are valid only for this study unless verified with real field data, but should be considered a preliminary simulation for hypothesis development and model training.

4. FINDINGS AND MANAGEMENT CONCLUSIONS

4.1. Data Structure and Variable Relationships

The structural summary of the variables obtained from the simulation is presented in Table 4. In line with the defined statistical parameters, the age variable was created under the assumption of a normal distribution ($\mu=32$, $\sigma=8$), while the income variable was modeled with a log-normal distribution to reflect the right-skewed structure. The monthly expenditure variable was designed to show a positive relationship with income, and a correlation of approximately $r\approx0.45$ was targeted. The education and purchase motivation variables were defined categorically; logical constraints indicating that motivation focused on quality and naturalness would increase as the level of education increased were integrated into the model.

Table 8. Variable distribution and structure summary

Variable	Data Type	Value Range / Categories	Distribution / Ratio	Relationship Statement
Age	Numeric (int)	18-60	Normal ($\mu=32$, $\sigma=8$)	-
Education	Categorical	High school, University, Graduate school	25%, 55%, 20%	A positive relationship between educational level and motivation for quality and naturalness has been assumed.
Income (TL)	Numerical (float)	10,000-60,000	Log-normal ($\mu\approx25,000$, $\sigma\approx8,000$)	A positive correlation ($r\approx0.45$) has been identified between income and monthly expenditure.
Product Category	Categorical	Makeup, Skincare, Perfume, Natural	35% 30% 20% 15%	-
Monthly Expenses (TL)	Numerical	200-3,000	Normal ($\mu=1,200$, $\sigma=400$)	It has been modeled in relation to the income variable.
Purchase Motivation	Categorical	Price, Brand, Quality, Naturalness	25% 30% 30% 15%	It is designed in relation to education and income variables.

Note. Compiled from ChatGPT V.5 simulation outputs within the statistical constraints and parameters defined by the authors.

This structure demonstrates that the synthetic dataset is designed to contain not only distribution-based consistency but also economic and behavioral consistency in terms of inter-variable relationships. Thus, the data generation process provides a simulation environment where predefined theoretical expectations can be analytically tested, rather than merely producing random observations.

Within the defined variable structure, the following research questions can be tested: whether there is a significant relationship between income level and cosmetic spending; whether the average spending level varies according to product category; whether spending behavior changes according to purchase motivation; and whether education level is related to purchase motivation.

Statistically testing these questions allows us to assess whether the constraints defined in the simulation model are reflected in the analytical outputs. For example, obtaining a positive and significant relationship between income and spending would indicate that the economic rationality assumption predicted in the model design is reflected in the data structure. Similarly, the emergence of significant differences in spending levels in terms of product categories or purchase motivation demonstrates that segment-based differentiation can be produced in the simulation environment. Finding a meaningful relationship between education level and motivation shows that demographic variables can be constructed together with value-based consumption tendencies.

In this context, the synthetic data set obtained represents not only descriptive distributions but also a controlled modeling structure where theoretical relationships between variables can be analytically tested.

4.2. Regression Analysis: Rapid Detection of Expenditure Determinants

Multiple linear regression analysis was performed to identify the determinants of monthly cosmetic expenditure. The analysis results are presented in Table 5.

Table 9. Sample model result

Variable	Coefficient (β)	p-value	Explanation
Constant	350	0.002	Baseline expenditure level
Income (TL)	0.045	0.000	As income increases, spending increases
Age	-3.2	0.071	The effect of age is weak (negative trend)
Education (University)	+120	0.041	University graduates spend more
Motivation (Brand)	+240	0.012	Brand-focused consumers spend more
Motivation (Quality)	+310	0.005	Quality-focused consumers are the group that spends the most
Motivation (Price)	-	Referans	—

Note. Compiled from ChatGPT V.5 simulation outputs within the statistical constraints and parameters defined by the authors.

The model results show that the income variable has a positive and statistically significant effect on spending. Accordingly, every 1,000 TL increase in income is associated with an approximate 45 TL increase in average spending. This finding demonstrates that the economic rationality assumption defined in the data production process is reflected in the analytical outputs. When examining purchase motivation variables, it is observed that quality-focused consumers have the highest spending levels, and brand-focused motivation also has a positive and significant effect. Price-focused motivation was taken as the reference category. While university graduates were observed to have higher spending levels in terms of education level, the effect of the age variable remained statistically limited. This situation reveals that spending behavior is more strongly related to income and value-based motivation structures than to demographic factors.

The analysis results show that the constraints defined between variables in synthetic data production are consistently reflected; thus, it demonstrates that the model offers a controlled simulation structure that includes not only distributional characteristics but also economic and behavioral relationships. The findings

indicate that it is possible to conduct a preliminary assessment of segment-based pricing and value-focused positioning strategies in a simulation environment; however, these conclusions must be validated with real-world data.

4.3. Segmentation Analysis Results

K-means clustering analysis was applied to group consumers based on similar purchasing behaviors, resulting in four segments. The basic demographic and behavioral characteristics of the segments are presented in Table 6.

Table 10. Segmentation analysis

Segment	Age*	Income* (TL)	Expenditure* (TL)	Education Weight	Dominant Motivation	Segment Name
0	24	15,000	650	High School	Price	Young Price Sensitive Consumers (PSC)
1	31	26,000	1.100	University	Brand	Mainstream Image Seekers (MIS)
2	38	35,000	1.800	Graduate school	Quality	Quality-Focused Professionals (QFP)
3	28	22,000	950	University	Naturality	Young People Who Love Natural Products (LNP)

Note. *Represents the average value.

The segments obtained as a result of the analysis show significant differentiation in terms of income, spending level, and motivation structure. Segment 0 exhibits a price-focused profile with low income and low spending level, while Segment 2 shows a quality-based consumption trend with high income and high spending level. Segment 1 represents a mid-range segment focused on brand image, while Segment 3 stands out with its motivation for naturalness. This structure demonstrates that the synthetic data set can reflect not only variable distributions but also behavioral clustering patterns.

The combined evaluation of regression and segmentation analyses allows spending determinants to be examined not only at a general level but also on a segment basis. While regression analysis quantitatively identifies the variables that influence spending, segmentation analysis shows which consumer groups are more significantly affected. For example, the stronger income-spending relationship in the quality-focused, high-income segment indicates that premium positioning strategies may yield more meaningful results for this group. Conversely, the weaker relationship in the price-sensitive segment suggests that price-based campaigns and accessible product strategies may take precedence.

Table 11. Analysis aims

Analysis	Aim	What Does It Teach?	Marketing Use
Regression	Measuring the relationship between variables	Which factor increases spending?	Pricing, targeting
Segmentation	Finding groups with similar behavior	Who has a similar consumer profile?	Campaign personalization
Integrated Approach	Understanding each group's spending dynamics	Answer to both the "what" and "who" questions	Strategic target market selection

This integrated approach makes it possible to answer the questions "Which variable increases spending?" and "Which consumer group is most affected by this increase?" together. Therefore, regression and segmentation analyses performed on synthetic data enable the preliminary evaluation of strategic target market selection and positioning decisions in a simulation environment.

5. MARKETING STRATEGY RECOMMENDATIONS

5.1. Evaluation within the Marketing Mix (4P) Framework

Based on the findings from segmentation and regression analyses, differentiated marketing mix strategies have been developed for each synthetic consumer segment. The recommendations presented in Table 8 were developed by jointly evaluating income level, spending tendency, and dominant motivation structure. The aim is to demonstrate how the analytical differentiation obtained from synthetic data can be strategically applied.

Table 12. Marketing mix recommendations

Segment	4P	Recommendations
Segment 0 – PSC	Product	Basic skincare and makeup products: BB cream, lipstick, cleanser, affordable mascaras. Wide variety of products but simple packaging. "Trendy but accessible" brand identity (Watsons–Gratis line).
	Price	Low-margin, promotional pricing (bundle/buy 2 get 1 free). Student discounts, loyalty card points system. Online special prices and micro-campaigns.
	Promotion	Social media influencers (TikTok, Instagram Reels). Challenges, "cheap but effective makeup" videos. Emotional theme: "Looking beautiful is everyone's right."
	Place	Online sales channels + affordable chain stores (Gratis, Watsons, Rossmann). Pop-up stands, shopping mall kiosks.
Segment 1 – MIS	Product	Well-known local/international brands (L'Oréal, Maybelline, Pastel). New collections, limited edition "trend" products. Emphasis on packaging aesthetics (modern, minimal).
	Price	Mid-range segment, "perceived pricing" that maintains brand value. Loyalty discounts, personalized promo codes. "Smart spending" perception (price-performance balance).
	Promotion	Social media and e-commerce collaborations (Trendyol, Hepsiburada influencers). YouTube "makeup routine" series, celebrity collaborations. Message: "Choose your brand, show your difference."
	Place	Physical store + e-commerce hybrid strategy. Trial products (testers) and in-store experience areas.
Segment 2 – QFP	Product	Premium cosmetic brands: Clinique, Estée Lauder, Shiseido, Dermalogica. Anti-aging, dermatological, professional care products. Sustainable ingredients, scientifically based formulations.
	Price	"Prestige pricing" (high price = high trust). Value-based pricing that emphasizes product quality and experience. Loyalty programs, VIP customer clubs.
	Promotion	Magazine advertisements, LinkedIn ads, sponsorship by expert dermatologists. "Beauty through science" message: emphasis on functional benefits. Free skin analysis or consultation events.
	Place	Luxury stores, pharmacies, the brand's own e-commerce site. Premium chains (Sephora, Boyner).
Segment 3 – LNP	Product	Subscription-based delivery model (monthly care box). Vegan, plant-based, cruelty-free, and eco-friendly ingredients. Organic soap, shampoo, serum, and facial oil. Minimal chemicals, simple packaging.
	Price	Mid-to-high segment, "I pay for health and ethics" approach. Long product life, "quality-natural" balance pricing. Packaged subscription (e.g., "Natural Beauty Box of the Month").
	Promotion	Social responsibility projects: recycling, tree sapling donations. Influencer collaborations: eco-friendly lifestyle vloggers. Message: "Beauty comes from nature."
	Place	E-commerce platforms + boutique natural product stores. Festival and market events, nature-themed fairs. Online store filtering: "Vegan/Organic".

Note: Compiled from ChatGPT V.5 simulation outputs within the statistical constraints and parameters defined by the authors.

Table 8 shows that in the price-focused and low-income segment, an accessible product range and campaign-based pricing approach stand out; while in the segment where brand motivation is dominant, communication strategies focused on perceived value and visibility are more appropriate. In the segment where quality motivation is high, premium products and value-based pricing approaches come to the fore, while in the naturalness-focused segment, it is understood that ethical and sustainability emphasis can be positioned as a strategic differentiator. This structure demonstrates that the relationships between variables can produce concrete results not only at the analytical level but also in marketing mix design. A more compact view of the strategic recommendations is summarized in Table 9.

Table 13. Summary of 4P

Segment	Product	Price	Promotion	Place
PSC	Trend, economical products	Low price, promotion	Social media, influencer	Online, chain store
MIS	Popular brands	Intermediate level	Influencer + in-store experience	Omni-channel (mix)
QFP	Premium brands	High, value-based	Expert and trust-based	Sephora, pharmacy, web
LNP	Organic, vegan products	Upper-middle	Sustainability campaigns	E-commerce + boutique channel

Note. Compiled from ChatGPT V.5 simulation outputs within the statistical constraints and parameters defined by the authors.

Table 9 comprehensively illustrates the differentiated structure of the product, price, promotion, and distribution components for each segment. Within this framework, synthetic data-based analysis reveals strategic orientations that emphasize a volume-focused approach in the price-sensitive segment; loyalty and image building in the brand-motivated segment; profitability and value-based positioning in the quality-focused segment; and sustainability and reputation in the naturalness-focused segment.

The results obtained show that the segment structure generated through synthetic data can provide operationally usable outputs in marketing mix design. However, since these recommendations are based on analytical findings obtained in a simulation environment, they should not be considered directly generalizable strategies without being supported by real market data.

5.2. Advertising Campaigns

Based on the findings from segmentation and regression analyses, differentiated advertising strategies have been developed for each synthetic consumer segment. The structure presented in Table 10 illustrates the relationship between target audience characteristics, message tone, media selection, and performance indicators. These recommendations are based on the dominant motivational structure and digital behavior patterns of the segments.

Table 14. Advertising strategies by segment

Segment	Strategy	
	Message / Environment	Content / KPI
Segment 0 – PSC	Sincere, energetic, and humorous tone. For example, *look amazing on a budget!* / TikTok, Instagram Reels, YouTube Shorts, Trendyol Live	Campaign concepts based on user-generated content (UGC) and influencer collaborations are recommended. Content themes emphasizing accessibility, such as "makeup routines under $100," can be highlighted. Campaign performance can be evaluated based on indicators such as engagement rate, campaign page traffic, and discount code usage rate.
Segment 1 – MIS	Aesthetic and confident tone. For example*, your brand represents you*. / Instagram, YouTube, Meta Ads, Pinterest	Brand story-based content, short-form visual videos, and comparative content showing the results of product usage (before-and-after narratives) may be preferred. Campaign effectiveness can be measured through metrics such as conversion rate, new user acquisition, and brand recall.
Segment 2 – QFP	Professional and trust-based tone. For example, *science and beauty*. / LinkedIn, YouTube, Google Ads	Expert-based content, skin analysis videos, and premium product descriptions can be highlighted. Performance evaluation can be conducted based on indicators such as purchase rate, average cart value, and subscription applications.
Segment 3 – LNP	Natural and emotional tone. For example, *beauty comes from nature.* / Instagram, TikTok, YouTube, email	Communication strategies based on storytelling sustainability campaigns and emphasizing vegan content may be preferred. Campaign success can be measured through participation rates, social media shares, and customer loyalty indicators.

Table 10 shows that in the segment dominated by low income and price motivation, interaction-based and campaign-focused content strategies come to the fore, while in the segment with high brand motivation, aesthetic and identity-based messages stand out. In the quality-focused segment, emphasis on trust, expertise, and functional benefits becomes more pronounced; while in the segment dominated by naturalness motivation, sustainability and ethical values form the communication axis. This differentiation demonstrates that the segment structure obtained through synthetic data can produce operational counterparts in communication strategy design. A more concise overview of the strategic framework is presented in Table 11.

Table 15. Strategic outlook

Segment	Digital Channel Weight	Message Type	Main Content Theme	Target KPI
Segment 0 – PSC	TikTok / Instagram	Fun, friendly	Campaign and trend	Interaction, code usage
Segment 1 – MIS	Instagram / Pinterest	Aesthetic, confident	Fashion and brand story	Brand recall
Segment 2 – QFP	LinkedIn / YouTube	Scientific, reliable	Skin health, expertise	Purchase, average basket
Segment 3 – LNP	Instagram / TikTok	Emotional, ethical	Naturalness, sustainability	Loyalty, sharing ratio

Table 11 reveals that digital channel preference, message type, and performance indicators differ based on segment. Thus, the analysis results provide a structure that can serve as a decision support mechanism not only for consumer clustering but also for budget allocation and channel optimization. To illustrate the application dimension of this approach, an example campaign scenario is presented in Table 12.

Table 16. Campaign scenario

Segment	Campaign Name	Main Message	Format	KPI
Segment 0 – PSC	#Mini Makeup Trend	Look fabulous for under 100TL!	TikTok challenge	Participation and sharing
Segment 1 – MIS	#MyBrand	Choose your brand, show your style.	Reels / Influencer series	Brand engagement
Segment 2 – QFP	#Beauty Through Science	Tested by experts.	YouTube long form	Purchase rate
Segment 3 – LNP	#Green Beauty	Beauty comes from nature.	Storytelling videos and donation campaign	Social sharing, loyalty

The sample campaign scenario demonstrates that different value propositions and communication tones can be designed for each segment. While a viral and accessible content approach stands out in the price-focused segment, identity and image-based narratives are preferred in the brand motivation-driven segment. In the quality-focused segment, expertise and trust are emphasized, while in the naturalness-focused segment, the theme of ethics and sustainability comes to the fore. This structure demonstrates that segments derived from synthetic data can produce differentiated outputs not only at the analytical level but also in terms of communication planning.

As a result, different media, message tone, and value proposition can be designed for each segment; this allows the marketing budget to be allocated according to segment sensitivity. However, since these strategies are based on analytical outputs obtained in a simulation environment, they should not be considered directly generalizable applications without being supported by real field data.

6. CONCLUSION

This study evaluated the possibilities and limitations of synthetic data simulation in marketing research through a preliminary model designed within the context of the Turkish cosmetics market. The findings show that the synthetic data approach offers significant flexibility in terms of accelerating marketing insights, testing alternative scenarios in a short time, and making underrepresented segments analytically visible. In this respect, synthetic data provides a practical modeling environment for exploratory analysis and strategic pre-evaluation processes. The results obtained are consistent with methodological discussions in the literature regarding the applicability of synthetic data in exploratory analysis and preliminary modeling processes (Kiran & Kumar, 2024; Patki et al., 2016; Raghunathan, 2021). In particular, the capacity of synthetic data sets to reproduce theoretical relationships under controlled parameters supports the simulation-based research approach emphasized in the literature (Amaranath et al., 2025; Sankaran et al., 2024) destekler niteliktedir.

However, synthetic data cannot be considered a definitive and generalizable solution on its own. Since the generated datasets are based on the learning patterns of the artificial intelligence model and the statistical constraints defined by the researcher, they may not fully reflect the complexity of real individual behavior. Emotional responses, cultural contexts, and multi-layered decision-making processes can be represented in a simplified manner in a simulation environment. Therefore, synthetic outputs should be systematically compared and validated against real-world data.

Another important aspect of the study is the ethical framework. While synthetic data has the potential to reduce certain biases when designed and managed appropriately, it can also lead to issues such as the reproduction of biases in training data, the risk of misdirection, or manipulative use. Furthermore, issues such as personal data security, deepfake content production, and algorithmic bias must be carefully addressed in synthetic modeling. In this context, transparent reporting, clear ethical approval, and human oversight should be considered fundamental requirements.

The main limitation of the study is that the dataset is based on patterns generated through simulation rather than actual participant statements. This positions the study as a fictional laboratory model for the digital twin of the market rather than an empirical generalization. Future studies should strengthen the academic validity of this approach by using a hybrid of synthetic and real data sets, comparatively testing model outputs, and performing methodological validation with different artificial intelligence tools.

In conclusion, synthetic data simulation holds strong potential as a tool in marketing research in terms of speed, scalability, and scenario generation capacity. However, the potential for this to translate into reliable insights depends on it being supported by validation mechanisms, ethical oversight, and human supervision. This study demonstrates the practical value of synthetic data applications while emphasizing the need to prioritize hybrid use and responsible methodological design.

REFERENCES

Amaranath, P., Muralikrishnan, V., Sharma, A., & Jensen, D. D. (2025). Improving generative methods for causal evaluation via simulation-based inference (Version 1). https://doi.org/10.48550/ARXIV.2509.02892

Anylogic. (n.d.). Synthetic data generation. Www.Anylogic.Com. Retrieved October 19, 2025, from https://www.anylogic.com/features/artificial-intelligence/synthetic-data/

AWS. (2021). Sentetik veri nedir? Aws.Amozon.Com. https://aws.amazon.com/what-is/synthetic-data/

Baumann, J., Castelnovo, A., Crupi, R., Inverardi, N., & Regoli, D. (2023). Bias on demand: A modelling framework that generates synthetic data with bias. 2023 ACM Conference on Fairness Accountability and Transparency, 1002–1013. https://doi.org/10.1145/3593013.3594058

Caballar, R. D. (n.d.). What is synthetic data? Ibm.Com. Retrieved October 19, 2025, from https://www.ibm.com/think/topics/synthetic-data

Chen, J., Zhang, Y., Wang, B., Zhao, W. X., Wen, J.-R., & Chen, W. (2024). Unveiling the flaws: Exploring imperfections in synthetic data and mitigation strategies for large language models (Version 1). arXiv. https://doi.org/10.48550/ARXIV.2406.12397

Draghi, B., Wang, Z., Myles, P., & Tucker, A. (2024). Identifying and handling data bias within primary healthcare data using synthetic data generators. Heliyon, 10(2). https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(24)00195-6

Gadotti, A., Rocher, L., Houssiau, F., Creţu, A.-M., & De Montjoye, Y.-A. (2024). Anonymization: The imperfect science of using data while preserving privacy. Science Advances, 10(29), eadn7053. https://doi.org/10.1126/sciadv.adn7053

Goyal, M., & Mahmoud, Q. H. (2024). A systematic review of synthetic data generation techniques using generative AI. Electronics, 13(17), 3509. https://doi.org/10.3390/electronics13173509

Gu, J., Zhang, X., & Wang, G. (2025). Beyond the norm: A survey of synthetic data generation for rare events (Version 1). https://doi.org/10.48550/ARXIV.2506.06380

Gülaçtı, İ. E. (2023). Yapay zekâ modelleriyle üretilen görsellerdeki yaratıcılık olgusuna çok boyutlu bir yaklaşım. Journal Of Social Humanities and Administrative Sciences, 60(60), 2189–2213. https://doi.org/10.29228/JOSHAS.67510

Hassine, M. B., & Mili, L. (2025). Empirical copula-based data augmentation for mixed-type datasets: A robust approach for synthetic data generation. PeerJ Computer Science, 11, e3228. https://doi.org/10.7717/peerj-cs.3228

Hennebold, C., Krauß, J., & Huber, M. F. (2025). Synthetic data generation using causal models for injection molding processes. Procedia CIRP, 134, 831–836. https://doi.org/10.1016/j.procir.2025.02.202

Islam, M. R., Hossain, M., Alam, M., Khan, M. M., Rabbi, M. M. K., Rabby, M. F., Bishnu, K. K., Das, B. C., & Tarafder, M. T. R. (2025). Leveraging machine learning for insights and predictions in

synthetic E-commerce data in the USA: A comprehensive analysis. Journal of Ecohumanism, 4(2). https://doi.org/10.62754/joe.v4i2.6635

Kiran, A., & Kumar, S. S. (2024). A methodology and an empirical analysis to determine the most suitable synthetic data generator. IEEE Access, 12, 12209–12228. https://doi.org/10.1109/ACCESS.2024.3354277

Koca, O. B. (2021). Determining customer segmentation and behaviour models with database marketing and machine learning. Pressacademia, 8(2), 89–111. https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2021.1409

Kuzmina, A. (2024, November 26). AI, synthetic data, and the future of data quality. MMR Research. https://mmr-research.com/news/ai-synthetic-data-and-the-future-of-data-quality

Lautrup, A. D., Hyrup, T., Zimek, A., & Schneider-Kamp, P. (2025). Systematic review of generative modelling tools and utility metrics for fully synthetic tabular data. ACM Computing Surveys, 57(4), 1–38. https://doi.org/10.1145/3704437

Liu, C.-L., & Hsieh, P.-Y. (2020). Model-based synthetic sampling for imbalanced data. IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering, 32(8), 1543–1556. https://doi.org/10.1109/TKDE.2019.2905559

Liu, F., Cheng, Z., Chen, H., Wei, Y., Nie, L., & Kankanhalli, M. (2022). Privacy-preserving synthetic data generation for recommendation systems. Proceedings of the 45th International ACM SIGIR Conference on Research and Development in Information Retrieval, 1379–1389. https://doi.org/10.1145/3477495.3532044

Lu, Y., Chen, L., Zhang, Y., Shen, M., Wang, H., Wang, X., van Rechem, C., Fu, T., & Wei, W. (2023). Machine learning for synthetic data generation: A review (Version 10). arXiv. https://doi.org/10.48550/ARXIV.2302.04062

Madanchian, M. (2024). Generative AI for consumer behavior prediction: Techniques and applications. Sustainability, 16(22), 9963. https://doi.org/10.3390/su16229963

Murtaza, H., Ahmed, M., Khan, N. F., Murtaza, G., Zafar, S., & Bano, A. (2023). Synthetic data generation: State of the art in health care domain. Computer Science Review, 48, 100546. https://doi.org/10.1016/j.cosrev.2023.100546

Nisevic, M., Milojevic, D., & Spajic, D. (2025). Synthetic data in medicine: Legal and ethical considerations for patient profiling. Computational and Structural Biotechnology Journal, 28, 190–198. https://doi.org/10.1016/j.csbj.2025.05.026

Núñez, J., Martín-Barroso, D., & Velázquez, F. J. (2024). The hedonic price model for the wine market: A systematic and comparative review of the literature. Agricultural Economics, 55(2), 247–264. https://doi.org/10.1111/agec.12818

Patki, N., Wedge, R., & Veeramachaneni, K. (2016). The synthetic data vault. 2016 IEEE International Conference on Data Science and Advanced Analytics (DSAA), 399–410. https://doi.org/10.1109/DSAA.2016.49

Raghunathan, T. E. (2021). Synthetic data. Annual Review of Statistics and Its Application, 8(1), 129–140. https://doi.org/10.1146/annurev-statistics-040720-031848

Rajotte, J.-F., Bergen, R., Buckeridge, D. L., El Emam, K., Ng, R., & Strome, E. (2022). Synthetic data as an enabler for machine learning applications in medicine. iScience, 25(11), 105331. https://doi.org/10.1016/j.isci.2022.105331

Sankaran, K., Kodikara, S., Li, J. J., & Cao, K.-A. L. (2024). Semisynthetic simulation for microbiome data analysis. Briefings in Bioinformatics, 26(1), bbaf051. https://doi.org/10.1093/bib/bbaf051

Santos, M. S., Pereira, R. C., Costa, A. F., Soares, J. P., Santos, J., & Abreu, P. H. (2019). Generating synthetic missing data: A review by missing mechanism. IEEE Access, 7, 11651–11667. https://doi.org/10.1109/ACCESS.2019.2891360

Savage, N. (2023). Synthetic data could be better than real data. Nature, d41586-023-01445–01448. https://doi.org/10.1038/d41586-023-01445-8

Sharma, A., Dwivedi, Y. K., Arya, V., & Siddiqui, M. Q. (2021). Does SMS advertising still have relevance to increase consumer purchase intention? A hybrid PLS-SEM-neural network modelling approach. Computers in Human Behavior, 124, 106919. https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106919

Shaw, J. (n.d.). Synthetic data in market research: A game-changer or just another tool in the toolbox? Kadence International. Retrieved October 19, 2025, from https://kadence.com/en-us/knowledge/synthetic-data-in-market-research-a-game-changer-or-just-another-tool-in-the-toolbox-2/

Vallevik, V., Marshall, S. E., Babic, A., & Nygård, J. F. (2025). Opinion: Revisiting synthetic data classifications from a privacy perspective. Nordic Machine Intelligence, 5(1), 18–22. https://doi.org/10.5617/nmi.12377

Wang, G., Tan, G. W.-H., Yuan, Y., Ooi, K.-B., & Dwivedi, Y. K. (2022). Revisiting TAM2 in behavioral targeting advertising: A deep learning-based dual-stage SEM-ANN analysis. Technological Forecasting and Social Change, 175, 121345. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121345

Wang, L., Zhang, J., Yang, H., Chen, Z.-Y., Tang, J., Zhang, Z., Chen, X., Lin, Y., Sun, H., Song, R., Zhao, X., Xu, J., Dou, Z., Wang, J., & Wen, J.-R. (2025). User behavior simulation with large language model-based agents. ACM Transactions on Information Systems, 43(2), 1–37. https://doi.org/10.1145/3708985

Wu, Z., Shen, S., Zhou, H., Li, H., Lu, C., & Zou, D. (2021). An effective approach for the protection of user commodity viewing privacy in e-commerce website. Knowledge-Based Systems, 220, 106952. https://doi.org/10.1016/j.knosys.2021.106952

Employee Burnout as a Corporate Risk: The Mediating Role of Organizational Commitment in Reporting Unethical Practices

Aslıhan KAYA

Çankaya University, aslihankaya1111@gmail.com (ORCID: 0009-0000-4392-675X)

Ass. Prof. Tamer KILIÇ

Çankaya University, tamerkilic@cankaya.edu.tr (ORCID: 0000-0002-3419-4646)

Abstract

Employee reactions to organizational wrongdoing are generally examined within the framework of business ethics; however, recent research suggests that workplace psychological conditions may also shape such behaviors. This study investigates the relationship between employee burnout and the reporting of unethical practices and examines the mediating role of organizational commitment.

Data were collected through a survey administered to employees working in a private construction company. After data screening, 206 usable responses were analyzed. Burnout was measured using the Maslach Burnout Inventory, organizational commitment using the three-component commitment scale, and reporting behavior through internal and external reporting tendencies. Mediation analysis was conducted using bootstrapping procedures.

The findings indicate that burnout significantly reduces organizational commitment. Organizational commitment positively predicts internal reporting and negatively predicts external reporting. Moreover, organizational commitment partially mediates the relationship between burnout and reporting behavior. The results suggest that reporting unethical practices is not solely an ethical decision but also a behavioral outcome influenced by employees' psychological attachment to the organization.

The study contributes to organizational behavior literature by linking employee well-being with governance-related outcomes and offers managerial implications for human resource management and corporate risk prevention.

Keywords: Burnout; Organizational Commitment; Whistleblowing; Internal Reporting; Employee Voice; Corporate Risk

1. INTRODUCTION

In recent years, organizations have increasingly recognized that employee attitudes and psychological states are not only internal human resource issues but also strategic factors influencing organizational sustainability, ethical conduct, and corporate reputation. Modern organizations operate in highly competitive, transparent, and information-sensitive environments where even a single employee action can create significant legal, financial, and reputational consequences. For this reason, understanding the antecedents of employees' reactions to organizational problems has become a central topic in management and organizational behavior research.

One of the most critical employee reactions in this context is the reporting of unethical or illegal practices within organizations. Commonly conceptualized as whistleblowing, this behavior refers to employees' disclosure of wrongdoing to individuals or authorities capable of taking corrective action (Near & Miceli, 1985). Although whistleblowing has traditionally been examined within the framework of business ethics, contemporary management research increasingly views it as an organizational outcome shaped by workplace

conditions, leadership practices, and psychological experiences rather than merely an individual moral decision (Lee & Fargher, 2013; Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005).

Among the workplace conditions influencing employee behavior, burnout has emerged as a major concern for organizations. Burnout is a work-related psychological syndrome characterized by emotional exhaustion, depersonalization, and reduced personal accomplishment (Maslach & Leiter, 2016). Previous studies conducted in the Turkish organizational context also indicate that burnout negatively affects employees' organizational attitudes and commitment levels (Demir, 2009; Karacabey & Bozkuş, 2019). It develops when job demands chronically exceed employees' available psychological and emotional resources. Research consistently shows that burnout affects not only job satisfaction and performance but also employees' attitudes toward the organization, including withdrawal behaviors, turnover intentions, and counterproductive work behavior (Schaufeli, 2017).

Despite extensive research on burnout, its implications for ethical and reporting behaviors remain relatively underexplored. Burnout not only reduces performance; it also alters how employees interpret organizational responsibility and fairness. Employees experiencing high emotional exhaustion may feel detached from organizational goals and less willing to protect organizational interests. Consequently, they may either remain silent in the face of wrongdoing or choose to report it externally rather than internally. Therefore, whistleblowing can be interpreted not solely as a moral action but also as a behavioral response to deteriorating psychological attachment to the organization.

At this point, organizational commitment becomes a crucial explanatory mechanism. Organizational commitment refers to an employee's psychological attachment to, identification with, and involvement in the organization (Meyer & Allen, 1991). Highly committed employees tend to resolve problems through internal channels, whereas employees with weakened commitment may distance themselves from the organization and prefer external reporting mechanisms. Prior research demonstrates that commitment plays a protective role by strengthening trust in internal procedures and encouraging internal voice behavior (Morrison, 2014).

However, the relationships among burnout, organizational commitment, and reporting behavior have rarely been examined within a single integrated framework. Existing studies typically analyze burnout as a predictor of turnover or job dissatisfaction, and whistleblowing as a function of ethical climate or leadership. Few studies consider the possibility that burnout indirectly influences reporting behavior by affecting employees' attachment to the organization. This represents an important gap because organizational commitment may function as the psychological link connecting employees' workplace stress experiences to their behavioral reactions toward organizational misconduct.

Understanding this relationship is particularly important for organizations operating in high-risk sectors where employee errors or disclosures may have serious consequences. From a managerial perspective, whistleblowing may signal ethical awareness, but it may also indicate weakened internal communication systems or declining employee commitment. Therefore, examining whether employees report wrongdoing because they are ethically motivated or because they have become psychologically detached from the organization has significant implications for human resource management and risk management practices.

Accordingly, the purpose of this study is to investigate the relationship between employee burnout and reporting unethical practices and to examine the mediating role of organizational commitment in this relationship. By integrating burnout theory with the literature on commitment and reporting behavior, the study aims to contribute to management research in two ways. First, it reframes whistleblowing as an organizational behavior shaped by workplace psychological conditions rather than solely an ethical phenomenon. Second, it provides empirical evidence explaining how employee well-being influences organizational risk-related behaviors.

In doing so, the study extends the organizational behavior literature by demonstrating that employee psychological health is directly connected to organizational governance outcomes. The findings are expected to provide practical implications for managers and human resource professionals seeking to strengthen internal reporting systems, enhance employee commitment, and reduce reputational risks arising from workplace dissatisfaction.

2. THEORETICAL BACKGROUND AND HYPOTHESES

Having established the overall theoretical framework of the study, the following section first examines the conceptual and empirical relationship between burnout and organizational commitment as the foundation of the proposed research model.

2.1. Burnout and Organizational Commitment

Burnout has been widely conceptualized as a chronic work-related psychological condition that occurs when employees' job demands exceed their available emotional and cognitive resources. According to the Job Demands-Resources (JD-R) model, prolonged exposure to high job demands, such as workload, role ambiguity, and emotional strain, gradually depletes employees' psychological energy and leads to emotional exhaustion and disengagement from work (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli, 2017). As burnout intensifies, employees begin to distance themselves not only from their tasks but also from the organization itself.

Organizational commitment represents the psychological bond between employees and their organization and reflects employees' identification with organizational goals and values (Meyer & Allen, 1991). Commitment functions as a stabilizing force that motivates employees to remain with the organization and to protect its interests. However, burnout undermines this psychological attachment. When employees feel emotionally exhausted and perceive a lack of support, they are less likely to internalize organizational objectives and more likely to experience detachment.

Prior empirical research has consistently demonstrated that burnout is negatively associated with organizational commitment. Studies conducted in Turkish organizational settings similarly report that employees with higher burnout tend to exhibit lower organizational commitment (Demir, 2009; Altundere & Karagöz, 2022). Emotional exhaustion reduces employees' trust in the organization, weakens their sense of belonging, and decreases their willingness to invest effort in organizational success (Halbesleben & Buckley, 2004). In other words, burnout transforms the employee-organization relationship from identification to psychological withdrawal.

Therefore, employees experiencing higher levels of burnout are expected to exhibit lower levels of organizational commitment.

H1: Burnout is negatively related to organizational commitment.

2.2. Organizational Commitment and Reporting Unethical Practices

Employees who observe unethical or illegal practices in organizations must decide whether to remain silent, report internally, or disclose externally. This decision is not only a moral judgment but also a relational evaluation concerning the employee's connection with the organization.

Organizational commitment plays a key role in shaping employee reactions to wrongdoing. Highly committed employees tend to perceive themselves as part of the organization and seek to protect it. Consequently, they are more likely to report problems through internal mechanisms, such as supervisors or internal audit channels, in order to correct the issue while minimizing harm to the organization (Morrison, 2014). Internal reporting can therefore be interpreted as a constructive voice behavior.

In contrast, employees with low organizational commitment are more psychologically detached from the organization. They may not trust internal procedures and may perceive lower personal or relational costs in exposing the problem outside the organization. As commitment decreases, the likelihood of external reporting increases because employees no longer prioritize organizational protection (Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005).

Thus, organizational commitment influences not only whether employees report wrongdoing but also *how* they report it.

H2: Organizational commitment is positively related to internal reporting of unethical practices.

H3: Organizational commitment is negatively related to external reporting of unethical practices.

2.3. The Mediating Role of Organizational Commitment

After discussing the direct relationships among the variables, the theoretical model is extended by considering organizational commitment as the underlying psychological mechanism linking burnout to reporting behavior.

While burnout is typically studied as an antecedent of turnover intentions and withdrawal behaviors, its influence on reporting behavior may be indirect rather than direct. Burnout primarily affects employees' psychological attachment to the organization, and this change in attachment subsequently shapes behavioral reactions.

From a social exchange perspective, employees maintain a reciprocal relationship with their organization (Blau, 1964). When employees perceive that the organization supports them and provides fair working conditions, they reciprocate with loyalty and protective behaviors. However, when chronic stress and emotional exhaustion are experienced, this exchange relationship weakens. Employees feel the organization has failed to meet their expectations, which reduces commitment and alters their behavior.

Accordingly, burnout may not directly determine whether an employee reports wrongdoing. Instead, burnout first decreases organizational commitment, and the resulting loss of attachment changes how employees respond to organizational problems. Employees with weakened commitment may be less motivated to resolve issues internally and more willing to disclose them externally. In this sense, organizational commitment serves as a psychological mechanism that translates workplace stress into behavioral outcomes.

Therefore, organizational commitment is expected to mediate the relationship between burnout and reporting behavior. (Figure 1)

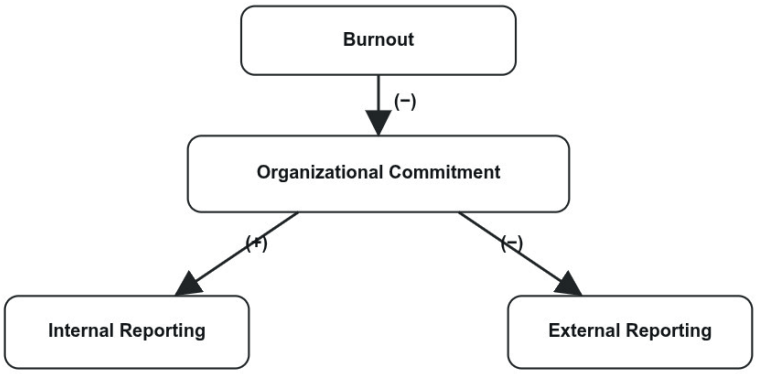


Figure 1. Proposed and tested mediation model (Burnout, organizational commitment, and reporting unethical practices)

H4: Organizational commitment mediates the relationship between burnout and reporting unethical practices.

The proposed hypotheses collectively form the conceptual model to be tested empirically.

3. METHODOLOGY

Following the development of the theoretical framework and hypotheses, this section explains the methodological approach adopted to empirically test the proposed research model.

3.1. Research Design

This study employs a quantitative research design to examine the relationship between employee burnout and reporting of unethical practices and to test the mediating role of organizational commitment. A cross-sectional survey method was used because it allows the simultaneous measurement of psychological perceptions and behavioral tendencies within an organizational setting. Survey-based research is widely used in organizational behavior studies examining employee attitudes and behavioral intentions (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003).

The research model proposes that burnout influences employees' reporting behavior indirectly through organizational commitment. Accordingly, mediation analysis was conducted to test the proposed relationships.

3.2. Sample and Data Collection

The empirical data were collected from employees of a private construction company in Ankara, Türkiye. The construction sector represents a relevant context for examining workplace stress and organizational reactions because employees operate under demanding working conditions, strict deadlines, and high performance pressure.

A total of 216 employees voluntarily participated in the survey. Participants represented different departments, including engineering, administration, and management. After screening for incomplete responses and outliers, 206 valid questionnaires were retained for analysis. Participation was anonymous, and respondents were informed that the data would be used solely for academic purposes. The questionnaires were administered electronically using an online survey platform.

Convenience sampling was used due to constraints on accessibility and organizational permission. Although probability sampling provides stronger generalizability, convenience samples are frequently employed in organizational behavior research, particularly when access to organizational data is restricted (Etikan, Musa, & Alkassim, 2016).

3.3. Measures

All constructs in the study were measured using previously validated scales widely used in organizational behavior research. Responses were recorded using a five-point Likert scale ranging from 1 ("strongly disagree") to 5 ("strongly agree").

Burnout

Employee burnout was measured using the Maslach Burnout Inventory (MBI), developed by Maslach and Jackson (1981). The scale conceptualizes burnout as a multidimensional construct consisting of emotional exhaustion, depersonalization, and reduced personal accomplishment. The MBI is one of the most frequently used instruments for assessing work-related burnout and has demonstrated strong reliability and validity across occupational settings (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

Organizational Commitment

Organizational commitment was assessed using the three-component model developed by Meyer and Allen (1991), which measures affective, continuance, and normative commitment. This model is widely accepted in human resource and organizational behavior literature as a comprehensive framework for understanding employees' psychological attachment to their organization.

Reporting of Unethical Practices

Employees' reporting behavior was measured through items assessing their likelihood of reporting observed unethical or illegal practices. The scale distinguishes between internal reporting (to supervisors or internal units) and external reporting (to authorities or external stakeholders), consistent with Near and Miceli's (1985) conceptualization of whistleblowing.

3.4. Data Analysis

Data were analyzed using SPSS statistical software. The analysis was conducted in several stages.

First, reliability analyses were performed using Cronbach's alpha coefficients to evaluate the internal consistency of the measurement scales. Reliability analysis is essential in behavioral research to ensure that the instruments consistently measure the intended constructs (Nunnally & Bernstein, 1994).

Second, descriptive statistics and correlation analyses were calculated to examine the relationships among burnout, organizational commitment, and reporting behavior.

Finally, mediation analysis was conducted using the PROCESS macro developed by Hayes (2018). Bootstrapping procedures were employed to test indirect effects because they provide more accurate confidence intervals compared to traditional causal steps approaches. Mediation analysis allows the examination of whether burnout influences reporting behavior directly or indirectly through organizational commitment.

4. FINDINGS (RESULTS)

Following the methodological explanations, the empirical findings are presented beginning with preliminary analyses to assess the quality and suitability of the data.

4.1. Preliminary Analyses

Prior to hypothesis testing, reliability and descriptive analyses were conducted. The internal consistency of all measurement scales was assessed using Cronbach's alpha coefficients. The results indicated satisfactory reliability for all constructs, as all coefficients exceeded the recommended threshold of 0.70 (Nunnally & Bernstein, 1994). Therefore, the measurement instruments were considered reliable for further analysis.

Descriptive statistics showed that employees reported moderate levels of burnout and relatively high levels of organizational commitment. In addition, internal reporting tendencies were higher than external reporting tendencies among participants. This pattern suggests that employees generally prefer to resolve organizational problems within the organization when possible.

Correlation analysis revealed significant relationships among the study variables. Burnout was negatively associated with organizational commitment, whereas organizational commitment was positively associated with internal reporting and negatively associated with external reporting behavior.

4.2. Hypothesis Testing

To test the proposed model, mediation analysis was conducted using the PROCESS macro (Model 4). Bootstrapping with 5,000 resamples was used to estimate indirect effects and construct confidence intervals (Hayes, 2018).

Relationship Between Burnout and Organizational Commitment

The results indicated that burnout had a significant negative effect on organizational commitment. Employees who reported higher levels of emotional exhaustion and depersonalization showed weaker psychological attachment to the organization. This finding supports **H1**, suggesting that burnout undermines employees' identification with organizational goals.

Organizational Commitment and Reporting Behavior

Organizational commitment significantly predicted reporting behavior. Specifically:

- Employees with stronger commitment were more likely to report unethical practices through internal channels.

- Employees with weaker commitment were more likely to consider external reporting.

These findings support **H2** and **H3**, indicating that organizational commitment shapes not only whether employees report wrongdoing but also the direction of reporting behavior.

4.3. Mediation Analysis

The mediation analysis demonstrated that organizational commitment partially mediated the relationship between burnout and reporting behavior. Burnout was associated with reduced commitment, and reduced commitment, in turn, influenced reporting behavior. (Figure 2)

The indirect effect was statistically significant based on bootstrapped confidence intervals that did not include zero. This result supports **H4**.

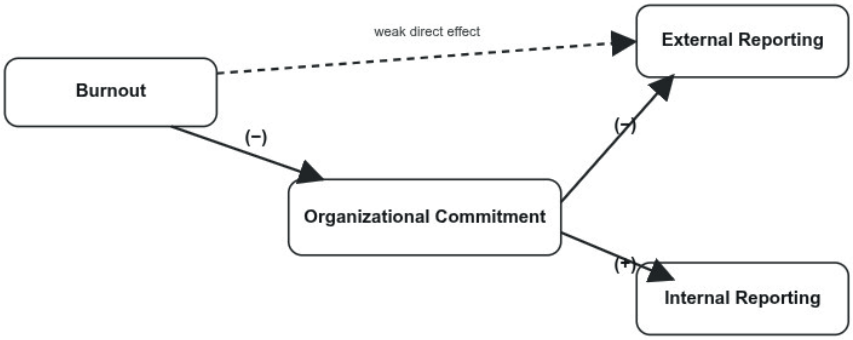


Figure 2. Structural relationships (Standardized effects – Conceptual representation): Direct and indirect paths from burnout to reporting behavior

In practical terms, burnout did not directly lead employees to report unethical practices. Instead, burnout weakened their psychological attachment to the organization, and this detachment changed how they reacted to organizational problems.

Table 1. Summary of Hypothesis Tests

Hypothesis	Statement	Result
H1	Burnout → Organizational Commitment (–)	Supported
H2	Organizational Commitment → Internal Reporting (+)	Supported
H3	Organizational Commitment → External Reporting (–)	Supported
H4	Mediating role of Organizational Commitment	Supported

Interpretation of Results

Overall, the findings indicate that reporting unethical practices is not merely an ethical decision but also an organizational reaction shaped by employees' psychological attachment to the organization. Employees who remain committed attempt to resolve problems internally, whereas those experiencing burnout and reduced commitment are more inclined to disclose problems externally.

5. DISCUSSION AND MANAGERIAL IMPLICATIONS

Having presented the empirical findings, the discussion section interprets the results within the broader organizational behavior literature and highlights their theoretical significance. Beyond their theoretical contribution, the findings also offer several practical implications for managers and human resource professionals.

5.1. Discussion

The primary objective of this study was to examine whether employee burnout influences the reporting of unethical practices and whether organizational commitment serves as a psychological mechanism that explains this relationship. The findings provide several important theoretical insights.

First, the results demonstrated that burnout significantly reduces organizational commitment. This finding is consistent with the Job Demands-Resources (JD-R) model, which proposes that chronic job demands consume employees' emotional and cognitive resources and weaken their psychological connection with the organization (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli, 2017). Employees experiencing emotional exhaustion gradually disengage from organizational goals and values. Therefore, burnout should be understood not only as an individual well-being problem but also as a relational phenomenon affecting the employee-organization relationship. Evidence from Turkish organizational research also highlights that burnout is associated with reduced psychological attachment to the organization and declining work attitudes (Karacabey & Bozkuş, 2019; Gül & Kara, 2025).

Second, the study showed that organizational commitment determines how employees respond to wrongdoing. Employees with strong commitment were more likely to report problems internally, whereas those with weaker commitment were more inclined to disclose them externally. This finding supports the employee voice literature, which suggests that employees who identify with their organization tend to use constructive voice behaviors in order to improve organizational functioning (Morrison, 2014). In contrast, psychologically detached employees no longer prioritize organizational protection and may prefer external channels (Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005).

Third, and most importantly, organizational commitment partially mediated the relationship between burnout and reporting behavior. Burnout alone did not directly produce reporting behavior; instead, it weakened the employee's psychological attachment to the organization, and this reduced attachment shaped behavioral reactions to misconduct. This finding can be interpreted through social exchange theory, which posits that employees reciprocate perceived organizational support with loyalty and protective behavior (Blau, 1964). When employees experience prolonged stress and emotional exhaustion, the perceived exchange relationship deteriorates, resulting in decreased commitment and altered behavioral responses.

Accordingly, whistleblowing may not be solely an ethical decision but also an organizational outcome of deteriorating employee-organization relationships. Employees who feel supported and committed attempt to correct problems internally, whereas employees experiencing detachment and burnout may bypass internal mechanisms and disclose issues externally.

5.2. Managerial Implications

The findings of this study offer several practical implications for managers and human resource professionals.

Burnout as a Corporate Risk Indicator

Organizations often evaluate burnout primarily as a productivity or occupational health issue. However, the findings indicate that burnout also poses governance and reputational risks. High burnout weakens employees' attachment to the organization (Bakker & Demerouti, 2007), and reduced attachment increases the likelihood that internal issues will be disclosed externally. Therefore, burnout management should be integrated into organizational risk management strategies.

Organizational Commitment as a Protective Mechanism

The results suggest that organizational commitment functions as a protective mechanism. Employees with strong psychological attachment prefer internal reporting channels because they aim to protect the organization (Morrison, 2014). Organizations should therefore strengthen commitment by fostering perceived organizational support, fair treatment, and transparent communication practices.

Trust-Based Internal Reporting Systems

Many organizations implement formal whistleblowing channels but overlook the role of psychological trust. Research indicates that employees use voice mechanisms only when they believe the organization will respond fairly (Morrison, 2014). If employees experience exhaustion and distrust, they may avoid internal procedures regardless of formal policies. Thus, internal reporting systems should be supported by ethical leadership and supportive supervisory behavior.

Human Resource Management as Reputation Management

The study highlights that human resource management practices directly influence organizational reputation. Employee well-being, workload management, and supervisor support affect commitment levels, and commitment levels, in turn, shape reporting behavior. Consequently, HR practices related to job design and work environment indirectly influence whether organizational problems are solved internally or publicly disclosed.

6. CONCLUSION, LIMITATIONS AND FUTURE RESEARCH

In light of the theoretical arguments and empirical findings, the study concludes by summarizing its principal contributions.

6.1. Conclusion

This study investigated the relationship between employee burnout and reporting unethical practices and examined the mediating role of organizational commitment. The findings demonstrate that burnout is not only a psychological health problem but also a determinant of organizational behavior.

The results indicate that burnout weakens employees' psychological attachment to the organization, and this reduced attachment influences how employees react to organizational misconduct. Employees with higher organizational commitment tend to report problems internally, whereas employees experiencing burnout and reduced commitment are more likely to consider external disclosure. These findings support the view that employee behavior is shaped by relational and contextual factors rather than purely individual moral decisions (Morrison, 2014).

The study, therefore, contributes to organizational behavior literature by linking three research streams - burnout, organizational commitment, and reporting behavior - within a single framework. Consistent with social exchange theory, employees reciprocate supportive working conditions with loyalty and protective behaviors, whereas prolonged stress and exhaustion weaken this exchange relationship (Blau, 1964). Consequently, reporting unethical practices can be interpreted as an organizational outcome associated with the quality of the employee-organization relationship.

From a managerial perspective, the findings suggest that internal reporting and external disclosure are not merely ethical phenomena but indicators of organizational climate. Organizations that maintain employee

well-being and psychological attachment are more likely to resolve problems internally. In contrast, organizations with high levels of employee exhaustion may face greater reputational and legal risks.

6.2. Limitations

Despite its contributions, this study has several limitations that should be considered when interpreting the findings.

First, the research was conducted within a single organization in the construction sector. Organizational culture, leadership practices, and industry characteristics may influence employee attitudes and reporting behavior. Therefore, the generalizability of the findings to other sectors or organizations may be limited.

Second, the study used a cross-sectional research design. Because all data were collected at a single point in time, causal relationships cannot be established with certainty. Longitudinal studies would provide stronger evidence regarding the directionality of the relationships among burnout, commitment, and reporting behavior (Podsakoff et al., 2003).

Third, the data relied on self-reported measures. Self-report surveys may be affected by common method bias and social desirability tendencies, particularly when sensitive topics such as unethical practices are examined (Podsakoff et al., 2003).

Finally, the study focused only on burnout and organizational commitment as predictors. Other variables, such as ethical leadership, organizational justice, and psychological safety, may also influence employees' reporting decisions and were not included in the model.

6.3. Future Research

Future research can extend this study in several ways.

First, researchers may test the proposed model across different sectors and cultural contexts with multi-organization samples. High-risk industries such as healthcare, finance, and public administration may produce different reporting patterns due to varying regulatory pressures and ethical climates.

Second, longitudinal research designs could better examine the dynamic nature of burnout and commitment. Burnout develops gradually over time, and changes in commitment levels may precede behavioral reactions. Tracking employees over time would allow for a stronger understanding of causality.

Third, future studies may incorporate leadership and organizational climate variables. Ethical leadership, perceived organizational justice, and psychological safety have been shown to influence employee voice behaviors and may function as moderators in the relationship between burnout and reporting behavior (Edmondson, 1999; Detert & Burris, 2007).

Finally, qualitative methods such as interviews could complement survey findings. Interviews would help researchers better understand why employees choose internal versus external reporting and how organizational experiences shape those decisions.

Overall, expanding research in this area may help organizations design more effective human resource policies and internal reporting systems, thereby improving both employee well-being and organizational governance.

REFERENCES

Altundere, M. B., & Karagöz, S. (2022). Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık ve tükenmişliğe etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *8*(2), 157-179. https://doi.org/10.29131/uiibd.1210526

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.

Demir, N. (2009). Tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisi. *Öneri Dergisi*, 8(32), 193–202. https://doi.org/10.14783/maruoneri.696194

Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal, 50*(4), 869–884. https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999

Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics, 5*(1), 1–4. https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11

Gül, G., & Kara, E. (2025). Örgütsel tükenmişlik: Bir literatür çalışması. Organizational Burnout: A Literature Study. *Socrates Journal of Interdisciplinary Social Researches*. *11*(56), 95–102. https://doi.org/10.5281/zenodo.16977076

Halbesleben, J. R. B., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of Management, 30*(6), 859–879. https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.004

Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2nd ed.). Guilford Press.

Karacabey, M. F., & Bozkuş, K. (2019). Psikolojik Sağlamlığın, Tükenmişlik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Suriyeli Göçmenlerin Türkçe Öğretmenleri Üzerinde Bir Uygulama. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 95–110. https://doi.org/10.4026/ISGUC.563065

Lee, G., & Fargher, N. (2013). Companies' use of whistle-blowing to detect fraud: An examination of corporate whistle-blowing policies. *Journal of Business Ethics, 114*(2), 283–295. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1348-9

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior, 2*(2), 99–113. https://doi.org/10.1002/job.4030020205

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *Burnout*. In *Stress: Concepts, cognition, emotion, and behavior* (pp. 351-357). Academic Press. https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800951-2.00044-3

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*, 397–422. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397

Mesmer-Magnus, J. R., & Viswesvaran, C. (2005). Whistleblowing in organizations: An examination of correlates of whistleblowing intentions, actions, and retaliation. *Journal of Business Ethics, 62*(3), 277–297. https://doi.org/10.1007/s10551-005-0849-1

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61–89. https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*, 173–197. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328

Near, J. P., & Miceli, M. P. (1985). Organizational dissidence: The case of whistle-blowing. *Journal of Business Ethics, 4*(1), 1–16. https://doi.org/10.1007/BF00382668

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.

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

Schaufeli, W. B. (2017). Applying the job demands–resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics, 46*(2), 120–132. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008

THE PATH FROM INNOVATION TO MARKETING PERFORMANCE: A CONCEPTUAL MODEL PROPOSAL

Res. Asst. Damla SARI

Ankara Yıldırım Beyazıt University, dsari@aybu.edu.tr

Asst. Prof. Dr. Zakaria Abdiwali MOHAMED

University of Kabridahar, zakariaa@uok.edu.et

Asst. Prof. Dr. Mustafa ÜNSALAN

Ankara Yıldırım Beyazıt University, munsalan@aybu.edu.tr

Abstract

Although the relationship between innovation and marketing performance is widely treated as positive, the literature still offers a fragmented account of how this relationship actually comes about. This conceptual study addresses that gap by proposing a process-oriented model in which innovation is translated into marketing performance through a sequence of intermediate mechanisms rather than a single direct effect. Drawing on the dynamic capabilities view, we argue that innovation capability is enacted as marketing innovation, that marketing innovation generates customer-based value, and that this value, in turn, raises marketing performance. The model further specifies two boundary conditions: environmental dynamism is expected to strengthen the conversion of innovation capability into marketing innovation, while digital marketing capability is expected to strengthen the conversion of marketing innovation into customer-based value. Synthesising recent and foundational work, the study develops seven propositions that together describe a moderated serial-mediation structure. Its contribution is a theory-grounded alternative to the largely linear treatments that prevail in the field, together with a set of propositions that future research can test empirically.

Keywords: Innovation Capability, Marketing Innovation, Customer-Based Value, Marketing Performance, Digital Marketing Capability

1. INTRODUCTION

Innovation has long been treated as a central engine of firm growth and competitiveness (Manu & Sriram, 1996). Contemporary research, however, increasingly stresses that its effect on performance is rarely direct. The value created by an innovation depends less on the novelty itself than on how that novelty is brought to, and accepted by, the market. While most studies agree that innovation and marketing performance are positively associated (Balıkçıoğlu & Ural, 2017), there is far less agreement about the mechanisms that connect the two (Ngo & O'Cass, 2012). Understanding these mechanisms matters, because firms invest in innovation expecting market returns that do not always materialise.

Three research streams have developed largely in parallel, and each illuminates part of the path from innovation to performance. The first concerns marketing innovation as the market-facing dimension of a firm's innovative activity (Purchase & Volery, 2020). The second concerns customer-based outcomes such as perceived value, satisfaction, and trust, which determine whether an innovation is accepted in the market. The third concerns digital marketing capabilities, which are reshaping how value is sensed, created,

and delivered (Homburg & Wielgos, 2022; Savytska et al., 2023). These streams are seldom integrated into a single account, and as a result the sequence through which a firm's innovative capacity is converted into market results, together with the conditions under which that conversion is stronger or weaker, remains underspecified.

This study develops a conceptual model that links innovation capability to marketing performance through two sequential mediators, marketing innovation and customer-based value, and two moderators, environmental dynamism and digital marketing capability. The dynamic capabilities view (Teece, 2007) serves as the organising lens, because it explains how a firm's capacity is converted into market outcomes and why that conversion is contingent on the environment. Rather than testing the model empirically, the study's aim is to articulate it clearly and to ground each of its links in the existing literature.

The paper makes two contributions. Conceptually, it replaces the linear "innovation-performance" logic with a process-oriented account in which marketing innovation and customer-based value act as ordered mediators, and in which two boundary conditions are specified at distinct stages of the chain. Methodologically, it offers a set of seven propositions, expressed as a moderated serial-mediation structure, that can be operationalised and tested in subsequent quantitative work. The remainder of the paper reviews the theoretical background and develops the propositions, outlines the conceptual method, presents the proposed model, and discusses its implications and limitations.

2. LITERATURE REVIEW

2.1. Theoretical Background: The Dynamic Capabilities View

The relationship between firm resources and performance has long been examined through the resource-based view (RBV), which holds that valuable, rare, inimitable, and non-substitutable resources underpin sustainable competitive advantage (Barney, 1991). While the RBV explains why certain endowments yield advantage, it is comparatively static and says little about how resources are converted into market outcomes when conditions change (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). This conversion problem is precisely what a model linking innovation to marketing performance must confront.

The dynamic capabilities view (DCV) supplies the missing mechanism. Dynamic capabilities denote a firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences in order to address changing environments (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000), and are commonly expressed through the microfoundational processes of sensing opportunities, seizing them, and reconfiguring the resource base (Teece, 2007). Two implications shape the present model. First, capabilities influence performance not directly but through the routines and outputs they enact, which justifies treating innovation's effect on performance as a process rather than a single link. Second, the value of a dynamic capability is contingent on the environment, being greatest where change is rapid and unpredictable (Teece, 2007); recent evidence confirms that the contribution of capabilities to innovation outcomes is amplified under high environmental dynamism (Zhang, Wang, Luo, Guo, & Wang, 2025). The marketing side of this logic is grounded in the capabilities-based view of marketing, which positions market-facing capabilities and market-based assets as the conduits through which firm competences become customer and market outcomes (Day, 1994; Srivastava, Shervani, & Fahey, 1998; Morgan, Vorhies, & Mason, 2009; Moorman & Day, 2016).

2.2. Conceptual Definitions of the Constructs

Innovation capability. Innovation capability is conceptualised here as a firm-level, latent, higher-order dynamic capability: the enduring capacity to generate, absorb, integrate, and reconfigure knowledge in order to produce novel offerings and processes (Calantone, Cavusgil, & Zhao, 2002; Teece, 2007). Because it is a capacity rather than an act, innovation capability is the antecedent of the model and is distinct from any single innovation output.

Marketing innovation. Marketing innovation refers to the implementation of significantly new marketing methods (spanning product design, channel and placement, promotion, pricing, and the customer interface) through which innovation capability is enacted in the market (OECD/Eurostat, 2018; Ngo & O'Cass, 2012; Purchase & Volery, 2020). The distinction between innovation capability and marketing innovation is ontological rather than semantic: the former is a latent capacity, whereas the latter is its observable enactment in the marketplace. Drawing this distinction matters, because it resolves the apparent circularity of treating a type of innovation as an outcome of innovation; the two constructs reside at different levels of analysis. Among the recognised innovation types, marketing innovation is foregrounded as the focal mediator because it is the most proximal, market-facing dimension through which innovation reaches the customer.

Customer-based value. Customer-based value is conceptualised as a higher-order, customer-side construct that captures the value customers perceive from a firm's offering and the relational responses that follow. It is not created by the firm and transferred unchanged, but realised through customer perception, use, and experience, and it therefore spans functional, emotional, social, and experiential dimensions of value. In the present model it is reflected in perceived customer value (Zeithaml, 1988), customer satisfaction, and brand trust (Woodruff, 1997), and is closely connected to customer experience and engagement. A recent meta-analysis confirms that perceived value is a consistent antecedent of satisfaction and of downstream behavioural responses across a wide range of contexts (Blut, Chaney, Lunardo, Mencarelli, & Grewal, 2024). The construct expresses the premise that innovation generates performance only insofar as it is converted into value as perceived and experienced by customers.

Marketing performance. Marketing performance denotes the market-facing dimension of firm performance. It covers market share and sales growth, the market success of new offerings, customer acquisition and retention, and customer-based brand equity, and is held distinct from purely financial performance (Vorhies & Morgan, 2005; Morgan, 2012).

Environmental dynamism. Environmental dynamism is defined as the rate and unpredictability of change in a firm's market and technological environment (Dess & Beard, 1984; Jansen, Van den Bosch, & Volberda, 2006) and, consistent with the DCV, is positioned as a first-stage boundary condition.

Digital marketing capability. Digital marketing capability refers to a firm's proficiency in deploying digital channels, data, and analytics to interact with customers in targeted, measurable, and integrated ways (Kannan & Li, 2017; Homburg & Wielgos, 2022). Homburg and Wielgos (2022) show that such capabilities contribute to firm profitability beyond classic marketing capabilities and that their value depends on organisational and environmental contingencies; accordingly, digital marketing capability is positioned here as a second-stage boundary condition that strengthens the translation of marketing innovation into customer-based value.

2.3. Proposition Development

The first link concerns how a firm's latent innovative capacity becomes visible in its marketing. Because innovation capability is a higher-order capability rather than an end in itself, its returns depend on being enacted through concrete routines and outputs (Teece, 2007). Marketing innovation is among the most immediate of these outputs, since it is where the capacity to generate and recombine knowledge is expressed in new ways of designing, communicating, pricing, and delivering offerings (Ngo & O'Cass, 2012; Purchase & Volery, 2020). Firms with stronger learning and innovation capabilities have repeatedly been found to produce more, and more effective, innovation outputs (Calantone et al., 2002; Kalay & Kızıldere, 2015).

P1. *Innovation capability is positively related to marketing innovation.*

The second link concerns the customer-side consequences of marketing innovation. New marketing methods reshape the way value is offered to, and perceived by, customers: changes in communication, channels, pricing, and the customer interface affect perceived value, satisfaction, and trust, which together determine whether an innovation is accepted in the market (Adams, Freitas, & Fontana, 2019; Savytska et al., 2023). Recent empirical work supports this conversion: service and marketing innovations have been shown to raise customer-side outcomes such as co-created value and satisfaction, which subsequently drive repurchase (Tran et al., 2025). Marketing innovation thus functions as the bridge between a firm's innovative activity and the value its customers experience.

P2. *Marketing innovation is positively related to customer-based value.*

The third link concerns the performance consequences of customer-based value. Value perceived by customers translates into market outcomes such as retention, share, and growth; meta-analytic evidence links perceived value to satisfaction and to downstream responses including word-of-mouth and repurchase (Blut et al., 2024). Recent studies reinforce this link across settings: customer value feeds market performance in digitally transforming firms (Kim & Yang, 2024), perceived value and brand loyalty drive repurchase and word-of-mouth in retail (Mirza et al., 2025), and meta-analytic evidence confirms that value and satisfaction are central to loyalty formation (So et al., 2025). Conversely, when innovation is not converted into customer-perceived value, its effect on performance remains limited (Sağlam & İnan, 2021).

P3. *Customer-based value is positively related to marketing performance.*

Taken together, these three links imply that innovation reaches performance through an ordered chain rather than a direct effect. Empirical studies that model innovation's influence on performance as operating through value-based and market-facing mediators support this sequential logic (Mursid, Suliyanto, & Rahab, 2019; Tirtayasa & Rahmadana, 2023). We therefore expect marketing innovation and customer-based value to act as sequential mediators between innovation capability and marketing performance.

P4. *Marketing innovation and customer-based value serially mediate the relationship between innovation capability and marketing performance.*

The model also specifies two boundary conditions. According to the DCV, the returns to dynamic capabilities are greatest when the environment is turbulent, because rapid and unpredictable change both demands and rewards the renewal of routines (Teece, 2007; Eisenhardt & Martin, 2000). Recent evidence indicates that environmental dynamism strengthens the effect of capabilities on innovation outcomes

(Zhang et al., 2025; Ranjan, 2024), and that a dynamic business environment moderates the marketing-innovation activity of firms (Garba, Yeoh, & Sulaiman, 2018). We therefore expect environmental dynamism to act on the first stage of the chain, where latent capability is converted into marketing innovation.

P5. *Environmental dynamism positively moderates the relationship between innovation capability and marketing innovation, such that the relationship is stronger under higher dynamism.*

The second boundary condition concerns the second stage of the chain. As a complementary, market-facing capability, digital marketing capability shapes how effectively marketing innovation is converted into value that customers perceive, through sharper market sensing, personalisation, channel integration, and the measurement of customer response (Kannan & Li, 2017; Homburg & Wielgos, 2022). Studies of digital marketing tools and digital integration report stronger customer-experience and performance outcomes when digital capability is high (Savytska et al., 2023; Kwarteng-Amaniampong & Tait, 2026).

P6. *Digital marketing capability positively moderates the relationship between marketing innovation and customer-based value, such that the relationship is stronger when digital marketing capability is higher.*

Finally, integrating the mediating chain with the two stage-specific moderators yields a conditional account of the whole process. The indirect effect of innovation capability on marketing performance, transmitted through marketing innovation and customer-based value, is expected to depend jointly on environmental dynamism at the first stage and digital marketing capability at the second, being strongest when both are high.

P7. *The indirect effect of innovation capability on marketing performance through marketing innovation and customer-based value is conditional on environmental dynamism (first stage) and digital marketing capability (second stage), being strongest when both are high.*

Table 1. Summary of the proposed propositions

Proposition	Statement
P1	Innovation capability → marketing innovation (positive).
P2	Marketing innovation → customer-based value (positive).
P3	Customer-based value → marketing performance (positive).
P4	Serial mediation: innovation capability → marketing innovation → customer-based value → marketing performance.
P5	Environmental dynamism positively moderates the innovation capability → marketing innovation link (first stage).
P6	Digital marketing capability positively moderates the marketing innovation → customer-based value link (second stage).
P7	Moderated serial mediation: the indirect effect is strongest when both moderators are high.

Note. Arrows denote the hypothesised positive directional relationships among the constructs.

3. METHODOLOGY

This study is conceptual in nature and follows a theory-synthesis approach to designing conceptual articles, in which existing constructs and findings from separate research streams are integrated into a single explanatory framework (Jaakkola, 2020). Because the aim is to specify relationships rather than to estimate them, the study produces a model and a set of propositions instead of primary empirical data.

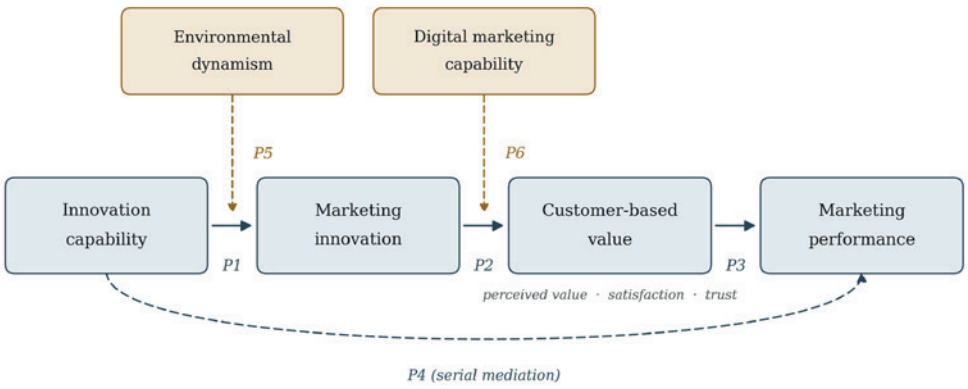
The conceptual development was informed by a structured review of the literature organised around six thematic clusters: innovation capability, marketing innovation, customer-based value, marketing performance, environmental dynamism, and digital marketing capability. Peer-reviewed studies were identified through the Scopus, Web of Science, and Google Scholar databases. Priority was given to work published between 2023 and 2026 in established marketing and management outlets, while seminal contributions that define the constructs and the underlying theory were retained irrespective of their publication date. The retrieved studies were first organised by construct, in order to fix clear and non-overlapping definitions, and then by relationship, in order to assemble the evidence supporting each link in the proposed chain. Studies were included when they contributed to at least one focal relationship and excluded when they addressed technical innovation without market implications or were only weakly connected to marketing performance. This synthesis provided the basis for the seven propositions and for the conceptual model presented in the next section.

4. RESULTS

The synthesis yields an integrated, process-oriented model of how innovation is converted into marketing performance. The model positions innovation capability as the antecedent, marketing innovation and customer-based value as two sequential mediators, and marketing performance as the outcome. Innovation capability is enacted as marketing innovation (P1); marketing innovation raises customer-based value (P2); and customer-based value, in turn, improves marketing performance (P3). The defining feature of the model is therefore that innovation reaches performance not directly but through an ordered, two-step chain (P4).

The model adds two stage-specific boundary conditions. Environmental dynamism is expected to strengthen the first stage, where latent capability is converted into marketing innovation (P5), consistent with the dynamic capabilities argument that the value of capabilities rises with environmental turbulence. Digital marketing capability is expected to strengthen the second stage, where marketing innovation is converted into customer-based value (P6). Bringing the chain and the two moderators together produces a moderated serial-mediation structure in which the indirect effect of innovation capability on marketing performance is strongest when both environmental dynamism and digital marketing capability are high (P7). Figure 1 depicts the complete model, and Table 1 summarises its propositions.

Figure 1. The proposed conceptual model



Note. Solid arrows represent direct (mediating) paths; dashed arrows represent moderating effects. P4 denotes the serial-mediation chain and P7 the moderated serial-mediation (conditional indirect) effect.

5. CONCLUSION and DISCUSSION

This study set out to clarify how, rather than whether, innovation translates into marketing performance. By treating that translation as a multi-stage process, the proposed model offers an alternative to the linear treatments that still dominate the field. It also helps explain a recurring inconsistency in prior findings: innovation improves performance in some studies but not others because the relationship depends on whether firms possess the market-facing and customer-level mechanisms needed to convert innovation into value.

5.1. Theoretical Implications

The model contributes to the literature in three ways. First, it reframes the innovation-performance link as a process: marketing innovation and customer-based value are positioned as ordered mediators, so that a firm's innovative capacity is converted into market results through a sequence rather than a single step. Second, by anchoring this sequence in the dynamic capabilities view, the model gives the mediating chain a theoretical rationale grounded in the microfoundations of sensing, seizing, and reconfiguring (Teece, 2007), and it treats marketing innovation not as one innovation type among others but as the market-facing conversion mechanism between capability and customer value. Third, it specifies where context matters by locating two boundary conditions at distinct stages of the chain, which is a more precise treatment than the common practice of attaching moderators to the relationship as a whole.

5.2. Managerial Implications

For managers, the model implies that investment in innovation is necessary but not sufficient for marketing performance. Returns to innovation materialise only when firms also build the marketing and digital capabilities that carry innovation through to the customer. Four practical priorities follow. First, innovation should be judged less by its novelty or technical sophistication than by whether it is understandable, relevant, accessible, trustworthy, and meaningfully differentiated from the customer's perspective. Second, marketing innovation should be treated as a strategic capability in its own right, with new offerings deliberately aligned to positioning, communication, pricing, distribution, and customer-experience management rather than left to succeed on technical merit alone. Third, customer-based value should be monitored as a performance dashboard that tracks perceived value, satisfaction, trust, experience quality, and engagement, since these indicators reveal whether marketing innovation is being accepted by the market. Fourth, digital marketing capability should be developed in an integrated way and embedded in the marketing process, rather than acquired as a set of disconnected platforms; and because the payoff to these investments is greatest in fast-moving markets, managers operating under high environmental dynamism should treat continuous renewal of their market-facing practices as a standing priority.

5.3. Limitations and Future Research

The principal limitation of this study is the absence of empirical data; the model is proposed, not tested. Future research could examine the seven propositions using structural equation modelling, and could assess the serial-mediation and moderated-mediation structure with conditional process analysis. Validating measurement scales for the constructs across industries, firm sizes, and national settings would help establish the model's boundaries, and comparative work across sectors that differ in environmental

dynamism would offer a direct test of the proposed first-stage moderation. Researchers might also consider whether a residual direct path from innovation capability to marketing performance is warranted, which would shift the model from full to partial mediation, and might explore additional moderators and mediators, such as market orientation, organisational learning, or artificial-intelligence capability, that could enrich the account offered here. Finally, future work could examine nonlinear or adverse effects, since excessive or poorly communicated innovation may increase customer uncertainty and weaken, rather than strengthen, customer-based value.

REFERENCES

Adams, P., Freitas, I. M. B., & Fontana, R. (2019). Strategic orientation, innovation performance and the moderating influence of marketing management. Journal of Business Research, 97, 129–140.

Balıkçıoğlu, B., & Ural, T. (2017). Yenilik ve pazarlama performansı ilişkisi üzerine bir literatür çalışması. International Balkan and Near Eastern Social Sciences Congress Series Proceedings Book, 1–16.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120.

Blut, M., Chaney, D., Lunardo, R., Mencarelli, R., & Grewal, D. (2024). Customer perceived value: A comprehensive meta-analysis. Journal of Service Research, 27(4), 501–524.

Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. Industrial Marketing Management, 31(6), 515–524.

Chummee, P. (2022). The determinants of product innovation and marketing innovation effecting to the innovation performance. Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT), 13(2), 1–6.

Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. Journal of Marketing, 58(4), 37–52.

Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. Administrative Science Quarterly, 29(1), 52–73.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? Strategic Management Journal, 21(10–11), 1105–1121.

Garba, M., Yeoh, K. K., & Sulaiman, Y. B. (2018). Learning capability and Nigerian SMEs' marketing innovation: The moderating influence of dynamic business environment. International Journal of Management Research and Reviews, 8(3), 17–29.

Homburg, C., & Wielgos, D. M. (2022). The value relevance of digital marketing capabilities to firm performance. Journal of the Academy of Marketing Science, 50(4), 666–688.

Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. AMS Review, 10(1–2), 18–26.

Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. Management Science, 52(11), 1661–1674.

Kalay, F., & Kızıldere, C. (2015). Türk işletmelerinin inovasyon performansını etkileyen faktörler üzerine bir araştırma. Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 5(13), 36–63.

Kannan, P. K., & Li, H. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. International Journal of Research in Marketing, 34(1), 22–45.

Kim, C.-G., & Yang, O.-S. (2024). Global companies' dynamic response to business environment uncertainty through digital transformation: Sustainable digital quality–customer value–market performance relationships. Sustainability, 16(15), 6753.

Kwarteng-Amaniampong, E., & Tait, M. (2026). From digital adoption to strategic integration: Amplifying customer experience and marketing performance through synergistic integration of digital marketing and e-commerce supply chains. South African Journal of Economic and Management Sciences, 29(1), Article a6434.

Manu, F. A., & Sriram, V. (1996). Innovation, marketing and performance. Journal of Business Research, 35(1), 79–91.

Mirza, F., Ting, D. H., & Hussain, A. (2025). Understanding consumer repurchase and word-of-mouth behavior in brick-and-mortar retail: The role of retail store attributes, brand loyalty and perceived value. South Asian Journal of Marketing, 6(2), 73–88. https://doi.org/10.1108/SAJM-01-2024-0002

Moorman, C., & Day, G. S. (2016). Organizing for marketing excellence. Journal of Marketing, 80(6), 6–35.

Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. Journal of the Academy of Marketing Science, 40(1), 102–119.

Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. Strategic Management Journal, 30(8), 909–920.

Mursid, M. C., Suliyanto, S., & Rahab, R. (2019). Value of innovation and marketing performance. International Review of Management and Marketing, 9(3), 127–133.

Ngo, L. V., & O'Cass, A. (2012). In search of innovation and customer-related performance superiority: The role of market orientation, marketing capability, and innovation capability interactions. Journal of Product Innovation Management, 29(5), 861–877.

OECD/Eurostat. (2018). Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation (4th ed.). OECD Publishing.

Purchase, S., & Volery, T. (2020). Marketing innovation: A systematic review. Journal of Marketing Management, 36(9–10), 763–793.

Ranjan, P. (2024). Unraveling the mystery of the link between digital orientation and innovation performance: The interplay of digital business capability and environmental dynamism. Technovation, 131, 102966.

Sağlam, M., & İnan, M. B. (2021). Sürdürülebilir rekabet avantajı kazanılmasında inovasyon, pazarlama stratejileri ve dijitalleşme arasındaki ilişkinin incelenmesi. Business Economics and Management Research Journal, 4(2), 118–137.

Savytska, N., Babenko, V., Chmil, H., Priadko, O., & Bubenets, I. (2023). Digitalization of business development marketing tools in the B2C market. Journal of Information Technology Management, 15(1), 124–134.

So, K. K. F., Yang, Y., & Li, X. R. (2025). Fifteen years of research on customer loyalty formation: A meta-analytic structural equation model. Journal of Hospitality & Tourism Research. Advance online publication.

Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1998). Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis. Journal of Marketing, 62(1), 2–18.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal, 28(13), 1319–1350.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509–533.

Tirtayasa, S., & Rahmadana, M. F. (2023). Mediating effect of product innovation on market orientation and marketing performance of SMEs during the COVID-19 pandemic in Indonesia. International Journal of Sustainable Development and Planning, 18(2), 393–399.

Tran, Q. P., Do, A. D., Ha, D. L., Bui, P. T., Nguyen, D. K., & Tran, N. H. D. (2025). Value co-creation and customer satisfaction mediation on the service innovation and Generation Z consumers' repurchase intention in Vietnam. Cogent Business & Management, 12(1), 2466811.

Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. Journal of Marketing, 69(1), 80–94.

Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. Journal of the Academy of Marketing Science, 25(2), 139–153.

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. Journal of Marketing, 52(3), 2–22.

Zhang, X., Wang, Z., Luo, W., Guo, F., & Wang, P. (2025). How digital orientation affects innovation performance? Exploring the role of digital capabilities and environmental dynamism. Systems, 13(5), 346.

EXPLORING THE DYNAMICS OF COSMETIC PURCHASING ADDICTION: A THEMATIC ANALYSIS OF NARRATIVES IN A VIRTUAL COMMUNITY

Assoc. Prof. Şirin Gizem KÖSE

Mef University, koseg@mef.edu.tr

Prof. Dr. İpek KAZANÇOĞLU

Ege University, ipeksavasci@gmail.com

Abstract

Shopping addiction is characterized by an individual's tendency to engage in uncontrolled purchasing as a coping mechanism for negative emotions. Within the context of consumer culture, shopping addiction can reach levels that threaten consumer well-being. The cosmetics industry is one of the categories where shopping addiction is most frequently observed, due to its wide range of products and intense interaction on digital platforms. This study adopts netnographic approach to examine user narratives within a virtual community. Thematic analysis was used to reveal addiction dynamics in the data analysis. The main themes revealed in the research are the triggers of cosmetic shopping addiction, the consequences of cosmetic shopping addiction, and ways to cope with cosmetic shopping addiction. External triggers include marketing activities, social media influence, and peer pressure, while internal triggers encompass mood and emotional state, lifestyle, and consumer characteristics. These triggers lead to the consequences of addiction. These consequences are grouped as tangible and intangible. Tangible consequences include hoarding, stockpiling, and clutter; while intangible consequences include social criticism, emotional distress, financial problems, and cognitive dissonance.

Keywords: Cosmetic shopping addiction, shopping addiction, consumer psychology, consumer behavior, cosmetics industry

1. INTRODUCTION

Nowadays shopping is done not only to meet a need, but also to socialize, pass the time, seek approval from others, and cope with negative problems (Maraz and Costa, 2022). Consumers lose control due to the pleasure derived from the purchasing process and may perceive this shopping as urgent, irresistible, and indispensable (Trotzke et al., 2015). For this reason, shopping behavior can eventually reach problematic shopping (O'Guinn and Faber 1989; Aboujaoude, 2014).

Shopping addiction is based on the cognitive-behavioral model developed by Kellett and Bolton (2009). According to this model, consumers are stimulated by antecedent factors including internal triggers such as depression and anxiety, past experiences, family environment, and external triggers such as advertisements, current credit offers, and promotional activities (Jiang et al., 2017; Sathya et al., 2023). Consumers experience feelings of relief and satisfaction during purchasing. However, after the purchase, feelings of guilt, shame, regret, and hopelessness emerge, with behavioral and financial factors becoming influential (Rose and Dhandayudham, 2014). Consumers may hide or ignore their purchases to cope with these feelings (Miltenberger 2003; Murali et al., 2012).

Individuals with shopping addiction initially engage in purchasing behavior to escape economic, psychological, and social problems, as well as negative moods, anxiety, and distress (Edwards, 1993; Ergin, 2010). Therefore, consumption arises not only from a need, but from rewarding themselves. For this reason, when these individuals feel bad, they shop to alleviate or reduce pressure, anxiety, stress, and restlessness, or to treat themselves specially, thus losing the urge to buy. Initially, this behavior provides relief from

emotional pressure, pleasure, satisfaction, and relaxation (Miltenberger et al. 2003; Black 2007). These positive feelings drive impulses, and they often vent their tension on products they don't really need (Bal and Okkay, 2022). However, over time, this shopping leads to negative consequences such as guilt, shame, regret, and hopelessness. Again, consumers feel the need to shop more to reduce these negative feelings (Desarbo and Edwards, 1996). This purchasing process involuntarily transforms into an emotional cycle activity. Therefore, psychological tension, stress, anxiety, and disappointment can be both the cause and consequence of shopping addiction (Maraz and Costa, 2022).

2. LITERATURE REVIEW

The concept of shopping addiction was first defined in 1915 by Emil Kreapelin as "oniomania." The term shopping addiction is derived from the Greek words "onios," meaning sale, and "mania," meaning madness or insanity (Kearney and Stevens, 2012; Anwar et al., 2020). In shopping addiction, the pleasure derived from impulsive, repetitive, and uncontrolled buying is paramount (Ariduru Ayazoğlu et al., 2019).

In the literature different classifications are used, due to the lack of a clear definition of shopping addiction among academics (Piquet-Pessôa et al., 2014). Terms such as “buying mania”, “excessive shopping”, “impulsive buying”, “disorder shopping”, “compulsive spending” and “compulsive buying behavior” have been used to describe shopping addiction (Andreassen, 2014;

Maraz et al., 2015). The common aspect of these definitions is the tendency towards excessive, impulsive, and compulsive buying behavior (Sussman et al., 2010).

Consumers' shopping addiction antecedents arise not only from internal personal reasons, but also from external, mostly social factors (Valence, 1988). Internal reasons are listed as contributing factors such as depression (Kyrios et al., 2004; Black et al., 2007); anxiety disorders (O’Guinn and Faber, 1989; Ridgway et al., 2008; Black et al., 2007, Li et al., 2014); stress (Dittmar and Drury, 2000; Doğan, 2022); family history (Charzyńska et al., 2021; Arora and Dutt, 2025); low self-esteem (O'Guinn and Faber, 1989; D’Astous et al., 1990; Black, 2007; Yurtseven, 2014; Park and Burns, 2005; Raab, 2011); and the need for social approval, image, and visibility (Gan and Chen, 2023) and status (Traş and Yakıcı, 2025).

The consequences of shopping addiction are affected consumers daily activities and occurred economics, social and emotional problems (Griffiths, 2005). Negative outcomes related to shopping include financial problems (bankruptcy, debt, job loss) (Edwards, 1993), legal problems (Christenson et al. 1994; Maraz and Costa, 2022), deterioration in family and social relationships, and professional problems at school or work (Faber and O’Guinn, 1988). It can also lead to psychological outcomes (regret, guilt, anxiety, stress, hopelessness, depression, isolated life, antisocial behavior, feelings of anxiety) (Chaker, 2003; Bal and Okkay, 2022; Doğan, 2022).

Consumers have expressed a strong belief in self-enhancement in combating shopping addictions. Various methods have been suggested for consumers to break their habits on their own. These may include eliminating credit cards or reducing their limits as a form of financial restraint. Furthermore, consumers may reduce their addiction by shopping with friends or relatives, which can increase feelings of shame related to overspending. Consumers may also overcome their addiction by engaging in different activities outside of shopping (Kuzma and Black, 2006; Murali et al., 2012). Consumers may hide or ignore products to cope with feelings of fear of criticism (Miltenberger et al., 2003). As a result of these outcomes, customer dissatisfaction, underutilized products, and wasted economic resources can lead to various social and economic problems (Karakaya, 2017).

3. METHODOLOGY

Online ethnography was used in this study. Online ethnography refers to a set of related online research methods adapted to the study of communities and cultures formed through social interaction via computers. Netnography, the most prominent of these online ethnography approaches, is a method used for researching online cultures and communities (Kozinets, 2006, Kozinets, 2015, Bowler, 2010). Netnography is defined as a qualitative research method that examines digital communities and consumer behavior through

ethnographic research conducted online (Barti et al., 2016). Determining the netnography field is critical for the correct direction of the research. One of the most important criteria in the selection of this field is that the selected field is suitable for the research question (Atakan and Seraj, 2016). The reason why the digital participatory dictionary süslüsözlük.com was chosen as the research area is that the site is directly focused on cosmetic consumption and therefore has a separate section on cosmetic shopping addiction, where writers share their opinions and experiences on this subject. Most of its members is women. Studies examining gender differences in shopping addiction have concluded that female have a higher prevalence of shopping addiction than male (O'Guinn and Faber, 1992; Maraz et al., 2016; Rose and Dhandayudham, 2014; Granero et al., 2016; Jhamb and Mittal, 2022; Kimbrough et al., 2013; Chao et al., 2025).

Since the focus of the research is on cosmetic shopping addiction, a website where opinions on the cosmetics category are shared was selected as the field. There are also studies focusing on different topics that have previously used this Turkish-originated dictionary as a research field (Tokay Argan et al., 2023, Güçlü, 2023; Saygın and Gençağa, 2023). Since this site is password-free and publicly accessible, permission for data use is not required. The main research question of the study is what the primary antecedents of addiction in cosmetic shopping are, what are the possible consequences of cosmetic shopping, and what are the methods of coping with this addiction. The data was grouped into categories, and inferences were made from the text through these themes (Bengtsson, 2016).

4. RESULTS

The main themes revealed in the research are the triggers of cosmetic shopping addiction, the consequences of cosmetic shopping addiction, and ways to cope with cosmetic shopping addiction. There are also sub-themes within these main themes.

According to the analysis results, there are both internal and external triggers for cosmetic shopping addiction. Brands are at the forefront of external factors triggering addiction. The constant release of new products by brands, especially limited-edition collections, triggers both scarcity and a desire for novelty, leading to shopping addiction. Furthermore, brands' discounts, promotional campaigns, and marketing practices also push consumers to buy, hoard, and stockpile. Another external trigger is social media. The narratives clearly show that social media leads to addiction. The majority of participants are highly influenced by influencers, blogs, vlogs, and YouTube videos they follow or encounter on social media. This situation occurs alongside an obsession with beauty and youth. Another external trigger can be described as peer pressure. Participants want to buy products that everyone else has, and they experience fear of missing out. They also stated that they are constantly pushed to buy by their environment. Internal factors, on the other hand, are more difficult to control and have a much stronger influence. The theme emphasized by most of the participants is mood and emotional state. When individuals are in low spirits, stressed, or not feeling well, they shop, and this shopping can turn into an addiction. Individuals' current living situation, lifestyle, and personality characteristics have also been identified as internal triggers.

The consequences of cosmetic shopping addiction have two sub-themes: tangible consequences and intangible consequences. Tangible consequences include hoarding and stockpiling. Users expressed that they accumulated many things they don't need because of their shopping addiction. Intangible consequences relate to the emotional aspect of the addiction. Users report being criticized by those around them for buying too many cosmetic products and experiencing intense feelings of unhappiness, regret, and guilt after shopping.

The third theme is about strategies for coping with cosmetic shopping addiction. Users have developed many coping strategies because they are bothered by their addiction. Some of these methods are rational, while others are irrational and aimed at self-soothing. The most prominent of these is inventory management and listing the products owned. In this way, users see more clearly what they own and the level of their addiction. Some users try to cope with addiction by replacing cosmetic shopping with other purchases. Methods such as waiting before buying, browsing stores even though they don't intend to buy, and buying and then returning items have also been listed. Some users, on the other hand, have turned to solutions involving self-suggestion and emotional regulation to fundamentally resolve the situation. Some users stated that they were forced to overcome their cosmetic shopping addiction due to financial constraints. Social support stands out as an

effective tool in resolving addiction. Users especially stated that they received support from the dictionary platform, in which they felt understood. However, the most frequently emphasized method appears to be reducing the use of social media, which is seen as the primary trigger, and preventing exposure to cosmetic content.

5. CONCLUSION and DISCUSSION

This study examines shopping addiction holistically, investigating not only its antecedents, but also its consequences and coping with strategies. Furthermore, the study focuses on the cosmetics industry. There are limited studies investigating consumer shopping addiction within the cosmetics industry (Riaz et al. 2024). Therefore, examining shopping addiction in this sector is considered a valuable contribution to practical implications. As with all addictions, both internal and external triggers are important in combating addiction. In a marketing context, these external triggers are often marketing messages created by brands. Brands should act responsibly in this regard and ensure that the content they produce is not emotionally triggering, especially for vulnerable consumers susceptible to addiction. Instead of encouraging more purchases, brands can focus on conscious consumption and long-term use, building long-term loyalty. Furthermore, brands need to be selective in their social media content and the choice of influencers they collaborate with. Research results show that users label continuous purchasing and addiction as negative situations and seek ways to overcome and cope with them. Findings suggest that the popular terms “project pan” and “cosmetics diet” are frequently emphasized as a recovery tool, while some users adopt them through self-suggestion and emotional regulation efforts, others are forced into them because of financial restrictions. At this point, self-regulation and social support, along with brand actions, are crucial.

While the fact that the data was collected from a single platform is a limitation of the research, the direct relevance of this platform to the topic strengthens the study. However, since the data is based on user input shared on the platform, social desirability bias may be present. Future research could quantitatively test the themes in this study using scales conduct intergenerational comparisons.

REFERENCES

Aboujaoude, E. (2014). Compulsive buying disorder: A review and update. *Current pharmaceutical design*, *20*(25), 4021-4025.

Allahvirdie Rezaieh, S., Ghorbani, N., & Farahani, H. (2023). Mediating role of splitting in relation to attachment styles and shopping addiction. *Frontiers in Psychology*, *14*, 1249591.

Anwar, A., Anwar, M., Gul, H., & Siraj, R. (2020). Oniomania: Vulnerability Factors for Pathological Buying Behavior. *Pakistan Journal of Society, Education and Language*, *6*(2), 289-299.

Arora, S., & Dutt, S. (2025). Shopping addiction and its relationship with personality traits and social functioning. *International Journal of Applied Research*, *11*(5), 453-460.

Atakan, Ş. S., & Seraj, M. (2016). Ev-içi yiyecek hazırlanmasi davranışının arkasındaki tüketici motivasyonlarının incelenmesi. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, *9*(18), 105-133.

Ayazoğlu, B. A., Aksu, M., Ünübol, H., & Sayar, G. H. (2019). Alışveriş bağımlılığı. *Etkileşim*, (4), 44-64.

Bal, F., & Okkay, İ. (2022). İnternet tabanlı sorunlu alışveriş davranışı: çevrimiçi alışveriş bağımlılığı. *Bağımlılık Dergisi*, *23*(1), 111-120.

Bartl, M., Kannan, V. K., & Stockinger, H. (2016). A review and analysis of literature on netnography research. *International Journal of Technology Marketing*, *11*(2), 165-196.

Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. NursingPlus Open, 2, 8–14.

Black DW, Arndt S, Coryell WH, Argo T, Forbush KT, Shaw MC et al (2007) Bupropion in the treatment of pathological gambling: a randomized, double–blind, placebo–controlled, flexible– dose study. J Clin Psychopharm 27(2):143–150

Bowler Jr, G. M. (2010). Netnography: A method specifically designed to study cultures and communities online. *The qualitative report*, *15*(5), 1270.

Charzyńska, E., Sitko-Dominik, M., Wysocka, E., & Olszanecka-Marmola, A. (2021). Exploring the roles of daily spiritual experiences, self-efficacy, and gender in shopping addiction: A moderated mediation model. *Religions*, *12*(5), 355.

Chou, W. P., Hung, C., Griffiths, M. D., Chou, W. J., Hsieh, G. J., Chen, C. Y., Yen C. F. & Lin, C. Y. (2025). Validation of the Mandarin version of the Bergen Shopping Addiction Scale for assessing online and offline problematic shopping behaviors. *Acta Psychologica*, *260*, 105700.

Christenson, G. A., Faber, R. J., De Zwaan, M., Raymond, N. C., Specker, S. M., Ekern, M. D., Mackenzie TB, Crosby RD & Eckert, E. D. (1994). Compulsive buying: descriptive characteristics and psychiatric comorbidity. *The Journal of clinical psychiatry*, *55*(1), 5-11.

d'Astous, A. (1990). An inquiry into the compulsive side of "normal" consumers. *Journal of consumer policy*, *13*(1), 15-31.

DeSarbo, W. S., & Edwards, E. A. (1996). Typologies of compulsive buying behavior: A constrained clusterwise regression approach. *Journal of consumer psychology*, *5*(3), 231-262.

Dittmar, H., & Drury, J. (2000). Self-image–is it in the bag? A qualitative comparison between "ordinary" and "excessive" consumers. *Journal of economic psychology*, *21*(2), 109-142.

Doğan, S. (2022). How Conscious Is a Compulsive Buyer? A Case Study. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, *9*(1), 15-36.

Edwards, E. A. (1993). Development of a new scale for measuring compulsive buying behavior. *Financial counseling and planning*, *4*(1), 67-84.

Ergin, E. A. (2010). Compulsive buying behavior tendencies: The case of Turkish consumers. African journal of business management, 4(3), 333.

Griffiths, M. (2005). A 'components' model of addiction within a biopsychosocial framework. *Journal of Substance use*, *10*(4), 191-197.

Güçlü, Z. (2023). Glutensiz beslenme tercihlerinin belirleyicilerini tespit çalışması: Katılımcı sözlükler örneği. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, *4*(2), 58-71.

Karakaya, E. (2024). Alışveriş bağımlılığıyla ilişkili faktörler ve sonuçları: Kırıkkale ilinde gerçekleştirilen bir çalışma. *The Journal of Academic Social Science Studies*, *4*(57), 435-456.

Kearney, M., & Stevens, L. (2012). Compulsive buying: Literature review and suggestions for future research. *The Marketing Review*, *12*(3), 233-251.

Kozinets, R. V. (2006). Netnography 2.0. In *Handbook of qualitative research methods in marketing*. Edward Elgar Publishing.

Kozinets, R. V. (2015). *Netnography: redefined*. sage.

Kuzma J, Black DW (2006) Compulsive shopping: when spending begins to consume the consumer. Journal of Family Practice 5 (7) (http://www.jfponline.com/Pages.asp?AID=4266).

Kyrios, M., Frost, R. O., & Steketee, G. (2004). Cognitions in compulsive buying and acquisition. *Cognitive Therapy and Research*, *28*(2), 241-258.

Li, W., Garland, E. L., & Howard, M. O. (2014). Family factors in Internet addiction among Chinese youth: A review of English-and Chinese-language studies. *Computers in Human Behavior*, *31*, 393-411.

Maraz, A., & Costa, S. (2022). Shopping addiction. In *Behavioral addictions: Conceptual, clinical, assessment, and treatment approaches* (pp. 241-257). Cham: Springer International Publishing.

Miltenberger RG, Redlin J, Crosby R, et al (2003) Direct and retrospective assessment of factors contributing to compulsive buying. Journal of Behavior Therapy and Experimental Psychiatry 34: 1–9.

Murali, V., Ray, R., & Shaffiullha, M. (2012). Shopping addiction. *Advances in psychiatric treatment*, *18*(4), 263-269.

O'Guinn, T. C., & Faber, R. J. (1989). Compulsive buying: A phenomenological exploration. *Journal of consumer research*, *16*(2), 147-157.

Piquet-Pessôa, M., Ferreira, G. M., Melca, I. A., & Fontenelle, L. F. (2014). DSM-5 and the decision not to include sex, shopping or stealing as addictions. *Current Addiction Reports*, *1*(3), 172-176.

Riaz, S., Anjum, F., & Soomro, D. L. (2024). Effect of social media addiction on the wellbeing of adolescents. *International Journal of Contemporary Issues in Social Sciences*, *4*(1), 242-250.

Rose, S., & Dhandayudham, A. (2014). Towards an understanding of Internet-based problem shopping behaviour: The concept of online shopping addiction and its proposed predictors. *Journal of behavioral addictions*, *3*(2), 83-89.

Saygın, E. P., & Gençağa, D. (2023). E-Retailer Brand Perception among Consumers: The Example of Trendyolmilla. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, *19*(1), 182-194.

Sun, Y., & Bao, Z. (2023). Live streaming commerce: a compulsive buying perspective. *Management Decision*, *61*(11), 3278-3294.

Sussman, S. (2010). Love addiction: Definition, etiology, treatment. *Sexual Addiction & Compulsivity*, *17*(1), 31-45.

Traş, Z., & Yakıcı, H. B. (2025). Examining Compulsive Online Shopping Behavior, Posttraumatic Cognitions, and Death Anxiety in Young Adults. *Addicta: The Turkish Journal on Addictions*, *12*(3), 348-354.

Trotzke, P., Starcke, K., Müller, A., & Brand, M. (2015). Pathological buying online as a specific form of internet addiction: A model-based experimental investigation. *PloS one*, *10*(10), e0140296.

Valence, G., d'Astous, A., & Fortier, L. (1988). Compulsive buying: Concept and measurement. Journal of Consumer Policy, 11, 419--433.

A DATA-DRIVEN ANALYSIS OF INVESTOR BEHAVIOUR DURING GEOPOLITICAL CONFLICT: DO ONLINE EMOTIONS MOVE FINANCIAL MARKETS?

Dr. Sıla KULAKSIZ

Hazine ve Maliye Bakanlığı, sila.kulaksiz@hmb.gov.tr

Dr. Öğr. Üyesi Aslı VURAL

Başkent Üniversitesi, avural@baskent.edu.tr

Abstract

This study examines whether online investor sentiment influenced BIST 100 volatility during the US-Iran geopolitical tensions between January and June 2026. Weekly positive, negative, and net sentiment indices were constructed using Google Trends data for 14 finance-related Turkish keywords and analysed with OLS and Huber robust regression models. The results suggest that online search behaviour provides a useful real-time indicator of investor sentiment during periods of geopolitical uncertainty. The estimated coefficients were consistent with behavioural finance theory, although they did not reach conventional statistical significance.

Keywords: Business Analytics, Sentiment Analysis, Stock Markets, Financial Markets, Behavioural Finance

1. INTRODUCTION

The efficient market hypothesis assumes that markets are efficient and that prices fully reflect all available information. However, behavioural finance suggests that investor sentiment plays a crucial role in market dynamics. In this context, digital platforms have emerged as a powerful source of sentiment that may affect stock market volatility. The recent escalation between Iran and the US has created significant uncertainty in global and emerging financial markets. This study examines whether retail investor sentiment on digital platforms — proxied by Google Trends search volume for everyday Turkish keywords reflecting the behaviour of investors with limited financial literacy, and aligned with the SentiBigNomics financial sentiment lexicon developed under the auspices of the European Commission's Joint Research Centre (JRC) — had a measurable impact on BIST 100 volatility during a period of geopolitical stress.

2. LITERATURE REVIEW

Kahneman and Tversky (1979) demonstrated that investors behave according to perceived rather than expected risks, with loss aversion consistently overriding rational gain-seeking behaviour under uncertainty. Herbert Simon's concept of bounded rationality similarly argues that decision-makers can only sustain rational behaviour to a limited extent when confronted with incomplete or asymmetric information (Simon, 1982). Together, these frameworks establish that investor decisions are systematically shaped by intuition, emotion, social influence, and cognitive bias — factors that standard expected utility theory fails to capture.

If emotions and cognitive biases are the true drivers of investor behaviour, then the question becomes how those emotions can be observed and measured. Sentiment analysis addresses precisely this challenge: by systematically examining text or search behaviour to identify positive or negative sentiment themes, it transforms the emotional signals that Kahneman and Simon describe into quantifiable, tractable inputs (Tokcaer, 2021). Investors form expectations and make decisions based on the emotions evoked by the information they encounter — and those emotions leave observable traces in their digital behaviour.

The geopolitical context of this study is directly relevant to the behavioural mechanisms described above. Tensions in US-Iran relations escalated significantly in early 2026 and had developed into a full-scale war by 28 February 2026 (CNN, 2026). The alternation between intense military activity and ceasefire negotiations

created a sustained environment of uncertainty — precisely the conditions under which Kahneman and Tversky predict that risk aversion dominates and rational behaviour breaks down. During such periods, investors act within the framework of expectations theory, and their search behaviour on digital platforms can be expected to reflect shifting sentiment in real time (Şentürk and Fındık, 2014). This study aims to investigate whether digital platforms' sentiment has a measurable impact on stock market volatility.

3. METHODOLOGY

This study employs a quantitative research design to examine whether investor sentiment — captured through 14 financially charged Google Trends keywords, consisting of everyday Turkish search terms reflecting the behaviour of investors with limited financial literacy and selected in alignment with the SentiBigNomics financial sentiment lexicon (developed under the auspices of the European Commission's Joint Research Centre) (Consoli, Barbaglia, & Manzan, 2022; Korab, 2023) — had a measurable impact on BIST 100 volatility over the period from 1 January to 19 June 2026, coinciding with the escalation of US-Iran geopolitical tensions and a period during which peace negotiations experienced repeated advances and setbacks.

Seven positive keywords representing optimism and stability and seven negative keywords representing risk, panic and conflict were selected. These 14 keywords were subsequently used to construct weekly sentiment scores for the study period. For each week, weekly volatility was computed as the standard deviation of that BIST 100 week's daily log returns. Based on this framework, positive sentiment is expected to generate buying pressure while negative sentiment may trigger panic selling, with both effects potentially amplifying market volatility.

- **Positive sentiment keywords -weekly basis frequency (Recovery / Stability / Optimism):** "hisse al","ateşkes", "barış görüşmeleri", "hangi hisse alınır", "en çok kazandıran hisseler", "ucuz hisse", "borsa fırsat"
- **Negative Sentiment Keywords -weekly basis frequency (Risk / Panic / Conflict):** "enerji krizi", "savaş", "İran savaşı", "açığa satış", "hisse sat", "İran saldırı", "borsa düşer mi"

Two hypotheses are proposed:

H1: Investors' online search sentiment is expected to influence stock market volatility.

H2: Positive sentiment is negatively associated with volatility, whereas the effect of negative sentiment is stronger.

$$Volatility_t = \alpha + \beta_1 Sentiment_t + \epsilon_t$$

Two hypotheses were tested using OLS regression on 24 weekly observations spanning January through June 2026, complemented by Huber IRLS robust regression to assess sensitivity to outlier observations. The calculations were conducted using the Python Statsmodels library.

4. RESULTS

In this section, weekly BIST 100 volatility was first calculated for the selected 24-week period. Subsequently, sentiment analyses were conducted for the seven selected negative keywords and the seven selected positive keywords over the same period. Finally, the impact of net sentiment on BIST 100 volatility was examined for the specified period, and H1 and H2 were tested.

4.1. BIST 100 Volatility Analysis

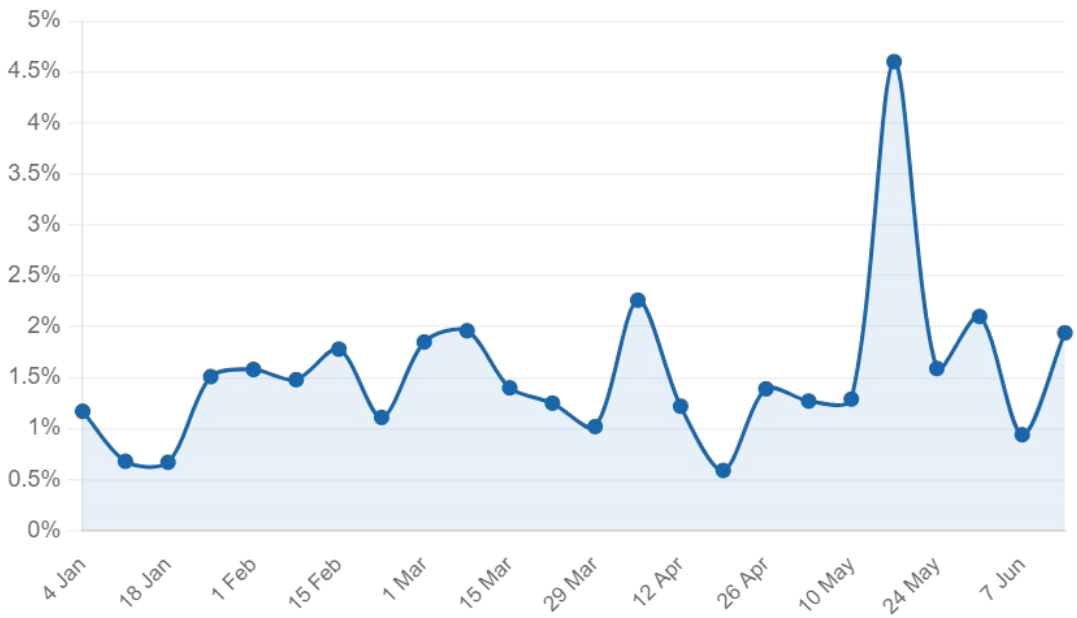
The mean weekly volatility of the BIST 100 Index was 0.0153 (≈1.53%), with a standard deviation of 0.0079 over the period from 1 January to 19 June 2026. Weekly volatility ranged from a minimum of 0.0059 on 19 April to a maximum of 0.0460 on 17 May. The volatility mostly sits between 0.6% and 2.3%, with a generally calmer first half (mid-January lows around 0.67%) and a more turbulent April–June stretch. The

two extreme points in the volatility series can be attributed to developments in Türkiye and to global geopolitical dynamics, respectively. In the week of 19 April 2026, which recorded the lowest volatility in the sample (0.59%), the prevailing dynamic was geopolitical de-escalation: following the US-Iran ceasefire reached on 8 April 2026 under Pakistani mediation, President Trump extended the ceasefire indefinitely on 21 April (Lowell and Gedeon, 2026). This easing of geopolitical tension is consistent with the subdued market volatility observed that week, suggesting that the de-escalation phase had a calming effect on the market. By contrast, the sharp volatility spike in the week of 17 May 2026 (4.60%, the highest in the sample) was driven by a domestic Turkish political shock rather than by the Iran war (Michaelson, 2026). Because this peak reflects an idiosyncratic, country-specific event that lies outside the geopolitical-sentiment channel under examination, rather than excluding the observation, we control for it by introducing a dummy variable that takes the value of 1 for the week of 17 May 2026 and 0 otherwise. This approach isolates the effect of the domestic political shock while preserving the full sample of 24 weekly observations. Therefore, when the dummy variable is included, the model takes the following form:

$$Volatility = \alpha + \beta_1 * \cdot Sentiment + \beta_2 \cdot * D_t^{May17} + \varepsilon_t$$

Figure 1 presents the weekly volatility of the BIST 100 Index over the 24-week sample period

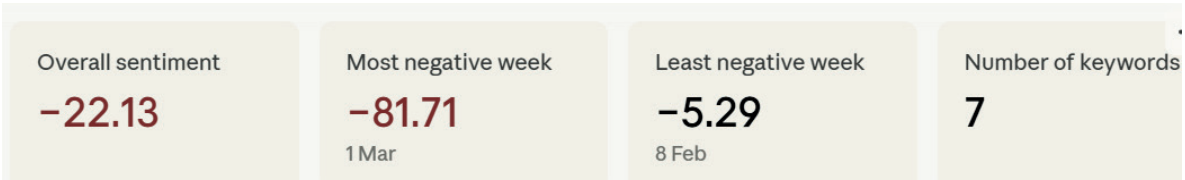
Figure 1- Weekly BIST 100 Volatility (Standard deviation of daily log returns, %)



4.2. Negative Sentiment and Regression Analysis (OLS, Huber)

The negative-sentiment index averages −22.13 over the sample, ranging from a mild −5.29 (week of 8 February) to a pronounced −81.71 (week of 1 March) (Figure 2).

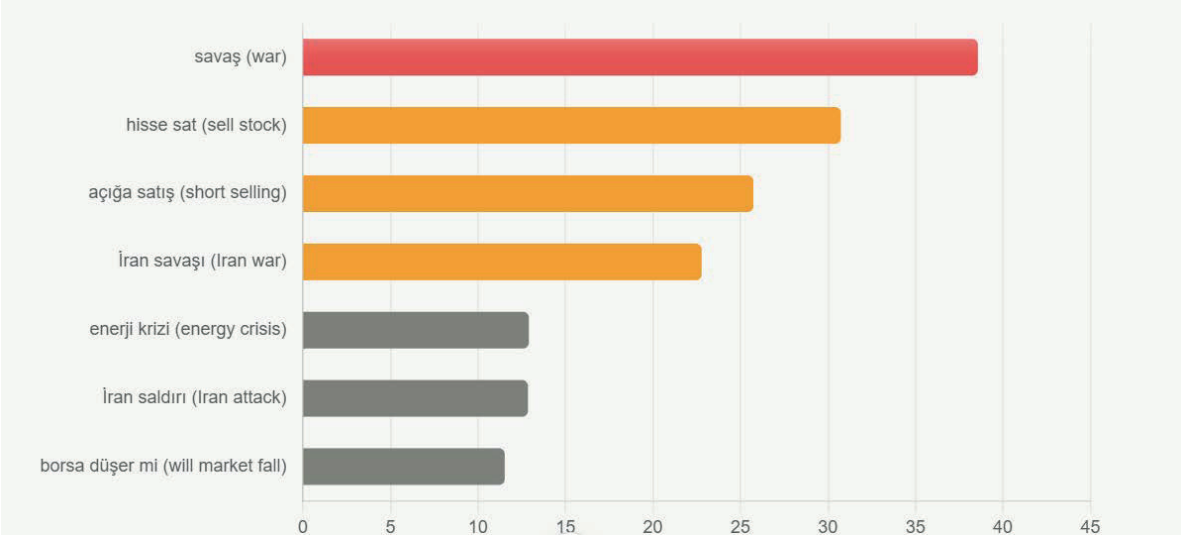
Figure 2- Summary of Negative Sentiment Analysis



The index is dominated by the keyword "savaş" (war), whose mean value (38.5) is well above every other term; together with the three Iran/conflict-related queries (İran savaşı, İran saldırı) and the two market-distress queries (açığa satış, hisse sat), this shows that public attention during the period was channelled simultaneously through a geopolitical and a financial-fear vocabulary.

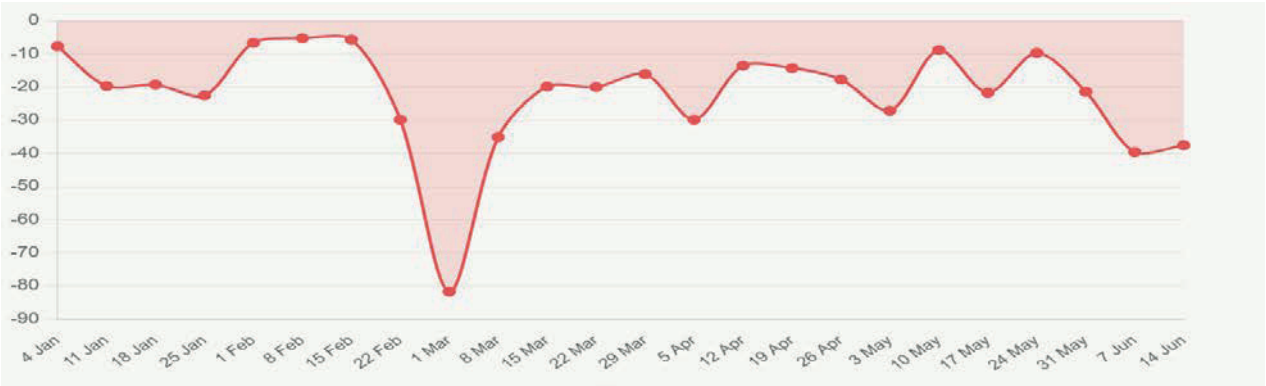
The most striking feature is the sharp trough in the week of 1 March 2026, when sentiment collapsed to −81.71 as virtually all seven keywords peaked at once. This coincides precisely with the outbreak of the Iran war: the US–Israeli strikes that began on 28 February 2026 (CNN, 2026) and triggered a broad-based surge in conflict- and market-related search activity. In other words, the single most negative sentiment week in the sample maps directly onto the most acute geopolitical shock of the period, which is exactly the co-movement the study is designed to detect. Figure 3 illustrates the average value of each negative keyword over the 24-week period

Figure 3- Average Value per Negative Keywords (24-week mean)



A secondary cluster of negative sentiment appears in early June (−39.57 and −37.57 in the weeks of 7 and 14 June), driven less by the "war" keywords and more by "borsa düşer mi" and "açığa satış" — that is, by direct market-anxiety queries rather than conflict terms. This later episode reflects domestic financial nervousness layered on top of the now-subsiding geopolitical tension, and is a useful reminder that the index captures two partly distinct channels of fear. Figure 4 illustrates weekly sentiment (Sentiment = −avg) over the 24-week period.

Figure 4- Weekly Sentiment for Negative Words (Sentiment = −avg)



The following model was deployed to test whether negative online sentiment is associated with stock-market volatility during the geopolitical conflict period.

$$Volatility_t = \alpha + \beta_1 Sentiment_t + \beta_2 D_t^{May17} + \varepsilon_t$$

The results are shown in the Table 1.

Table 1- OLS and Huber Regression Results for Negative Sentiment

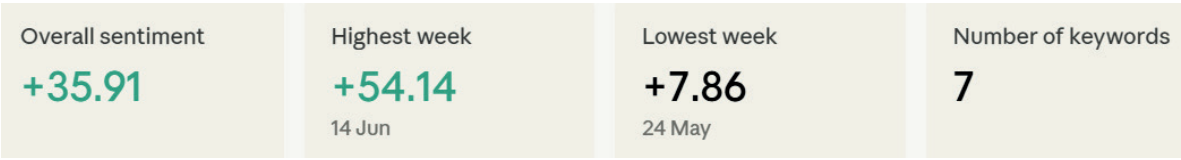
Term	Symbol	OLS coef. (SE)	OLS p	Huber coef. (SE)	Huber p
Intercept	α	1.230 (0.159)	<0.001	1.249 (0.188)	<0.001
Negative sentiment	β_1	0.0074 (0.006)	0.217	0.0068 (0.007)	0.327
Dummy (17 May)	β_2	3.212 (0.458)	<0.001	3.207 (0.542)	<0.001
R^2		0.707		—	
Adjusted R^2		0.679		—	
F-statistic		25.33 ($p < 0.001$)		—	
Observations	n	24		24	

The negative-sentiment coefficient is positive in both specifications ($\beta_1 = 0.0074$ in OLS, 0.0068 in Huber), consistent with H2's hypothesised direction: weeks of stronger negative sentiment tend to coincide with higher volatility. However, the effect is not statistically significant in either model ($p = 0.22$ and $p = 0.33$, respectively), indicating that negative sentiment alone does not reliably move BIST 100 volatility over this period. The dummy variable is large and highly significant ($\beta_2 \approx 3.21$, $p < 0.001$), absorbing the abnormally high volatility of that week, which stemmed from a domestic political event rather than the US-Iran conflict.

4.3. Positive Sentiment and Regression Analysis (OLS, Huber)

The positive-sentiment index averages 35.91 over the sample, ranging from a low of 7.86 (week of 24 May) to a high of 54.14 (week of 14 June) (Figure 5).

Figure 5- Summary of Positive Sentiment Analysis



The peak in positive sentiment coincides directly with a major breakthrough in the US-Iran conflict. On 14 June 2026, President Trump announced that the United States had reached an agreement to end the war with Iran and open the Strait of Hormuz, and Iranian officials confirmed that the two sides had finalised a memorandum of understanding extending the ceasefire, with the official signing set for 19 June (Hafezi et al, 2026). This de-escalation news drove the keyword "barış görüşmeleri" (peace talks) to its maximum value (100) that week, lifting the positive-sentiment index to its highest level in the sample. In other words, just as the negative index's most extreme week mapped onto the war's outbreak (1 March), the positive index's most

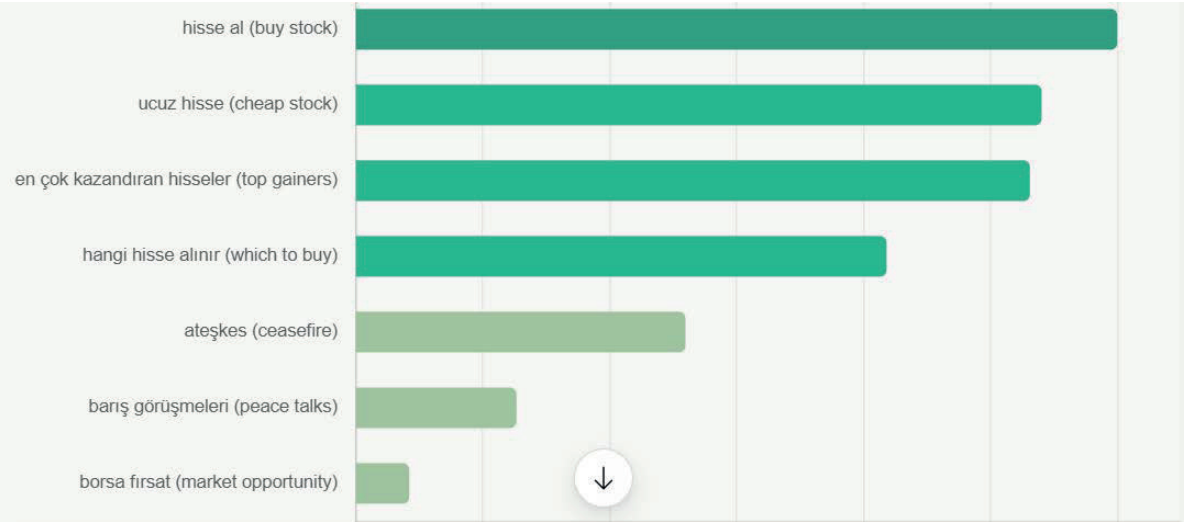
extreme week maps onto the war's resolution. On the other hand, the lowest week of the positive index falls in the week immediately following the 21 May Türkiye domestic political shock.

The index is dominated by the keyword "hisse al" (buy stock), whose mean value (59.9) is well above every other term; together with the three stock-picking queries ("ucuz hisse", "en çok kazandıran hisseler", "hangi hisse alınır"), this shows that the optimistic side of investor attention was channelled

primarily through a "buy-the-dip" vocabulary, while the two de-escalation terms ("ateşkes", "barış görüşmeleri") and "borsa fırsat" contributed less on average but spiked sharply around specific geopolitical events.

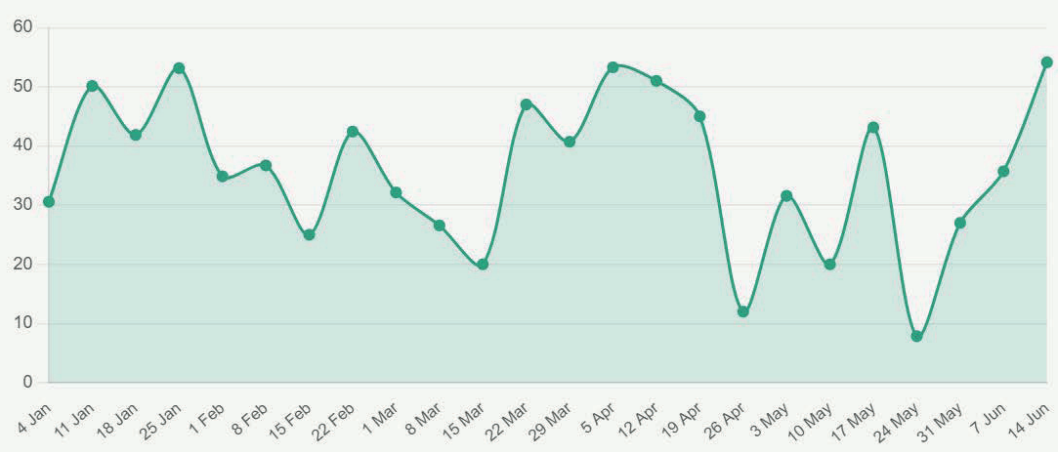
The most striking feature is the early-April peak, when the keyword "ateşkes" (ceasefire) surged to its maximum value (100) in the week of 5 April 2026. This coincides precisely with the de-escalation phase of the conflict: the US-Iran ceasefire reached on 8 April (Breuninger, 2026) and its indefinite extension on 21 April (Lowell and Gedeon, 2026). This optimism peak is the mirror image of the 1 March trough in the negative index, and it aligns with the week of lowest market volatility (19 April), reinforcing the interpretation that geopolitical de-escalation had a calming effect on the market. Figure 6 illustrates the average value of each positive keyword over the 24-week period.

Figure 6- Average Value per Positive Keywords (24-week mean)



The highest weekly reading of the positive-sentiment index (54.14) occurs in mid-June, in the week of 14 June. Unlike the early-April peak, which was driven by the ceasefire term "ateşkes", this later high is led by "barış görüşmeleri" (peace talks, which reached 100 that week) alongside renewed buy-the-dip interest following the May market decline. It reflects a combination of continued diplomatic optimism and financial opportunism — investors searching for entry points after the sell-off — and is a useful reminder that, like its negative counterpart, the positive index captures two partly distinct channels: geopolitical relief and market opportunism. Figure 7 illustrates weekly sentiment (Sentiment = +avg) over the 24-week period.

Figure 7-Weekly Sentiment for Positive Words



The same model was deployed to test whether positive online sentiment is associated with stock-market volatility during the geopolitical conflict period.

$$Volatility_t = \alpha + \beta_1 Sentiment_t + \beta_2 D_t^{May17} + \varepsilon_t$$

The results are shown in the Table 2.

Table 2- OLS and Huber Regression Results for Positive Sentiment

Term	OLS coef. (SE)	OLS p	Huber coef. (SE)	Huber p
Intercept (α)	1.601 (0.279)	<0.001	1.651 (0.329)	<0.001
Positive sentiment (β_1)	−0.0058 (0.007)	0.440	−0.0078 (0.009)	0.371
Dummy 17 May (β_2)	3.253 (0.472)	<0.001	3.287 (0.556)	<0.001
R^2	0.693		—	
Adjusted R^2	0.664		—	
F-statistic	23.75 ($p < 0.001$)		—	
Observations (n)	24		24	

The positive-sentiment coefficient is negative in both specifications ($\beta_1 = -0.0058$ in OLS, −0.0078 in Huber), implying that weeks of stronger optimism are associated with slightly lower volatility — an economically intuitive calming effect and the direction anticipated by H2. However, the effect is not statistically significant in either model ($p = 0.44$ and $p = 0.37$, respectively). As in the negative-sentiment stage, the dummy variable is large and highly significant ($\beta_2 \approx 3.25$, $p < 0.001$), capturing the abnormally high volatility of that week, which coincided with a domestic political event.

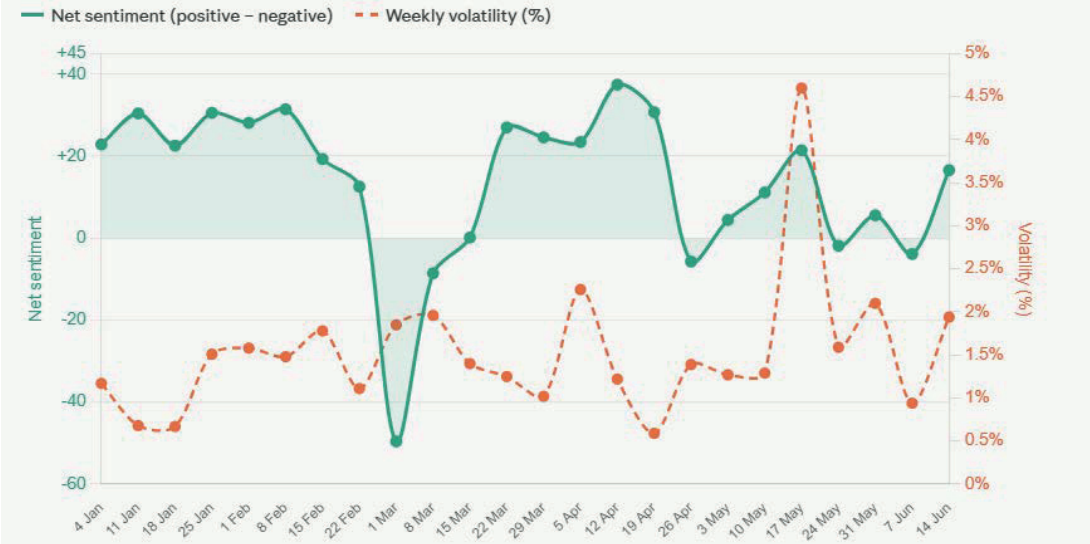
4.4. Net Sentiment and Regression Analysis (OLS, Huber)

The final stage combines the two sides into a single net sentiment index (positive average − negative average) and regresses weekly BIST 100 volatility on it, retaining the 17 May dummy and estimating by both OLS and Huber.Net sentiment was calculated as the difference between positive and negative sentiment scores:

$$Net\ Sentiment_t = Positive\ Sentiment_t - Negative\ Sentiment_t$$

Over the 24-week sample period, the mean net sentiment was +13.78. The most negative week occurred on March 1, when net sentiment fell to −49.57, coinciding with the outbreak of the conflict. In contrast, the most positive week was recorded on April 12, with a net sentiment value of +37.43, reflecting optimism surrounding the ceasefire.

Figure 8- Net Sentiment vs. BIST 100 Volatility



The dual-axis chart (Figure 8) highlights the central pattern: net sentiment remains predominantly positive throughout the sample but collapses to −49.57 during the week of 1 March, coinciding with the outbreak of the war. In contrast, the largest weekly volatility spike (4.60% in the week of 17 May) occurs when net sentiment is not strongly negative, suggesting that this episode was driven by a domestic political agenda unrelated to the US-Iran geopolitical sentiment under study, rather than by the conflict-related sentiment this analysis is designed to capture.

Following the implementation of the model illustrated below, the values reported in Table 3 were obtained.

$$Volatility_t = \alpha + \beta_1 Sentiment_t + \beta_2 * D_t^{May17} + \varepsilon_t$$

Table 3 — OLS and Huber Regression Results for Net Sentiment

Term	Symbol	OLS coef. (SE)	OLS p	Huber coef. (SE)	Huber p
Intercept	α	1.502 (0.112)	<0.001	1.490 (0.141)	<0.001
Net sentiment	β_1	−0.0080 (0.005)	0.110	−0.0081 (0.006)	0.179
Dummy (17 May)	β_2	3.273 (0.449)	<0.001	3.287 (0.564)	<0.001
R^2		0.721		—	
Adjusted R^2		0.695		—	
F-statistic		27.18 (p < 0.001)		—	
Observations	n	24		24	

The net-sentiment coefficient is negative in both specifications ($\beta_1 = -0.0080$ in OLS, -0.0081 in Huber), consistent with the theoretically expected relationship that more optimistic net sentiment is associated with lower market volatility. The coefficients are almost identical across OLS and Huber, suggesting that the estimated relationship is relatively stable and not driven by any single influential week. However, the effect does not reach conventional levels of statistical significance (OLS p = 0.110; Huber p = 0.179), which may reflect the limited statistical power of the 24-week sample.

Table 4- Sentiment–Volatility Regression Summary

Sentiment	β (OLS)	p-value (OLS)	β (Huber)	p-value (Huber)	Remarks
Net (pos – neg)	−0.0080	0.110	−0.0081	0.179	✓ Correct direction (more optimism → lower volatility)
Positive	−0.0058	0.440	−0.0078	0.371	✓ Correct direction (positive sentiment → lower volatility, as hypothesised)
Negative	+0.0074	0.217	+0.0068	0.327	✓ Correct direction (more fear → higher volatility; stronger channel)

H1 — Investors' online search sentiment is expected to influence stock market volatility. The net-sentiment model offers the strongest test of H1, and its results are broadly consistent with this expectation. The coefficient is negative under both estimators ($\beta = -0.0080$ in OLS, -0.0081 in Huber), meaning that weeks of more optimistic net sentiment coincide with calmer markets — the direction the hypothesis anticipates. The near-identical OLS and Huber estimates indicate that this association is stable and not the product of a single influential week, and the co-movement is clearest at the geopolitical extremes (the 1 March war shock and the April–June peace optimism). The effect does not, however, reach conventional significance thresholds (OLS p = 0.110, Huber p = 0.179), which we attribute primarily to the limited statistical power of the 24-week sample rather than to the absence of a relationship. H1 is therefore best described as supported in direction, with a stable and theoretically coherent sentiment channel that the small sample is underpowered to certify at the 5% level.

H2 — Positive sentiment is negatively associated with volatility, whereas the effect of negative sentiment is stronger. Decomposing the net sentiment index into its positive and negative components shows that H2 is supported in direction. Positive sentiment carries the expected negative sign ($\beta = -0.0058$): stronger optimism is associated with lower volatility, an economically intuitive calming effect in which optimism reduces perceived uncertainty. Negative sentiment displays the opposite, positive sign ($\beta = +0.0074$), so fear and optimism push volatility in opposing directions; this very opposition is what gives the combined net index its coherent negative slope. Moreover, the negative-sentiment coefficient is larger in magnitude than the positive one ($|+0.0074| > |-0.0058|$), consistent with H2's premise that the negative channel is the stronger of the two. These signs are robust across OLS and Huber, but neither coefficient reaches conventional significance (positive: p = 0.44 in OLS and 0.37 in Huber; negative: p = 0.22 in OLS and 0.33 in Huber) and the difference in magnitude is directional rather than formally tested. H2 is therefore directionally supported — fear amplifies volatility, optimism dampens it, and the net index inherits the dominant fear-driven channel — though the small sample prevents any of these relationships from attaining statistical significance.

5. CONCLUSION and DISCUSSION

The results indicate that collective digital behaviour carries meaningful information about short-term market dynamics in the BIST 100, and that negative sentiment dominance in particular corresponds to periods of elevated volatility. These findings are consistent with the behavioural finance literature on fear-driven information search and uncertainty amplification. The negative sentiment index was the most consistent

predictor across all model variants, retaining its theoretically expected sign, while the opposing signs on the positive and negative sentiment coefficients suggest that the two components operate through distinct channels — positive sentiment dampening volatility by reducing perceived uncertainty, negative sentiment amplifying it by accelerating fear-driven trading. The net sentiment index inherits this opposition, producing a coherent negative relationship with volatility.

Overall, the findings provide directional support for both hypotheses: net sentiment is negatively associated with volatility (H1), and within it the negative channel is the stronger of the two, with positive sentiment dampening volatility and negative sentiment amplifying it (H2). Formal statistical significance was not achieved across the specifications, primarily due to the limited sample size of 24 weekly observations, which constrains statistical power even where the estimated coefficients are correctly signed and stable across estimators. Beyond sample size, three further limitations temper the findings. First, search-based proxies built around a specific theme cannot capture all market dynamics: the single largest volatility episode, in the week of 17 May, was driven by a domestic political agenda unrelated to the US-Iran geopolitical tension under study, and therefore had to be isolated through a dummy variable. Second, Google Trends indices are relative and normalised, and the positive index in particular blends two distinct channels — de-escalation optimism and buy-the-dip opportunism — that may partly offset each other and dilute its measured effect; more broadly, search-based proxies may not fully reflect complex periods in which fear and optimism coexist, making the overall sentiment signal less clear. Third, the analysis does not account for potential lag effects: search activity and market volatility may not move contemporaneously, and in some cases, investors may be searching for news that markets have already priced in, so that elevated search volume reflects rather than precedes price movements.

Future research should extend the observation period to at least 52 weeks, incorporate macroeconomic control variables such as global volatility indices and exchange rates, test lagged sentiment specifications, and apply natural language processing to direct social media content to move beyond search volume proxies. Despite these limitations, this study provides evidence that online search behaviour can serve as a useful proxy for investor sentiment during periods of geopolitical uncertainty. Expanding the analysis in these directions would help validate the robustness of the findings and improve our understanding of the relationship between investor sentiment and market volatility.

REFERENCES

Breuninger, K. (2026). Trump, Iran agree to two-week ceasefire, plan to open Strait of Hormuz, *CNBC.* https://www.cnbc.com/2026/04/07/trump-iran-ceasefire-hormuz-strait.html Accessed 07.04.2026.

BIST 100 Data.(2026). https://www.borsaistanbul.com/en/index/index-data Accessed 19.06.2026

Consoli, S., Barbaglia, L., & Manzan, S. (2022). Fine-grained, aspect-based sentiment analysis on economic and financial lexicon. *Knowledge-Based Systems***.** 247, 108781. https://doi.org/10.1016/j.knosys.2022.108781 Accessed 01.04.2026

CNN. (2026). How the US-Israeli strikes on Iran unfolded and the aftermath, moment by moment. *CNN.* https://edition.cnn.com/world/live-news/israel-iran-attack-02-28-26-hnk-intl Accessed 19.03.2026.

Google Trends. (2026). trends.google.com. Accessed 03.04.2026

Hafezi, P., Stewart, P. and Ehab, Y. (June 14, 2026). US, Iran reach preliminary agreement to end war, signing set for Friday. *Reuters*. https://www.reuters.com/world/asia-pacific/us-iran-reach-peace-deal-signing-set-friday-pakistan-says-2026-06-14/ Accessed 24.06.2026

Kahneman, D., & Tversky A. (1979), Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk, *Econometrica,* Vol 47, Issue 2.

Koráb, P. (2023). FinVADER: VADER sentiment classifier updated with financial lexicons [Software]. PyPI. https://pypi.org/project/finvader/ 01.04.2026

Lowell, H. and Gedeon, G. (April 21, 2026). Trump extends US-Iran ceasefire indefinitely at request of Pakistan*, The Guardian.* https://www.theguardian.com/world/2026/apr/21/trump-resume-bombing-iran-ceasefire Accessed: 01.05.2026.

Michaelson, R. (May 21, 2026). Turkish court ruling removes head of main opposition party. *The Guardian.* https://www.theguardian.com/world/2026/may/21/turkey-court-removes-head-chp-party-ozgur-ozel-erdogan. Accessed 21.05.2026

Simon, H. (1982), Models of Bounded Rationality, e-book: *MIT Press*. www.books.google.com, Accessed: 01.04.2026

Şentürk, F., & Fındık, H. (2014). Rasyonel Karar Alan Ekonomik Birimin Risk Altında Verdiği Kararlara Davranışsal Yaklaşım: Kahneman-Tversky Beklenti Teorisi Perspektifinden Eleştirel Bir Bakış. *Öneri Dergisi*. *11*(42), 127-139.

Tokcaer, S. (2021). Türkçe Metinlerde Duygu Analizi. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi.* 16(63), 1514-1534. https://doi.org/10.19168/jyasar.928843