



Editör: Dr. Öğr. Üyesi Bulut Dülek



Alanında Uluslararası Araştırmalar VII

# Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler



2022  
AĞUSTOS



**Editör:**

Dr. Öğr. Üyesi Bulut Dülek

# Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler

Alanında  
Uluslararası Araştırmalar VII

**EĞİTİM**

yayınevi

**SOSYAL BEŞERİ VE İDARİ BİLİMLER ALANINDA ULUSLARARASI  
ARAŞTIRMALAR VII**

**Editör:** Dr. Öğr. Üyesi Bulut Dülek

**Genel Yayın Yönetmeni:** Yusuf Ziya Aydoğan (yza@egitimyayinevi.com)

**Genel Yayın Koordinatörü:** Yusuf Yavuz (yusufyavuz@egitimyayinevi.com)

**Sayfa Tasarımı:** Eğitim Yayınevi Grafik Birimi

**Kapak Tasarımı:** Eğitim Yayınevi Grafik Birimi

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı

**Yayıncı Sertifika No:** 47830

**E-ISBN:** 978-625-8341-83-6

1. Baskı, Ağustos 2022

**Kütüphane Kimlik Kartı**

**SOSYAL BEŞERİ VE İDARİ BİLİMLER ALANINDA ULUSLARARASI  
ARAŞTIRMALAR VII**

**Editör:** Dr. Öğr. Üyesi Bulut Dülek

234 s., 165x240 mm

Kaynakça var, dizin yok.

**E-ISBN:** 978-625-8341-83-6

Copyright © Bu kitabın Türkiye'deki her türlü yayın hakkı Eğitim Yayınevi'ne aittir. Bütün hakları saklıdır. Kitabın tamamı veya bir kısmı 5846 sayılı yasanın hükümlerine göre kitabı yayımlayan firmanın ve yazarlarının önceden izni olmadan elektronik/mekanik yolla, fotokopi yoluyla ya da herhangi bir kayıt sistemi ile çoğaltılamaz, yayımlanamaz.

**EĞİTİM**

yayınevi

**Yayınevi Türkiye Ofis:** İstanbul: Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Atakent mah. Yasemen sok.  
No: 4/B, Ümraniye, İstanbul, Türkiye

Konya: Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok, No: 16/B,  
Safakent, Karatay, Konya, Türkiye  
+90 332 351 92 85, +90 533 151 50 42, 0 332 502 50 42  
bilgi@egitimyayinevi.com

**Yayınevi Amerika Ofis:** New York: Eğitim Publishing Group, Inc.  
P.O. Box 768/Armonk, New York, 10504-0768, United States of America  
americaoffice@egitimyayinevi.com

**Lojistik ve Sevkiyat Merkezi:** Kitapmatik Lojistik ve Sevkiyat Merkezi, Fevzi Çakmak Mah.  
10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye  
sevkiyat@egitimyayinevi.com

**Kitabevi Şubesi:** Eğitim Kitabevi, Şükran mah. Rampalı 121, Meram, Konya, Türkiye  
+90 332 499 90 00  
bilgi@egitimkitabevi.com

**İnternet Satış:** www.kitapmatik.com.tr  
+90 537 512 43 00  
bilgi@kitapmatik.com.tr

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖNSÖZ</b>	<b>V</b>
<b>RUSYA-UKRAYNA SAVAŞI VE AVRUPA’NIN ENERJİ LOJİSTİĞİ</b> İbrahim Atilla KARATAŞ	<b>7</b>
<b>CİNSİYETE DAYALI ÜCRET EŞİTSİZLİĞİ BAKIMINDAN AVRUPA EMEK PİYASASININ DEĞERLENDİRİLMESİ</b> Kübra ECER	<b>25</b>
<b>ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİ (AHS) VE COĞRAFI BİLGİ SİSTEMLERİ (CBS) İLE BİNGÖL MERKEZ İLÇE’NİN (BİNGÖL) TAŞKIN DUYARLILIK ANALİZİ</b> Vedat AVCİ, Kemal KIRANŞAN	<b>45</b>
<b>SADİ-Yİ ŞİRÂZÎ’YE GÖRE “GÜZELE BAKMAK SEVAPTIR” SÖZÜNÜ ANLAMAK</b> Hakan YAMAN	<b>69</b>
<b>TURİZM VE MEVSİMSELLİK: LİTERATÜR TEMELLİ BİR DEĞERLENDİRME</b> Davut UYSAL	<b>79</b>
<b>İŞLETMELERDEKİ PAZARLAMA UYGULAMALARININ SOSYAL MEDYA ÜZERİNDEKİ ROL VE DEĞERİ</b> Ayşen ÖZTÜRK	<b>97</b>
<b>KALİTE YÖNETİM STANDARDI 1 (ISQM 1) ÇERÇEVESİNDE BAĞIMSIZ DENETİM ŞİRKETLERİ İÇİN RİSK DEĞERLENDİRME SÜRECİNİN ANALİZİ</b> Ayşe ATILGAN SARIDOĞAN	<b>109</b>
<b>MUHASEBE EĞİTİMİNDE DİJİTALLEŞMENİN YERİ VE ÖNEMİ: ÖĞRENCİLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA</b> Fatih EKİNLER, Erkan UZUN	<b>123</b>
<b>MUHASEBESEL AÇIDAN KRİPTO PARAYA BAKIŞ</b> Ömer KAYA, Emine KAYA	<b>139</b>
<b>ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, TÜKENMİŞLİK SENDROMU VE ÇALIŞAN PERFORMANSI İLİŞKİSİNİN KAVRAMSAL İNCELEMESİ</b> Selen DOĞAN, Aysun ALTAY	<b>149</b>

<b>PAZARLAMA AÇISINDAN STRATEJİK LİDERLİK</b> Hayri UYGUN	<b>169</b>
<b>SAĞLIK KURULUŞLARINDA RİSK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ BELİRLENMESİNDE ÇALIŞAN TUTUMLARI</b> Muhammed Masum GÜLCEMAL, Ahmet ÖNAL	<b>185</b>
<b>TÜRKİYE’DE AR-GE HARCAMALARI İLE İHRACAT ARASINDAKİ NEDESELLİK İLİŞKİSİ: TODA-YAMAMOTO YAKLAŞIMI</b> Nazife Zeynep ÇAKIR, Doruk DERELİ	<b>203</b>
<b>ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİNİN KARIYER GELİŞİM PERFORMANSLARINDA ZAMAN YÖNETİMİ BECERİLERİNİN ETKİSİ</b> Nurcan ÇETİNER, Şerif DURMUŞ	<b>217</b>

## ÖNSÖZ

Sosyo-kültürel hayatın yansımaları, insan ilişkileri, siyasi, hukuki ve ekonomik değişkenler gibi birçok olgu sosyal ve beşerî bilimlerin alanı dahilindedir. Bu alanda yapılan çalışmalar ise bireylerin toplumsal hayatı ve içinde yaşanılan çevrenin dinamiklerini algılamaları açısından önemli bir yere sahiptir. Bu bakımdan söz konusu alanlarda yapılacak, çok yönlü yaklaşımlara ve tartışmalara sahip bilimsel çalışmaların günümüzü anlayabilmek ve geleceğe ışık tutabilmek açısından değerli olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda hazırlanan elektronik kitabımızda sosyal, beşerî ve idari bilimler alanlarında uzman olan akademisyenlerin akademik literatüre katkı sunacağını düşündüğümüz çalışmaları yer almaktadır.

“Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Alanında Uluslararası Araştırmalar VII” isimli elektronik kitabımızda; Sosyoloji, Edebiyat, Tarih, Kamu Yönetimi, Radyo ve Sinema, İşletme, İktisat ve Turizm alanlarında yazılmış ve farklı bakış açılarını içerisinde barındıran bilimsel çalışmalar yer almaktadır. Değerli çalışmaları ile bu kitabın hazırlanmasında katkısı bulunan sayın yazarlarımız; İbrahim Atilla KARATAŞ, Kübra ECER, Vedat AVCİ, Kemal KIRANŞAN, Hakan YAMAN, Davut UYSAL, Ayşen ÖZTÜRK, Ayşe ATILGAN SARIDOĞAN, Fatih EKİNLER, Erkan UZUN, Ömer KAYA, Emine KAYA, Selen DOĞAN, Aysun ALTAY, Hayri UYGUN, Muhammed Masum GÜLCEMAL, Ahmet ÖNAL, Nazife Zeynep ÇAKIR, Doruk DERELİ, Nurcan ÇETİNER, Şerif DURMUŞ ile birlikte kitabın yayın sürecinde emekleri olan Eğitim Yayınevi çalışanlarına ayrı ayrı teşekkür ederim. Bu kitap çalışmasının tüm okuyuculara ve araştırmacılara katkılar sunması ümidiyle...

**Editör**

***Dr. Öğr. Üyesi Bulut DÜLEK***



## RUSYA-UKRAYNA SAVAŞI VE AVRUPA'NIN ENERJİ LOJİŐTİĐİ

İbrahim Atilla KARATAŐI<sup>1</sup>

### GİRİŞ

Birçok ÷lke 2022 yılının başında COVID sonrası artan enflasyonu kontrol etme ve büyümeyi teşvik etme çabalarını yoğunlaŐtırırken, büyük bir iyimserlik içindeydi. IMF Dünya Ekonomik Görünümü 'ne (WEO) göre 2022'de yüzde 4,4 veya 4,9'a yükselmesi öngör÷len küresel büyüme için olumlu bir izlenim oluŐmuŐtu. Fakat Rusya'nın 24 Şubat 2022'de Ukrayna'ya işgal etmesi ile Batı ile Rusya arasında jeopolitik gerilimin ortaya çıkması sonucu, tedarik zinciri üzerinde meydana gelen belirsizlik küresel büyüme tahminlerini de düşürmüŐtür (Ozili, 2022:2).

İklim değişikliği, bölgesel çatışmalar, dünya güvenliği ve savunma konuları gibi küresel sorunları her zaman farklı ekonomik çıkarlar açısından ele alan Avrupa Birliği, tükettiği kadar üretmediği enerji kaynaklarına sahip olmamakla beraber bu konuya her zaman karmaşık bir siyaset, ekonomi ve kurumsal parametreler (AB kurumları, üye devletler, kurumlar arasında yetkilerin tahsisi, yasama prosedürleri vb.) bağlamında yaklaŐmıştır. 1950'li yıllardan yani Avrupa Birliği tarihinin en başından itibaren enerji, Avrupa entegrasyon sürecinin ayrılmaz bir parçası olmuştur. Sırasıyla 1951 ve 1957'de kömür ve nükleer enerjiyi düzenleyen antlaŐmalardan, 60'lı ve 70'li yıllarda ham petrol ve petrol ürünlerinin arzındaki zorlukların etkilerini hafifleten önlemler ile 90'lı ve 2000'li yıllarda meydana gelen piyasa liberalizasyon paketlerine kadar enerji, her zaman Avrupa Birliği'nin gündeminde ön sıralardaki yerini korumuŐtur (Syriopoulos, 2021:17-18).

Uluslararası Enerji Ajansı (IEA); enerji güvenliğini, enerji kaynaklarının uygun fiyata kesintisiz olarak bulunması olarak tanımlamaktadır. Oldukça basit ama kapsayıcı olan bu tanım enerjinin üretilme, tedarik edilme, nakledilme,

<sup>1</sup> Dr. Öğretim Üyesi, MuŐ Alparslan Üniversitesi İkt. İd. Bil. Fak. İşletme, ORCID: 0000-0003-4483-0244  
ibrahimatillakaratas@gmail.com



dağıtılma, ticaret, depolama ve tüketilme şekline ilişkin enerji sistemini oluşturan unsurların hemen hemen hepsini bünyesinde barındırmaktadır. Bu unsurların tümü Avrupa Birliği'nin enerji birliği politikasının temel konusudur. Bu anlayış içinde enerji güvenliği, enerji birliği politikasının yapısal bir unsuru olarak kabul edilmektedir. Bugün için enerji ihtiyacının %55'inden fazlasını ithalat yoluyla karşılayan Avrupa Birliği için, enerji güvenliği önemi gittikçe artan bir konu olarak gündemdeki yerini korumaktadır (Mathioulakis,2021b:74). Son on yılda, Rusya ve Avrupa arasındaki ilişkilerin önemli ölçüde zarar görmesinde enerjiyle ilgili anlaşmazlıkların katkısı büyük olmuştur. Rusya, bir enerji tedarikçisi olarak sahip olduğu zenginliği kendisine bağımlı olan ülkelere baskı yapmak ve siyasi kaldıraç için kötüye kullanmakla suçlanmaya başlamıştır. Rusya'nın bu bakış açısı dünya çapında ciddi ekonomik çöktümlere yol açan bir çağın hatıralarının yeniden su yüzüne çıkmasına da neden olmuştur. (Vlček ve Jirušek, 2019:1).

AB ülkelerinin Rusya'dan ithal edilen fosil enerji kaynaklarına bağımlılığı o kadar fazla ki Rusya ve Ukrayna arasında patlak veren savaşta siyasi ve ekonomik birçok yaptırıma tabi olan Rusya, AB yetkili kurullarının Rus fosil yakıt ithalatını azaltma çağrılarına rağmen çatışmanın ilk aylarında enerji ile ilgili herhangi bir yaptırıma uğramamıştır (Mišik,2022:4). Rusya-Ukrayna arasında Şubat 2022'de başlayan savaşın daha ne kadar süreceği ile ilgili belirsizlik devam ederken yaklaşan kış ayları AB ülkelerinin tedirginliğini daha da artırmıştır. Enerjide yeni senaryolar ve tedarik yöntemleri, savaş süreci ile beraber Avrupa'da gündemi meşgul etmeye devam ederken bu araştırmanın da konusunu oluşturmuştur.

Bu doğrultuda Rusya- Ukrayna savaşının Avrupa'nın enerji lojistiği üzerine etkisi ile kısa ve uzun dönemde enerji pazarındaki olası gelişmeler literatür tarama yöntemi ile değerlendirilerek muhtemel sonuçları tartışılacaktır.

## **II. DÜNYA SAVAŞI SONRASI KÜRESEL ENERJİ KRİZLERİ**

20.yüzyılın son çeyreğinden itibaren bölgesel çapta meydana gelen siyasi çatışmalar genellikle hızlı bir şekilde enerji krizlerine dönüşmüştür. 1973 yılında Yom Kippur Savaşı olarak ta bilinen Arap- İsrail savaşı ile beraber Arap devletlerinin ABD ve Batı Avrupa'ya ihraç ettiği petrol arzına uyguladığı ambargo sonucunda patlak veren 1973-1974 petrol krizi büyük bir enerji krizine yol açmıştı ( Žuk ve Žuk, 2022:709).

Daha sonra İran'da 1979 yılında meydana gelen rejim değişikliği ile zaten var olan petrol piyasasındaki darlık, 1980'de ortaya çıkan İran- Irak savaşının da etkisi ile İran'ın petrol fiyatlarını artırması ve Sudi Arabistan'ın bunu takip etmesi sonucu ikinci bir enerji krizi daha ortaya çıkmıştır. İkinci petrol şokunda petrol fiyatındaki yüzdeler artışı birincisine göre daha düşük olmasına rağmen, mutlak artış çok daha büyük oranda gerçekleştiği için nakit ödemeler dengesi üzerindeki etkisi daha fazla olmuştur. Özellikle OECD ülkelerinin ve ithalatçı gelişmekte olan ülkelerin ödemeler dengesi bu dönemde daha fazla açık vermiştir (Lomax,1986:41).Benzer

şekilde 1990'da Kuveyt'in işgali ve birinci Körfez Savaşı, Irak'tan gelen petrole ani bir ambargoyu da beraberinde getirmiştir ( Žuk ve Žuk, 2022:709).

1990'lı yılların sonuna doğru meydana gelen enerji krizi ise, Orta Doğu ülkelerinde daha önceki krizlerde olduğu gibi fiziksel bir arz kesintisi veya çatışma sonucu değil düşen petrol fiyatlarına tepki olarak OPEC ülkeleri tarafından yapılan fiyat artışı ile ortaya çıkmıştır. Aralık 1998'de petrol fiyatları aşırı üretim nedeniyle varil başına 11 doların altına düşmüşken; OPEC, ılık kış havası ve Asya ekonomik krizinden kaynaklanan durgun talep karşısında petrol üretiminde kesintiler yaparak karşılık vermiş ve fiyatlar üç kattan daha fazla bir artış göstermiştir (Carlisle vd., 2017:). Aradan dokuz yıl geçtikten sonra 2007'de petrol fiyatları, durgun küresel üretim ve artan talep karşısında yeniden yükselmeye başlamıştır. Petrol fiyatlarındaki bu yükselme 2007-2008 yıllarında devam ederken, zaten var olan mali krizi daha da artırarak ekonominin resesyona girmesine neden olmuştur. Bu son iki petrol krizi ABD'de 2000 ve 2008 yıllarında gerçekleşen başkanlık seçimlerinde iç politika malzemesi olarak ta kullanılmıştır (Hamilton, 2009:40-44).

### **AVRUPA'NIN ENERJİDE DIŞA BAĞIMLILIĞI**

AB ülkelerinde, 2020 yılı temel alındığında doğal gaz sahalarındaki üretiminin azalması ve kömür sahalarının daha fazla kullanım için ekonomik olmaması nedeniyle son on yılda birincil enerji üretimi %17,7 oranında azalmıştır. Bu oran 1125 milyon ton petrole eşdeğer gelmektedir. 2019'un Aralık ayında ortaya çıkan ve 2020 yılında bütün dünyayı etkisi altına alan Covid-19'un birincil enerji kaynağına olan bağımlılığın azalmasında kayda değer bir yerinin olduğunu da hatırlatmak gerekir. Avrupa sınırları içinde üretilen birincil enerji kaynağındaki bu yetersizlik başka enerji kaynaklarıyla çeşitlendirilmeye sürekli devam etmiş olup bu anlamda yenilenebilir enerji kaynağı %40,8'lik bir pay ile lider konuma yükselmiştir. Yenilenebilir enerjiyi %30,5 ile nükleer enerji, %14,6 ile kömür ve linyit, %7,2 ile doğalgaz ve %3,3 ile ham petrol takip etmiştir (Eurostat, 2022a).

Avrupa'nın enerjideki bu durumu zengin fosil yakıtlara sahip olan Rusya'yı, Avrupa için zorunlu bir pazarı haline getirmiştir. Rusya'daki bu enerjinin Avrupa'ya ulaştırılmasında ise Ukrayna kilit görev arz etmektedir. Fakat Ocak 2009'da Avrupa ile Rusya arasında meydana gelen gaz krizi, AB düzeyinde gaz arz güvenliği yaklaşımının her aşamasındaki zayıflıkların gündeme gelmesine neden olmuştur. Buna göre Avrupa tükettiği enerjinin % 55'inden fazlasını ithal etmektedir. Dışarıdan aldığı enerjinin yani ham petrolün %90'ı ve doğal gazın % 66'sı Avrupa ekonomik alanı dışındaki ülkelere geçerek geliyor olması Avrupa için daha güvensiz bir ortamın oluşmasına neden olmaktadır. Bundan daha kötüsü ise Avrupa'nın tek bir dış tedarikçiye (Rusya) olan güçlü bağımlılığıdır. Altı üye devlet (Baltık Devletleri, Finlandiya, Slovakya ve Bulgaristan) için ise durum daha da kötüdür. Bu ülkeler tüm gaz ithalatları için tek dış tedarikçi olarak Rusya'ya bağımlı bulunmaktadır (Syriopoulos, 2021:23). AB'nin üçüncü ülkelere enerji

ithalatına büyük ölçüde bağımlı olması bir yana, aynı zamanda Ukrayna ve Rusya arasındaki savaşın başlaması ile dış arz sorunlarına ve fiyat şoklarına da daha önce inanıldığından çok daha savunmasız olduğu ortaya çıkmıştır (Mişik,2022:2).

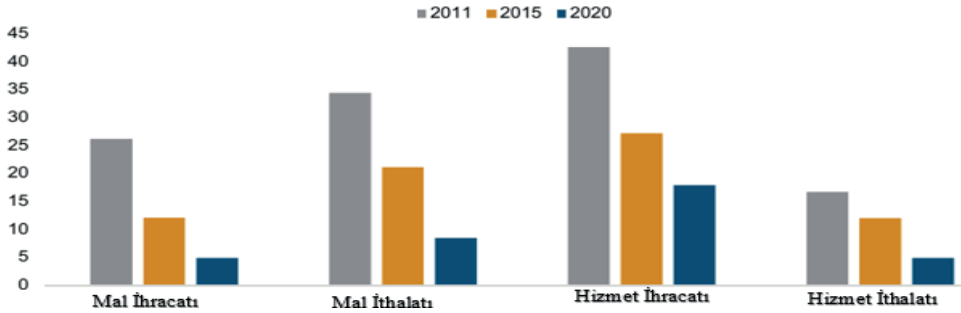
### **UKRAYNA –RUSYA SAVAŞININ AVRUPA’NIN ENERJİ PAZARINA ETKİSİ**

Rusya’nın Ukrayna’yı işgali ile medyanın ve analitik haberlerin çoğu bu krizin askeri, jeopolitik, ekonomik ve finansal açıdan ne kadar sürebileceğini öngöremediği gibi yapısal bir değişikliğin olup olmayacağı noktasında da belirli bir bakış açısının oluşması henüz söz konusu değil. Bu belirsizlik belki de 24 Şubat 2022 tarihini, 11 Eylül 2001 gibi dünyanın geri dönülmez bir şekilde değiştiği bir gün yapabilir (Astrov vd.,2022a: 332).

Ukrayna’nın enerji politikaları, bağımsızlıktan bu yana ülkenin genel ekonomik durumundaki ve politikalarındaki değişikliklerden etkilenmiştir. Rusya’nın petrol ve doğalgazının büyük oranda Batı’ya ihraç edilmesinde transit geçiş yolu olarak Ukrayna’nın kullanılması ülkeyi daha stratejik bir konuma getirmiştir. Rusya-Ukrayna anlaşmazlıklarının başladığı Ocak 2006 ve 2009 gaz krizleri sırasında bu durum daha net bir şekilde anlaşılmıştır. Tekrarlayan krizlere rağmen, 2010 itibarıyla Rusya’nın Batı Avrupa’ya gaz ihracatının yüzde 80’inden fazlası Ukrayna üzerinden Batı Avrupa’ya gitmeye devam etmiştir. Ukrayna’nın transit rolüne ek olarak, gazın daha yüksek fiyatlar için en yoğun talep dönemlerinde AB pazarlarında daha sonra satılmak üzere geniş yeraltı gaz depolama tesislerinde tutulmasına izin verilmesi, Rusya için bu ülkenin önemini daha da artırmıştır. Ukrayna’nın on üç gaz depolama tesisi, yalnızca büyüklükleri (Avrupa’nın toplam yeraltı gaz depolama kapasitesinin yüzde 21’ine eşdeğer) için değil, aynı zamanda bunların çoğunun Ukrayna’nın batı sınırlarına yakın bir konumda olması nedeni ile AB pazarlarına ulaşımda bu ülkeyi önemli bir konuma taşımaktadır. Ukrayna’nın Polonya sınırına ve Odesa limanına yakın konumda bulunan önemli petrol arıtma tesisleri de Batı Avrupa pazarlarının ihtiyacını tedarik etmede Rus şirketleri için cazip bir ortam sağlamaktadır (Balmaceda, 2013: 94).

Ukrayna, Rusya’dan ithal edilen gaza büyük ölçüde bağımlı olmakla beraber Rusya bu bağımlılığı defalarca siyasi tavizler aramak için kullanmıştır. Turuncu Devrim’in (2004) ardından Rusya’nın gaz dağıtımını durdurması ile AB, istikrara daha fazla ihtiyaç duyarak Ukrayna ile olan ilişkisini güçlendirmeye başlamıştır. Bu ilişki özellikle 2014 yılında Avrupa’nın, Ukrayna’nın savaşta olduğu Rusya’ya enerji için yüksek derecede bağımlı olduğu bir konumda iken daha da gelişmiştir (Hurak, ve D’Anieri, 2022:122). Kırım’ın 2014 yılında Rusya tarafından ilhak edilmesi ile Rusya ile Ukrayna’yı Avrupa’nın doğusundan ayıran sınır bölgelerinde yoğun çatışmalar ve şiddet olayları baş göstermiştir. O zamandan beri, Ukrayna kamuoyu da, Ukrayna’nın Rusya’ya olan bağımlılığını azaltmak için NATO’ya ve AB’ye katılma çağrılarını güçlendirmiştir. Ancak Rusya’nın 2010’dan bu yana Ukrayna’nın NATO üyeliğine karşı çıkması iki ülke arasındaki gerginliğin daha çok artmasına neden olmuştur (Ozili, 2022:3).

Rusya'nın 2011 yılında Ukrayna ile olan ticari ilişkisi güçlü bir konumda iken 2014 yılında Kırım'ın ilhakı ile bu ticari ilişki yıllar bazında azalarak devam etmiştir. 2011'de Ukrayna'nın Rusya'ya olan mal ihracatı % 25'in üzerinde iken bu oran 2020 yılında %5'in altına düşmüştür. Aynı şekilde mal ithalatı ise % 35'lerden %8,5'e gerilemiştir. Yalnızca petrol ve gaz geçişini içeren hizmet ihracatında ise Rusya 2011 yılında %43 oranında bir paya sahip iken, 2020'de % 18 olarak daha düşük bir oranda gerçekleşmiştir. Bu durum şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1: Ukrayna'nın dış ticaretinde Rusya'nın payı,(%)

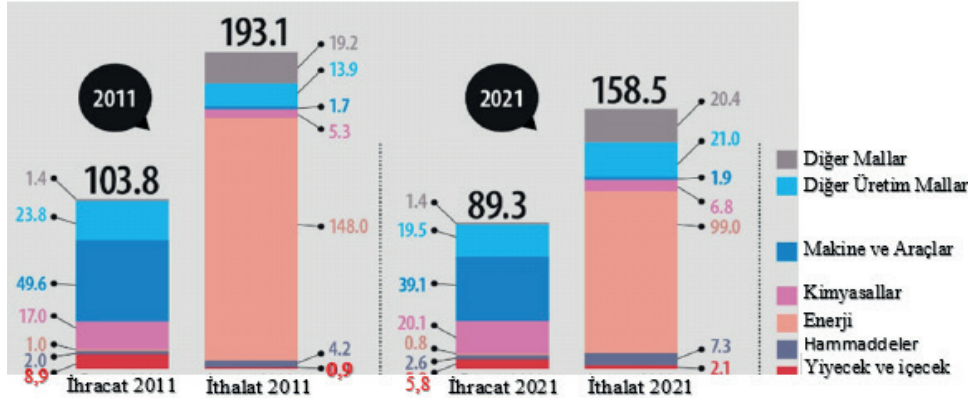
**Kaynak:** (Astrov vd., 2022b:17).

Rusya'nın Ukrayna'yı işgalinden önce, COVID 19 pandemisi, sınırlı enerji kaynakları ve Rusya ile Ukrayna arasında artan gerilimler gibi birçok faktör enerji fiyatlarını yükselmekteydi. Bu süre zarfında, petrol fiyatları işgalden önce 80 \$ ile 95 \$ arasında bulunmaktaydı. Rusya-Ukrayna savaşının başlaması ile petrol fiyatları varil başına 100 \$'ı aştı. Rusya dünyanın en büyük ikinci petrol üreticisi olduğu ve ham petrolünün çoğunu Avrupa rafinerilerine sattığı için Avrupalı petrol pazarlamacıları ve petrol şirketleri Rusya'dan enerji tedariki almakta zorluk çekmeye başladılar. Rusya, Avrupa için aynı zamanda en büyük doğal gaz tedarikçisi olduğu için (AB'ye toplam arzın beşte ikisi) Rusya'nın Ukrayna'yı işgalinin devam etmesi halinde bu durumun muhtemelen enerji arz şoklarına ve enerji fiyatlarında sürekli bir artışa yol açarak bölgeyi ve dünyayı etkilemeye devam edecektir (Ozili, 2022:11).

AB ve Rusya arasındaki ilişki, Mayıs 2004 yılında AB'nin Orta Avrupa'daki birçok ülkeyi kendi sınırlarına katıp üye sayısını 15 ten 25'e çıkarması ve Rusya ile 2257 km'ye varan bir sınır hattına ulaşması ile yeni bir boyut kazandı. Bir anda 25 üyeye ve 455 milyon nüfusa sahip bir birlik ile sınır komşusu haline gelen Rusya, AB'ne karşı yeni bir strateji belirleme zorunluluğu duydu. İşte bu strateji zaman geçtikçe iki taraf arasındaki ilişkilerin daha da gerilmesine neden olan bir boyut kazandı (Antonenko ve Pinnick, 2005:1). İki taraf arasındaki bu ilişki başta ticaret olmak üzere birçok alanda kendini göstermeye başladı.

AB ile Rusya arasında 2011 ve 2021 yılında gerçekleşen ticari ilişki şekil 2'de gösterilmiştir. Şekle göre genel anlamda son on yıl içinde AB ve Rusya arasında

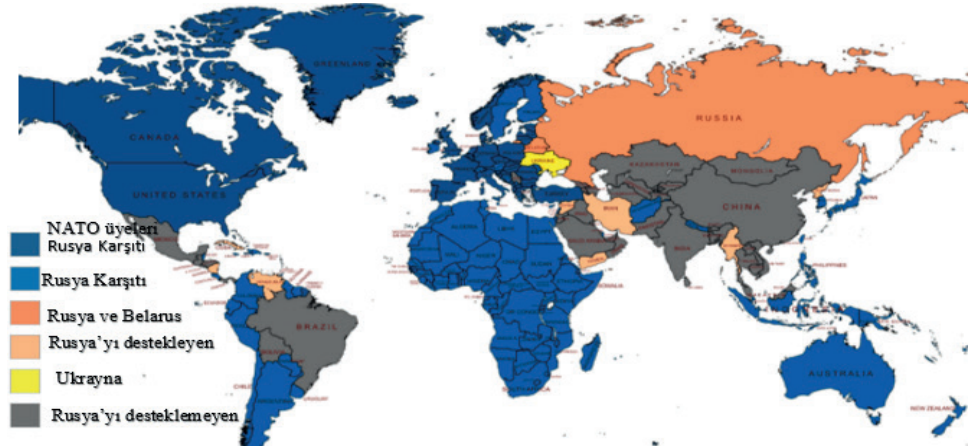
ihracat ve ithalat bazında dikkat çeken bir azalma yaşanırken; enerji alanındaki düşüş ise (49 milyar €) en çok dikkat çeken ürün olmuştur.



Şekil 2: Ürün grubuna göre AB'nin Rusya ile ticareti, 2011 ve 2021 (milyar €).

Kaynak: Eurostat. (2022b).

Rusya'nın Ukrayna'yı işgali ile başlayan süreçte dünya devletlerinin Rusya ile ilişkileri harita 1'de ifade edilmiştir. Haritaya göre NATO üyeleri başta olmak üzere dünya devletlerinin büyük bir bölümü Rusya'ya karşı bir tavır sergilediği görülmektedir.

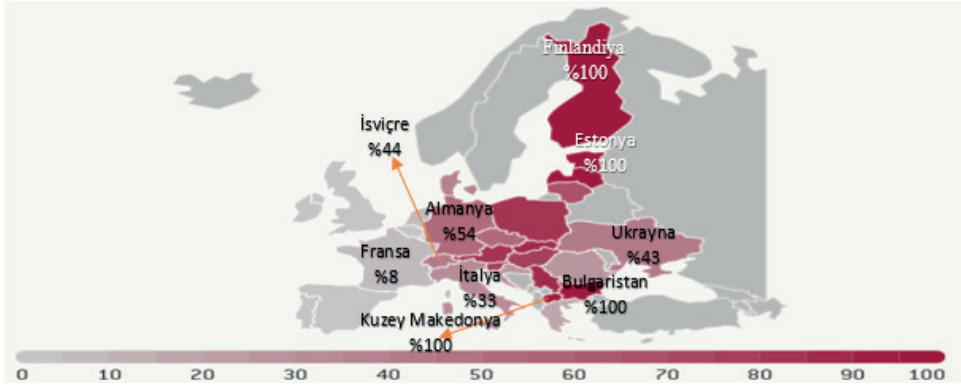


Harita 1: Rusya'nın Ukrayna'ya Saldırması Karşısında Dünya Devletlerinin Tepkisi

Kaynak: (Estrada ve Koutronas,2022:3).

Rusya-Ukrayna savaşının devam etmesi durumunda Avrupa ülkeleri başta olmak üzere birçok ülkenin daha yüksek enflasyon oranları ve tedarik zinciri kesintisi ile karşı karşıya kalacağı öngörülmektedir (Mbah ve Wasum, 2022:149). Buna göre 2022'de AB kurumları için en az yüzde 1,5 ya da daha fazla deflasyon öngörülmürken, GSYİH büyümesinin ise %1 oranında azalacağı tahmin edilmektedir (AB, 2022). Motor, denizcilik ve kimya sektörleri ile ekonomiyi deflasyon ve sivil

kargaşa tehlikesine sokabilecek maliyetli emtialar uzun süreli enflasyona maruz kalması halinde daha savunmasız hale gelebilecektir. Diğer taraftan Rusya'ya uygulanan yaptırımların bu ülke ekonomisi üzerinde de olumsuz etkilerinin olacağı ve 2022 yılının sonuna kadar GSYH'sinin  $-%12,5$  ila  $-%16,5$  oranında daralacağı beklenmektedir (Khudaykulova vd., 2022:44). Avrupa ülkelerinin 2021 yılı içinde doğalgaz açısından Rusya'ya bağımlılıklarını ifade eden durum harita 2'de gösterilmiştir. Buna göre Finlandiya, Estonya, Bulgaristan ve Kuzey Makedonya doğalgazın tamamını Rusya'dan tedarik ederken; Ukrayna %43, Almanya %54, İtalya %33, İsviçre %44 ve Fransa'nın ise %8 oranında doğalgaz ihtiyacını Rusya'dan karşıladığı görülmektedir.



**Harita 2:** 2021 Yılında Rusya Boru Hattından Gaz İthalatı Yapan Ülkeler (%)

**Kaynak:** (URL1).

Rusya, savaşın başından itibaren kendisine uygulanan ekonomik ve sosyal yaptırımlara misilleme olarak haftalar sonra Polonya ve Finlandiya'ya doğal gaz dağıtımını durdurmuştur (Steffen ve Patt, 2022:2). Bu gelişme doğal gaz açısından Rusya'ya bağımlı olan diğer ülkelerin tedirginliğini daha da artırmıştır.

Gelinen bu aşamada özellikle Almanya için durum biraz daha sıkıntılı olabilir. Almanya'nın Rusya'dan aldığı gazın aniden kesilmesi durumunda "yalnızca" "düzenli" bir durgunluk yaşaması, en iyi senaryo olarak değerlendirilebilmektedir. Ancak en kötü senaryoya göre, ani bir gaz ambargosu (Batı) Almanya'nın II. Dünya Savaşı'ndan bu yana yaşadığı en büyük yıllık GSYİH kaybına neden olabilir. Ayrıca, 2022/23 sürecinde ambargolu bir durgunluğun sosyal sonuçlarını da dikkate almak gerekir (Krebs, 2022: 5). Ne yazık ki Rusya- Ukrayna savaşının başlamışından bu yana Avrupa açısından olayın siyasi ve ekonomik sonuçları hakkında birçok çalışma yapılmış olmasına rağmen, savaşın sosyal sonuçları ile ilgili çok az değerlendirme bulunmaktadır.

Avrupa Merkez Bankası lideri Christina Lagarde, Euro bölgesi ekonomisinin en çok enerji fiyatları, güven ve belirsizlik açısından etkileneceğini ifade etmiştir. Avrupa Komisyonu tarafından yapılan bir değerlendirmeye göre, Covid-19'un etkisinin, tedarik zinciri kısıtlamalarının ve enerji fiyatlarındaki artışın (enflasyonun)

2022 yılı sonuna kadar euro kullanan tüm AB ülkeleri için ekonomik büyüme eğrisini %4.0'a düşürebileceğini ortaya koymaktadır (Thomas ve Strupczewski, 2022). Berenberg bankası baş ekonomisti Holger Schmieding, “Yüksek fiyatlardan kaynaklanan sürüklenme ve olumsuz güven etkisinin, euro bölgesindeki reel GSYİH büyümesini 2022 için %4,3'ten %3,7'ye düşürebileceğini belirtirken (Wiseman ve Mchugh,2022), temmuz ayında Euro bölgesinde enflasyonun % 8,9 ile tüm zamanların en yüksek seviyesine ulaşması dikkat çekmiştir. Geçen yılın aynı döneminde ise enflasyon %2,2 olarak gerçekleştiği görülmüştür. Tüm Avrupa'da, gıda ve petrol fiyatları yükselirken, yükselen enflasyonun etkileri şimdiden hissedilmeye başlanmıştır. Tedarik zincirlerinin kesintiye uğraması günlük mal ve hizmetler üzerinde muazzam bir baskı oluşturduğundan, bu durumdan çoğunlukla COVID-19 salgını ve Ukrayna'daki savaş sorumlu tutulmaktadır (URL2). Bundan sonraki süreçte ekonomideki durgunluk ve enflasyon baskısı temel enerji ürünlerinin arz kesintileri, gıda, inşaat, petrokimya ve ulaşımın etkiler dahil olmak üzere çok çeşitli endüstrileri ciddi şekilde etkileyebilecektir (World Bank. (2020b).

Enerjinin yanı sıra, gıda, gübre, metanol, nikel ve paladyumun maliyetleri de kısmen savaşın doğrudan bir sonucu olarak, ancak aynı zamanda ticaret önündeki diğer engellerden dolayı (sigortayı çevreleyen belirsizlik, ödeme mekaniği ve lojistik) artmaktadır. Basında çıkan haberlere göre enerji fiyatları sürdürülemez seviyelere ulaştığı için Avrupa endüstrisinin bazı bölümlerinin kapandığını belirtilmektedir. Bu arada Fransa ve diğer bazı Avrupa ülkeleri, Rusya'nın gazı kesme tehdidini yerine getirmesi durumunda belirli sektörlere enerji arzını yönlendirmek için potansiyel olarak planlamalarını hazır hale getirmişlerdir (Astrov vd.,2022a: 350).

## **AVRUPA İÇİN ENERJİ LOJİSTİĞİNDE YENİ SENARYOLAR**

“Yiyeceklerimiz, enerjimiz ve savunmamız tamamen egemenlik meselesidir”  
Fransa Cumhurbaşkanı Emmanuel Macron (The Guardian,2022)

Fransa Cumhurbaşkanı'nın enerji ile ilgili sarf ettiği bu sözler Avrupa'nın enerjiye bakış açısını net bir şekilde göstermektedir.

Avrupa için enerji güvenliği; Batı Balkanlar'da siyasi reform, hukukun üstünlüğü, ekonomik yakınlaşma ve iyi komşuluk ilişkilerinin teşvik edilmesini gerekli kılmaktadır. Aynı zamanda AB'nin doğusunda ve güneyinde de Avrupa komşuluk politikasının güçlendirilmesi, Trans-Avrupa Ağları ve enerji topluluğunun fiziksel ve dijital bağlantılarla genişletilmesi, devletlerin egemenliğinin, bağımsızlığı ile toprak bütünlüğünün, sınırların dokunulmazlığının ve anlaşmazlıkların barışçıl çözümünün desteklenmesini de sağlamalıdır. AB'nin enerji güvenliği ile ilgili olarak ele alınması gereken bir başka konu Güneydoğu Avrupa ve Doğu Akdeniz'dir. Öncelikle AB'nin Hazar ve Orta Doğu'dan gaz tedariki için Güney Gaz Koridorunun geliştirilmesi yoluyla Rus gazına olan bağımlılığın azaltılması ve bölgesel enerji piyasalarının likiditesinin ve çeşitliliğinin sağlanması önemlidir.

Bunu sağlamak için sıvılaştırılmış doğal gaz (LNG) altyapısının oluşturulması ve Avrupa piyasalarının elektrik ile gaz ara bağlantıları yoluyla Doğu Akdeniz ile birleşme çabaları önemli bir rol oynamaktadır (Mathioulakis,2021a:5-6).

Rusya ile Ukrayna arasındaki, gaz fiyatları ve transit ücretleriyle ilgili anlaşmazlıkların, Rus gaz ihracatçısı Gazprom'un Ukrayna'ya ihracatını durdurmasına yol açtığı ve bunun sonucu olarak, Rusya ile Ukrayna arasındaki enerji geçiş krizinin oluşmasına (2009) bir yanıt olarak AB tarafından 2015 yılında Enerji Birliği Strateji (EBS) belgesi yayınlanmıştır ( Mete ve Pei-Ru, 2021:172). EBS'ye göre güçlü bir şekilde tedarik yollarını çeşitlendirme çabalarında üye devletlerin tek bir doğal gaz tedarikçisine (Rusya) bağımlılığını azaltmada ve tüm Avrupalılara güvenli ve uygun fiyatlı bir enerji tedariki sağlamada Doğu Akdeniz ile bağlantının kilit bir unsur olarak görüldüğü de ifade edilmiştir (Marketos,2021: 49). Her ne kadar Doğu Akdeniz'de ki enerji kaynaklarının gön yüzüne çıkartılması ve ihracatında bir takım lojistik problemler hala tartışılıyor olsa da bu kaynakların orta ve özellikle uzun vadede Avrupa'ya ulaştırılması ile Rusya'ya olan bağımlılık sona erdirilebilir.

Bugün için AB, harcadığı elektriğin yaklaşık üçte birini yerel yenilenebilir enerji kaynaklarını kullanarak üretmektedir (Koval vd., 2022). Alman hükümeti, fosil yakıtlardan kurtulmak ve tamamen yenilenebilir enerji kaynaklarına ulaşmak için AB ülkelerinin öngördüğü 2050 tarihinin Rusya ve Ukrayna arasındaki savaşın neden olduğu enerji krizinden dolayı 2035 yılına çekilebileceğinin kuvvetle muhtemel olduğunu belirtmiştir (Žuk ve Žuk, 2022: 711).

Avrupa için, güvenli ve makul bir şekilde uygun fiyatlı doğal gaz, bir piyasa oluşturma projesi veya uzun vadeli bir yeşil enerji girişimi değil, kısa vadeli bir siyasi zorunluluk haline gelmiştir. 2022-2023 kışında ve sonrasında Avrupa arz güvenliğini korumak için ihtiyaç duyulacak bu tür boru hattı güzergâhları ve depolama sahaları siyasi projeler konumundadır (Makhholm, 2022: 9).

Petrol ve kömür önemli altyapı gereksinimleri olmadan ihraç edilebilirken, gaz ticaretinin yapılması altyapıya bağımlıdır ve bu da enerji çeşitlendirme kapasitesini daha da zorlaştırmaktadır. Avrupa'nın gaz açısından Rusya'dan yaptığı ithalata bağımlılığı yüksek olduğu için bu gazın askıya alınması durumunda AB, gaz arzını %40'ını kaybetmiş olacaktır. Ancak, karşılıklı ticaret bağımlılığı nedeniyle, ihracatının kesilmesi durumunda Rusya'nın kaybı daha fazla olabilir. Kaynak çeşitlendirme konusunda AB, Rusya'nın ihracat pazar çeşitlendirmesine göre daha büyük bir beklenti ve alternatifte sahip bulunmaktadır (World Economic Forum, 2022a). Fakat Rusya'nın enerji kaynaklarını ihraç etmede mesafe ve maliyet açısından kendisine en yakın ülkelerin Avrupa ülkeleri olması Rusya'yı enerji ihracatı çeşitliliği açısından kısıtlamaktadır.

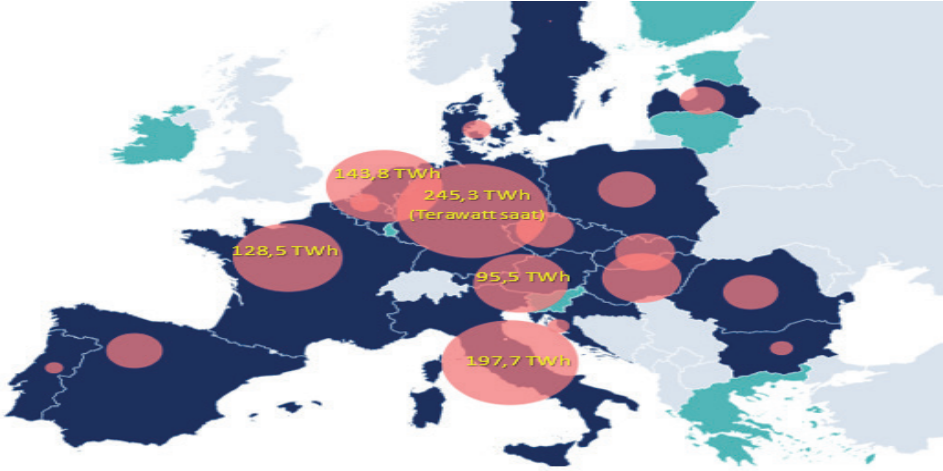
Avrupa Komisyonu 8 Mart 2022 tarihinde, "2030'dan çok önce" tüm Rus fosil yakıtlarından bağımsız olma planının bir parçası olarak 2022'nin sonundan önce



AB'nin Rus gazına olan bağımlılığını üçte iki oranında azaltmaya yönelik öneriler sunmuştur. Yenilenebilir enerjiye geçişte prosedürlerin azaltılması, güneş ve rüzgâr enerjisine geçişte kullanılan ısı pompalarının beş yıl içinde 10 milyon kuruluma ulaşması için yıllık dağıtımın ikiye katlanma planı sunulan öneriler arasındadır (URL3). Brüksel merkezli Bruegel düşünce kuruluşu Avrupa'nın, yüksek bir fiyata da olsa, gelecek kış Rus gazı olmadan da ayakta kalabileceğini keşfetmiş durumda. Bunun için öncelikle AB'nin enerji talebini %10 ile %15 arasında kısması gerekecektir (URL4). Katar veya Amerika Birleşik Devletleri'nden sıvılaştırılmış doğal gaz (LNG) terminalleri inşa etmek, ekonomi genelinde Çin dahil olmak üzere demokratik olmayan ülkelerden ithalata olan bağımlılığı azaltmak için önlemler almak ve fosil yakıtlar için vergi indirimleri sağlamak AB'nin enerjide öngördüğü yeni bakış açıları olarak dikkat çekmektedir (Steffen ve Patt, 2022:2).

Normal şartlar altında Avrupa Komisyonu, enerji alanında senaryo değerlendirme çalışmaları yaparken 2050 yılına kadar derin bir karbonsuzlaştırma (Paris İklim Anlaşması'na göre % 0 emisyon) sağlayarak emisyonları en azından binalar, ulaşım ve enerji sistemi alanında %80'den fazla azaltan bir anlayışı kabul etmiş olsa da (Hainsch vd., 2022: 3) Rusya- Ukrayna savaşının devam etmesi halinde AB komisyonu kısa vadede enerjide kömürün kısmi olarak ikamesini devreye sokarak yeşil geçiş geçici olarak ikinci plana atmak da dahil ne gerekiyorsa yapmayı içeren bir anlayışı benimsemiş durumdadır (URL5). AB'nin, Rus enerji kaynaklarına olan bağımlılığı azaltmak için konuşulan bir başka yöntem ise kaynak kullanımını çeşitlendirmektir. Bunun için potansiyel daha küçük enerji tedarikçileri ile işbirliği yaparak uygulamaları çeşitlendirecek ağlar oluşturmaktır. Böylece Avrupa enerji sisteminin yeniden tasarlanmasını gerçekleştirmiş olacaktır (Khudaykulova vd., 2022: 45).

AB üye devletlerinin üzerinde çalıştığı bir diğer alternatif ise, yeterli arzı sağlamak ve fiyatları düşük tutmak için kısa vadede gaz rezervlerini artırmaktır. Çoğu AB ülkesinin kendi topraklarında gaz depolama tesisleri bulunmaktadır. Beş ülkedeki (Almanya, İtalya, Fransa, Hollanda ve Avusturya) depolama kapasiteleri, AB'nin toplam kapasitesinin üçte ikisini oluşturmaktadır. Harita 3'te bu durum gösterilmiştir. AB yetkilileri; depolama tesisleri olmayan üye ülkelerin, rezervlerini güvence altına almak için bu tesislere sahip ülkelerle işbirliği yapmasını istemiştir.



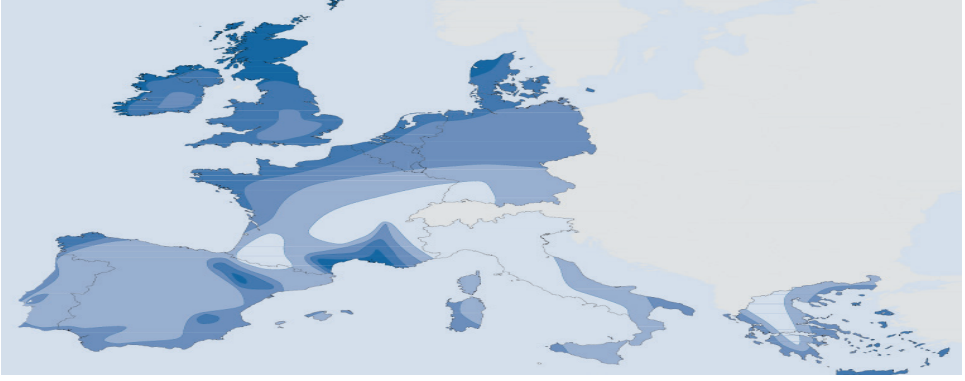
**Harita 3:** Avrupa Devletlerinin Doğalgaz Depolama Tesisleri

**Kaynak:** European Commission, (March 2022).

Hâlihazırda AB bakanları üzerinde anlaşmaya varılmış olan düzenleme ile 1 Kasım 2022'ye kadar depolama tesislerinde zorunlu minimum gaz seviyesini %80 olarak belirlemişlerdir. Üye ülkelerin ve operatörlerin rezerv durumunu %85'e yükseltmelerinin ise yaklaşan kış öncesi önemli bir avantaj olacağı ifade edilmiştir. Ayrıca Avrupa'yı olası arz şoklarından korumak için sonraki yıllarda gaz rezerv hedefinin %90'da tutulması gerektiği vurgulanmıştır. AB parlamentosu, geline bu süreçte gaz tedarik kaynaklarını çeşitlendirme ve enerji verimliliği önlemlerini artırma meselesi ile ilgili çalışmaların süreklilik gösteren bir anlayışla ele alınmasının gerekli olduğunu da belirtmiştir (URL6).

İstatistikler, 2009 ve 2019 yılları arasında dünya genelinde yenilenebilir enerji sektörünün yıllık %5 büyüdüğünü ve fosil yakıtlardaki %1,7'lik büyüme oranını geride bıraktığını bildiriyor. 2020 itibarıyla, yenilenebilir kaynaklar dünyanın nihai enerji tüketimine %19,9 ve elektrik üretimine %27,1 katkıda bulunmuştur. Bu durum büyük miktarda sermaye akışının bundan sonraki süreçte fosil yakıt sektöründen temiz enerji sektörüne doğru artarak devam edeceğini göstermektedir (Umar vd., 2022:1).

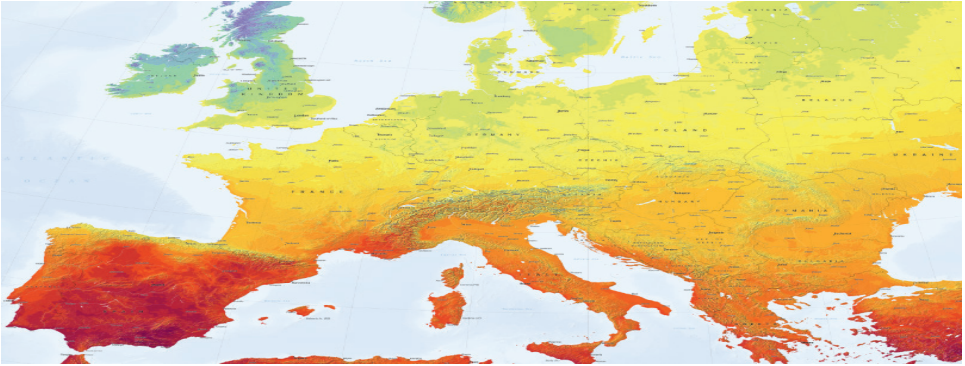
Yenilenebilir enerji çeşitlerinden biri olan rüzgârın Avrupa kıtasında elde edilebileceği bölgeler mavi renginin beş değişik tonu ile gösterildiği aşağıdaki harita 4'te rengin koyulaştığı bölgeler (tepe ve sırt bölgeleri, açık deniz alanları ve deniz sahilleri) rüzgârdan enerji elde etmek için en uygun yerler olarak ortaya çıkmaktadır. Haritaya göre rüzgâr enerjisinden elektrik elde etmek için en etkin üç ülkenin İngiltere, İzlanda ve Danimarka olduğu görülmektedir.



**Harita 4:** Avrupa Rüzgar Atlası

**Kaynak:** EWEA (2009).

Yenilenebilir enerji kaynaklarından olan güneşin ise Avrupa'nın güney bölgelerinde daha etkin bir enerji kaynağı olduğu harita 5'te görülmektedir. Özellikle İspanya, Fransa'nın güney kıyıları, İtalya ve Yunanistan'ın güneş enerjisini elde etmede potansiyel bir güç kaynağına sahip olduğu söylenebilir.



**Harita 5:** Avrupa Güneş Atlası

**Kaynak:** (URL7).

Enerji sistemleri; politikalar, altyapı, teknolojiler ve insan davranışları arasındaki etkileşimleri içeren karmaşık yapılardan oluşan dinamik sistemlerdir. Daha verimli teknolojilerin geliştirilmesi ve sürdürülebilir enerji sistemlerinin ortaya koyulması bugüne kadar geleneksel olarak dar bir teknolojik mercekle incelenmiştir (Sovacool, 2014: 2). Ancak akademisyenler, sosyal bilimin enerji geçişleri çalışmasına dahil edilmesinin gerekli olduğunu ve ancak bu şekilde konunun güvence altına alınabileceğini kabul etmektedirler. Bu yaklaşım, öncelikle enerji tüketimini şekillendiren sosyal etkileşimleri (örneğin, enerji teknolojilerinin kabul edilebilirliği ve enerji sistemindeki değişikliklere yönelik tutumlar) göz ardı etmiştir veya bu unsurlar sistemin teknik yönlerinden bağımsız olarak ele alınmıştır. Ayrıca, bu bakış açısı, şimdiye kadar enerji geçişlerinin belirgin şekilde farklı ekonomik arka planlar, siyasi sistemler ve sosyo-kültürel koşullar altında

gerçekleştiğini kabul etmekte başarısız olmuştur (Klaniecki vd., 2020:1). Dolayısı ile Avrupa'nın devam eden enerji ve güvenlik krizleriyle başa çıkma yeteneği, uyum önlemleri ile maliyetlerinin nasıl dağıtıldığına ve ilgili politikalarının kamu desteğine kritik ölçüde bağlı olacaktır (Osička ve Černoch, 2022:2).

Rusya'nın Ukrayna'ya saldırmasından kısa bir süre önce Avrupa Dış İlişkiler Konseyi'nin 2022 tarihli bir raporunda, Rusya'nın Ukrayna'ya saldırısının Avrupalıların güvenlikleri hakkındaki düşüncelerini önemli ölçüde değiştireceğini, çünkü "krizle ilgili kamuoyu tartışmalarının çoğunun Avrupa hükümetlerini bölünmüş, zayıf ve eksik olarak gösterdiğini" ifade etmiştir. Ayrıca yapılan bir kamuoyu araştırmasında olası bir Rusya – Ukrayna savaşında ilk etapta NATO'nun ve AB ülkelerinin Ukrayna'yı savunması gerektiği ortaya çıkmıştır (Krastev ve Leonard, 2022).

### **SONUÇ VE DEĞERLENDİRME**

İkinci Dünya savaşından sonraki yaklaşık seksen yıl içinde küresel çapta büyük bir savaşın olmaması, teknoloji ile bilim alanındaki gelişmelerin özellikle üretim ve sağlık başta olmak üzere inanılmaz bir şekilde ilerlemesi, dünya nüfusunun hızla artarak insanlığın yüksek hayat standardına ulaşması enerjiye olan ihtiyacı fazlası ile artırmıştır. Fosil yakıtlara sahip olan ülkeler; 19. yüzyılın son çeyreğinde enerji rezervleri ile bir yandan büyük bir zenginliğe kavuşurken, diğer yandan savunma ekonomi ve politika alanında enerjiyi bir silah olarak kullanmaya başlamışlardır. Böyle bir ortamda dünyanın en refah bölgelerinden biri olan ama yer altı enerji rezervleri bakımından oldukça fakir olan Avrupa'nın bir taraftan sürekli artan enerji tüketimi diğer yandan ise bu enerjiyi elde edebilmek için dış ülkelere yüksek orandaki bağımlılığı dikkat çekmektedir. Avrupa için bundan daha da sıkıntılı olan durum ise enerjide büyük oranda Rusya'ya bağımlı olmasıdır.

İşte bu bağımlılık 24 Şubat 2022 tarihinde Rusya-Ukrayna savaşının patlak vermesi ile Avrupa'nın güvenliğini ve geleceğini tehdit eder duruma gelmiştir. Rusya'nın Ukrayna'ya savaş başlatmasına kayıtsız kalmayan Avrupa ise Rusya'ya karşı geniş çaplı bir ambargo uygulamaya başlamıştır. Avrupa ile Rusya arasındaki ilişkinin bu şekilde gerilmesinin başlangıcı aslında 18 yıl önceye dayanmaktadır. 2004 yılında AB'nin 15 ülkeye daha üyelik vererek toplam 25 ülkeden oluşan büyük bir birlik olarak 2257 km lik bir sınır hattı boyunca Rusya'ya komşu olması, Rusya tarafından bir tehdit olarak değerlendirilmiştir. Bu tarihten itibaren enerjiyi gittikçe dozajı artan bir şekilde Avrupa'ya karşı bir silah olarak kullanmaktan çekinmemiştir.

Ukrayna'nın Avrupa birliği üyesi olmamasına rağmen Rus gazının Avrupa'ya ulaşmasında transit ülke olması bu ülkenin Avrupa ve Rusya için önemini daha da artırmaktadır. Avrupa'nın, üye ülkeler ve coğrafik açıdan sahip olduğu bölgeler ile daha çok güçlenmesi karşısında, Rusya'da zengin enerji kaynaklarının getirisi ile sınırlarını ve etki alanını artırmak istemektedir. Bu anlayış içinde bazı Avrupa

ülkelerine gaz akışını kesen Rusya, bazılarında ise çeşitli bahaneler ile daha az gaz vermeye başlamıştır. Avrupa böyle sıkıntılı bir ortamda bir taraftan enerji tüketimini azaltmak için günlük hayatta tedbirleri artırırken, diğer yandan yaklaşan kış için olası senaryoları tartışmaktadır. Kısa vadede karbon oranı yüksek olan kömürün enerjide kullanılması da dahil olmak üzere Rusya'ya bağımlılığını azaltmak için farklı ülkeler ile enerji alanında işbirliği yapmaya çalışmaktadır. Fakat kısa dönemde ne Doğu Akdeniz'deki fosil enerji kaynakları ne de Güney Gaz Koridorunun Avrupa'nın ihtiyacını karşılamada yeterli olmayacağı öngörülmektedir. Bu projeler ancak orta ve uzun dönemde etkili olabilecektir.

Aynı zamanda Orta ve uzun dönemde fosil yakıtlara bağımlılığını tamamen bitirerek güneş ve rüzgâr gibi yenilenebilir enerji kaynaklarına geçmeyi planlayan Avrupa, bunu sağlamak için öngörülen tarihi 2035 olarak açıklamıştır. Rüzgâr enerjisinin elde edilmesi açısından Avrupa'nın potansiyel bölgeleri İzlanda, İngiltere, Avrupa'nın kuzey kıyı bölgeleri ve Danimarka olurken; güneş enerjisi açısından potansiyel bölgeler ise İspanya, İtalya, Avrupa'nın güney kıyıları ve Yunanistan'dır. Yenilenebilir enerjide öne çıkan bu bölgelere devasa yatırımların yapılması beklenmektedir. Sadece Avrupa için değil dünyanın diğer bölgelerinde de güvenli bir gelecek için yenilenebilir enerjiye yatırımların artması öngörülmektedir. Zira birincil enerji kaynaklarının; çevreye verdiği zarar, küresel ısınma üzerindeki etkisi, rezervlerin tükenmeye doğru hızla gitmesi, lojistik açıdan yaşanan zorluklar ve diğer ülkelere karşı özellikle bir savaş durumunda tehdit unsuru olarak kullanılması yenilenebilir enerjinin önemini bir kez daha ortaya koymuştur.

Rüzgâr ve güneş enerjisi bakımından Avrupa'nın en zengin potansiyeline sahip olan fakat Rusya'ya enerji bakımından bağımlı olmayan ya da az bağımlı olan İngiltere, İzlanda, İspanya ve Fransa gibi ülkelerin yenilenebilir enerjiyi elde etmede daha avantajlı olduğu söylenebilir. Uzun vadede ise bu ülkelerin enerjide dışa bağımlılığı diğer Avrupa ülkelerine göre daha az oranda gerçekleşebilir.

Rusya- Ukrayna savaşı ile Avrupa, enerji tedarikinde zorluklar yaşarken benzer şekilde Rusya'da enerjisini ihraç edememe ve yaşadığı ambargolar ile zorluk çekmektedir. Dolayısı ile bu savaşın mutlak kazananının olmayacağı düşünüldüğünde yaklaşan kıştan önce eğer diplomasiye daha fazla öncelik verilirse savaşın sona ermesi ve Avrupa'nın enerjide yaşadığı krizin en azından belli bir süre için de olsa ortadan kalkması mümkün olabilir. Böyle bir durum gerçekleşirse Avrupa hem yeni alternatif fosil yakıt enerji hatları (Güney Gaz Koridoru ve Doğu Akdeniz enerji hattı) ile ilgili projelerinin gerçekleşmesinde hem de ihtiyacını sağlayabilecek yenilenebilir enerji kaynaklarına sahip olmada gerekli olan süreyi elde edebilmek için büyük bir avantaj elde etmiş olacaktır.

Dünyayı 2020 yılının başından itibaren etkisi altına alan ve yaklaşık iki yıl devam eden COVID-19 salgın hastalığının etkisinden kurtulmaya çalışan Avrupa'nın,

hemen yanı başında ortaya çıkan bu savaş karşısında ekonomik veriler ve enerji tedariki açısından zor günler geçirmesi şimdiye kadar refah içinde yaşayan halkı bir süredir olumsuz yönde etkilemeye devam etmektedir. Enerji ve gıda sektörü başta olmak üzere birçok sektörde artan fiyatlar karşısında alım gücü düşen halkın sosyal yaşam içinde olası tepkileri ile ilgili araştırmalar, savaşın ekonomik sonuçları ile ilgili yapılandan çok daha azdır. Ayrıca enerji tedarikinde alternatif yaklaşımlar ile ilgili çalışmalarda olayın şimdiye kadar teknik ve ekonomik yönü ele alınmışken, sosyal açıdan halkın tepkileri ve günlük hayat içindeki alternatif enerjeye bakış açıları sosyal uyumluluk açısından değerlendirilmemiştir. Bu tür araştırmaların çok sayıda yapılması ve elde edilen sonuçların daha huzurlu bir Avrupa'nın geleceği için kullanılması içinde bulunulan bu hassas dönemde büyük önem arz etmektedir.

## KAYNAKÇA

- Antonenko, O., ve Pinnick, K. (2005). *Russia and the European Union: Prospects For A New Relationship*. Routledge.
- Astrov, V., Grieveson, R., Kochnev, A., Landesmann, M., ve Pindyuk, O. (2022a). *Possible Russian Invasion of Ukraine, Scenarios for Sanctions, and Likely Economic Impact on Russia, Ukraine and The EU* (No. 55). Policy Notes and Reports.
- Astrov, V., Ghodsi, M., Grieveson, R., Holzner, M., Landesmann, M., Pindyuk, O., ... ve Tverdostup, M. (2022b). *Russia's Invasion of Ukraine: Assessment of the Humanitarian, Economic and Financial Impact in the Short and Medium Term* (No. 59). The Vienna Institute for International Economic Studies, wiiw.
- Balmaceda, M. M. (2013). *The Politics of Energy Dependency: Ukraine, Belarus, and Lithuania between Domestic Oligarchs and Russian Pressure* (Vol. 40). University of Toronto Press.
- Carlisle, J. E., Feezell, J. T., Smith, E. R., ve Michaud, K. E. (2017). *The Politics of Energy Crises*. Oxford University Press.
- Estrada, M. A. R., ve Koutronas, E. (2022). The Impact of the Russian Aggression Against Ukraine on the Russia-EU Trade. *Journal of Policy Modeling*.
- Eurostat (2022b). Energy represented 62 % of EU imports from Russia. In.
- Eurostat, (2022a). Energy production and imports [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Energy\\_production\\_and\\_imports#Production\\_of\\_primary\\_energy\\_decreased\\_between\\_2010\\_and\\_2020](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Energy_production_and_imports#Production_of_primary_energy_decreased_between_2010_and_2020)
- European Commission, (March 2022). <https://www.consilium.europa.eu/en/infographics/gas-storage-capacity/>
- EWEA (European Wind Energy Association). (2009). The Economics of Wind Energy. EWEA.
- Hainsch, K., Löffler, K., Burandt, T., Auer, H., del Granado, P. C., Piscicella, P., ve Zwickl-Bernhard, S. (2022). Energy transition scenarios: What policies, societal attitudes, and technology developments will realize the EU Green Deal?. *Energy*, 239, 122067.
- Hamilton, J. D. (2009). Causes and Consequences of the Oil Shock of 2007-08 (No. w15002). *National Bureau of Economic Research*.
- Hurak, I., ve D'Anieri, P. (2022). The Evolution of Russian Political Tactics in Ukraine. *Problems of Post-Communism*, 69(2), 121-132.
- Khudaykulova, M., Yuanqiong, H., ve Khudaykulov, A. (2022). Economic Consequences and Implications of the Ukraine-Russia War. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 8(4), 44-52.
- Klaniecki, K., Duse, I. A., Lutz, L. M., Leventon, J., ve Abson, D. J. (2020). Applying the Energy Cultures Framework to Understand Energy Systems in the Context of Rural Sustainability Transformation. *Energy Policy*, 137, 111092.
- Koval, V., Borodina, O., Lomachynska, I., Olczak, P., Mumladze, A., ve Matuszewska, D. (2022). Model Analysis of Eco-Innovation for National Decarbonisation Transition in Integrated European Energy System. *Energies*, 15(9), 3306.
- Krastev, I., ve Leonard, M. (2022). The crisis of European security: What Europeans think about the war in Ukraine. ECFR. Retrieved March 4, 2022, from <https://ecfr.eu/publication/the-crisis-of-european-security-what-europeans-think-about-the-war-in-ukraine/>
- Krebs, T. (2022). Economic Consequences of a Sudden Stop of Energy Imports: The Case of Natural Gas in Germany. *ZEW-Centre for European Economic Research Discussion Paper*, (22-021).
- Lomax, D. F. (1986). The Second Oil Shock: 1979–80. In *The Developing Country Debt Crisis* (pp. 41-58). Palgrave Macmillan, London.

- Makholm, J. D. (2022). The 2021–2022 European Natural Gas Disaster: Was Reagan Right and Thatcher Wrong?. *Climate and Energy*, 38(10), 1-9.
- Marketos, T. N. (2021). Energy Geopolitics Crossovers in Central ve Eastern Mediterranean at the Prize of the Energy Union Policy. In *Aspects of the Energy Union* (Ed.) Mathioulakis, M. (pp. 47-71). Palgrave Macmillan, Cham.
- Mathioulakis, M.(Ed.) (2021a). *Aspects of the Energy Union Application and Effects of European Energy Policies in SE Europe and Eastern Mediterranean* Palgrave Macmillan, Cham.
- Mathioulakis, M. (2021b). Strategic Elements of the Energy Union and the Role of Regulation in Energy Security. In *Aspects of the Energy Union* (pp. 73-98). Palgrave Macmillan, Cham.
- Mbah, R. E., ve Wasum, D. F. (2022). Russian-Ukraine 2022 War: A review of the economic impact of Russian-Ukraine crisis on the USA, UK, Canada, and Europe. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 9(3), 144-153.
- Mete, G. M., ve Pei-Ru, J. G. (2021). The Role of the Energy Charter Process in Accelerating the Energy Transition and Ensuring Energy Security in South East Europe in Line with the Energy Union. In *Aspects of the Energy Union* (Ed.) Mathioulakis, M. (pp. 159-183). Palgrave Macmillan, Cham.
- Mišík, M. (2022). The EU Needs to Improve its External Energy Security. *Energy Policy*, 165, 112930.
- Osička, J., ve Černoch, F. (2022). European Energy Politics After Ukraine: The Road Ahead. *Energy Research ve Social Science*, 91, 102757.
- Ozili, P. K. (2022). Global Economic Consequence of Russian Invasion of Ukraine. *Available at SSRN*. <https://ssrn.com/abstract=4064770>
- Sovacool, B. K. (2014). What Are We Doing Here? Analyzing Fifteen Years of Energy Scholarship and Proposing a Social Science Research Agenda. *Energy Research ve Social Science*, 1, 1-29.
- Steffen, B., ve Patt, A. (2022). A Historical Turning Point? Early Evidence on How the Russia-Ukraine War Changes Public Support For Clean Energy Policies. *Energy Research ve Social Science*, 91, 102758.
- Syriopoulos, C. (2021). Has the Energy Union Strategy Delivered Concrete Solutions to Europe's Energy Security Question?. In *Aspects of the Energy Union* (Ed.) Mathioulakis, M. (pp. 17-46). Palgrave Macmillan, Cham.
- The Guardian, EU Leaders Announce Intention to Collectively Rearm in Face of Putin Threat, 2022. <https://www.theguardian.com/world/2022/mar/11/eu-leaders-announce-intention-collectively-rearm-putin-threat-russia-ukraine>. (Accessed 28 March 2022).
- Thomas, L., ve Strupczewski, J. (2022). Ukraine crisis will hit economy but EU is ready, officials say. Reuters. Retrieved March 4, 2022, from <https://www.reuters.com/markets/europe/eu-ready-take-economic-pain-imposing-sanctions-russia-2022-02-25/>
- Umar, M., Farid, S., ve Naeem, M. A. (2022). Time-Frequency Connectedness Among Clean-Energy Stocks and Fossil Fuel Markets: Comparison Between Financial, Oil And Pandemic Crisis. *Energy*, 240, 122702.
- Vlček, T., ve Jirušek, M. (2019). *Russian Oil Enterprises in Europe*. Springer International Publishing.
- Wiseman, P. Mchugh D. (2022). *Economic Dangers From Russia's Invasion Ripple Across Globe*. AP NEWS. Retrieved March 4, 2022, from <https://apnews.com/article/russia-ukraine-vladimir-putin-coronavirus-pandemic-business-health-9478a9825c9abfde5f6505bd34b2998c>
- World Economic Forum (March 2022a), “How much energy does the EU import from Russia”, Available Online: <https://www.weforum.org/agenda/2022/03/eu-energy-russia-oil-gas-import/>
- World Bank. (2020b). Global Economic Prospects, June 2020. The World Bank.



Őuk, P., ve Őuk, P. (2022). National Energy Security or Acceleration of Transition? Energy Policy After The War in Ukraine. *Joule*, 6(4), 709-712.

URL1: <https://www.bruegel.org/blog-post/preparing-first-winter-without-russian-gas> (E.T.: 16.07.2022).

URL2: <https://www.euronews.com/> (E.T.: 18.07.2022).

URL3: <https://www.euractiv.com/section/energy/news/eu-rolls-out-plan-to-slash-russian-gas-imports-by-two-thirds-before-year-end/> (E.T.: 19.06.2022).

URL4: <https://www.bruegel.org/2022/02/preparing-for-the-first-winter-without-russian-gas/> (E.T.: 26.06.2022).

URL5: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-03-08/energy-crunch-spurs-insane-rush-for-industrial-rooftop-solar?sref=tvUbUFbg> (E.T.: 1.06.2022).

URL6: <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20220516IPR29634/deal-on-eu-plans-to-restock-gas-reserves-before-winter> (E.T.: 11.08.2022).

URL7: <https://solargis.com/maps-and-gis-data/download/europe> (E.T.: 06.08.2022).

# CİNSİYETE DAYALI ÜCRET EŞİTSİZLİĞİ BAKIMINDAN AVRUPA EMEK PİYASASININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Kübra ECER<sup>1</sup>

## GİRİŞ

Emek piyasalarında kadınların erkeklerden ortalama olarak daha az kazanç elde ettiği bilinmektedir. Kadın ve erkeklerin ücretleri arasındaki farklılıkların bir kısmı açıklanabilirken bir kısmı açıklanamamaktadır. Açıklanamayan kısım genel olarak cinsiyet farkına atfedilmektedir.

Ekonomik bir amaç ile yola çıkan ancak zaman içerisinde ekonomik, sosyal ve siyasal bir yapı haline dönüşen Avrupa Birliği (AB) ekonomik ve sosyal politika alanının en önemli kesişim noktası olan emek piyasası düzenlemeleri ile hem üye devletler bakımından hem de aday ülke statüsünde bulunan devletler açısından oldukça önemli bir konuma sahiptir. Tüm dünyada olduğu gibi Avrupa emek piyasasında da genel bir deyişle toplumsal cinsiyet eşitsizliği özel bir deyiş ile cinsiyete dayalı ücret eşitsizliğinin varlığı istatistikler ile ortaya konulmaktadır. Eşit işe eşit ücret söyleminin önündeki engellerden biri olan cinsiyet ayrımcılığı ile Birlik düzeyinde mücadele için birçok düzenleme yapılmıştır.

AB’de 1957’den bu yana, eşit işe eşit ücret ilkesi yasal düzenlemelerde yer almaktadır. Tüm alanlarda olduğu gibi emek piyasasında da eşitliğin bulunması AB’nin temel değerlerinden biridir. Ancak yapılan araştırmalar ve ulaşılan istatistikî veriler AB’de toplumsal cinsiyet eşitliğinin halen gerçekleşmediğini göstermektedir. Toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin bir türü olan cinsiyete dayalı ücret eşitsizliği kadınların erkeklerden aynı ya da aynı değerdeki işler karşılığında daha az kazanç elde etmesini ifade etmektedir.

2020 yılında AB’de cinsiyete dayalı ücret farkı “% 15,7 olarak gerçekleşirken, cinsiyete dayalı emeklilik aylığı farkı ise % 30,1 olarak kaydedilmiştir” (European

<sup>1</sup> Dr., İletişim Uzmanı, T.C. Cumhurbaşkanlığı İletişim Başkanlığı, 0000-0002-6519-2803, kubra.ecr@gmail.com

Commission, 2020a). Bu durum kadınların erkeklere göre daha fazla yoksulluk riski altında olduğunu göstermektedir.

Cinsiyete dayalı ücret eşitsizliğinde, kadın ve erkek arasındaki bilgi-beceri farklılığının da etkisi bulunmaktadır. Kadın ve erkeklerin fırsat eşitliğine sahip bir şekilde eğitim almaları ve beceri düzeylerini yükseltmeleri gerekmektedir. Bu nedenle cinsiyetler arasındaki ücret farkının kapanması için müdahale edilecek ilk alanların başında eğitim gelmektedir. Ancak “eğitimde cinsiyet farkı kapatılırken, istihdam, ücret, bakım ve emekli maaşlarında cinsiyet farkları devam etmektedir. Avrupalıların % 44’ü kadınların ev ve aile işlerinin daha önemli olduğunu düşünmektedir. % 54,3’ü ise erkeğin para kazanmasının daha önemli olduğunu düşünmektedir (European Commission, 2020b). Cinsiyet eşitliği anlayışı tüm topluma yayılmadıkça, tam anlamıyla cinsiyet eşitliğine ulaşmak mümkün olmayacaktır. Cinsiyet eşitliği ve ayrımcılık yapmama bir adalet meselesidir. Etnik kökenleri ne olursa olsun kadınlar ve erkekler aynı fırsatlara sahip olmalıdır (European Institute for Gender Equality, 2016). Cinsiyete dayalı ücret eşitsizliği hem emeğin verimliliğinin azalması ile ekonomik refahın arzu edilen düzeyde olmasını engellemekte hem de kadınları manevi olarak olumsuz etkilemektedir. Ekonomideki dijitalleşme ile emek piyasasında dijital becerileri olan bireyler talep edilmektedir. “Kadınlar dijital okuryazarlık konusunda erkeklerden daha iyi performans göstermektedir (European Commission, 2020b). Dijitalleşme ile emek piyasasında kendine daha fazla yer bulacak olan kadın emeğinin ücret eşitsizliği ile dışlanmasına izin verilmemelidir. Bu çalışmada Avrupa emek piyasasının cinsiyete dayalı ücret eşitsizliği bakımından değerlendirilmesinin amacı; hem AB’nin uluslar üstü yapısı nedeniyle üye devletleri üzerindeki etkisi hem de aday ülkeler ile müzakerelerinde kendi düzenlemelerine uyumu beklemesi nedeniyle ideal bir düzene ulaşma isteğindeki AB’nin cinsiyet eşitliğine dair yapmış olduğu yasal düzenlemeler ile bu alandaki istatistikî verileri değerlendirmenin mümkün olmasıdır. Bu amaçla ilk bölümde cinsiyete dayalı ücret eşitsizliğine dair kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. İkinci bölümde AB’nin toplumsal cinsiyet eşitliği ve ücret eşitliğine dair düzenlemeler toplu olarak değerlendirilmiştir. Son bölümde ise AB ve üye devletlerde cinsiyete dayalı ücret eşitsizliğine dair istatistikî veriler incelenmiş ardından Avrupa emek piyasasında cinsiyete dayalı ücret eşitsizliği değerlendirilmiştir.

### **CİNSİYETE DAYALI ÜCRET EŞİTSİZLİĞİ**

Cinsiyete dayalı eşitsizlik, ayrımcılığın en yaygın ve bilinen şeklidir ve genel olarak bir cinsiyete diğerine göre daha olumsuz davranılması şeklinde nitelendirilmektedir. Özellikle kadınlar cinsiyete dayalı ayrımcılığa maruz kalmaktadır ve cinsiyete dayalı eşitsizlik; kadınların sosyal, ekonomik ve politik alanlar başta olmak üzere temek hak ve özgürlüklerinin kullanılmasını engelleyen veya zorlaştıran bir kısıtlama ve mahrumiyet yaratılması olarak tanımlanmaktadır (Salman, 2007). Bu kısıtlamalar ve mahrumiyetler kadınlar ve erkekler arasında

cinsiyete dayalı bir eşitsizlik yaratmaktadır. Cinsiyete dayalı eşitsizliğin zamanla sosyal, kültürel ve toplumsal bir farka dönüşmesi, bireylerin rollerinin niteliklerinden ziyade cinsiyete göre kalın çizgilerle ayrılmasına neden olmaktadır.

Ayrımcılık, emek piyasasının işleyişini etkileyen ana sorunlardan biridir. Ayrımcılığı etkileyen esas unsurlardan bazıları ülkelerin ekonomilerin gelişmişlik düzeyi, eğitim seviyesi, politik eğilim, yöneticilerin tutumu, sektörel ve örgütsel yapılanma farklılıklarıdır. Nitelikli emeğin sayıca fazla olduğu, esnek bir istihdam anlayışının hâkim olduğu emek piyasalarında diğerlerine göre cinsiyet, yaş, ırk ve cinsel eğilime ayrımcılık daha az yaygındır. Emek piyasasında maruz kalınan ayrımcılık elbette ücret farklılıklarına yol açmaktadır. Özellikle cinsiyete dayalı ücret ayrımcılığı, terfi ayrımcılığı ile birlikte gözlemlenmektedir. Bu durum emekten arzu edilen verimliliğe ulaşmayı engellemektedir. Emek piyasasındaki ayrımcılığın doğrudan ve dolaylı olarak ekonomik sonuçları bulunmaktadır ve emek piyasasının genel yapısı üzerinde de bir etkisi vardır. Cinsiyete dayalı ücret ayrımcılığına maruz kalmak emeğin marjinal verimliliğini de azaltmaktadır (Özen Kutaniş ve Ulu, 2016). Genel olarak aynı verimliliğe sahip kişilerin cinsiyetlerinden dolayı farklı muamele görmeleri o emek piyasasında eşitsizliğin olduğunu ortaya koymaktadır (Ehrenberg ve Smith, 1994). Emek piyasalarında cinsiyete dayalı ayrımcılık, kadın ve erkeklerin geçmişten gelen kültürel normlara uzanan görev anlayışını özünde barındırmaktadır (Duncan, 2000). Ayrımcılığın her türünün yasaklanması bağlamında ele alındığında, kadın ve erkek eşitliği insan haklarının en önemli parçasıdır ve bireyler cinsiyetlerine dayalı bir ayrımcılığa maruz bırakılmadan sosyal, ekonomik ve toplumsal her alanda insan onuruna yakışır bir şekilde temek hak ve özgürlüklerinden yararlanmalıdır (Kırkpınar, 2016).

Aynı verimliliğe sahip bireylerden cinsiyeti erkek olan bireyin görece ücretinin cinsiyeti kadın olan bireyin ücreti aşması eşitsizliği ortaya çıkarmaktadır (Oaxaca, 1973). Emek piyasasında ücret eşitliği; aynı verimliliğe sahip bireylere aynı ücret verilmesi anlamına gelmektedir. Ücret çeşitliliklerinin dayandığı kriterlerin belirli ve şeffaf olması önemlidir. Farklı bilgi ve beceri düzeylerine sahip bireylerin farklı verimliliğe sahip olmaları ve buna dayanarak farklı ücret kazanmaları doğaldır ve bu farklılık bir eşitsizliğe yol açmamaktadır. Dolayısıyla verimlilikteki farklılıktan kaynaklanan ücret farklılıkları herhangi bir önyargıya ile karıştırılmamalıdır. Ancak bu noktada bireylerin bilgi ve beceri düzeylerini yükseltme hususunda da aralarında eşitliğin bulunup bulunmadığı durumu sorgulanmalıdır. Tüm bireylere eşit fırsatlar sağlanması aynı bilgi ve beceri seviyelerinin elde edilmesi için gereklidir. Bazı sosyal normlar, gelenekler ve tutumlar neticesinde kadınların yaşadığı sosyal ayrımcılık nedeniyle eşit eğitim ve kendini geliştirme fırsatı bulamamaları erkeklere göre daha düşük verimliliklerine neden olacak bilgi ve beceri düzeylerinde kalmalarına neden olmaktadır. Bu durum da işverenlerin cinsiyetlere karşı bir önyargısı olmasa dahi kadınların verimliliklerini arttırıcı unsurları elde edememeleri nedeniyle düşük ücret ile emek piyasasında yer

almalarına neden olmaktadır (González vd., 2008). Bu nedenle cinsiyete dayalı ücret eşitsizliğini sadece ücret bakımından değerlendirmek tam anlamıyla bir değerlendirme olmayacaktır. Ücret eşitsizliğine neden olan bilgi ve beceri artırma olanaklarına eşit erişimin sağlanması önemlidir.

Cinsiyete dayalı ücret eşitsizliği yaygın olarak kadınların yaşadığı bir ayrımcılık durumudur. Bu nedenle cinsiyete dayalı ücret eşitsizliği kadınların erkeklerden daha düşük ücret alması olarak kullanılmaktadır (Özen Kutaniş ve Ulu, 2016). Kadınların emek piyasasına girişte zorluklar yaşaması tam zamanlıdan ziyade yarı zamanlı, niteliklienden ziyade daha az nitelikli işleri yapmalarına neden olduğundan ücretleri de düşük seviyede kalmaktadır. Cinsiyete dayalı ücret eşitsizliği kadın emeğinin yoğun olarak bulunduğu sektörlerde de ücret seviyesinin düşük olması şeklinde de kendini göstermektedir (Duruoğlu, 2007).

Cinsiyete dayalı ücret eşitsizliği, avantaj ayrımcılığa uğrayan tarafın ücretlerini azaltmak ya da dezavantaj yani ayrımcılığa uğramayan tarafın ücretlerini arttırmak olmak üzere iki şekilde de ortaya çıkmaktadır. Ücret farkının açıklanabilen kısmı yaş, tecrübe, sendika üyeliği, çalışılan sektör, tam-yarı zamanlı çalışma, eğitim düzeyi ve kıdem gibi beşeri sermaye unsurlarına bağlıyken, açıklanamayan kısım ise ayrımcılıktan ziyade kadınların saatlik ücreti az olan işlerde yoğunlaşmasından da kaynaklanabilmektedir (Oaxaca, 1973).

Cinsiyete dayalı ücret eşitsizliği kadınlar için farklı koşullarda ve farklı zamanlarda yeni ayrımcılık alanları da doğurmaktadır. Dezavantajlı bir grup olarak birçok ayrımcılığa maruz kalan kadınlar hâlihazırda var olan ayrımcılıklara ilave yeni ayrımcılık alanlarıyla da karşılaşmaktadırlar. Cinsiyete dayalı ücret eşitsizliği kentlerde de kendini göstermekte fakat kırsal bölgelerde daha derin hissedilmektedir (Schober ve Winter-Ebmer, 2011).

Cinsiyete dayalı ücret eşitsizliği kadınların yalnızca erkeklere göre daha az ücret elde etmesinin çok daha ötesinde kadınların kişisel gelişimlerine ve ruhsal sağlıklarına da zarar vermektedir. Ayrıca cinsiyete dayalı ücret eşitsizliği, “cinsiyetin yansira ırk, din, engellilik, yaş veya cinsel yönelime dayalı çeşitli ayrımcılık eksenlerinin kesişimini de içerebilmektedir” (European Commission, 2022a).

“Eşit değerde iş için erkek ve kadın işçiler arasında ücret eşitliği” Uluslararası Çalışma Örgütü’nün 1951 yılındaki 100 no’lu Eşit Ücret Sözleşmesi’nde kabul edilmiştir (ILO, 1951). Ancak buna rağmen cinsiyete dayalı ücret eşitsizliği yalnızca gelişmemiş ya da gelişmekte olan ülkelerde değil gelişmiş ülkelerde de sık rastlanan bir sorun olmayı sürdürmektedir.

Dünya Bankası tarafından hazırlanan Kadınlar, İş Dünyası ve Hukuk 2022 raporuna göre çalışma çağındaki 2,4 milyar kadın için ekonomik olarak fırsat eşitliğinin sağlanamamakta, 178 ülkede ise kadınların ekonomik faaliyetlere katılımını engelleyen kanunlar bulunmakta, 86 ülkede kadınların iş kısıtlamasına

maruz kalmakta ve 95 ülkede kadınlara eşit işe eşit ücret garantisinin sağlanamamaktadır. Küresel olarak kadınlar erkeklerin sahip olduğu yasal haklardan sadece dörtte üçüne sahiptir ki bu oran % 76,5 yasal eşitliğe tekabül etmektedir. Dünya Bankası Kalkınma Politikası ve Ortaklıklar Genel Müdürü Mari Pangestu; “İlerleme kaydedilmiş olsa da, küresel olarak erkek ve kadınların beklenen yaşam boyu kazançları arasındaki fark 172 trilyon Doları, yani dünyanın yıllık GSYİH’nın yaklaşık iki katını” bulduğunu ifade etmiştir (The World Bank, 2022). Kadınlar, erkeklerin yaşam boyu beklenen gelirinin yalnızca üçte ikisini kazanmaktadır. Bu açığı kapatabilecek ekonomik fırsat eşitsizliklerini azaltmak dünya için çok büyük faydalar sağlayabilir (Wodon vd, 2020). Ayrımcı uygulamalar sadece kadınları geri tutmakla kalmamakta, aynı zamanda daha düşük satış seviyeleri ve emek verimliliği ile ilişkilendirildiği için firmaların üretkenliğini de engellemektedir (Hyland vd., 2020).

Cinsiyete dayalı ücret eşitsizliğinde geleneksel olarak cinsiyet farklılıklarına, erkeklerin özellikleri ya da kadınların farklılıklarına odaklanmaktadır ancak kadınların bilgi ve beceri düzeyleri arttıkça bu yaklaşımın eksikliği anlaşılmış ve eşitsizliği yaratan diğer faktörler daha görünür hale gelmiştir. Çalışılan sektör, ekonomideki genel ücret yapısı, işin kendine has özelliklerinin de hesaba katılarak yeni analizler yapılması gerekmektedir. Böylelikle eşitliği sağlayacak ücret tasarımı ya da geliştirilmesine yönelik adımlar atılabilecektir. Düşük ücret ile cinsiyetler arası ücret eşitsizliği arasında açık bir bağlantı olmasına rağmen, politika yapıcılar genel olarak bu bağlantıyı kurmaya yanaşmamaktadır (Rubery vd., 2005).

Toplumsal cinsiyet eşitliği müdahalelerinin meşruiyeti insanlar arasında adaletin sağlanmasıdır. Böylelikle kadın ve erkek arasında eşit muamele ve fırsat eşitliği haklarından ve cinsiyete dayalı ayrımcılığın yasaklanmasından yararlanılmaktadır. Temel beklenti, bir kişinin hayattaki kaderi cinsiyet gibi demografik bir unsura bağlı olmaması ve eşit derecede bilgi ve birikime sahip kişilerin, arzu edilen pozisyonlara ulaşmak için eşit şansa sahip olmasıdır (Rawls, 2001). Ülkeler bu minvalde kendi hukuki yapıları içinde toplumsal cinsiyet eşitliğini koruyacak bir mevzuat oluşturmakta ve eşit muamele sağlamaya çalışmaktadır.

Cinsiyete dayalı ücret eşitsizliği ile mücadele de esas önemli olan soyut hukuk kurallarının uygulanabilirliğini sağlayacak, somut eşitliğinin sağlanması için politika hedeflerinin varlığını oluşturmaktır. Ancak uygulamada neyin adil olduğu konusunda anlaşmazlıklar çıkabileceğinden, toplumda bir direnç ile karşılaşılabilir.

Ekonomik verimlilik için ücret eşitsizliğinin giderilmesi, sadece hedefin ekonomik verimliliğe ulaşma olması durumunda faydacı bir anlayışı yansıtabilmektedir. Verimlilik yaklaşımı toplumsal cinsiyet eşitliğinin değerini kendi içinde bir amaç olarak değil, ekonomik verimlilik kazanımlarına ulaşmanın bir aracı olarak belirlemektedir. Yani bu anlayışta cinsiyet eşitliğinin

sağlanmaması emeğin israfına neden olmaktadır. Kadınların emek piyasasına daha fazla katılımının bilgi üretimini zenginleştireceğini ve hem ekonomiye hem de topluma daha fazla yenilik, rekabet gücü ve ekonomik büyüme şeklinde önemli kazanımlar getireceğini öne sürülmektedir (Clavero ve Galligan, 2021). Bu nedenle cinsiyete dayalı bir ücret eşitsizliğinin ülkedeki ekonomik verimliliği de azaltacağı düşünülmektedir. Emeğin verimliliği cinsiyet, ırk, din gibi unsurların önyargı oluşturması ile adaletsiz bir ücret dağıtımı ile eşitsiz durumu arttıracaktır. Bireylerin verimliliğinden ziyade bu gibi önyargılara göre ücretlendirme yapılması hem ücret yapısını bozacaktır hem de iş barışının bozulmasına neden olacaktır (Akyıldız, 2001). Özetle cinsiyete dayalı ücret eşitsizliği ülkelerin beşeri sermaye düzeyini de olumsuz yönde etkilediğinden ekonomik büyüme üzerinde de olumsuz bir etkisi bulunmaktadır (Schober ve Winter-Ebmer, 2011). Yatay ve dikey emek piyasası ayrımı, tam zamanlı ve yarı zamanlı çalışma ve ücretsiz bakım gibi faktörler cinsiyete dayalı ücret eşitsizliğinin nedenleri arasındadır. Ancak cinsiyete dayalı ücret eşitsizliğinin halen üçte ikisini açıklanamayan nedenler oluşturmaktadır (European Commission, 2022a).

### **CİNSİYET EŞİTLİĞİNE DAİR AVRUPA BİRLİĞİ DÜZENLEMELERİ**

Başlangıçta ekonomik ortaklık amacı taşıyan AB zamanla ekonomik, sosyal ve siyasal bir yapıya dönüşmüştür ve tüm vatandaşlarının ekonomik alandaki etkinliği ile birlikte sosyal ve siyasal alandaki varlığını gerçekleştirmesine katkıda bulunacak düzenlemeleri de uygulamaktadır. Bu bağlamda toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamaya engel teşkil eden her türlü eşitsizliği gidermek amacıyla pek çok hukuksal düzenleme yapıldığı görülmektedir.

AB oluşumunun ilk günden beri kadın ve erkek eşitliği hususunun gündeminde tutmakta ve bu alanda birçok birincil ve ikincil mevzuat düzenlemeler yapmaktadır (Kırkpınar, 2016). AB’de cinsiyetler arası eşitsizliği önleme politikaları; eşit davranma ilkesi, pozitif eylem politikası, toplumsal cinsiyetçi bakış açısı, pozitif ayrımcılık politikası olmak üzere 4 ana başlık altında toplanmaktadır (European Institute for Gender Equality, 2021). Eşit davranma ilkesi; fırsat eşitliği, eşit iş için eşit ücret ilkelerini içermektedir. Pozitif eylem politikası; eşit davranma ilkesinin cinsiyetler arası eşitsizlikle mücadelede yetersiz kalması üzerine kadınların desteklenmesini içermektedir. Pozitif ayrımcılık politikası; pozitif eylem politikası ile ilişkili olarak kadınlara bir takım ayrıcalıklar tanınmasıdır. Toplumsal cinsiyet bakış açısı politikası; emek piyasası dışındaki alanlarda da cinsiyete dayalı eşitsizlikle mücadeleyi içermektedir (Palaz, 2005).

**Tablo 1:** AB'nin Cinsiyet Eşitliğine Dair Politikaları Kronolojisi

1957	Roma Antlaşması
1974	Sosyal Eylem Programı
1975	75/117 sayılı Eşit Ücret Direktifi
1976	76/207 sayılı Eşit Davranma Direktifi
1979	79/7 sayılı Direktif
1986	86/378 sayılı Direktif
1986	86/613 sayılı Direktif
1989	Çalışanların Temel Sosyal Haklarına İlişkin Topluluk Şartı
1992	92/85 sayılı Direktif
1993	Maastricht Antlaşması
1996	96/34 sayılı Direktif
1997	Amsterdam Antlaşması
1997	97/80-81 sayılı Direktif
2000	AB Temel Haklar Şartı
2000-2005	Cinsiyet Eşitliği Topluluk Çerçeve Stratejisi
2002	2002/73 sayılı Direktif
2006	2006/54 sayılı Eşit Muamele Direktifi
2006-2010	Kadın Erkek Eşitliği İçin Yol Haritası
2007	Lizbon Antlaşması
2007	Cinsiyet Ücret Açığına İlişkin Bildirim
2010	Avrupa 2020 Stratejisi
2010	Kadın Şartı
2010-2015	Kadın Erkek Eşitliği İçin Strateji
2016-2019	Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Stratejik Taahhütleri
2017	Avrupa Sosyal Haklar Sütunu
2017-2019	Cinsiyete Dayalı Ücret Farkıyla Mücadelede AB Eylem Planı
2020-2025	Cinsiyet Eşitliği Stratejisi

AB'nin toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlama ve cinsiyete dayalı ücret eşitsizliği ile mücadelesinin başlangıcı Roma Antlaşması'nın imzalandığı 1957 yılına dayanmaktadır. Roma Antlaşması'nın 119. Maddesinde yer alan eşit işe eşit ücret ilkesi AB'nin kadın erkek eşitliğine yönelik ilk yasal düzenlemesidir. "Sosyal Eylem Programı'nın 1974 yılında kabul edilmesi ile kadın erkek eşitliğinin de yer aldığı dört eylem alanı oluşturulmuştur" (Yılmaz, 2017). Eşit Ücret Direktifi 1975, Eşit Davranma Direktifi ise 1976 yılında kabul edilmiştir. Bunları daha sonra Sosyal Güvenlik Sistemlerinde Kadın ve Erkeğe Muamele Eşitliğini öngören 79/7 sayılı direktif, Mesleki Sosyal Güvenlik Programlarında Kadın Ve Erkeklerle



Eşit Muamele İlkesinin Uygulanmasına ilişkin 86/378 sayılı Direktif ve Bağımsız Çalışanlar Hakkında Eşit Muamele için 86/378 sayılı Direktif takip etmiştir. Çalışanların Temel Sosyal Haklarına İlişkin Topluluk Şartı 1989 yılında kabul edilerek, “eşit işe eşit ücret ve meslek, sosyal koruma, eğitim, mesleki eğitim, kariyer fırsatlarına erişimde eşit imkânlarla sahip olma hakkı, erkek ve kadına eşit muamele hakkı temel haklar içerisinde sayılmıştır”(Yılmaz, 2017). Gebe İşçilerin Korunmasına İlişkin 92/85 sayılı Direktif kabul edilmiştir. Maastricht Antlaşması 1993 yılında kabul edilerek, ekinde bulunan Sosyal Politika Protokolünde yine kadın erkek eşitliğini sağlayamaya yönelik düzenlemelere yer verilmiştir. Ebeveyn İzinleri Hakkında 92/85 sayılı Direktif kabul edilmiştir. 1999 yılında yürürlüğe giren Amsterdam Antlaşması’nda sayılan AB’nin temel görevlerinden biri de kadın erkek eşitliğini sağlamak olarak belirtilmiştir. Cinsiyet Temeline Dayalı Ayrımcılık Hallerinde İspat Yüküne İlişkin 97/80 sayılı ve Kısmi Çalışma’ya İlişkin 97/81 sayılı Direktiflerde ardı ardına kabul edilmiştir. AB Temel Haklar Şartı 2000 yılında kabul edilmiştir. Şartın 23. maddesi kadın ve erkek eşitliğine ilişkindir. Sosyal Politika Gündemi 2000 yılında kabul edilmiş ve 2000-2005 yıllarını kapsayan Cinsiyet Eşitliği Topluluk Çerçeve Stratejisi oluşturulmuştur. 2002/73 sayılı Direktif ile 76/207 sayılı Eşit Davranma Direktifi değiştirilmiştir. 2006/54/EC sayılı Eşit Muamele Direktifi’nin 4. maddesi, “özellikle ücret konusunda olmak üzere cinsiyete dayalı olarak doğrudan veya dolaylı hiçbir ayrımcılık yapılmayacağını belirtmektedir” (European Commission, 2022a). “İkinci Sosyal Politika Gündemi 2005 yılında oluşturulmuş ve cinsiyete dayalı ücret farkı, cam tavan gibi daha spesifik konular üzerine gidilerek, Kadın-Erkek Eşitliği Avrupa Enstitüsü kurulması önerisinde bulunulmuştur” (Bolcan, 2010). Lizbon Antlaşması ile kadın erkek eşitliğin sağlanması ve cinsiyete dayalı ayrımcılığın önlenmesi hususları AB gündemine yer almayı sürdürmektedir. “Kadın istihdamının artırılması, eşit işe eşit ücret, kadın yoksulluğu ile savaş ve genel olarak kadın erkek eşitliğini içeren birçok konuda Kadın Şartı, Kadın Erkek Eşitliği İçin Yol Haritası, Avrupa 2020 Stratejisi, 2010-2015 Kadın-Erkek Eşitliği İçin Strateji ve Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Stratejik Taahhütleri kabul edilerek gerekli önlemlerin alınması ve bu önlemlerin gerekliliğine dair farkındalık yaratma amaçlanmıştır (Yılmaz, 2017). AB’nin 2020 hedeflerine ilişkin Avrupa 2020 Stratejisi yayımlandıktan sonra kabul edilen Kadın Şartı da yine kadın erkek eşitliğine dair önemli belgelerden bir diğeridir. 2016-2019 dönemini kapsayan ve 3 Aralık 2015 tarihinde Avrupa Komisyonu tarafından yayınlanan “2016-2019 Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Stratejik Taahhütleri” 2020’ye yaklaşırken AB’nin toplumsal cinsiyet eşitliği için izleyeceği yolu göstermesi açısından önemli bir belgedir. Kadın Şartı ve 2010-2015 yıllarını kapsayan Kadın-Erkek Eşitliği Stratejisi’nde yer alan beş öncelikli alana bu belgede de yer verilmiştir. 2017 yılında Göteborg Zirvesi’nde kabul edilen Avrupa Sosyal Haklar Sütunu ve onun 20 ilkesi, AB’nin daha adil bir Avrupa inşa etme ve herkes için daha iyi yaşam

ve çalışma koşullarını teşvik etme pusulasıdır. 7 Mayıs 2021’de Porto Sosyal Taahhüdü ile de Avrupa Sosyal Haklar Sütunu Eylem Planı’nda belirtilen 2030 hedefleri imzalanmıştır (European Commission, 2022a).

2020-2025 yıllarını kapsayan Cinsiyet Eşitliği Stratejisi ile Avrupa Komisyonu cinsiyete dayalı ücret, kazanç ve emekli maaş farklarını azaltmak ve böylece kadınlar arasında yoksullukla mücadele etmenin en önemli öncelikleri arasında olduğunu tekrarlamaktadır. Bu Strateji belgesinin bir parçası olarak bu alanda bir dizi girişimde bulunularak, kadınların emek piyasasına daha fazla katılımı, farklı sektörlere girmelerinin sağlanması ve çalışma süresi bakımından da eşit muamele uygulanmasını talep edilmektedir. Ayrıca bu noktada yeterli kalitede ve uygun fiyatlı bakım hizmetlerine duyulan ihtiyaç vurgulanarak, ücretsiz çalışma saatlerinin kadınlar ve erkekler arasında daha iyi paylaşılması çağrısında bulunmaktadır (Leythienne ve Pérez-Julián, 2022). Bu strateji belgesinde “kadınların erkeklere göre daha yüksek bir yoksulluk riskiyle karşı karşıya kalmalarının, onların yaşlılık döneminde ekonomik bağımsızlığının önünde bir engel teşkil ettiği belirtilmektedir. Bu nedenle cinsiyetler arası emeklilik farkının nedenlerinin ve sonuçlarının ele alınması gerektiği de vurgulanmaktadır. Avrupa Komisyonu, cinsiyete dayalı ücret eşitsizliğine dikkat çekmek için her yıl Avrupa Eşit Ücret Günü düzenlemektedir. Ayrıca, 4 Mart 2021’de Komisyon, AB’deki kadın ve erkeklerin eşit işe eşit ücret almasını sağlamak için ücret şeffaflığına ilişkin direktif önermiştir (Leythienne ve Pérez-Julián, 2022). Bu teklifin amacı çalışanların eşit ücret haklarını talep etmeye teşvik etmek için ücret şeffaflığı standartları oluşturarak, eşit ücret temel hakkının süregelen yetersiz uygulanmasıyla mücadele etmeyi ve bu hakkın AB genelinde desteklenmesini sağlamayı amaçlamaktadır. Önerilen direktif; kuruluşlar içinde ücret şeffaflığının sağlanması, ücret ve eşit değerde iş dahil olmak üzere eşit ücretle ilgili temel kavramların uygulanmasını ve yaptırım mekanizmalarının güçlendirilmesini amaçlamaktadır (European Commission, 2022a). Ücretlerin şeffaflığı uygulama açısından zor gibi görünse de çalışanların cinsiyete dayalı olası eşitsizliği tespit etmelerini ve kanıtlamalarını sağlayacaktır. Aynı zamanda kadınlara atfedilen bazı mesleklerin ücretlendirme düzeyleri de cinsiyet önyargısına da ışık tutacaktır. Bu tür bir önyargı genellikle bilinçsiz olduğundan, ücret şeffaflığı işverenler arasında konuyla ilgili farkındalığın artmasına yardımcı olacağı ve açıklanamayan cinsiyete dayalı ayrımcı ücret farklılıklarının belirlenmesine de yardımcı olması umulmaktadır. “Bu nedenle ücret şeffaflığı, erkekler ve kadınlar arasındaki eşit ücret konusundaki şüpheleri ortadan kaldırmak ve ücret uygulamalarında toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin ortadan kaldırılmasını desteklemek için önemli bir araçtır. Eşit ücret ilkesine basit uyumun ötesinde, toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarının daha genel olarak şirket düzeyinde gözden geçirilmesi için bir tetikleyici oluşturarak, işverenler ile çalışanlar arasında daha yakın işbirliğini teşvik edebilecektir” (European Commission, 2022a). Ücret şeffaflığına dair direktif ile en az 250 işçisi olan işverenlerin, kuruluşlarındaki

kadın ve erkek işçiler arasındaki ücret farkı gibi belirli bilgileri kamuya açık ve erişilebilir hale getirmeleri gerektirmektedir. Böylelikle işyerindeki ücretlerdeki cinsiyet farklılıklarının genel bir resmi ortaya çıkması beklenmektedir (European Commission, 2022a).

Son düzenlemelerle birlikte AB’de cinsiyete dayalı ücret eşitsizliği için alınan dört ana önlem şunlardır (European Commission, 2020b):

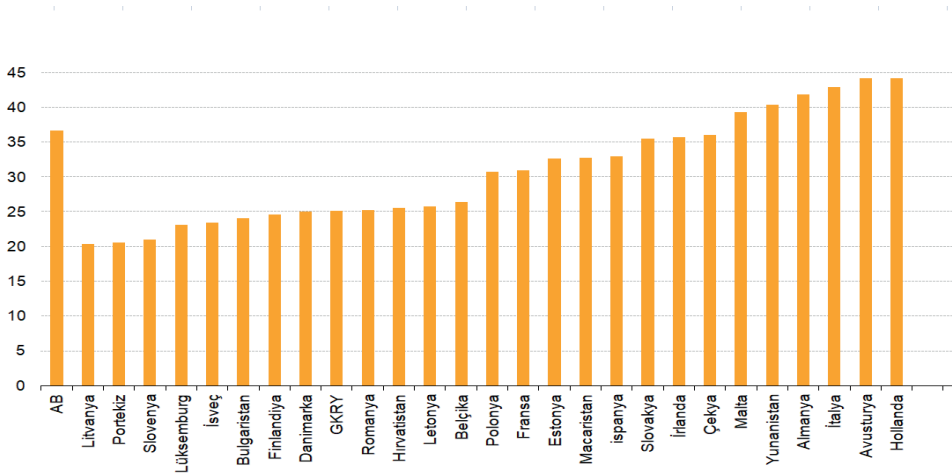
- Ücret düzeyleri hakkında bilgi edinme hakkı: Çalışanların aynı işi veya eşit değerde işi yapan çalışan kategorileri için cinsiyete göre ayrılmış ücret düzeyleri hakkında bilgi talep etmelerine olanak vermektedir.
- Ücret raporlaması: En az 50 çalışanı olan işverenler, cinsiyete göre ayrılmış olarak, çalışan kategorisine veya pozisyona göre ortalama ücret konusunda çalışanlara, işçi temsilcilerine ve sosyal ortaklara düzenli olarak rapor vermelidir.
- Ücret denetimi: Bu şeffaflık önlemi, her bir çalışan veya pozisyon kategorisinde kadın ve erkek oranının bir analizini, kullanılan iş değerlendirme ve sınıflandırma sisteminin bir analizini ve cinsiyete dayalı ücret ve ücret farklılıklarına ilişkin ayrıntılı bilgileri içermektedir. Denetimler ek maliyetler gerektirebileceğinden, bu önlemlerin en az 250 çalışanı olan şirketlere uygulanması önerilmektedir.
- Eşit ücret konusunda toplu pazarlık: ücret denetimleri de dahil olmak üzere eşit ücret, uygun toplu pazarlık düzeyinde tartışılmalıdır.

Cinsiyet eşitliği ve kadınların yetenek ve becerilerinin daha iyi kullanılması ve cinsiyete dayalı ücret farkını kapatmak ve AB’nin önümüzdeki on yıl için büyüme stratejisi olan Avrupa 2020 Stratejisi hedeflerine ulaşmak için oldukça önemlidir (European Institute for Gender Equality, 2021). Ancak AB’de cinsiyete dayalı ücret farklılığının devam etmesi, tüm antlaşmalar ve yönergelere rağmen AB yasalarının etkinliğinin yeterince başarılı olamadığını göstermektedir (Meulders vd., 2004)“type”:”article-journal”,”volume”:”25”},”uris”:[“http://www.mendeley.com/documents/?uuid=13c6727b-6201-4c9f-85c5-d855483259b3”]”,”mendeley”:{“formattedCitation”:(Meulders, Plasman ve Rycx, 2004. Dolayısıyla toplumsal cinsiyet eşitliğini sürdürmek ve cinsiyete dayalı ücret açığını kapatmak için yalnızca hukuki düzenlemelerin yapılması yeterli olmamakta, bu düzenlemelerin hayata ne düzeyde geçirebildiği önemli olmaktadır.

### **AVRUPA EMEK PİYASASINDA CİNSİYETE DAYALI ÜCRET EŞİTSİZLİĞİ**

Toplumda cinsiyet ayrımının yaygın olması, diğer mecralarda olduğu gibi emek piyasasında da kendini göstermektedir. Cinsiyete dayalı ücret farklılığı toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinin bir yansıması olduğu göz önünde tutulmalıdır (Rubery vd., 2005).

Kamu politikaları açısından önemleri göz önüne alındığında, toplumsal cinsiyet eşitliğine ilişkin resmi istatistikler, medyadan ve kamuoyundan büyük ilgi görmektedir. Özellikle kadın ve erkek emeği arasındaki eşit işe eşit olmayan ücret, cinsiyete dayalı düzeltilmemiş ücret farkının nedenlerinden biridir. Cinsiyete dayalı ücret eşitsizliğinin diğer olası nedenleri erkek ve kadın emeğinin farklı özellikleridir (European Commission, 2022a). Toplumsal cinsiyete dair istatistiklerin şeffaf bir şekilde açıklanması ve verilerin güvenilir olması kadın erkek eşitliğini tam anlamıyla tespit edilebilmesi için oldukça önemlidir. İstatistiklerden elde edilen veriler ile hâlihazırdaki durumun açıkça görülmesi, alınacak önlemler ve uygulanacak politikalara kaynak teşkil etmesi bakımından önemlidir. “Cinsiyete dayalı ücret eşitsizliği cinsiyete dayalı ayrımcılığın bir yansıması olarak kadın ve erkek arasındaki ücret farkının erkek ücreti içindeki yüzde olarak tanımlanmaktadır. Bu indikatör; saat, ay ya da yıllık ortalama ücret temel alınarak hesaplanabilmektedir” (Yalçın vd., 2019).



**Grafik 1:** AB Cinsiyete Dayalı Genel Ücret Farkı, 2018 (%)

Kaynak:(Eurostat, 2022)

Cinsiyete dayalı ücret farkı, ücret ayrımcılığından daha geniş bir kavramı ölçmektedir ve kadınların işe erişimde, ilerlemede ve ödüllerde karşılaştıkları çok sayıda eşitsizliği kapsamaktadır. Bu eşitsizlikler; sektörel ayırım, ücretsiz çalışmanın eşit olmayan payı, cam tavan ve ücret ayrımcılığını kapsamaktadır. Ortalama saatlik kazanç, ödenen saat sayısının aylık ortalaması ve istihdam oranının birleşik etkisini ölçen cinsiyetler arası genel kazanç farkı, 2018’de AB ‘de %36,7 olarak gerçekleşmiştir (European Commission, 2022b).

Ücret hususunda kadın ve erkek arasındaki ayrımcılığın üstesinden gelmek, hem AB düzeyinde hem de ulusal düzeyde toplumsal cinsiyet politikalarının temel önceliklerinden biridir. Kadınların ve erkeklerin ortalama kazançları arasındaki nispi fark olarak hesaplanan düzeltilmemiş cinsiyete dayalı ücret

farkı bu alandaki ilerlemeyi izlemek için yaygın olarak temel gösterge olarak kullanılmaktadır. Bununla birlikte, cinsiyete dayalı düzeltilmemiş ücret farkı sadece eşit işe veya eşit değere sahip iş için eşit ücret anlamında ayrımcılığı kapsamamaktadır. Cinsiyete dayalı düzeltilmemiş ücret farkı emek piyasasındaki kadın ve erkeklerin ortalama özelliklerindeki olası farklılıkları (örneğin, farklı meslekler, ekonomik faaliyetler ve ortalama yaş) ve aynı ortalama özellikler için cinsiyet farklarını da birleştirmektedir. Düzeltilmemiş cinsiyete dayalı ücret farkı; kadın ve erkek çalışanların farklı ortalama özellikleri ile açıklanan kısım, aynı ortalama özellikler için getirilerde cinsiyet farklılıkları ile açıklanan kısım ve açıklanamayan kısım olmak üzere üç kısma ayrılmaktadır (Leythienne ve Pérez-Julián, 2022). Erkekler ve kadınlar arasındaki ücret farklılıklarının belirli bir bölümü açıklanamamaktadır ve bu açıklanamayan kısmın varlığı kadın ve erkeğin özelliklerindeki gözlemlenemeyen farklılıklara, haneye özgü faktörlere veya kadınlara karşı ayrımcılığa bağlanmaktadır (Hedija, 2017). AB’de üye devletler arasında, düzeltilmemiş ücret farkında açıklanan kısım çoğunlukla ekonomik faaliyet, eğitim ve meslek olmak üzere üç faktör tarafından yönlendirilmektedir (Leythienne ve Pérez-Julián, 2022).

Cinsiyete dayalı düzeltilmemiş ücret farkı kadın ve erkek arasındaki ücret farklılıklarının genel bir resmini vermekte, eşit işe eşit ücret veya eşit değerde iş kavramından daha geniş bir kavramı ölçmektedir (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2010). Cinsiyete dayalı düzeltilmemiş ücret farkı, erkeklerin ortalama brüt saatlik kazançlarının yüzdesi olarak ifade edilen, erkeklerin ve kadınların ortalama brüt saatlik kazançları arasındaki fark olarak tanımlanmaktadır ve 10 ve daha fazla çalışanı olan işletmeler için hesaplanmaktadır (Eurostat, 2022).

**Tablo 2:** Cinsiyetler Arası Düzeltilmemiş Ücret Farkı, 2020

<b>AB</b>	13,0
<b>Euro Alanı</b>	14,1
<b>Letonya</b>	22,3
<b>Estonya</b>	21,1
<b>Avusturya</b>	18,9
<b>Almanya</b>	18,3
<b>Macaristan</b>	17,2
<b>Finlandiya</b>	16,7
<b>Çekya</b>	16,4
<b>Fransa</b>	15,8
<b>Slovakya</b>	15,8
<b>Hollanda</b>	14,2
<b>Danimarka</b>	13,9
<b>Litvanya</b>	13,0

<b>Bulgaristan</b>	12,7
<b>Portekiz</b>	11,4
<b>İrlanda</b>	11,3
<b>Hırvatistan</b>	11,2
<b>İsveç</b>	11,2
<b>Yunanistan</b>	10,4
<b>Malta</b>	10,0
<b>İspanya</b>	9,4
<b>GKRY</b>	9,0
<b>Belçika</b>	5,3
<b>Polonya</b>	4,5
<b>İtalya</b>	4,2
<b>Slovenya</b>	3,1
<b>Romanya</b>	2,4
<b>Lüksemburg</b>	0,7

Kaynak: (Eurostat, 2022)

Tabloda yer alan cinsiyetler arası düzeltilmemiş ücret farkı, kadın ve erkek çalışanlarının ortalama brüt saatlik ücretler arasındaki farka göre hesaplanmıştır. AB’de 2020 yılında kadınların brüt saatlik kazançları erkeklere göre ortalama olarak % 13 daha düşük gerçekleşmiştir. 2020 yılında AB’de cinsiyete dayalı en yüksek ücret farkı % 22,3 ile Letonya’da, en düşük ise % 0,7 ile Lüksemburg’da kaydedilmiştir (Eurostat, 2022).

**Tablo 3:** Yaşa Göre Düzeltilmemiş Cinsiyetler Arası Ücret Farkı, 2020 (%)

Ülkeler	< 25 yaş	25 - 34	35 - 44	45 - 54	55 - 64	65 yaş +
<b>Belçika</b>	0,4	3,4	4,9	4,7	8,9	**
<b>Bulgaristan</b>	6,6	14,6	17,6	15,0	5,1	-14,0
<b>Çekya</b>	5,7	11,2	21,1	19,6	9,8	8,5
<b>Danimarka</b>	4,4	10,9	14,2	17,2	16,6	9,6
<b>İspanya</b>	-3,0	1,0	7,6	12,2	15,7	32,5
<b>Fransa</b>	3,2	10,3	12,7	18,4	21,2	25,9
<b>Hırvatistan</b>	5,7	10,3	14,1	19,8	9,9	6,6
<b>İtalya</b>	4,5	4,3	3,3	5,9	8,9	14,9
<b>GKRY</b>	17,0	4,0	6,6	12,7	9,1	23,0
<b>Letonya</b>	11,8	21,2	23,8	19,0	15,9	13,1
<b>Litvanya</b>	13,6	14,0	17,5	11,0	8,9	7,6
<b>Macaristan</b>	7,1	14,8	22,2	18,3	12,7	19,5
<b>Malta</b>	7,4	5,8	12,3	12,4	9,3	14,2
<b>Hollanda</b>	1,9	1,7	8,0	18,6	20,1	14,5
<b>Polonya</b>	8,2	7,2	9,4	5,5	-6,8	9,1
<b>Portekiz</b>	7,8	9,3	11,5	15,0	9,9	25,6

<b>Romanya</b>	5,4	8,1	4,4	-1,2	-5,4	-17,8
<b>Slovenya</b>	3,8	5,4	6,5	5,8	1,3	3,9
<b>Slovakya</b>	6,9	11,5	20,1	17,7	13,1	12,7
<b>Finlandiya</b>	5,9	9,9	16,5	19,8	19,7	24,3
<b>İsveç</b>	5,6	7,0	11,4	14,8	14,3	10,3

**Kaynak:** (Eurostat, 2022)

Genç çalışanlar arasında cinsiyete dayalı ücret farkı diğerlerine göre çok daha düşük gerçekleşmektedir. Kadınların çalışma hayatları boyunca yaşayabilecekleri kariyer kesintileri sonucunda cinsiyetler arası ücret farkı yaşla birlikte artabilmektedir (Eurostat, 2022).

**Tablo 4:** Sektörlere Göre Cinsiyetler Arası Düzeltilmemiş Ücret Farkı, 2020 (%)

	İş	İmalat	Elektrik, Gaz, Buhar ve Klima Temini	Su, Kanali- zasyon Atık Faal.	İnşaat	Bilgi ve İletişim	Finans ve Sigorta Faal.	Gay- ri- men- kul Faal.	Mes- leki, Bilim- sel Teknik Faal.
<b>Belçika</b>	9,5	10,2	5,7	11,6	6,8	10,8	6,4	9,6	5,0
<b>Bulgaristan</b>	13,2	22,6	6,1	8,5	-15,5	22,5	32,5	-10,2	9,0
<b>Çekya</b>	12,8	23,4	17,7	3,6	9,4	30,4	38,9	10,3	20,6
<b>Danimarka</b>	14,1	9,8	14,9	2,6	7,5	15,8	18,1	10,4	18,0
<b>Almanya</b>	21,6	21,8	19,8	2,4	10,9	23,5	23,3	15,5	27,5
<b>Estonya</b>	23,0	22,8	11,5	7,9	8,7	26,2	31,1	9,6	14,3
<b>İspanya</b>	15,0	14,7	12,7	8,0	-6,1	8,6	13,2	13,8	20,5
<b>Fransa</b>	13,0	13,0	9,7	-3,7	-10,9	14,7	30,8	14,1	22,3
<b>Hırvatistan</b>	12,8	21,5	1,0	-3,3	-17,2	12,7	24,7	2,2	16,6
<b>İtalya</b>	13,8	13,2	11,0	1,3	5,0	14,8	22,9	13,3	26,2
<b>GKRY</b>	16,4	22,8	0,1	-18,0	-1,0	15,5	20,5	-40,3	29,0
<b>Letonya</b>	23,1	25,2	6,5	17,9	12,7	33,4	35,1	19,7	30,5
<b>Litvanya</b>	15,9	24,1	8,8	10,9	-1,8	28,8	33,8	12,0	15,9
<b>Lüksemburg</b>	10,5	10,8	:	0,3	-11,4	16,4	23,8	16,3	21,6
<b>Macaristan</b>	15,2	23,0	20,1	2,3	-3,0	25,4	36,8	12,7	22,6
<b>Malta</b>	13,7	23,8	:	20,2	3,2	15,5	24,3	29,7	22,2
<b>Hollanda</b>	19,9	17,1	10,6	-1,3	8,6	15,7	25,1	16,1	20,2
<b>Avusturya</b>	20,7	20,1	12,9	7,7	8,0	20,1	27,2	27,7	26,2
<b>Polonya</b>	12,4	16,6	3,3	-1,2	-9,6	27,0	30,4	6,2	18,4
<b>Portekiz</b>	15,1	23,4	3,3	-13,6	-10,6	15,3	21,0	17,1	15,4
<b>Romanya</b>	10,1	20,8	1,6	2,0	-15,9	21,2	30,0	1,5	-1,8
<b>Slovenya</b>	7,4	10,9	0,6	-24,6	-27,1	19,5	24,2	0,8	10,3
<b>Slovakya</b>	18,1	24,7	9,8	-2,8	8,0	27,3	31,0	16,3	12,9
<b>Finlandiya</b>	16,5	9,1	17,3	5,1	1,4	12,0	27,3	17,3	14,9
<b>İsveç</b>	7,9	1,7	5,2	-5,6	-3,5	9,1	25,0	5,2	12,4

**Kaynak:** (Eurostat, 2022)

Tablo 3’de tamamı görüleceği gibi farklı sektörler arasında yapılan karşılaştırma sonuçları da ilginç sonuçlar ortaya koymaktadır. Üye devletlerden, verilerine ulaşılabilenler arasında, Belçika ve İspanya dışında finans ve sigorta faaliyetlerinde cinsiyete dayalı ücret farkı bir bütün olarak iş sektöründen daha yüksek olarak görülmektedir.

**Tablo 5:** Kamu-Özel Sektör Ayırımına Göre Cinsiyete Dayalı Ücret Farkı, 2020 (%)

	<b>Kamu</b>	<b>Özel</b>
<b>Belçika</b>	1,5	8,5
<b>Bulgaristan</b>	14,3	12,3
<b>Çekya</b>	13,8	20,3
<b>Danimarka</b>	11,2	13,7
<b>Almanya</b>	9,9	22,6
<b>ispanya</b>	8,2	13,9
<b>Hırvatistan</b>	12,4	15,6
<b>İtalya</b>	4,1	16,5
<b>GKRY</b>	-0,3	18,9
<b>Letonya</b>	18,4	20,9
<b>Litvanya</b>	11,0	15,7
<b>Macaristan</b>	11,6	15,6
<b>Hollanda</b>	11,6	19,8
<b>Polonya</b>	-0,6	13,0
<b>Portekiz</b>	15,6	14,0
<b>Romanya</b>	0,2	10,0
<b>Slovenya</b>	7,9	8,6
<b>Slovakya</b>	10,7	18,7
<b>Finlandiya</b>	16,8	16,8
<b>İsveç</b>	8,1	10,0

**Kaynak:** (Eurostat, 2022)

2020’de, AB üye devletlerin büyük birçoğunda özel sektörde kamu sektörüne göre daha yüksek bir cinsiyetler arası ücret farkı bulunmaktadır. Kamu sektöründeki farkın daha az olmasının nedeni kamu sektöründe uygulanan ücret politikalarının özel sektöre göre daha şeffaf olması olarak tahmin edilmektedir.

Kamu ve özel sektör arasındaki ücret belirleme eğilimlerinde farklılıklar bulunabilmektedir. Özel sektörde, çoğu ülkede yüksek vasıflı ve düşük vasıflı işçilerin ücretleri arasında cinsiyet eşitliği için farklı sonuçlar doğuran farklı eğilimler vardır. Özel sektör içindeki ücret dağılımı eşitsizliğini azaltmak için tasarlanmış politikalar dikkate alınmalıdır. Sosyal normların zayıf olduğu ve işgücü piyasalarının parçalanmış olduğu yerlerde, özellikle yönetimin ücret sistemleri üzerinde takdir yetkisine sahip olduğu örgütlerde bazı işçiler ekonomik ranttan orantısız bir pay alabilmektedir (Rubery vd., 2005).



Emek piyasasında kadın ve erkeklerin istihdamı da kırılabilirlik açısından birbirinden farklı olduğundan dolayı Avrupa Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Enstitüsü “kadın ve erkeklerin istihdamda başlangıçtaki düşüşü aşağı yukarı benzer ölçülerde yaşadıklarını, ancak erkeklerin sonraki aylarda yeniden iş bulma olasılıklarının çok daha yüksek olduğunu ve bu da kadınlar için daha uzun vadeli bir yoksulluk krizi olasılığını artırdığını bildirmektedir” (The European Institute for Gender Equality, 2021).

Avrupa Cinsiyet Eşitliği Enstitüsü tarafından geliştirilen Cinsiyet Eşitliği Endeksi, AB’de toplumsal cinsiyet eşitliğinin ilerlemesini ölçmek için bir araçtır. İyileştirilmesi gereken alanlara daha fazla görünürlük sağlamak ve nihayetinde politika yapımcıların daha etkili toplumsal cinsiyet eşitliği önlemleri tasarlamasını desteklemektedir. 2021 yılı için Avrupa Cinsiyet Eşitliği Enstitüsü tarafından yayınlanan Cinsiyet Eşitliği Endeksi’nde AB 100 üzerinden 68 puan almaktadır. Geçen yıla göre 2021 yılında sadece 0,6 puanlık çok küçük bir artış gerçekleşmiştir. Yunanistan 52,5 ile en düşük endeks puanına, İsveç 83,9 ile en yüksek endeks puanına sahiptir. Avrupa Birliği’nin toplumsal cinsiyet eşitliğine ulaşmak için uzun bir yolu bulunmaktadır. 2010 yılından bu yana, AB’nin Cinsiyet Eşitliği Endeksi 4,9 puan artmıştır (European Institute for Gender Equality, 2021).

**Tablo 6:** 2010’dan Günümüze Avrupa Birliği’nde Toplumsal Cinsiyet Eşitliğinde İlerleme

EN İYİ PERFORMANS	İYİLEŞTİRİLMESİ GEREKEN
AB sağlık alanında (87,8 puan), özellikle sağlık hizmetlerine erişim alt alanında (98,2 puan) toplumsal cinsiyet eşitliğine en yakın ülkedir. AB’nin en yüksek ikinci puanı para alanında (82,4 puan) ve en iyi performansı kadın ve erkeklerin ekonomik durumundaki eşitlik alt alanındadır(88,3 puan).	Cinsiyet eşitsizlikleri en çok güç alanında (55,0 puan), özellikle ekonomik karar alma alt alanında (48,8 puan) belirgindir. AB’nin ikinci en düşük puanı bilgi alanındadır (62,7 puan), özellikle cinsiyet ayrımı alt alanında (54,1 puan) iyileştirmeye ihtiyaç bulunmaktadır.
EN BÜYÜK GELİŞME	BİR ADIM GERİ
AB’nin en düşük puanı güç alanındayken, aynı zamanda 2010’dan bu yana en çok geliştiği alanda güçtür (+ 13,1 puan). Bu değişiklikler büyük ölçüde ekonomik (+ 19,8 puan) ve siyasi (+11,0 puan) karar alma alt alanlarındaki gelişmelerden kaynaklanmaktadır.	2010’dan bu yana, AB’nin puanı, esas olarak sosyal faaliyetlerdeki artan cinsiyet eşitsizlikleri nedeniyle(-4,0 puan) bu alandaki puanı biraz gerilemiştir(-0,3 puan).

**Kaynak:** (European Institute for Gender Equality, 2021)

Avrupa Birliği’nin toplumsal cinsiyet eşitliğine odaklanmasının bir dizi sosyal göstergedeki iyileşmede etkisi olduğu yadsınamaz. Bununla birlikte, kullanılan üst düzey söylem, üretilen katı ve yumuşak zorunluluk sayısı ve bu yönde oluşturulan yapı ve kurumların sayısı dikkate alındığında, bu etki çok mütevazı veya sınırlı olarak değerlendirilebilecektir (Muñoz, 2022).

## SONUÇ

Kadın ve erkek eşitliği AB’nin kuruluşundan bu yana temel değerlerinden biri olmasının yanı sıra AB’nin ekonomik büyüme, istihdam, sosyal uyum ve rekabet edebilirlik hedeflerine ulaşması için gerekli bir unsurdur. Cinsiyete dayalı ücret

farkını kapatmak, AB için öncelikli politika alanlarından biridir. AB'nin cinsiyete dayalı ücret farkını kapatma arzusu ve cinsiyet eşitliğini sağlama taahhüdü birçok yasal düzenlemenin kabul edilmesini sağlamaktadır. Ancak AB bu alanlarda yalnızca yasal düzenlemeler kabul etmek dışında evde, işyerinde ve genel olarak toplumda toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamayı amaçlayan adımlar atmalıdır.

Hâlihazırda önlenememiş olan cinsiyete dayalı ücret eşitsizliği, vatandaşlar için ekonomik ve sosyal olarak birçok mağduriyet yaratmaktadır. “Mağdurlarına adalet aramaları ve eşit ücret haklarını savunmaları için tazminat bir gerekliliktir. Eşit ücret hakkının uygulanmasını hızlandırmak için bu tazmin, mahkemelerin veya yetkili makamların, erkeklerle kadınlar arasında eşit işe veya eşit işe eşit ücret ilkesine ilişkin herhangi bir hak veya yükümlülüğün ihlalinin tespit eden durumlarda ihtiyati tedbir kararları verebilmesini sağlayacaktır (European Commission, 2022a).

Cinsiyete dayalı ücret eşitsizliği doğrudan ve dolaylı olarak birçok faktörden kaynaklanmaktadır. Ancak kesin olan böyle bir eşitsizliğin varlığıdır. Bir sorunun tespit edilmesi tek başına yeterli olmasa da çözüm için gereklidir. Bu nedenle cinsiyete dayalı ücret eşitsizliğine dair verilerin tüm üye devletlerce açıklanması gerekmektedir. AB, Birlik düzeyinde birçok düzenleme ile üye devletlere yol gösterici olmaktadır ancak istatistikî veriler yalnızca düzenleme yapmanın ve tavsiye de bulunmanın tek başına yeterli olmadığını göstermektedir. Elbette hiçbir çaba boş yere değildir, yapılan düzenlemeler ile cinsiyete dayalı eşitsizlikler yavaş da olsa azalmaktadır. Ancak ideal olan AB gibi bir yapıda halen cinsiyetin bir ayrımcılığın bulunmamasıdır. Bu nedenle doğrudan veya dolaylı olarak cinsiyete dayalı ücret eşitsizliğinin tamamen ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bu yalnızca bir sosyal politika alanına giren bir sorun değildir. Cinsiyete dayalı ücret eşitsizliği emeğin veriminden yeterince yararlanmaya da engel teşkil etmektedir. Emek arz ve talep uyumsuzluğunun yaşandığı, emeğin hızla yaşlandığı Avrupa emek piyasasında kadın emeğinin veriminden tam anlamıyla yararlanmak, ekonomik olarak da Birliği ayakta tutacak unsurlardan biridir. Bu nedenle eşit işe eşit ücret ilkesinin uygulanmasının toplumda yaygınlaştırılması için yasal düzenlemelerden fazlası, üye devletler için bağlayıcı olacak şekilde yapılmalıdır. Bireyler, tüm farklılıklarıyla birlikte eşit fırsatlara ulaşabilmeli, eşit işlere karşı eşit ücretler kazanabilmeli ve adil emekli maaşı almalıdır.

Ayrıca kadınlar ve erkekler için eşit işe eşit ücret veya eşit değerde iş için eşit ücret ilkesinin gereği olarak, ücret dışında işçilerin doğrudan veya dolaylı olarak aldıkları nakdi veya ayni diğer her türlü bedele yansıtılmalı, ücret kavramı sadece maaşı değil, ikramiye, fazla mesai tazminatı, seyahat kolaylıkları, barınma gibi ek faydaları da içermelidir (European Commission, 2022a).

Üye devletlerin birbirinden farklı emek piyasası özelliklerine sahip olmaları nedeniyle AB'nin üye devletlere eşit işe eşit ücret ilkesinin kapsamı ile ilgili bilgilendirici, yönlendirici ve destekleyici stratejiler oluşturması gerekmektedir.

Ayrıca üye devletleri cinsiyete dayalı ücret ayrımcılığı ile mücadelelerinde kendilerine yeterli kaynakların tahsis edilmesini sağlamalıdır.

Cinsiyete dayalı ücret eşitsizliğinin temelinde yer alan esas unsur olan kadınların iş-yaşam dengesini sağlayacak düzenlemeler ve teşvikler bu eşitsizliği gidermek için en güçlü silahlardan biridir. Bu nedenle emek piyasasından çocuk, bakım gibi nedenlerle kadının emek piyasasından dışlanması önüne geçilmesi, yarı zamanlı çalışma sürelerine mahkum edilmemesi ve aile bakımı konusunda kadın ve erkeğin eşit sorumluluğa sahip olduğu anlayışına uygun düzenlemeler yapılması önemli adımlar olarak değerlendirilmektedir. Son olarak cinsiyete dayalı ücret eşitsizliği yalnızca kadınların emek piyasasında uğradığı bir ayrımcılık değildir. Erkeklerden daha az ücret ile çalışan kadınların emeklilik dönemlerinde elde edeceği gelirler de yine erkeklerden daha az olmasına ve kadınların erkeklerden daha fazla yoksulluk riski ile karşılaşmasına neden olmaktadır. Hem üye devletler hem de aday statüsünde bulunan ülkeler için AB'nin yasal düzenlemeleri, uygulamaları ve teşvik politikaları oldukça önemlidir. Bu nedenle cinsiyete dayalı ücret eşitsizliği konusunda daha istekli ve teşvik edici politikalar uygulaması Avrupa emek piyasasının geleceği için önem arz etmektedir.

**KAYNAKÇA**

Akyıldız, H. (2001). *Ücret Yapısının Oluşumu*. Isparta: SDÜ Basımevi.

A. E. (2010). Avrupa Birliği Direktifleri ışığında Türk Çalışma Mevzuatında Kadın. *Çalışma ve Toplum, 1*, 253–276.

Clavero, S. ve Galligan, Y. (2021). Delivering gender justice in academia through gender equality plans? Normative and practical challenges. *Gender, Work & Organization, 28*(3), 1115–1132. doi:10.1111/GWAO.12658

Duncan, S. (2000). *Gender, Economy and Culture in the European Union*. Routledge.

Duruoğlu, T. (2007). Emek piyasasında cinsiyetçi ücret ayrımı: Bursa Organize Sanayi Bölgesinde bir araştırma. *İletişim, Kuram ve Araştırma Dergisi, 24*, 61–76.

Ehrenberg, R. G. ve Smith, R. S. (1994). *Modern labor Economics: Theory and Public Policy*. New York: HarperCollins College Publishers.

European Commission. (2020a). *A Union of equality: Gender Equality Strategy 2020-2025*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0152#footnote40> adresinden erişildi.

European Commission. (2020b). *Evaluation of the relevant provisions in the Directive 2006/54/EC implementing the Treaty principle on 'equal pay for equal work or work of equal value'*. [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/swd-2020-50\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/swd-2020-50_en.pdf) adresinden erişildi.

European Commission. (2022a). Proposal for a directive of the european parliament and of the council to strengthen the application of the principle of equal pay for equal work or work of equal value between men and women through pay transparency and enforcement mechanisms. 20 Mart 2022 tarihinde <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52021PC0093> adresinden erişildi.

European Commission. (2022b). The gender pay gap situation in the EU. 23 Mart 2022 tarihinde [https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equal-pay/gender-pay-gap-situation-eu\\_en](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equal-pay/gender-pay-gap-situation-eu_en) adresinden erişildi.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2010). Addressing the Gender Pay Gap: Government and social partner actions. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2010/working-conditions-industrial-relations/addressing-the-gender-pay-gap-government-and-social-partner-actions> adresinden erişildi.

European Institute for Gender Equality. (2016). *Gender equality in Academia and Research. Publications Office of the European Union*. Luxembourg. <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/gear> adresinden erişildi.

European Institute for Gender Equality. (2021). Gender Equality Index. 21 Mart 2022 tarihinde <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2021> adresinden erişildi.

Eurostat. (2022). Gender pay gap statistics. 31 Mart 2022 tarihinde [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender\\_pay\\_gap\\_statistics#Gender\\_pay\\_gap\\_levels\\_vary\\_significantly\\_across\\_EU](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics#Gender_pay_gap_levels_vary_significantly_across_EU) adresinden erişildi.

González, P., Santos, L. D. ve Santos, M. C. (2008). Gender pay differentials in Portugal: Contributions to the Employment Policy Debate in the European Union. *Social Policy & Administration, 42*(2), 125–142. doi:10.1111/J.1467-9515.2008.00599.X

Hedija, V. (2017). Sector-specific gender pay gap: evidence from the European Union Countries, Economic Research-Ekonomska Istraživanja. *Economic RESEARCH-Ekonomska istraživanja, 30*(1), 1804–1819. doi:10.1080/1331677X.2017.1392886

Hyland, M., Islam, A. ve Muzi, S. (2020). Firms' Discriminatory Behavior, and Women's Employment in the Democratic Republic of Congo. *Policy Research Working Paper 9224* içinde . Washington: The World Bank.

- ILO. (1951). Equal remuneration convention. [https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEX\\_PUB:12100:0::NO::P12100\\_Ilo\\_Code:C100](https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEX_PUB:12100:0::NO::P12100_Ilo_Code:C100) adresinden erişildi.
- Kırkpınar, N. (2016). Avrupa Birliği ve Türkiye’de Kadının Ekonomik Hayattaki Yeri. *Karatahta İş Yazıları Dergisi*, 4, 67–90.
- Leythienne, D. ve Pérez-Julián, M. (2022). Gender pay gaps in the European Union-a statistical analysis. <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3888793/14368632/KS-TC-22-002-EN-N.pdf/4951104b-f01d-0964-717a-be0ea3dfd9e4?t=1646390910287> adresinden erişildi.
- Meulders, D., Plasman, R. ve Rycx, F. (2004). Earnings Inequalities: Gender, Race and Sexual Orientation. *International Journal of Manpower*, 25(3/4), 245–270.
- Muñoz, I. G. (2022). Critical Analysis of the Role of the European Union on Gender Equality Progress. The Case Of Research Policy. *Revista De Estudios Europeos*, 79, 457–472.
- Oaxaca, R. (1973). Male–Female Wage Differentials in Urban Labor Markets. *International Economic Review*, 14, 693–709.
- Özen Kutaniş, R. ve Ulu, S. (2016). İşgücü Piyasalarında Ayrımcılığın Kaynakları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 35, 359–372. <http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/view/1209/1074> adresinden erişildi.
- Palaz, S. (2005). Avrupa Birliği Cinsiyet Temelli Ayrımcılığı Önleyici Politikalar. *Liberal Düşünce*, 38–39, 2005.
- Rawls, J. (2001). *Justice as Fairness: A restatement*. Harvard University Press.
- Rubery, J., Grimshaw, D. ve Figueiredo, H. (2005). How to Close the Gender Pay Gap in Europe: Towards the Gender Mainstreaming of Pay Policy. *Industrial Relations Journal*, 36(3), 184–213. doi:10.1111/J.1468-2338.2005.00353.X
- Salman, F. (2007). *Hep Yenik Başlama Duygusu, Türkiye’de Ayrımcılık Uygulamaları: Mağdurlar ve Uzmanlar Anlatıyor*. Ankara: STGM Yayınları.
- Schober, T. ve Winter-Ebmer, R. (2011). Gender Wage Inequality and Economic Growth: is there Really A Puzzle?-A comment. *World Development*, 39(8), 1476–1484.
- The European Institute for Gender Equality. (2021). Gender Equality and the Socio-Economic Impact of the COVID-19 Pandemic. *Publications Office of the European Union*.
- The World Bank. (2022). *Women, Business and the Law 2022*. <https://wbl.worldbank.org/en/wbl> adresinden erişildi.
- Wodon, Q., Onagoruwa, A., Malé, C., Montenegro, C., Nguyen, H. ve La Brière, B. de. (2020). How Large is the Gender Dividend? Measuring Selected Impacts and Costs of Inequality. *Cost of Gender Inequality Note* içinde . Washington: The World Bank.
- Yılmaz, B. O. (2017). Lizbon Stratejisinden Avrupa 2020 Stratejisine Avrupa Birliği’nin Toplumsal Cinsiyet Politikaları Nerede Duruyor? *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (54), 192–213.

# ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİ (AHS) VE COĞRAFI BİLGİ SİSTEMLERİ (CBS) İLE BİNGÖL MERKEZ İLÇE'NİN (BİNGÖL) TAŞKIN DUYARLILIK ANALİZİ<sup>1</sup>

Vedat AVCİ<sup>2</sup>, Kemal KIRANŞAN<sup>3</sup>

## GİRİŞ

İç içe geçmiş olayların bir sonucu olarak meydana gelen sel ve taşkınların terim olarak çoğu zaman eş anlamda kullanıldığı görülür. Seller, daha çok yukarı havzalarda ve yan derelerde ani olarak meydana gelmektedir. Seller, fazla miktarda katı materyal (taşıntı) içeren yüksek su akışlarıdır. Taşkınlar ise akarsulara bağlı olarak, daha çok vadi tabanlarında ve aşağı havzalarda meydana gelir. Taşkın sırasında su kütlelerinin içerdiği katı materyal miktarı sellere oranla daha azdır (Görçelioğlu, 1996; Uzunsoy ve Görçelioğlu, 1985). Sel/taşkınlar, en şiddetli doğal afetler arasındadır. Sel-taşkınlar, mülk ve iletişim altyapısında önemli ve geri dönüşü olmayan hasarlara neden olmakta, bu durum hem insan hem de hayvancılık açısından önemli can kayıplarına, ayrıca tarımsal ürün ve tarım arazilerinin kaybına neden olmaktadır. Dünyada en fazla zarara yol açan sel/taşkınlar, Çin (1935, 1931, 1887), Guatemala (1949), Bangladeş (1974), Venezuela (1999), İran (1954), Hindistan (2013), Japonya (1953) ve Peru'da (1941) meydana gelmiştir (Swain vd., 2020). Ülkemizde ise Ankara-Hatip Çayı (1957; Kaynar, 2017), “Adıyaman-Sincik (1956), Silopi (1974), Suluova (1979), Akçaabat (1990), İzmir (1995), Trabzon-Rize (1998), Rize (1990)” (DSİ, 2001), Kastamonu-Bozkurt (2021) en şiddetli sel/taşkın olaylarına örnek olarak verilebilir. Taşkın haritalama, risk yönetimini kolaylaştırır. Taşkınlar, çok boyutlu dinamik olaylardır; bu nedenle, Coğrafi Bilgi Sistemleri (CBS) ve Uzaktan Algılama (UA) verileri, su baskınına uğramış alanları belirlemek için büyük ölçüde kullanılmaktadır. Yağış oranı, akarsu yoğunluğu, drenaj ağı, toprak ve su erozyonu

1 Bu çalışma “Bingöl Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi (BÜBAP) BAP-FEF.2017.00.009 nolu projeden değiştirilerek hazırlanmıştır. Desteklerinden ötürü BÜBAP'a teşekkür ederiz”

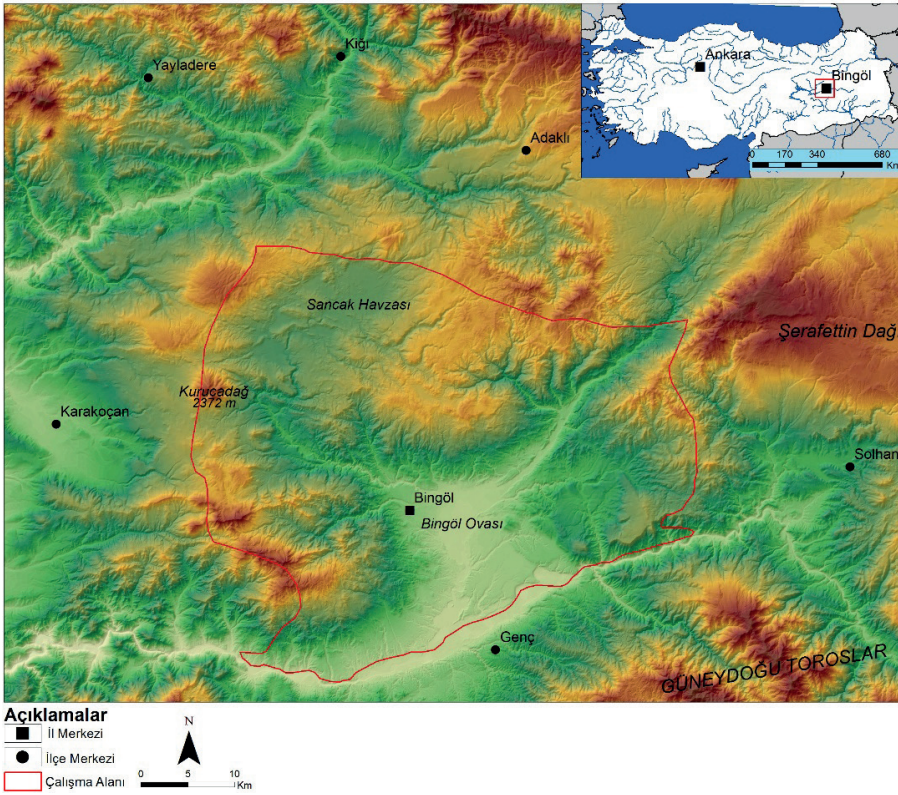
2 Dr. Öğ. Üyesi, Bingöl Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Coğrafya Bölümü, orcid: 0000-0003-1439-3098, vavci@bingol.edu.tr

3 Dr. Öğ. Üyesi, Bingöl Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Coğrafya Bölümü, orcid: 0000-0002-6024-4571, kkiransan@bingol.edu.tr

gibi temel parametreler, yükseklik, eğim ve engebelilik indeksi taşkına yol açan ve duyarlılık çalışmalarında değerlendirilen parametrelerdendir (Swain vd., 2020). Şehirleşme, sanayileşme, ulaşım (Avcı ve Sunkar, 2015, 2018; Karabulut vd., 2007; Sönmez ve Kesici., 2012; Tonbul ve Sunkar, 2008) su baskınına yol açan insan kökenli nedenlerdir. Literatürde, havza fiziksel ve litolojik özellikleri, arazi kullanımı, arazi örtüsü, jeolojik koşullar, yağış ve drenaj özellikleri göz önünde bulundurularak taşkın duyarlılığını belirleyen çalışmalar bulunmaktadır (Akay, 2021). Ülkemizde hızlı ve plansız kentleşme sel/taşkın olaylarında son yıllarda belirgin bir artışın yaşanmasına neden olmuştur (Ceylan vd., 2007). Bu çalışmada Bingöl Merkez ilçede taşkına duyarlı alanların Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) ve Coğrafi Bilgi Sistemleri (CBS) ile belirlenmesi amaçlanmıştır. AHS ve CBS kullanılarak taşkın duyarlılığının belirlendiği çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Özcan, 2017; Şengün vd., 2019; Tokgözlü ve Özkan, 2018; Yılmaz vd., 2017). AHS ve CBS ile yapılan analizlere göre Bingöl Merkez ilçede taşkına duyarlı alanlar az olmasına karşın, duyarlılığın yüksek olduğu alanlar yerleşme ve tarım-mera alanlarına tekabül etmektedir. Bu sonuç olası bir su baskını olayında ciddi bir risk nedenidir.

### **ÇALIŞMA ALANI VE BAŞLICA ÖZELLİKLERİ**

Bingöl, ülkemizde sel-taşkın (su baskını) olaylarının en fazla görüldüğü illerden biridir AFAD kayıtlarına göre 1950-2019 yılları arasında ilde 185 su baskını olayı yaşanmıştır. Su baskını olaylarında il içerisinde Merkez ilçe, ilk sırada yer almaktadır (AFAD, 2020). Yağış miktarının fazla olması, doğal bitki örtüsünün tahrip edilmesi, erozyonun yüksek olması, dere yataklarına yapılan müdahaleler ve hızlı kentleşmeye bağlı olarak su baskını olaylarının arttığı görülmektedir. Çalışma alanı, Doğu Anadolu Bölgesi'nin Yukarı Fırat Bölümü'nde yer almaktadır. Bingöl Merkez ilçenin kuzeyinde Adaklı-Kığı Havzası, batısında Karakoçan Havzası, güneyinde Güneydoğu Toroslar ve doğusunda ise Solhan Havzası bulunmaktadır (Şekil 1).

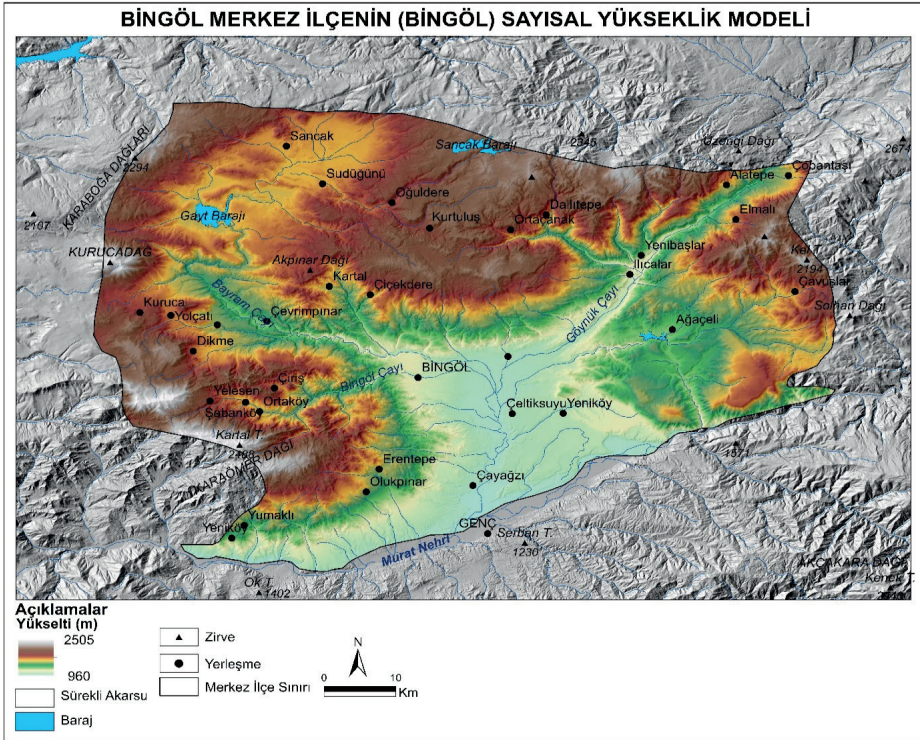


Şekil 1: Bingöl Merkez İlçenin (Bingöl) Lokasyon Haritası

Çalışma alanı ve çevresinin temel kayaçlarını, Paleozoyik-Alt Mesozoyik yaşlı metamorfikler oluşturmaktadır. Bu birimler, araştırma sahasının güneyinde Güneydoğu Toros Orojenik Kuşağı boyunca yüzeylenir. Temel kayaçların üzerine tektonik olarak Üst Kretase yaşlı ofiyolitik melanj birimleri gelir. Ofiyolitik melanj, çalışma sahası batısında yüzeylenir. Bu birimlerin üzerine Eosen-Alt Miyosen dönemli denizel çökel bir istif gelmektedir. Bu istif, alt seviyelerde fliş ile başlamakta, üstte doğru resifal kireçtaşı, kumtaşı, miltaşı, killi kireçtaşı ve kireçtaşına geçmektedir. Denizel birimler, Üst Miyosen yaşlı karasal çökel birimler tarafından uyumsuz olarak örtülür. Bu birim, aktif tektonizma ve volkanizma ile karakterize olan bir istif olup, araştırma sahasında Solhan Formasyonu (bazalt, andezit, tüf ve aglomera) ve Pliyo-Kuvaterner yaşlı Palu Formasyonu (kırıntılı çökeller) ile temsil edilir (Sümengen, 2011; Şaroğlu ve Yılmaz, 1984; Şaroğlu ve Yılmaz, 1986; Tonbul, 1990). Volkano-sedimanter bir formasyon olan Solhan Formasyonu, genel olarak çakıltaşı düzeyleri ile başlamakta, kumtaşı ve silttaşı ile devam ederek üstte doğru tüf ve aglomeraya geçmektedir. En üst seviyelerinde ise andezit ve bazalt akıntıları bulunmaktadır (Şaroğlu ve Yılmaz, 1984; Şaroğlu ve Yılmaz, 1986; Tonbul, 1990). Çetindağ (1985), tarafından adlandırılmış olan Palu Formasyonu, çakıltaşı, kumtaşı ve çamurtaşından oluşur. Bu birim, Bingöl

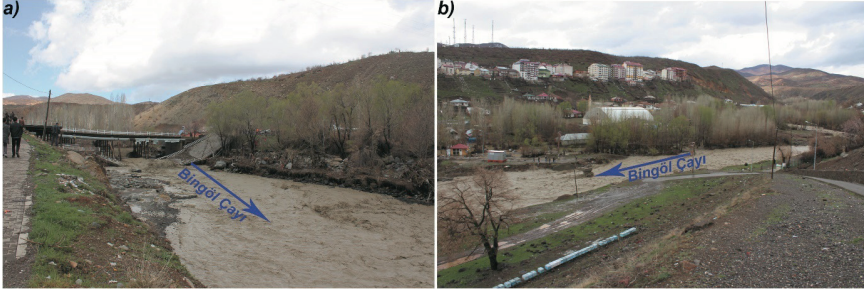


Havzası'nın kenarında kırmızımsı kahverengi, kaba taneli malzemeden oluşmuş alüvyon yelpazesi niteliğinde karasal çökeller, havza ortası ve güneyine doğru ise daha ince taneli kil, kum ve çakıltaşı bileşimli sığ gösel ve nehirsal sedimentlerle karakterize edilir (Tonbul, 1990). Başta Murat Nehri ve Göynük Çayı vadi tabanları olmak üzere havza tabanında görülen alüvyonlar ise Holosen yaşlı genç çökellerdir. Bu alüvyonlar, havza tabanının kuzeyinde ve Genç ilçesi çevrelerinde geniş alan kaplar. Alüvyonların fazla olduğu alanlar, aynı zamanda ova tabanına da karşılık gelmektedir. Çalışma alanı GB'dan Karaömer Dağı, batıdan Kurucadağ, KB'dan Karaboğa Dağları, kuzeyden Üzengi Dağı, doğudan Solhan Dağı ve güneyden Murat Vadisi ile sınırlanmıştır (Şekil 2). İncelenen alanı çevreleyen dağlık kütleler volkanik karakterdedir. Araştırma sahasını GB'dan sınırlandıran Karaömer Dağı'nda litolojik ve tektonik yapıdan dolayı yoğun erozyon ve kütle hareketleri görülmektedir. Kurucadağ, volkanik bir kütle olup, çalışma sahasını batıdan sınırlandırmaktadır. Sancak Havzası'nı batıdan çevreleyen Karaboğa Dağları Sancak-Uzunpazar Fayı tarafından kesildiği için havza tabanı ile 500 m'yi geçen yükselti farkı oluşmuştur. KD'da yer alan Üzengi Dağı üzerinde platolar fazlaca yer almaktadır. Solhan Dağı, Merkez ilçeyi doğudan sınırlandıran bir küttür. Bingöl Ovası ve Sancak Havzası, Merkez ilçe sınırları içerisinde yer alan depresyonlardır. Sahayı, Murat Nehri'nin kolları olan Göynük Çayı, Bayram Çayı ve Bingöl Çayı drene etmektedir.



Şekil 2: Bingöl Merkez İlçenin (Bingöl) Sayısal Yükseklik Modeli

Araştırma sahası D-B yönünde yaklaşık 54 km genişlikte, K-G yönünde yaklaşık 45 km uzunluktadır. Merkez ilçenin toplam alanı 1736, 574 km<sup>2</sup>'dir. Merkez ilçede eğim 0-68,8° arasında değişen değerler göstermekte olup, ortalama eğim değeri 12,95°'dir. Eğim, batıda, kuzeyde ve doğuda yer alan dağlık sahalarda yüksek iken, Bingöl Ovası, Sancak Havzası ve Murat Nehri ile Göynük Çayı vadilerinin tabanında düşüktür. Bu sahalarda plato yüzeylerinde düşük eğimler ölçülmüştür. 2-15° arasında eğime sahip olan alanların oranı en fazla olup, % 48,2'dir. En az alana/orana sahip eğim grubu 45° ve üzeridir (% 0,10). Araştırma sahasında yamaç eğim yönünde (bakı), güneyli yönlerin oranı daha fazladır. Güneyli yönlerin oranı % 36,6, kuzeyli yönlerin oranı % 29,9, düz alanların oranı % 7,47,'dir. Doğu yönlü yamaçlar % 14,4, batı yönlü yamaçlar % 9,8 oran kaplamaktadır. Bingöl Merkez ilçede minimum yükselti 960 m, maksimum yükselti 2505 m olarak ölçülmüştür. Çalışma alanının ortalama yükseltisi 1557 m'dir. Yükselti güneyden, batıya, kuzeye ve doğuya doğru artmaktadır. Çalışılan alanın % 91,4'ü 1000-2000 m arasında yükseltiye sahiptir. 1000 m altında ve 2000 m'nin üstünde yükseltiye sahip olan alanların oranı oldukça azdır. 1500-1750 m yükseltiye sahip olan alanların oranı en fazla olup, % 28,6'dır. Topoğrafik nemlilik indeksi (TWI) değerleri 1,25-19,3 arasında değişmektedir. Çanak alanlarda TWI değerleri yüksek, dağlık alanlarda TWI değerleri düşüktür. TWI değerlerinin 1,25-5,79 arasında değiştiği sahalarda % 55,77 oran kaplamaktadır. Akarsu gücü indeksi (SPI) değerleri -6,90 ile 14,35 arasında değişmektedir. SPI değerleri morfolojiye bağlı olarak dağlık alanlarda yüksek, çanak alanlarda düşüktür. 2018 yılı Corine verisine göre orman alanları % 13,57 'lik orana sahiptir (URL-1). Çalışma alanında zonal, azonal ve intrazonal topraklar yayılım göstermektedir. Zonal toprak grubundan kahverengi orman toprakları sınırlı yayılışa sahip olup, Akpınar Dağı batısında görülür. Kireçsiz kahverengi orman toprakları Merkez ilçe doğusunda geniş bir yayılım alanına sahiptir. Ortaçanak batısı, Ağaçalı ve çevresinde bu topraklar görülmektedir. Kahverengi topraklar dar alanlı olup, Akpınar Dağı KB'sında görülmektedir. Kireçsiz kahverengi topraklar, Sancak Barajı güneyi, Çiçekdere doğusu, Karaömer Dağı doğusu ve Çayağzı kuzeyi ile Çeltiksuyu-Yeniköy arasında görülmektedir. Azonal topraklardan alüvyal topraklar Bingöl Ovası ile Murat Nehri ve Göynük Çayı vadi tabanlarında, kolüvyal topraklar ise Sancak çevresinde görülmektedir. İncelenen alanda intrazonal toprak grubundan bazaltik topraklar yaygındır. Volkanik litolojiye bağlı olarak oluşan bu topraklar Kurucadağ ve çevresinde Karaboğa Dağları doğusunda, Sancak doğusunda, Akpınar Dağı ve çevresinde, Bingöl kuzeyinde ve Solhan Dağı batısında görülmektedir (Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğü, 2001). 13-14 Nisan 2017'de m<sup>2</sup>'ye düşen 51,8 kg yağış Bingöl (Çapakçur) Çayı Yukarı Havzası'nda sel meydana getirmiş, bu sel aşağı havzaya taşkına neden olmuş, vadi tabanında yer alan ev ve işyerleri, hayvan barınakları zarar görmüş ve araç-yaya köprüleri yıkılmıştır. Sel/taşkında 84 hayvan telef olmuş, 18 yapıda hasar meydana gelmiştir (Avcı ve Kıranşan, 2017, Foto 1 a, b).



**Foto 1:** 13-14 Nisan 2017 tarihinde meydana gelen taşkın olayına bağlı olarak Bingöl Çayı üzerinde yer alan araç (a) ve yaya köprüsü (b) yıkılmıştır.

Taşkın sonucunda Bingöl Çayı vadi tabanına oldukça yakın konumda yer alan yerleşmeler ve tarım alanları su altında kalmıştır (Foto 2 a, b). Vadi tabanında yer alan çok sayıda hayvan barınağı da yükselen su kütlesi altında kalmış, çok sayıda büyükbaş hayvan telef olmuştur.



**Foto 2.** 13-14 Nisan 2017 tarihinde Bingöl (Çapakçur) Çayı'nın taşması sonucunda çay kenarında yer alan yerleşmeler (a) ve tarım alanları (b) zarar görmüştür

Şiddetli erozyona bağlı olarak taşınan malzemenin dere yatağında birikmesi ve dere yatağının daraltılması taşkınların diğer nedenleridir (Foto 3 a, b).



**Foto 3.** Sel ve taşkınların meydana gelmesinde şiddetli erozyon (a) ve taşkın ıslah çalışmaları ile dere yatağının daraltılmasının (b) etkisi yüksektir

Bingöl'ün batısında yer alan Bingöl (Çapakçur) Çayı Havzası'nda eğim değerleri oldukça yüksek olup, kısa mesafelerde yüksek değişkenliği dikkat çekmektedir. Litolojinin aglomera, tuf, kil ve marndan oluştuğu havzada bitki örtüsü seyrek. Litoloji, eğim ve bitki örtüsüne bağlı olarak havzada drenaj yoğunluğu oldukça

yüksektir. Jeomorfolojik, jeolojik, hidrografik ve bitki örtüsü özellikleri yukarı havzada seller, aşağı havzada ise taşkınlar görülmektedir (Avcı ve Kıranşan, 2017). Havza kaynaklı taşkınların görülmesi şiddetli erozyon ile de ilişkilidir. Erozyonu önleyici çalışmalar yapılmasına karşın şu aşamada istenilen sonuca ulaşılamamıştır. Merkez ilçeyi etkileyecek sel/taşkınların havzadaki erozyonla doğrudan bağlantılı olması, erozyonla mücadele çalışmalarının sürdürülmesini gerektirmektedir.

### **MATERYAL VE YÖNTEM**

Bu çalışmada Bingöl Merkez ilçede taşkın duyarlılığı belirlenmiş ve 13-14 Nisan 2017 tarihinde meydana gelen taşkın olayı meteorolojik parametrelere göre değerlendirilmiştir. Çalışmanın ilk bölümünde 13-14 Nisan 2017 tarihinde meydana gelen taşkın olayı meteorolojik verilerle değerlendirilmiş, 2. bölümde ise taşkına duyarlı alanlar belirlenmiştir. Taşkın duyarlılığının haritalanması, taşkın risk bölgelerini karakterize etmek ve zarar azaltma yaklaşımlarını planlamak için esastır (Swain vd., 2020). Taşkın duyarlılık haritalanmasında olaya yol açan faktörlerin iyi tanımlanmış olması, duyarlılık haritalarının doğruluğu üzerinde önemli rol oynamaktadır (Akay, 2021; Stefanidis ve Stathis, 2013). Bu çalışmada eğim, bakı, yükselti, TWI, SPI, NDVI ve toprak katmanları taşkın duyarlılık analizinde kullanılan faktörlerdir. Çalışma alanına ait sayısal topoğrafya haritalarından 10\*10 m çözünürlüğünde Sayısal Yükselti Modeli (SYM) oluşturulmuştur. SYM'den eğim, bakı, yükselti, TWI ve SPI katmanları aynı hücre boyutunda oluşturulmuştur. Eğim, bakı, yükselti katmanları ArcGIS 10.1 Programı Spatial Analiz Modülü, TWI ve SPI katmanları ise SAGA GIS yazılımı Terrain Analiz-Hydrology-Topographic Indices Modülü ile oluşturulmuştur. Çalışma alanına ait 10/06/2015 tarihli Landsat 8 uydu görüntüsünden (URL-2) Normalize Fark Bitki İndeksi (NDVI), Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğü (2001) tarafından hazırlanan Bingöl İli arazi varlığı verilerinden yararlanılarak toprak katmanı oluşturulmuştur. NDVI, ArcMAP-Spatial Analiz-Raster Calculator aracı ile, (URL-3), formülü ile hesaplanmıştır. Tüm katmanlar aynı hücre boyutunda (10\*10) yeniden sınıflandırılmıştır. Çalışmada kullanılan katmanların taşkın duyarlılığındaki ağırlık değerleri Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) ile belirlenmiştir. AHS, aynı anda iki kriterin önemini karşılaştırmaya izin verir. Saaty (1980) tarafından karar verme süreci çerçevesinde önerilen ve geliştirilen bu teknik, göreceli öneme sahip faktörlere bir ağırlık değeri oluşturur. Yöntemde ikili karşılaştırma matrisi, ikili karşılaştırmaları girdi olarak alır ve bunların göreceli ağırlıklarını çıktı olarak üretir. İkili karşılaştırma matrisinin tutarlılık derecesi, Tutarlılık Oranı (Consistency Ratio-CR) ile ölçülür. Genel kural olarak 0.10'dan küçük veya eşit bir CR, kabul edilebilir karşılaştırma matrisini ifade eder. CR değeri, 0.10'ın üzerinde ise matrisin revize edilmesi gerekir (Lawal vd., 2012). Katman alt grupları ile katmanların ikili karşılaştırma matrisinde elde edilen CR değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisindedir (Tablo 2). Bu ağırlık değerleri katman alt gruplarının öznitelik tablosuna eklenmiştir. Bu işlem Arcmap Spatial Analiz-Reclass-Lookup aracı kullanılarak yapılmıştır. Toprak katmanı

vektör formattan raster formata dönüştürülmüştür (Conversion-Polygon to Raster). Raster Calculator aracı ile, her katman AHS ağırlık değeri ile çarpılarak toplanmış ve duyarlılık haritası oluşturulmuştur (Taşkın duyarlılığında eğim, TWI ve NDVI katmanları yüksek ağırlık değerlerine sahipken, diğer katmanlar görece daha düşük ağırlık değerine sahiptir. Katman ve alt sınıfların ağırlıklandırılmasında, CR değeri kabul edilebilir değer olan 0,1'nin altındadır.

## BULGULAR

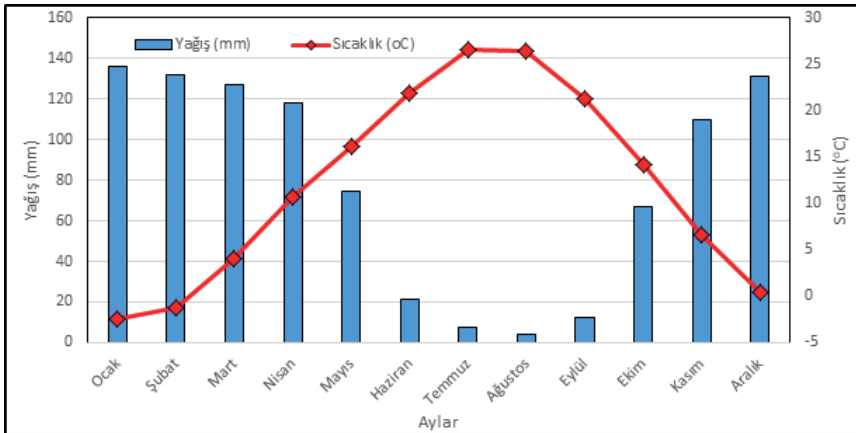
Bu bölümde 2017 yılında meydana gelen taşkın olayı meteorolojik parametrelere göre değerlendirilmiş ve Bingöl Merkez ilçede jeomorfolojik faktörler, bitki örtüsü ve toprak özellikleri birlikte değerlendirilerek taşkın duyarlılık haritalaması yapılmıştır.

### 13-14 Nisan 2017 Taşkın Olayının Meteorolojik Parametrelere Göre Değerlendirilmesi

Uzun yıllar ortalamasına göre Bingöl'de yıllık ortalama sıcaklık 12 °C iken, yağış toplamı 940 mm'dir. Yıllık yağışın en büyük bölümü kış mevsiminde düşerken, en az yağışlı olan dönem ise yazdır (Tablo 1; Şekil 3). Çalışma alanında 1500 m'yi geçen yükselti farkı nedeniyle sıcaklık ve yağış değerlerinin dağılımında farklılık meydana **görülmektedir**. Dağlık sahalarda kar şeklinde yağışların daha fazla olması ve kar erimelerinin ilkbaharda artması taşkınların görülmesinin nedenlerinden biridir.

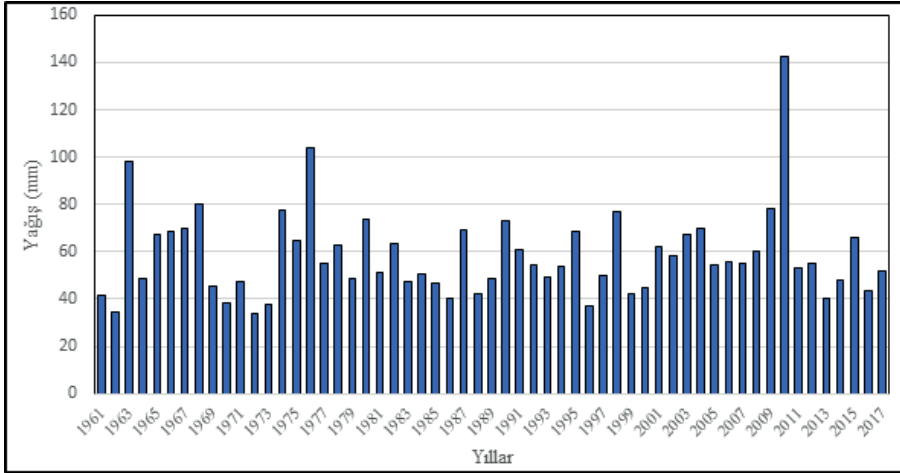
**Tablo 1:** Bingöl'de Uzun Yıllar Aylık Ortalama Sıcaklık ve Yağış Değerleri (1928-2017, (MGM, 2017).

Meteorolojik Parametre	Aylar												Yıllık
	O	Ş	M	N	M	H	T	A	E	E	K	A	
Sıcaklık (°C)	-2,5	-1,3	4	10,7	16,1	21,9	26,6	26,4	21,2	14,1	6,6	0,4	12
Yağış (mm)	135,8	131,6	127,2	117,6	74,8	21,2	7,4	4,3	12,7	67,1	109,4	130,9	940



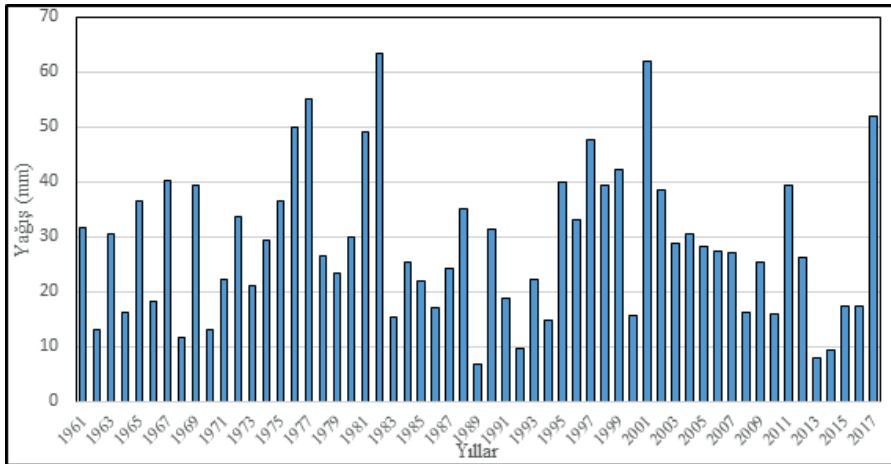
**Şekil 3:** Bingöl'de Uzun Yıllar Aylık Ortalama Sıcaklık ve Yağış Değerlerinin Aylık Dağılımı (1928-2017, (MGM, 2017).

Taşkın değerlendirilmesinde maksimum yağışların da dikkate alınması gerekmektedir. Bingöl Meteoroloji İstasyonu verilerine göre maksimum yağışların dağılımı incelendiğinde 1963, 1976, 2010 yılları maksimum yağışların en fazla olduğu yıllar olarak dikkat çekmektedir (Şekil 4).



Şekil 4: Bingöl'de Maksimum Yağışların Yıllara Göre Dağılımı (MGM, 2017)

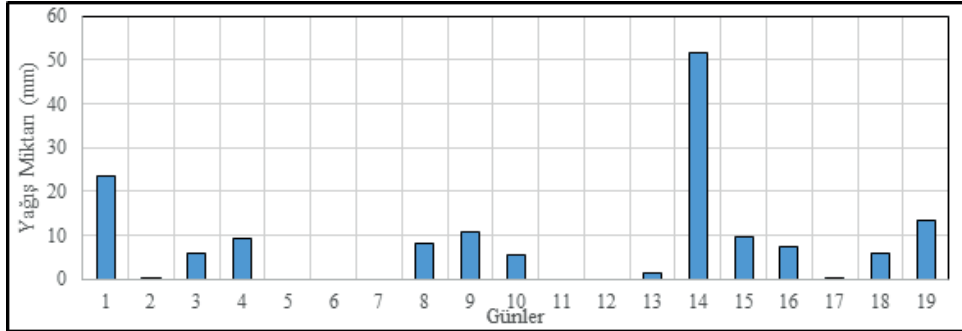
Nisan ayı maksimum yağışları değerlendirildiğinde bu açıdan 1977, 1982, 2001 ve 2017 yılları dikkat çekmektedir (Şekil 5). Bu dönemlerde maksimum yağışlar, Nisan ayı yağışlarının yarısına yakın veya daha fazladır.



Şekil 5: Bingöl'de Nisan ayı maksimum yağışların yıllara göre dağılımı (MGM, 2017)

Akarsular, yüzeysel veya yer altı akışı olarak hareket eden, yağış ve kar erimesinden gelen akışla beslenir. Taşkınlar, büyük miktarlardaki yüzey akışının hızlı bir şekilde akarsulara ve nehirlere akması durumunda meydana gelir. Bir taşkın pik noktası, fırtınaların ve kar erimesinin yoğunluğu ve süresi, akarsu havzalarının topografyası ve jeolojisi, bitki örtüsü, fırtına ve kar erimesi olayları

ile taşkın önceki hidrolojik koşullar dahil olmak üzere birçok faktörden etkilenir (Konrad, 2003). Hidrolojik bakımdan, örneğin sağanak şeklindeki yağışlardan önce, akarsuyun akım miktarının yüksek olması, sağanak yağışlar sırasında taşkın doruğunun çok yükselmesine neden olur (Hoşgören, 2004). Uzun yıllar ortalamasına göre Bingöl’de Nisan ayı yağış toplamı 117,6 mm’dir. 13-14 Nisan 2017’de taşkına yol açan yağış ise Nisan ayı ortalama yağışının yarısına yakındır. Su baskını olayında bu yağış ve bununla birlikte kar erimelerinin etkisi büyük olmuştur. Bingöl Çayı’nda akım değerlerinin bu dönemde yağıştan önce de yüksek olması taşkın sırasında su seviyesinin daha fazla yükselmesine neden olmuştur. Nisan ayı yağışlarının günlere göre dağılımı incelendiğinde 14 Nisan 2017 tarihindeki yüksek yağış dikkat çekmektedir. Kısa süreli bu şiddetli yağış taşkının yaşanmasına neden olmuştur (Şekil 6).



Şekil 6: 2017 yılı Nisan Ayında Düşen Yağışın Günlere Dağılımı (Meteoroloji Genel Müdürlüğü (MGM), 2017)

### Taşkın Duyarlılık Analizi

Taşkın duyarlılık analizinde 7 parametre kullanılmıştır. Bu parametrelere ve alt gruplara ait ağırlık değerleri Tablo 2’de gösterilmiştir (Tablo 2).

Tablo 2: Taşkın Duyarlılığında Kullanılan Parametreler ve Ağırlık Değerleri (Avcı ve Kıranşan, 2019)

Parametreler		Katman Alt Grupları								AHP	CR
		1	2	3	4	5	6	7	8		
Eğim	0-2	1								0,662	0,09
	2-15	1/9	1							0,154	
	15-25	1/9	1/3	1						0,061	
	25-45	1/9	1/3	1	1					0,061	
	>45	1/9	1/3	1	1	1				0,061	

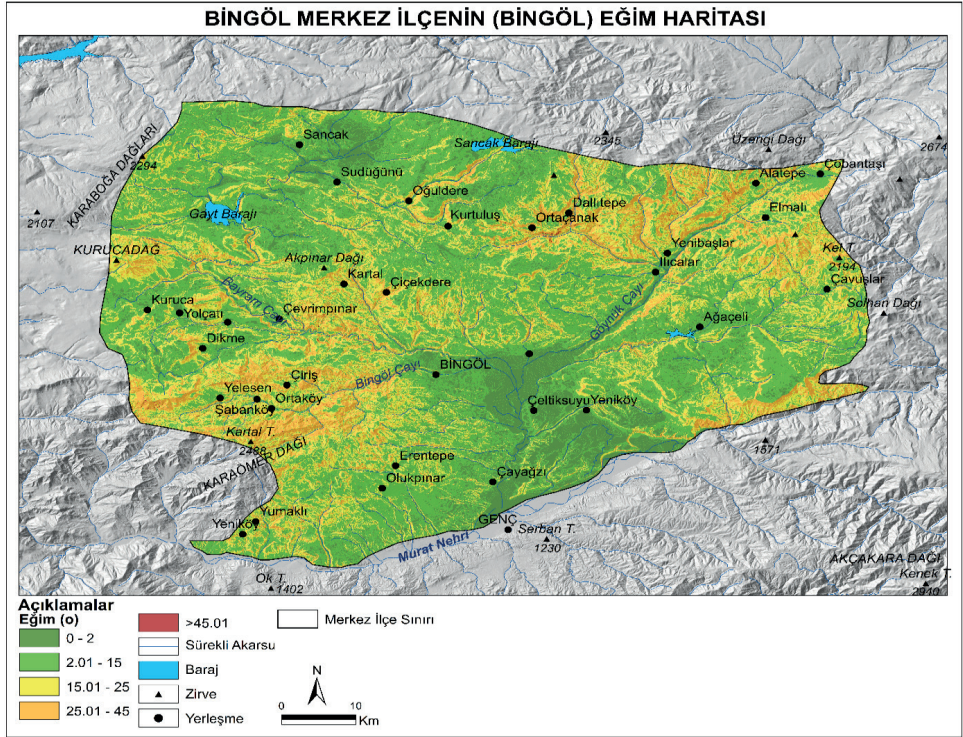
Parametreler		Katman Alt Grupları								AHP	CR
		1	2	3	4	5	6	7	8		
Baki	Düz	1								0,456	0,10
	Kuzey	1/7	1							0,046	
	Güney	1	5	1						0,337	
	Doğu	1/9	3	1/5	1					0,081	
	Batı	1/9	3	1/5	1	1				0,08	
Yükselti	<1000	1								0,450	0,07
	1000-1250	1/5	1							0,256	
	1250-1500	1/7	1/5	1						0,100	
	1500-1750	1/9	1/7	1/3	1					0,039	
	1750-2000	1/9	1/7	1/3	1	1				0,039	
	2000-2250	1/9	1/7	1/3	1	1	1			0,039	
	2250-2500	1/9	1/7	1/3	1	1	1	1		0,039	
	>2500	1/9	1/7	1/3	1	1	1	1	1	0,039	
Topoğrafik Nemlilik İndeksi (TWI)	1,25-5,79	1								0,042	0,032
	5,79-10,3	1	1							0,042	
	10,3-14,8	5	5	1						0,232	
	14,8-19,3	7	7	2	1					0,302	
	19,3-23,9	9	9	1	2	1				0,381	
Akarsu Güç İndeksi (SPI)	-6,9-(-4,57)	1								0,646	0,04
	-4,57-(-1,07)	1/5	1							0,138	
	-1,07-0,67	1/9	1/2	1						0,063	
	0,67-3,34	1/9	1/2	2	1					0,084	
	3,34-14,3	1/9	1/2	1	1	1				0,070	
Normalize Fark Bittü İndeksi (NDVI)	<0	1								0,614	0,086
	0-0,2	1/7	1							0,175	
	0,2-0,4	1/5	1/3	1						0,078	
	0,4-0,6	1/9	1/3	1	1					0,066	
	>0,6	1/9	1/3	1	1	1				0,066	



Parametreler		Katman Alt Grupları								AHP	CR
		1	2	3	4	5	6	7	8		
Toprak	Bazaltik Toprak	1								0,064	0,01
	Alüvyal/Kolüvyal Toprak	5	1							0,494	
	Kireçsiz Kahverengi Toprak	2	1/5	1						0,111	
	Kireçsiz Kahverengi Orman Toprağı	2	1/5	1	1					0,111	
	Kahverengi Orman Toprağı	2	1/5	1	1	1				0,111	
	Kahverengi Topraklar	2	1/5	1	1	1	1			0,111	
Katmanlar	Eğim	1								0,226	0,06
	Bakı	1/3	1							0,068	
	Yükselti	1/2	2	1						0,138	
	TWI	1	4	2	1					0,241	
	SPI	1/3	3	1/2	1/2	1				0,088	
	NDVI	1	2	1	1/2	3	1			0,179	
	Toprak	1/5	1/2	1/3	1/4	2	1/5	1		0,060	

### Eğim

Taşkın olayları üzerinde birden fazla faktör etkili olmaktadır. Bu faktörlerden en önemlisi jeomorfolojik özelliklerdir. Jeomorfolojik özelliklerden eğim, taşkın oluşumunda oldukça önemlidir. Yüzeysel akış, toprak nemliliği ve taban suyu miktarı üzerinde eğim belirleyici bir rol oynar. Akarsu havzasına düşen yağış eğim fazla olduğunda, daha büyük bir hızla ve daha kısa sürede kollardan ana akarsuya katılır (Hoşgören, 2004; Yalçın, 2013). Yüksek eğime sahip yamaçlarda, ani sağanak yağışlar ve kar erimeleri sonrasında yüzeysel akışa geçen su miktarının artması, akımda hızla yükselmeye neden olur ve yamaçları kaplayarak akan sular seyelana yol açar. Az eğimli yamaçlarda, suyun akış hızı azalmakta, litolojik koşullara bağlı olarak sızma artmakta (Özcan, 2006) ve düşük yükselti nedeniyle buharlaşma daha çok olmaktadır. Yüksek eğim erozyonla taşınan malzeme miktarını da artırarak taşkın oluşumunu kolaylaştırmaktadır. Merkez ilçede 0-2° eğim grubunda taşkın duyarlılığı yüksek olup, eğim faktörünün tutarlılık oranı için CR değeri 0,09'dur. Taşkın önceliği yüksek olan 0-2° eğime sahip sahaların oranı % 13,6'dır. Taşkın önceliği düşük olan alanların oranı ise % 86,4'dür. Düşük eğim aralığına sahip alanlarda taşkınların meydana gelmesi için bu sahalarda su fazlasının yeterli düzeye ulaşması gerekir (Şekil 7) (Tablo 2).



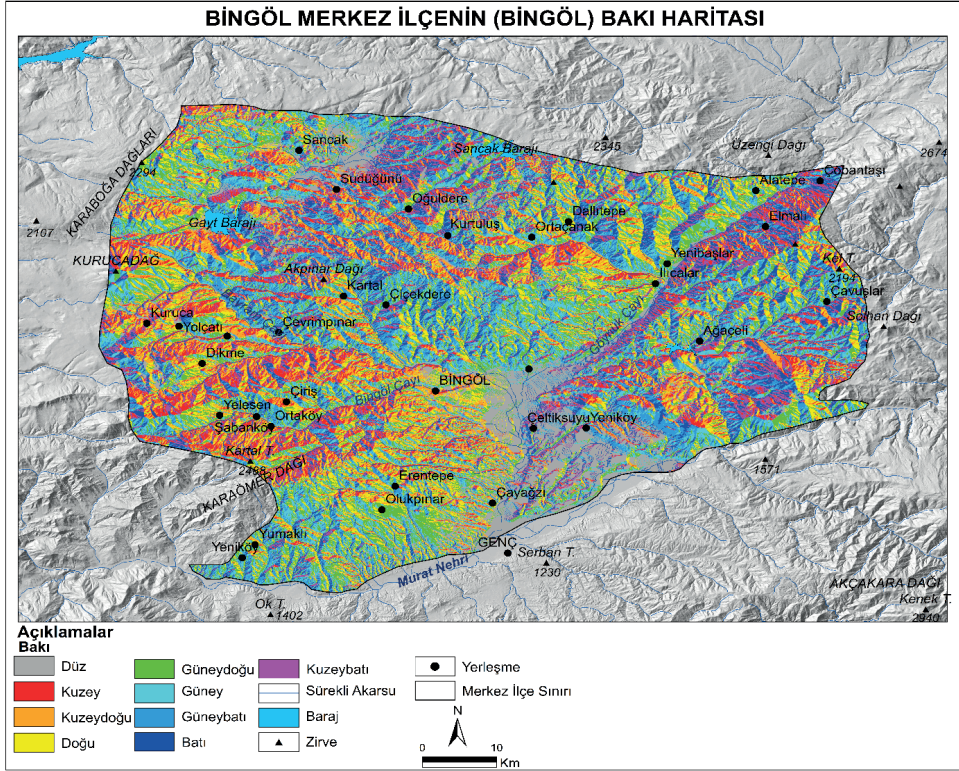
**Şekil 7:** Bingöl Merkez İlçenin (Bingöl) Eğim Haritası

Bingöl Merkez ilçede eğim değerlerinin düşük olduğu vadi ve ova tabanlarında taşkın duyarlılığı yüksek olarak belirlenmiştir. Taşkın duyarlılığının yüksek olduğu alanlar aynı zamanda Bingöl Ovası'ndaki verimli tarım alanlarına karşılık gelmektedir. Bingöl Çayı Vadisi tabanında taşkınlardan etkilenecek meskenler de bulunmaktadır. Sancak Havzası tabanında da taşkın duyarlılığı orta ve yüksek düzeyde olup, bu sahada mera alanları bulunmaktadır.

### Bakı

Taşkın oluşumunda yağış miktarı önemli rol oynayan parametrelerden biridir. Yağış miktarı üzerinde bakı koşulları büyük ölçüde etkili olmaktadır. Bunun yanında bakı (yamaç eğim yönü), güneşten alınan ısı enerjisi miktarı ve süresini de belirlemektedir. Bu durum, terleme ve buharlaşma ile oluşan su kaybı ve yüzeysel akış miktarı üzerinde etkili olmaktadır (Görçelioğlu, 2003; Hoşgören, 2004). Bingöl Merkez ilçede, yağış getiren hava kütlelerine dönük olan güneyli yamaçlar bol yağış alırken, kuzey yönlü yamaçlar duldada kalmaktadır. Bu durum yağışın dağılışı açısından kuzey ve güney yamaçlar arasında tezat meydana getirmektedir. Yağış miktarının güney yönlü bakılarda fazla olması zemin nemliliğinin yüksek olmasına ve infiltrasyonun azalmasına, yüzeysel akış (run-off) miktarının artmasına yol açmaktadır. Bu sonuç taşkın duyarlılığının güneyli yamaçlarda yüksek olmasına neden olmaktadır. Bakı açısından düz alanlar da taşkın duyarlılığının

yüksek olduğu sahalardır. Düz sahalarda nüfus ve yerleşmelerin yoğun olduğu, tarım alanlarının geniş olduğu kısımlardır. Taşkın duyarlılığı açısından düz alanlar ve güney yönlü bakıların ağırlık değeri yüksektir. Kuzeyli yönler ile doğu ve batı yönlü bakıların taşkın önceliği düşüktür. Taşkın önceliği yüksek olan alanların oranı (güney yönlü bakılar ve düz alanlar) % 44'tür. Duyarlılığın düşük olduğu alanların oranı ise yaklaşık % 56'dır (Şekil 8).



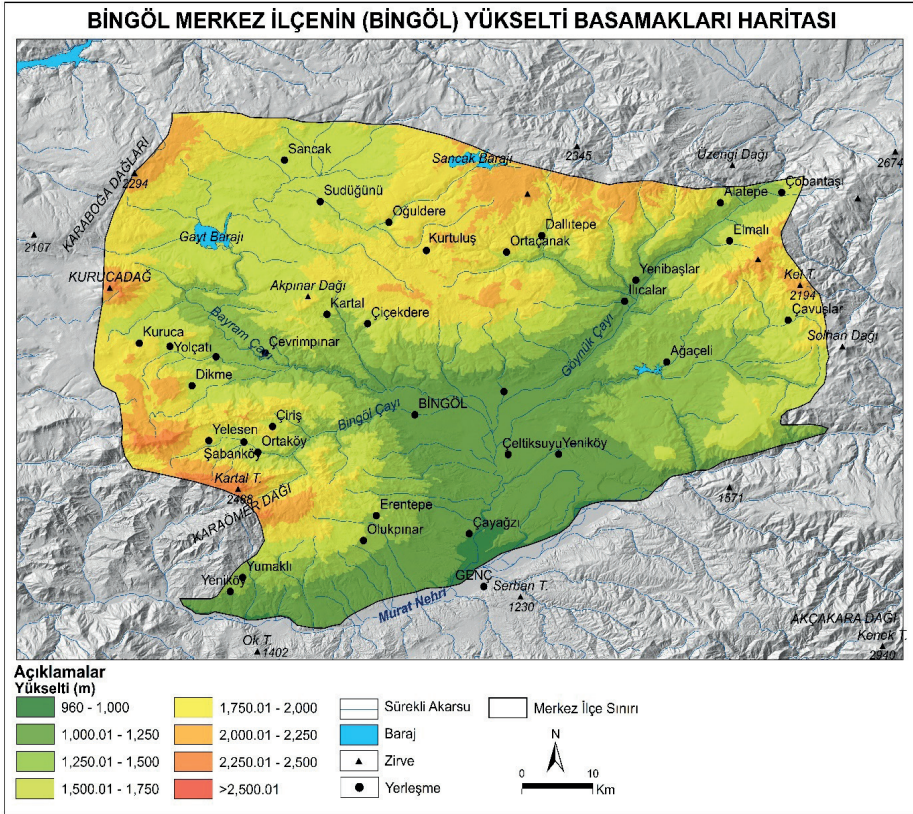
Şekil 8: Bingöl Merkez İlçenin (Bingöl) Baki Haritası

Merkez ilçede baki-taşkın duyarlılığı değerlendirildiğinde düz alanlar oldukça önemlidir. Zira taşkınların büyük bir bölümü düz alanlarda meydana gelmektedir. Baki faktörünün CR değeri 0,1'dir (Tablo 2).

### Yükselti

Yükselti, sıcaklık, buharlaşma ve yağış miktarı, yağışın şekli, karın yerde kalma süresi ve kar erimelerinin başlayacağı zamanı belirlediğinden taşkın oluşumunda etkilidir. Yükseltinin düşük olduğu sahalarda, yüksek sahalardan gelen yağışların toplandığı alanlar olduğundan taşkın duyarlılığının arttığı kısımlara tekabül etmektedir. Bu nedenle taşkın oluşumunda alçak sahalarda büyük önem taşımaktadır (Görcelioğlu, 2003). Merkez ilçede taşkın duyarlılığı 1000 m ve 1000-1250 m yükselti basamağında en yüksektir, genel olarak yükselti arttıkça taşkın duyarlılığı azalmaktadır (Tablo 2, Şekil 9). 1000 m'nin altında yükseltiye sahip alanlar %

0,08, 1000-1250 m yükseltiye sahip alanlar % 19,78 orana sahiptir. Taşkın önceliği açısından 3.sırada yer alan 1250-1750 m yükselti basamağı % 20,46 oran kaplamaktadır. Taşkın önceliği düşük olan alanların oranı % 58,86'dır. Düşük yükselti basamaklarında taşkın duyarlılığının yüksek olması hem yan kolların bu sahalarda birleşmesi hem de eğim değerlerinin düşük olması ile ilgilidir. Taşkın duyarlılığı yüksek olan alanların oran olarak az olmasına karşın, bu sahaların Bingöl Ovası ile Sancak Havzası taban kısımları ve Göynük ve Bingöl Çayı vadilerinin taban kesimlerine denk gelmesi dikkat çekicidir.



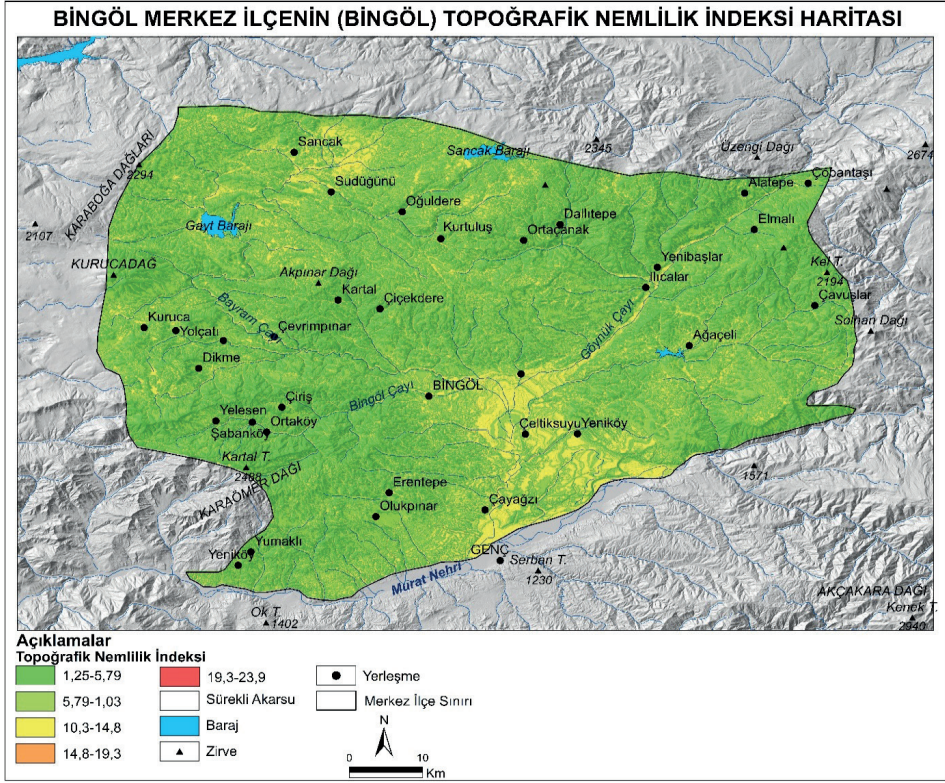
Şekil 9: Bingöl Merkez İlçenin (Bingöl) Yükselti Basamakları Haritası

Yükseldikçe nüfus ve yerleşme ile tarım alanları azalmakta olup, taşkın duyarlılığı da azalmaktadır. Yükselti faktörünün taşkın duyarlılığında tutarlılık oranı olarak kullanılan CR değeri 0,07'dir (Tablo 2).

### Topoğrafik Nemlilik İndeksi (TWI)

SYM'den üretilen Topoğrafik Nemlilik İndeksi (TWI), genellikle toprak nemi için kullanılır. TWI, farklı algoritmalar kullanılarak belirlenebilir (Kopecký vd., 2021). En yaygın olarak kullanılan hidrolojik tabanlı topoğrafik indeks olan TWI, bir hücrenin su biriktirme eğilimini tanımlar (Mattivi vd., 2019). Su toplanmasına eğilimli alanlar (büyük katkı sağlayan drenaj alanları) ve düşük eğim açısı ile

karakterize edilen alanlar, yüksek TWI değerleri ile bağlantılıdır. Öte yandan, iyi drene edilmiş kuru alanlar (dik eğimler) düşük TWI değerleri ile ilişkilidir (Ågren, vd., 2014; Mattivi vd., 2019). Merkez ilçede TWI değerleri yükseldikçe taşkın duyarlılığı artmaktadır. Bu nedenle AHS ağırlık değerleri TWI değerlerinin yükselmesine paralel olarak artmaktadır (Tablo 2; Şekil 10). TWI değerleri, Bingöl Ovası, Sancak Havzası ve Göynük Çayı vadi tabanlarında yüksek olduğundan bu sahalarda taşkın duyarlılığı yüksektir. Bu sahaları çevreleyen dağlık alanlarda TWI değerleri düşmekte ve taşkın duyarlılığı azalmaktadır.

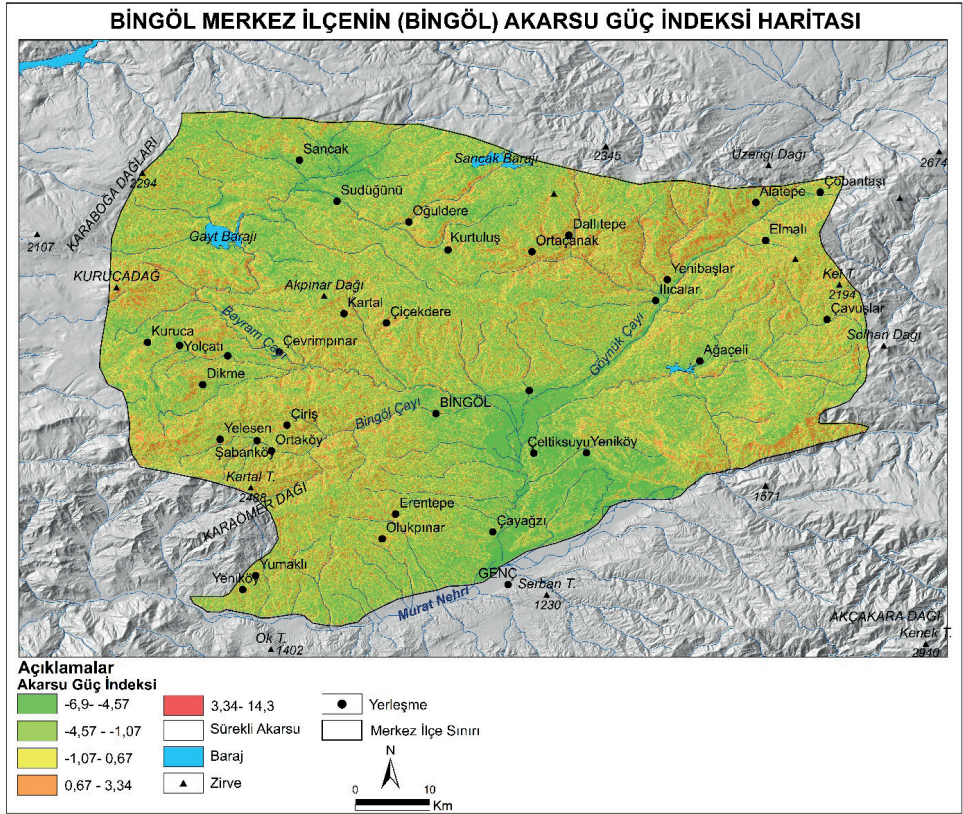


**Şekil 10:** Bingöl Merkez İlçenin (Bingöl) TWI Haritası

TWI, duyarlılık parametresi açısından değerlendirildiğinde araştırma sahasında taşkın önceliğinin düşük olduğu alanların oranı yüksek olup % 86,1'dir. TWI katmanının CR değeri kabul edilebilir değer olan, 0,1'in altında 0,032'dir.

### **Akarsu Güç İndeksi (SPI)**

SPI, akış halindeki suyun aşındırma gücünün bir sonucu olarak erozyon ve tortu taşınımı hakkında bilgi veren ve jeomorfoloji çalışmalarında yaygın olarak kullanılan bir indistir (Dölek, 2008; Görüm, 2006; Moore vd., 1991). SPI değerlerinin arttığı sahalarda sel duyarlılığı, SPI değerlerinin azaldığı sahalarda ise taşkın duyarlılığı artmaktadır (Tablo 2, Şekil 11). SPI değerleri, ova/havza ve vadi tabanlarında düşüken, dağlık sahalarda yüksektir.



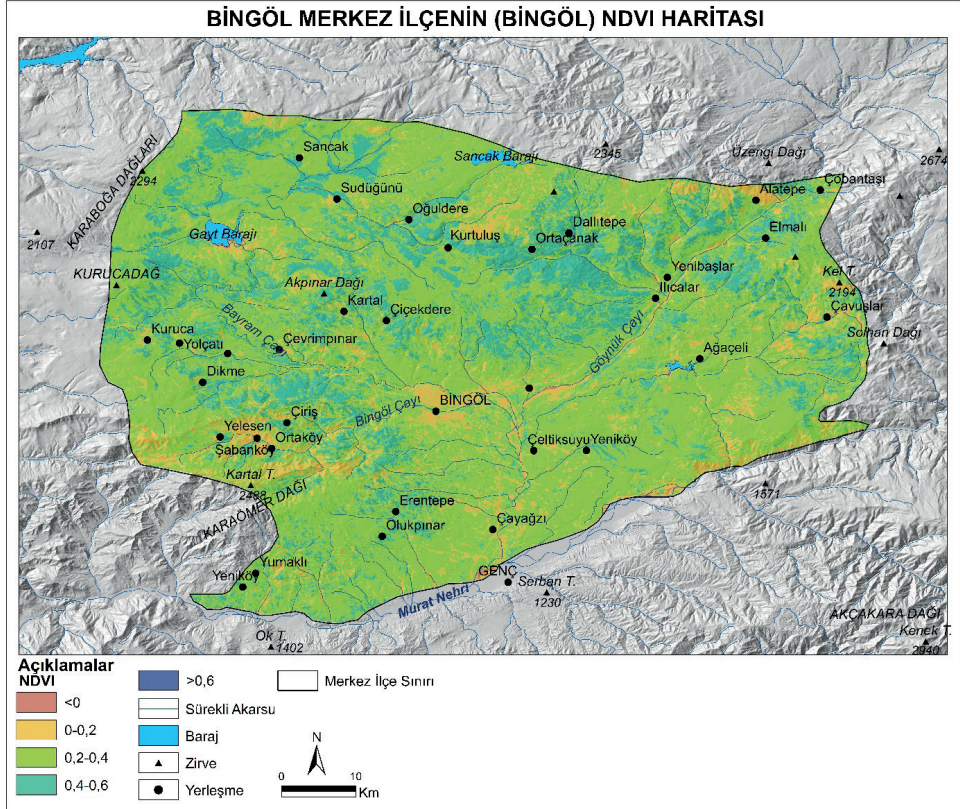
Şekil 11: Bingöl Merkez İlçenin (Bingöl) Akarsu Güç İndeksi Haritası

Bu parametre açısından değerlendirildiğinde; daha çok düz alanlara karşılık gelen ve taşkın önceliği yüksek olan sahalardan oranı % 50,2'dir. Akarsu güç indeksi için CR değeri 0,04'dür.

### Normalize Fark Bitki İndeksi (NDVI)

Bitkiler, dal, yaprak ve gövdeleri ile düşen yağmur suyunun bir bölümünün toprağa ulaşmasını engeller (intersepsiyon). Bitki örtüsü, yağmur suyunu oyalayarak/yavaşlatarak zeminde daha uzun süre kalmasını sağlamaktadır. Bitki örtüsünün seyrek olduğu ya da bitki örtüsünden yoksun, çok eğimli arazilerde yağmur sularının yüzeyin altına sızması (infiltrasyon) daha azdır. Bitki örtüsünün seyrek olduğu alanlarda sular hızla doğrudan akışa geçmektedir. Bitki örtüsünün yoğun olduğu alanlarda ise sızma fazlaştığından yüzeysel akış daha azdır (Atalay, 2018; Schultz ve Engman, 2000). Bu nedenle taşkın riskinin azaltılmasında bitki örtüsünün etkisi olumludur. Bu çalışmada bitki örtüsü özellikleri/zemin kapallığı NDVI indeksi ile değerlendirilmiştir. NDVI değerinin yüksek olduğu alanlarda, zeminin bitki örtüsü ile kapallığı arttığından bu durum taşkınları azaltıcı bir etkiye sahiptir. Bu nedenle NDVI değerinin yüksek olduğu sahalarda taşkın duyarlılığı açısından AHS ağırlık değeri düşüktür. Bu sahalarda, Bingöl Çayı ve Bayram Çayı

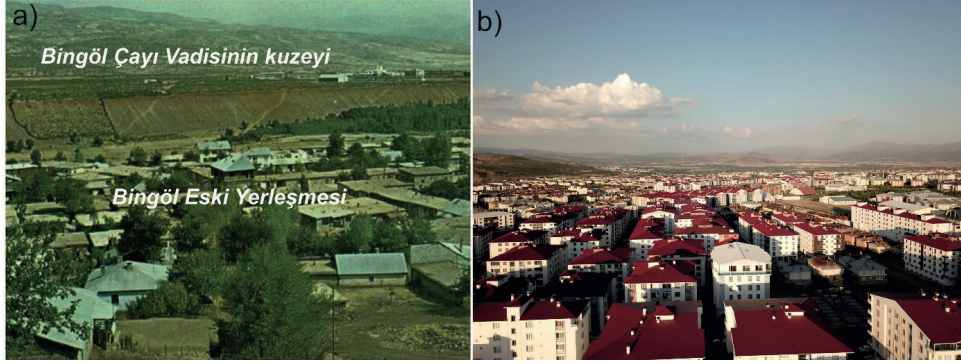
batısı, Akpınar Dağı güneyi, Karaboğa Dağları batısı, Ortaçanak ve çevresidir. Taşkın önceliğinin yüksek olduğu alanların oranı % 11,2'dir. Bu sahalarda NDVI değerleri  $<0$  ve  $0-0,2$  arasında değişmektedir. Çalışma alanında taşkın önceliği düşük olan alanların oranı % 78,2'dir. NDVI katmanının tutarlılık oranı olarak kullanılan CR değeri  $0,086$ 'dır (Tablo 2, Şekil 12).



Şekil 12: Bingöl Merkez İlçenin (Bingöl) NDVI Haritası

Taşkınlar üzerinde yüzeysel akışa geçecek su miktarı oldukça önemlidir. Bu durum üzerinde zemin geçirirliliğinin etkisi oldukça fazladır. Kentleşmeye bağlı olarak zemin geçirirliliğinin azalması, sızma miktarını azaltırken, yüzeysel akışa geçecek suyun miktarını ve hızını artırmaktadır. Kentsel gelişmenin ortak sonuçları artan pik deşarjı ve sel/taşkın sıklığıdır (Konrad, 2003). Merkez ilçede şehirleşmeye bağlı olarak geçirimsiz yüzeylerin artması, yüzeysel akışın miktarı ve hızı üzerinde artırıcı bir etki yapmıştır. Bingöl Çayı vadisi kuzeyinde günümüzde yerleşme alanı olan sahaların geçmişte orman alanı olduğu düşünüldüğünde orman tahribatının yoğun olduğu söylenebilir (Foto 4). Doğal bitki örtüsünün tahrip edilmesi de sızma ve yüzeysel akış miktarı üzerinde etkili olduğundan taşkınlar üzerinde etkili olmaktadır. Merkez ilçe batısında küçükbaş hayvan yetiştiriciliği yapılmaktadır. Buna bağlı olarak seyrek olan bitki örtüsü tahrip edilmektedir. Merkez ilçe

KD'sunda yer alan Ortaçanak ve çevresinde keçi besiciliği yaygındır. Bu durum meşe ağaçlarından oluşan ormanların tahrip edilmesine neden olmaktadır. Bitki örtüsünde meydana gelen değişimin de taşkın duyarlılığının artmasına neden olacağı söylenebilir.

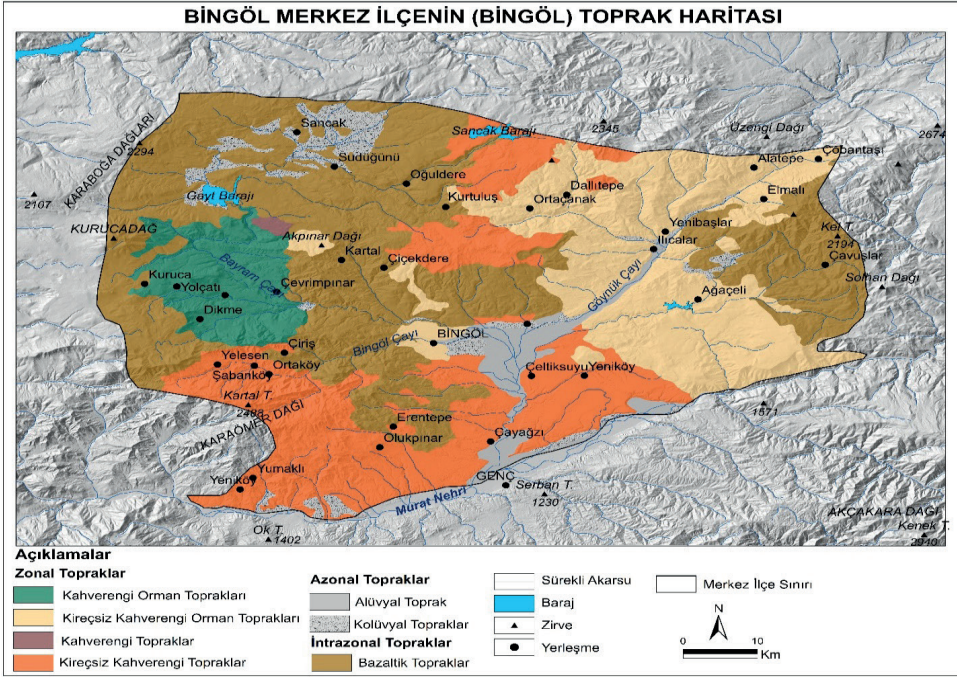


**Foto 4:** Bingöl yerleşmesinin kurulduğu sahanın kuzeyi geçmişte yerleşmelerin seyrek olduğu bir alan iken (a, 1960; Kaynak: M. Emin Barslan) günümüzde (b, 2020) bu sahada yerleşme yoğunluğu oldukça fazladır

### **Toprak**

Taşkınlar üzerinde toprak özellikleri de etkili olmaktadır. Toprakların geçirirliiliği, suya doygunluk derecesi, zemin nemliliğini ve sızma miktarını etkileyerek taşkın oluşumunda belirleyici olur. Taşkınların oluşmasında toprağın en belirleyici özelliği gözenekliliği ve buna bağlı olarak geçirirliiliğidir. Kumlu ve balçık bünyede olan kalın topraklar, gözenek hacmi fazla olmasına karşın su aldığıında şişen killi topraklara göre daha fazla yağış suyunu altta sızdırarak yüzeysel akıma geçen su miktarını düşürür. Bilhassa organik maddece zengin taneli yapı gösteren topraklar, fazla miktarda yağış sularını tutarak taşkın riskini azaltır (Atalay, 2016). Organik maddece zengin toprakların sınırlı olduğu çalışma alanında volkanik arazinin yaygın olması nedeniyle bazaltik topraklar geniş alan kaplamaktadır. Bingöl Ovası ve çevresinde alüvyal topraklar görülmektedir. Taşkın önceliği yüksek olan alüvyal toprakların yayılış alanı sınırlıdır. Toprak faktörünün tutarlılık oranı için CR değeri 0,01'dir (Tablo 2, Şekil 13).

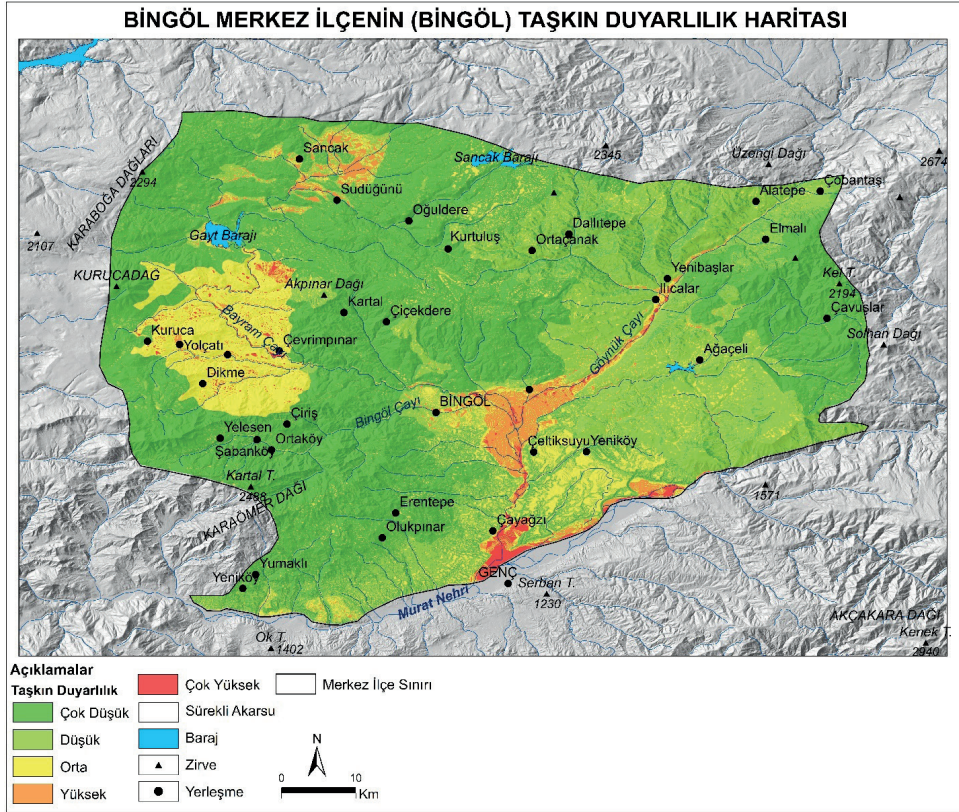




Şekil 13: Bingöl Merkez İlçenin Toprak Haritası (Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğü, 2001)

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bingöl, ülkemizde taşkın olaylarının yoğun olarak yaşandığı yerleşmelerden biridir. Yörede zaman zaman meydana gelen taşkınlar ciddi kayıplara neden olmaktadır. Yörenin bu açıdan riskli olması nedeniyle Merkez ilçede taşkın duyarlılığının CBS ile belirlendiği bu çalışma hazırlanmıştır. Çalışmada duyarlılık üzerinde etkili olan jeomorfolojik, hidrolojik, bitki örtüsü ve toprak özellikleri kullanılmıştır. Bu çalışmada katmanlar alt sınıflara ayrılmış, AHS yöntemi kullanılarak katman ve katman alt sınıflarının ağırlık değerleri bulunmuş, katmanlar toplanarak taşkın duyarlılık haritası oluşturulmuştur. Oluşturulan haritaya göre taşkın duyarlılığı yüksek olan sahalar, ova/havza ve vadi tabanlarına karşılık gelmektedir. Bingöl Ovası tabanında taşkın duyarlılığı oldukça yüksektir. Bingöl Ovası, tarımsal faaliyetlerin yapıldığı ve yerleşmelerin bulunduğu alanlara tekabül etmektedir. Taşkın duyarlılığının orta düzeyde olduğu Sancak Havzası'nda ise hayvancılık yapılmaktadır. Sahada görülen taşkınlar, tarım ve hayvancılık faaliyetlerine, yerleşme alanlarına zarar vermektedir (Şekil 14).



**Şekil 14:** Bingöl Merkez ilçenin (Bingöl) Taşkın Duyarlılık Haritası

Analiz sonuçlarına göre; taşkın duyarlılığı çok düşük duyarlı alanlar % 54.1, düşük duyarlı alanlar % 27.2, orta duyarlı alanlar % 13.7, yüksek duyarlı alanlar % 3.8, çok yüksek duyarlı alanlar % 1 oran kaplamaktadır. Çalışma alanında taşkın duyarlılığının çok düşük ve düşük olduğu alanların oranı % 78'e ulaşmaktadır. Ancak bu lokasyonlar nüfus açısından seyrek sahalara olup tarım alanları kısıtlıdır. Son yıllarda tarım alanlarının yerleşime açılması, yerleşme yoğunluğunun artması zemin geçirimsizliğini de azaltarak taşkın oluşumunu kolaylaştıracaktır. Taşkın zararlarını azaltmak için özellikle Bingöl Çayı aşağı çığırında taşkın koruma tedbirlerinin dere yatağının doğal yapısı bozulmadan alınması ve yörede tarım arazilerinin amaç dışı kullanımının önüne geçmek gerekmektedir. Akarsuların doğal akış mecralarına müdahale edilmemelidir. Çalışma alanında aynı zamanda erozyon ciddi bir sorundur. Buna bağlı olarak dere yataklarına taşınan malzeme artmaktadır. Bu durum taşkınların görülmesini kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle erozyonu önleyici çalışmalar sürdürülmelidir.

## KAYNAKÇA

- AFAD. (2020). *2019 Yılı Afet İstatistikleri*. Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı (AFAD), Ankara.
- Ågren, A. M., Lidberg, W., Strömberg, M., Ogilvie, J., ve Arp, P. A. (2014). Evaluating digital terrain indices for soil wetness mapping—a Swedish case study. *Hydrol. Earth Syst. Sci.*, 18, 3623–3634.
- Akay, H. (2021). Flood hazards susceptibility mapping using statistical, fuzzy logic, and MCDM methods. *Soft Computing*, 1-22.
- Atalay, İ. (2016). *Uygulamalı Jeomorfoloji*. İzmir: Meta Basım Matbaacılık Hizmetleri.
- Atalay, İ. (2018). *Uygulamalı Hidroğrafya*. İzmir: Meta Basım Matbaacılık Hizmetleri.
- Avcı, V., ve Sunkar, M. (2015). Giresun'da Sel ve Taşkın Oluşumuna Neden Olan Akasu Çayı ve Batlama Deresi Havzalarının Morfometrik Analizleri. *Coğrafya Dergisi*, 30, 91-119.
- Avcı, V., ve Kıranşan, K. (2017). *13-14 Nisan Bingöl Sel-Taşkın Felaketi*. Uluslararası Jeomorfoloji Sempozyumu, Elazığ.
- Avcı, V., ve Sunkar, M. (2018). Bulancak'ta (Giresun) Sel Ve Taşkın Olaylarına Neden Olan Pazarısu, İncüvez, Kara ve Bulancak Derelerinin Morfometrik Analizleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28(2), 15-41.
- Avcı, V., & Kıranşan, K. (2019). Bingöl Merkez İlçe İçin Deprem, Heyelan ve Sel-Taşkın Duyarlılık Analizleri, Bingöl Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi, BAP-FEF.2017.00.009 Nolu Yayınlanmamış Rapor, Bingöl.
- Ceylan, A., Alan, I., ve Uğurlu, A. (2007). *Causes and Effects of Flood Hazards in Turkey*. International Congress on River Basin Management, Antalya.
- Çetindağ, B. (1985). *Hydrogeological Investigation of Palu-Kovancılar (Elazığ) Area*. Master Thesis, Fırat University. Fırat Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Elazığ.
- Dölek, İ. (2008). *Bolaman Çayı Havzasının (Ordu) Uygulamalı Jeomorfoloji Etüdü*. İstanbul Üniversitesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü (DSİ), (2001) 1955-2001 Yılları arasında meydana gelen taşkınlara ait İstatistikler, Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü (DSİ), Ankara.
- Görcelioğlu, E. (1996). Ormanların Sel ve Taşkınlar Üzerine Etkileri. *İstanbul Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*. Seri B, Cilt 46 (1-2-3-4).
- Görcelioğlu, E. (2003). *Flood and Avalanche Control*, Istanbul University, Faculty of Forestry Publications. Istanbul University Publications.
- Görüm, T. (2006). *Coğrafi Bilgi Sistemi ve İstatistiksel Yöntemler Kullanılarak Heyelan Duyarlılık Analizi: Melen Boğazı Ve Yakın Çevresi*. İstanbul Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Hoşgören. (2004). *Hidroğrafyanın Ana Çizgileri-1*. Çantay Kitabevi.
- Karabulut, M., Sandal, E. K., ve Gürbüz, M. (2007). 20 Kasım-9 Aralık Mersin Sel Felaketleri: Meteorolojik ve Hidrolik Açından Bir İnceleme. *KSÜ Fen ve Mühendislik Dergisi*, 10(1), 13-23.
- Kaynar, İ. S. (2017). Ankara'nın 11 Eylül 1957 Sel Felaketi ve Siyasi Gündemi. *Ankara Araştırmaları Dergisi*, 5(2).
- Konrad, P. C. (2003). *Effects of Urban Development on Floods*. USGS.
- Kopecký, M., Macek, M., ve Wild, J. (2021). Topographic Wetness Index calculation guidelines based on measured soil moisture and plant species composition. *Science of The Total Environment*, 757.
- Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğü. (2001). *Bingöl İli Arazi Varlığı*. T.C. Başbakanlık.
- Lawal, D. U., Matori, A. N., Hashim, A. M., Yusof, K. W., ve Chandio, I. A. (2012). *Detecting Flood Susceptible Areas Using GIS-based Analytic Hierarchy Process*. 28.
- Mattivi, P., Franci, F., Lambertini, A., ve Bitelli, G. (2019). TWI computation: A comparison of different open source GISs. *Open Geospatial Data, Software and Standards*, 4(6).

- MGM. (2017). *Bingöl Meteoroloji İstasyonu Meteorolojik Verileri*. Meteoroloji Genel Müdürlüğü. Ankara.
- Moore, I. D., Grayson, R. B., ve Ladson, A. R. (1991). Digital terrain modelling: A review of hydrological, geomorphological, and biological applications. *Hydrological processes*, 5(1), 3-30.
- Özcan, E. (2006). Sel Olayı ve Türkiye. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 26(1), 36-50.
- Özcan, O. (2017). Taşkın Tespitinin Farklı Yöntemlerle Değerlendirilmesi: Ayamama Deresi Örneği. *Artvin Çoruh Üniversitesi Doğal Afetler ve Çevre Dergisi*, 3(1), 9-27.
- Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. McGraw-Hill.
- Schultz, G. A., ve Engman, E. T. (2000). *Remote Sensing in Hydrology and Water Management*. Springer-Verlag.
- Sönmez, M. E., ve Kesici, Ö. (2012). İklim Değişikliği ve Plansız Şehirleşmenin Kilis Şehrinde Yol Açtığı Sel Felaketleri. *Doğu Coğrafya Dergisi*, 28, 58-78.
- Stefanidis, S., ve Stathis, D. (2013). Assessment of flood hazard based on natural and anthropogenic factors using analytic hierarchy process (AHP). *Natural Hazards*, 68, 569-585.
- Sümengen, M. (2011). *1/100000 Ölçekli Türkiye Jeoloji Haritaları, Elazığ K44 Paftası*. Maden Tetkik ve Arama Genel Müdürlüğü Jeoloji Etütleri Dairesi.
- Swain, K. C., Singha, C., ve Navak, L. (2020). Flood Susceptibility Mapping through the GIS-AHP Technique Using the Cloud. *ISPRS Int. J. Geo-Inf*, 9(12).
- Şaroğlu, F., ve Yılmaz, Y. (1984). *Doğu Anadolu'nun Neotektoniği ve İlgili Magmatizması*. Ketin Sempozyumu.
- Şaroğlu, F., ve Yılmaz, Y. (1986). Doğu Anadolu'da Neotektonik Dönemdeki Jeolojik Evrimi ve Havza Modelleri. *M.T.A. Derg.* Sayı 107. s. 73-94, Ankara.
- Şengün, M. T., Karadeniz, E., ve Şaman, B. (2019). *Tavşanlı Deresinde (Sivas-Hafik) taşkın risk analizi*. 1. İstanbul Uluslararası Coğrafya Kongresi, İstanbul.
- Tokgözlü, A., ve Özkan, E. (2018). Taşkın Risk Haritalarında AHP Yönteminin Uygulanması: Aksu Çayı Havzası Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 44, 151-176.
- Tonbul, S. (1990). Bingöl Ovası ve Çevresinin Jeomorfolojisi ve Gelişimi. *Coğrafya Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 329-352.
- Tonbul, S., ve Sunkar, M. (2008). *Batman Şehrinde Yer Seçiminin Jeomorfolojik Özellikler ve Doğal Risk Açısından Değerlendirilmesi*. Ulusal Jeomorfoloji Sempozyumu 2008 (Prof. Dr. M. Ardos Anısına), Çanakkale.
- Uzunsoy, O., ve Görçelioğlu, E. (1985). *Havza Islahında Temel ilke ve Uygulamalar*. İstanbul Üniversitesi.
- Yalçın, M. (2013). *Sel ve Taşkına Duyarlı Alanların CBS ile Belirlenmesi: İstanbul Avrupa Yakası Örneği*. 18. Esri Kullanıcılar Konferansı, Ankara.
- Yılmaz, İ., Öztürk, D., ve Kırbaş, U. (2017). *Çorum İli Taşkın Tehlikesinin Analitik Hiyerarşi Yöntemi Kullanılarak İncelenmesi*. 16. Türkiye Harita Bilimsel ve Teknik Kurultayı, Ankara.

#### İnternet Kaynakları

URL-1, <https://land.copernicus.eu/pan-european/corine-land-cover>

URL-2, <https://earthexplorer.usgs.gov/>

URL-3, [https://www.usgs.gov/landsat-missions/landsat-normalized-difference-vegetation-index#:~:text=\(NIR%20%2D%20R\)%20%2F%20\(Band%205%20%2B%20Band%204\).](https://www.usgs.gov/landsat-missions/landsat-normalized-difference-vegetation-index#:~:text=(NIR%20%2D%20R)%20%2F%20(Band%205%20%2B%20Band%204).)



# SADİ-Yİ ŞİRÂZÎ'YE GÖRE “GÜZELE BAKMAK SEVAPTIR” SÖZÜNÜ ANLAMAK<sup>1</sup>

Hakan YAMAN<sup>2</sup>

## GİRİŞ

Kâinata bakıldığında son derece dakik bir şekilde işleyen düzen istemeden ve farkında olmadan da olsa gözlere görünmektedir. Kimileri farkında olarak hayret eder. Kimileri de farkında olmaz; ama onlar da hayretlerini gizleyemezler. Belki de bilinçli olarak şaşırduklarını gizlerler ki sonunda kabul etmek zorunda kalacakları şeyden korkup çekinebilirler. Çünkü kâinat ve içindekiler incelendiğinde görülen düzen, orantılı ve zamanında iş görme, her şeyden yeterince bulunması vb. gibi olaylardan anlaşılacak ki bunları yapan bir zat var. Anlayacaklar ki bizler bir tahtaya yazılan yazının bile yazanını ararken nasıl olurda bu muntazam bir şekilde yaratılmış kâinatın bir sahibi olamaz. Anlayacaklar ki küçük bir yerleşim yerinde bile mesela bir apartmanda bir yönetici olmadan birçok sıkıntı ve sorunlar hâsıl olup düzen bozularak hayat yaşanmaz bir hal alırken nasıl olur da bu devasa büyüklükteki kâinat, yöneticisiz olsun. Anlayacaklar ki bu basit bir masayı yapan ustayı ararken gözler, nasıl olur da başta insan olmak üzere bütün mahlûkatı yapan bir ustayı neden aramasın gözler. Bilinçli olarak görmek istemeyenler dışında kalan göremeyenler, bu söylenenleri fark ettikçe bunlar karşısında kayıtsız kalamayarak her şeyiyle bizlere görünmeyi ve bizlerin kendisini bilmemizi isteyen yaratana aramaya başlarlar ve arayanlar da kesinlikle O'nu bulurlar. Çünkü O'da bunu istemektedir. Fussilat suresi 53. Ayette bunu belirtmektedir. “*Kur'an'ın gerçek olduğu kendileri için apaçık belli oluncaya kadar onlara çevrelerinde ve kendilerinde bulunan kanıtlarımızı hep göstereceğiz. Rabbinin her şeye tanıklık etmesi (onlar için) yeterli değil midir?*” Bu ayette geçen çevrelerinde ve kendilerinde bulunan kanıtlar derken şöyle anlayabiliriz: insanları gerek kozmik evrendeki gerekse insanın biyolojik ve psikolojik varlığındaki sayısız harikalardan habersizdir. Yüce Allah insanlara bu

1 Bu çalışma, 25 Eylül 2020 tarihinde II. Uluslararası Dil, Düşünce ve Din Bilimleri Kongresinde sunulan yayınlanmamış bildirinin genişletilmiş halidir.

2 Dr., Mardin Artuklu Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, ORCID: 0000-0002-9482-2245, hakanyaman@artuklu.edu.tr

harikaları zaman içinde adım adım keşfettirmektedir. Şu halde âyette Allah Teâlâ, zaman içinde insanlara hem kendi varlık yapıları hakkında hem de dış dünyada yaratıcı kudretinin eserleri olan nice kanıtlarını göstereceğini haber vermektedir ki bu da eski dönemlere göre ileride gerçekleşecek olan bilimsel keşiflerdir (Karaman vd., 2008: IV, 724).

Tabi ki bizlerin uçsuz bucaksız kâinatı temaşa etmemiz ve müşahedelerde bulunmamız oldukça zor olabilir. O yüzden insan önce kendisini incelemeli. Kendisini tanımaya çalışmalıdır. Bu yüzden bu çalışmamızda kendimizi tanımaya çalışma yolunda insanda bulunan sadece güzellik unsurunu incelemeye çalıştık. “Güzele bakmak sevaptır” sözünü ele alarak buradaki “güzel”den kasıt nedir? diye sorduk. Öncelikle düşününce ilk akla gelen mananın ne olduğunu tespit etmeye çalıştık. Sonrasında ise asıl hangi manada düşünülmesi gerektiğini tespit etmeye çalıştık. Bunu yaparken de Sadi Şirazi’nin bir gazelinden istifade ettik.

### **SADİ-Yİ ŞİRÂZÎ**

Şiraz’da dünyaya gelen Sadi’nin 610-615 (1213-1218) yıllarında doğmuş olduğu tahmin edilmektedir. Mahlası “Sadi”dir. Genç yaşta kaybettiği babasının ölümü üzerine dedesi Mes’ûd b. Muslih el-Fârisî tarafından yetiştirildi. İlk dinî ve edebî bilgileri Şiraz’da aldıktan sonra öğrenimini tamamlamak için 620 (1223) yılı civarında Bağdat’a gitti ve Nizâmiye Medresesi’nde edebiyat, tefsir, fıkıh, kelim ve hikmet tahsilinde bulundu. Daha sonra Şam, Fas, Habeşistan ve Hicaz’a gitti. Şiraz’a geri döndükten sonra şaheserlerini kaleme aldı. O 655 (1257) yılında Bostanı nazmetti ve 656 (1258) yılında Gülistanı yazdı. Bunlara ek olarak; gazeller, kıtalar, tercibend rubailer, makalat, arapça kasideleri vardır ki bunların tamamını külliyyatında toplamıştır. Sadi, hayatını irşad ve halka hizmetle geçirmiştir. Şiraz’da iken hac vazifesini yerine getirip Tebriz yoluyla geri dönen Sa’dî, ömrünün son yıllarını Şiraz’ın kuzeybatısında şimdi medfun bulunduğu hankahında riyâzet ve ibadetle geçirdi. 691 (1292) yılında vefat etmiştir.

Sadi henüz hayatta iken büyük bir şöhret kazanmış, İran dışında yaşayan Emîr Hüsrev-i Dihlevî ve Hasan Dihlevî gibi çağdaşı şairler gazellerinde onun üslûbunu takip etmiştir. Sadi bütün şiirlerinde bilinen ve yaygın olarak kullanılan kelimeleri tercih etmiştir. Onun şiirlerinde Arapça terkip ve cümleler yaygın değildir. Eserlerinde Farsça’da kullanılan Türkçe kelimelere de yer veren Sadi’nin şiir ve nesrinin en bârîz özelliği akıcı ve sehl-i mümteni’ olmasıdır. O, yaşadığı dönemde yaygın nazım şekli olan gazeli müstakil bir edebî tür olarak mükemmelliğe kavuşmuştur. Divanında âşıkane gazeller çoğunluktadır. Sa’dî’nin tesiri sadece Fars edebiyatıyla sınırlı kalmamış, Türk ve Urdu edebiyatlarıyla Batı dünyasında da önemli izler bırakmıştır (Safâ, 1388 hş.: III/I, 584-601; Safâ, 1391 hş.: IV, 92-98; Şîrâzî, 1389 hş.: 12-14; Yazıcı, 2008: X, 36-41; Çiçekler, 2008: XXXV, 405-407).

## Eserleri

Mensur eserleri: Gülistân, Nasîhatü'l-mülûk, Takrîr-i Dîbâce, Risâle-i 'Akl u 'İşk, Risâle-i Selâse, Risâle-i Enkiyânû, Mecâlis-i Pencgâne

Manzum Eserleri: Bostân, Kasâyid-i Fârsî, Kasâyid-i 'Arabî, Mülemma'ât ve Müsellesât, Sâhibiyye, Merâsî, Gazeliyyât-ı Kadîm.

### “Güzele Bakmak Sevaptır” Sözündeki “Güzel”e Yüklenen Anlam

“Güzel” kelimesinden kasıt nedir? Bunu belirlemek gerekir. Farklı anlamlar yüklense de şu an kabul edilen ve ilk akla gelen, güzel bayan-erkek suretlerine bakmaktır. Farklı şekilde düşünenler tabii ki vardır; fakat genel olarak ilk akla gelen düşünce, gördüğü bir güzele bakmak ve ardından kendisini “güzele bakmak sevaptır” sözüyle avutmaktır. Avutmak dedim; çünkü vicdanının rahatsız olması kaçınılmazdır. Bu yüzden kendisini rahatlatacak ve ona sığınabileceği bir söze ihtiyacı vardır. Bu sözün sıradan bir söz değil de atasözü olması daha da rahatlatıcı bir unsurdur.

Bir kelimeye hangi anlam yükleniyor ya da yüklenmek isteniyor. Bunu nasıl anlamak istiyoruz? Evet, bizler bazen öyle şeyler yaparız ki öyle şeyler söyleriz ki aslında doğru olmadığını kendimiz de çok iyi biliriz; fakat o an işimize gelmiştir ya da daha sonraları işimize geleceği için bilmemize rağmen onu bu şekilde bir anlamı yüklenmeye yani kelimeyi bu şekilde bir anlam yüklenmeye zorlarız. Zorla bu anlamı o kelimeye yükleriz. Sanki “güzele bakmak sevaptır” sözüne de böyle bir zorlamayla anlam yüklenmiş. Çünkü dinî ve ahlakî boyuttan bu söze biraz dikkatle baktığımızda, bu sözün kesinlikle böyle bir anlam ile düşünülmesinin doğru olmadığını çok net bir şekilde görebiliriz.

Kurân-ı Kerîm'e göz gezdirdiğimizde Kurân-ı Kerîm'de geçen “*Mümin erkeklere söyle, gözlerini haramdan sakınsınlar ve iffetlerini korusunlar. Bu onlar için daha arındırıcıdır. Allah onların bütün yaptıklarından haberdardır.*” “*Mümin kadınlara da söyle, gözlerini haramdan sakınsınlar ve iffetlerini korusunlar.*” (Nur: 24/31) ayetlerinde özellikle “**gözlerini haramdan sakınsınlar**” kısımları “Güzele bakmak sevaptır” sözünde bir sıkıntı olduğunu göstermektedir.

“*Gözlerin zinası şehvetle bakmaktır*” (Buhari, İstizan: 12.) hadis-i şerifinden anlaşılacağı üzere birisine şehvetle bakmak, zaten göz zinası olarak nitelendiriliyor. “*Yâ Ali, arka arkaya bakma! Birinci bakış hakkındır; fakat ikinci bakışta hakkın yoktur.*” (Tirmizi, Edeb: 28) hadis-i şerifinden anlaşıldığı kadarıyla; insan, karşı cinsi görüp baktığı zaman, gözlerini dikip bakmamalı, başını çevirmeli. Böylece şehvetle bakma sınırına da yaklaşmamış olur. Yukarıdaki ayet ve hadislerden anlaşıldığı üzere aslında bu söz düşünülen manaların dışında bir anlama sahiptir.

Aslında başta şu soruyu kendimize sormamız gerekir. Allah Teâla, bizleri ne için yarattı? Evet, Allah, “*Ben cinleri ve insanları, ancak bana kulluk etsinler diye yarattım.*” (Zâriyât 51/56.) ayetinde de belirttiği üzere; bizleri kendisine



bilinçli bir şekilde kulluk ederek kendisini tanımamız için yarattı. Bunun içinde kendisini insanlara tanıttırarak tanıtıcılar yarattı. Bu tanıtıcı ve yol göstericilerin başında Kur'ân-ı Kerim ve Hz. Muhammed (sav) gelmektedir. Bunların yanında bir de bize Allah'ı tanıtan ve O'ndan haber veren, her zaman gözümüzün önünde olan; ama çoğu zaman farkında olmadığımız kâinat kitabı gelmektedir. Aslında kâinat içinde sayfalar barındıran büyük bir kitaptır. Kâinattaki her bir yaratılan bir sayfadır ki yaratanından bize haber verir. Sadi'ye, bu bağlamda baktığımızda kâinat kitabındaki güzellikleri çok güzel okuduğunu görmemiz mümkündür.

### “Güzel”e Yüklenmesi Gereken Asıl Anlam

هیچ مخلوق ندانم که در او حیران نیست  
آن که من در قلم قدرت او حیرانم

*Kudret kalemine hayran olduğum O zata,  
Hayran olmayan hiçbir yaratılmış tanımiyorum.*

Sadi, yukarıdaki beyitte “Kudret kalemi” ifadesini kullanmıştır. Dünyada yaratılan her şey o kudret kaleminin önündeki sayfa gibidir. Mesela insan kâinata kudret kalemiyle yazılan bir sayfadır. İnsan yaratılış ve özellik bakımından incelendikçe ve daha iyi tanındıkça hayret etmemek ve hayretimizin artmaması kaçınılmaz bir hal almaktadır. Dünyadaki bizim yazmış olduğumuz yazılarla uzaktan yakından ilgisi olmayan bir yazı şeklindedir bu. Biz, bir sayfaya “İNSAN” yazarız, o kadar... ne canı vardır ne kanı, ne hareket eder ne de düşünebilir. Fakat Allah Teâla, kâinat kitabına öyle bir insan yazar ki kanlı canlı hem hareket eder hem konuşur hem de düşünür... işte Sadi bu yazıyı okuyup ta hayran olmayacak birini düşünemez.

Mahlûkattaki en mükemmel ve sanatlı mahlûk ise tabii ki insandır. Biz kâinat kitabına kudret kalemiyle yazılmış olan insan sayfasındaki sadece güzellik unsurunu Sadi'nin bir gazeliyle okumaya çalışacağız.

خفته از صبح بی خبر باشد	شورش بلبان سحر باشد
دل شوریدگان سپر باشد	تیرباران عشق خوبان را
هر که زندهست در خطر باشد	عاشقان کشتگان معشوقند
تا که را چشم این نظر باشد	همه عالم جمال طلعت اوست
مگر آن کس که بی بصر باشد	کس ندانم که دل بدو ندهد
نرود، طرفه جانور باشد	آدمی را که خارکی در پای
زهر شیرین لبان شکر باشد	گو ترش روی باش و تلخ سخن
مذهب عاشقان دگر باشد	عقلان از بلا پرهیزند
مرغ عاشق بریده پر باشد	پای رفتن نماند سعدی را

*Bülbüllerin coşkusu seher vaktidir.  
 Uyuyanın sabahtan haberi olmaz.  
 Güzellerin aşk oku yağmuruna,  
 Âşıkların gönlü kalkandır.  
 Âşıklar sevgilinin maktulleridir.  
 Yaşayan herkes tehlikededir.  
 Bütün âlem O'nun yüzünün güzelliğinin yansımasıdır.  
 Bakalım, kimin gözü bu şekilde görecek.  
 Basiretsiz olan kişiden başka,  
 O'na gönlünü vermeyecek birisini tanımıyorum.  
 Ayağına küçük bir diken batmayan insanoğlu, İlginç bir canlıdır.  
 Asık suratlı ve acı sözlü ol, diyor.  
 Tatlı dudakların zehri, şekerdir.  
 Akıllular, beladan sakınırlar. Âşıkların yolu başkadır.  
 Sadi'nin ayağı gidemedi. Âşık kuş, kırık kanatlıdır.*

Kuşların sabah erken saatlerdeki coşkulu cıvıltılarından uyuyanların habersiz olduklarını belirterek gazeline başlayan Sadi, güzellerin aşkına da ancak sevgiliye meftun olan her şeyden haberdar uyanık âşıkların karşılık verebileceğini ifade eder. Sevgiliyi fark eden âşıkların sevgili yolunda kendilerinden geçtiklerini ve sevgilide kendilerini yok ettiklerini “âşıklar sevgilinin ölüleridir” sözüyle anlatan Sadi, bu bağlamda yaşayanların yani sevgiliyi fark edemeyen ve onun yolunda kendini yok edemeyenlerin ise tehlike içinde olduğunu düşünür. Az da olsa aşka bulaşmayan insanları, “ilginç canlı” olarak niteleyen Sadi'nin sevgiliyi anlatımı son derece dikkat çekicidir. O, sevgiliyi anlatırken “bütün âlem O'nun yüzünün güzelliğinin yansımasıdır” diyerek tarif eder. Bu cümleden sonra bahsedilen aşkın maddi aşkla ilgisi olmadığı tamamen manevi aşk ile bağlantılı olduğu anlaşılmaktadır. Buradaki sevgilinin ise Allah Teâla olduğu da çok aşikârdır artık.

Sadi, “bütün âlem Allah'ın yüzünün güzelliğinin yansımasıdır” dedikten hemen sonra şunu sorar: “kimin gözü bu şekilde görüyor?” Yukarıda ilk beyitte geçtiği üzere; seher vaktinde olanlardan uyuyanların haberi olamaz. Haberdar olmak için gaffet uykusundan uyanarak uyanık olmak gerekir. Etrafımızda olanlardan haberimizin olması için uyanık olmak ve dikkatli bir nazarla bakmak lazımdır.

Sadi'nin Gülistan isimli eserinde geçen aşağıdaki hikâyede bu konuyla alakalı olarak manidardır.

یاد دارم که شبی در کاروانی همه شب رفته بودم و سحر در کنار بیشه‌ای خفته. شوریده‌ای که در آن سفر همراه ما بود نعره‌ای برآورد و راه بیابان گرفت و یک نفس آرام نیافت. چون روز شد، گفتمش که آن چه حالت بود؟ گفت: بلبلان را دیدم که به نالش در آمده بودند از درخت و

کبکان از کوه و غوکان در آب و بهایم از بیشه؛ اندیشه کردم که مرّوت نباشد همه در تسبیح و من بغفلت خفته.

دوش مرغی به صبح می نالید  
عقل و صبرم ببرد و طاقت و هوش  
یکی از دوستان مخلص را  
مگر آواز من رسید به گوش  
گفت باور نداشتم که تو را  
بانگ مرغی چنین کند مد هوش  
گفتم: این شرط آدمیت نیست  
مرغ تسبیح گوی و من خاموش<sup>3</sup>

Bir gece kervanda bütün gece yol alıp seher vaktinde bir ormanın kenarında uyuduğumu hatırlarım. O yolculukta birlikte bulunduğumuz bir meczup, nara atıp çölün yolunu tuttu ve bir an olsun sakinleşmedi. Gündüz olunca ona “O ne haldi? diye sordum. Şöyle cevap verdi: Bülbüllerin ağaçta; kekliklerin dağda; kurbağaların suda; hayvanların ormanda inlemekte olduklarını gördüm ve herkesin tespihteyken benim gaflet uykusunda olmamın uygun olmayacağını düşündüm.

*Dün gece bir kuş sabah vakti inliyordu.*

*Aklımı, sabrımı, takatimi ve anlayışımı alıp götürdü.*

*Her nasılsa sesim samimi dostlarımdan birinin kulağına ulaştı.*

*Seni bir kuşun sesinin*

*Böyle hayrete düşüreceğine inanmamıştım, dedi.*

*Kuşun tespih etmesi ve benim sessiz kalmam,*

*İnsanlık âdeti değildir, dedim.*

Gaflet uykusundan uyanarak etrafımıza dikkatli bir nazarla bakabilsek bülbüllerin kekliklerin, kurbağaların vb. bütün hayvanların kendi lisanlarıyla Allah'ı zikrettiklerini görebiliriz. Yukarıdaki hikâyede hayvanların Allah'ı anarken kendisinin gaflet uykusunda olduğunun son derece manasız olduğunu düşünen kişi inlemeye başlıyor. Onların bir şekilde yaratılış gayelerine uygun yaşadıklarını ve onlardaki ilahî sanatı fark edince kayıtsız kalamayarak feryat ediyor.

Bu bağlamda kâinattaki güzelliklerde geçen “güzel” kelimesi ve “*kimin gözü bu şekilde görüyor*” üzerinde durmaya çalışacağız. Buradaki güzel ne anlama geliyor. Ne anlam yüklenmek isteniyor. Sonuç olarak nasıl bir anlam taşımaktadır. Sadi'ye göre kâinat nedir? Evet, Sadi'ye göre kâinat bir yansıma bir tecellidir. Kâinattaki bütün güzel ve güzellikler Allah Teâlâ'nın isimlerinden olan “*Cemil*” isminin bir

<sup>3</sup> Sa'dî-yi Şîrâzî, Gülîstan-ı Sa'dî, Be Kuşîş-i Halîl Hatîb-i Rehber, Çâp-ı bist u çeharrom, İntişârât-ı Safî 'Alîşâh, Tahran 1391 hş., s. 190-192.

tecellisidir. Bu bilinçle düşünen bir kişi zaten baktığı ve gördüğü bütün güzellerde o güzelin güzelliğinin kaynağını aklına getirecek ve bu güzellik Allah'ın Cemil isminin sadece küçük bir yansımasıdır, diyebilecek. Bu şekilde düşündüğünde demek ki bütün güzel olanlar, bu ismin kâinattaki tecellisidir. O halde bir isminin tecellileri bu kadar güzel olan Allah'ın kendisi hakkında bizlere kıyaslama imkânı verilmiş olacaktır.

Allah'ın zatını direk anlamamız bizim için imkânsızdır. Yaratılmış olanların O'nu direk anlamaya çalışmak yerine O'nun eserlerinden istifade ederek anlamaya çalışmaları daha uygundur. Çünkü her bir eser bizlere ustasından haber verir. Eseri fark edip dikkatlice incelersek bunu fark etmek çok zor olmasa gerek.

Sadî'nin bu bakış açısını, Allah Teâla'nın diğer isimlerinde de uygulamamız mümkündür. Mesela, kâinattaki bütün annelerin merhameti –buna tavuk, inek, koyun, aslan vb. bütün hayvanlar da dâhil- Allah'ın “*Rahim*” (pek ziyade merhamet edici) (Enverî, 1386 hş.: 595) isminin küçük bir tecellisidir. Küçük bir tecellisi bu kadar geniş bir merhamet yelpazesini kapsayan annelerin merhametinin yanında Allah Teâla'nın merhametin sonsuz olduğunu anlamak daha da kolaylaşacaktır.

Peki, güzel denince akla ne gelmelidir. Etrafımıza biraz daha dikkatli bakabilsek, şu yoğun tempolu hayatın akışından biraz kendimizi çekip sükûnet içinde çevremizi temaşa edebilsen, neler gördüğümüze kendimizi inandırmak o kadar da kolay olmayacaktır. Çevremize baktığımızda göreceğimiz bazı güzellikler şunlar olabilir:

- Gül, menekşe, karanfil vb. tüm çiçekler güzeldir.
- Bahar, ağaçlar, dağlar, ırmaklar, denizler, göller, ormanlar ve tüm manzaralar;
- Hayat, sağlık, eş, evlat, ailemiz;
- Semtimiz, sokağımız, memleketimiz;
- Gece, gündüz, yıldızlar, ay, güneş ve gezegenler güzeldir.
- Bülbül, papağan, kanarya ve tüm kuşlar;
- Tavşan, kedi, zürafa, ceylan, kelebek ve tüm hayvanlar;
- Kiraz, portakal, çilek, karpuz, kayısı, şeftali ve tüm meyveler güzeldir.

Bunca güzelliklerin üzerindeki, Allah'ın isimlerinin tecellilerini sadece bir saat tefekkür, bizlere bir sene boyunca (nafile namaz, oruç, zikir vb.) ibadet etmiş gibi sevap kazandırırken; nefsanî, malayani, fuzuli güzelliklerle ilgilenmek akıl kârı değildir.

Tefekkür nedir? Düşünmek (Nâcî, 2009: 679; Devellioğlu, 2010: 1233) anlamına gelen tefekkür, aradığını elde etmesi için şeylerin anlamlarını ve kavramları arasında kalbin faaliyette bulunması, muhakeme. Hayrı ve şerri görmeye yarayan kalpteki ışıktır. İki türlü tefekkür vardır. Biri iman ve tasdikten doğup istidlal sahiplerine, diğeri ashab-ı şuhuda mahsustur. Her iki durumda da Allah'ın zatını değil nimet ve kudreti düşünülür (Uludağ, 2002: 348-349; Cebecioğlu, 2009: 643).

“Göklerin ve yerin melekûtu hakkında düşünmezler mi?” (A‘râf: 7/185.) “Peki insanlar devenin nasıl yaratıldığına, göğün nasıl yükseltildiğine, dağların nasıl dikildiğine, yeryüzünün nasıl yayıldığına bakmazlar mı?” (Gâşiye: 88/17-20) “Muhakkak ki göklerin ve yerin yaratılışında, gündüzle gecenin artarda gelişinde akıl sahipleri için alâmetler vardır. Onlar ayakta, otururken ve yaslanmışken Allah’ı zikredip göklerin ve yerin yaratılışı hakkında tefekkür ederler” (Âl-i İmrân: 3/190-191) vb. ayetlerden de anlaşıldığı üzere Allah, kullarından dikkatli bir şekilde kâinatı inceleyerek düşünmelerini istemektedir. Sadi’nin de bunu çok güzel yaptığı görülmektedir.

Yüce Allah’ın insana lütfettiği en büyük nimetlerden biri akıldır. Evren üzerinde sağlıklı gözlemde bulunan insanların evrendeki muhteşem sistemi kavrayacağı, onu yaratıp düzenleyen yüce kudreti bilip tanıyacağı, rabbine imanını derin bir içtenlikle ikrar edeceği ve nihayet bir bakıma onunla diyalog kurarak esenlik dileklerini O’na arz edeceği bildirilmektedir. İnsan aklı göklerin, yerin ve bunlarda bulunan varlıkların yaratılışını düşünmeye ve hikmetini kavramaya çağrılmaktadır.

Kişi, Allah’ın kitabında yazılı olan delillerini okuyup düşündükten sonra onu bir de bu uçsuz bucaksız kâinat kitabını okuyup tefekkür etmeye çağırılmaktadır. Allah’ın kudretini göstermek üzere göklerin ve yerin yaratılışıyla gece ve gündüzün farklı oluşu özet olarak zikredilmiştir. Şüphesiz ki tabiatın kendisi, incelenip ibret almaya değer ilâhî bir mucizedir. Hayalimizle dahi kuşatamayacağımız kadar uçsuz bucaksız genişliğe sahip olan, her birinin kendine has özellikleri bulunan ve birbirine çarpmadan uzay boşluğunda hareket eden gök cisimlerinde elbette akılsel sahipleri için alınacak ibretler vardır. Bu cisimlerin yaratılışı, uzay boşluğundaki hareketlerini sağlayan sistemi, gece ile gündüzün değişmesi, özellikle canlıların ve bitkilerin faydaları üzerine düşünen bir akıl, mutlaka bunları yaratan sonsuz bir gücün varlığını kabul eder. Bu muazzam sistemin boşuna yaratılmadığını anlar, işte o zaman bu güç karşısında aczini anlar, hayranlık ve kulluk duygusuyla eğilir; gönlünü o yüce kudrete arz ederek niyazda bulunur (Karaman vd., 2008: I, 738).

Tefekkür etmek üzere evrene baktığımızda; evrende milyarlarca galaksi var. Her bir galakside de milyarlarca yıldız var. Bu milyarlarca galaksiden birisi bizim güneş sistemimizin içinde bulunduğu samanyolu galaksisidir. Güneş ise milyarlarca yıldızdan sadece orta büyüklükteki bir yıldızdır ki ısısı, ışığı ve renkleriyle dünyamızın hayat kaynağıdır. Dünya ise evrendeki yeri bakımından belki de nokta kadar bile değildir. Peki, nokta kadar bile yeri olmayan bu dünyada yaşayan insan, neden bu kadar önemli ki her şey onun için yaratılmış? Güneşten tutun da bal yapan arıya kadar her şey onun için (Karagöz, 2010: 641).

Cevabı açık aslında... Çünkü insan, bu kâinat kitabına kalem-i kudret ile yazılan sayfaları okuyabilecek tek mahlûktur. Mesela insan bir çiçeğe, tefekkürle baktığı zaman:

Bu çiçeği yapabilmek için, bu zatın ilim sahibi olması gerektiğini anlar ve “**Alîm**” (*Her şeyi hakkıyla ve çok iyi bilen*) (Enverî, 1386 hş.: V, 5085) ismini, tefekkür eder.

Bazı çiçekler, birçok hayvanın rızkı olarak yaratılmıştır. Bu hayvanların rızıklandırılması ve tüm çiçeklerin beslenmesini görür ve “**Rezzâk**” (*rızıkları veren*) (Enverî, 1386 hş.: IV, 3608) ismini okur.

Çiçeğin renkli kısımlarındaki güzellik, renk uyumu, simetri, “süsleme sanatını” gösterir ve “**Müzeyyin**” (*tezyin eden, süsleyen*) (Develioğlu, 2010 929) ismini akla getirir.

Bu çiçeğin yapılabilmesi için, tasarımının yapılması gerekir. Bu da insana “**Musavvir**” (en güzel tasvir eden, tasarım yapan) (Sâmî, 1317 hş.: 1359; Sâmî, 2014, 1050) ismini haber verir.

Çiçekler birçok önemli hastalığın şifa kaynağıdır. Bu da merhameti sonsuz bir “**Şâfi**” (şifa veren) den (‘Alevî, 1389 hş: 425) haber veriyor.

Bu şekilde ilk bakışta akla gelen, saymaya çalıştığımız isimlerin tecellilerini çoğaltmak mümkündür.

İşte “güzele bakmak *sevap*” sözündeki “güzel” de, “bakış da” bu şekilde olursa, elbette ki sevaptır. Üstelik de öyle çok sevap kazandırır ki, bu güzelliklere bu tefekkür ile bir saat bakmak ve bunları düşünmekle “*Bir saat tefekkür, bir yıllık (nafile) ibadetten hayırlıdır.*” hadis-i şerifine mazhar olarak, bir yıllık nafile ibadet sevabına nail olunur.

## SONUÇ

“**Güzele bakmak sevaptır**” atasözüne farklı anlamlar yüklense de bu söz duyulduğunda ilk akla gelen, güzel bayan-erkek suretlerine bakmaktır. Farklı şekilde düşünenler olmakla birlikte genel olarak ilk akla gelen düşünce gördüğü bir güzele bakmak ve ardından kendisini “*güzele bakmak sevaptır*” sözüyle avutmaktır. Vicdanının kayıtsız kalamadığı bu durumdan rahatsız olması kaçınılmaz olduğu için kendisini rahatlatacak ve ona sığınabileceği bir söze ihtiyaç duyulmaktadır.

Sadi’nin, “*bütün âlem Allah’ın yüzünün güzelliğinin yansımasıdır*” sözünden anlaşıldığı kadarıyla bahsedilen aşkın maddi aşkla ilgisi olmadığı tamamen manevi aşk ile bağlantılı olduğu ve sevgilinin de Allah Teâla olduğu aşikârdır. Sadi, “*bütün âlem Allah’ın yüzünün güzelliğinin yansımasıdır*” dedikten hemen sonra “*kimin gözü bu şekilde görüyor?*” diye sormasıyla da herkesin bunu manevi anlamda düşünerek, kastedilen sevgilinin Allah olacağı sonucuna varamayacağını vurgulamak istemiştir.

Sadi’ye göre kâinat bir yansıma bir tecellidir. Evet, kâinattaki bütün güzel ve güzellikler Allah Teâla’nın isimlerinden olan “*Cemil*” isminin bir tecellisidir. Bu bilinçle düşünen bir kişi zaten baktığı ve gördüğü bütün güzellerde o güzelin güzelliğinin kaynağını aklına getirecek ve bu güzellik Allah’ın Cemil isminin

sadece küçük bir yansımasıdır, diyebilecek. O halde bir isminin tecellileri bu kadar güzel olan Allah'ın kendisi hakkında bizlere kıyaslama imkânı verilmiş olacaktır. Tefekkür kapısı aralanmış olacak.

Bu güzelliklere tefekkür ile bir saat bakmak ve bunları düşünmek, bir yıllık nafile ibadet sevabı kazandırıyor. Bu şekilde düşünme ile “**Bir saat tefekkür, bir yıllık (nafile) ibadetten hayırlıdır.**” hadis-i şerifine mazhar olunabilir.

## KAYNAKÇA

- ‘Alevî, Abdurrazzâ, *Ferheng-i Mesnevi Tavzih ve Ma'ni-yi Lugât Be Kârrefte Der Mes-nevi-i Ma'nevî*, Tahran 1389 hş.
- Cebecioğlu, Ethem, *Tasavvuf Terimleri ve Deyimleri Sözlüğü*, Ağaç Kitabevi Yayınları, Ankara 2009.
- Çiçekler, Mustafa, “Sa'dî-i Şîrâzî”, *DİA*, İstanbul 2008, XXXV, 405-406.
- Devellioğlu, Ferit, *Osmanlıca-Türkçe Ansiklopedik Lügat*, Aydın Kitabevi, Ankara 2010.
- Enverî, Hasan, *Ferheng-i Bozorg-i Sohen* (I-VIII), Çâp-ı Pencom, İntişârât-ı Sohen, Tahran 1386 hş.
- \_\_\_\_\_, *Ferheng-i Rûz-ı Sohen*, Çâp-ı Pencom, İntişârât-ı Sohen, Tahran 1386 hş.
- Karaman, Hayrettin; Çağrıncı, Mustafa; Dönmez, İbrahim Kâfi ve Gümüş, Sadrettin, *Kur'ân Yolu Türkçe Meâl ve Tefsir*, DİB Yayınları, Ankara 2008.
- Karagöz, İsmail (haz.), *Dinî Kavramlar Sözlüğü*, Diyanet İşleri Başkanlığı Yayınları, Ankara 2010.
- Muallim Nâcî, *Lügat-i Nâcî*, (Haz. Ahmet Kartal), Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara 2009.
- Safâ, Zebîhullah, *Târih-i Edebiyât der İrân* (I-V), Çâp-ı Panzdehom, İntişârât-ı Firdovs, Tahran 1388 hş.
- \_\_\_\_\_, *Gencîne-yi Sohen* (I-VI), Çâp-ı Heftom, İntişârât-ı Firdovs, Tahran 1391 hş.
- Şemseddîn Sâmî, *Kâmûs-ı Türkî*, (nşr. Ahmed Cevdet), İkdâm Matbaası, İstanbul 1317 hş.
- Şemseddîn Sâmî, *Kâmûs-ı Türkî*, (haz. Raşit Gündoğdu vd.), 3. Baskı, İdeal Kültür Yayıncılık, İstanbul 2014.
- Şîrâzî, Sa'dî, *Külliyât-i Sa'dî, Ba İhtimam-i Muhammed Ali Furûğî*, Çâp-ı Panzdehom, İntişârât-ı Emîr Kebîr, Tahran 1389 hş.
- \_\_\_\_\_, *Gülîstan-ı Sa'dî, Be Kuşîş-i Halîl Hatîb Rehber*, Çâp-ı bist u çeharrom, İntişârât-ı Safî 'Alişâh, Tahran 1391 hş.
- Uludağ, Süleyman, *Tasavvuf Terimleri Sözlüğü*, Kabalcı Yayınları, İstanbul 2002.
- Yazıcı, Tahsin, “Sadî”, *İslâm Ansiklopedisi DİA*, İstanbul 2008, X, 36-41.

## TURİZM VE MEVSİMSELLİK: LİTERATÜR TEMELLİ BİR DEĞERLENDİRME

Davut UYSAL<sup>1</sup>

### GİRİŞ

Turizm dünyanın en hızlı gelişen sektörlerinden bir tanesidir ve turizm gelişmekte olduğu ülkenin ekonomi ve sosyal gelişimi üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Turizm denilince ilk akla gelen mevsimsellik ve mevsimsellik kaynaklı yaşanan zorluklardır. Mevsimsellik genelde herkes tarafından bilinen bir kavram olduğu düşünülse de bu kavrama yönelik tam olarak genel kabul görmüş bir tanım yoktur. Richard Butler mevsimsellik kavramına yönelik bir tanım ileri sürmüştü ve mevsimselliği turizm olgusu içinde ziyaretçi sayısı, ziyaretçi harcamaları, yaşanan yoğunluk, istihdam ve cazibe merkezlerine erişimde geçici bir dengesizlik durumu olarak tanımlamıştır (akt. Higham ve Hinch, 2018). Mevsimsellik ayrıca bir başka araştırmacı tarafından (Hylleberg, 1992) hava koşullarının, takvimin, doğrudan veya dolaylı olarak ekonomiyi yönetenlerin aldıkları üretim ve tüketim kararlarının sebep olduğu yıl içi sistematik hareketler olarak tanımlanmıştır. Baron (1975) mevsimselliği iklim koşulları, resmi tatiller, özel çekicilikler (festival gibi) veya kişisel hayat tarzları kaynaklı her yıl ortaya çıkan etkiler olarak tanımlamıştır.

Mevsimsellik konusu akademik alanda ilgi çekmiş ve ele alınmış bir konudur. Mevsimsellik turizm bağlamında bir çeşit sorun olarak görülmüş ve bunun etkilerinin minimuma indirilmesi noktasında çeşitli stratejiler ve politikalar ileri sürülmüştür. Mevsimsellik birçok çalışmada ele alınmış olmasına rağmen (Baum, 1999; Baum ve Lundtorp, 2001; Butler, 2001; Jolliffe ve Farnsworth, 2003; Koenig ve Bischoff, 2004; Chung, 2009; Karamustafa ve Ulama, 2010; Cannas, 2012) Türk turizmi bağlamında ele alan çalışmaların sayısı son derece sınırlıdır. Bu çalışma mevsimsellik sorununa bir çözüm önermekten ziyade turizm sektöründe faaliyette bulunan firmalar ve otoriteler için mevsimselliğin sebeplerinin, toplum ve sektör üzerinde olan etkilerinin anlaşılmasında yönlendirici bir fonksiyon

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm Rehberliği Bölümü, ORCID: 0000-0001-8241-4407, davut.uyisal@ikc.edu.tr,



üstlenmeyi ve bundan sonraki mevsimsellik üzerine yapılacak çalışmalara ışık tutmayı amaçlamaktadır. Bu çalışma aynı zamanda ilgili literatür ışığında turizm sezonunun yıla yayılması, yani mevsimselliğin etkilerinin azaltılmasında kullanılabilecek yöntem ve stratejiler önermeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla bu çalışmada mevsimsellik olgusu turizm alanyazını bağlamında ele alınmıştır. Çalışma kapsamında mevsimselliğin sebep olduğu problemler Türkiye turizmi bağlamında ele alınarak, mevsimsellikte mücadelede genel kabul gören yöntemler taranacaktır.

### **Turizm ve Mevsimsellik**

Turizm insanların değişiklik ve rahatlamaya yönelik artan ihtiyaçlarına, doğanın ve sanatın güzelliğini tanıma isteği ve doğanın insana mutluluk verdiği inancına dayanan, ticaret ve endüstride yaşanan gelişmeler sayesinde ulusların ve toplumların bir birlerine yaklaşmalarını yardımcı olan, ulaşım ve iletişim araçlarının gelişmesine bağlı gelişen bir olgu olarak tanımlanmaktadır (Esen ve Uyar, 2016). Dünya Turizm Örgütü turizmi insanların normalde yaşadıkları yerler dışındaki yerlere veya ülkelere kişisel veya iş amaçlı hareketini kapsayan sosyal, kültürel ve ekonomik bir olgu olarak tanımlamaktadır (akt. Morpeth ve Yan, 2015). Turizm doğası gereği iklim koşullarına ve aynı zamanda turizm aktivitelerine katılmayı planlayanların harcanabilir boş zamana sahip olmalarına bağlı bir aktivitedir. İnsanların kitlesel turizmin ekonomik faydalarına yönelik çok eski zamanlardan beridir bir bilince sahip olmalarına rağmen ancak 1970’li yıllardan itibaren turizmin destinasyonlar üzerine olan olumsuz etkilerine odaklanılmaya ve konuya gerekli önem verilmeye başlanmıştır. Mevsimsellik konusuna yönelik ilk araştırma 1975 yılında Raphael Raymond Baron tarafından gerçekleştirilmiş ve belirli bir dönemde 16 farklı ülkeye yönelik ziyaretlere odaklanılmış ve buna bağlı olarak mevsimsellik ölçütleri geliştirilmiştir (Weiermair vd., 2006; Candela ve Figini, 2012).

Mevsimsellik bir kavram olarak herkes için bir dereceye kadar tanıdık olsa da, net olarak tanımlanmış bir kavram olmadığı daha önce ifade edilmişti. Mevsimsellik ilk defa 1989 yılında Allcock (1989) tarafından turist akışının yılın belirli bir döneminde yığılması eğilimi olarak tanımlanmıştır. Butler (1994) ise mevsimselliği turizm olgusunda ziyaretçi sayısı, ziyaretçi başı harcama miktarı, trafik yoğunluğu, istihdam ve cazibe merkezlerine kabuller yönünden yaşanan geçici dengesizlik olarak tanımlamışlardır. Bundan dolayı, turizmde ise fiyatlandırma, doluluk, insan kaynakları, tedarik miktarı, sunulan aktiviteler ve cazibe merkezlerinin erişilebilirliğini kapsayan tüm arz talep faaliyetlerini etkilediği ifade edilebilir. Cooper vd. (2005) mevsimselliğin turizmin günlük, haftalık, aylık ve yıllık bazda yaşadığı geçici dalgalanmalara karşılık geldiğini ifade etmiştir. Tüm bu tanımlarda mevsimselliğin önemli bir parçası olarak sistematik bir yıl içi hareketten bahsedildiği görülmekte ve her yıl yaşanan bir tür ziyaretçi davranış şekli olarak tanımlanmaktadır.

Mevsimsellik turizm endüstrisi için çok önemli bir problem ve turizm endüstrisinde yaşanan birçok zorluğun sebebi olarak görülmektedir. Bu zorluklar arasında sermayeye erişim, tam zamanlı çalışacak personel istihdamında zorluk, yatırımların geri dönüşünde zorluklar ve işletme operasyonlarında ortaya çıkan yüksek riskler, yıl içi talep yığılması ve tesislerin aşırı yoğun kullanımı sayılabilmektedir (Butler, 2001). Tam tersi şekilde mevsimsellik probleminden dolayı mevcut kaynakların yetersiz kullanımından kaynaklı birçok alanda turizmin ekonomik bir faaliyet olup olmadığına yönelik şüphelerin oluşmasına sebep olduğu kabul edilmektedir. Bundan dolayı mevsimsellik etkilerinin minimuma indirilmesi için gerek özel sektör gerek devletler tarafından birçok destinasyonda çeşitli çabalara girilmektedir.

Turist hareketlerinin mevsimselliğin etkisiyle birkaç hafta veya ay gibi kısa bir dönemde yığılma göstermesinin endüstri içinde yetersizlik sonucunu doğurabilir ve ilgili destinasyonun fiziki ve sosyal kaynakları üzerinde büyük bir yük oluşturarak ilgili destinasyonun taşıma kapasitesi aşılabilir (Mitchell ve Murphy, 1991).

### **Mevsimselliğin Türleri ve Sebepleri**

Butler ve Mao (1997) üç çeşit mevsimsellikten bahsetmektedir; tek yoğunluklu, çift yoğunluklu mevsimsellik ve yoğunluğu olmayan mevsimsellik. Tek yoğunluklu mevsimsellik yıl boyunca keskin bir tek mevsimselliğin olduğu durumunun ifadesidir; mesela bazı Akdeniz Bölgesi turistik çekiciliklerinde yaz boyu yaşanan yoğunluklar buna bir örnek olarak verilebilir. İki yoğunluklu mevsimsellik ise yıl boyunca iki yoğun sezonun yaşandığı durumların ifadesi için kullanılmaktadır. Butler (2001:9) iki yoğunluklu mevsimselliğe Karayipleri örnek olarak vermektedir çünkü Karayiplerde yıl içinde yaz dönemi ve kış dönemi olmak üzere iki yoğun sezon yaşanmaktadır. Yoğunluğun olmadığı mevsimsellik ise genelde şehir merkezlerinde yaşanmaktadır ve şehir merkezlerinde yıl boyunca dengeli dağılım gösteren bir yoğunluk söz konusudur ama farklı yerel ve yabancı ziyaretçilerden mevsimsel talep söz konusudur (Page ve Connell, 2020). Candela ve Figini (2012:221) yeni bir mevsimsellik türü ileri sürer ve yoğun sezon ile düşük sezon arasında bir minör yoğunluktan bahseder. Bu türe göre minör mevsimsellikte yüksek ile düşük sezon ücret ve oranlarının ortalaması bir oran ve fiyat söz konusu olmaktadır. Candela ve Figini (2012) aynı zamanda farklı turistik destinasyonların ve farklı turizm türlerinin farklı tür mevsimsellikte birlikte anıldığını ifade ederler: mesela kayak sezonu tek sezonluk bir turizm türü iken, dağ turizmi iki sezona yayılan bir turizm türüdür. Kültür turizmi her hangi bir mevsimsellik türüne dahil olmazken SPA turizmi genelde tek bir mevsimsellikte birlikte anılmaktadır. İş turizmi genelde yaz sezonunda en az yoğun turizm türüdür ve mevsimsellik için iyi bir örnek olarak verilebilir.

Turizmde mevsimselliğin doğal ve antropojenik faktörlerden dolayı yaşandığı genel kabul gören bir görüştür (Kolomiets, 2010). Bunlardan ilki geçici iklimsel

değişikliklerden dolayı yaşanan bir mevsimsellik; alınan yağmur, kar, güneş ışığı ve günlük güneş ışığı saati toplamı ve ortalama ısı gibi faktörler örnek olarak verilebilir (Baum ve Lundtrop, 2001:1). Bu tarz doğal değişiklikler ekvatoran uzaklaştıkça artmaktadır (Hartmann, 1986; Butler, 1994).

Hartmann (1986) ve Koenig ve Bischoff (2004) doğal sebeplerden kaynaklı sezonluk değişimlerin tahmin edilebilir olduklarını çünkü sezonluk değişimlerin belirli bir destinasyonda görece istikrar içerdiğini ve az değişim gösterdiğini ifade etmiştir. Hartmann (1986) ayrıca bu değişimlerin bu turistik bölgelerin farklı mevsimsel potansiyel ve kaynağa ve böylece belirli spesifik özelliklere sahip olduğu şeklinde algılandığı görüşünü savunmuştur. Doğal sebepler karar alma mevkiinde olanların kontrolü dışında faktörlerdir (Cuccia ve Rizzo, 2011). Turistlerin belirli tercihleri vardır ve farklı turizm formları arasında, güneşlenme, kayak, tırmanış veya sörf gibi seçenekler arasından bir tercih yapmaları gerekmektedir (Bender vd., 2005). Bundan dolayı güneşlenme veya su sporları peşinde olan turistler sıcak bir iklimde deniz kenarı tesisleri tercih ederken, kar ve kayak sporu peşinde olan turistler sıcaklığın düşük olduğu ve karın bol olduğu kayak merkezlerini tercih edeceklidir (Butler ve Mao 1997).

İkinci tür mevsimsellik ise antropojenik faktör kaynaklı mevsimsellik ve aynı zamanda kurumsal olaraktan isimlendirilmektedir. Antropojenik faktörler insanoğlunun aldığı kararlarla yakın ilişkili olup sosyolojik ve ekonomik faktörleri (Jafari, 2000: 521), dini, kültürel, sosyal, etnik ve kurumsal faktörleri kapsamaktadır (Hinch ve Hickey, 1996). Antropojenik kaynaklı mevsimsellik için iş konferansları, performansa dayalı ve ödül amaçlı seyahatler, destinasyonların kitleleri çekmek için düzenledikleri festival ve yarışlar örnek olarak verilebilir (Adler ve Adler, 2004: 99). Chung (2009:85) İslam'da, Yahudilikte ve Hristiyanlıktaki hac organizasyonlarını antropojenik mevsimsellik için örnek olarak vermektedir.

Kurumsal mevsimsellik bir toplumun sosyal norm ve uygulamalarını yansıtmaktadır bundan dolayı belirli sosyal faktörlere bağlıdır (Hinch ve Hickey, 1996). Kurumsal mevsimsellik insan davranışlarına ve tüketicinin karar verme süreçlerine bağlı olduğu için çok daha zordur (Lee vd., 2008). Okulların ve endüstrinin tatil dönemleri mevsimsellikten yakından alakalıdır (Rossello ve Sanso, 2017). Geleneksel uzun okul tatil dönemleri mevsimsellik üzerinde en büyük etkidir (Butler, 1994). Okula giden bir çocuğu olan ailenin yaz döneminde tatilini geçirmeyi tercih etmesi çok olasıdır (Chung, 2009). Chung (2009) okulların tatillerinin yaz döneminde planlanmasında ki temel gerekçenin okula giden çocukların yaz dönemlerinde yoğun tarım işlerinde yardımcı olması ihtiyacının karşılanmasıydı. Kurumsal mevsimselliğin bazılarının dönemleri sabitken bazılarının tarihleri değişkendir. Mesela, Ramazan Bayramı tatili her yıl değişken bir tarihe denk gelmektedir ve bundan dolayı yıldan yıla farklı etkiler doğurabilmektedir (Baron, 1975). Belirli bir destinasyonda düzenlenen bazı etkinlikler, kutlamalar, spor etkinlikleri veya festivaller her yıl aynı tarihte

düzenlenmektedir ve bu durum turizm talebinde yığılmanın belirli tarihlerde yoğunlaşması sonucunu doğurmaktadır (Frechtling, 2001).

Mevsimselliğin turizm içinde zaman zaman meydana gelen düzensizliklerden ziyade sezon içinde istikrarlı bir dağılım gösterdiği de ifade edilmiştir (Witt ve Moutinho 1995; Ferrante vd., 2018). Hylleberg (1992) bu noktada mevsimselliğe yönelik sebeplerden bazılarının uzun dönemde istikrarlı bir yayılım gösterirken bazılarının ise münferit aralıklarda değişim gösterdiğini, bazı mevsimsellik davranışlarının devamlı ve tahmin edilebilirken bazılarının ise tahmin edilemez özellik sergilediğine vurgu yapmıştır.

**Tablo 1:** Mevsimselliğin Sebepleri

Doğal	Kurumsal (Antropojenik)
• Sıcaklık	• Ulusal ve Dini Tatiller
• Düşen yağmur ve kar miktarı	• Ekonomik gerekçeler
• Günlük alınan toplam gün ışığı miktarı	• Hükümetin uyguladığı seyahat politikaları (Ulaşım, güvenlik, döviz kurları, ziyaretçi hareketlerinin kontrolü, vize vb.)
• Coğrafya (Destinasyonun konumu ve coğrafi özellikleri)	• Turizm trendleri ( Kültür turizmi veya Macera turizmi gibi)
• Doğal hareketler (Hortum, deprem, sel ve kuraklık gibi)	• Hükümetlerin turizm politikaları (destinasyonların pazarlanması, iş gücü hareketliliği ve erişilebilirliği ve kalkınma fonlarının sağlanması gibi)

**Kaynak:** (Baldacchino, 2006)

İlgili alanyazında genel mevsimselliğe yönelik iki sebepten bahsedilmesine rağmen, Baum ve Lundtorp (2001:7-8) turizmde kurumsal mevsimselliğe sebep olan diğer bazı faktörlerden bahsetmektedir. Bu faktörler arasında “sosyal mevsimsellik” olarak isimlendirilen ve bazı ayrıcalıklı gruplar üzerinde oluşan sosyal baskı sonucu bireylerin bazı özel aktivitelere katılması veya bazı özel mekânları ziyaret etmesi olarak adlandırılmaktadır. Avrupa’da yaygın olan av, golf ve balıkçılık buna örnek olarak verilebilir. Bir diğer mevsimsellik türü ise spor sezonu ile ilişkili spor sezonudur ve kayak veya snowboard gibi belirli bir spor türü ile özdeşleştirilir. Higham ve Hinch (2018) bu bağlamda turizm yönetimi perspektifinden sporu belirli bir dereceye kadar mevsimselliği etkileyen ve yöneten bir strateji olarak kullanıldığını ifade etmiştir. Gelenekler ile ilişkili olan mevsimsellik beşinci tür mevsimsellik olarak bahsedilmektedir (Baum ve Lundtorp, 2001:8).

Lundtorp vd. (1999) mevsimselliğin sebeplerini çeken ve iten (pull and push) faktörler olarak kategoriye ayırmıştır. Mevsimsellik turist hareketlerini etkileyerek hem turist gönderen hem de turist kabul eden bölgeler için geçerli bir olgudur (Kolomiets, 2010). Turist gönderen bölgenin gelenekleri, takvim, sosyal baskı, moda vb. iten faktörler olarak değerlendirilirken turist kabul eden bölgenin iklimi, spor sezonları, etkinlikler, turistik kaynakların alternatif kullanımı, sunulan etkinlik fırsatları, fiziki çekicilikler, lisanslama sınırlıkları, turizmin ikincil bir

gelir kaynağı rolü üstlenmesi ve diğer işletmeler ile turizmin ticari etkileşim, erişilebilirlik, konaklama altyapısı olanakları ve ilgili destinasyonun tanıtımına yönelik faaliyetler çeken faktörler olarak kabul edilmektedir. Hem çeken hem de iten faktörler birlikte turizm mevsimselliği sonucunu doğurmaktadır ve bu faktörler bir birlerinden bağımsız değildirler ama ilgili destinasyonda mevsimsellik etkinin oluşmasında etkileşim içinde çalışarak birlikte mevsimsellik sonucunu doğururlar.

**Tablo 2:** Mevsimselliğe İten ve Çeken Faktörler

İten Faktörler (Push Factors)	Çeken Faktörler (Pull Factors)
• Kurumsal (Okul ve sektörel Tatiller)	• İklim
• Takvim (Paskalya Tatili gibi)	• Spor Sezonları (Avcılık, Balıkçılık, Golf, Kayak)
• Gelenekler	• Etkinlikler
• Sosyal baskı ve moda	
• Erişim-ulaşım maliyetleri ve zaman	

**Kaynak:** (Baum ve Lundtorp, 2001)

### Mevsimselliğin Etkileri

Turizmin sağladığı fayda ve etkileri literatürde yaygın şekilde ele alınan konulardır ve bu konuya yönelik bir birinden farklı bazı görüşlerin mevcut olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalar genelde ekonomik ve sosyokültürel etkilere ve ekolojik etkilerine odaklanmakta, bir çoğu ise özellikle yoğun sezonlarda kaynakların yoğun kullanımından ve yığılmalardan kaynaklı çevre üzerinde oluşan baskıyı ele almaktadır. Yapılan çalışmalar tek bir turizm türünde kitlesel turizm faaliyetinde bulunan destinasyonların daha çok mevsimsellik etkiye maruz kaldığını ortaya koymaktadırlar (Baum, 2001:10-11; Candela ve Figini, 2012:229).

Turizm aynı anda hem olumlu hem de olumsuz etkiler doğurabilen bir sektördür. Örnek vermek gerekirse, turizm bir bölgedeki istihdam oranlarını artırmakta, böylece hane başına düşen ortalama geliri yükselmekte fakat yoğun turizm sezonlarında dönemsel olarak aynı aileler için hayat pahalılığına sebep olabilmektedir. Burada verilen örnekte artan istihdam oranları ki bu bir olumlu ekonomik etkidir, ilgili destinasyonda olumsuz bir etki olan göçmen istihdamını artırabilmektedir. Hane başına gelirin artışında yaşanan olumlu ekonomik katkı ile birlikte ilgili destinasyonda artan çevre kirliliği ve kaynakların aşırı kullanımı gibi olumsuz etkileri beraberinde getirebilmektedir.

Mevsimsellik turizm endüstrisinin küresel bir sorunu olarak görülmektedir ve en yaygın olumsuz etkisi işletme gelirlerinde yaşanan düşüştür (Pegg vd., 2012). Çünkü yerel işletmeler, özellikle konaklama sektöründe faaliyette bulunan işletmeler, ürün ve hizmetlere olan tüketim talebinin düşüş yaşadığı düşük sezonda ekonomik zorluklar yaşamaktadırlar. Mevsimselliğin istihdam üzerinde önemli etkileri mevcuttur çünkü çoğu çalışan sadece yoğun sezon için istihdam edilmek durumunda kalmaktadır. Bu durum sunulan hizmetlerin ve ürünlerin kalitesinin standartlaşmasına olumsuz etkilemektedir. Mevsimsellik bazı durumlarda düşük

sezonlar için iş fırsatları da yaratabilmektedir. Mesela, düşük sezonda yerel halk tesislerin veya alt yapının bakımında istihdam edilebilir. Turizm aynı zamanda öğrencilerin, sanatçıların, dezavantajlı grupların veya ev hanımlarının dönemsel istihdamına da katkı sunabilir. Bu bağlamda özellikle sezonluk işe talep söz konusu olabilmektedir çünkü böylece sezonluk işlerde çalışanlar geri kalan sezonda diğer faaliyetlere zaman ayırabilmektedirler (Cannas, 2012).

Turizmin olumsuz sosyal ve çevresel etkileri turizmin bir endüstri olması ve bundan dolayı belirli bir fiziki alanda gerçekleşmesi, atık üretmesi, su kaynaklarını kullanması, çevresel bozulmaya yol açabilmesi ve yerel halkın çevreye karşı yaklaşımlarını ve hayat tarzlarını değiştirmesiyle yakından alakalıdır (Rasmussen ve Koroleva, 2012). Bu bağlamda sıralanabilecek olumsuz etkiler gürültü, park yeri sorunu, hizmetlere erişim zorluğu, trafik sıkışıklığı, hizmetlere erişimde yaşanan kuyruklar, ürün ve hizmetlerde yaşanan fiyat artışları, atıkların toplanmasına yönelik konulan ilave vergiler, güvenlik ve altyapı tamiri olarak sıralanabilir. Olumlu yönden bakılırsa, mevsimsellik bölgede yaşayan yerel halkın hayat kalitesini artırabilmektedir çünkü kendileri düşük sezonda turizme yönelik olan ve atıl kalan tüm imkân ve olanaklardan faydalanabilmektedirler.

Manning ve Powers (1984) yoğun sezonda doğal çevrenin aşırı kullanımının ilgili destinasyonun taşıma kapasitesi üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Böylece kitle turizmi ile çevresel sorunlar arasında bir bağ oluşturulmuştur. Bu bağlamda Cooper vd. (2005:165) hava ulaşımı kaynaklı küresel ısınma, gürültü, su israfı, doğaya bırakılan çöpler olumsuz etkilere birer örnek olarak sunulmuştur. Papatheodorou vd. (2012) su kaynaklarının kirlenmesinin en önemli olumsuz etki olduğunu ifade etmektedir çünkü kirli su kaynaklarının tüketilmesi hepatit, dizanteri ve tifo gibi su kaynaklı bazı hastalıklara sebep olmaktadır. Öte yandan turizmin geliştiği toplumun ekolojiye karşı olan hassasiyet düzeyine ve ilgili çevrenin korunmasına yönelik duyarlılığına bağlı olarak, biyoçeşitliliğin ve doğal türlerin korunması gibi olumlu sonuçlardan da bahsedilmektedir (Cooper vd. 2005; Papatheodorou vd. 2012).

**Tablo 3:** Turizmin Çevre Üzerindeki Etkileri

Etki Alanı	Olumsuz Etkiler	Olumlu Etkiler
• <b>Biyοçeşitlilik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hayvanların üremesi, beslenmesi ve göç yollarının zarar görmesi,</li> <li>• Zevk için veya hediye amaçlı hayvanların öldürülmesi,</li> <li>• Habitatın yok olması, Türlerin yapılarında yaşanan değişimler,</li> <li>• Bitki örtüsünün zarar görmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Birer cazibe aracı olarak hayvanların korunmasının teşvik edilmesi,</li> <li>• Turistlerin taleplerinin karşılanması için özel koruma sahalarının kurulması</li> </ul>
• <b>Erozyon ve fiziki zarar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su kirliliği, hava kirliliği, trafik ya da turizm çekicilikleri kaynaklı gürültü (disco ve bar gibi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bölgenin cazibe kaynaklarının korunmasına yönelik temizlik programlarının geliştirilmesi</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kaynak Temelli</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yeraltı ve yer üstü su kaynaklarını yok olması, Mevcut su kaynaklarının farklı alanlara farklı amaçla yönlendirilmesi (Golf kursları ve yüzme havuzları gibi),</li> <li>• Yerel yakıt kaynaklarının ve inşaat malzemelerinin yok olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yeni veya gelişmiş su temin kaynakları</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Görsel/yapısal değişimler</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turizme arazi aktarımı (Tarımdan turizme gibi)</li> <li>• Turizmin gelişmesiyle birlikte görsel kötüleşme,</li> <li>• Yeni mimari stillerin ortaya çıkması,</li> <li>• Şehirselleşme fonksiyonlarında değişim,</li> <li>• Yapılaşma alanlarında fiziki genişleme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arazilerin marjinal ve üretim dışı amaçlar için kullanılması,</li> <li>• Manzara iyileşmesi,</li> <li>• Mevcut yapıların modernize edilmesi veya düzenlenmesi,</li> <li>• Kullanılmayan eski binaların kullanıma girmesi</li> </ul>

**Kaynak:** (Papatheodorou vd., 2012)

### **Mevsimselliğe Yönelik Yönetim Stratejileri**

Mevsimsellik olgusu turizm bağlamında düşünüldüğünde tam olarak ortadan kaldırılması mümkün bir olgu değildir, ama yine de bu olgunun etkilerinin azaltılmasına yönelik bazı stratejilerin kullanıma sokulması mümkündür. Mevsimselliğin yönetilmesine yönelik dört stratejiden bahsedilmektedir: ürün karmasının değiştirilmesi, pazarın çeşitlendirilmesi, fiyat farklılaştırma ve hükümet tarafından tatil dönemlerinin bölgesel ve zamansal olarak yayılması (Baum ve Lundtorp, 2001). He ne kadar fiyat farklılaştırma stratejisi uygulamasının amacı karlılığın artırılması olsa da, fiyat farklılaştırma ile amaçlanan düşük sezona yönelik tüketici talebinin artırılmasıdır. Bu amaçla indirimli fiyatlar, gruplara yönelik özel fiyat teklifleri, belirli zaman dilimlerine yönelik özel fiyat uygulamasına gidilebilir. Bir başka strateji ise destinasyonda ürün sunum çeşitliliğe gidilmesidir. Burada ki esas amaç düşük sezona yönelik turizm ürünü pazarlaması yapılarak talep ve ziyarette artışın sağlanması, farklı pazar kesimlerine ulaşılması, faaliyet sezonunun uzatılması ve ziyaretçilerin özellikle düşük sezonda destinasyonda konaklamalarının sağlanmasıdır. Bu amaçla niş ürün ve hizmetler geliştirilip tüketiciye sunulabilir veya özel tatil paketleri geliştirilebilir. Burada pazar çeşitlendirmesi ile hedeflenen yeni ve alternatif pazarlara ulaşılması ve farklı sezonlara yönelik tüketici talebinin oluşturulması, tur operatörleri ile daha yakından çalışılması ve böylece yeni ürün karmalarının geliştirilerek tüketiciye sunulmasıdır. Bu noktada merkezi hükümet ile çalışılması önemlidir çünkü belirli bir destinasyonun tek başına üstesinden gelmesi zor bir süreç olabilir.

Sezonluk turizm talep değişimlerinin tahmin edilebilir olmasından dolayı, işletme müdürlerinin olası etkilere yönelik tahminlerde bulunabilmesi ve işletme faaliyetlerini olası bir olumsuz etkiye göre uyarlamaya yönelik stratejiler uygulayabilmesi mümkündür (Getz ve Nilsson 2004). Turizmde mevsimselliğe yönelik başarılı bir stratejinin uygulanabilmesi için birinci gerekli

koşul bölümlendirilen pazarın ihtiyaçları ile destinasyonda sunulan ürünlerin örtüşmesidir (McEnnif, 1992). Her bir sezona yönelik, destinasyon pazarlayıcıları daha fazla turisti bölgeye çekmeyi istediklerinden turistlere özel fayda sağlayacak ihtiyaçların neler olduğunun anlaşılması ve bunların tam olarak karşılanması gerekmektedir (Calantone ve Johar, 1984). Sunulan turizm ürünleri ve hizmetleri ile mevsimsel motivasyon arasında uyumu sağlayan alternatif düşük sezon pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi düşük sezona yönelik ziyaretçi sayısının artırılması için gereklidir (Spotts ve Mahoney, 1993). Mevsimselliğin ortaya çıkardığı maliyet hem özel sektör hem kamunun ortaklaşa uygulayacakları stratejiler ile azaltılabilir (Parrilla vd., 2007). Bu alana yönelik geliştirilecek ve uygulanacak stratejiler destinasyonların coğrafi ve sosyoekonomik göstergeleri ile ilgili olmalıdır. Uzak coğrafi bölgelerde olan destinasyonlar tüm yıla yayılan turizm ürünleri geliştirme çabasına girdiklerinde coğrafi kısıtlılıklardan dolayı çeşitli zorluklar yaşamaları muhtemeldir (Allcok, 1989).

Mevsimsellik sorunu ile mücadeleyle yönelik çabalar, şu anki mevcut literatürde genelde ürün ve pazar çeşitlendirme yaklaşımlarının kullanımına odaklanmaktadır. Ürün çeşitlendirme ile çeşitlendirilmiş pazarın ihtiyaçları karşılanmaktadır. Ürün çeşitlendirmesi yeni ürünün geliştirilmesi ve yeni bir pazara sürülmesi anlamına gelirken pazar çeşitlendirme ise yeni ve mevcut ürünler için yeni pazar bölümleri oluşturulması anlamına gelmektedir. Bu noktada devletin geliştirilen stratejilerin uygulanmasında ki katkısı önemlidir. Pazar çeşitlendirmesi kapsamında düşük sezon ile ortalama sezona (düşük ile yüksek sezon arasında) yönelik dikkate alınması gereken nokta farklı turizm sezonunun farklı ürün sunumunu gerektirdiğidir (Baum ve Hagen, 1999)

**Tablo 4:** Mevsimsellik Etkilerine Karşı Kullanılabilecek Stratejiler

Kaynak	Strateji	Hedef
<b>1. Fiyat Farklılaştırma</b>		
Witt ve Moutinho (1995); Jeffrey ve Barden (1999); Commons ve Page (2001); Jang (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sezonluk fiyatlandırma (İndirim veya ücretsiz hizmet sunumu)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Düşük sezona yönelik ziyaret sayısının artırılması,</li> <li>Kalış sürelerinin uzatılması,</li> <li>Kazancın artırılması,</li> <li>Yüksek sezona yığılmayı azaltmak için yüksek sezona yönelik yüksek fiyat uygulanması,</li> </ul>
Jeffrey ve Barden (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grup rezervasyonlarına özel indirimli fiyat uygulaması (Emekliler gibi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Düşük sezona yönelik ziyaret sayısının artırılması</li> </ul>
Jeffrey ve Barden (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>İşletme maliyetlerindeki dalgalanmaların yönetilmesi için finansal planlama ve bütçeleme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İniş çıkışlı mevsimsel maliyetlerin kontrol edilmesi</li> </ul>
Butler (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Düşük-Yüksek sezonda işletmenin kapatılması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İşletme maliyetlerinin azaltılması</li> </ul>



<b>2. Ziyaretçi cazibelerin çeşitlendirilmesi (Ürün karmaşının değiştirilmesi)</b>		
Witt ve Moutinho (1995); Goulding, Baum ve Morrison (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etkinlik veya festivallerin organize edilip tanıtılması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Düşük sezona yönelik ziyaretçi sayısının artırılması</li> </ul>
Goulding, Baum ve Morrison (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Çevrenin geliştirilmesi (Sınırlıklı doğal cazibelere erişim)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Düşük sezonlara yönelik ziyaretçi sayısının artırılması</li> </ul>
Goulding, Baum ve Morrison (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Olanakların ve yapısal imkanların geliştirilmesi (toplu taşıma olanakları gibi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Düşük sezonlara yönelik ziyaretçi sayısının artırılması</li> </ul>
Goulding, Baum ve Morrison (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hizmet sunum düzeyinde farklılaşma (Düşük sezonda açık kalış saatlerinde azaltım)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maliyetlerin azaltılması, Kazancın artırılması.</li> <li>Müşteri ihtiyaçlarının karşılanması</li> </ul>
Jeffrey ve Barden (1999); Goulding, Baum ve Morrison (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tamamlayıcı hizmetlerin sunulması (Turist olanaklarının yerel olanaklar ile birleştirilerek sunulması gibi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İşletme sezonunun uzatılması</li> </ul>
Jeffrey ve Barden (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Düşük sezon tatil paketlerinin sunulması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Düşük sezonda konaklamanın teşvik edilmesi</li> </ul>
Witt ve Moutinho (1995); Jang (2004); Jeffrey ve Barden (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niş ürün ve hizmetlerin çeşitlendirilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Farklı bir pazarın cezbedilmesi</li> </ul>
Jang (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yerel müşterilerin sayısının artırılması için ürün çeşitlendirmesine gitme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Düşük sezonlarda iş yoğunluğunun artırılması için</li> </ul>
<b>3. Pazar Çeşitlendirme</b>		
Witt ve Moutinho (1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Farklı sezonlara yönelik farklı pazarın çekilmesi için pazarlama kampanyalarının düzenlenmesi (Çok bölümlenme yaklaşımı)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sezon içi iniş çıkışların istikrarlı hale getirilmesi</li> </ul>
Jang (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimal pazar karmaşının belirlenmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kazancın artırılması (Maliyetlerin düşürülmesi ve gelirin artırılması)</li> </ul>
Jeffrey ve Barden (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ürün ve hizmetlerin satılması için seyahat acentesi ve tur operatörleri ile birlikte çalışma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Düşük dönemlerde iş yoğunluğunun artırılması ve pazara daha fazla nüfuz edilmesi</li> </ul>
<b>4. Devletin Kolaylaştırıcı Rolü</b>		
Witt ve Moutinho (1995); Goulding, Baum ve Morrison (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tatil dönemlerinin daha geniş bir zaman dilimine yayılması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sezon içi iniş çıkışların istikrarlı hale getirilmesi</li> </ul>
Witt ve Moutinho (1995); Krakover (2001); Goulding, Baum ve Morrison (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emek piyasasında rahatlama sağlanması ve iş gücünün teşvik edilmesi (Sezonluk iş ve eğitim aktiviteleri için vize kolaylığı sağlanması)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sezonluk istihdamın azaltılması</li> </ul>

Goulding, Baum ve Morrison (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş destek hizmetlerinin sağlanması (pazarlama ve finansal planlama)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nakit akışı ve diğer finansal problemler</li> </ul>
Witt ve Moutinho (1995); Baum ve Hagen (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ürün ve yerel hizmetlerin geliştirilmesi amaçlı hükümet tarafından kredi ve sübvansiyonların sağlanması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turizmin artırılması için işletme ve destinasyonların geliştirilmesi</li> </ul>
Witt ve Moutinho (1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergi muafiyetinin sağlanması (Akaryakıt ve benzeri üzerinde)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uzak bölgelere seyahatin teşvik edilmesi</li> </ul>
Witt ve Moutinho (1995); Goulding, Baum ve Morrison (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çevresel iyileştirmeye yönelik inisiyatifler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yoğun sezonlarda yerel çevreye daha az zarar verilmesi</li> </ul>
Goulding, Baum ve Morrison (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Düşük sezon toplumsal inisiyatif desteği (yerel sanat festivali gibi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yerel işletmeler için azalan ticaret hacminin geliştirilmesi</li> </ul>
Goulding, Baum ve Morrison (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genişletilmiş ve geliştirilmiş bölgesel altyapı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Düşük ve yüksek sezonda kırsal ve uzak bölgelere daha fazla erişim</li> </ul>
Baum ve Hagen (1997); Goulding, Baum ve Morrison (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yerel iş ağları ve ortaklıkların geliştirilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alt yapı geliştirilmesine yönelik daha fazla pazarlama kaynaklarının ve desteğinin sağlanması</li> </ul>

**Kaynak:** (Lee vd., 2008)

Turizmde mevsimsellik sorununun etkilerinin azaltılmasında sorunun nereden kaynaklandığının doğru saptanması önemlidir. Turizm sektöründe mevsimselliğin üstesinden gelmek için ciddi çabaların ortaya konulmasına rağmen, mevsimselliğin sebepleri tam olarak anlaşılmış değildir (Hinch vd., 2001). Turizmde mevsimsellik turizm sistemi içinde turizm endüstrisinin standart bir özelliğine dönüşmüş ve böyle algılanır olmuştur. Higham ve Hinch (2002) Akdeniz gibi destinasyonlara yönelik organize kitle turizminin temel motivasyonunun büyük oranda güneş, deniz ve kum olduğunu ifade etmiştir. Bundan dolayı turistler bu tercih ve motivasyonlarına en uygun destinasyona yönelik bir seyahat tercihi ve planlaması içine girmektedir. Okul tatilleri veya yıllık izinler öylesine organize edilir ki kitleler yaz dönemlerinde bu tercihlerine yönelik destinasyonlara yönelirler.

### **Turizmde Mevsimselliğe Yönelik Çıkarımlar**

Turizmde mevsimsellik olgusunun hem sebepleri hem doğurduğu sonuçlar oldukça çeşitli ve karmaşıktır (Koenig ve Bischoff, 2004). Birçok araştırmacı mevsimselliğin kontrol dışı ve olumsuz sonuçlar doğuran bir olgu olduğuna değinmiştir (Chung, 2009). Özellikle kitle turizminde yaşanan gelişmeler ile birlikte mevsimselliğin etkileri daha da çoğalmıştır (Wall ve Yan, 2003). Baum ve Hagen (1999) mevsimselliğin etkilerinin bir destinasyonun konumuna ve bu destinasyondaki işletmelerin destinasyon içindeki konumuna bağlı olarak değişim gösterdiğine vurgu yapmıştır. Neredeyse her destinasyon bir şekilde bir tür mevsimsellik sorunu yaşamaktadır. Yıl boyu her tür iklim koşulunu

tüketiciye sunma kapasitesine sahip destinasyonlar bile yaz aylarına yönelik bir talep yoğunlaşması veya kış aylarına yönelik bir talep düşüşü yaşayabilmektedir. Mevsimsellik olgusundan olumsuz etkilenmeyen turizm destinasyonu yok denecek kadar azdır (Fernandez-Morales vd., 2016). Mevsimselliğe yönelik genel yaklaşım düşük sezon kaynaklarının planlanması ve etkili kullanımına odaklanılmasına rağmen, yüksek sezonunda ele alınması gereken bir konu olduğu açıktır çünkü yüksek sezonda sunulan ürün ve hizmetlere talebin yoğun olmasından dolayı, hizmet kalitesinin sağlanması ve turistlerin memnun edilmesi zorlaşacaktır (Koc ve Altınay, 2007). Mevsimselliği ele alan akademik alanyazının geneli talebe yönelik bu sistematik iniş çıkışları bir problem olarak değerlendirmekte ve bu problemin etkilerinin azaltılması gerektiğine vurgu yapmaktadır (Butler, 1994). Goeldner ve Ritchie (2003) talepteki mevsimsel değişimlerin tamamen ortadan kaldırılmasının mümkün olmadığını ama azaltılabileceğine vurgu yapmıştır. Konuya yönelik hem arz yönünden (turizm operatörleri gibi) hem de talep yönünden (turistler) çıkarımlarda bulunulmuştur (Lee vd., 2008). Turizmin mevsimselliğine yönelik çıkarımlar ekonomik, çevresel ve mevsimsel istihdam olmak üzere üç ana başlıkta ele alınabilir (Koenig ve Bischoff, 2004; Chung, 2009). Elde edilen bulgular mevcut kaynakların yoğun sezonda aşırı kullanıldığını ve düşük sezonda ise az kullanıldığını yönündedir. Mevsimselliğin ekonomik etkileri çoğunlukla düşük sezonda yaşanan problemler ile ilgili, özellikle imkân ve kaynakların verimsiz kullanımından kaynaklı gelir kaybı ile ilgilidir (Sutcliffe ve Sinclair, 1980; Williams ve Shaw, 1991). Turizm işletmeleri genelde yoğun talebin olduğu kısa yaz döneminden tüm yıl ayakta kalabilmek için yeterli kazanç elde etmek durumundadırlar (Murphy, 1985). Sezon boyu yaşanan gelir kaybı kaynaklı nakit akış sıkıntısı içine girebilirler ve bundan dolayı kredi almak vb. alternatif diğer başka finansman yollarını kullanabilirler. Bunun sebebi turizm ürünlerinin stoklanıp sonraki aylar veya haftalar satılabilmesi için bekletilemez olmasıdır. Sunuldukları dönem ve tarihte satılamazlar ise ekonomik olarak tamamen sıfır bir değer ifade etmektedir (Goeldner ve Ritchie, 2003; Cooper vd., 2005).

Mevsimselliğin istihdam üzerindeki etkileri genelde düşük, yani turizm ürünlerine yönelik talebin az olduğu dönemle alakalıdır. Konu genelde işletme boyutuyla ve olumsuz etkileri yönünden ele alınmaktadır. İstihdam yönünden mevsimselliğin sebep olduğu en büyük sonuç işletmelerin genelde tam zamanlı çalışan istihdam edilmesi ve istihdam edilen çalışanların kurumda tutulmasıyla ilgilidir (Yacoumis, 1980). Düşük ve yoğun sezon istihdam oranları çok değişken olduğu için genelde çalışanlar sabit 12 aylık istihdama dayalı bir iş arayışında oldukları için turizm işletmelerinden ayrılmaktadırlar (Chung, 2009). Bu durumda çalışan değişim oranı artmakta ve firmalar sezonluk yeni personel istihdam etmek zorunda kalmakta ve her bir personelin eğitimine odaklanarak sabit giderlerine yeni bir gider kalemi eklenmiş olmaktadır (Cooper vd., 2005). Böylece işletme maliyeti yükselmektedir. Sezonluk işler ise genelde istihdam noktasında tercih

edilmeyen yetersiz eğitilmiş, mesleki beceriden yoksun kişilere kalmaktadır (Mathieson ve Wall, 1982). Sahada bazen durum bu şekilde gelişmemekte sezonluk istihdam edilen çalışanlara çok az bir eğitim verilerek iş başı yapması sağlanmakta ve bundan dolayı çalışanlar arası ilişki ve çalışan beceri yeterliği minimum düzeyde kalmaktadır. Bu durumda ürün ve hizmet kalite standartlarının temin edilmesini zorlaştırmaktadır (Baum, 1999). Mevsimsellik kaynaklı sezonluk çalışan istihdamının bir avantajı ise çalışanların düşük sezonda istirahat etme ve toparlanma fırsatı elde etmeleridir (Commons ve Page, 2001).

Mevsimsellik olgusunun ekolojik etkileri genelde yüksek sezon ile ilişkilendirilmektedir ve bu ilişkilendirme genelde negatif etkiler üzerinden ele alınmaktadır. Bu noktada sayılabilecek ekolojik etkiler arasında kırsalda yoğunlaşma, doğal hayatın rahatsız edilmesi, hava kirliliği, lağım sorunu, fiziki erozyon ve çöp problemleri gelmektedir (Grant vd., 1997; Bender vd., 2005; Chung 2009). Yaz döneminde hassas olan çevre üzerinde oluşan yoğun kullanım baskısı mevsimselliğin sebep olduğu başlıca çevresel problemlerden birisi olarak görülmektedir (Butler, 1994) ve düşük sezon ekolojik çevrenin kendini toparlayabilmesi için bir fırsat olarak görülmektedir (Hartman, 1986).

Mevsimselliğin sosyokültürel etkileri genelde ziyaretçilerin yüksek sezonda belirli bir destinasyonda yığılmaları ile ilgilidir. Sosyo kültürel etki hem ev sahibi komundaki toplum hem de o bölgeye ziyaret eden kişiler ile ilgilidir (Koenig ve Bischoff, 2004). Yüksek sezonda artan turist sayısı ile birlikte destinasyonun alt yapısı ve sunulan hizmetler baskı altına girmekte (Murphy, 1985), kalabalık sokaklar, yavaşlayan trafik, park yeri sıkıntısı, hizmetlere erişimde uzayan kuyruklar, yükselen fiyatlar, cazibe merkezlerinde artan kalabalıklar ve altyapı üzerinde oluşan baskı artmaktadır (Allcock, 1989; Krakover, 2000; Common ve Page, 2001; Koenig ve Bischoff, 2004; Chung, 2009) ve kalabalıklaşan destinasyonlarda artan suç oranları (Mathieson ve Wall, 1982) sayılabilir.

## SONUÇ

Turizm sektörünün doğası gereği bir dereceye kadar mevsimsellik içerdiği, mevsimselliğin tam olarak ortadan kaldırılamayacağı ancak etkilerinin azaltılabileceği ve mevsimselliğin turizm sektörünün karakteristik bir özelliği olarak görülmeye başladığı daha önce ifade edilmişti. Bir tür literatür taraması olarak tasarlanan bu çalışmanın amacı mevsimselliğe yönelik bilginin tazelenmesi ve mevsimselliğin olumsuz etkilerinin minimum indirilmesi için ilgili literatürde bahsi geçen yöntem ve stratejilerin yerli turizm literatürüne kazandırılmasıdır.

Mevsimselliğin personel istihdamından tutun, nitelikli personel teminine, nitelikli personelin sektörde ve işletmelerde tutulmasına, gelir dağılımına, kaynak israfına ve atıl kapasitenin ortaya çıkmasına kadar birçok alanda etkilerinin olduğu çok nettir. Aynı şekilde mevsimselliğin başlıca iki sebebi olduğu, bunlardan ilkinin İklim kaynaklı diğerinin kurumsal kaynaklı mevsimsellik olduğu görüldü.

Burada vurgulanması gereken, mevsimsellik ve etkilerinin azaltılmasında iklimsel kaynaklı mevsimsellikten ziyade kurumsal kaynaklı mevsimselliğe odaklanılarak mücadeleye yönelik adımların bu alanda yoğunlaştırılmasının daha sonuç alıcı bir yaklaşım olacağıdır. Ülkemizde turist yoğunluğunun genelde sahillerde ve yaz aylarında görüldüğü ve bunun iklimsel faktör kaynaklı bir mevsimsellik olduğu ama yıllık izin ve resmi ve kurumsal tatillerin kullanımının genelde yaz aylarına denk gelmesinin bu bölgelerdeki mevsimselliğe olumsuz katkı sunduğu unutulmamalıdır. Bu bahsi geçen kurumsal faktörler kontrol edilebilir ve değiştirilebilir faktörlerdir. Aynı şekilde, turizmde mevsimselliğin iyi yönetilmesinde ve etkilerinin azaltılmasında ürün çeşitliliğine, farklı kampanya ve farklı sunumlara ve devletin rol almasına ihtiyaç duyulduğu açıktır. Unutulmamalıdır ki mevsimsellik gerek turizm sektöründe gerek ekonomi üzerinde tahminlerimizden öte bir olumsuz etkiye sahiptir. Bunlardan ilk akla gelenler turizm eğitimi almış nitelikli kişilerin sektöre girmemesi veya girenlerin kısa sürede sektörü terk etmeleri, kamu ve özel sektör kaynaklarının amacına uygun değerlendirilememesidir. Mevsimsellik sorununun etkilerinin azaltılması ile birlikte turizm sektörünün 12 ay istihdama açık bir sektör hale geleceği ve nitelikli insanların bu sektörde daha fazla istihdam edileceği ve bunun doğal bir sonucu olarak turizm sektöründe sunulan ürün ve hizmet kalitesinin ve kalite standardizasyonunun sağlanacağı ve bunun beraberinde daha yüksek profil ve gelir grubundan yabancı turist çekileceği unutulmamalıdır. Bu literatür taraması olarak tasarlanan çalışma ile ortaya çıkan ilginç olan bir başka bulgu ise son dönemde mevsimsellik konusunun ikincil bir konu haline gelmiş olması ve genelde geçmişteki görece eski tarihli çalışmaların bulguları üzerine ilgili literatürün şekillenmiş olmasıdır. Bu konuya yönelik güncel çalışmalara ihtiyacın olduğu açıktır. Bu literatür taraması ayrıca mevsimselliğe yönelik ve onun etkilerinin azaltılmasına yönelik alanda tam bir teorik çerçevenin hala mevcut olmadığını ortaya koymaktadır. Bu alana yönelik daha fazla ampirik araştırmaya ve bulguya ihtiyaç vardır. İlgili literatürün genelde mevsimselliği tanımlamaya, sebeplerini ortaya koymaya ve mevsimselliğin etkilerinin azaltılmasına yönelik yeni yöntem ve stratejilere odaklandığı görülmektedir. Bundan dolayı bundan sonra yapılacak çalışmaların daha çok mevsimsellik ile arz talep arasındaki ilişkiye odaklanması, mevsimselliğin destinasyon odaklı incelenmesi, kamunun mevsimselliğin oluşmasında ve dolayısıyla ortaya çıkan olumsuz etkilerine, taşıma kapasitesi ve mevsimsellik arasındaki ilişkiye ve mevsimsellikle mücadelede kamunun rolüne odaklanmaya ihtiyaç vardır.

**KAYNAKÇA**

- Adler, P. A. ve Adler, P. (2005). Paradise Laborers: Hotel Work in the Global Economy.
- Allcock, J. B. (1989). Seasonality, In Witt, S. F. ve Moutinho, L., *Tourism Marketing and Management Handbook*, London, Prentice Hall, 387-392.
- Baldacchino, G. (2006). *Extreme Tourism: Lessons from the World's Cold-Water Islands*. Routledge.
- Baron, R. R. V. (1975). *Seasonality in Tourism: A Guide to the Analysis of Seasonality and Trends for Policymaking*. Economist Intelligence Unit.
- Baum, T. (1999). Seasonality in Tourism: Understanding the Challenges: Introduction. *Tourism Economics*, 5(1), 5-8.
- Baum, T. ve Hagen, L. (1999). Response to Seasonality: the Experience of Peripheral Destinations, *International Journal of Tourism Research*, 1 (5), 299-312.
- Baum, T. ve Lundtorp, S. (2001). *Seasonality in Tourism*. Elsevier.
- Bender, O., Schumacher, K. P. ve Stein, D. (2005). Measuring Seasonality in Central Europe's Tourism—how and for what?. In *10th International Conference on Information ve Communication Technologies (ICT) in Urban Planning and Spatial Development and Impacts of ICT on Physical Space, Wien*.
- Butler, R. (1994). *Seasonality in Tourism: Issues and Problems*, In: Seaton, A.V. (ed), *Tourism: The state of Art*, s. 332-339.
- Butler, R. W. ve Mao, B. (1997). Seasonality in Tourism: Problems and Measurement. *Quality Management in Urban Tourism*, 9-24.
- Butler, R. W. (2001). Seasonality in Tourism: Issues and Implications, in Baum T., Lundtrop, S., *Seasonality in tourism*, Pergamon, Amsterdam, str. 5-22
- Calantone, R. J. ve Johar, J. S. (1984). Seasonal Segmentation of the Tourism Market Using A Benefit Segmentation Framework, *Journal of Travel Research*, 23, 14-24.
- Cannas, R. (2012). An Overview of Tourism Seasonality: Key Concepts and Policies. *Almatourism-Journal of Tourism, Culture and Territorial Development*, 3(5), 40-58.
- Candela, G. ve Figini, P. (2012). The Economics of Tourism Destinations. In *The economics of tourism destinations* (s. 73-130). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D., Fyall, A. ve Wanhill, S. (2005). *Tourism: Principles and practice*. Pearson education.
- Chung, J. Y. (2009). Seasonality in Tourism: A review. *E-review of Tourism Research*, 7(5).
- Commons, J. ve Page, S. (2001). Managing Seasonality in Peripheral Tourism Regions: The case of Northland, New Zealand. In *Seasonality in tourism* (s. 161-180). Routledge.
- Cuccia, T. ve Rizzo, I. (2011). Tourism Seasonality in Cultural Destinations: Empirical Evidence From Sicily, *Tourism Management*, 32, 589-595.
- Esen, Ş. ve Uyar, H. (2016). Competitiveness of Tourism and the Evaluation of Turkey According International Tourism Competitive Criteria.
- Fernandez-Morales, A., Cisneros-Martinez, J. D. ve McCabe, S. (2016). Seasonal Concertation of Tourism Demand: Decomposition Analysis and Marketing Implications, *Tourism Management*, 56, 172-190.
- Ferrante, M., Lo Magno, G. L. ve De Cantis, S. (2018). Measuring Tourism Seasonality Across European Countries, *Tourism Management*, 68, 220-235
- Frechtling, D. (2001). *Forecasting Tourism Demand: Methods and Strategies*, Oxford: Butterworth-Heinemann
- Getz, D. ve Nilsson D. P. (2004). Response of Family Businesses to Extend Seasonality in Demand: the Case of Barnhol, Denmak, *Tourism Management*, 25, 17-30.

- Goeldner, C. R. ve Ritchie, J. R. B. (2003). *Tourism: Principles, Practice, Philosophies*, (9. Baskı), New York, Chichester: Wiley
- Grant, M., Human, B. ve LePelley, B. (1997). Seasonality, *Insights*, 9(1), 5-9
- Hartmann, R., (1986). Tourism, Seasonality and Social Change, *Leisure Studies*, 5(1), 25-33.
- Higham, J. ve Hinch, T. (2002). Tourism, Sport and Season: The Challenges and Potential for Overcoming Seasonality in the Sport and Tourism Sector, *Tourism Management*, 23, 175-185.
- Higham, J. ve Hinch, T. (2018). *Sport Tourism Development*. Channel View Publications.
- Hinch, T. ve Hickey, G. (1996). Tourism Attractions and Seasonality.
- Hinch, T. D., Hickey, G. P. ve Jackson, E. L. (2001). Seasonal visitation at Fort Edmonton Park: an empirical analysis using a leisure constraints framework, In *Seasonality in Tourism*, Baum T, Lundtorp S. Pergamon: Oxford; 173-186.
- Hylleberg, S. (1992). *Modelling Seasonality*. Oxford University Press.
- Jafari, J. (2000). *The Encyclopedia of Tourism*, Routledge, London. ISBN 0415154057
- Jolliffe, L. ve Farnsworth, R. (2003). Seasonality in Tourism Employment: Human Resource Challenges. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Karamustafa, K. ve Ulama, S. (2010). Measuring the seasonality in tourism with the comparison of different methods. *EuroMed Journal of Business*
- Krakovover, S. (2000). Partitioning Seasonal Employment in the Hospitality Industry, *Tourism Management*, 21, 461-471.
- Koc, E. ve Altınay, G. (2007). An Analysis of Seasonality in Monthly Per Person Tourism Spending in Turkish Inbound Tourism from a Market Segmentation Perspective, *Tourism Management*, 28, 227-237.
- Koenig, N. ve Bischoff, E. E. (2004). Analyzing Seasonality in Welsh Room Occupancy Data, *Annals of Tourism Research*, 31(2), 374-392.
- Kolomiets, A. (2010). Seasonality in Tourism Employment Case: Grecotel Kos Imperial, Kos, Greece, *Saima University of Applied Sciences Tourism and Hospitality*, Imatra Degree Programme in Tourism Bachelor of Hospitality Management, Imatra
- Lee, C., Bergin-Sees, S., Galloway, G. ve O'Mahony, G. B. (2008). Seasonality in the Tourism Industry: Impacts and Strategies.
- Lundtorp, S., Rassing, C. R. ve Wanhill, S. (1999). The Off-Season is „no Season“: the Case of the Danish Island of Bornholm, *Tourism Economics*, 5(1), 49-68.
- Manning, R. E. ve Powers, L. A. (1984). Peak and Off-Peak Use: Redistributing The Outdoor Recreation/Tourism Load. *Journal of Travel Research*, 23(2), 25-31.
- Mathieson, A. ve Wall, G. (1982). *Tourism, Economic, Physical and Social Impacts*. Longman.
- McEniff, J. (1992). Seasonality of Tourism Demand in the European Community, *Travel and Tourism Analyst*, 3, 67-88.
- Mitchell, L.S. ve Murphy, P. (1991). Geography and Tourism, *Annals of Tourism Research*, 18(1): 57-60
- Morpeth, N. D. ve Yan, H. (2015). *Planning for Tourism: Towards a Sustainable Future*. CABI.
- Murphy, P. (1985). Tourism: a Community Approach. Methuen: New York and London. *Tourism Review*, 6(2), 9-10.
- Papatheodorou, A., Forsyth, P. ve Graham, A. (2012). *Aviation and Tourism: Implications for Leisure Travel*. Ashgate Publishing, Ltd..
- Page, S. J. ve Connell, J. (2020). *Tourism: A modern synthesis*. Routledge.
- Parrilla, J. C., Font, A. R. ve Nadal, J. R. (2007). Accommodation Determinants of Seasonal Patterns. *Annals of Tourism Research*, 34(2), 422-436.

- Pegg, S., Patterson, I. ve Gariddo, P. V. (2012). The impact of seasonality on tourism and hospitality operations in the alpine region of New South Wales, Australia. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 659-666.
- Rasmussen, R. O. ve Koroleva, N. E. (2012). *Social and Environmental Impacts in the North: Methods in Evaluation of Socio-Economic and Environmental Consequences of Mining and Energy Production in the Arctic and Sub-Arctic* (Vol. 31). Springer Science ve Business Media.
- Rossello, J. ve Sanso, A. (2017). Yearly, Monthly and Weekly Seasonality of Tourism Demand: A Decomposition Analysis, *Tourism Management*, 60, 379-389
- Spotts, D. M. ve Mahoney, E. M. (1993). Understanding the Fall Tourism Market, *Journal of Travel Research*, 32, 3-15.
- Sutcliffe, C. ve Sinclair, M. (1980). The Measurement of Seasonality within the Tourist Industry: An Application to Tourist Arrivals in Spain, *Applied Economics*, 12, 429-441.
- Wall, G. ve Yan, M. (2003). Disaggregating Visitor Flows - the example of China, *Tourism Analysis*, 7( ¾), 191-205
- Weiermair, K., Pechlaner, H. ve Bieger, T. (2006). *Time Shift, Leisure and Tourism: impacts of time allocation on successful products and services*. Erich Schmidt Verlag GmbH ve Co KG.
- Williams, A. M. ve Shaw, G. (1991). *Tourism and Economic Development: Western European Experiences*. Belhaven Press.
- Witt, S.F. ve Moutinho, L. (1995). *Tourism Marketing and Management Handbook*, London, New York, Prentice Hall
- Yacoumis, J. (1980). Tackling Seasonality: The Case of Sri Lanka, *International Journal of Tourism Management*, 1(4), 84-98.





# İŞLETMELERDEKİ PAZARLAMA UYGULAMALARININ SOSYAL MEDYA ÜZERİNDEKİ ROL VE DEĞERİ

Ayşen ÖZTÜRK<sup>1</sup>

## GİRİŞ

2000’li yıllardan itibaren, dünyanın farklı bölgelerinde yaşayan toplumlar arasında bilgi ve iletişim teknolojilerinin bir iletişim aracı olarak kullanılmaya başlanmasıyla birlikte internet teknolojilerini kullanan insan sayısında da önemli artışlar gözlemlenmiştir. Yaşanmakta olan bu dönüşüm sürecinde aktif bir pazarlama iletişimi stratejisi uygulamakta olan bu markalar da değişime ayak uydurmak amacıyla faaliyet yürütmektedir. İnternet, en kolay erişilebilir bilgi kaynağı ve sosyal medya ağlarının ortaya çıkmasından biri haline geldiğinden, şirketler, anlamlı konuşmalar ve ikili iletişim faaliyetleri oluşturma olasılığının bulunduğu bu yeni ortamlardan yararlanmaya çalışıyorlar.

Dijital pazarlama, hedef kitlelere daha önce mümkün olmayan yollarla ulaşma ve onlarla etkileşim kurma olanağı sunar. Güçlü bir dijital pazarlama stratejisi, geleneksel pazarlama yöntemlerinden çok daha yüksek bir yatırım getirisi sağlayabilir. Günümüzde dijital pazarlama, pazarlama hedeflerine ulaşmak için kişiselleştirme ve toplu dağıtımı bir araya getiren yeni bir fenomen haline gelmiştir. Dijital pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi, markalar ve kuruluşlar için çok fazla potansiyel sunmaktadır. Geleneksel ticarete, dijital pazarlama stratejilerinin kullanılması, mal ve hizmet ürünlerini mümkün olduğu kadar fazla tüketiciye sunumunu sağlamış ve aynı zamanda ürün mal ve hizmet ürünlerinin çeşitlenmesinin evrimine katkı vermiştir. Bu gelişmeler, yerel ve uluslararası pazarlarda küçük ve orta ölçekli kuruluşların faaliyet göstermesini imkan tanımış, tüketicilere ise, sağlan bu ürün çeşitliliği arasında seçim yapma olanağı tanınmasının yanında tüketicilerin gereksinimlerine yönelik daha duyarlı ve sofistike çıktılar yaratmaya yardımcı olmuştur. Gerçekleştirilen bu çalışmayla, pazarlama

<sup>1</sup> Selçuk Üniversitesi, ORCID: 0000-0003-2679-5836, aysenyavuz000@gmail.com

faaliyetlerinin sosyal medya üzerinden oldukça yoğun bir biçimde kullanıldığı günümüzde İşletmelerdeki pazarlama uygulamalarının sosyal medya üzerindeki rol ve değerleri araştırılacaktır.

## **PAZARLAMA İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **Pazarlamanın Tarihi ve Tanımı**

Yaşamımızın bütün alanlarında kendisini hissettiren pazarlama günümüzde artık hizmet ve malların satışını aşarak fikirlerin, kurumların, olayların, mekanların, pazarlamasını kapsayacak şekilde genişlemiştir. İlk endüstri İnkılabı ile beraber gerçek anlamda pazarlamanın örgütsel bir faaliyet şeklinde gelişim gösterdiği ifade edilebilir. Endüstri inkılabına bağlı bir şekilde hızla artan üretim sistemlerine bağlı bir biçimde kitlesel olarak üretime geçilmesi, ürün arzında geniş bilemeye yol açmıştı. Bunun yanında, ürünlerin üretilmiş olduğu üretim merkezleri ile satılacak olan pazarların arasının açılmasından dolayı, bu ürünlerin satışı noktasında yeni satış stratejileri geliştirmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda ekonomik hayatta pazarlama yeni bir olgu şeklinde kendisini hissettirmeye başlamıştır (Kotler, 2009: 12-16).

Ekonomi ve toplumdaki değişikliklere paralel bir şekilde pazarlamanın kapsamı da genişlemiştir. McCarthy 1971’de pazarlamayı makro ve mikro pazarlama olmak üzere iki farklı kategoride değerlendirmişti. İlk alt başlık, bir ekonominin mal akışını yönlendirecek verimli ve adil bir sistem tasarlamak ve üreticiden tüketiciye hizmet vermek ve toplumun sağlığını başarmak “ şeklinde açıklandı. İkinci alt başlık McCarthy’nin, “müşterileri memnun etmek ve şirketin ana hedeflerini gerçekleştirmek için mal ve hizmet akışını yönlendiren iş faaliyetlerinin performansı” olarak tanımladığı mikro pazarlama idi (Ringold ve Weitz, 2007: 252-260).

21. yüzyılın başında; dünyada sürekli olarak birçok değişiklik meydana geldi. İnternet bu değişikliklerin ana aktörüydü. Toplumdaki değişimlerle birlikte ağlar, işletmeler, ekonomi, politika ve birçok sosyal konu da pazarlamanın kapsamını etkilemiştir. Bu yüzden; pazarlamanın tanımı yeni yüzyılda ya da günümüzde çağdaş pazarlamayı anlamak için çok önemlidir (Ringold ve Weitz, 2007: 252-260). Amerikan Pazarlama Derneği (AMA) 2004 yılında pazarlamayı “ bir organizasyonel işlev ve tüketicilere değer yaratmak, iletişim kurmak kuruluşa ve paydaşlarına yarar oluşturacak şekilde müşteri ilişkilerini yönetmek için kullanılan bir süreç” şeklinde tanımlamıştır (Ringold ve Weitz, 2007: 252-260). Yıllar sonra pazarlamanın perspektifi ve kapsamı birçok kez değişti. Her değişimde pazarlama, ekonomi ve toplumdaki değişiklikler nedeniyle tanımına yeni terimler eklemiştir. Sürecin sonunda; terimlerin bazıları çağdaş pazarlama stratejisi için çok önemlidir. Bu terimler ürün veya hizmet, fiyatlandırma, yerleştirme, teşvik etme, müşteriler için değer, iletişim kurma, ilişkiyi yönetme şeklindedir.

## **Pazarlama Karması ve Gelişimi**

Pazarlama karması modeli, şirketlerin markalarını ve ürünlerini pazarda konumlandırmak ve tanıtmak için kullandıkları stratejilerdir. Pazarlama karmasındaki değişimler ve pazarlama karması unsurları da pazarlama kapsamındaki değişikliklerle değişmiştir. Aslında bu modelin başlangıcı, 1948’de James Culliton tarafından yazılan “Pazarlama Maliyetlerinin Yönetimi” kitabıdır. Bu kitapta Culliton, şirketlerin piyasa koşullarındaki değişikliklere göre nasıl davrandıklarından bahsetmiştir. Neil Borden ise, 1950’lerde 12 elementli pazarlama karmasını tanımlamıştır. Pazarlama karmasını, özellikle internetin, özellikle internet konusundaki literatürün daha az sayıda, ancak teorik olarak tutarlı bir parçası olarak, toplumdaki ve pazardaki değişikliklere göre ayarlama ihtiyacını göz ardı etmek mümkün değildir. 4P modelinin bu yeni bağlamlarda mükemmel bir şekilde uyum sağlayabildiğini ve hâkim paradigma olmaya devam ettiğini iddia etmiştir (Mucuk, 2012:3).

Möller (2006: 440-442) “iç yönelim” eleştirisinin 4P’yi nasıl değerlendirdiğini, pazarlama karması ile pazarlama kavramı arasındaki ilişkinin yanlış anlaşılmasına dayandığını belirtmektedir. Möller için 4P paradigması, “pazarlama faaliyetlerinin müşteri ihtiyaç ve isteklerinin belirlenmesine dayandırılması gerektiğini” belirten ve aynı zamanda müşterilerden toplanacak açık bilgilerin seçilebilmesini ima eden pazarlama konsepti ile mükemmel bir şekilde uyumludur. Peattie (1997) dijital teknolojiler tarafından sağlanan yeni iletişim yeteneklerinin çeşitli sektörlerde pazarlamayı nasıl radikal bir şekilde değiştirdiğine dikkat çekmiştir. Ancak pazarlama karması yaklaşımı ürün, müşterilerle birlikte tasarımı getirilmesi; yüksek şeffaflık seviyeleri ile fiyat; müşteriye ulaşmak için yeni yollar yaratarak ve yeni interaktif yetenekler sayesinde tanıtım ile yeni ihtiyaçlara uyum sağlayabilmektedir. Dijital teknolojiler tarafından pazarlama karmasına getirilen değişiklikler arasında aşağıdakiler en alakalı olanlar aşağıda açıklanmıştır.

### **Ürün**

Bir ürün, bir tüketicinin değişim yapmanın yararlarını ve sakıncalarını tarttığında algıladığı soyut bir değer duygusu olarak tanımlanabilir. Bilgi çağı, ürün yaşam döngüleri küçülmeye devam ettikçe tüketicileri ve müşterileri daha zorlu olmaya teşvik ederek, sunulan ürünlerin daha zamanında ve hedefli olmasını sağlıyor. Bunun anlamı, yeni ürünün piyasaya sürülme süresinin herhangi bir girişimin başarısı için kritik hale gelmesidir (Armstrong ve Kotler, 1999: 219).

Dijital çağ, fabrikalardaki üretim süreçlerini uzaktan izleme becerisiyle birlikte daha önce hiç öngörülmemiş geliştirme ve tasarım yeteneklerini zenginleştirdi. Bu, maliyeti düşürerek, sistemi otomatikleştirerek ve üretim hassasiyetini artırarak üretim sürecinde birçok değişiklik yarattı. Bu aynı zamanda, tasarım ve geliştirmeyi iyileştiren ürün iyileştirmesini de sağladı. Bu nedenle firmalar, müşteri sorunlarına yeterli bir çözüm sunarak müşterilerin ihtiyaçlarını ayırmaya odaklanmak zorundadır (Andreini, 2006: 177-180).

## Fiyat

Fiyatlar, verimlilik hikâyesinde merkezi bir rol oynamaktadır. İktisat teorisi, bir şeyin fiyatının, talep edilen miktarın arz edilen miktara eşit olduğu bir noktaya doğru yöneleceğini söyler. Bu fiyat, piyasa takas fiyatı olarak bilinir, çünkü herhangi bir fazla arzı veya aşırı talebi ortadan kaldırır. Tüketiciler, marjda ikame kararları alma maliyetinin sinyalleri olarak fiyatlara güvenirlir. Pazarlama, ister çevrimiçi ister yerinde olsun, çoğu küçük işletme için gelir sağlayan tek faaliyettir ve pazarlama karışımındaki fiyat unsuru bunu hesaba katar (Talpa, 2016:54-58).

Doğru fiyatlandırma stratejisini seçmek, yapılması kolay bir şey değildir. Çünkü dâhil olan çok fazla faktör vardır. Örneğin, rekabet, tedarikçiler, ikame ürün veya hizmetlerin mevcudiyeti, hedef pazar, bir işletmenin imajı ve itibarı, maliyet ve kar hedefleri, işletme maliyetleri, hükümet düzenlemeleri ve farklılaştırma ve konumlandırma kararlarının tümü fiyatı etkileyecektir. Fiyatlandırma, genellikle bir bilimden çok bir sanat olarak görülen karmaşık bir faaliyettir. Pazarlama faaliyetlerinde bulunan veya çevrimiçi pazarlama ile uğraşan küçük işletmeler için fiyatlandırma stratejileri daha da karmaşıktır (Talpa, 2016:54-58).

## Promosyon

Promosyon veya pazarlama iletişimi çoğunlukla dengeleyici unsurlardır, istikrarsızlaştırıcı olabilirler. İletişim hızlandıkça ve tüketiciler eğitim, gelişmişlik ve farklı kültürler açısından değiştikçe, belirsizlik artar, dolayısıyla sistemdeki kontrolsüz davranışların farkında olmak ve onları izlemek için gerekli hale gelir. Bununla birlikte, karmaşıklık / kaos teorisi açısından, iletişimin piyasada büyük, öngörülebilir aksaklıklara, örneğin; değişen tüketici tutum ve davranışlara yol açabilir. Bununla birlikte, zaten değişen bir tutum ya da davranışı teşvik edebilir (Nilson, 1995: 83). Bir pazarda yaygın olan çekiciyi anlamak, pazarlamacının uygun pazarlama taktiklerini tanımlamasını sağlar. Türbülanslı bir pazarda daha agresif tanıtım taktikleri, uyarı pazarlamacısının, pazar payını, satışları veya karlılığı artırmak için çekicinin yörüngesini etkilemek veya sürüklemek için türbülanslı faydalanmasını sağlar (Nilson, 1995:83).

## Yer

Ürün ve fiyatlandırma sonrası pazarlama karmasının üçüncü bileşeni “yer” dir. Yer politikası, ürünün veya hizmetin şirketten müşteriye nasıl dağıtılacağı ile ilgilidir. Yer politikası, malların müşteriler için taşınması, depolanması ve kullanılabilir hale getirilmesi ile ilgilidir. Bu süreçler doğrudan malların fiyatını etkilediğinden, bu politika ürünün performansı için kritik bir bileşendir. Pazarlama karmasının bu bileşeni üreticileri, toptancıları, perakendecileri ve tüketicileri içerir (Tek,1999:7-10).

## Süreç

Çevrimiçi pazarlama karmasında bir pazarlama kararı olarak süreç, gerekli prosedürleri ve çevrimiçi ürünleri sunma optimizasyonunu ve bunun temel

deneyimlerini tanımlar. Süreç optimizasyonu, toplanan verilere ve verilerin temel performans göstergeleri göz önünde bulundurularak ölçülmesine dayanır. Optimize edilmiş bir sürece sahip olmak için, pazarlama karmanızdaki operasyonlarınızın başarısını sürekli olarak takip etme ihtiyacı çok önemlidir (Tek,1999:7-10).

### **İnsanlar**

Çevrimiçi pazarlama karmasında bir pazarlama kararı olarak insanlar çok önemlidir. Harika ürünler ve işletmeler, çevrimiçi dağıtımda yer alan kişilere ve müşterilerle doğrudan temas halinde olan personele ihtiyaç duyar. Pazarlama karmanızdaki insanlar sorusuna doğru cevap vermek, bir işletme ile müşterileri arasındaki etkileşimleri ve personel ile müşteriler arasındaki etkileşimleri ölçmek ve değerlendirmektir (Odabaşı ve Oyman, 2009: 27-28).

### **Fiziksel Kanıt**

Hizmetler doğada somut olmadığı için, çoğu hizmet şirketi müşteriler için belirli somut unsurlar sunmaya çalışır. Örneğin; cafe ve restoranların bazıları mekânlarında çocuk bakım alanları sağlamaktadırlar. Fiziksel kanıtlar tamamen müşteri memnuniyeti ile ilgili olduğu için, hizmet pazarlama karması için insanlar ve süreç kadar kritik hale gelmiştir (Nilson, 1995:85-87).

### **Tüketici**

Tüketici ürünle değiştirilir. Önceden belirtildiği üzere; pazarlama bakış açısı “Ne üretiyorsam onu satıyorum” dan “Ne müşteri değerlerini üretiyorum” olarak değişti. Bu yüzden; şirketler başarılı olmak, yüksek pazar payına sahip olmak ve kârlı kalmak ve sürdürülebilir olmak istiyorsa; ürünlerini tüketicilerin ihtiyaçlarına ve isteklerine göre geliştirmelidirler (Nilson, 1995:85-87).

### **Maliyet (müşteriye)**

Maliyet, pazarlama karmasının fiyat bileşeniyle değiştirilir. Şirketler fiyatlarını bazı değişkenlerle belirler, ancak fiyatı belirlerken müşterilerin bu ürün için kaç tane ödemeye istekli olduklarına dikkat etmelidir (Nilson, 1995:85-87).

### **Kolaylık**

Kolaylık, pazarlamanın 4P'lerindeki yer bileşenini ifade eder. Şirketlerin mal veya hizmetlerini sattıkları veya sundukları kanallar şirketler için kritik öneme sahiptir. Kanallar belirlenirken şirketler müşterilerin erişimini kolay hale getirmelidir (Nilson, 1995: 85-87).

### **Haberleşme**

İletişim bileşeni, pazarlama karmasının tanıtım bileşeniyle değiştirilebilir. Yukarıda belirtildiği gibi; tanıtım, pazarlama karmasının yıldız bileşenydi; bu yüzden; iletişim 4C'lerin pazarlama karmasının yıldız bileşeni olabilir. Müşterilerle olan ilişkinizi yönetmenize izin verdiği için ve şirketlerin müşterinin ne istediğini ve ihtiyaç duyduğunu anlamalarını sağlar. Aslında, günümüzde interaktif pazarlama

şirketler için çok önemlidir. Bu yüzden; birçok şirketin müşterilerle ilişkilerini yönetmek için sosyal medya hesapları vardır.

## **SOSYAL MEDYA VE PAZARLAMA FAALİYETLERİ**

### **Sosyal Ağlar Kavramı**

Bir toplum yalnızca bireylerin basit bir toplamı değildir; daha çok bu bireyleri birbirine bağlayan ilişkilerin toplamıdır. Dolayısıyla, tarihsel olarak bir sosyal ağ, bu düğümleri birbirine bağlayan sonlu düğümler (aktörler) ve kenarlar kümesidir. Sosyal ağlar, yaşam tarzlarını ve deneyimlerini paylaşmak için interneti kullanmakla ilgilidir. Sosyal ağlar, benzer düşünen bireylerin web sitelerini ve web tabanlı uygulamaları kullanarak birbirleriyle iletişim kurmasını sağlar (Vural ve Bat, 2010: 3351).

Sosyal ağ, insanların faaliyetleri, ortak iletişimleri veya internet tabanlı sistemlerde toplanan doğrudan bağlantılarla ilgili verilerden çıkarılan ilişkilerle bağlanan kayıtlı kullanıcılara atıfta bulunan insanlar kümesidir veya daha doğrusu dijital temsilleridir. Sosyal ağ, teknolojiyi kullanarak kişisel ve iş ilişkilerinin geliştirilmesini ve sürdürülmesini içerir. Sosyal medya, Facebook, Twitter, Whatsapp, YouTube, Telegram, LinkedIn ve Snapchat gibi web sitelerinin teknolojik temelleri üzerine inşa edilen ve kullanıcı tarafından oluşturulan içeriklerin oluşturulmasına ve paylaşılmasına olanak sağlayan bir dizi internet uygulamasıdır (Özmen, 2009: 18-22).

### **Sosyal Medya Pazarlaması**

Teknolojik gelişmeler ve kullanım alanları iletişim, pazarlama vb. alanları etkilemiş ve bu değişimle birlikte yoğun rekabet ortamının getirdiği koşullarda ayakta kalmak isteyen markalar için yeni kanalların keşfi ve kullanımı zorunlu hale gelmiştir. Artan teknolojik olanaklar, günümüz genç ve dijital kuşağının sosyal yaşamında değişiklikleri beraberinde getirmektedir. Ancak bu gelişmeler hayatın hemen her alanını derinden etkilemiştir. Dijitalleşen bu dünyada sadece tüketiciler üzerinde değil, sektörler ve rekabet etme biçimleri üzerinde de değişimi zorunlu kılmıştır (Taşkın,2011:169; Akar, 2011:3-5).

### **Sosyal Medya Pazarlaması Kavramı**

Sosyal medya pazarlaması, kuruluşların belirli müşterilerle etkili ve verimli bir şekilde bağlantı kurmasını sağlayan başka bir model ve hızla gelişen bir yöntemdir. Sosyal medya pazarlaması, bir şirketin sunduklarını tanıtmak için farklı platformlar kullanması olarak karakterize edilir. Sosyal medya pazarlaması, örneğin e-posta broşürleri ve internet reklamcılığı çabaları gibi geleneksel çevrimiçi pazarlama metodolojilerini bir araya getiren web tabanlı pazarlama uygulamalarının alt kategorisi olarak kabul edilir (Taşkın, 2011:170-172).

Müşterileri bireysel bağlantılarla bilgi aktarmaya ve paylaşmaya etkileyerek, sosyal medya pazarlaması, üstel dağılım ve inancı kitlesel yazışmalara ve kitlesel

pazarlamaya aşıl原因 pazarlama yöntemidir. Bu yeni çaba ve pazarlama araçları ile organizasyonlar için farklı teknikler yaratılmakta ve yaygınlaştırılmaktadır. Resmi sosyal ağ sitesi aşamaları tarafından mantıksal yürütmelerin sunulmasıyla daha zorlayıcı bilgiler zorlanmaktadır (Akar, 2011:3-5).

### **Sosyal Medya Pazarlama Stratejileri**

Pazarlama stratejisi, belirli pazarlarda ve segmentlerde pazarlama faaliyetleriyle ilgili olarak firmanın kritik seçimler yapmasına yardımcı olan bir dizi entegre karardan oluşur. Farklı pazarlama stratejileri, işlem pazarlama stratejisi ve ilişki pazarlama stratejisinin iki ucunu temsil ettiği bir süreklilik üzerinde düzenlenebilirken, aralarında çeşitli karma pazarlama stratejileri bulunur. Stratejik pazarlama perspektifinden bakıldığında, sosyal medya etkileşimi sadece firmaların değil, müşterilerin de kaynak alışverişinde bulunmalarına olanak sağlayan bir süreci içermektedir. Sosyal medya pazarlama stratejisi, müşterilerin markayla ilgili sosyal medya kullanımı için motivasyonlarının dikkatli bir şekilde değerlendirilmesine ve kasıtlı katılım girişimlerinin üstlenilmesine dayanan, sosyal medya bağlantılılarını ve etkileşimlerini değerli stratejik araçlara dönüştüren bir organizasyonun entegre faaliyet modelidir (Şişman, 2020:23-25).

### **Sosyal Medya Pazarlama Avantajları**

Sosyal medya pazarlamasının birincil avantajları, maliyetleri düşürmek ve erişimi artırmaktır. Bir sosyal medya platformunun maliyeti, genellikle yüz yüze satış görevlileri veya araçlar veya distribütörler gibi diğer pazarlama platformlarından daha düşüktür. Ayrıca sosyal medya pazarlaması, firmaların mevcut dağıtım kanallarının zamansal ve konumsal kısıtlamaları nedeniyle erişilemeyen müşterilere ulaşmasına olanak tanır (Doğan,2019:13-15).

Sosyal medya pazarlamasının önündeki finansal engeller diğerlerine kıyasla oldukça düşüktür. Sosyal medya sitelerinin çoğuna erişim, profil oluşturma ve bilgi gönderme ücretsizdir. Geleneksel pazarlama kampanyaları milyonlarca dolara mal olabilirken, birçok sosyal medya aracı iş kullanımı için bile ücretsizdir. Sosyal medya pazarlama firması, müşterilerin özel gereksinimlerini karşılayan ürün ve hizmetler tasarlamasına olanak tanıyan bireysel müşteriler için bilgileri özelleştirerek etkileşimler oluşturabilir. Sosyal medya, pazarlamacılara, site kullanıcılarının kişisel ilgi alanlarına ve arkadaşlarının beğenisine göre hedef kitleleri ve tüketicileri hedefleme yeteneği sağlar. Sosyal Medya pazarlaması, şirketin marka adının oluşturulmasına yardımcı olur ve şirketi pazarda bir otorite haline getirir. Şirketler, müşteriler tarafından her yerde bulunmaları ve herkesin, her yerden şirketin sosyal profiline erişebilmeleri açısından sosyal medya pazarlaması avantajlıdır (Şişman, 2020:23-25).

### **Sosyal Medya Pazarlama Dezavantajları**

Sosyal medya etkileşimlidir ve başarılı, iki yönlü alışverişler taahhüt gerektirir. Daha fazla satışa dönüşebilecek uzun vadeli ilişkiler kurmaya odaklanılarak, sosyal



ağlarda pazarlamanın doğası değişir. Her bir ağı izlemek, yorumları yanıtlamak, soruları yanıtlamak ve müşterinin değerli gördüğü ürün bilgilerini göndermekle sorumlu biri olmalıdır. Sosyal medya pazarlamasında dikkate alınması gereken beş ana dezavantaj şunlardır (Barutçu ve Tomaş, 2013:12-16):

Sosyal medya pazarlamasında dikkate alınması gereken dezavantajlı noktalardan ilki, sosyal medya ortamlarında yayınlan bilgi ve haberlere yönelik bir denetim eksikliği bulunmasıdır. İkincisi, işletmelerin imajına zarar verebilecek ortamların oluşmasıdır. Üçüncüsü, tüketicilerin ürünleri test etme olanağının bulunmamasıdır. Dördüncüsü, tüketicilerin işletmeleri kurumsal bir kimlik şeklinde değil, bir kişi biçiminde algılamasıdır. Son olarak, işletmeler adına korsan site kurma riskinin varlığıdır.

### **Sosyal Medya Pazarlama Platformları**

Bu platformlar, teknik bilgi gerektirmeden insanlara duygu ve düşüncelerini ifade etme fırsatı vererek sosyal yayıncılığı mümkün kılan ortamlardır (Doğan,2019: 13-15).

#### **Facebook**

Dünyadaki en büyük ve en ünlü ve en çok kullanılan sosyal medya kanalıdır. Ayrıca Facebook, 1 milyar kullanıcı hesabının sınırını aşan ilk sosyal medya platformudur. Çevrimiçi arkadaşlarla ağ kurma yeteneğinin yanı sıra, şirketlerin ürünlerini pazarlamalarına ve markalarını tanıtımalarına imkan tanımaktadır (Şişman, 2020: 23-25; Kahraman, 2014: 34-38).

#### **Twitter**

Kullanıcıların 140 karaktere kadar kısa mesajlar, fotoğraflar, bağlantılar ve diğer medya türleri göndermelerine olanak tanımaktadır. Kullanıcılar kısa mesajları kendileri de takip eden kullanıcılarla paylaşır (Kara, 2013: 14-20).

#### **YouTube**

En popüler paylaşım platformlarından biri YouTube'dur. Kullanıcıların video içeriği oluşturmasına ve bunları YouTube'da paylaşmasına olanak tanır. Ek olarak, kullanıcılar diğer kullanıcılar tarafından paylaşılan her türlü videoyu izleyebilir (Kahraman, 2014: 34-38).

#### **Instagram**

Bu sosyal medya platformu görsel odaklıdır. Android ve iOS'taki mobil uygulamalara dayanmaktadır. Kullanıcıların 24 saat sonra kaybolan "hikayeler" ile birlikte fotoğraflar ve kısa videolar yayınlamasına olanak tanımaktadır (Jaber, 2018: 26-33).

### **Tüketici Davranışları ve Sosyal Medya**

Tüketici davranışları bağlamında değerlendirildiğinde sosyal medya, ürün ve hizmetlere kolay ve hızlı bir biçimde erişim, bilgi toplamak ve müşteri ilişkilerini yönetebilmek açısından etkili bir şekilde kullanılabilen uygulamaları

ifade etmektedir. İlişkisel pazarlama teorisi çerçevesinde, kuruluşların pazarlama politikaları ve stratejilerini oluşturabilmek amacıyla tüketicilerin gereksinimlerini beklentilerini ve isteklerini nasıl giderdiklerini öğrenmeleri ve anlamaları gerekmektedir (Durukan vd., 2012:152).

Günümüzün şartlarında, iletişim teknolojilerinin sağlamış olduğu çeşitli iletişim kanallarının aracılığı ile tüketicilerin tepkilerinin gözlemlenerek ölçülmesi sonuçların daha başarılı olmasını sağlayacaktır. Bundan dolayı işletmeler, tüketicilerin daha fazla zaman geçirdikleri çevrimiçi sosyal medya çevrelerinde yerlerini bulmak için çaba harcamaktadır. Yeni medya çevrelerinde tüketiciler, etkileşimli katılımcı ve çok boyutlu iletişim beklentisi içindedir. Güncel bir pazarlama iletişim kanalı şeklinde yaygınlaşan sosyal medya pazarlamada, tüketicilerin satın alma davranışları ile ilgili ilginç, yaratıcı ve özgün stratejiler uygulanabilir. Tüketicinin satın alma davranışı ve karar alma süreçleri üzerinde etkili olan sosyal medya, işletmelerin üzerinde kontrol sağlayamadığı yeni bir faktör haline gelmektedir (Durukan vd., 2012:152).

Günümüzde pazarlama iletişiminde sosyal medya platformlarının yaygın bir şekilde kullanıldığı dikkat çekmektedir. İletişim teknolojileri aracılığıyla sağlanan avantajlarla işletmeler, çok sayıda insana sosyal medya sitelerinde erişerek pazarlama amaçlarını gerçekleştirebilir. Sosyal medya platformlarında tüketiciler iş, ürün ya da marka bilgilerine kolay bir şekilde ulaşabildiği gibi çok sayıda insan fikirlerini ve görüşlerini çevrimiçi ortamlarda yayabilirler. Bu bağlamda sosyal medya platformlarının pazarlama süreçlerinde tüketicilerin satın alma davranışlarını etkilediği ifade edilebilir (Durukan vd., 2012:152).

### **Sosyal Medya Rol ve Değer İlişkisi**

İnternet, sosyal medya kullanımının meteorik yükselişine yol açan, her yerde yaygınlık yolunda ilerlemeye devam ediyor. Şirketlerin pazarlama alanını işgal ettiği için sosyal medya, yalnızca sosyal etkileşimin doğasını değil, aynı zamanda tüm medyayı ve pazarlama ortamını da değiştiriyor. Tüketicilerin sosyal medyadaki aktif davranışları temel olarak içerik tüketmeyi, tartışmalara katılmayı, başkalarıyla bilgi paylaşmayı ve içerik oluşturmayı vb. içerir. Bu davranışların büyük bir kısmı şirketlerin ürün veya hizmetleriyle ilgilidir.

Dolayısıyla, şirketlerin sosyal medyadan karşılıklı kazanç elde etmelerini hedefleyen uygun stratejiler geliştirerek rekabet avantajı kazanmak için sosyal medyadaki tüketicilerin davranışlarını anlamaları gerekmektedir. Geçmişte yapılan araştırmalar sosyal medyadaki tüketici davranışlarını, teknoloji kabul modeli teorisi ve motivasyon teorisi gibi kullanım ve memnuniyet yaklaşımı gibi çeşitli teorik yaklaşımlara bağlamaktadır. Tüketiciler, müşteri değerini yaşayabilecekleri için sosyal medyada çeşitli davranışlarda bulunuyorlar. Üstün müşteri değeri yaratmak, günümüzün oldukça rekabetçi ortamındaki şirketler için kritik bir pazarlama meselesidir ve önemli bir başarı faktörüdür. Müşterilere rekabettekinden

daha yüksek bir algılanan değer sunan bir teklif oluşturarak tutarlı bir şekilde üstün müşteri değeri sağlayarak güçlü bir rekabet avantajı elde edilebilir.

Böylece, müşteri değeri son yıllarda çok sayıda pazarlama literatüründe önemli hale gelmiştir. Müşteri değeri, müşterilerin bir sağlayıcının teklifinde rakiplerine kıyasla üstün değeri nasıl algıladığını ifade eder. Bu nedenle, müşteri değeri öznel ve tüketicilerin gözüne özgüdür ve müşteriler tarafından belirlenir. Müşteri değeri yaratmak, firmaların müşterilerin kalite, teslimat ve maliyet beklentilerini karşılamaları anlamına gelir. İşlemden alınan faydaların algılanması, sahip olma maliyetlerini aştığında müşteri değeri yaratılır.

## SONUÇ

Firmalar, sosyal medya uygulamalarının yükselişiyle yaratılan yeni bir iletişim gerçeğiyle karşı karşıyadır. Daha hızlı ve daha fazla mobil bilgi işlem gücü ve bant genişliğindeki ilerlemelerle birlikte web 2.0 uygulamalarının yaygın kullanımı bu devrimi sağlamıştır. Facebook, YouTube ve diğerleri gibi uygulamalar son yıllarda muazzam bir büyüme ve iletişim alışkanlıklarını etkileyen devrimci bir trend yarattı. Örneğin, pazarlamada geleneksel tek yönlü iletişim, çok boyutlu iki yönlü eşler arası iletişim gerçekliğine dönüştürülmüştür. Tüketiciler bu platformlarda gittikçe daha fazla zaman harcadıkça, mevcut sosyal etkileşimlerin artan payı bu yeni sosyal ağ ortamlarında gerçekleşmekte ve bu da sosyal ilişkileri etkilemektedir.

Tüketiciler ileri iletişim ve medya teknolojilerine daha aşına olduklarından, artık pasif ve tüketen katılımcılar yerine aktif yaratıcılar olarak tanınmaları gerekiyor. Kullanıcılar, dijital alanı derinden sosyal bir eko-sisteme dönüştürmek için kullanabildikleri çevrimiçi araçları benimser ve özelleştirir kendi başlarına yaratabilir, kontrol edebilir ve sahip olabilirler. Sosyal medya pazarlamasının zorlayıcı sosyal medya ortamında ele alınması bugün yöneticiler için en önemli konulardan biridir. Yeni medya ortamında sosyal bağların, sosyal etkileşimlerin ve sosyal kimliğin önemi göz önüne alındığında, pazarlama ve markalaşmadaki ilişki ölçüsünün dikkate alınması gerekmektedir. Sosyal sermaye kavramına dayanarak, değişimin yarattığı algılanan değer ve bir topluluk içindeki müşterinin diğer kullanıcıları ile etkileşimler olarak tanımlanan müşteri değeri gibi kavramları ön plana çıkarmaktadır. Toplumsal değer, tüketicilerin sosyal medya hizmetlerinden elde edilen, başkalarına bağlanma veya arkadaşlarla sohbet etme gibi faydalar ile onları elde etmek için gereken fedakarlıklar arasındaki algılarını ortaya koyar.

**KAYNAKÇA**

- Akar, E. (2010). *Sosyal Medya Pazarlaması, Sosyal Web’de Pazarlama Stratejileri*. Ankara: Elif Yayıncılık.
- Akar, E. (2011). *Sosyal Medya Pazarlaması. Sosyal Web’’te Pazarlama Stratejileri*. içinde Ankara: Efil Yayınevi.
- Andreini, D. (2006). The Evolution of the Theory and Practice of Marketing in Light of Information Technology. *Contemporary Research in E-Marketing*, 2, 168-215.
- Argan, M. ve Katırcı, H. (2002). *Spor Pazarlaması*. Ankara: Nobel.
- Armstrong, G. ve Kotler, P. (1999). *Marketing an introduction*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Barutçu, S. ve Tomaş, M. (2013). Sustainable Social Media Marketing and Measuring Effectiveness of Social Media Marketing. *Journal of Internet Applications and Management*, 4(1), 5-24.
- Berthon, P., Pitt, L. ve Plangger, K. (2011). Marketing Meets Web 2.0, Social Media, and Creative Consumers: Implications for International Marketing Strategy. *Business Horizons*(55), 261- 271.
- Doğan, N. (2019). Eğitim Kurumlarında Sosyal Medya pazarlaması Uygulamaları: Denizli’de Eğitim veren Kurumlarda Bir Araştırma . *Yayınlanmamış Yüksek Lisans, Pamukkale Üniversitesi SBE*. Denizli.
- Durukan, T., Bozacı, İ. ve Hamsioğlu, A. (2012). An Investigation of Customer Behaviors in Social Media. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Science*(44), 148-158.
- Ekmekçi, R. ve Ekmekçi, Y. A. (2010). Spor Pazarlaması. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 1(1), 23-29.
- Erbaşlar, G. ve Dokur, Ş. (2012). *Elektronik Ticaret E-Ticaret*. Ankara: Nobel.
- Jaber, A. (2018). The effect of social media Marketin On Customer satisfaction: A Study on Turkish Torism Agencies. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi SBE*. İstanbul.
- Kahraman, M. (2014). *Sosyal Medya 101 2.0*. İstanbul: Media Cat.
- Kara, T. (2013). *Sosyal Medya Endüstrisi*. İstanbul: Beta.
- Keskin, S., ve Baş, M. (2015). Sosyal Medyanın Tüketici Davranışları Üzerine Etkisinin Belirlenmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3), 48-60.
- Kotler, P. (1991). *Marketing Management: Analysis Planning and Control*. ondon: Engelwood Cliffs: Prentice-Hal.
- Kotler, P. (2014). *A’dan Z’ye Pazarlama*. İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Möller, K. (2006). Comment on: The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing? *Journal of Marketing Management*, 22(3), 439-450.
- Mucuk, İ. (2001). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mucuk, İ. (2012). *Pazarlama ilkeler*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Nilson, T. (1995). *Chaos Marketing: How to win in a turbulent world*. London: McGraw-Hill.
- Odabaşı, K. ve Odabaşı, A. (2010). *İnternette Pazarlama ve Sosyal Medya Stratejileri*. İstanbul: Cinius Yayıncılık.
- Odabaşı, Y. ve Oyman, M. (2001). *Pazarlama İletişimi Yönetimi*. İstanbul: Media Cat Yayınları.
- Ringold, D. ve Weitz, B. (2007). The American Marketing Association Definition of Marketing: Moving from Lagging to Leading Indicator. *Journal of Public Policy ve Marketing*, 26(2), 251-260.
- Saymer, İ. (2010). *Sosyal Medya ve Blogların Halkla İlişkiler Sürecine Etkileri: Türkiye’de Halkla İlişkiler Uygulamacılarının Konuya Yaklaşımı*. Ankara: Nobel.
- Smith, A. (2008). *Introduction to Sport Marketing*. UK: Oxford.

- Ş.Özmen. (2009). *Ağ Teknolojisinde Yeni Ticaret Yolu:Eticaret* . İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Şişman, S. (2020). Türkiye’de sosyal medya pazarlama faaliyetlerinin tüketicilerin satın alma davranışı üzerine etkileri ve sosyal medya kullanan tüketicilerin satın alma tercihlerini belirlemeye yönelik bir uygulama . *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi SBE*. İstanbul.
- Talpau, A. (2014). The Marketing Mix in the Online Environment. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*, 7(56), 53-60.
- Taşkın, Ç. (2011). Yeşil Pazarlamadan Ağızdan Ağza Pazarlamaya. *Güncel Pazarlama Yaklaşımları*. içinde Bursa: Alfa .
- Tek, Ö. (1999). *Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamalar*. İzmir: Cem Ofset Matbaacılık Sanayi .
- Vural, B. ve Bat, M. (2010). Yeni Bir İletişim Ortamı Olarak Sosyal Medya:Ege Üniversitesi İletişim Fakültesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Yasar University*, 6(2), 3330-3345.

# KALİTE YÖNETİM STANDARDI 1 (ISQM 1) ÇERÇEVESİNDE BAĞIMSIZ DENETİM ŞİRKETLERİ İÇİN RİSK DEĞERLENDİRME SÜRECİNİN ANALİZİ

Ayşe ATILGAN SARIDOĞAN<sup>1</sup>

## GİRİŞ

Bağımsız denetim şirketleri, sundukları denetim ve güvence hizmetleri ile önemli bir kamusal fayda sağlamaktadırlar. Ancak bağımsız denetim şirketlerinin sundukları denetim ve güvence hizmetlerinin de makul bir kalite güvencesine sahip olmasını sağlayacak bir kalite yönetim sisteminin olması önem arz etmektedir. Bu bağlamda, Uluslararası Denetim ve Güvence Standartları Kurulu (IAASB, “*Finansal Tabloların Bağımsız Denetim Veya Sınırlı Bağımsız Denetimleri İle Diğer Güvence Denetimleri Veya İlgili Hizmetleri Yürüten Bağımsız Denetim Şirketleri İçin Kalite Yönetimi Standartını*” (ISQM 1 eski versiyonu ISQC 1) geliştirerek, 15.12.2022 tarihinden itibaren yürürlüğe girmesini hedeflemektedir. Ülkemizde de bu yeni standartlar grubu (ISQM 1, ISQM2 ve ISA 220) Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu tarafından kamuoyu görüşüne açılan standartlar grubunda yer almaktadır. ISQM 1’in temel amacı, bağımsız denetim şirketlerine, sundukları denetim ve güvence hizmetlerine yönelik olarak bir kalite yönetim sistemi tasarlamaları, uygulamaları ve işletmelerini sağlamak için bir çerçeve sunmaktır. ISQM 1’in ana çerçevesi, bağımsız denetim şirketlerinde kalite risklerini iyi değerlendiren, tespit eden ve önleyici mekanizmalara sahip bir kalite yönetim sisteminin kurulmasına sağlayarak kalitenin etkin bir şekilde kontrol edilmesinden ziyade yönetilmesini sağlamaktır (IAASB, 2020a, 2020b, 2020c, Özdoğan ve Ata, 2021). Denetim sürecinde kalitenin sağlanamamasının firma ve toplum düzeyinde önemli olumsuz sonuçları söz konusu olabilmektedir (Lubenchenko vd, 2022). ISQM 1 standardı alanında önemli bir katkı sağlamasına rağmen hala geliştirilmeye açık yönlerinin olduğu belirtilmektedir (Brown vd, 2019).

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale SBMYO, ORCID: 0000-0001-5160-7687, aysesaridogan@comu.edu.tr

Bu bağlamda, bu çalışmanın ana amacı, 2022 yıl sonu itibari ile yürürlüğe girmesi beklenen ve bağımsız denetim şirketleri için sundukları denetim ve güvence hizmetleri alanında önemli katkılar sağlaması beklenen kalite yönetim standardı 1 (ISQM 1 veya KYS 1) çerçevesinde bağımsız denetim şirketleri için kalite yönetim sisteminin ve risk değerlendirme sürecinin analiz edilmesidir. Çalışmanın özgün katkısı, bu konuda literatürdeki eksikliğin giderilmesine, akademi ve uygulama alanına katkı sağlamayı hedeflemektedir.

### **KALİTE YÖNETİM STANDARDI 1'İN AMACI VE KAPSAMI VE BİLEŞENLERİ**

Kalite Yönetim Standardı 1'in amacı ve kapsamı incelendiğinde, finansal tabloların bağımsız denetim ve sınırlı bağımsız denetimleri ile diğer güvence denetimleri ve ilgili hizmetlerini sunan denetim şirketleri için geçerli olmak üzere bu şirketler tarafından sunulan denetim ve güvence hizmetlerine yönelik olarak bir kalite yönetim sistemi geliştirme ve etkinlikle uygulamalarına yönelik genel çerçeveyi düzenlemektir. Kalite Yönetim Standardı 1, kendi sunduğu çerçeveye ilave olarak, mevzuat ve etik ilkelerin bağımsız denetim şirketlerini bağladığını kabul etmektedir. Kalite Yönetim Standardı 1, Kalite Yönetim Standardı 2 ve BDS 220 standartlar bağımsız denetim şirketleri kalite yönetim sistemleri için ana tamamlayıcı bir çerçeveyi oluşturur. Kalite Yönetim Standardı 1'in sekiz adet temel bileşeni aşağıda belirtilmiştir (IAASB, 2020a, 2020d):

- 1. Denetim şirketinin risk değerlendirme süreci*
- 2. Üst yönetim ve liderlik yapısı*
- 3. Etik hükümler*
- 4. Müşteri ilişkisinin ve belirli bir sözleşmenin kabulü ve devam ettirilmesi*
- 5. Denetim veya hizmetin yürütülmesi*
- 6. Kaynaklar*
- 7. Bilgi ve iletişim*
- 8. İzleme ve iyileştirme süreci*

Bu bileşenler bağımsız denetim şirketlerinin kalite yönetim sistemlerinin ana çerçevesini oluşturmaktadır. Bağımsız denetim şirketleri geliştirecekleri kalite yönetim sistemlerinde bu bileşenleri baz alarak kendi kalite yönetim sistemlerini risk esaslı yaklaşım çerçevesinde en iyi şekilde tasarlayıp, sistemin etkin ve verimli bir şekilde çalışmasından sorumludurlar. Kalite Yönetim Standardı 1'in temel bileşenleri Şekil.1'de verilmiştir.



**Şekil 1:** Kalite Yönetim Standardı 1'in (ISQM 1) Bileşenleri

**Kaynak:** IAASB (2020a)

Tablo 1'de Kalite Yönetim Standardı 1'in (ISQM 1) bileşenleri verilmiştir. Buna göre, her bileşen sistemin önemli bir tamamlayıcı parçası olmaktadır ve sistem bir bütün olarak denetim kalitesinin gereklerinin sağlanmasına ve korunmasına katkı sağlamaktadır.

**Tablo 1:** Kalite Yönetim Standardı 1'in (ISQM 1) Bileşenleri

Denetim Şirketinin Risk Değerlendirme Süreci	Kalite yönetim sisteminin (SOQM) bir parçası olarak firma tarafından oluşturulan bir süreç	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kalite yönetimine risk temelli yaklaşımı uygularken firmanın izlemesi gereken süreç.</li> <li>• Kalite hedeflerinin belirlenmesi, kalite hedeflerine ulaşılmasına yönelik kalite risklerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi ve değerlendirilen kalite risklerine yönelik yanıtların tasarlanması ve uygulanmasından oluşur.</li> </ul>
Üst Yönetim ve Liderlik Yapısı	SOQM'nin faaliyet gösterdiği ortamı oluşturur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firmanın kültürü, liderlik sorumluluğu ve hesap verebilirliği, firmanın organizasyon yapısı, rol ve sorumlulukların atanması ve kaynak planlaması ve tahsisi gibi konularla ilgilidir.</li> </ul>
Etik Hükümler	Sözleşme performansı için temel konu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firma ve personeli tarafından ilgili etik gerekliliklerin yerine getirilmesiyle ilgilidir.</li> <li>• Ayrıca, firma dışındaki paydaşlara uygulandıkları ölçüde ilgili etik hükümlerle de ilgilidir.</li> </ul>
Müşteri İlişkisinin ve Belirli Bir Sözleşmenin Kabulü ve Devam Ettirilmesi	Sözleşme performansı için temel konu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bir müşteri ilişkisini veya belirli bir sözleşmeyi kabul etme veya sürdürme konusunda firmanın muhakemeleriyle ilgilidir.</li> </ul>



Denetim veya Hizmetin Yürütülmesi	Sözleşme performansı için temel konular	Yönlendirme, denetim ve inceleme, danışma ve fikir ayrılıkları dahil olmak üzere kalite sözleşmelerinin tutarlı performansını teşvik etmek ve desteklemek için firmanın eylemleriyle ilgilidir. <ul style="list-style-type: none"> <li>Denetim şirketinin, mesleki muhakeme yürütmede denetim ekiplerini nasıl desteklediğini ve denetimin niteliği ve koşullarına uygun olduğunda, mesleki şüpheciligi nasıl uyguladığını içerir.</li> </ul>
Kaynaklar	Diğer bileşenlerin çalışmasını sağlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>SOQM'nin tasarımı, uygulanması ve işletilmesini sağlamak için kaynakların zamanında elde edilmesi, geliştirilmesi, kullanılması, bakımı, tahsisi ve tahsisi ile ilgilidir.</li> <li>Teknolojik, entelektüel ve insan kaynaklarını içerir ve hizmet sağlayıcılara hitap eder.</li> </ul>
Bilgi ve İletişim	Diğer bileşenlerin çalışmasını sağlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>SOQM ile ilgili bilgilerin elde edilmesi, üretilmesi veya kullanılması ve SOQM'nin tasarımını, uygulanmasını ve işletilmesini sağlamak için firma içinde ve dış taraflara zamanında bilgi iletilmesi ile ilgilidir.</li> </ul>
İzleme ve Düzeltme Süreci	SOQM'nin bir parçası olarak firma tarafından oluşturulan bir süreç	<ul style="list-style-type: none"> <li>Süreç:</li> <li>Firmaya SOQM'nin tasarımı, uygulanması ve işleyişi hakkında ilgili, güvenilir ve zamanında bilgi sağlar; ve</li> <li>Eksikliklerin zamanında giderilmesi için eksikliklere yanıt vermek için uygun eylemlerin alınmasını ele alır.</li> </ul>
Kaynak: IAASB (2021)		

Tablo 2:'de Kalite Yönetim Standardı 1'in bileşenlerinin çalışma esasları verilmiştir. Buna göre, bu çalışma esasları ile bileşenlerin uygulama süreci detayları için daha sağlıklı olmasına katkı sağlanmaktadır.

**Tablo 2:** Kalite Yönetim Standardı 1'in (ISQM 1) Bileşenlerinin Çalışma Esasları

Daha Güçlü Yönetişim Ve Liderlik	<ul style="list-style-type: none"> <li>ISQM 1 adresleri, diğer hususların yanı sıra:</li> <li>Firma genelinde var olan kültürü aracılığıyla kaliteye bağlılık gösteren firma – aşağıdakileri tanımayı ve güçlendirmeyi içerir: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Firmanın, sürekli olarak kalite taahhütleri gerçekleştirerek kamu yararına hizmet etmedeki rolü</li> <li>– Firmanın finansal ve operasyonel öncelikleriyle ilgili olanlar da dahil olmak üzere firmanın stratejik kararlarında ve eylemlerinde kalitenin önemi</li> </ul> </li> <li>Liderliğin rolleri, sorumlulukları ve hesap verebilirliği, liderliğin nitelikleri ve liderliğin yıllık performans değerlendirmelerinin yapılması</li> </ul>
----------------------------------	---

Kalite Hedeflerine Ulaşma Odaklı Risk Temelli Bir Yaklaşım Sunulmaktadır	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Kalite Hedefleri Oluşturma</i></li> <li>• ISQM 1, bileşenlerde sonuca dayalı kalite hedeflerini belirler – bunlar kapsamlıdır</li> <li>• Firma, kalite yönetim sisteminin amaçlarına ulaşmak için firmanın gerekli olduğunu düşündüğü ek kalite hedeflerini belirler.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kalite Risklerini Tanımlama ve Değerlendirme</li> <li>• Firma, kalite hedeflerine ulaşılmasını olumsuz yönde etkileyebilecek koşulları, olayları, koşulları, eylemleri veya eylemsizlikleri anlar.</li> <li>• Firma, firmanın doğasına ve koşullarına ve gerçekleştirdiği taahhütlere odaklanır.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasarım Ve Uygulama Cevapları</li> <li>• Firma, kalite risklerini ele alan yanıtları tasarlama ve uygulama</li> <li>• ISQM 1, belirli bazı yanıtları içerir – belirtilen yanıtlar kapsamlı değildir</li> </ul>
	Değişikliklerin Gerekli Olduğunu Gösteren Bilgileri Tanımlanması Denetim firmasının veya sözleşmelerin niteliğinde ve koşullarında veya denetim firmasının izleme ve iyileştirme sürecinden elde edilen bilgilerin bir sonucu olarak değişiklikler varsa, firma: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ek kalite hedefleri oluşturur veya ek kalite hedeflerini değiştirir</li> <li>• Kalite risklerini ve yanıtlarını değiştirir veya ekler</li> </ul>
Genişletilmiş Kaynaklar	Kalite yönetim sistemini işletmek ve taahhütleri gerçekleştirmek için gereken üç kaynak kategorisi: insan   teknolojik   entelektüel <ul style="list-style-type: none"> <li>• ISQM 1, hizmet sağlayıcılardan gelen kaynaklarla açıkça ilgilenir</li> <li>• Firma, hangi kaynakların gerekli olduğunu, bunların uygun olup olmadığını ve bunların nasıl kullanıldığını ve sürdürüldüğünü değerlendirir.</li> </ul>
Bilgi Ve İletişimi İyileştirme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ISQM 1, firma içinde ve sözleşme ekipleriyle sürekli bilgi akışını vurgular ve firmaları bir bilgi sistemi kurmaya yönlendirir.</li> <li>• Firma kültürünün bilgi alışverişi ihtiyacını içermesi gerekir</li> <li>• Firma uygun olduğunda dış taraflarla iletişim kurar</li> </ul> - Üst yönetimden sorumlu olanlara aşağıdakiler hakkında bilgi verilmesini içerir: Firma, borsada işlem gören kuruluşların mali tablolarının denetimini yaptığında sistem
Sistemin Bir Bütün Olarak Proaktif İzlenmesi Ve Zamanında Ve Etkili İyileştirilmesi	<b>Monitör</b> Firma, sistemi bir bütün olarak izler. Firma, ISQM 1’de açıklanan faktörlere dayalı olarak izleme faaliyetlerinin doğasını, zamanlamasını ve kapsamını düzenler. Tamamlanan sözleşmelerin denetimi – ISQM 1, firma tarafından gerçekleştirilen diğer izleme faaliyetlerinde riske dayalı seçim ve faktoringe daha fazla odaklanmıştır.
	<b>Bulguların Değerlendirilmesi Ve Eksikliklerin Belirlenmesi</b> ISQM 1, bulguları değerlendirmek ve eksiklikleri belirlemek ve eksikliklerin ciddiyetini ve yaygınlığını değerlendirmek için bir çerçeve içerir. Firmanın eksikliklerin temel neden(ler)ini araştırması gerekmektedir.
	<b>Tasarım Ve Uygulama Cevapları</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Firma, temel nedenlere/sebeplere yanıt veren eksiklikleri uygun şekilde giderir</li> <li>• İyileştirici eylemlerin etkili olduğunu belirlemek için liderliğe ihtiyaç vardır</li> </ul>
<b>Kaynak: IAASB (2020a)</b>	

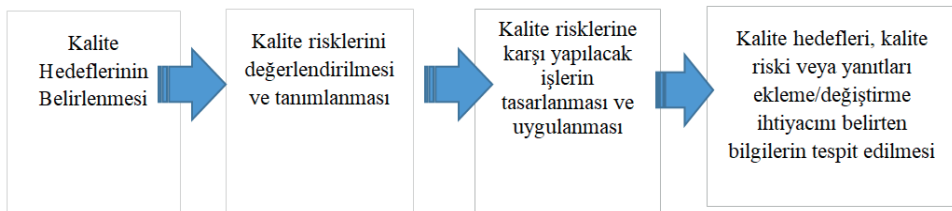
## DENETİM ŞİRKETİNİN RİSK DEĞERLENDİRME SÜRECİ

### Risk Değerlendirme Süreci Genel Yapısı

Bağımsız denetim şirketleri kendileri ve içinde bulunduğu koşullara uygun bir kalite yönetim sistemi tasarlayıp uygulamazlarsa denetim ve güvence hizmetlerinin kalitesinde karşılaşılabilecek eksikler ve aksamalar sadece şirketleri ve paydaşları değil tüm topluma olumsuz sonuçlara yayabilme potansiyeline sahiptir.

Bağımsız denetim şirketlerinin temel amacı, sunduğu bağımsız denetim ve güvence hizmetlerine yönelik olarak, denetim şirketi ve personelinin, sunduğu bağımsız denetim ve güvence hizmetlerini mesleki standartlara ve mevzuata uygun bir sorumluluk ve uygunlukla yürütüldüğü ve düzenlenen denetim raporlarının içinde bulunan şartlara uygun olduğu hususlarında makul bir güvence sağlayan bir kalite yönetim sistemini tasarlamak ve uygulamaktır. Kalite yönetim sistemi, bu hususlarda makul güvence sağlamak amacıyla denetim şirketi tarafından tasarlanan, uygulanan ve işletilen bir sistemdir. Bağımsız denetim şirketleri ISQM 1'in ana hükümlerinden kendisi ve içinde bulunduğu şartların gerektirdiği ana hükümlere uygunluk sağlaması gerekmektedir (KGK, 2022:3-6).

ISQM 1'in temel önceliği kalite yönetiminde risk değerlendirme odaklı bir yaklaşım sergilemesidir. Bağımsız denetim şirketleri, kalite hedeflerini oluşturmak, kalite risklerini belirlemek ve değerlendirmek, kalite risklerine karşı yapılacak işleri tasarlamak ve uygulamak üzere bir risk değerlendirme süreci tasarlar ve uygular (KGK, 2022:7). Bu çerçevede, firmalar, kendi yapıları ve üstlendikleri işlerin gerektirdiği riskleri ve bu risklere karşı nasıl önleyici politikalar izleyeceklerini etkin bir şekilde planlamalıdır. Şekil 2'de firmanın risk değerlendirme sürecinin tasarımı verilmiştir. Buna göre, firmanın amacı kalite hedeflerini belirlemek, kalite risklerini değerlendirip tanımlamak, risklere karşı önleyici tedbirleri ve cevapları planlamak ve bu sürecin yönetimin için gerekli olan bilgileri tanımlamaktır (IAASB, 2020a, 2020d).



Şekil 2: Firmanın Risk Değerlendirme Sürecinin Tasarımı

Kaynak: IAASB (2020a)

Firmaların risk değerlendirme süreci firmaların yapısı ve içinde bulunduğu koşullara göre farklılık arz edebilecektir. Firmalar risk değerlendirme sürecini planlarken, içeriden ve dışarıdan bilgi ve iletişim araçları ile elde edilen bilgileri, firmanın izleme ve iyileştirme sürecinin sonuçlarını göz önünde bulundurur.

Firmaların, kalite hedefleri oluşturma, kalite risklerini belirleme, değerlendirme, risklere karşı yanıtları tasarlama ve uygulama süreci yinelemeli ve gelişmekte olan bir süreçtir. ISQM bu bağlamda, firmaların, kalite risklerini belirlerken ve değerlendirirken, firma ek bir kalite hedeflerinin oluşturulması gerektiğini belirleyebilir. Firmaların risklere karşı müdahaleleri tasarlar ve uygularken, firmanın bir kalite riskinin tanımlanmadığını ve değerlendirilmediğini belirleyebilir. Ayrıca, firmanın tepkilerinin, daha fazla kalite riskine yol açabilecek sonuçlar doğurabileceği ifade edilmiştir.

Firmalar, kanun, yönetmelik, mesleki standartlar ve firmanın faaliyet gösterdiği çevreyi anlayarak, ek kalite hedefleri oluşturmanın gerekli olduğunu bir durumda ortaya çıkabilecek diğer riskleri bertaraf edecek ek tedbirleri alması gerekebilir.

ISQM 1, bağımsız denetim şirketlerinin kalite yönetim sisteminde sorumlu kıldığı kişilerin yılda en az bir kez kalite yönetim sistemini değerlendirmesini ve kalite yönetim sisteminin 14 (a ve b) paragraflarında belirtilen amaçlara ulaşıldığına dair denetim şirketine makul güvence sağlayıp sağlamadığı konusunda bir sonuca ulaşmasını zorunlu kılmaktadır (KGK 2022:1).

### **Kalite Hedeflerinin Belirlenmesi**

ISQM 1'in kalite hedefleri aynı zamanda firmaların da temel olması gereken kalite hedefleridir (Bkz. Tablo 3:). Ancak firmanın yapısı ve içinde bulunduğu koşullar, ISQM 1 çerçevesinde farklı hedeflerin oluşturulması gerektirebilir. Ancak firmalar hedefleri belirlerken ISQM 1'in temel amaçlarının gereklerini karşılayacak şekilde hedefler belirlemelidir. Aksi halde eksik ve hatalı belirlenen hedefler ISQM 1'in gereksinimlerini karşılama sorunu ile karşı karşıya kalır.

Firmalar yapılarına ve içinde buldukları koşullara göre ek kalite hedefleri koyabilirler ve kalite hedefleri birbirleri ile tamamlayıcılık gibi birbirlerini destekleyen veya bağımsız hedefler olabilir. Firma bu hedefleri birlikte en iyi şekilde ulaşmayı sağlayarak ISQM 1'in hedeflerine ulaşabilir.

Diğer bir önemli nokta ise denetim kalite göstergelerinin sağlıklı belirlenip izlenmesinin gerekliliği ve önemidir. Etkin belirlenen denetim kalite göstergeleri denetim firmalarına ve ilgili paydaşlara önemli kazanımlar ve faydalar sağlayacaktır ( Bkz. Yükücü ve Koçakoğlu, 2017 ve 2022).

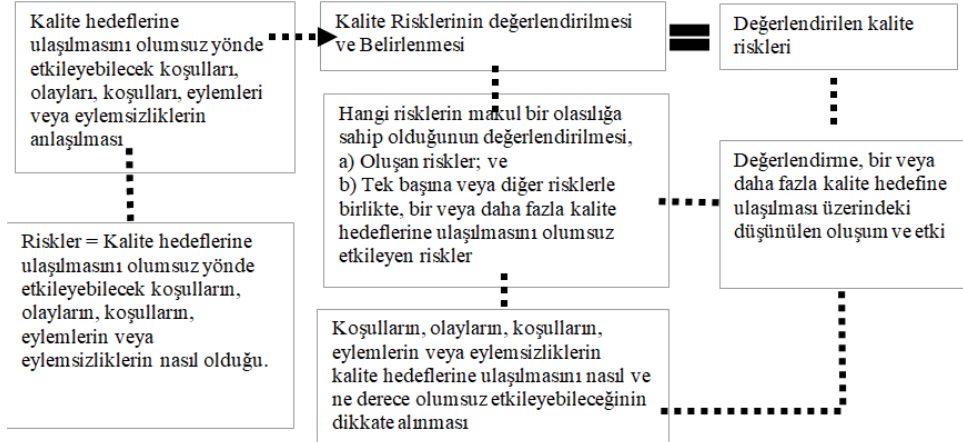
**Tablo 3:** Kalite Yönetim Standardı 1'in (ISQM 1) ve Firmanın Hedefleri

<i>Firmanın Amaçları</i>	<i>ISQM'in Amaçları</i>
	Üst Yönetim ve Liderlik Yapısı
	Etik Hükümler
	Müşteri İlişkisinin ve Belirli Bir Sözleşmenin Kabulü ve Devam Ettirilmesi
	Denetim veya Hizmetin Yürütülmesi
	Kaynaklar
	Bilgi ve İletişim

Kaynak: IAASB (2020a)

### Kalite Risklerinin Değerlendirilmesi ve Belirlenmesi

Kalite riski, ISQM 1'in kriterlerine göre, tek başına veya diğer risklerle birlikte, bir veya daha fazla kalite hedefine ulaşılmasını olumsuz yönde etkileme konusunda makul bir olasılığa sahip olan risklerdir. Eğer bir risk, kalite hedeflerini olumsuz etkileme ve makul bir gerçekleşme olasılığı yoksa kalite riski olarak kabul edilmez (IAASB, 2020a, 2020d).



**Şekil 3:** Firmanın Kalite Risklerini Belirleme ve Değerlendirmede Takip Etmesi Gereken ISQM 1 Süreci

**Kaynak:** IAASB (2020a)

Kalite risklerini belirlenmesi ve değerlendirilmesi, kalite hedeflerine ulaşmada karşılaşılabilecek sorunların anlaşılması ve çözümler üretilmesine katkı sağlar. Ayrıca, bu süreç, kalite risklerini ele almada etkili olan çözümlerin tasarlanması ve uygulanması konusunda firmaya yardımcı olur. Diğer yandan, kaliteyi ele alma ve iyileştirme konusunda firmanın kaynaklarını daha verimli ve etkin bir şekilde kullanmasına yardımcı olur.

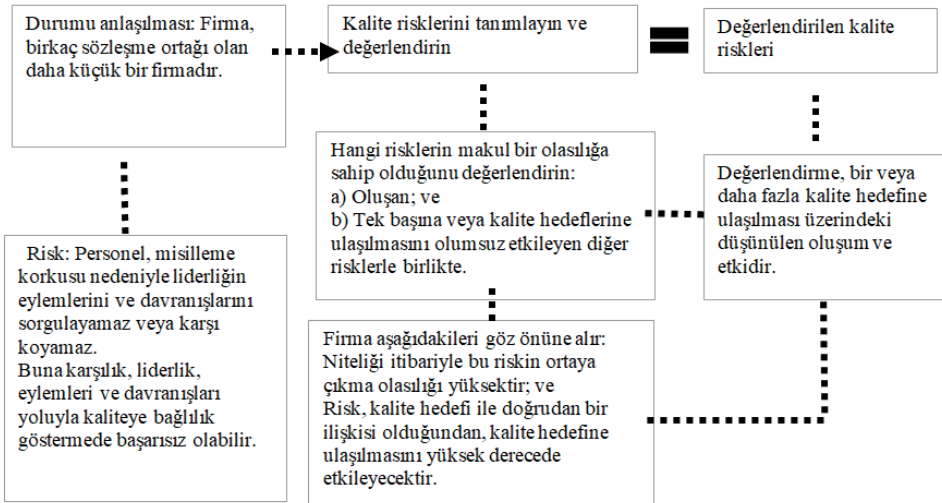
Şekil 3'te firmanın kalite risklerini belirleme ve değerlendirmede takip etmesi gereken ISQM 1 süreci verilmiştir. Buna göre, süreç, kalite hedeflerine ulaşılmasını olumsuz yönde etkileyebilecek tüm iç ve dış çevresel etmenlerin anlaşılmasını ve bu etmenlerin ne ölçüde ve hangi olasılıkla bu olumsuz etkiye yol açabileceğinin belirlenmesini gerektirir.

Firmanın kalite hedeflerine ulaşılmasını olumsuz yönde etkileyebilecek tüm iç ve dış çevresel etmenlerin titiz bir şekilde üzerinde düşünülerek anlaşılmasını ve kalite riski unsurlarını taşıyıp taşımadığını belirlemeleri kalite risklerinin doğru ve etkin yönetilmesi açısından önem arz etmektedir. ISQM 1 paragraf 25(a)'da firmanın kalite hedeflerine ulaşmasında risk oluşturabilecek alanlar aşağıdaki başlıklar olarak belirtilmiştir ancak bu başlıklardan farklı risk kaynakları da koşullara göre ortaya çıkabileceği de belirtilmiştir (IAASB, 2020a:23-25).

- *Firmanın yapısının karmaşıklığı ve faaliyet özellikleri*
- *Firmanın stratejik ve operasyonel kararları ve eylemleri, iş süreçleri ve iş modeli*
- *Liderlik özellikleri ve yönetim tarzı*
- *Hizmet sağlayıcılar tarafından sağlanan kaynaklar da dahil olmak üzere firmanın kaynakları*
- *Kanun, yönetmelik, mesleki standartlar ve firmanın faaliyet gösterdiği çevre*
- *Firmanın içinde bulunduğu denetim ağının gereksinimleri, denetim ağ hizmetlerinin niteliği ve kapsamı*
- *Firma tarafından gerçekleştirilen denetim veya hizmet türleri ve düzenlenecek raporlar*
- *Denetim veya hizmet sözleşmeleri üstlenilen kuruluşların türleri*

Firmaların kalite riskini yönetirken kullandığı bilgi ve belge kaynaklarını ve karar süreçlerinin makul bir şekilde kanıt amacıyla belge ve kayıtlara alması ve bu konuda hesap verilebilir bir arşiv oluşturması sürecin sağlıklı yönetilmesi açısından önem arz etmektedir.

Şekil 4’te bir kalite riskini belirleme ve değerlendirme sürecini uygulama örneği Şekil 3’teki çerçevede verilmiştir.



Şekil 4: Bir kalite riskini belirleme ve değerlendirme sürecini uygulama örneği

Kaynak: IAASB (2020a)

### **Kalite Risklerine Karşı Yapılacak İşlerin Tasarlanması ve Uygulanması**

Kalite risklerini bertaraf etmek için tasarlanan ve uygulanan çözümler, kalite riskinin oluşma olasılığını azaltır ve böylece firmanın kalite hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur. Bu süreçte firmalar kalite risklerine karşı etkin çözümlerin

tasarlanması ve uygulanmasında, kalite hedeflerine olumsuz etki edecek tüm unsurların hedefleri nasıl ve hangi oranda etkileyebileceği ve risklerin oluşma olasılıklarını etkileyen faktörleri de göz önüne almaları önem arz etmektedir. Bu bağlamda, kalite risklerine karşılıklar tasarlanırken, çözümün genel yapısı, zamanlaması ve kapsamının etkin bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Diğer yandan, kalite risklerine yönelik geliştirilen farklı çözümler arasında tamamlayıcılık ve birden fazla riskin birlikte bertaraf edilmesi gibi özellikleri olabilir.

Firmanın belirli bir yanıtın niteliğini, zamanlamasını ve kapsamını nasıl değerlendirebileceğine ilişkin olarak ISQM 1'in 34(c) paragrafı, firmanın aşağıdaki çerçevede olayı ele almasını gerektirir:

- *“Denetim şirketi, yaptığı çalışmaların mesleki standartlara ve mevzuat hükümlerine aykırı olduğuna veya ISQM 1 uyarınca oluşturduğu politika veya prosedürlere aykırı hareket edildiğine ilişkin şikâyet ve iddiaların alınması, araştırılması ve çözülmesi için politika veya prosedürler oluşturur.”*

Bu bağlamda, denetim firması aşağıdaki durumları etkin bir şekilde planlayıp yönetmesi gerekmektedir (IAASB, 2020a:29-30) :

- *Sürecin yürütülmesinde dış kaynak gerekip gerekmediği, kimlerin sürece dahil edileceğine, görev dağılımının nasıl planlanacağına,*
- *Süreç ile ilgili olarak mevzuat ve etik gereklilikler çerçevesinde kimlerin bilgilendirilmesi gerekli olduğunun belirlenmesi, bu konuda firma ve personel tarafından izlenecek yaklaşımının belirlenmesi,*
- *Şikâyet ve iddiaların nasıl iletileceği, bu konuda bilgi ve belgelerin gizliliğinin nasıl sağlanacağı, liderlerin ve hukuk biriminin hangi aşamada bilgilendirilip sürece dahil edileceğinin*

Kalite risklerinin etkin yönetilmesinde, kalite riskine ortaya çıkmasını etkileyebilecek unsurların kapsamına uygun çözümler geliştirmesi gerekmektedir. Daha büyük kalite risklerine yol açabilecek daha karmaşık ve kapsamlı risk etmenlerinin olduğu risk ortamlarında daha geniş risk bertaraf edici yaklaşımlar gerekirken, daha düşük risk oluşturacak risk ortam ve etmenlerine karşı ise daha küçük çapta risk bertaraf edici çözümler geliştirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, bağımsız denetim şirketleri risk esaslı bir yaklaşımda kalite risklerine karşı tedbirlerin ölçeğini belirlerken aşağıdaki hususları göz önünde bulundurur (KGK, 2022:2).

(a) Denetim şirketinin niteliği ve içinde bulunduğu şartlar ve

(b) Yürütülen denetim veya hizmetin niteliği ve içinde bulunduğu şartlar.

Böylece, bağımsız denetim şirketleri kalite yönetim sisteminin tasarımı ve uygulamasında, doğru ve uygun bir yöntem ve kapsamda planlama ve uygulama yapabilecektir.

## **Kalite Hedefleri, Kalite Riski veya Yanıtları Ekleme/Değiştirme İhtiyacını Belirten Bilgilerin Tespit Edilmesi**

Kalite hedeflerinin, kalite risklerinin veya yanıtlarının belirlenmesi, firmanın üstlenmesi gereken tek seferlik bir uygulama olmayıp, kalite hedeflerinin, kalite riskleri veya yanıtları, firmanın veya sözleşmelerinin niteliğindeki ve koşullarındaki değişiklikler veya firmanın ISQM 1'deki eksiklikleri gidermek için düzeltici eylemlerine göre değişim gösterecektir.

ISQM 1'de, firmanın kalite hedeflerine, kalite risklerine veya yanıtlarına yönelik eklemeler veya değişiklikler ihtiyacını belirten bilgileri tanımladığı iki mekanizma söz konusu olup, birincisi, firmanın yapısındaki ve koşullarındaki değişikliklerle ilgili kalite hedeflerinde, kalite risklerinde veya yanıtlarında değişiklik ihtiyacını gösteren bilgileri belirlemek için firmanın risk değerlendirme sürecinin bir parçası olan politika veya prosedürler ve ikincisi olarak da izleme ve iyileştirme süreci, kalite hedefleri, kalite riskleri veya yanıtları ile ilgili eksiklikler hakkında bilgilerdir.

Son olarak firman, kalite hedefleri, kalite riskleri ve risklere karşı çözüm yaklaşımlarını bu unsurları makul bir şekilde etkileyecek tüm değişimler ve gelişimlere bağlı olarak ISQM 1'in temel çerçevesini baz alarak değiştirebilir (IAASB, 2020a, 2020d).

## **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Bağımsız denetim şirketleri toplumsal ve ekonomik açıdan çok önemli bir hizmet sunarak sundukları denetim ve güvence hizmetleri ile önemli bir kamusal fayda sağlamaktadırlar. Diğer yandan, bağımsız denetim şirketleri tarafından sunulan denetim ve güvence hizmetlerinin de kabul edilebilir çizgide bir kalite güvencesine sahip olmasını önem arz etmektedir. Bu amaca ulaşmak için, Uluslararası Denetim ve Güvence Standartları Kurulu (IAASB, “*Finansal Tabloların Bağımsız Denetim Veya Sınırlı Bağımsız Denetimleri İle Diğer Güvence Denetimleri Veya İlgili Hizmetleri Yürüten Bağımsız Denetim Şirketleri İçin Kalite Yönetimi Standartını*” (ISQM 1) geliştirerek, 15.12.2022 tarihinden itibaren yürürlüğe girmesini hedeflemektedir. Ülkemizde de bu yeni standartlar grubu (ISQM 1, ISQM2 ve ISA 220) Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu tarafından kamuoyu görüşüne açılmıştır. Bu çalışmada, kalite yönetim standardı 1 ( ISQM 1 veya KYS 1) çerçevesinde bağımsız denetim şirketleri için kalite yönetim sisteminin ve risk değerlendirme sürecinin analiz edilmiştir.

ISQM 1'de ana odak noktalarından birisi kalite yönetiminde risk değerlendirme odaklı bir yaklaşım benimsemesidir. Bu bağlamda, bağımsız denetim şirketleri, kendi yapıları ve üstlendikleri işlerin gerektirdiği riskleri sağlıklı bir şekilde yönetmek için etkin bir kalite risk yönetim sistemi kurmaları ve uygulamaları gerekmektedir. Bağımsız denetim şirketlerinin, risk değerlendirme sürecinin tasarımında, firmanın amacı kalite hedeflerinin belirlenmesi, kalite risklerini değerlendirip tanımlanması,



risklere karşı önleyici tedbirleri ve cevapları planlanması ve bu sürecin yönetimin için gerekli olan bilgileri tanımlanması gerekmektedir.

Bağımsız denetim şirketleri için risk değerlendirme süreci firmaların yapısı ve içinde bulunduğu koşullara göre değişkenlik gösterebilecektir. Bağımsız denetim şirketleri etkin bir risk değerlendirme süreci ve sistemi oluştururken içinde buldukları ekosistemin tüm veri ve bilgilerini en iyi şekilde değerlendirme, risk kaynaklarını, etki yönü, etki düzeyi ve gerçekleşme olasılıklarını iyi değerlendirmeli ve bu risklerin bertaraf edilmesi için en uygun çözümleri geliştirmeli ve riskleri önlemeye yönelik geliştirilen çözümleri içinde bulunan risk koşullarının yapısı, karmaşıklığı, kapsamı ve değişim durumları göz önüne alarak ISQM 1 çerçevesini baz alarak ilave önleyici hedefler ve tedbirleri belirleyip uygulamalıdır.

Sonuç olarak, bağımsız denetim şirketleri ISQM 1'in bileşenlerini baz alarak kendileri için geliştirecekleri kalite yönetim sistemi ile kalite risklerini daha etkin ve sağlıklı bir şekilde yönetebileceklerdir. Diğer yandan, ISQM 1'in sunduğu kalite yönetim sistemi sadece bağımsız denetim şirketlerinin sundukları hizmetlerinin kalitesinin artmasına katkı sağlamayacak olup fakat aynı zamanda ilgili firmaların iç ve dış paydaşları olmak üzere tüm ekonomi ve toplum üzerinde güvenilir ve sağlıklı kararlar alınmasına katkı sağlayarak toplumsal refahın artmasına hizmet edebilecektir. Ülkemizde de bağımsız denetim şirketlerinin ISQM 1'in kalite yönetim sistemine bağlı olarak kendileri için en iyi kalite yönetim sistemini oluşturmaları, kalite risklerini etkin ve sağlıklı yönetmeleri için gerekli hazırlık ve planlamaları yapmaları kritik öneme sahip gözükmektedir.

**KAYNAKÇA**

- Brown, V. L., Dennis, S., Dickins, D., Higgs, J. L., ve Schaefer, T. J. (2019). Comments of the Auditing Standards Committee of the Auditing Section of the American Accounting Association on International Auditing and Assurance Standards Board Exposure Draft, Proposed International Standard on Auditing 220 (Revised): *Quality Management for an Audit of Financial Statements. Current Issues in Auditing*, 13(2), C10-C19.
- IAASB (2020a), ISQM 1 Fact Sheet, IAASB, Handbooks, Standards, and Pronouncement, <https://www.iaasb.org/publications/international-standard-quality-management-isqm-1-quality-management-firms-perform-audits-or-reviews> Erişim, 01.07.2022.
- IAASB (2020b) Basis for Conclusions , Quality Management for Firms that Perform Audits or Reviews of Financial Statements, or Other Assurance or Related Services Engagements, <https://www.iaasb.org>, Erişim, 01.07.2022
- IAASB (2020c) Final Pronouncement, Conforming Amendments to ISAs and Related Material Arising from the Quality Management Projects, <https://www.iaasb.org>, Erişim, 01.07.2022
- IAASB (2020d) Final Pronouncement, International Standard on Quality Management 1 (Previously International Standard on Quality Control 1), Quality Management for Firms that Perform Audits or Reviews of Financial Statements, or Other Assurance or Related Services Engagements, <https://www.iaasb.org>, Erişim, 01.07.2022
- IAASB (2021) First-Time Implementation Guide, IAASB, <https://www.iaasb.org/publications/international-standard-quality-management-isqm-1-quality-management-firms-perform-audits-or-reviews>, Erişim 01.07.2022
- KGK (2022) Türkiye Denetim Standartları, Kalite Yönetim Standardı 1, <https://www.kgk.gov.tr/DynamicContentDetail/10377/TDS-2022-Seti>, Erişim 01.07.2022
- Lubchenko, O. E., Shulha, S. V. ve Korinko, M. D. (2022). New Standards of Quality Management in Audit. The Risk-Based Approach. *Statistics of Ukraine*, 96(1), 117-126.
- Özdoğan, B. ve Ata, F. İ. (2021). Kalite Kontrolünden Kalite Yönetimine Geçiş: Bağımsız Denetim Kalite Standartlarındaki Değişim Üzerine Bir Değerlendirme. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 23(4), 649-664.
- Yükçü, S. ve Koçakoğlu, Ö. (2017), *Bağımsız Denetimde Denetim Kalitesi Genel Çerçevesi ve Göstergeleri*. Kitapana Yayınevi
- Yükçü, S., ve Koçakoğlu, Ö. (2022). Bağımsız Denetimde Risk Değerlendirme Sürecine Denetim Kalite Göstergelerinin Katkısı. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 24(Modavica Özel Sayısı), 1-18.



# MUHASEBE EĞİTİMİNDE DİJİTALLEŞMENİN YERİ VE ÖNEMİ: ÖĞRENCİLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Fatih EKİNLER<sup>1</sup>, Erkan UZUN<sup>2</sup>

## GİRİŞ

2019 yılında Çin’de görülen ve daha sonra dünyanın geneline yayılan covid-19 hastalığı birçok olumsuz durumun ortaya çıkmasına neden olmuştur. Dünya sağlık örgütü tarafından bu hastalığın pandemi olarak ilan edilmesi ile ülkeler daha az etkilenmek amacıyla gerekli önlemleri almaya başlamışlardır. Alınan önlemler neticesinde çeşitli alanlarda dijitalleşmeye yönelim artmıştır. Hastalık bulaş riskini en aza indirmek amacıyla okulların kapalı tutulması, eğitimin devam etmesi için çeşitli yolların aranmasını gerekli kılmıştır. Nihayetinde Türkiye’de hem millî eğitime bağlı okullarda hem de üniversitelerde uzaktan eğitime geçilmiştir. Öğrenciler bilgisayar, tablet ve telefon gibi elektronik araçlar kullanarak dijital ortamda çevrimiçi veya yüklenen videolar ile uzaktan eğitim almışlardır.

Dijital ortamda görülen derslerin anlaşılma derecesi birbirinden farklı olabilmektedir. Söz konusu bu farklılığın derslerin yapısından kaynaklandığı söylenebilir. Örneğin, sadece anlatıma dayalı olan sözel olarak işlenen dersler ile uygulamaya dayalı olarak işlenen dersler, dijital ortamda farklı metotlar kullanılarak anlatılmaktadır. Muhasebe derslerinde işlem gerektiren soruların çözüme kavuşturulması (yevmiye kayıtlarının düzenlenmesi, bilanço ve gelir tablosunun oluşturulması, mizanın hazırlanması gibi), uygulama programlarının (bilgisayarlı muhasebe programları) işlenmesi ve bunların sözel bir şekilde anlatılması gerekmektedir. Dolayısıyla dijital ortamda verilen muhasebe eğitiminde hem sözel hem de uygulama metotlarının kullanılması, derslerin öğrenciler tarafından anlaşılması açısından önem arz etmektedir.

Çalışmada, pandemi ile beraber ön plana çıkan dijitalleşmenin muhasebe eğitimine etkisini ve öğrenciler açısından dijital ortamda görülen muhasebe

<sup>1</sup> Öğr. Gör., Şırnak Üniversitesi Silopi Meslek Yüksekokulu, ORCID:0000-0002-4584-4173, fekinler@hotmail.com  
<sup>2</sup> Dr.Öğr.Üyesi, Tarsus Üniversitesi Meslek Yüksekokulu, ORCID:0000-0002-9476-8592, erkanuzun01@gmail.com

eğitiminin yeterliliğinin değerlendirilerek muhasebe eğitiminde dijitalleşmenin yerini ve önemini belirlemek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda Şırnak Üniversitesine bağlı meslek yüksekokullarında muhasebe dersini hem dijital ortamda hem de yüz yüze sınıf ortamında gören öğrenciler ile mülakat gerçekleştirilmiştir.

Türkiye’de eğitim ile ilgili yapılan bilimsel çalışmaların sayısı hızlı bir şekilde artmaktadır. Yapılan çalışmalara bakıldığında çalışmaların çoğunda nicel araştırma yöntemlerinden yararlandığı görülmektedir. Ancak eğitim alanında uluslararası çalışmalar incelendiğinde nitel araştırma yöntemlerinin daha çok kullanıldığı görülmektedir. Türkiye’de de nitel araştırma yöntemlerinden yararlanılarak yapılan çalışmalar vardır. Ancak bu çalışmaların sayılarının yeterli olduğu söylenemez. Bundan dolayı Türkiye’de özellikle eğitim alanında yapılan çalışmalarda nitel araştırma yöntemlerinin yaygınlaştırılması gereklilik arz etmektedir (Işıkoğlu, 2005). Bu nedenle çalışmada nitel araştırma araçlarından görüşme yöntemi kullanılmıştır.

Bu çalışma ile muhasebe alanına 3 katkı sağlamaya çalışılmaktadır. İlk olarak yapılan diğer çalışmalardan farklı olarak veri toplama aracı olarak görüşme yöntemi kullanılmıştır. Böylelikle öğrencilerin konuyla ilgili görüşlerini daha iyi ifade etmeleri sağlanmıştır. İkincisi, muhasebe eğitiminde dijitalleşmenin öneminin ve yerinin ortaya konmasıdır. Üçüncüsü ise dijital ortamda görülen muhasebe eğitiminin öğrenciler tarafından değerlendirmeye tabi tutulması literatürü genişletmeye katkı sunmaktadır.

## LİTERATÜR

Ulusal literatürde dijital ortamda muhasebe eğitimi ile ilgili yapılmış olan çalışmalara aşağıda yer verilmiştir.

Covid-19 pandemisi döneminde finans ve muhasebe dersi gören öğrencilerin dijital ortamda gördükleri eğitime ilişkin tutumlarının belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmada, Fırat Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü’nde eğitimini sürdüren ve muhasebe dersi gören kayıtlı 367 öğrenciden 188 öğrenciye anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS programı kullanılarak istatistiksel analiz, betimleyici analiz, bağımsız t-testi, geçerlilik analizi, güvenilirlik analizi ve tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucuna göre, muhasebe eğitimi alan öğrencilerin dijital ortamda görülen muhasebe eğitime karşı tutumları, cinsiyetten kaynaklı anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir. Ancak sınıf, akademik olarak sergilenen performans ve interneti kullanma süresi değişkenleri bakımından anlamlı olan bir farklılık belirlenmiştir (Demir ve Narlıkaya, 2020).

Muhasebe eğitimi alan öğrencilerin uzaktan gördükleri muhasebe eğitimi ile yüz yüze sınıf ortamında gördükleri muhasebe eğitime ilişkin görüş ve tutumlarını belirlemek amacıyla yapılan çalışmaya Anakara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü’nde bulunan 74 öğrenciden

69'u (%93,24) katılım sağlamıştır. Çalışmada final sınavı yerine öğrencilerden dijital ortamda görülen muhasebe eğitiminin olumlu ve olumsuz taraflarını ve dijital ortamda muhasebe eğitiminin geleceği hakkında tartışılması istenmiştir. Elde edilen veriler Excel'de tablolar şeklinde oluşturularak betimleyici, yüzde ve frekans analizine tabi tutulmuştur. Yapılan analiz sonucuna göre araştırmaya katılan kız öğrencilerin büyük bir kısmının dijital ortamda görülen muhasebe eğitiminin kendilerine maliyet avantajı sağladığını erkek öğrenciler ise standart bir eğitimin verilmesi açısından katkı sağladığı ifade etmişlerdir. Ayrıca kız ve erkek öğrenciler dijital ortamda verilen muhasebe eğitiminin yüz yüze görülen muhasebe eğitimi kadar gelecekte fayda sağlamayacağını düşünmektedirler (Akgün, 2020).

Covid-19 pandemi sürecinde muhasebe dersi gören öğrencilerin dijital ortamda verilen eğitime yaklaşımlarını, bu sisteme ilişkin öz yeterliklerini ve dijital ortamda işlenen muhasebe eğitimine yönelik görüşlerinin tespit edilmesi amacıyla yapılan bu çalışmada, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü'nde eğitimi sürdüren ve muhasebe dersi görmüş 425 öğrenciden 254 (%59) öğrenciye anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucuna göre, öğrencilerin dijital ortamda kullanılan sistem ile ilgili öz yeterlik bakımından bir sorun ile karşılaşmadıkları ve öğrencilerin bu sistemi benimsemedikleri belirlenmiştir. Ayrıca dijital ortamda işlenen muhasebe derslerinin videodan tekrar izlenilebilmesi, zaman sıkıntısının bulunmaması ve esnek bir şekilde hareket edebilme imkânı tanınması sistemin olumlu yönleri olarak görülürken, internet sıkıntısının yaşanması, dersi veren eğitime ulaşamama gibi durumlar da sistemin olumsuz tarafı olarak belirlenmiştir (Serçemeli ve Kurnaz, 2020).

Pandemi döneminde muhasebe dersi gören öğrencilerin dijital ortamda verilen muhasebe eğitime ilişkin görüşlerinin tespit edilmesi amacıyla yapılan çalışmada, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Bölümü ve Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Bölümü'nde eğitimini devam ettiren öğrencilere anket uygulanmıştır. Araştırmanın evrenini Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Bölümü'nde okuyan 62 öğrenci ve Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek yüksekokulu Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Bölümü'nde okuyan 29 öğrenci olmak üzere toplamda 91 öğrenci oluşturmaktadır. 83 öğrencinin doldurmuş olduğu anket uygun görülüp analize tabi tutulmuştur. Yapılan analize göre, öğrencilerin muhasebe derslerinin dijital ortamda işlenmesine ilişkin olumsuz düşünceye sahip oldukları ve muhasebe eğitiminde yüz yüze sınıf ortamında verilen eğitimi tercih ettikleri tespit edilmiştir (Güngör Karyağdı ve Yolci, 2021).

Hitit Üniversitesi'nde okuyan hem yüz yüze eğitim ile muhasebe dersi görmüş hem de ortaya çıkan pandemi nedeniyle dijital ortamda muhasebe dersi görmüş öğrencilerin dijital ortamda verilen muhasebe dersleri ile ilgili görüşlerini

belirlemek amacıyla öğrencilere anket gönderilmiştir. Online anket gönderilen 2205 öğrenciden 116 öğrenci anketi doldurmuştur. Anketten elde edilen veriler SPSS programı yardımıyla Ki-kare ve frekans analizine tabi tutulmuştur. Yapılan analiz sonucunda öğrencilerin dijital ortamda verilen muhasebe eğitimine pozitif bir düşünce ortaya koydukları kadar negatif düşüncelere de sahip oldukları belirlenmiştir. Ayrıca öğrencilerin sahip oldukları ortalamaları ile dijital ortamda verilen derslerin süresi arasında, cinsiyetleri ile dersi takip etme sıklığı ve yöntemi arasında ve sahip oldukları ortalamaları ile dijital ortamda verilen eğitimi takip etme sıklığı arasında anlamlı olan bir ilişki belirlenmiştir (Süklüm, 2021).

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nin çeşitli bölümlerinde eğitim gören öğrencilerin pandemiden dolayı dijital ortamda verilen muhasebe derslerine karşı yaklaşımlarını ve bu konudaki değerlendirmelerini belirlemek amacıyla öğrencilere anket uygulanmıştır. Toplamda 936 öğrenciden 439 öğrenci ankete katılmıştır. Anket sonuçları AMOS 23 ve SPSS programlarından yararlanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre öğrencilerin muhasebe derslerindeki memnuniyet derecesinin bölümler arasında anlamlı bir farklılık olduğu ve dijital ortamda verilen eğitim ile genel memnuniyet derecesinin muhasebe derslerinden memnuniyet derecesi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir (Tuğay, 2021).

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde okuyan ve muhasebe dersi gören öğrencilerin covid-19 pandemisinin etkisiyle hız kazanan eğitimin dijitalleşmeye doğru gitmesi ve muhasebe derslerinin dijital ortamda online bir şekilde verilmesi konuları hakkındaki görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan çalışmada öğrencilere online anketler gönderilmiştir. Gönderilen anketlerden 192 öğrenci anketleri doldurmuştur. Anketlerden elde edilen verilere göre dijital ortamda verilen eğitimin sağlamış olduğu esnekliğin öğrenciler tarafından beğenildiği ancak dijital ortamda verilen eğitimde öğrenci ve eğitmen arasında etkileşimin kısıtlı olmasından dolayı yüz yüze eğitim görmeyi tercih ettikleri tespit edilmiştir (Yelgen, 2021).

Pandemi döneminde dijital ortamda verilen muhasebe eğitiminin öğrenciler tarafından değerlendirilmesi amacıyla yapılan çalışmada, Kafkas üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde eğitimini devam ettiren ve muhasebe dersi gören 141 öğrenciden 129 (%91) öğrenci anket formunu doldurmuştur. SPSS programı kullanılarak veriler analiz edilmiştir. Analizden elde edilen sonuca göre öğrencilerin elektronik araçlar içerisinde en çok akıllı cep telefonu kullanarak dijital ortamda derse katıldıkları ve dersin takip edilmesinin önündeki en büyük engelin internete ulaşma sıkıntısı olduğu görülmektedir. Ayrıca dijital ortamda verilen muhasebe ders sürelerinin 25 dakikadan daha fazla olması ve sisteme yüklenen videoların yanı sıra PPT, PDF ve Word şeklindeki dokümanlar ile verilen dersin desteklenmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca dijital ortamda verilen eğitimin ilgilerini çektiği ama buna rağmen muhasebe

derslerinin yüz yüze sınıf ortamında yapılmasının gerektiğini belirtmişlerdir (Aslan Çetin vd., 2022).

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nde muhasebe dersi gören öğrencilerin çalışmanın evrenini oluşturduğu çalışmada dijital ortamda işlenen derslerin öğrenciler açısından değerlendirilmesi ve dijital ortamda var olan olanakların, dijital ortamda verilen muhasebe eğitime olan fayda ve zorluk algısına olan etkisini, dijital ortamda verilen eğitimin zorluk ve fayda algısına yönelik ilişkileri tespit etmek ve öğrencilerin demografik değişkenlerine göre dijital ortamda verilen eğitim algılamalarında farklılık olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda çalışmanın evrenini oluşturan 1086 öğrenciye anket gönderilmiştir. Bu öğrencilerden 461'i anketi doldurmuştur. Ancak 459 anket analize uygun görülmüştür. Anket verileri yapısal eşitlik modeli ve keşfedici faktör analizi ile analize tabi tutulmuştur. Elde edilen analiz sonucuna göre, öğrencilerin dijital ortamda verilen eğitim olanak algılamaları artarken, muhasebe eğitiminde dijital ortamda eğitimin zorluğuna ilişkin algılamaları azalmakta, muhasebe eğitiminde dijital ortamda verilen eğitimin yararlarına ilişkin algılamaları artmaktadır. Öğrencilerde dijital ortamda verilen eğitim olanakları algısı, dijital ortamda verilen muhasebe eğitime olan fayda algılamaları üzerinden zorluk algısında ve zorluk algılamaları üzerinden fayda algısında dolaylı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kadın öğrencilerin muhasebe eğitiminde dijital ortamda verilen eğitimim fayda algılaması erkek öğrencilere göre daha düşük olduğu belirlenmiştir (Öztürk Yöndemli ve Saygın Yücel, 2022).

Yukarıda ulusal literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında sadece Akgün (2020) tarafından yapılan çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanıldığı geriye kalan diğer çalışmalarda ise nicel araştırma yöntemleri kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinin kullanılması ve Türkiye'de bu tür çalışmanın çok az sayıda olmasından dolayı yapılan çalışmanın literatüre katkıda bulunduğu söylenebilir.

### **ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

Muhasebe eğitiminde dijitalleşmenin yeri ve önemini belirlemek ve öğrencilerin dijital ortamdaki muhasebe eğitime yaklaşımlarını ortaya koymak amacıyla yapılan çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmayı görüşme, doküman analizi ve gözlem gibi veri toplama yöntemlerini kullanarak bilgi toplayan, olayların doğal ortamında, olduğu gibi ve bütüncül bir bakış açısıyla ele alan araştırma süreci şeklinde tanımlanabilir (Yıldırım, 1999: 10). Araştırmada görüşme türlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Temel veri toplama araçlarından biri olan görüşme, başkalarını anlamak için yararlanılan en etkili yöntemlerdendir. Görüşme, soru sorarak cevap alma şeklinde gerçekleşmektedir (Punch, 2011: 166). Görüşmeyi yapılandırılmış görüşme, yarı yapılandırılmış görüşme ve yapılandırılmamış görüşme şeklinde



üç ayırmak mümkündür. Araştırmada kullandığımız yarı yapılandırılmış görüşme, nitel araştırmalarda sıkça tercih edilen veri elde etme yöntemidir. Bu veri toplama yönteminde araştırmacı açık uçlu sorulardan oluşan ve görüşmeyle ilgili takibi ve kontrolü yapabilmek için bir soru formu oluşturmaktadır (Güçlü, 2019: 102-103). Önceden oluşturulan bir soru formu yardımıyla katılımcılar ile görüşme yapılmıştır. Görüşmede katılımcılar tarafından sorulara verilen cevaplar katılımcılardan izin alınarak araştırmada veri olarak kullanılmıştır. Araştırmada betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır.

Araştırma evrenini Şırnak Üniversitesi Meslek Yüksekokullarına 2020-2021 Eğitim-Öğretim yılında yerleşip hem dijital ortamda hem de yüz yüze sınıf ortamında muhasebe dersi alan öğrenciler oluşturmaktadır. 2020-2021 Eğitim-Öğretim yılında Cizre Meslek Yüksekokulu Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Bölümü'ne 9, Silopi Meslek Yüksekokulu; Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü'ne 16, Dış Ticaret Bölümü'ne 8, Lojistik Bölümü'ne 7, Şırnak Meslek Yüksekokulu Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Bölümü'ne 24 öğrenci olmak üzere toplamda 64 öğrenci yerleşmiştir (ÖSYM, 2020). Araştırmada olasılıklı olmayan amaçlı örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Amaçlı örnekleme, yapılan çalışmanın amacına bağlı kalınarak bilgi bakımından zengin durumların seçilerek derinlemesine bir araştırma yapma imkânı tanımaktadır. Araştırmacı burada olaylar veya olgular arasındaki ilişkileri keşfetmek, anlamak ve açıklamak için çaba sarf etmektedir (Büyüköztürk vd., 2014: 90). Araştırmanın amacına bağlı kalınarak katılımcıların tümü öğrencilerden seçilmiştir. Katılımcılara görüşme süresinin 25 ile 50 dakika arasında olacağı bildirilmiştir. Araştırmada katılımcılara 4'ü demografik özelliklerine ilişkin ve 5'i açık uçlu olmak üzere 9 soru sorulmuştur. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılan araştırmalarda elde edilen bilgiler birbirini tekrar etmeye ya da belli bir bilgi doygunluğuna ulaşıldığında araştırma sonlandırılır (Creswell, 2019: 82). Elde edilen verilerin birbirini tekrar etmeye başlamasına göre katılımcı sayısı belirlenmiştir. Katılımcıların kim olduklarını gizli tutmak amacıyla katılımcılar "K" harfiyle kodlanıp 1'den 20'ye kadar sıralanmıştır. Araştırma soruları Gökçe (1999), Punch (2011), Büyüköztürk vd. (2014), Neuman (2017), Gürbüz ve Şahin (2018) ve Güçlü (2019) çalışmalarından yararlanılarak hazırlanmıştır. Çalışmada kullanılan araştırma soruları Şırnak Üniversitesi Etik Kurulu Başkanlığının 05.07.2022 tarih ve 2022/102 sayılı kararı ile uygun görülmüştür.

### **Araştırma Soruları**

Çalışmada, Dijital ortamda gördüğünüz muhasebe eğitiminden yeteri kadar bilgi aldığınızı düşünüyor musunuz? Neden? Dijital ortamda ve yüz yüze gördüğünüz muhasebe dersleri arasındaki farklar nelerdir? Dijital ortamda gördüğünüz muhasebe derslerinde ne gibi problemler yaşadınız? Dijital ortamda gördüğünüz muhasebe derslerinin yararları nelerdir? sorularına cevap aranmaktadır. Nitel

olarak ele alınan bu çalışma ile muhasebe eğitiminde dijitalleşmenin yeri ve öneminin belirlenmesi amaçlanmıştır.

## ARAŞTIRMANIN BULGULARI

### Katılımcıların Demografik Özellikleri

**Tablo 1:** Görüşme Yapılan Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcı Kodu	Cinsiyet	Eğitim	Yaş	Bölüm
K1	Erkek	Ön lisans	20	Muhasebe ve Vergi Uygulamaları
K2	Erkek	Ön lisans	24	Muhasebe ve Vergi Uygulamaları
K3	Erkek	Ön lisans	21	Muhasebe ve Vergi Uygulamaları
K4	Erkek	Ön lisans	22	Muhasebe ve Vergi Uygulamaları
K5	Erkek	Ön lisans	34	Muhasebe ve Vergi Uygulamaları
K6	Erkek	Ön lisans	25	Finans Bankacılık ve Sigortacılık
K7	Erkek	Ön lisans	32	Dış Ticaret
K8	Erkek	Ön lisans	22	Finans Bankacılık ve Sigortacılık
K9	Erkek	Ön lisans	22	Lojistik
K10	Erkek	Ön lisans	39	Dış Ticaret
K11	Kadın	Ön lisans	22	Finans Bankacılık ve Sigortacılık
K12	Erkek	Ön lisans	22	Finans Bankacılık ve Sigortacılık
K13	Kadın	Ön lisans	24	Finans Bankacılık ve Sigortacılık
K14	Erkek	Ön lisans	30	Finans Bankacılık ve Sigortacılık
K15	Erkek	Ön lisans	22	Finans Bankacılık ve Sigortacılık
K16	Kadın	Ön lisans	30	Finans Bankacılık ve Sigortacılık
K17	Kadın	Ön lisans	23	Muhasebe ve Vergi Uygulamaları
K18	Kadın	Ön lisans	23	Muhasebe ve Vergi Uygulamaları
K19	Kadın	Ön lisans	20	Muhasebe ve Vergi Uygulamaları
K20	Kadın	Ön lisans	20	Muhasebe ve Vergi Uygulamaları

**Kaynak:** Yazar tarafından üretilmiştir.

Tablo 1’de muhasebe eğitiminde dijitalleşmenin yeri ve önemini belirlemek amacıyla görüşlerine başvurulmuş öğrencilerin demografik özellikleri verilmiştir. Katılımcıların bilgileri saklı tutmak amacıyla katılımcılar 1’den 20’ye kadar olan kodlarla ifade edilmektedir. Görüşme yapılan 20 öğrencinin 15’i (%75) 20-30 yaş aralığında, 5’i (%25) ise 30 ve üzeri yaş aralığındadır. Katılımcı 20 öğrencinin 13’ü (%65) erkek ve 7’si (%35) kadındır. Katılımcı 20 öğrencinin 9’u (%45) muhasebe ve vergi uygulamaları bölümünde, 8’i (%40) finans bankacılık ve sigortacılık bölümünde, 2’si (%10) dış ticaret bölümünde ve 1’i (%5) lojistik bölümünde bulunmaktadır.

## Katılımcılardan Cevaplamak İstedikleri Sorular ve Amaçları

Katılımcılara sorulan sorular doğrultusunda ulaşılmak istenen amaçlar aşağıda tablo şeklinde verilmiştir.

**Tablo 2:** Muhasebe Eğitiminde Dijital Eğitim İle İlgili Katılımcılara Sorulan Sorular ve Bunun Neticesinde Ulaşılmak İstene Amaçlar

Sorular	Amaç
1.Dijital ortamda gördüğünüz muhasebe eğitiminden yeteri kadar bilgi aldığınızı düşünüyor musunuz? Neden?	Öğrencilerin muhasebe derslerinde dijital eğitime yaklaşımını belirlemek
2.Dijital ortamda ve yüz yüze gördüğünüz muhasebe dersleri arasındaki farklar nelerdir?	Yüz yüze ve dijital ortamda verilen muhasebe eğitimi arasındaki farkları belirlemek
3.Dijital ortamda gördüğünüz muhasebe derslerinde ne gibi problemler yaşadınız?	Dijital ortamda karşılaşılan problemleri belirlemek.
4.Dijital ortamda gördüğünüz muhasebe derslerinin yararları nelerdir?	Dijital ortamda verilen muhasebe derslerinin yararlarını belirlemek
5.Dijital ortamda mı yoksa yüz yüze sınıf ortamında mı muhasebe eğitimi tercih edersiniz? Neden?	Muhasebe eğitiminde tercih edilen ortamı belirlemek.

**Kaynak:** Yazar tarafından üretilmiştir.

Katılımcıların sorulara verdikleri cevaplar aşağıda tablolar şeklinde sunulmuştur.

**Tablo 3:** Öğrencilerin Muhasebe Derslerinde Dijital Eğitime Yaklaşımını Belirlemek

Katılımcı Kodu	Dijital ortamda gördüğünüz muhasebe eğitiminden yeteri kadar bilgi aldığınızı düşünüyor musunuz? Neden?
K1	Uzaktan eğitim döneminde hocaların derse verdikleri önem sayesinde yeterince bilgi edindim.
K2	Yeteri kadar verim alamadım. Çünkü dijital ortamda gördüğüm ders bana internet üzerinden oynatılmış bir videoyu andırıyordu.
K3	Yeterli olarak bilgi alamadım. Çünkü bulunduğum ortam dijital ortamda ders görmek uygun değildi.
K4	Yeteri kadar bilgi alamadım. Çünkü sormak istediğim soruları dijital ortamdan dolayı soraamadım. Süre kısıtlı olduğundan farklı soruları görmedim. Bu da bu konuda eksik bilgiye sahip olmama neden oldu.
K5	Kesinlikle yeteri kadar bilgi aldığımı düşünmüyorum. Dijital ortamda muhasebe derslerinden istediğim verimi alamadım. Nedeni ise uygulamalı konuları sadece izlemek ve hocalarla bu konuda tartışma süresinin kısıtlı olması. Bunun bilgiyi kapmama en büyük engel olduğunu düşünüyorum.
K6	Evet, yeteri kadar bilgi aldığımı düşünüyorum. Videoları sonradan izleyebildiğim için dersi öğrenmeme çok katkısı oldu.
K7	Evet, gerekli bilgileri aldığımı düşünüyorum. Nedeni ise dijital ortamda daha sakin kafayla kendimi derslere verdim.
K8	Dijital ortamda muhasebe dersinden yeteri kadar verim alamadım. Çünkü internet sorunu yaşıyordum. Ayrıca ses ve görüntü sorunu vardı.
K9	Hocalarımızın gayretleriyle yeteri kadar verimli geçti.
K10	Dijital ortamda hataların az olması, bilgileri doğru olarak almamıza yardımcı oldu. Böylelikle yeteri kadar bilgi sahibi oldum.

K11	Hayır dijital ortamda verim almadığımı düşünüyorum. Çünkü sormak istediğim soruyu sorup sormama arasında kalıyordum. Bazen sormak istediğimde hoca o konuyu çoktan geçmiş oluyordu.
K12	Yeteri kadar ekipmana sahip olmadığımından dolayı yeterince bilgi aldığımı düşünmüyorum.
K13	Hayır, çünkü etkileşim yoktu.
K14	Yeteri kadar bilgi aldığımı düşünmüyorum. Çünkü ilgimi çekmiyordu.
K15	Hayır, çünkü yeterince etkili değildi.
K16	Yeterince bilgi aldığımı düşünmüyorum. Çünkü dersi anlamıyordum.
K17	Uygulamalı konulardan yeteri kadar bilgi aldığımı düşünmüyorum. Çünkü yüzeysel kalıyordu.
K18	Hayır yeteri kadar bilgiye sahip olmadım. Çünkü online eğitimde dersi anlamakta zorluk çekiyordum.
K19	Hayır düşünmüyorum çünkü online derslere giremiyordum
K20	Düşünmüyorum çünkü sık sık online dersten ayrılmak zorunda kalıyordum.

**Kaynak:** Yazar tarafından üretilmiştir.

**Tablo 4:** Yüz Yüze ve Dijital Ortamda Verilen Muhasebe Eğitimi Arasındaki Farkları Belirlemek

Katılımcı Kodu	Dijital ortamda ve yüz yüze gördüğünüz muhasebe dersleri arasındaki farklar nelerdir?
K1	Dijital eğitimle alığımız derslerde okula yetişememe stresi yaşamıyordum. Bu açıdan güzeldi. Yüz yüze eğitimde uygulamalı konularda derse katılabiliyordum.
K2	Dijital ortamda işlenen dersler sabit bir ekrandan sadece sözlü olarak anlatılmaktadır. Yüz yüze eğitimde ise dersler sınıfta anlatılmaktadır.
K3	Yüz yüze eğitimde hocala işlenen konuyu tartışma fırsatı vardır. Dijital eğitim ile verilen derslerde işlenen konuyu tartışma fırsatı çok kısıtlıdır.
K4	Dijital ortamda gördüğüm muhasebe dersinin mantığını kavrayamadım. Yüz yüze gördüğüm muhasebe derslerinde tahtaya kalkıp soruları çözmeye imkânım olduğu için muhasebe derslerinin mantığını kavramış oldum.
K5	Dijital ortamda dersi hoca anlatır ve öğrenci dinler. Yüz yüze eğitimde öğrenci derse bizzat katılabilir.
K6	Dersi anlama ve kavrama açısından hiçbir fark yoktur. Dijital ortamda dersi dinlemenin daha rahat olduğunu düşünüyorum
K7	Yüz yüze ile dijital ortam arasındaki tek farkın pandemi döneminde hastalık bulaşma riskinin önüne geçmesidir.
K8	Yüz yüze eğitimde dijital ortamdaki eğitimdeki derslerden daha çok işlem gördüğümünden dersleri daha çok anladım.
K9	Dijitalde ortamda konuşma imkânı çok az iken yüz yüze eğitimde herhangi bir kısıtlama söz konusu değil.
K10	Dijital ortamda dersi defalarca yeniden dinleme imkânı vardır. Yüz yüze eğitimde ise dersin anlatıldığı an dersi dinlemediğimde anlatılan konudan kopuyordum.
K11	Yüz yüze eğitim, dijital eğitime göre daha anlaşılır bir eğitim biçimidir.
K12	Dijital ortamda ile yüz yüze eğitim arasında en büyük fark derse odaklanma sorunudur. Yüz yüze eğitimde derse odaklanabiliyorken dijital ortamda verilen eğitimde derse odaklanılması bir süreden sonra ortadan kalkıyor.

K13	Dijital ortamda hoca dersi bir kerede anlatıp dersi bitirirken yüz yüze eğitimde hoca öğrencinin dersi anlamadığını görürse öğrencinin anlayabileceği şekilde dersi tekrar anlatır.
K14	Yüz yüze eğitimde öğrenci hocaya ders hakkındaki görüşlerini bildirirken dijital ortamda verilen eğitimde ise öğrencinin görüş bildirmesi çok sınırlıdır.
K15	Yüz yüze eğitimde dijital ortamda verilen eğitime göre hocanın öğrencinin dersi anlayıp anlamadığı konusunda öğrencinin üzerinde daha çok durmaktadır.
K16	Dijital ortamda verilen dersin takibini oldukça zor yapabiliyor iken yüz yüze eğitimde verilen dersin takibini daha kolay bir şekilde yapabiliyorum.
K17	Dijital ortam olduğunda uygulamalı derslerde sorun yaşıyordum. Ancak bu sorunları yüz yüze işlenen derslerde yaşamadım.
K18	Dijital ortamda derse katılım sağlamak zordur. Ancak yüz yüze eğitimde derse katılım kolaydır.
K19	Dijital ortamda derse girmeyebiliyordum. Ama yüz yüze eğitimde derse girme zorunluluğu vardır.
K20	Yüz yüze eğitimde görülen dersler dijital ortamda görülen derslerden daha kalıcıdır.

**Kaynak:** Yazar tarafından üretilmiştir.

**Tablo 5:** Dijital Ortamda Karşılaşılan Problemleri Belirlemek

Katılımcı Kodu	Dijital ortamda gördüğünüz muhasebe derslerinde ne gibi problemler yaşadınız?
K1	Herhangi bir problem yaşamadım.
K2	Ekran başında kalma problemi yaşadım.
K3	Soru sorma konusunda problem yaşadım.
K4	Süre kısıtlı olduğundan konuyu pekiştirmek amacıyla değişik soruları göremedim.
K5	Derse girdiğim ortam gürültülü olduğu için dersi dijital ortamda dersi dinlerken çok zorlandım.
K6	Genel olarak problem yaşamadım.
K7	Herhangi bir problem yaşamadım.
K8	Hocanın sorduğu soruları net bir şekilde duymadığım için soruyu kavrayıp cevaplayamıyordum.
K9	Konuşmamın sürekli kesilmesi ile ilgili problem yaşıyordum.
K10	Dijital ortamda bağlantı sorunu haricinde herhangi bir sorun yaşamadım
K11	Ses sorunu, yazıyı okuyamama, soru sormakta çekinmek gibi sorunlar yaşadım.
K12	Dijital ortamda internetin yavaş olmasından dolayı ekranda donma sorunu oluyordu.
K13	İnternet sıkıntısı en büyük problemdi.
K14	Hocanın sesini alamama problemi vardı.
K15	İşlenen derslerin yazılarını görememe sorunu vardı.
K16	İnternette kopukluk olduğunda dersi anlama problemi yaşıyordum.
K17	Uygulamalı derslerin slayt üzerinde anlatılmasından dolayı dersi anlama konusunda problem yaşıyordum.
K18	Uygulamalı dersleri uygulayamama problemi yaşadım.
K19	Mikrofon sıkıntısı ve derse girememe sıkıntısı çektim
K20	Bağlantı ve şebeke sorununu çok yaşadım.

**Kaynak:** Yazar tarafından üretilmiştir.

**Tablo 6:** Dijital Ortamda Verilen Muhasebe Derslerinin Yararlarını Belirlemek

Katılımcı Kodu	Dijital ortamda gördüğünüz muhasebe derslerinin yararları nelerdir?
K1	Dijital ortamda muhasebe sorusu çözme kabiliyeti kazandırdı.
K2	Dersleri haftanın her günü izleyebilme yararı vardır.
K3	Herhangi bir yararını görmedim.
K4	Ders notlarına ulaşma dışında başka bir yararını görmedim.
K5	Dijital ortamda muhasebe öğrenilemez şeklindeki ön yargımın kırılmasını sağladı.
K6	Çalışma ortamımı kendime gör ayarladığımdan kendimi derse verebiliyorum.
K7	Dersler dijital ortamda yapıldığında derslere daha çok yoğunlaşıp derslerden daha çok verim alabiliyordum.
K8	Pandemi döneminde derslerden geri kalmamamı sağladı.
K9	Bana muhasebe konusunda pratikleşmeyi ve internet üzerinden aktifleşme kabiliyeti kazandırdı.
K10	Dijital ortamda muhasebe sorularının çözümünden elde edilen verilen açık ve net olması, muhasebeyi anlamam konusunda yararı oldu.
K11	İşlenen dersin sürekli sistemde kalması ve istediğim zaman izleyebilmem dersi anlamamı sağladı.
K12	Pandemi döneminde covid bulaşma kaygısı taşımadan evden derse girmek.
K13	Derslerin kaydedilmesi
K14	Derslerin tekrar izlenebilmesi
K15	İstenildiğinde işlenen derse ulaşılması
K16	Bana göre hiç bir yararı yok
K17	Ders ile ilgili takılan yerde ders kaydından dinlemek
K18	Yararı yok
K19	Hiçbir yararını görmedim.
K20	Tek yararı, işlenen dersi sonradan dinleyerek dersten geri kalmamaktır.

**Kaynak:** Yazar tarafından üretilmiştir.

**Tablo 7:** Muhasebe Eğitiminde Tercih Edilen Ortamı Belirlemek

Katılımcı Kodu	Dijital ortamda mı yoksa yüz yüze sınıf ortamında mı muhasebe eğitimini tercih edersiniz? Neden?
K1	Yüz yüze sınıf ortamını tercih ederim. Benim şahsım için daha yararlı oldu. Hocaların derse ve öğrencilere olan samimiyetlerini hissetmek dersi öğrenme isteğimi artırdı.
K2	Yüz yüze eğitimi tercih ederim. Çünkü sınıf ortamında ders daha verimli geçmektedir.
K3	Yüz yüze sınıf ortamını tercih ederim. Çünkü derse katılım açısından çok büyük etkisi vardır.
K4	Yüz yüze sınıf ortamını tercih ederim. Çünkü sınıfta sorular çözülürken biz öğrenciler de soruları çözmeye çalıştığımız için ders daha güzel geçiyordu.
K5	Yüz yüze eğitimi tercih ederim. Dijital ortamda öğrencinin konuşup konu ile ilgili fikir beyan etmesi veya anlamadığı yerleri sorması çok sınırlı iken sınıf ortamında ise bu sınırın ortadan kalkması yüz yüze eğitimi tercih nedenimdir.
K6	Dijital ortamda görmek istiyorum. Çünkü istediğim yerden derse katılabiliyordum.

K7	Dijital ortamda da derslerden verimi alabiliyorum. Ama sağlığa uygun bir ortamın sağlanabilmesi şartıyla eğitim yüz yüze olabilir.
K8	Eğitimin yüz yüze ve sınıf ortamında olması benim için daha iyidir. Çünkü sınıf ortamında dersi daha iyi anlıyorum.
K9	Yüz yüze sınıf ortamını tercih ederim. Çünkü sınıfta konuşarak kendimi ifade edebilirim.
K10	Dijital ortamda eğitim görmeyi tercih ederim. Çünkü sınıf ortamında olan gürültünün ve dikkatimi dağıtacak herhangi bir nedenin olmaması dijital ortamda derse daha çok yoğunlaşmamı sağladı.
K11	Yüz yüze eğitim ortamını tercih ederim. Bir konu üzerinde rahat bir şekilde tartışma imkânı sağlamaktadır.
K12	Yüz yüze olan sınıf ortamında eğitim görmek isterim. Çünkü derse daha iyi odaklanabiliyorum.
K13	Yüz yüze eğitimi tercih ederim. Çünkü sınıf ortamında daha çok bilgi alışverişi yapabiliyor kendimi daha rahat ifade edebiliyorum.
K14	Yüz yüze eğitim dijital eğitime göre daha etkileyici olduğu için yüz yüze sınıf ortamında eğitimi tercih ediyorum.
K15	Anlamadığım konuyu sormaya çekindiğimde bile hoca anlamadığımı anlayıp tekrar konuyu anlatıyor. Bu yüzden yüz yüze ve sınıf ortamında olan eğitimi tercih ediyorum.
K16	Yüz yüze eğitimden daha çok verim aldığım için yüz yüze eğitimi tercih ediyorum.
K17	Yüz yüze eğitimi tercih ederim. Çünkü ders anlatılırken aklımıza takılan noktayı ders bitiminde değil de o anda hocaya sorma imkânımız vardır.
K18	Sınıf ortamında uygulamalı dersleri soru çözerek ve bizzat uygulayarak daha iyi öğrendim. Bundan dolayı yüz yüze sınıf ortamında yapılan eğitimi tercih ederim.
K19	Yüz yüze eğitimi tercih ederim. Çünkü derse girememe sorunu yüz yüze eğitimde yoktur.
K20	Anlamadığım konuyu arkadaşlarım ile çalışıp pekiştirebildiğim için yüz yüze sınıf ortamında olan eğitimi tercih ederim.

**Kaynak:** Yazar tarafından üretilmiştir.

## SONUÇ

Covid-19 pandemisinin etkisini dünya genelinde göstermesi, insanları çeşitli çözüm yolları aramaya yönlendirmiştir. Bunun sonucunda çeşitli meslek grupları işlerine dijital ortamda devam etmeye başlamışlardır. Dijital ortamda yapılan toplantılar, sunumlar, konferanslar, dersler dijital dönüşümün hızını artırmıştır. Eğitim sisteminin dijital ortama entegre edilmesiyle kapalı olan okulların öğrencileri eğitimlerini sürdürme imkanı elde etmişlerdir.

Çalışmada muhasebe eğitiminde dijitalleşmenin yerini ve önemini belirlemek amacıyla öğrencilere 5 açık uçlu soru sorulmuştur. Verilen cevaplardan aşağıdaki sonuçlar çıkarılabilir:

- Katılımcıların “Dijital ortamda gördüğünüz muhasebe eğitiminden yeteri kadar bilgi aldığınızı düşünüyor musunuz? Neden?” sorusuna verdikleri yanıtlara bakıldığında, dijital ortamda görülen muhasebe eğitimden yeteri kadar bilgi alamadım diyenlerin çoğunlukta oldukları görülmektedir. Öğrencilerin buldukları ortamın ders dinlemeye uygun olmaması, süre

sınırından dolayı istenilen soruları soramamaları, ses ve görüntü sorunu yaşamaları, internet sorunu yaşamaları, derslerin yüzeysel olması ve hoca ile etkileşim kuramamalarını neden olarak ileri sürdükleri görülmektedir. Öğrencilerin bir kısmı ise ders videolarını sonradan izleyebilme, daha sakın kafayla dersleri dinleyebilme, bilgilerin doğru bir şekilde aktarılması, ilgi çekici olması gibi avantajlardan dijital ortamda aldıkları muhasebe derslerinden yeteri kadar bilgi aldıkları ifade etmişlerdir.

- Katılımcıların “Dijital ortamda ve yüz yüze gördüğünüz muhasebe dersleri arasındaki farklar nelerdir?” sorusuna verdikleri yanıtlara bakıldığında, dijital ortamda okula yetişememe stresi yaşamamaları, sabit bir ekrandan dersi dinlemeleri, konuyu yeterince tartışma imkânlarının olmaması, tahtada soru çözmeye imkânlarının olmaması, süre sınırının olması, dersleri tekrar tekrar izleme imkânı, derse odaklanma sorunu yaşamaları, görülen derslerin kalıcı olmaması gibi pozitif ve negatif farklılıklar olduğu görülmektedir.
- Katılımcıların “Dijital ortamda gördüğünüz muhasebe derslerinde ne gibi problemler yaşadınız?” sorusuna verdikleri yanıtlara bakıldığında, ekran başında kalma, soru soramama, ortam gürültüsünden dolayı dersi dinlemekte zorlanma, sesin kesilmesi, internet bağlantısının kopması, şebeke bağlantısının kopması, ekrandaki yazıyı okuyamama ve ekran donması gibi çeşitli problemlerle karşılaştıkları söylenebilir.
- Katılımcıların “Dijital ortamda gördüğünüz muhasebe derslerinin yararları nelerdir?” sorusuna verdikleri yanıtlara bakıldığında, dijital ortamda muhasebe sorusu çözmeye kabiliyetini kazandırması, ders notlarına kolay bir şekilde ulaşma, dijital ortamda muhasebe öğrenilemez önyargısının kırılması, çalışma ortamında esneklik sağlama, pandemi döneminde dersten geri kalmama, işlenen derslerin tekrar izlenebilmesi gibi yararları olduğu görülmektedir.
- Katılımcıların “Dijital ortamda mı yoksa yüz yüze sınıf ortamında mı muhasebe eğitimini tercih edersiniz? Neden?” sorusuna verdikleri yanıtlara bakıldığında, öğrencilerin çoğu dersin eğitmeni ile öğrenci arasındaki etkileşim, ders esnasında konu hakkında görüşlerini bildirebilme, soruların çözümü esnasında çözümlere katılabilme, derse odaklanabilme, anlaşılmayan yerleri anında sorabilme, sınıf arkadaşlarıyla ders bitiminde konuyu pekiştirme nedenlerinden dolayı yüz yüze sınıf ortamında muhasebe dersi görmeyi tercih ederken bir kısım öğrenci ise mekân sınırı olmadan derse katılabilme, sınıf ortamındaki gürültü olmadan dersi dikkatli bir şekilde dinleyebilme gibi nedenlerden dolayı dijital ortamda muhasebe dersini tercih ettikleri görülmektedir.

Genel olarak bakıldığında dijitalleşmenin her alanda olduğu gibi eğitim alanında da önem kazandığı söylenebilir. Buna dayanak olarak pandemi döneminde



okulların kapanmasıyla yüz yüze verilen eğitimin sonlandırılması ve öğrencilerin alacakları eğitimden geri kalmamaları için dijital ortamda eğitimin sürdürülmesi gösterilebilir. Dijital ortamda eğitime aniden geçilmesi muhasebe eğitiminde çeşitli zorlukları beraberinde getirmiştir. Ancak gün geçtikçe gelişen teknolojiyle beraber muhasebe derslerinin dijital ortamda daha verimli bir şekilde verilebileceği söylenebilir.

Bu araştırmadan edinilen sonuçlar Şırnak Üniversitesi'ne bağlı Meslek Yüksekokulları'nda eğitim alan ve muhasebe dersi gören öğrencilerin görüşlerini yansıtmaktadır. Hem dijital ortamda hem de yüz yüze sınıf ortamında muhasebe dersi görmüş öğrencilerin, muhasebe dersindeki başarı durumlarını ders gördükleri ortamlar açısından ölçen bir çalışma yapılabilir.

**KAYNAKÇA**

- Akgün, A. İ. (2020). Covid-19 Sürecinde Acil Durum Uzaktan Eğitimi Yoluyla Verilen Muhasebe Eğitimine Yönelik Öğrenci Görüşleri. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 6(4), 208-236.
- Aslan Çetin, F., Öztürk, S. ve Akarsu, O.N. (2022). Pandemi Sürecinde Öğrencilerin “Uzaktan Eğitim” ve “Uzaktan Muhasebe Eğitimi”ne Yönelik Bakış Açılıarı. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11 (2), 498-510.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Creswell, J.W. (2019). *Karma Yöntem Araştırmalarına Giriş*. (Çev. M. Sözbilir) Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Demir, Ö. ve Narlıkaya, Z. (2020). Covid-19 Salgını Sürecinde Muhasebe ve Finans Derslerini Alan Öğrencilerin Uzaktan Eğitime İlişkin Tutumlarının Araştırılması. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7(60), 2894-2904.
- Güçlü, İ. (2019). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri Teknik-Yaklaşım-Uygulama*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güngör Karyağdı, N. ve Yolci, M. (2021). Covid-19 Pandemi Sürecinde Muhasebe Derslerinin Uzaktan Eğitimle Verilmesine Yönelik Bir Çalışma: Ağrı İbrahim Çeçen ve Bitlis Eren Üniversitesinde Bir Araştırma. *Oltu Beşeri ve Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 237-257.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Işıkoğlu, N. (2005). Eğitimde Nitel Araştırma. *Eurasian Journal of Educational Research*, (20), 158-165.
- Neuman, W. L. (2017). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nitel ve Nicel Yaklaşımlar 2*. (Çev. S. Özge) Ankara: Yayınodası Yayıncılık.
- Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM). (2020). Tablo-3 Merkezi Yerleştirme ile Öğrenci Alan Yükseköğretim Ön Lisans Programları, [https://dokuman.osym.gov.tr/pdfdokuman/2020/YKS/tablo3\\_26082020.pdf](https://dokuman.osym.gov.tr/pdfdokuman/2020/YKS/tablo3_26082020.pdf) (E.T.:17.08.2022).
- Öztürk Yöndemli, S. ve Saygın Yücel, T. (2022). Uzaktan Eğitimde Öğrencilere Sunulan Olanakların, Uzaktan Muhasebe Eğitiminde Zorluk ve Fayda Algılamasına Etkisi. *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 6(2), 2413-2437.
- Punch, K.F. (2011). *Sosyal Araştırmalara Giriş Nicel ve Nitel Yaklaşımlar*. (Çev. D. Bayrak, H.B. Arslan ve Z. Akyüz) Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Serçemeli, M. ve Kurnaz, E. (2020). Covid-19 Pandemi Döneminde Öğrencilerin Uzaktan Eğitim ve Uzaktan Muhasebe Eğitimine Yönelik Bakış Açılıarı Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Bilimler Akademik Araştırmalar Dergisi*, 4(1), 40-53.
- Süklüm, N. (2021). Muhasebe Dersi Alan Öğrencilerin Covid-19 Pandemi Dönemi Uzaktan Muhasebe Eğitimi Hakkındaki Görüşleri. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 16(1), 76-90.
- Tuğay, O. (2021). Üniversite Öğrencilerinin Covid-19 Sürecinde Uzaktan Eğitimle Almış Oldukları Muhasebe Dersleri ile İlgili Bakış Açılıarı Üzerine Bir Araştırma. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 23(2), 380-396.
- Yelgen, E. (2021). Muhasebe Eğitiminde Zorluklar: Covid-19 ve Dijitalleşme. *Uluslararası Sosyal Bilimlerde Yenilikçi Yaklaşımlar Dergisi*, 5 (3), 134-155.
- Yıldırım, A. (1999). Nitel Araştırma Yöntemlerinin Temel Özellikleri Ve Eğitim Araştırmalarındaki Yeri Ve Önemi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 23(112), 7-17.



## MUHASEBESEL AÇIDAN KRIPTO PARAYA BAKIŞ

Ömer KAYA<sup>1</sup>, Emine KAYA<sup>2</sup>

### GİRİŞ

Teknolojik gelişmeler ve farklı bir finansal yapıya dayanan para sistemi geliştirme düşüncesi 2008 yılında Satoshi Nakamoto tarafından Bitcoin ve eşler arası elektronik nakit sisteminin geliştirilmesine yol açmıştır. Bu gelişme ile birlikte kripto para, kripto varlık, blok zincir ve dağıtılmış defter teknolojisi konuşulmaya ve kullanılmaya başlanmıştır. Kripto para, kriptografi tabanlı blok zinciri olan bir yapı aracılığıyla oluşturulan, fiziki varlığı ve bir merkezi olmayan, belli bir otorite tarafından kontrol edilemeyen, taraflar arasında hızlı, düşük maliyetli ve güvenli para transferine imkân tanıyan elektronik ortamlarda işlem gören sanal paradır (Şahin, 2018: 899). Kripto paraların temel özellikleri; belli bir merkezi otoritenin olmaması, dijital olması, fiyatlarının genellikle değişken olma eğiliminde olması, kullanımının anonim özellik sergilemesidir (Günay ve Kargı, 2018).

Özellikle 2009 yılında bitcoinin kullanılmaya başlanmasıyla beraber, günümüze dek devam eden süreçte kripto paralara yönelik talep önemli oranda artış göstermiş ve bitcoin başta olmak üzere sanal paraların işlem hacimleri ve piyasa değerlerinde büyük ölçüde artışlar olmuştur (Adana Karaağaç ve Altınırnak, 2018: 123). Böylesine yaygınlaşan ve değer kazanan bir paranın muhasebesel açıdan ele alınması önemli bir araştırma alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çerçevede çalışmanın amacı; kripto paraları kavramsal açıdan ele alarak işleyişi ve özellikleri hakkında bilgi vererek, Türkiye’de kripto para işlemlerinin muhasebeleştirilmesine yönelik hipotetik örnekler üzerinden muhasebesel kayıtlarını ele almaktır.

### KRIPTO PARA KAVRAMI VE TÜRLERİ

Parayla ilgili pek çok tanım mevcuttur. Para ekonomik sistem içerisinde ürün ve hizmetlerin alış-satışında kullanılabilen ve herkesçe kabul görmüş mübadele aracıdır.

<sup>1</sup> Doktora Öğrencisi, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Orcid No: 0000-0002-1211-0341, omer.kaya28@ogr.sakarya.edu.tr  
<sup>2</sup> Öğr. Gör. Dr., Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, sauemineguler@gmail.com.tr, Orcid No: 0000-0002-1823-162X

Para, direkt mübadeleyi dolaylı mübadeleye dönüştüren ve herkes tarafından genel kabul görmüş, yararlı, kıt ve maliyeti olması bakımından ekonomik bir ara maldır. Ancak para, direkt bir ihtiyacı karşılamadığı, ihtiyacın karşılanmasında kullanılan ürün ve hizmetlerin teminine aracılık etmesi sebebiyle ara mal olarak tanımlanmaktadır. Bunların yanı sıra her şeye dönüşebildiği ve dönüşümle beraber paraya sahip olan kişilere sonsuz bir seçim imkânı sunmasından ötürü tercih aracı olarak da tanımlanmaktadır (Anonim, 2018).

Paranın mübadele, değer ölçütü ve değer saklama işlevleri bulunmaktadır. Bir ekonomide mâdeni, banknot para birimlerine ek olarak kredi kartları ve vadesiz mevduatlar da para unsuru sayılmaktadır (Anonim, 2018a).

Pek çok para türü bulunmakta ve türleri şu şekildedir (Çarkacıoğlu, 2016: 1-9):

- Değeri, yapıldığı üründen gelen ve fiziksel varlıklar olan emtia para,
- Antik çağlardan bu yana kullanılan altın ve gümüş,
- Karşılığında emtia para olan ve istendiğinde emtia paraya çevrilebilen temsili paralar,
- Temsili paralara benzemesine karşın altın veya gümüşe dayalı olmayan, üzerindeki imzaya, taklit edilemeyen basıldığı kağıda ve merkezi otoriteye güvenilen, mal ve hizmet alışverişinde kullanılan kâğıt para,
- Geleneksel para sistemlerine alternatif olarak kullanılan, borç ödemede bankacılık sisteminin kullanılmadığı, genellikle ortaya çıktığı bölgedeki üretimi artırmak, ticareti geliştirmek ve bölge ekonomisini canlandırmak amacıyla ihtiyaçtan dolayı oluşan ve birey, kurum veya kuruluşlar tarafından kullanılan alternatif paralar,
- Bilişim teknolojilerinin gelişmesi ile birlikte elektronik ortamda saklanan ve transfer edilebilen, banka hesaplarındaki kâğıt paraların temsili olan dijital paralar,
- Bazı durumlarda para şeklinde ya da paranın yerine kullanılabilmesine karşın gerçek paranın tüm özelliklerini taşımayan ve karşılığının olması da şart olmayan sanal paralar,
- Kriprografik ya da şifreleme ile güvenli bir şekilde işlem yapılmasına ve ilave sanal para arz imkânı sunan bitcoin gibi kripto paralar.

Para, tarihsel açıdan bakıldığında teknolojik ve yeni oluşan şartlarla beraber şekil değiştiren bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Paranın icat edilmesinden önce alım-satım işlemleri takas yoluyla gerçekleşmekteydi ve bireyler sahip oldukları mal ya da eşyaları mübadele etmekteydi. Daha sonra kıymetli madenler para olarak kullanılmaya başlanmış; teknolojik ve sosyal alandaki gelişmelerle beraber kıymetli madenlerin yerini mâdeni ve kâğıt para almıştır. 21. yüzyıla gelindiğinde bilişim ve internet teknolojisindeki gelişmelerin artmasıyla ödeme ve tahsilatların elektronik ortamlarda yapılabilmesine imkân tanıyan teknolojiler

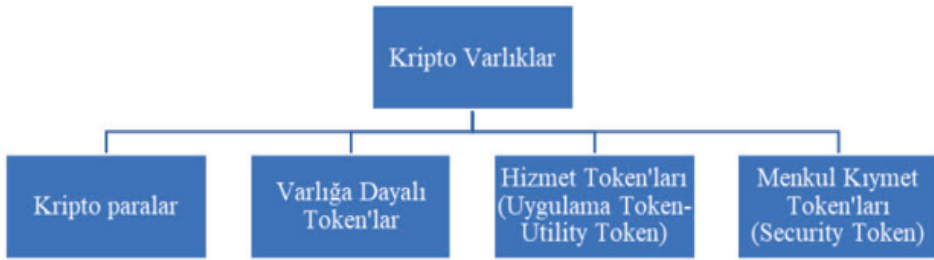
ortaya çıkmış; bireylerin ve işletmelerin elektronik ortamda kolaylıkla ödeme ve tahsilat yapabilmeleri mümkün olmuştur.

Günümüzde paraya bakıldığında ise, dijital paralar ile işlem yapıldığı görülmektedir. E- para olarak ifade edilen bu dijital paraların nihâi hali kripto paralardır (Güleç vd., 2018: 21).

Kripto para, kriptografi tabanlı blok zinciri olan bir yapı aracılığıyla oluşturulan, fiziki varlığı ve bir merkezi olmayan, belli bir otorite tarafından kontrol edilemeyen, taraflar arasında hızlı, düşük maliyetli ve güvenli bir para transferine imkân tanıyan elektronik ortamlarda işlem gören sanal paradır (Şahin, 2018: 899).

Bitcoin ilk kripto para olmasına karşın, zamanla çok sayıda kriptografik para ve “token” adı verilen kriptografik varlıklar geliştirilmiştir. Tokenlar, bir coinin alt yapısını kullanarak oluşturulan, üretilen ve bir varlığı temsil eden araç ya da değerlerdir.

Hukuki açıdan durumun tespiti, sunduğu haklar, kazançlar ve yapılan giderlerin muhasebe kayıtlarına aktarılması bakımından ayrı amaçlarla kullanılması için geliştirilen çok sayıda kripto varlığın, sınıflandırılması önem arz etmektedir.



Şekil 1: Kripto Varlıkların Sınıflandırılması (Baur, 2019)

- Varlığa dayalı token, fiziksel bir varlığın (altın ya da petrol gibi) sahipliğini temsil eden ve söz konusu fiziksel varlıklara bağlı olarak değeri belirlenen tokenlardır (Baur, 2019).
- Hizmet tokenları, bir işletmenin varlıkları üzerinde hak sunmayan, mübadele aracı olarak kullanılmayan, yalnızca belli ürün ya da hizmetlere erişim imkânı sunan, değeri bu ürün ya da hizmetlerin talebine bağlı olarak belirlenen tokenlardır (Baur, 2019).
- Menkul kıymet tokenları, oy kullanma hakkı, nakit ya da finansal varlık alma gibi haklar sunan ve değeri işletmenin performansına (başarısına) bağlı olarak belirlenen tokenlardır (Baur, 2019).

Kripto varlıklar aşağıdaki yollarla temin edilebilmektedir (Yumuşaker, 2019: 1015):

- Kripto para madenciliği: Bilgisayar teknolojisi ve internetten yararlanarak blok zincire yeni bir halka eklenmesiyle kripto para üretilmekte, kripto para

üretimi yapan ağda yer alan katılımcılar da yaptıkları üretim sonucunda hediye şeklinde kripto para ve komisyon geliri elde etmek,

- Bitcoin kullanan bir tanıdıktan bitcoin satın almak,
- Web tabanlı borsalardan bitcoin satın almak,
- Bitcoin karşılığında mal veya hizmet satışı yapmak,
- Bitcoin ATM'lerinden bitcoin temin etmek,
- Faiz karşılığı bitcoin yada dijital varlık almak

### **KRİPTO PARALARIN MUHASEBELEŞTİRİLMESİ**

Kripto paraların muhasebeleştirilmesine yönelik, 5-6 Mart 2019 tarihinde Uluslararası Finansal Raporlama Standartları Yorumlama Komitesi tarafından bir değerlendirme yapılarak geçici gündem kararı alınmış, bu karar 15 Mayıs 2019 tarihine dek görüşe açık tutulmuştur. Kararda kripto paraların nakit olmadığı, satış amacıyla elde bulundurulmaların stok gibi kabul edilebileceği ve muhasebeleştirilebileceği, aksi durumlarda maddi olmayan duran varlık şeklinde kripto varlıkların muhasebeleştirilebileceği belirtilmiştir.

Bu karardan hareketle örnek kayıtlar aşağıdaki gibidir (Yüksel, 2020):

Kripto parayı satış maksatlı üreten ve elinde bulunduran bir şirketin, kripto para üretimi yapmak için gereken ekipmanları alarak bitcoin üretimine başladığı, üretim yapmak için 18.000 TL'lik ilk madde ve malzeme giderine, 2.000TL'lik de elektrik giderine katlandığı, üretimi yapılan kripto paranın 25.000TL tutarına satışının yapıldığı varsayılır ise, muhasebe kayıtları şöyle olacaktır:

1	/		
	<b>710 DİREKT İLK MADDE VE MALZEME GİDERLERİ</b>		
	710.00 Bilgisayar	18.000	
	<b>730 GENEL ÜRETİM GİDERLERİ</b>		
	730.00 Elektrik Gideri	2.000	
	100 KASA		20.000
	Kripto para üretimi için katılan maliyetler		
2	/		
	<b>154 KRİPTO PARA</b>		
	154.01 Bitcoin	20.000	
	711 DİMMG YANSITMA		18.000
	731 GÜĞ YANSITMA		2.000
	Üretimi tamamlanan kripto paranın stoklara alınması		
3	/		
	100 KASA	25.000	
	600 SATIŞLAR		25.000
	Kripto paranın satış geliri		
4	/		
	<b>623 DİĞER SATIŞLARIN MALİYETİ</b>	20.000	
	154 KRİPTO PARA		20.000
	Kripto paranın satış maliyeti		
	/		

Şirketin 01.11.2019 tarihinde satış maksadıyla 70.000TL'lik kripto para satın almış, 05.11.2019 tarihinde ise elindeki mevcut kripto paraları 82.000 TL tutarında sattığı varsayıldığında muhasebe kayıtları şöyle olacaktır:



<b>01.11.2019</b>			
<b>159 DİĞER STOKLAR</b>			
159.09 Bitcoin Emtiaları		70.000	
<b>102 BANKALAR</b>			70.000
<b>Kripto para alışı</b>			
<b>05.11.2019</b>			
<b>102 BANKALAR</b>		82.000	
<b>600 YURT İÇİ SATIŞLAR</b>			
600.09 Bitcoin Satışları			82.000
<b>Kripto paranın satışı</b>			
<b>05.11.2019</b>			
<b>623 DİĞER SATIŞLARIN MALİYETİ</b>			
623.09 Bitcoin Satışlarının Maliyeti		70.000	
<b>159 DİĞER STOKLAR</b>			70.000
159.09 Bitcoin Emtiaları			
<b>Kripto paranın satış maliyeti</b>			
/			

IASB (2014)'ye göre, bir varlığa maddi olmayan duran varlık diyebilmek için belirlenebilirlik, kontrol edilebilme ve ilerde ekonomik fayda sunma niteliklerinde olması gerekmektedir. Ayrılabilir olması, diğer bir ifadeyle işletmeden ayrılabilme veya bölünebilme özelliğine sahip ve bireysel olarak ya da işletmenin bu yönde bir niyetinden bağımsız olarak ilgili sözleşme, tanımlanabilir varlık ya da borçla birlikte satılabilmesi, başkasına devredilebilmesi, lisans altına alınabilmesi, kiralanabilmesi ya da takas edilebilmesi (IASB, 2014: A1444) ya da ilgili hakların işletmeden ya da diğer hak ve yükümlülüklerden ayrışabilmesi ya da başkalarına devredilebilmesinden bağımsız olarak, sözleşme kapsamındaki haklardan veya diğer yasal haklardan kaynaklanmasıdır.

Fiyat değişimlerinden kâr elde etmek isteyen bir şirket 01.02.2019 tarihinde 8.000 TL'lik kripto para satın almış ve 20.02.2019 tarihinde elinde mevcut olan kripto parayı 12.000 TL tutarına sattığı varsayılr ise muhasebe kayıtları şöyle olacaktır:

/			
267 DİĞER MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIK			
267.00 Kripto para		8.000	
	100 KASA		8.000
Kripto para alışı			
/			

100 KASA		12.000	
	267 DİĞER MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIK		
	267.00 Kripto para		8.000
	649 DİĞER OLAĞAN GELİR VE KÂRLAR		4.000
Kripto paranın kârlı satışı			
/			

Şirketin 01.03.2019 tarihinde geçici yatırım maksadıyla 1.000 TL'lik varlığa dayalı token satın aldığı, 03.03.2019 tarihinde 1.300 TL tutarına sattığı varsayıldığında, geçici yatırım maksadıyla satın alındığı için 118-Diğer Menkul Kıymetler hesabına varlığa dayalı token kaydedilebilir. Bu durumda şirketin yapacağı kayıtlar şöyle olacaktır:

01.03.2019			
118 DİĞER MENKUL KIYMETLER			
118.05 Varlığa Dayalı Token		1.000	
	102 BANKALAR		1.000
Varlığa dayalı token alışı			
03.03.2019			
102 BANKALAR		1.300	
	118 DİĞER MENKUL KIYMETLER		
	118.05 Varlığa Dayalı Token		1.000
	645 MENKUL KIYMET SATIŞ KÂRI		300
Varlığa dayalı token kârlı satışı			

Şirketin yatırım (uzun vadeli) maksadıyla 2.000 TL tutarında menkul kıymet token satın aldığı varsayıldığında, menkul kıymet token ihracı yapan şirketin söz konusu tokenları 504-Kripto Varlıklar (Menkul Kıymet Token) hesabına, menkul kıymet token satın alan şirketin söz konusu tokenları 248 Diğer Mali Duran Varlıklar hesabına kayıt etmesi tavsiye edilebilir. Bu doğrultuda iki şirketin muhasebe kayıtları şöyle olacaktır:

Menkul kıymet token ihraç eden işletme:

	/		
102 BANKALAR		504 KRİPTO VARLIKLAR- MENKUL KIYMET TOKEN	2.000
Menkul kıymet token ihracı			2.000
	/		

Menkul kıymet token alan işletme:

	/		
248 DİĞER MALİ DURAN VARLIKLAR		102 BANKALAR	2.000
Menkul kıymet token alışı			2.000
	/		

## SONUÇ

Para bireylerin günlük ve ticari hayatlarının ayrılmaz bir parçasıdır. Tarihsel süreçte alım-satım işlemleri mübadele yoluyla yürütülürken; değerli madenleri içeren paralar ve en nihayetinde kağıt paralar üzerinden alım-satım işlemleri yürütülmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin etkisiyle internet bankacılığı, mobil bankacılık, kredi kartları gibi ödeme araçları geliştirilmiş olsa da kağıt paralar bireylerin hız, düşük maliyet, kolay değişim gibi ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz gelmiş ve sorgulanmaya başlanmış ve kriptoloji bilimini kullanan, paranın daha hızlı, daha az maliyetli, güvenli ve şeffaf bir şekilde transferini sağlayan kripto paralar üretilmiştir. Bu yeni para sisteminin ticari hayatta ve günlük yaşamda yaygınlaşması ve mali nitelikte işlemler olması beraberinde muhasebeleştirilmesini gündeme getirmiştir.

Bu araştırmanın amacı, kripto paraları teorik düzeyde ele alarak, Türkiye’de kripto para işlemlerinin muhasebeleştirilmesine yönelik hipotetik örnekler

üzerinden muhasebesel kayıtlarını incelemektir. Türkiye’de ve Dünya’da kripto paraların muhasebeleştirilmesine yönelik herhangi bir hukuki düzenleme henüz mevcut olmaması nedeniyle alan yazında kripto paraların muhasebesel boyutunu inceleyen araştırmalar son derece sınırlıdır.

Kripto paraların muhasebeleştirilmesinde söz konusu paranın nerede kullanıldığı ve ne şekilde kullanıldığı göz önünde bulundurularak, özün önceliği kavramı gereğince muhasebe kayıtları bu paraların hazır değer, menkul kıymet, döviz birimi veya ticari mal şeklinde değerlendirilerek yapılmaktadır. Sonuç olarak, muhasebenin temel kavramları, genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri ve muhasebe standartları çerçevesinde kripto para birimlerinin ele alınması ve muhasebeleştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca muhasebesel ve vergisel açıdan suiistimallerin yapılmaması, yatırımcıların mağdur olmaması ve diğer olası riskler için kripto paralara yönelik hukuki düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Söz konusu yasal düzenlemelerin oluşturulması ile beraber mevcut kayıt sistemindeki herkesin kendi kayıtlarını tutması ve karşılıklı uzlaşma için harcanan yoğun çaba ve zaman ,yeni sistemle çift taraflı kayıt sistemine bir boyut daha eklenmesiyle kayıtlar ortaklaşa, aynı anda ve zaman damgalanmış sırayla tutulacağından, durumu ortadan kalkacaktır.

**KAYNAKÇA**

- Adana Karaağaç, G. ve Altınırnak, S. (2018). En Yüksek Piyasa Değerine Sahip On Kripto Paranın Birbirleriyle Etkileşimi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (79), 123-138.
- Anonim (2018) <http://www.kriptoparapiyasaki.com/>, (E.T.: 22.07.2022).
- Baur, D. (2019). Cryptographic Assets. <https://www.pwc.ch/en/insights/disclose/29/cryptographic-assets.html>, (E.T.: 23.07.2022)
- Çarkacıoğlu, A. (2016). Kripto-Para Bitcoin. *Sermaye Piyasası Kurulu Araştırma Dairesi Araştırma Raporu*.
- Güleç, Ö. F., Çevik, E. ve Bahadır, N. (2018). Bitcoin ile Finansal Göstergeler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), 18-37.
- Günay, H. F. ve Kargı, V. (2018). Kripto Paranın Vergilendirilmesinin Mali Yönden Değerlendirilmesi. *Journal of Life Economics*, 5(3), 61-76.
- IASB. (2014). IAS 38 Intangible Assets. <http://eifrs.ifrs.org/eifrs/bnstandards/en/IAS38.pdf>, (E.T.: 25.07.2022).
- Nakamoto, S. (2008). Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System. <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf>, (E.T.: 23.07.2022).
- Sayar, A. R. Z., Ergüden, A. E. ve Güven, V. (2021). Bitcoin İşlemlerinin Muhasebeleştirilmesi. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 21(64), 83-94.
- Şahin, O. N. (2018). TMS & TFRS Işığında Muhasebe, Vergi ve Denetim Açısından Bitcoin ve Diğer Kripto Para Birimleri. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 20(4), 898-923.
- Yumuşaker, M.C. (2019). Kripto Para ve Tipleri, Bitcoin Olgusu ve Muhasebesi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18), 1007-1029
- Yüksel, F. (2020). Kripto Varlıklar ve Ifrs Kapsamında Kripto Paraların Muhasebeleştirilmesi. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 13(2), 429-451.

# ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, TÜKENMİŞLİK SENDROMU VE ÇALIŞAN PERFORMANSI İLİŞKİSİNİN KAVRAMSAL İNCELEMESİ<sup>1</sup>

Selen DOĞAN<sup>2</sup>, Aysun ALTAY<sup>3</sup>

## GİRİŞ

Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmelerle birlikte birçok yenilik kısa süre içerisinde önemini yitirmekte veya kullanılan teknolojiler diğer örgütler tarafından taklit edilebildiği için rekabet avantajı olma özelliğini kaybedebilmektedir. Taklit edilemeyen “insan” örgütler için en önemli rekabet unsuru haline gelmektedir. Örgütler için en değerli rekabet unsuru olan çalışanlardan etkili bir biçimde yararlanılabilmesi için onların istek, ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması, ayrıca onların performansını olumsuz yönde etkileyebilecek etmenlerin de belirlenerek gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir. Performans, çalışanların örgütün başarısına katkı sağlayan, ölçülebilen ve gözlemlenebilen tutum ve davranışları olarak ifade edilmektedir (Gençel vd., 2020: 2020). Örgüt içerisindeki iletişim ve sosyal gruplar, yöneticilerin çalışanlara karşı sergilediği davranış biçimi, iş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu gibi birçok unsur çalışanların performansı ile ilişkilidir.

Örgütsel sessizlik, çalışanların iş hayatında karşılaştıkları sorunlara yönelik geliştirdikleri çözüm önerilerini örgütün üst düzey yöneticileri ile paylaşmama durumu şeklinde ifade edilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 341). Morrison ve Milliken, çalışanların çoğunlukla görüşlerini yöneticilerinin önemsemediğini düşündükleri zaman sessizleştiğini belirtmişlerdir (Akt. Knoll ve Dick, 2013: 350). Örgütsel sessizlik, çalışanların işletme içinde yaşanan sorunlar ile mücadele etmeme ve mevcut şartları kabullenmeleri veya çalışanların yöneticilerinden korkmaları neticesinde kendilerini korumak için geliştirdikleri bir davranış şekli

1 Bu kitap bölümü, T.C. Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Prof. Dr. Selen DOĞAN danışmanlığında, Aysun ALTAY tarafından hazırlanan “Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik Sendromu ve Çalışan Performansı İlişkisi” başlıklı Yüksek Lisans tezinden üretilmiştir

2 Prof. Dr., Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, ORCID: 0000-0002-4019-5581, selendogan@gmail.com

3 Öğr. Gör., Iğdır Üniversitesi, Tuzluca Meslek Yüksekokulu, ORCID: 0000-0002-6003-7222, aysun.kir@igdir.edu.tr

olarak da nitelendirilmektedir (Özlu, 2020: 7). Örgütsel sessizlik; savunma amaçlı sessizlik, kabul edilmiş sessizlik ve örgüt yararına sessizlik olarak incelenmektedir (Dyne vd., 2003: 1366).

Tükenmişlik ise Maslach tarafından “iş gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan bireylerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansması ile oluşan bir sendrom” şeklinde tanımlanmıştır (Neuberg vd., 2017: 190). Tükenmişlik sendromu duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunda azalma olmak üzere üç boyuttan meydana gelmektedir oluşmaktadır (Keleş ve Göktepe, 2020: 857). Örgütsel sessizlik ve tükenmişlik sendromu ile karşı karşıya kalan çalışanların performanslarında bir takım değişiklikler meydana gelebileceği düşünülmektedir.

Bu çalışmada örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve çalışan performansı ilişkisini belirlemeye yönelik literatür taraması yapılmış, kavramların birbiri ile ilişkisi ikili gruplar halinde incelenmiştir. Literatür taraması sonucunda, yapılan çalışmaların teorik ve nicel olarak elde ettiği bilgi ve bulgularına da yer verilmiştir. Ayrıca çalışmada, örgütsel sessizliğin alt boyutları (kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik) ve tükenmişlik sendromunun alt boyutları (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunda azalma) da incelemeye dahil edilmiştir. Çalışmanın örgüt yöneticilerinin ve çalışanlarının mesleki yaşamlarında karşılaştıkları sorunlar karşısında önemli bilgiler sunması beklenmektedir. Aynı zamanda kavramların ayrıntılı olarak açıklanmasının ve bu kavramların birbirleri ile olan ilişkilerinin incelenmesinin ileride yapılması düşünülen çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI**

Geçmişten günümüze araştırmacılar tarafından sessizliğin çok farklı tanımları yapılmıştır. Blackman ve Sadler-Smith (2009) örgütsel sessizliği; herhangi bir alanda çalışanların sessiz kalmaları, onların susmaya veya herhangi bir olay karşısında sessizliğe zorlanmaları olarak tanımlamışlardır. Festinger (Akt. Çobanoğlu, 2007: 17) ise sessizliği, topluluklarda hiyerarşik yapılanmanın oluşturulması, herhangi bir eleştirinin yasaklanması şeklinde açıklamıştır.

Sessizlik kavramı, çalışan bağlılığı şeklinde görünse de örgüt açısından iyi bir durum değildir. Sessizlik, örgüt lehine bir durum değil aslında onu olumsuz yönde etkileyebilen bir durumdur. Örgütsel sessizliğin neden olduğu sorunlar çalışanların örgüte olan bağlılığını ve iletişimi zedeleyebilmekte, hem de örgüt ve çalışanların gelişiminin önünde engel teşkil edebilmektedir. hem de çalışanların gelişmesini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Çakıcı, 2010: 9).

### **Örgütsel Sessizliğin Boyutları**

Morrison ve Milliken, Pinder ve Harlos, Knoll ve Van Dick, Van Dyne ve diğerleri, çalışanların sessizliğini çeşitli boyutlarda değerlendirmişlerdir (Sonika ve Kaushik, 2017: 311). Van Dyne ve diğerleri (2003) sessizliği; kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik olmak üzere üç boyutlu bir yapı olarak ele alınmaktadır (Timming ve Johnstone, 2015: 5).

#### **Kabul Edilmiş Sessizlik**

Kabul edilmiş sessizlik, çalışanların yapmış oldukları için yerine geçebilecek başka bir alternatifinin olmadığını düşündükleri için ses çıkarmama durumudur (Pinder ve Harlos, 2001: 349). Sessizliğin bu boyutu, çalışanların konuşmanın herhangi bir olumlu çıktı sağlamayacağına olan inançlarından kaynaklanmaktadır. Kabul edilmiş sessizlikte çalışanlar, içinde buldukları örgütün mevcut durumunu kabul etmekte ve bilinçli bir şekilde sessizleşmektedirler (Khalid ve Ahmed, 2016: 177). Kabul edilmiş sessizlik, örgüt ortamlarında “Boş ver böyle gelmiş böyle gider”, “Boşuna konuşup kendini yorma hiçbir şeyi değiştiremezsin” gibi bilindik serzenişlerle ortaya çıkmaktadır (Çakıcı, 2010: 32-33).

#### **Savunma Amaçlı Sessizlik**

Savunma amaçlı sessizlik, çalışanlar tarafından bilinçli bir şekilde meydana getirilir (Khalid ve Ahmed, 2016: 176). Pinder ve Harlos (2001) çalışanların, endişelerini ya da düşüncelerini ifade etmeyi düşündüklerinde, önceden yaşamış oldukları olumsuz durumları tekrar yaşamaktan korktuklarından sessizliği seçtiklerini, örgütte sessizliğin ortaya meydana geldiğini söylemişlerdir. Bu sessizlik türünü sergileyen çalışan kendi menfaatini düşünmekte, diğer çalışanların düşüncelerini ve çıkarlarını önemsememekte, onların bazı olumsuzluklar yaşamasına neden olabilmektedir.

#### **Örgüt Yararına Sessizlik**

Van Dyne vd. (Akt. Knoll ve Dick, 2013: 351), örgüt yararına olan sessizliği çalışanın işine yönelik fikirlerini başkaları veya örgüt lehine olabileceğini düşündüğü için gizlemeleri ve bu doğrultuda sessiz kalmaları durumu olarak tanımlamaktadırlar. Bu sessizlik boyutu, çalışanların örgütle özdeşleşmişmesinden, ona olan bağlılığından veya çalışma arkadaşları ile iyi yöndeki ilişkilerinden kaynaklanmaktadır. Örgüt yararına sessizliği seçen çalışan, konuşmasından dolayı olumsuz bir durum yaşamaktan korktuğundan değil, örgüt ve çalışma arkadaşlarının zor duruma düşebileceğini düşündüğü için sessiz kalmaktadır (Dyne vd., 2003: 1368).

#### **Örgütsel Sessizliğin Nedenleri**

Çalışanlar, bazen çeşitli nedenlerden dolayı örgütlerinde sessizliği seçmektedirler. Morrison ve Milliken, Argyris ve Redding gibi teorisyenler sessizliğin, örgütte var olan farklı güçlerden dolayı meydana geldiğini, üst kademe yöneticilerden kaynaklandığını ve sistematik bir biçimde sessizliği güçlendiren



etmenler olduğunu ifade etmektedirler. Yöneticilerin olumsuz geribildirim almaktan korkmaları, çalışanlarına karşı oluşturdukları bazı politika, yapılar ve davranışlar çalışanları sessizliğe yönlendirebilmektedir (Akbarian vd., 2015: 179). Sessizlik iklimi, çalışanlar arasında gerçekleştirilen konuşmanın başarısızlığa neden olabileceğinin düşünüldüğü bir durum olarak görülmektedir. Bu iklimin var olduğu işletmelerde, çalışanların geneli konuşmanın fayda yaratmayacağını ve çeşitli olumsuzluklara neden olacağını düşünmektedirler (Morrison ve Milliken, 2000: 714).

Çalışanların sessizliği seçme nedenini araştıran çalışmalarda çalışanlardan, yöneticilerden, örgüt yapısından, çalışanların işsiz kalma korkusundan ve kendisini yetersiz görmesi gibi faktörlerin sessizliğe neden olduğu görülmektedir. Çalışanlar konuştuklarında dışlanma, olumsuzluklar yaşama, işini kaybetme çıkartılma, terfisine engel olunmasından korkmaları ya da sorun çıkaran birisi gibi algılanacaklarını düşündüklerinden dolayı sessizleşebilmektedirler (Afşar, 2013: 29). Mevcut araştırmaların bazı sonuçlarına göre, çalışanların biliçli bir şekilde susmalarının temel nedenleri arasında kişilerarası ilişkilere zarar verme korkusunun da yer aldığını görülmektedir (Chou ve Chang, 2017: 18). Dolayısıyla çalışanlar, örgüt içindeki ilişkilerinin zarar görmesinden endişe etmekte korkmakta ve sık sık bu nedenle sessiz kalmaktadırlar (Akbarian vd., 2015: 179).

Çalışanlar, çalışma arkadaşları ile çatışmaktan, onlar tarafından dışlanmaktan, örgütün finansal durumunun kötüleşmesi sebebi ile işlerini kaybetmekten korktukları için sessizliği tercih edebilmektedirler (Perlow ve Williams, 2003: 3).

Bazı yöneticiler kendilerini çalışanlar karşısında yetersiz hissetmekten korktukları için de çalışanların bazı durumlarda soru sormalarına ve fikirlerini ifade etmelerine izin vermeyebilmektedir. Bunların yanısıra bazı yöneticiler astların yaptıkları olumsuz değerlendirmelerin üstlerin yaptıkları olumsuz değerlendirmeler kadar doğru ve mantıklı olmadığını düşünmektedirler. Bu tür bir yöneticinin bulunduğu örgütün çalışanları ise, yöneticileri ile faaliyetlere ilişkin bilgilerini, düşüncelerini ve problemlerini paylaşmamayı seçebilecekler ve sessizleşeceklerdir (Erol, 2012: 58). Yöneticilerin çalışanları güdüleme konusundaki başarısızlıkları, çalışanların kontrolünü kaybetmek istememeleri, çalışanların ise fikirlerini ifade edebilme, fikirlerinin önemsenmesini isteme gibi beklentilerinin çatışması, çalışanların sessizliğe yöneltebilmektedir (Donovan vd., 2016: 565).

### **Örgütsel Sessizliğin Sonuçları**

Örgütte yaşanan sessizlik, hem örgüt ve çalışan birey açısından olumsuz bazı sonuçlara neden olabilmektedir. Örgütteki sessizlik, çalışanları huzursuz eden, onları endişelendiren ve stres yaşamalarına neden olan bir durumdur. Çalışanlar içinde buldukları bu olumsuz durumdan dolayı motivasyon düşüklüğü yaşamakta ve zamanla örgütteki olaylar karşısında duyarsız kalarak örgüte olan

bağlılıkları da yok olabilmektedir (Brinsfield, 2009: 62). Çalışanlar, içinde yer aldığı örgütlerin hiyerarşik yapısından olumsuz etkilenerek örgüt faaliyetlerinde çekimser hareket etmekte ve bu durumdan doları örgüte fayda sağlayabilecek davranışları sergilememektedirler.

Örgüt ortamında güçlü bir iletişim ağının oluşturulması çalışanların yöneticileri ile korkmadan fikirlerini paylaşabilmelerini sağlamaktadır. Ancak örgütte bu iletişim ortamının yaratılmaması örgüt içinde sessizliğin meydana gelmesine neden olabilmektedir. Sessizliğin yaşandığı örgütlerde maddi ve manevi olarak birçok zararlı durum meydana gelmektedir. Bu olumsuzlukların azaltılabilmesi ya da ortadan kaldırılabilmesi için yöneticilerin çeşitli çözümler bulması gerekmektedir (Milliken vd., 2003: 1460).

### **TÜKENMİŞLİK SENDROMU**

Tükenmişlik, ABD’de 1970’ li yıllarda sosyal bir mesele olarak ilk kez tartışılmaya başlanmıştır (Schaufeli vd., 2008: 86) ve 1974 yılında ilk defa Herbert Freudenberger tarafından başarısız olma, yıpranma, enerji azalması ya da beklentilerin gerçekleşmemesinden dolayı bireyin iç kaynaklarının tükenmesi olarak tanımlanmıştır (Shepherd vd., 2011: 398).

Leiter ve Maslach (1988) tükenmişliği üç boyutlu bir süreç olarak tanımlamışlardır. Onlar tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunda azalma süreçlerinden meydana geldiğini savunmuşlardır (Akt. Bährer-Kohler, 2013: 4). Tükenmişlik öncelikle çalışanlarda duygusal olarak ortaya çıkmakta, duygusal tükenmenin ardından içinde bulunduğu örgüt ve müşterilere karşı duyarsızlaşmakta ve daha sonra ise çalışanlar, içinde buldukları mevcut durum ile önceki durumlarını kıyaslamakta, kendilerinin ilişkilerinde ve işlerinde yetersiz olduğunu düşünerek kişisel başarılarının azaldığını hissetmektedirler (Cordes ve Dougherty, 1993: 624). Böylece çalışanlar, tükenmişlik sendromunun boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunun azalması süreçlerini yaşamaktadırlar.

### **Tükenmişliğin Belirtileri**

Tükenmişliğin aşırı alıngan ve kaygılı olma, dikkatini işine verememe, herşeyden sıkılma, insanlara karşı soğukluk hissetme, sabırsızlık gibi kişiye değişiklik gösteren birçok belirtisi mevcuttur (Maldonado-Macias vd., 2015: 6461). Potter (2006) tükenmişliğin belirtilerini şu şekilde sıralamıştır:

- Engellenmişlik hissi.
- Duygusal dinginlik veya patlamalar.
- Yabancılaşma duygusu.
- Düşük performans.
- Çevreden soyutlanma.

Potter'in ifade ettiği durumlara ek olarak tükenmişliğin fiziksel, duygusal ve davranışsal olarak birçok belirtisi bulunmaktadır. Darls tükenmişlik sendromunun belirtilerini aşağıdaki gibi ifade etmiştir (Drasl, 2015: 45):

**Fiziksel Belirtiler:** Yorgunluk ve bitkinlik, yüksek tansiyon, baş ağrıları, kalp rahatsızlığı, bel ağrısı, uyuşukluk, geçmeyen soğuk algınlıkları, grip, uyku bozuklukları, yüksek kolesterol, kas gerilmeleri, solunum bozuklukları ve taşipne (hızlı ve yüzeysel solunum).

**Duygusal/Bilişsel Belirtiler:** İç huzursuzluk, sinirlilik, kaygı, memnuniyetsizlik, dengesiz ruh hali, beyinde sürekli düşüncelerin dolaşması, konsantrasyon bozukluğu, halüsinasyon görme.

**Davranışsal Belirtiler:** başkalarına karşı saygısızlık, düzensiz yaşam, çabuk öfkelenme, alkol, tütün kullanımı veya artışı, değişime direnç çalışmak istememek, az yemek, çok yemek.

### **Tükenmişliği Etkileyen Faktörler**

Kişilik, yaş, medeni durum, cinsiyet, sosyal destek, bireyin çalışma süresi ve beklentileri, işin gerekleri ve örgütten kaynaklanan bazı faktörler çalışanların tükenmişlik seviyelerini etkileyebilmektedir (Armutcuk, 2010: 5).

Cinsiyete göre değerlendirildiğinde yapılan bazı çalışmalarda (Budak ve Sürgevil: 2005) kadınların erkeklere göre daha fazla duygusal tükenmişlik yaşadıkları görülmesine rağmen, Maslach ve Jackson (1981), Maslach, Schaufeli ve Leiter'in (2001) çalışmalarında, erkeklerin tükenmişliğin boyutlarından olan kişisel başarı duygusunda azalma ve duyarsızlaşma boyutlarını kadınlara göre daha çok sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmaları sonucunda kadınların tükenmişlik yaşamalarında iş ve ev hayatında üstlendikleri farklı rollerin, çalıştığı ortamda yaşadığı cinsel taciz, ailesinden gördüğü şiddet, cinsiyet temelli ayrımcılığa maruz kalması gibi durumların etkisinin olduğu düşünülmektedir (Carod-Artal ve Vázquez-Cabrera, 2013: 24).

Tükenmişliği yaşama düzeyi, kişilerde yaşa göre de bazı farklılıklar meydana getirebilmektedir. Tükenmişliğe ilişkin gerçekleştirilen araştırmalarda genç yaştaki çalışanların, meslek hayatına başladıkları ilk yıllarda yüksek beklenti içinde olmalarından dolayı, ileri yaştaki çalışanlardan daha fazla tükenmişlik hissettikleri ifade edilirken, kişisel başarı duygusunda azalma alt boyutunun daha çok uzun süreli çalışanlarda görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır (Cordes ve Dougherty, 1993: 633-636).

Eğitim de tükenmişlik düzeyi üzerinde etkisi olan önemli bir faktördür. Bazı çalışmaların sonucunda bireyin eğitim düzeyindeki artışın tükenmişlik seviyesini azaltacağı sonucuna ulaşılmıştır, bazı çalışmalarda eğitim seviyesi artan bireyin daha çok tükenmişlik yaşayacağı sonucuna ulaşılmıştır (Maslach vd., 2001: 410).

Çalışanların medeni halleri de tükenmişliği etkileyen faktörler arasında bulunmaktadır. Araştırmalara göre evlenmemiş, evli ancak çocuğu olmayan ve boşanmış bireyler diğer bireylere göre daha çok duygusal tükenmişlik yaşamaktadırlar (Cordes ve Dougherty, 1993: 632).

Bireyler karakteristik özellikler olarak birbirinden farklılık göstermektedirler ve bu özellikler de bireylerin yaşadığı tükenmişlik ile yakından ilişkilidir. Yapılan araştırmalara göre yüksek kontrolcü ve asosyal bireylerin diğer bireylere oranla kendilerini daha fazla tükenmişlik hissettikleri görülmektedir. Ayrıca araştırmalarda, depresyonda olan, endişeli ve ruh sağlığı bozukluğu yaşayan, hassasiyet düzeyi yüksek olan ve içine kapanık bireylerin daha çok tükenmişlik yaşadığı ifade edilmektedir (Maslach vd., 2001: 410).

Literatürde yer alan çalışmaların çoğunda, tükenmişliğin bireysel olmaktan çok durumsal olarak nitelendirildiği görülmektedir. Buna bağlı olarak tükenmişliği yönelik çözümlerin de işe ait sosyal ortamlarda aranması gerektiği savunulmaktadır (Budak ve Sürgevil, 2005: 97-98). Çünkü ağır fiziksel koşullarda çalışan, eğitim seviyesi işi için yetersiz olan, uzun saatler çalışan ve karşılığında düşük maaş olan, işinde yeterince tatmin yaşamayan çalışanlar yoğun olarak tükenmişlik hissedebilmektedirler (Neuberg vd., 2017: 190).

Örgütsel ortamın katı, hiyerarşik ve bürokratik bir biçimde algılandığı durumlarda çalışanların duyarsızlığı artmakta ve örgütte adil bir ödül sisteminin olmaması onların kişisel başarılarının azalmasına neden olabilmektedir. Bunlara ek olarak, işe yönelik kaynakların yetersiz olması, yönetim sorunları, çalışanların örgütte kendini gerçekleştirme imkanının olmaması ve iletişim problemleri de çalışanların tükenmişlik sendromu yaşamalarına neden olabilmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993: 632).

Maslach ve Leiter'in (1997), tükenme ile ilişkili olduğunu düşündükleri örgütsel düzeydeki faktörlere aşağıda yer verilmiştir (Akt. Aydemir ve İçelli, 2013: 120):

- İşin ağırlığı ve karmaşıklığı.
- Örgütte önceliklerin belirlenmesi ve takip edilememesi.
- Örgüt içinde etkin bir ödüllendirme sisteminin olmaması.
- Takım ruhunun oluşmaması.
- Çalışanlara güven vermeyen bir örgüt kültürünün var olması ve adaletsizlik
- Yönetimin tarafından belirlenen amaç ve hedeflerin çalışanlar ile uyumlu olmaması.

### **Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları**

Tükenmişlik, çalışma hayatında çalışanların sıklıkla karşılaşılabileceği bir sorun olarak kabul edilmektedir. Tükenmişlik sendromu ile başa çıkabilmek için ilk olarak var olan problem kabul edilmelidir. Tükenmişlik ile başa çıkabilmek için uygulanabilecek bazı yöntemlere Tablo 1'de yer verilmiştir.

**Tablo 1:** Tükenmişlikle Bireysel ve Örgütsel Düzeyde Başa Çıkma Yolları

Tükenmişlikle Bireysel Düzeyde Başa Çıkma Yöntemleri	Tükenmişlikle Örgütsel Düzeyde Başa Çıkma Yöntemleri
Kendini tanımak	Personel seçimi
Gerçekçi hedefler belirlemek	Örgüt ve yönetim geliştirme
Dinlenme ve gevşemek	Sosyal destek
İşe ara vermek	Çatışma yönetimi
Zaman yönetimi	Çevre koşullarının iyileştirilmesi
İş değiştirmek	Performans değerlendirme ve kariyer danışmanlığı

**Kaynak:** Kulaklıkaya, 2013: 45-56.

### **Tükenmişliğin Sonuçları**

Tükenmişlik, örgütler ve örgütler için hayati önem taşıyan sonuçları olan bir durumdur. Bireylerin içsel olarak yaşadığı tükenmişlik hissi zamanla sosyal ve iş hayatını da etkileyecektir. bazı durumlar bir süre sonra, aile ve iş yaşamını da etkilemektedir (Maslach ve Jackson, 1981: 100). Bizler de çalışmamızda tükenmişliğin kişisel ve örgütsel sonuçlarına yer vereceğiz.

### **Tükenmişliğin Kişisel Sonuçları**

Tükenmişlik sadece kişilerin çalışma hayatları için olumsuzluklar ortaya çıkaran değil, ayrıca kişinin arkadaşları ve ailesiyle olan ilişkisine de zarar veren bir olgudur (Jackson vd., 1986: 634). Tükenmişliğin depresyon, sinirlilik, duyarsızlık, çaresizlik, endişe, yorgunluk, uykusuzluk, baş ağrısı gibi *fiziksel ve duygusal*; kişinin aile ve arkadaş ilişkilerini olumsuz yönde etkilemesi gibi *kişilerarası*; bireyin örgüt, müşteriler ve mesai arkadaşlarına karşı duyarsız ve mesafeli davranışlar sergileme gibi de *tutum ve davranışsal sonuçları* bulunmaktadır (Shepherd vd., 2011: 400). Tükenmiş bir birey, sağlık problemlerine açıktır ve psikolojik zayıflıklara eğilimlidir. Tükenmişlik hissi yaşayan bireyde yorgunluk, halsizlik gibi şikâyetler mevcut olmakta, geçmeyen soğuk algınlıkları ve baş ağrıları kendini göstermektedir. Ayrıca birey, sabahları uyanmada zorluk çekmekte, basit konularda dahi aşırı derecede öfkelenmekte ve diğer bireyleri düşman olarak görebilmektedir (Dincerol, 2013: 50). Tükenmişliğin ardından bireyde vazgeçmişlik hissi, çaresizlik, ruh halinde değişiklikler, güvensizlik, kendisine olan saygısında azalma, umutsuzluk gibi farklı duygusal değişiklikler meydana gelebilmektedir (Steuer, 2012: 11).

### **Tükenmişliğin İş Yaşamına ve Örgüte Yönelik Sonuçları**

Tükenmişliğin kişisel sonuçlarının yanı sıra içinde bulunduğu örgüt ve işi açısından da birtakım sonuçları bulunmaktadır. İşinde verim düşüklüğü yaşama, müşteri ilişkilerinin bozulması, çalışma arkadaşlarından uzak durma, örgüte ve işe duyulan ilginin azalması gibi durumlar tükenmişliğin iş yaşamına yönelik sonuçları arasında yer almaktadır (Kaçmaz, 2005: 31). Bunların yanı sıra yaratıcılıkta

azalma, performans düşüklüğü, mesleki başarısızlık yaşamada artış, işinde devamsızlık yapma, işe vaktinde gelmemegeç gelme, örgüte olan bağlılığında ve iş tatmininde düşüş yaşanması da tükenmişliğin iş yaşamındaki sonuçları arasında bulunmaktadır. Yaşanan bu olumsuzluklar da örgütün verimliliğinin ve başarısının azalmasına neden olabilmektedir (Shepherd vd., 2011: 400).

Tükenmişliğin örgütsel sonuçları arasında, tükenmişlik örgütte yaşanan iş kazalarında ve çalışan hatalarında artış, çalışan üretkenliğinde azalma, yapılan işin kalitesinde düşüş yer almaktadır (Maldonado- Macias vd., 2015: 6461). Bunlardan dolayı da tükenmişlik hisseden çalışanlar işlerini terk edebilmektedirler. Bu durum nitelikli çalışanını kaybetme ve bunun sonucunda iş için yeni personel arama, yerleştirme ve işe alıştırma sürelerinin uzun olması nedeniyle, örgüt için maddi ve manevi birçok külfet oluşturabilmektedir.

### **ÇALIŞAN PERFORMANSI**

Performans, çalışanın işinde yaptığı ile yapması gereken ilişkinin bir işlevi olarak tanımlanabilmektedir (Şehitoğlu ve Zehir, 2010: 95). Günümüz ekonomik şartlarında performans, işletmelerin karlılığı, kalitesi, müşterileri üzerinde ve dolayısıyla örgütün başarısında önemli bir role sahiptir(Gosselin, 2005: 420). Özellikle non yıllarda meydana gelen gelişmeler ile birlikte, ayırt edici ve nitelikli insan gücüne sahip örgütler kriz anında daha hızlı karar alabilmekte ve hedeflerine ulaşmada daha başarılı olmaktadırlar. (Badrani vd., 2015: 722). Bu da örgütler için çalışan performansının önemini daha da artırmaktadır. Çalışan performansı, çalışanların çabalarının maddi ve manevi sonuçlarını göstermekte olup (Anitha, 2014: 313) örgütler için olduğu kadar çalışanlar için de önemli bir olgu olarak açıklanmaktadır. Çalışanların işlerini doğru bir şekilde yapmaları ve işlerinde başarılı olabilmeleri, onların motivasyon, gurur ve tatmin kaynağı olarak görülmektedir. Performans aynı zamanda çalışanlar için tatmin edici gelir, kariyer ve sosyal statüyü de beraberinde getirmektedir (Tayfun ve Çatır, 2013: 120).

### **Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler**

Örgütlerin, kendilerini geliştirip yer aldıkları piyasa koşullarında başarıya ulaşabilmeleri ve bu başarılarını devam ettirebilmelerinin temel unsuru “insan” dır. Küresel rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüzde örgütler için çalışanların performansı büyük önem taşımaktadır. Çünkü rekabet edebilirliğin en önemli koşullarından biri örgüt çalışanlarının değişen şartlara ve teknolojiye hızlı bir biçimde uyum sağlayabilme yetenekleridir. Çalışanların bu yeteneklerinin geliştirilebilmesi için de örgüt içerisinde düzenli eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi gerekmektedir. Literatürde çalışanların performansı üzerinde etkili olan birçok faktör yer almaktadır ve bunlardan bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

Örgüt amaç ve hedeflerinin net olarak belirlenmesi, örgüt içinde kararlar alınırken çalışanların da dahil edilmesi, örgüt yapısının çalışanların rahat hareket edebilecekleri bir şekilde oluşturulması çalışanların etkinlik, verimlilik ve

performansının artmasına yardımcı olacaktır (Sharki, 2009: 491). Örgüte içinde etkin bir performans değerlendirme sisteminin kurulması da çalışanların örgüt içindeki rollerine daha iyi odaklanabilmelerine yardımcı olarak çalışanların örgüt için daha yararlı olmasını sağlayabilmektedir (Groen vd., 2012: 644).

Örgütteki çalışma koşulları ve yöntemlerinin işgörenlerle uyumlu olması, onların işlerinde daha başarılı olmalarını ve örgüte karşı bağlılık hissetmelerini sağlayabilecektir. Örgüt içerisinde işgörenlerin bedensel ve ruhsal sağlıklarına özen gösterilmesi ve bu konuda destekleyici olunması onların performansının artmasına yardımcı (Kılınç 2016: 79). Örgütlerde oluşturulan ödül sistemleri de çalışanların performanslarını artırmada önemli bir araç olarak görülmektedir (Ahmed vd., 2013: 719). Çalışanların başarıları yöneticileri tarafından dile getirildiği ve bu başarıları çeşitli şekillerde ödüllendirildiğinde çalışanlar kendilerine değer verildiğini hissedecek ve başarısını daha da artırma konusunda istek duyacaklardır. Çalışanların çalıştıkları örgütte gösterdiği performansa göre yükselme olanağı elde edebilmeleri, onların tatmin ve motivasyonunun da artmasını sağlamaktadır. Ayrıca, yöneticinin çalışanlarına karşı sergilemiş olduğu olumlu yada olumsuz davranış ve tutumlar da çalışanın performansını etkileyen önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Badrani vd., 2015: 723).

### **ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, TÜKENMİŞLİK SENDROMU VE ÇALIŞAN PERFORMANSI İLİŞKİSİ**

Günümüzde başarısını sürekli hale getirmek isteyen örgütlerin meydana gelen değişim ve yenilikleri takip etmeleri ve bunları örgütlerinde uygulayabilmeleri gerekmektedir. Bu durum örgütler için insan unsurunu daha da önemli hale getirmiştir. İnsan kaynağından en iyi derecede yararlanılabilmesi için çalışanların performanslarıyla ilişkili olan ve örgütlerde göz önünde bulundurulması gerekli bazı etmenler mevcuttur. Bizlerde bu çalışmamızda bu etmenler içinde yer alan ve işletmeler için büyük öneme sahip olduğu düşünülen örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve çalışan performansı kavramlarına ve bu kavramların birbirleri ile olan ilişkisine aşağıda yer vereceğiz.

#### **Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisi**

Literatüre baktığımızda örgütsel sessizlik ile tükenmişlik sendromunun birlikte incelendiği birçok çalışmanın var olduğu görülmektedir. Çalışmalara bakıldığı zaman benzer sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. (Yenihan ve Cerev, 2015: 90). Bu çalışmalardan bazılarında aşağıda yer verilmiştir.

Aktaş ve Şimşek (2012) 'in çalışmasında, örgütsel sessizlik yaşayan çalışanların diğer çalışanlara göre daha fazla tükenmişlik yaşadıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Taş ve arkadaşları (2013) tarafından yapılan çalışmada örgütteki sessizliğin, çalışanların yaşadığı tükenmişlik ve mobbing ilişkisine sınırlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tikici ile arkadaşlarının (2011) çalışmasında, örgütte yaşanan sessizlik düzeyi arttıkça çalışanların hissettiği duygusal tükenmişlik

seviyesinin de arttığı görülmüştür. Bunun sonucunda da örgütsel sessizliğin duygusal tükenmişliği beslediği sonucuna ulaşılmıştır. Yıldırım'ın (2019) çalışmasında, duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşmanın, örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik boyutlarıyla pozitif yönlü, örgüt yararına sessizlik boyutuyla negatif yönlü bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Kabul edilmiş sessizlik ile kişisel başarı duygusunun azalması boyutunun arasında ise ters yönlü ve anlamlı ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Burulday (2018) 'ın çalışmasında, çalışanların örgütsel tükenmişlik ve sessizlik algıları arasında düşük düzeyde de olsa pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kahya (2015) 'nın çalışmasında örgütsel sessizlik ve tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilerek, örgütsel sessizliğin tükenmişlik üzerinde doğru yönlü bir etkisiye sahip olduğu görülmüştür. (Bıyık, 2019: 45). Turaç Ergül (2020)'ün çalışmasında ise öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri ile tükenmişlikleri arasında, alt boyutlara göre değişmekle birlikte, genel olarak pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu, öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri arttıkça tükenmişliklerinde de artış yaşandığı tespit edilmiştir. Örgütsel sessizliğin, hem örgüt hem de açısından çok sayıda olumsuz etki yarattığı çalışanlar üzerinde birçok olumsuzluğu ortaya çıkardığı gerçekleştirilen araştırma bulguları ile desteklenmiştir. Çalışanlar, çalıştıkları veya çekimser kalmayı tercih ettiklerinden dolayı, işleri ile ilgili fikir ve problemlerini örgüt içinde ifade etmeyerek sessizleşebilecekler ve zaman içinde örgütte sessizlik hâkim olabilecektir.

### **Örgütsel Sessizlik ve Çalışan Performansı İlişkisi**

Sessizlik, çalışanların düşünce ve sorunlarını paylaşmalarının önüne geçerek stres yaşamalarına, işlerindeki tatmin düzeylerinin ve performanslarının azalmasına yol açabilmektedir. Çalışanların sessiz kalmaları, işten uzaklaşmalarına ve bundan kaynaklı olarak işe devamsızlık, çalışan devir hızının yüksek olması gibi olumsuz durumların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Çalışanlar, işletme içinde karşılaştıkları olumsuzluklardan dolayı işletmeye faydalı olamayacaklarını düşünerek sessizleşip zamanla gerçekleştirdiği faaliyetlerini geri çekmektedirler (Brinsfield, 2009: 41). Sessizliğin çalışanlar üzerinde örgütteki sorunları ifade edememe, örgüte olan bağlılık ve güven duygusunda azalma, iş doyumunda düşüş, işi bırakma düşüncesinde artış gibi diğer olumsuzlukları da mevcuttur. Ayrıca çalışanların örgütleri hakkında yeterince bilgi sahibi olmamaları ve kendilerinin iyi olduklarını düşündükleri konularda sessizliği tercih etmeleri, zamanla kendilerini değersiz ve işyaramaz biri olarak düşünmelerine sebep olabilmektedir. Bunlar da çalışanların performansı üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabilmektedir (Soybaş, 2015: 25).

Literatürde örgütsel sessizlik ve çalışan performansının beraber incelendiği çok sayıda çalışma mevcuttur ve bu çalışmalarda birbirine yakın sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir.



Tayfun ve Çatır (2013) 'in çalışmasında çalışan performansı ile savunma amaçlı ve kabul edilmiş sessizlik arasında ters yönlü; çalışan performansı ile örgüt yararına sessizlik arasında doğru yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sessizliğin çalışanların tatminini azaltarak performanslarını düşürdüğü ise Akgündüz (2014)'ün; Aşkun, Bakoğlu ve Berber (2009)'in; Erenler (2010)'in çalışmalarında açıkça görülmüştür. Şehitoğlu ve Zehir (2010) 'in çalışmasında çalışan performansı ile örgütsel sessizliğin alt boyutları olan örgüt yararına sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik arasında ilişki bulunmuş fakat çalışan performansı ile kabul edilmiş sessizlik arasında ilişki bulunamamıştır. Demir (2019)'in çalışmasında, örgütsel sessizlik ile çalışan performansı arasında ters yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışan performansı ile örgüt yararına sessizlik arasında ters yönlü ilişki, kabul edilmiş sessizlik ters yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sessizlik, çalışanlar için olduğu kadar örgütler açısından da olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Sessizlik, çalışan performansını düşürerek, zamanla örgütün performansını da düşürmekte, bu durum da örgütün rekabet gücünü olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Sorunlarını rahatlıkla ifade edemeyen çalışanların yeterli performans gösterememeleri örgüt amaçlarının gerçekleşmesi üzerinde olumsuz etkiye neden olabilmektedir (Pekerşen vd., 2016: 302).

### **Tükenmişlik Sendromu ve Çalışan Performansı İlişkisi**

Günümüz iş dünyasında hızla artan rekabet koşulları örgütlerin hayatta kalabilmeleri için alanında uzmanlaşmış, takım çalışmasına yatkın ve örgütte üstün performans gösterebilecek çalışanlara sahip olmalarını gerekli kılmaktadır. İş koşullarının çalışanlara yüklediği farklı roller, toplumun ve ekonomik çevrenin oluşturduğu baskılar ve yoğun rekabetin de etkisiyle örgütlerin çalışanlardan beklentilerindeki aşırı artış, iş stresi gibi çeşitli olumsuzluklara neden olabilmekte ve çalışanlar mesleki bir hastalık olarak nitelendirilen tükenmişlik sendromu tehlikesi ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Bunun yanı sıra teknolojinin ve makineleşmenin hızla gelişmesi, çalışanları fiziksel olarak daha az yormasına rağmen, makineleşme ve teknolojinin getirdiği yeni iş düzenine uyum sağlama, çalışanların ruhsal açıdan yorulmalarına neden olmaktadır. Duygusal olarak yorgun hisseden çalışanın işindeki etkinlik ve verimliliğinin azalması ile performansında da düşüş meydana gelmekte, bu durum ise çalışanın duygusal tükenmişlik yaşamasına yol açabilmektedir (Satır, 2019: 27).

Çalışanların görevlerini yerine getirirken sorumluluğun kendilerine ait olmaması veya çalışanlara taşıyabileceklerinden fazla sorumluluk verilmesi işleri kontrol etmede ve işin yapılışı ile ilgili bazı sorunlar yaşanmasına neden olmaktadır. Bu durum çalışanların; işlerinden uzaklaşmalarına, performanslarının azalmasına ve kişisel başarı duygusunda azalma hissetmelerine neden olarak tükenmişlik yaşamalarıyla sonuçlanmaktadır (Maslach vd., 2001: 414). Ayrıca çalışanlara, kapasitelerinin çok altında veya çok üstünde sorumluluk verilmesi çalışanların

kendilerini yetersiz, beceriksiz hissetmelerine ve bunun sonucunda öz güvenlerini kaybetmelerine neden olabilmektedir. Öz güvenini yitiren çalışan, kendisini işten soyutlamakta, mutsuzlaşmakta ve umutsuzluğa kapılarak zamanla tükenmişlik yaşayabilmektedir. Tüfekçi (2019) 'nin çalışmasında, tükenmişlik sendromunun duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları ile çalışan performansı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Tükenmişlik sendromunun, kişisel başarı duygusunda azalma boyutu ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Altay ve arkadaşları (2010)' nın yapmış oldukları çalışmada ise performans düzeyi artan çalışanların tükenmişliklerinin azaldığı ifade edilmiştir (Karakuş, 2019: 49).

Altınbay (2021) 'ın gerçekleştirdiği çalışmadan elde edilen bulgulara göre kadın Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlerin (SMMM) tükenmişliği iş performanslarını negatif yönde etkilemektedir. Ayrıca SMMM'lerin tükenmişliğinin iş performansının alt faktörleri görev ve bağlamsal performansı da negatif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Maslach'a göre; duygusal tükenme ve duyarsızlaşmaya sebep olan olumsuz örgütsel koşullar, belirli bir süre sonra çalışanların verimliliğinin düşmesine ve etkinliklerinin azalmasına neden olmaktadır (Polatçı, 2007: 42). Çalışanın çevresine karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergilemesi, moral ve motivasyonunun düşük olması, diğer çalışanlar ve müşteriler ile yaşadığı anlaşmazlıklar, başarısızlık duygusu neticesinde yaşadığı düşük üretkenlik, örgütte yaşanan baskılarla başa çıkamama sonucunu ortaya çıkarmakta, tüm bunların neticesinde de yaşanan başarısızlık çalışanın kendine olan öz saygısını kaybetmesine yol açabilmektedir (Gürer, 2019: 13).

Tükenmişlik yaşayan çalışan, hizmet verdiği bireylerin ihtiyaçlarına önem verememeye ve bireylere karşı bazı kaba davranışlar sergilemeye başlamaktadır. Bu tür davranışlar çalışanın performansında azalmaya ve yaptığı işin kalitesinde düşüşe neden olabilmektedir (Köroğlu, 2017: 47). Tükenmişlik yaşayan çalışanlarda işe olan ilginin azalması, işe gelmeme, işten ayrılma, iş doyumsuzluğu gibi örgütün performansını ve verimliliğini düşürecek olumsuz tutum ve davranışlar gözlemlenebilmektedir (Kırmızıgül, 2018: 19). Tükenmişlik ilk önce kişisel düzeyde ortaya çıkmakta, daha sonra diğer kişilere de yayılarak zaman içinde örgütü olumsuz olarak etkilemekte; işten ayrılma, performansta düşüş, iş devamsızlık, iş değiştirme, müşterilere ve işe karşı ilgisizlik gibi sonuçlara neden olabilmektedir. İşe karşı umursamazlık, çalışanların başarılı olma kaygılarını ortadan kaldırmakta ve iş için gerekli çabanın gösterilmemesine, hizmet niteliğinin bozulmasına, müşterilere karşı ilgisizliğe neden olarak hem çalışanın hem de örgütün performans ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Öztürk, 2014: 57).

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilindiği üzere, çalışan performansı, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik sendromu ilişkisi son zamanlarda daha çok araştırmacı tarafından incelenmeye başlanan ve özellikle de örgütlerin etkinlik ve verimliliğini son derece etkileyen konular arasında yer almaktadır.

Performans, örgütler ve yöneticiler açısından temel bir olgudur. Örgütlerin, belirledikleri hedeflere ulaşabilmek için nitelikli personellere ihtiyacı vardır. Bir örgütün başarısı, en değerli kaynağı olan insan kaynağının, dolayısıyla çalışanlarının, yetenek ve performanslarını nasıl en üst düzeyde geliştirebildikleri ile ilgilidir. Dolayısıyla, örgütün insan kaynağını daha etkili ve verimli bir şekilde sevk ve idare edebilmesi önem arz etmektedir. Bunun için örgüt ve çalışanların birbirleriyle barışık ve uyum içerisinde olmaları gerekmektedir. Ancak, zaman zaman bazı yönetim uygulamaları, çalışanlarının kasıtlı veya kasıtlı olmayarak sessiz kalmalarını etkilemektedir. Günümüz yönetim anlayışında bu durum örgüte karşı bir tepki olarak düşünülmektedir. Bu noktada, başarılı bir örgütten söz edebilmek için çalışanların organizasyonun hedefine ulaşmayı başarması ve bu başarıyı sürdürebilmesi için görüş ve düşüncelerini istekli bir biçimde ve hiçbir korku ve endişe duymadan açıkça ifade edebilmeleri gerekmektedir. Bu doğrultuda, çalışanların örgütle ilgili özellikle de kendilerini ilgilendiren kararlara mümkün ölçüde katılımını sağlayan katılımcı bir yönetime ihtiyaç duyulmaktadır. Diğer bir ifadeyle, örgütsel sessizliğin olmadığı, katılımcı yönetim anlayışı kapsamında yönetilen örgütler, çalışan performansını yükselterek organizasyonel başarılarına katkı sağlamaktadırlar. Çünkü çalışanların sessiz kalmaları, iş tatminlerinin, motivasyonlarının ve organizasyona olan bağlılıklarının azalması, organizasyonda performans düşüklüğüne neden olmaktadır. Tüm bu nedenlerle örgütsel sessizlik, çalışan performansı üzerinde oldukça önemli bir davranış şekli olarak açıklanmaktadır. Çalışanların örgütle ilgili olumlu veya olumsuz tutum ve söylemleri, davranışları, örgütün lehine ya da aleyhine gerçekleştirdikleri tüm faaliyetleri, çalışanların performans düzeyini belirleyen önemli unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışan performansı üzerinde etkili olan değişkenlerden biri de tükenmişliktir. Tükenmiş bireyler, tüm benliklerini işlerine verme konusunda daha az çaba göstermektedirler. Bireyin yaşadığı mesleki başarısızlık örgütün başarısını da olumsuz yönde etkilemektedir. Tükenmişlik, bireylerin yaratıcılığını engelleyerek verimli çalışma kapasitesinin de düşmesine neden olabilmektedir.

Çalışma performansındaki düşüş tükenmişliğin etkisinin en çok görüldüğü durumlar arasında yer almaktadır. Bu düşüş, özellikle, işin niteliğinde ve kalitesinde kendini göstermektedir. Örgütlerin sürdürülebilirlikleri açısından çalışanlar en kilit role sahiptirler. Çalışanlar tükenmişlik ve sessizlik durumu ile karşı karşıya kaldıkları zaman bu durum zamanla örgüt yapısına da zarar verebilmektedir. Dolayısıyla, örgüt yapısı içerisinde yer alan çalışanlar desteklenmeli ve onlara

örgüt için değerli oldukları hissettirilmelidir. Bunun için düzenli olarak eğitim faaliyetleri yürütülmeli, çalışanlarına fikir ve düşünceleri ifade edebilme şansı verilmeli, çalışanların kararlara katılımları sağlanmalı çalışanlarda strese neden olan unsurların ortadan kaldırılması için gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

Küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve rakiplerle mücadele edebilmek için öncelikle onlardan farklı olabilmek gerekmektedir. Bu farklılığı yaratacak olan da çalışanlardır. Eğer çalışanlar, özellikle kendi faaliyet alanlarıyla ilgili konularda konuşmaya teşvik edilir ve cesaretlendirilirse, organizasyonların yenedünya düzenine adapte olmaları kolay hale gelmekte ve başarılı olma ihtimalleri daha da artmaktadır. Yapmış oldukları iş ya da faaliyetlerle ilgili konuşmasına izin verilmeyen ve baskı altına alınan çalışanların, etkin ve verimli çalışmaları beklenememekte ve bir süre sonra çalışanlar, yaşanan aşırı stres sonucunda fiziksel, zihinsel ve duygusal anlamda yıpranabilmektedirler. Dolayısıyla, örgütte mevcut düzenin sorgulanması, üzerinde tartışılması ve gerekli değişimler ile iyileştirmelerin zamanında gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Gerekli önlemler alınmadığı takdirde sessizlik, organizasyonda çeşitli iyileştirmelerin yapılmasını engellemekte ve çevreye uyum sağlama sürecini olumsuz etkileyebilmektedir.

Çalışanlardan yüksek verim elde edilebilmesi ve onların işlerini sahiplenerek tükenmişlik gibi olumsuzluklar yaşamamasının önüne geçilebilmesi için iş tanımlarına ve iş gereklerine en uygun işe yerleştirilmeleri gerekmektedir. Örgütte, çalışanlar için kendilerini ifade edebilecekleri olumlu bir örgüt ilkinin yaratılması onların örgüte karşı şeffaf ve samimi olmalarını sağlayacaktır. Bunun için de yöneticiler zaman zaman toplantılar ve aktiviteler düzenleyerek çalışanları ile sık sık bir araya gelmeli, bu çalışanlara kendisini değeli hissettirecek, onların düşünce ve fikirlerini daha rahat ifade edebilmelerine olanak tanıyacak, hem de yöneticilerin çalışanları daha yakından tanınmasına ve hem de böylece onları doğru yönlendirebilmelerine imkan sağlayacaktır.

Literatür incelendiğinde, örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi ele alan çalışma sayısının çok fazla olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla bu çalışmanın hem literatüre katkı sağlayacağı, hem de ilgili araştırmacılar ve yöneticiler için sağlayacağı bilgiler açısından önemli olacaktır düşünülmektedir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda, daha geniş örneklemeler üzerinde ve farklı sektörlerde çalışılmasının hem yöneticiler hem de araştırmacılar açısından faydalı sonuçlar doğuracağı ve konuyla ilgili daha geniş bir perspektif sağlayabileceği düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Afşar, L. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ahmed, I., Sultana, I., Paul, S.K., ve Azeem, A. (2013). Employee Performance Evaluation: A Fuzzy Approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(7), 718-734. doi: 10.1108/IJPPM-01-2013-0013.
- Akbarian, A., Ansari, M.E., Shaemi, A., ve Keshtiaray, N. (2015). Review Organizational Silence Factors. *Journal of Scientific Research and Development*, 2(1), 178-181.
- Akgündüz, Y. (2014). Otel Çalışanlarının Örgütsel Sessizliği Tercih Etmelerinde Örgütsel Güvenlerinin Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 184-199.
- Altınbay, A. (2021). Kadın Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlerin Tükenmişliğinin İş Performansına Etkisi: Kütahya ve Eskişehir Örneği. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, 21(52), 669-688. DOI: 10.21560/spcd.vi.683524.
- Anitha, J. (2014). Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323. doi: 10.1108/IJPPM-01-2013-0008.
- Armutçuk, A.K. (2010). Denizli Devlet Hastanesinde Çalışmakta Olan Hekim Dışı Sağlık Personelinde Tükenmişlik Sendromu Ve İlişkili Değişkenler. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Halk Sağlığı Anabilim Dalı, Denizli.
- Aşkun B., Bakoğlu R ve Berber, A. (2009). Remaining Silent or Not: Is Power Distance a Barrier For Academicians?, *International Conference on Social Sciences*, İzmir.
- Aydemir, Ö., ve Icelli , I.(2013). Burnout for Experts, Presendin in The Context of Living and Working. (part 8) . (Editör: Sabine Bährer-Kohler), *Springer Science+Business Media New York*. ISBN 978-1-4614-4391-9 (eBook).
- Badrani, M.R., Madya ve Akil, S.M.B.S. (2015). Impact of shared leadership on human resource management, organizational behavior and job performance at Almadar Aljadeed Company Tripoli- Libya. *International Journal of Applied Research*, 1(13), 720-725.
- Bährer-Kohler, S. (2013). Burnout for Experts, Prevention in The Context of Living and Working. (part 1). (Editör: Sabine Bährer-Kohler), *Springer Science+Business Media New York*. ISBN 978-1-4614-4391-9 (eBook).
- Bryık, S. (2019). Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Tükenmişlik Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Programı Ankara.
- Blackman, D., ve Sadler - Smit, H, E. 2009. The silent and The Silenced in Organizational Knowing and Learning. *Management Learning*, 40 (5), 569-585.
- Brinsfield, Chad T.; (2009), Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors Dissertation, PhD Thesis, Ohio State University, Ohio – USA.
- Budak, G., Sürvegil, O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerine Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 20(2), 95-108.
- Burulday, V. (2018). Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Tükenmişlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı, Elazığ.
- Carod-Artal, F.J., ve Vázquez-Cabrera, C. ( Editör: Sabine Bährer-Kohler).(2013). Burnout for Experts, Prevention in the Context of Living and Working. (part 2) *Springer Science+Business Media New York*. ISBN 978-1-4614-4391-9 (eBook).

- Chou, S.Y., ve Chang, T. (2017). Employee Silence and Silence Antecedents: A Theoretical Classification. *International Journal of Business Communication*, 00(0), 1-26. doi: 10.1177/2329488417703301.
- Cordes, C. L. ve Daugherty, T. W. (1993). A Review and An Integration Of Research On Job Burnout. *Academy of Management Review*.
- Çakıcı, A. (2010). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri Algılanan Sonuçlar Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (1).
- Çobanoğlu, Ş., (2007). *Susunluk Sarmalı ve Siyasal İletişim*. İstanbul: Fide Yayınları.
- Demir, B. ( 2019). Toksik Liderlik Algısının Örgütsel Sessizlik, Duygusal Bağlılık ile Görev Performansı Arasındaki İlişki. Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Dincerol, C. (2013). Tükenmişlik Sendromunun Mesleki Tükenmişlik ve İş Tükenmişliği Açısından İncelenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Donovan, S., O'Sullivan, M., Doyle, E., ve Garvey, J. (2016). Employee Voice and Silence in Auditing Firms. *Employee Relations*, 38(4), 563-577. doi: 10.1108/ER-05-2015-0078.
- Drasl, P. (Editör: Buchenau P., ve Nelting, M.) (2015). Burnout, Von Betroffenen lernen!. (Part 2). *Springer Gabler*. ISBN 978-3-658-07703-7 (eBook).
- Dyne, L., Ang, S., ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice As Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392.
- Erol, G. (2012). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gençel, B., Akçakanat, T., ve Dinç, M. (2020). Psikolojik Rahatlığın Bilgi Paylaşımı, Çalışmaya Tutkunluk ve Çalışan Performansı Üzerine Etkisi. İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 9(3), 2011-2038.
- Gosselin, M. (2005). An Empirical Study of Performance Measurement in Manufacturing Firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(5/6), 419-437. doi: 10.1108/17410400510604566.
- Groen, B.A.C., Belt, M., ve Wilderom, C.P.M. (2012). Enabling Performance Measurement in a Small Professional Service Firm. *The International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(8), 839-862. doi: 10.1108/17410401211277110.
- Gürer, Z. (2019). *Muhasebe Meslek Mensuplarında Tükenmişlik Sendromu: Isparta Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Jackson, S.E., Schwab, R.L., ve Schuler, R.S. (1986). Toward an Understanding of the Burnout Phenomenon. *Article in Journal of Applied Psychology*, 71(4), 630-640 ·doi: 10.1037/0021-9010.71.4.630.
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik Sendromu. İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi, 68.
- Karakuş, S. (2019). Tükenmişlik ve Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. Doktora Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Keleş, D., ve Aydın Göktepe, E. (2020). Duygusal Emek Davranışlarının Tükenmişlik Sendromu ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Hazır Giyim Sektöründe Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 11(3), 855-873. doi: 10.20409/berj.2020.286
- Khalid, J., ve Ahmed, J. (2016). Perceived Organizational Politics and Employee Silence Supervisor Trust as a Moderator. *Journal of the Asia Pacific Economy*, 21(2), 174-195. doi: 10.1080/13547860.2015.1092279.

- Kılınc, E. (2016). Psikolojik Sözleşmenin Çalışan Performansına Etkisine İlişkin Kamu-Özel Hastanelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Gaziantep Örneği. Doktora Tezi, Kilis 7 Aralık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kilis.
- Kırmızıgül, Y. (2018). Tıp Fakültesinde Çalışan Tıp Doktorları ve Tıp Öğrencilerinde Tükenmişlik Sendromu ve İlişkili Faktörler. Uzmanlık Tezi, Pamukkale Üniversitesi Tıp Fakültesi, Aile Hekimliği Anabilim Dalı, Denizli.
- Knoll, M., ve Dick, R. (2013). Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349-362. doi: 10.1007/s10551-012-1308-4.
- Köröglü, D. (2017). Çalışan Bireylerde Tükenmişlik Sendromu: Bir İnceleme. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Kulaklıkaya, K. (2013). İşkoliklik, Tükenmişlik Sendromu ve İş Yükü Algısı Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Maldonado- Macias, A., Camacho-Alamilla, R., Torres, S.G.V., Alcaraz, J.L.G., ve Limon, J. (2015). Determination of Burnout Syndrome Among Middle and Senior Managers in Manufacturing Industry in Ciudad Juarez. *Procedia Manufacturing*, 3, 6459-6466. doi: 10.1016/j.promfg.2015.07.927.
- Maslach, C., ve Jackson, S.E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., ve Leiter, M.P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*; 52, 397-422.
- Milliken, F. J., Morrison, E.W., ve Hewlin, P. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E.W., ve Milliken, F.J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World. *The Academy of Management Review* ,25(4), 706-725.
- Neuberg, M., Zeleznik, D., Mestrovic, T., Ribic, R., ve Kozina, G. (2017). Is the Burnout Syndrome Associated With Elder Mistreatment in Nursing Homes: Results of a Cross-Sectional Study Among Nurses. *Arh Hig Rada Toksikol*, 68(3), 190-197. doi: 10.1515/aiht-2017-68-2982.
- Özlü, N. (2020). Örgütsel Sessizliğin Nedenlerine İlişkin Öğretmen Görüşleri. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Tezsiz Yüksek Lisans Projesi Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Denizli.
- Öztürk, H. (2014). İstanbul'daki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Mobbing ve Tükenmişlik Sendromu Düzeylerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Pekerşen, Y., Çakır Keleş, M. ve Ata Kuduban, İ. (2016). Otel İşletmeleri İş görenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma: Trabzon, Ordu ve Giresun İllerindeki 3, 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. Çatalhöyük. *International Journal of Tourism and Social Research*. 1(1), 301-320.
- Perlow, L. A., ve Williams, S. (2003), Is Silence Killing Your Company. *Harvard Business Review*, 3 (8).
- Pinder, C.C., ve Harlos, K.P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personel and Human Research Management*, 20, 331-369.
- Potter, B. (2006). *Are You Burning Out?*. www.docpotter.com/bo\_quiz/bo\_amihtm, (15.10.)

- Satur, S. (2019). Tükenmişlik Sendromu ve İşe Adanmışlık ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., ve Maslach, C. (2008). Measuring Burnout. *Oxford Handbooks Online Scholarly Research Reviews*. doi: 10.1093/oxfordhb/9780199211913.003.0005.
- Sharki, R. (2009). Trust in Leadership is Vital for Employee Performance. *Management Research News*, 32(5), 491-498. doi: 10.1108/01409170910952985.
- Shepherd, C.D., Tashchian, A., ve Ridnour, R.E. (2011). An Investigation of the Job Burnout Syndrome in Personal Selling. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 31(4), 397-409. doi: 10.2753/PSS0885-3134310403.
- Sonika ve Kaushik, S.(2017). Employee Silence: Investigation of Dimensionality in Select it Companies of India. *International Research Journal of Human Resources and Social Sciences*. 4(8), 309-322.
- Soybaş, İ. (2015). Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışlarının İşgören Performansına Etkisinin Analizi: Eğitim Sektörü Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Diyarbakır.
- Steuer, L. (2012). Die Komplexität des Burnout-Syndroms, *Vom ersten Anzeichen bis zur Bewältigung*. *Diplomica Verlag GmbH. Hamburg*. ISBN: 978-3- 8428-3042-4.
- Şehitoğlu, Y., ve Zehir, C. (2010). Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Bağlamında İncelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 87-110.
- Tayfun, A., ve Çatır, O. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
- Tikici, M., Derin N. ve Kalkın G. (2011). Örgütsel Sessizliğin Duygusal Tükenmişliğe etkisi. 7. Kobiler ve Verimlilik Kongresi. 25-26 Ekim 2011, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No. 155, 253-261.
- Timming, A.R., ve Johnstone, S. (2015). Employee Silence and the Authoritarian Personality: A Political Psychology of Workplace Democracy. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(1), 154-171. doi: 10.1108/IJOA-06-2013-0685.
- Turaç Ergül, P. (2020). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Mesleki Tükenmişlikleri Arasındaki İlişki ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Tüfekçi, A. (2019). Hemşirelerin İş Performanslarının Tükenmişlik Düzeyleri Açısından İncelenmesi: Tersiye Merkez Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi. Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği Anabilim Dalı, Kırklareli.
- Yenihan, B. ve Cerev, G. (2015). Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Kocaeli-Gölcük'te Görev Yapan Kadın Öğretmenlere Yönelik Bir İnceleme. *Journal of Entrepreneurship & Development/Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 10(2), 86-104.
- Yıldırım, M. (2019). Tükenmişlik ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 11(1), 358-371.





## PAZARLAMA AÇISINDAN STRATEJİK LİDERLİK

Hayri UYGUN<sup>1</sup>

### GİRİŞ

Her bir değişim yeni ihtiyaçları doğurmaktadır. Özellikle küreselleşen dünyada, faaliyet gösteren işletmelerin kontrolleri dışında olan dış çevrelerinde değişim çok daha hızlı olmaktadır. Bu değişim, yeni dünya düzeninde başarılı stratejiler geliştirebilen yeni liderlik biçimlerinden stratejik liderliğin ön plana çıkmasını sağlamıştır.

Tarih boyunca dünya düzenini değiştiren, milat sayılabilecek hep bir dönüm noktası olmuştur. İnsanoğlu zorunluluktan da olsa bu dönüm noktalarında değişen dünya düzenine bir şekilde ayak uydurmasını, kendine yeni çıkış noktaları bulmasını başarmıştır. Covid-19 salgını da dünya düzeninin zorunlu olarak değişmesine neden olmuştur. Örgütler, hem üretimde hem de pazarlamada fiziksel kısıtlamalar ile karşı karşıya kalmıştır. Bu durum zaten gelişmekte olan sosyal medya platformlarının daha hızlı bir şekilde gelişmesini sağlamıştır. Ayrıca sadece örgütler değil aynı zamanda tüketiciler de ihtiyaçlarını bu sosyal medya platformlardan satın almışlardır.

Sosyal medya platformlarının da yer aldığı internetin, insanların hayatına bu kadar hızlı girmesi, beraberinde yoğun bir rekabetin oluşmasına neden olmuştur. Örgütlerin bu yoğun rekabet ortamından başarıyla çıkmaları, rakiplerinden farklı yenilikler ortaya koymalarına bağlıdır. Örgütler için rekabet üstünlüğü sağlamada farklı bir yenilik olarak stratejik liderlik önemli bir rol oynamıştır.

### Stratejik Liderlik

Literatür incelendiğinde, strateji kelimesinin kökeninin iki kaynağa dayandığı görülmektedir. Bunlardan biri Latince dilinde yol, çizgi anlamına gelen “stratum” kelimesi; ikincisi ise eski Yunan General Strategos’un isminden gelmektedir.

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Ardeşen Meslek Yüksekokulu, ORCID: 0000-0002-3079-605X, hayri.uygun@erdogan.edu.tr

Strateji kelimesinin Türkçe'deki anlamı ise sürme, götürme, gütme gibi anlamlara gelmektedir (Eren, 2013: 1). Stratejide arzu edilen ve istenilen sonuçları ulaştırmak hedeflendiğinden kısacası strateji, bir plandır. Aslında strateji kavramı askeri literatürde, savaşta orduların izleyecekleri senaryoların önceden tasarlanması ve yönetilmesi sanatıdır (Ülgen ve Mirze, 2013: 35).

Stratejik liderlik, esneklik sağlayarak, işgörenleri güçlendirerek ve sahip olduğu öngörüsüyle stratejik değişim oluşturma ve performans geliştirme yeteneğidir (Besler, 2003: 78). Stratejik liderlik, örgütlerde ulaşılabilir bir gelecek yaratmak için geleceği görüp vizyon oluşturma, esnek olma, strateji yaratma ve başkalarıyla çalışabilme becerilerine sahip olmaktır (Ergen, 2011: 2). Başka bir tanıma göre stratejik liderlik, bir kişinin örgütün geleceğini inşa edecek değişiklikleri başlatmak için gerekli öngörü, esneklik sağlama ve diğerleriyle beraber çalışabilme yeteneği olarak tanımlanmıştır (Ireland ve Hitt, 1999: 43). Kara'ya (2018) göre stratejik liderlik, herhangi bir örgüt, kurum veya yapıyı bulunduğu seviyenin üstüne taşıırken arkasındaki kişileri de beraberinde götürmektir. Kılınç (2019) ise stratejik liderliği, geleceği önceden tahmin ederek ona göre hareket etme, geleceği öngörme, esneklik sağlama, stratejik düşünme yapısıyla örgüt için en uygun geleceği yaratmak için çalışma bilincini diğerlerine yayma yeteneği olarak ifade etmiştir. Stratejik liderlik kavramını 1980'li yıllarda ilk dile getiren Adair (2005) ise stratejik liderliği, örgütlerin gerekli olan stratejik değişimleri yaratmak için geleceği öngörme, esneklik sağlama, işgörenleri güçlendirme yeteneği ve örgütün başarısı için bu yeteneklerin başarılı bir şekilde kullanılması olarak tanımlamıştır.

Sonuç olarak yapılan tanımlara baktığımızda stratejik liderliğin ortak noktası öngörü, strateji yaratma, misyon ve vizyon oluşturma, esneklik sağlama ve örgütteki diğer işgörenlerle birlikte çalışabilme yeteneğidir. Bu bağlamda çalışmada stratejik liderlik şu şekilde tanımlanmıştır: “üst düzey yönetim kademesindeki liderin örgütü gelecekte olmak istediği yere taşıyabilmesi için geleceği öngörebilme, vizyon sahibi, şartlara göre esnek olabilme, işgörenlerle birlikte ortak amaç doğrultusunda çalışabilme ve bu süreçte onları arkasından sürükleyebilme yeteneğidir.”

### **Stratejik Lider**

Stratejik liderin tanımına geçmeden önce bir çok araştırmacı tarafından liderin tanımı açıklanmaya çalışılmıştır. Kılınç (2002) lideri, bir grup insanı ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya getirip, grubu ortak amaç doğrultusunda sevk eden kişi olarak tanımlamıştır. Modern teoriler ise lideri, sahip olduğu vizyonu diğerleriyle paylaşarak ortak bir vizyona dönüştürüp, dönüştürülen ortak vizyonun gerçekleşmesi için plan yapan kişi olarak ifade etmiştir (Bozkurt ve Göral, 2013: 5). Yönetici kavramı ile lider kavramı bazen aynı anlamlarda kullanılmıştır. Ancak aralarında önemli farklar bulunmaktadır. Bu farklardan en önemlisi Özel (2018: 171)'e göre liderlerin “stratejist” olmalarıdır.

Birçok fonksiyonu olan stratejik liderliği yazarlar, değişimin bir sonucu olarak işlevsellikten ziyade kurumun tamamını iş görenleriyle yönetmeyi hedefleyen bir

süreç olarak tanımlamıştır (Aktan, 2007: 53). Derin (2019) stratejik lideri, örgütün belirlediği misyon ve vizyonu doğrultusunda geleceğe dair stratejik değişiklikler yapabilen ve bu sayede rekabet üstünlüğü sağlayabilen kişi olarak tanımlamıştır. Işık (2014: 44) stratejik lideri, sahip olduğu vizyonla geleceği görebilen, esnek, ilişki kurma yeteneği sayesinde başkalarının duygu, düşünce ve davranışlarını etkileyebilen, çevre şartlarına uygun korkusuzca kararlar alabilen, iş görenleri yönetebilme kabiliyeti olan ve bu kabiliyetiyle doğru zamanda stratejik değişimleri uygulayabilen bir lider olarak ifade etmiştir. Sonuç olarak stratejik lider, üst tepe yönetimin en önemli fonksiyonu olarak diğer yöneticilerden farklı bir vizyona sahip, örgütün makro çevresindeki gelişme ve değişimleri yakından takip eden, geleceği öngörebilen ve bu doğrultuda değişime ayak uyduracak plan ve stratejiler geliştirebilen ve örgüte rekabet üstünlüğü sağlayabilen kişidir.

Stratejik liderler, örgüt içindeki stratejik değişimleri, görevlendirdiği üst ve orta düzey iş görenleri yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirerek gerçekleştirirler (Kara, 2018: 423). Örgütlerin başarısında önemli rol oynayan stratejik liderlerin (Barutcugil, 2014) diğerlerinden ayıran en önemli özelliği, diğer liderlerin sahip olduğu özelliklere ilaveten strateji ve planlar geliştirmesidir (Işık, 2014: 44). Başarıları sadece çevre faktörlerine bağlı olmayıp, bireylerin kabiliyet ve istekliliklerine de bağlıdır. Bireylerin istekli olmaları kadar, izledikleri liderlere hazır olup olmadıkları konusunda verdikleri izlenimler de önemlidir (Hıdıroğlu, 2020: 1949–1950). Zaten bireylerin, izledikleri liderlerden beklentileri bilgiden ziyade liderlerin sahip oldukları bilgi ve deneyimleri doğrultusunda kendilerini doğru yönlendirmeleridir (Bhattacharyya ve Jha, 2018: 128).

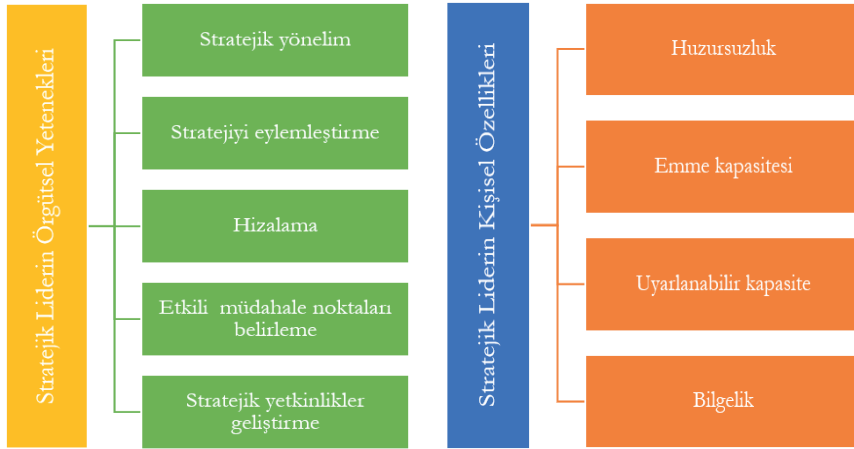
Stratejik lider tanımları incelendiğinde stratejik lideri genel olarak, örgütün vizyonu doğrultusunda gelecekte olmayı amaçladığı yere ulaşabilmek için örgüt dışındaki değişimleri iyi analiz ederek esnek stratejik planlar oluşturan ve bu stratejik planları uygulamak için örgüt iş görenlerini hedefe yönlendirebilen üst düzey yönetici olarak ifade edebilir.

### **Stratejik Liderlerin Özellikleri**

Strateji kavramına baktığımız zaman genel olarak gelecekte olmak istediğimiz yere ulaşmak için uzun vadeli planları ifade etmektedir. Stratejik liderler, gelecekte nerede olmak istediklerini bugünden görmek için bir takım yetenek ve özelliklere sahip olması gerekir. Çünkü günümüzde gelecekte neler olabileceğini öngörmek özellikle teknolojinin hızla gelişmesine paralel olarak değişen yaşam şartları, toplumsal gelişmeler ve örgütlerin iç ve dış çevre şartlarındaki değişiklikler nedeniyle çok zordur. Stratejik liderlerin, örgütleri ortak amaca ulaştırmasında takım kurup, takım ruhu yaratmak ve takımı ortak amaçlar etrafında birleştirmek için liderlikten daha fazla özellik, yetenek, bilgi ve beceriye ihtiyaçları vardır. Stratejik liderlik, post modern dünyada değişen şartlara zamanında tepki vermeyi gerektirir. Bunun için de geleceği öngörmek ve örgüte yön vermek gerekir.

Tüm liderlik türleri içinde stratejik liderlik, diğer liderlik tarzlarının neredeyse tüm özelliklerini içinde barındıran spesifik bir yapıya sahiptir. En belirgin özelliği, örgütün devamlılığı, sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü, geleceğe odaklanma ve yön gösterme yeteneğidir (Adair, 2005; Elma, 2010: 157). Örgütler için stratejik planlar hazırlamak, beş yıl ve üzerinde gelecekteki şartları tahmin etmeyi gerektirir. Bu da değişimi kaçınılmaz kılmaktadır. Demek ki, stratejik liderlerin temel özelliklerinin başında “değişim sevdalı” olması gelmektedir. Bu nedenle stratejik liderler, değişim tutkusuyla hareket ederken, bir taraftan da örgütlerin gerçekleştirmeyi planladığı “stratejik sıçramayı” tasavvur edebilmelidir. Diğer yandan da her ne kadar değişim odaklı olsalar da örgüt kültürlerinin kendileri kadar değişime açık olamayabileceği gerçeğiyle yaşayabilme yeteneğine de sahip olmalıdır (Davies ve Davies, 2004: 34).

Davies ve Davies (2004) stratejik liderlerin sahip olması gereken özellikleri örgütsel yeteneği ve kişisel özellikler olmak üzere iki temel gruba ayırmıştır:



**Kaynak:** (Davies ve Davies, 2004: 36).

**Şekil 1:** Stratejik Liderin Örgütsel Yetenek ve Kişisel Özelliği

Şekil 1’de görüldüğü üzere, stratejik liderlerin örgütsel yeteneklerinden stratejik yönelim, örgütlerin uzun vadeli vizyonlarını günümüz ile ilişkilendirme yeteneğidir. Stratejiyi eylemleştirme yeteneği, amaca ulaşmak için örgütün uzun vadeli strateji planlarının, taktik ve eylemsel operasyonlara dönüştürülmesini ifade etmektedir. Bir diğer örgütsel yetenek olan hizalama, örgüt değerlerini içeren örgüt kültürünün, kişi ve kurumları hizalama yeteneğidir. Etkili müdahale noktaları belirleme becerisi, örgütün yeniliklere, değişikliklere çabuk uyum göstermesi için kilit rol oynayan fırsat noktalarıdır. Son örgüt yeteneği olan stratejik yetkinlikleri geliştirme ise, kısa vadede eğitim kurumları ile geliştirilen temel yetenektir. Stratejik liderlerin kişisel yeteneklerinden ilki olan huzursuzluk, liderlerin örgütün değişimlere kendisi kadar çabuk reaksiyon gösterememesinden doğan huzursuzlukla yaşama becerisidir. Hazmetme kapasitesi olarak da ifade edilen

emme kapasitesi, liderlerin yeni amaçlara uyum sağlaması için gerekli olan yeni bilgileri öğrenip, onları yeni hedefler doğrultusunda kullanabilme kabiliyetidir. Bir diğer kişisel özellik olan uyarlanabilir kapasite de, özellikle kaos dönemlerinde yeni değişimlere çabuk reaksiyon vermek için öğrenme yeteneğidir. Son kişisel özellik olan bilgellik ise, doğru zamanda doğru eylemleri gerçekleştirebilme yeteneğidir.

Stratejik liderlerin ortak özellikleri ile ilgili birçok araştırmacı tarafından farklı özellikler belirtilmiştir. Andersen (2006), dışa dönüklük, kendini ifade etme, verilen sözleri yerine getirme, değişime açık olma, yenilikçi, esnek, belirsiz durumları yönetebilme, değişen şartlara ayak uydurmayı stratejik liderlerin ortak özellikleri arasında saymıştır. Ülgen ve Mirze (2004), stratejik liderlerde bulunması gereken özelliklerle şöyle sıralamıştır:

- Geleceği sezmek
- Vizyon sahibi olmak
- Esneklik
- Belirsizlik durumları yönetmek
- İşgörenleri güçlü tutmak
- Başkalarının duygu ve düşüncesinde olumlu etki yaratmak
- İnsan kaynaklarını iyi yönetmek
- Ortaklarla iyi ilişkiler geliştirmek
- Kendini sürekli sorgulamak ve yeteneklerini geliştirmek
- Çevre şartlarına karşı hazırlıklı olmak
- Deneyimlerden ders çıkarmak
- Etik şartları yerine getirmek
- Stratejilerin uygulanmasına önderlik etmek

Bir liderin görev ve sorumluluklarını yerine getirmesinde sahip olduğu bilgi, beceri, nitelik ve kapasite liderin yeterlilik derecesini göstermektedir. Yeterlilik, doğuştan olabileceği gibi eğitim, öğrenim veya deneyimle de sonradan kazanılabilir (Ergen, 2011: 59).

Tabi ki stratejik liderlerin bu sayılan özelliklerin yanında başka özelliklere sahip olması da gerekmektedir. Bilhassa günümüzde teknolojik ilerlemelerin sonucunda değişen şartlar, stratejik liderlerin çok daha fazla yetenek ve becerilerinin olmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda, belirtilen beceri ve yeteneklerin yanında liderler disiplinli, bilgili, örgütteki işgörenleri dinleyen, stratejik odaklı, parçalardan bütüne giden, gerekli esnekliğe sahip ve her şeyden önemlisi değişime öncülük edebilen kişi olmalıdır.

### **Stratejik Liderliğin Tarihsel Gelişimi**

Stratejik liderliğin tarihsel gelişimine baktığımız zaman, asıl gelişme 1980’li yıllardan sonra gerçekleşmiştir. Aslında bir şeyin ortaya çıkmasının ihtiyaçtan kaynaklandığını düşündüğümüzde, 1980’den sonraki yıllarda küreselleşmenin de bir sonucu olarak örgütler yoğun bir rekabet içerisine girmişlerdir. Oluşan bu yoğun rekabetin sonucunda strateji ve bununla birlikte stratejik liderlik kavramları ortaya çıkmıştır.

Yunan dilinde komutanlık anlamına gelen strategia, 1688 yılında İngiliz sözcüğüne dahil edilse de, asıl kökü M.Ö. 500’lerdeki Sun Tzu’ya kadar uzanmaktadır (Özel, 2018: 95). Literatür incelediğinde stratejik liderlik teorisinin ortaya çıkışı ile ilgili farklı görüşler bulunmaktadır. Bazı yazarlar stratejik liderlik teorisinin Hambrick ve Mason’ un (1984) “Üst Kademe Teorisinden (Upper Echelon Theory)” ortaya çıktığını iddia ederken (Verra ve Crossan, 2004), bazı yazarlar ise (bkz. Neumann ve Neumann) stratejik liderliğin temelini dönüştürücü liderlik teorisine dayandığını savunmuşlardır (Yalçın ve Ay, 2007). Stratejik liderlik ister üst kademe teorisinden, isterse de dönüştürücü liderlik teorisinden ortaya çıkmış olsun, kesin olarak bilinen 1980’li yıllarda ortaya çıkmış olmasıdır.

1980’den önceki dönemlerde üst düzey yöneticilerin örgütün performansını etkileyebilecek düzeyde yetkilerinin bulunmadığı görülmüştür (Besler, 2004). Aslında o dönemlerde liderlik özelliklerinin işletmelerin performansları üzerindeki etkileri tam olarak bilinmemekteydi. Bu nedenle liderlik ile ilgili çalışmalar, üst yönetimden ziyade daha çok alt kademe yöneticilerine yönelik olmuştur. Ancak bazıları bu görüşe katılmayıp, stratejik liderlik uygulamalarından ve işletme performansından sorumlu kişilerin üst düzey yöneticiler olması gerektiğini savunmuştur. Bu düşünce doğrultusunda 1980’li yıllara kadar stratejik liderlik uygulamalarının baş sorumlusu üst kademe yöneticileri olmuştur. Üst kademe yöneticilerinin stratejik liderlik uygulamalarındaki başarısı finans raporlarına bağlıymış. Ancak global rekabetin artması sonucu ürün yaşam sürecinin kısalması ve stratejik verilerdeki artışa paralel olarak bu durum değişmiştir (Paksoy, 2008).

Sonuç olarak, örgütlerin küreselleşmenin yarattığı yoğun rekabette başarılı olabilmeleri, finans raporlarda yer alan rakamlardan ziyade, uzun vadede ortak amaç doğrultusunda oluşturdukları vizyonla ekip ruhu yaratmalarına ve ekibi kendi arkalarından sürüklemelerine bağlıdır. Tabi ki, ürettikleri ürünleri tüm dünya pazarlarında pazarlamaları, ülkelerin kültürlerine bağlı olduğu gerçeğini de hatırlamak gerekir.

### **Stratejik Liderliğin Önemi**

Stratejik liderlerin örgütlerin yeni vizyonunu belirleme, yeni stratejiler oluşturma gibi dönüm noktalarını belirleme becerileri bulunmaktadır. Bu dönüm noktalarının neler olduğunun önemi kadar, stratejik fırsatları zamanında değerlendirmek de önemlidir (Burgelman ve Grove, 1996). Stratejik liderlik, üzerinde tartışılmayacak

kadar önemli bir konudur. Asıl üzerinde tartışılması gereken, stratejik liderlikte hangi durumlarda, ne zaman, nasıl ve hangi kriterlere göre hareket edilmesi gerektiğidir (Davies ve Davies, 2004).

Stratejik liderlik kavramının ortaya çıktığı 1980'den sonra hızla değişen dünyada, ihtiyaçlara zamanında cevap verebilmek stratejik liderliğin önemini her geçen gün artırmıştır. Çünkü küreselleşme ile birlikte rekabetin çok daha yoğun olması ve hızlı bir değişimin yaşanması, işletmelerin etki edemediği makro çevreyi zamanında anlayıp gerekli tepkiyi verebilen, yeterli bilgi ve tecrübeye sahip, elindeki verileri doğru ve zamanında değerlendirebilen, örgütünün bu değişime ayak uydurabilmesinde gerekli alt ve üstü yapıyı hazırlayan ve onları geleceğe hazırlayabilen bir liderlik anlayışını gerektirmiştir. Bu durum da stratejik liderliğin önemini ortaya koymuştur. Şunu da unutmamak gerekir ki örgütlerin faaliyette buldukları dış çevredeki tüm faktörleri analiz etmeleri mümkün değildir. Bu işlem çok karmaşık ve tüm faktörlere ulaşılması zor bir süreçtir. Ancak stratejik liderler, işletme üzerinde direk etkili olan çevre faktörlerini değerlendirip, stratejiler geliştirmelidir (Rothaermel, 2016).

Covid-19 salgını, stratejik liderliğin bir yöneticiden çok daha fazlasını barındırması gerektiğini göstermiştir. Artık işletmeler dünyadaki her duruma karşı zamanında tepki verebilecekleri uzun vadeli stratejik planlarını ve uygun senaryolarını hazırlamalı, değişen şartlara göre bu plan ve senaryolarını sürekli güncellemelidir.

### **Stratejik Liderlik Uygulamaları**

Stratejik liderler, örgütlerini daha ileriye taşımak için geleceği öngörüp, stratejik planlar yapmaları gerekir. Bu stratejik planları gerçekleştirmek için örgütün tüm iş görenlerini ortak amaç, misyon ve vizyon etrafında toplaması gerekir. Bu süreçte de ortaya çıkabilecek tehditlere karşı hazır olmalı, ortaya çıkabilecek fırsatları da değerlendirebilmesini bilmelidir. Stratejik liderlerin bunları yaparken de onlara yol gösterecek liderlik uygulamalarına ihtiyaçları bulunmaktadır.

Adair (2005), stratejik liderlere rehberlik edebilecek üç halka modeli olarak isimlendirdiği stratejik liderlik uygulamasını geliştirmiştir (Şekil 2). Üç halka modeline göre, stratejik bir liderden beklenen, örgüt takımı oluşturmak ve takımdaki iş görenleri motive ederek ortak amaca ulaşmaktır. Üç halka modeli ile stratejik liderlerin rolleri karşılaştırıldığında, aralarında bir ilişki bulunmaktadır. Stratejik liderler, yukarıda belirtilen rolleri yerine getirerek işletmenin amaçlarına ulaşmasını hedeflemektedirler (Ağraş, 2007: 22).





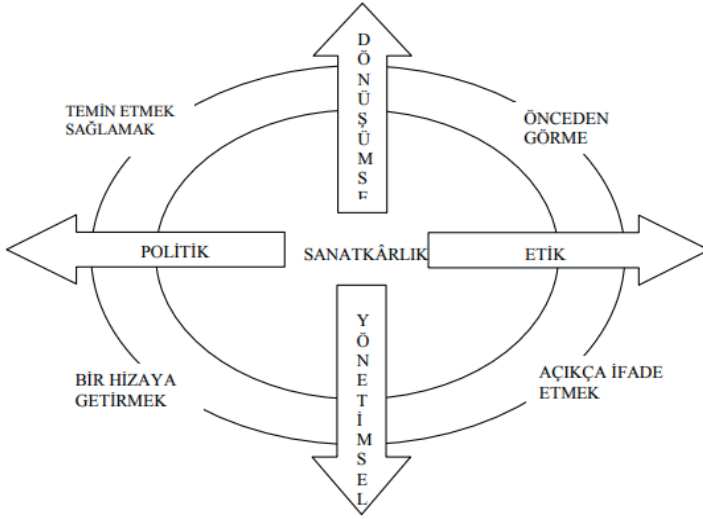
**Kaynak:** (Adair, 2005: 93).

**Şekil 2:** Stratejik Lider Uygulaması: Üç Halka Modeli

Bu modele göre, stratejik liderlerin rolleri ve bu rollerin belirlediği işlevler bulunmaktadır. Adair (2005), stratejik liderlerin sahip olması gereken yedi rol olduğunu belirtmiştir:

- Örgüt vizyonu tanımlamak
- Stratejik planlama ve politikayı takip etmek
- Belirlenen stratejileri uygulamak
- Bütün ve bütünü oluşturan parçalar arasındaki dengeyi sağlamak
- Örgüt takım ruhu oluşturmak
- Örgütü, diğer örgüt ve toplum ile uyumlaştırmak
- Bugünün liderlerini seçmek ve gelecek liderleri yetiştirmek

Bir diğer stratejik liderlik uygulaması, Pisapia Stratejik Liderlik Modelidir. Pisapia'nın bu modeline göre, stratejik liderlerin post modern dünyada daha etkili olabilmeleri için, stratejik liderlik çarkına yönetsel liderlik, dönüşümsel liderlik, politik liderlik ve etik liderlik eklemiştir. Pisapia, daha sonra stratejik liderlik çarkına beşinci bir özellik olan iletişim becerisini eklemiştir (Kılınçkaya, 2013: 40).



**Kaynak:** (Pisapia, 2007: 12).

**Şekil 3:** Pisapia Stratejik Liderlik Çarkı

Pisapia'nın stratejik liderlik modeline göre, post modern dünyada yeni bir liderlik yapısını geliştirmeye ihtiyaç olduğundan, stratejik lider tarafından belirlenen örgüt hedefleri örgüt üyeleri tarafından bilinmelidir. Ayrıca, ekibi harekete geçirmek, iletişim ağı oluşturmak, kaynak sağlamak, koordinasyon ve dış çevreyi anlamaya yönelik bir öğrenme ortama yaratmak suretiyle amaçlara ulaşmak stratejik liderin görevidir. Buna paralel olarak stratejik liderlerin, dönüşümsel, yönetimsel, etik ve politik olmak üzere temel dört tane stratejik liderlik davranışlarını büyük bir maharetle uygulaması gerekir (Pisapia, 2009).

Pisapia (2009), stratejik liderlerin Şekil 3.'de de görüldüğü üzere dört yönü olduğunu belirtmiştir. Bunlardan, dönüşümsel ve yönetimsel eylemlerin yön belirleyici olduğunu, diğer politik ve etik eylemlerin ise dengeleyici eylemler olduğunu, stratejik liderlerin özellikle post modern dünyada başarılı olabilmesi için dört eylemi de birlikte etkili kullanmaları gerektiğinin altını çizmiştir.

Sonuç olarak stratejik liderler, örgütün ortak amaçlarına ulaşması için gerekli olan takımı kurmalı, onları ortak amaç etrafında birleştirmeli, takımın gelişimini sağlamalı, motive etmeli ve başarıya takım olarak ulaşmalıdır. Örgütlerin yaşadığı dünyanın değişmesiyle beraber, stratejik liderlerin bunları gerçekleştirebilmeleri için ileride çok daha farklı stratejik uygulamalara ihtiyaç duyacağı kesindir.

### **Stratejik Liderliğin Örgütlere Faydaları**

Rekabetin arttığı günümüz şartlarında işletmelerin başarılı olması sadece ana faaliyetlerine odaklanmaları ile mümkün değildir. 21. yüzyılda değişen rekabet şartları işletmelerin farkındalık yaratacak bir dizi etkinliklerde bulunmalarını gerektirmiştir. Farkındalık yaratan unsurlardan biri de stratejik liderliktir.

Stratejik liderlik, değişen rekabet şartlarında işletmenin gerek duyduğunda esneklik sağlayan en önemli faktörlerinden biridir. Bu sayede işletme kendi faaliyetlerini değişen şartlara kolayca adapte edebilmekte ve ortaya çıkan fırsatlardan yararlanma yeteneğini geliştirebilmektedir. Stratejik liderlik bir işletmeye üç temel konuda fayda sağlamaktadır: Stratejik yönetim sürecinde etkili olma, stratejik esneklik ve rekabet üstünlüğü elde etme (Ceylan, 2009: 60).

Stratejik yönetim, işletmenin geleceğini yaratma adına çevresi ile ilişkisinin ötesinde, bütüncül bir yaklaşımla işletmenin işlev ve unsurlarını uzun dönemli yönetime işidir (Ansoff, 1972). Tanımdan da anlaşılacağı üzere stratejik yönetim, işletmenin uzun vadeli yönetim sürecinde etkili bir şekilde yürütülmesi gerektiğini göstermektedir. Stratejik yönetim süreci ise, işletmenin bilgi toplama, bilgileri analiz etme, doğru seçim yapma, karar verme ve uygulama faaliyetleriyle işletmenin uzun vadeli varlığını devam ettirmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik faaliyetler bütünüdür (Ülgen ve Mirze, 2013: 33). Bu süreçte ilk olarak stratejistler belirlenmesi gerekir. Stratejistlerin bazıları stratejik plan hazırlamadan, bazıları stratejik planların uygulanmasından, bazıları ise uygulama sonuçlarının takibinden sorumlu olmalıdır. Hazırlanan stratejik planların uygulanmasından önce işletme vizyon ve misyonunun tanımlanmış olması gerekir. Belirlenen vizyon ve misyona uygun olarak strateji planları hazırlanmalıdır (Aktan, 1997). Bütün bu süreçler uygulandığında örgüt etkililiğine ve performansına katkı sağlanmış olur.

Stratejik liderlerin çevresel faktörlerin tümüne ulaşması ve analiz etmesi çok zordur. Buna rağmen işletmenin geleceği ile ilgili örgüt üzerinde etkili olan çevresel faktörleri değerlendirerek (Rothaermel, 2016) uzun vadeli stratejiler geliştirmelidir. Geliştirilen stratejiler gerekli esnekliğe sahip olmalıdır. Stratejik esneklik, işletmenin faaliyette bulunduğu çevredeki değişimlere kendini adapte etme kabiliyeti olarak tanımlanmıştır (Chen vd., 2017; Schneider ve Spieth, 2014). Özellikle artan rekabet koşullarında işletmelerin çevresel değişikliklere çabuk uyum sağlaması son derece önem arz etmektedir. Bunu yapabilen işletmeler stratejik esneklik sayesinde değişen duruma çabuk adapte olur ve rekabet üstünlüğü elde eder.

İşletmelerin değişen iş hayatında varlıklarını uzun süre devam ettirmeleri sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ile ilintilidir. Porter (2008) rekabetin, bir çok alanda insan çabasının işleri daha iyi hale getirmesi için toplumun en büyük güçlerinden biri olduğunu belirtmiştir. Ayrıca rekabet, ister pazarlarla mücadele eden işletmeleri, isterse de küreselleşmeyle mücadele eden ülkeleri yada toplumsal ihtiyaçları karşılamaya çalışan kuruluşları kapsıyor olsun, her yerdedir. Her bir kuruluşun da müşterilerine üstün bir değer sunması için bir stratejiye ihtiyacı bulunmaktadır (Porter, 2008). İşletmeler rekabet üstünlüğü elde etmede, ya en iyi uygulamaları etkinleştirmeli, yada stratejik konumlandırma yapmalıdır (Besler, 2004). Stratejik liderlik yaklaşımı örgütlere ihtiyacı olan rekabet üstünlüğü sağlamaya yardımcı olmaktadır.

Sonuç olarak stratejik liderliği benimseyen işletmelerin, stratejik yönetim süreci boyunca değişen çevresel koşullara stratejik esneklik sayesinde zamanında adapte olması, işletmeye sürdürülebilir rekabet üstünlüğü konusunda avantaj sağlar.

### **Pazarlama Açısından Stratejik Liderlik**

Stratejik liderlik, bir örgütün gideceği yerin ve o yere ulaşmanın yollarının belirlenmesi olarak belirtilmiştir (Sunny, 2022: 29). Stratejik liderlikte liderlerin bir gözü işletmenin bugününe, diğer bir gözü de gelecekte işletme için oluşabilecek tehdit veya değer katacak yeni fırsatlar için geleceğe çevirmelidir. Montgomery (2008) çoğu liderin, strateji ve gelecek hakkında düşünmediklerini ortaya koymuştur. Stratejik liderlik sadece vizyon sahibi olmaktan ziyade, gelecekte arzu edilen yere ulaşmakla da ilgili olduğu görülmüştür (Quong ve Walker, 2010). Amaçlanan yere ulaşmada örgütlerin birlikte hareket etme uyumunun ayrı bir önemi vardır. Khadem (2008), örgütlerin başarısında uyumun çok önemli olduğunu vurgulamıştır. Stratejik liderliğin en önemli unsurlarından biri de uyumdur. Değişen ve artan rekabet ortamlarında örgütlerin hedefledikleri büyümeye ulaşmaları, tüm sistemin bir biriyle uyumlu olmasına bağlıdır. Bu sistemin en önemli unsurları da müşteriler ve iş görenlerdir. Bu unsurların uyum içinde olması örgütün hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırır.

Üst kademe teorisine göre, stratejik liderlerin yaş, deneyim, eğitim gibi demografik özellikleri stratejik uygulamalarda liderlere zorlu görevlerinde ve performanslarında fayda sağlamaktadır (Sunny, 2022: 25). Hambrick ve Mason (1984) örgütlerin stratejik liderlik uygulamalarının, liderlerin bir yansıması olduğunu iddia etmişlerdir. Bu bağlamda stratejik liderler, verimlilik, pazar payı ve satış hacmi, dürüstlük, hesap verebilmek, şeffaf olmak gibi hedefler belirler. Sonuçta stratejik liderlerin sahip olduğu kişisel özellikleri ve vizyon sahibi olmaları pazarlama alanında başarılı olmalarında, rekabet stratejilerinde ve işletmenin stratejik yönlendirmesinde büyük etkisi vardır (Sunny, 2022: 25).

Örgütlerin pazarlama başarılarını artırmaları ve geliştirmelerinde mevcut pazarlama teorilerden yararlanmaları gerekir. Çünkü ürün pazarlayan işletmeler rakiplerin müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamada daha başarıları olduklarını gördüklerinde, değişen pazarlama anlayışı “rekabet” kavramını yaratmıştır. Sonuçta ortaya çıkan rekabet, “tüketicinin ihtiyacını belirle ve bu ihtiyacı gider” anlayışına dönüşmüş ve bu anlayış pazarlama inancı haline gelmiştir (dJohnson ve Cords, 1999: 24). Bu inanç, örgütleri belirledikleri hedef pazarlardaki tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının belirlemeye ve rakiplerinden daha etkili ve verimli bir şekilde tatmin yaratma ihtiyacı doğurmuştur (dJohnson ve Cords, 1999: 25). Beklenen tatmini yaratarak hem yerel hem de küresel anlamda büyümek için başarılı bir ilişki pazarlaması ve müşteri odaklı bir strateji belirlenmelidir (Onatolu vd., 2016: 1048). Bu pazarlama hedeflerine ulaşmak için pazar seçenekleri olan bir örgüt yaratmayı gerektirir (dJohnson ve Cords, 1999: 25). Özellikle küresel

anlamda büyüme, mevcut ve potansiyel müşteriler ile iletişim kurabilme becerisi gerektirir. Küreselleşme, beraberinde kültürel değişimi zorunlu kılar. Bu durum da pazarlama yöneticilerin diğer farklı kültürleri keşfetmesine bağlıdır (Onatolu vd., 2016: 1048).

Pazarlama perspektifinden bakıldığında, örgütlerin tatmin yaratması gerekir. Mevcut ve potansiyel müşteriler, tüketici istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasını beklerler. Bu beklentiyi karşılamak da liderlerin sorumluluğundadır (dJohnson ve Cords, 1999: 26). Diğer yandan dünyadaki farklı büyüklükteki işletmeler organizasyonlarıyla küreselleşmektedir. Teknolojinin gelişmesiyle beraber elektronik iletişimin yaygınlaşması, farklı kültürlere sahip küresel dünyada rekabeti de artırmıştır. Bununla birlikte küreselleşme işletmeler için ekonomik fırsatlar yarattı, insan haklarının önemini artırdı, daha önemlisi dünyanın her yerindeki insanlara bilgi, mal ve teknolojiye erişme imkanı sağlamıştır (Moon, 2005: 222). Ekonomik ilerlemeler, küreselleşme kavramı ile sağlanmıştır (IMF, 2008). Sonuçta, küreselleşme mal ve hizmetlerin ve bununla birlikte sermayenin ülke sınırlarının ötesine taşınmasıyla ekonominin gelişmesini sağlamıştır. Bu gelişme işletmelere dünya çapında çok çeşitli pazarlara ulaşma imkânı sunmuştur. Sonuçta ülkeler arasında kültürel, politik ve eğitim alanlarında işbirliği geliştirilmiştir (Onatolu vd., 2016: 1050).

İşletmelerin artan bir şekilde küresel pazarlara yönelerek bir yandan yabancı ülke ürünlerini tedarik edebilecekleri büyük bir pazar bir yandan da kendi ürettikleri mal ve hizmetleri yabancı ülkelerde pazarlamayı hedeflemişlerdir. Sonuç olarak işletmelerin küresel pazar avantajı sağlayacak pazarlama stratejileri geliştirmeleri gerekmiştir. İşletmelerin istedikleri başarıya ulaşmaları ancak stratejik liderlik, pazarlama ve kültürel yeterlilik anlayışı ile mümkün olabilir (Onatolu vd., 2016: 1050).

Stratejik liderliğin örgütlerin pazarlama başarısındaki katkısıyla ilgili literatürde bazı çalışmalar yapılmıştır. AL\_sulaeman ve Hasan (2022)'nin stratejik liderliğin pazarlamanın iki yönlülüğünü artırmadaki rolü üzerine yaptıkları çalışmalarında, örgütlerin pazarlama becerilerini artırmada stratejik liderliğin önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Hatta stratejik liderliğin önemli bir değişken olduğu ve başka benzer çalışmalarında yapılması gerektiği vurgulanmıştır.

Al-Dulaimi vd. (2019) Irak'taki turizm sektöründe turizm pazarlama stratejisi ile liderlik davranış ilişkisi arasındaki stratejik öngörünün etkisini araştırdıkları araştırmalarında, stratejik öngörünün liderlik davranışlarının geliştirilmesinde en önemli unsur olduğu ve turizm pazarlama stratejisine olumlu katkıları olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Onatolu vd. (2016) stratejik liderlik, pazarlama ve kültürel yetkinliğin yerel işletmelerin küresel boyutta başarısındaki etkisini araştırdıkları çalışmalarında, birçok işletmenin başarısız olduğu uluslararası iş ortamında işletmelerin stratejik

liderlik, pazarlama ve kültürel yeterlilik bilinciyle başarılı olabilecekleri tespit edilmiştir.

Bu bağlamda, yapılan araştırmalar örgütlerin özellikle uluslararası işletme olma yolunda, stratejik liderlik ve uygulamalarına ihtiyacı olduğunu göstermiştir.

## **SONUÇ**

Teknolojinin özellikle iletişim alanında çok hızlı gelişmesi, insanların dünyanın her yerinde gerçekleşen olaylardan haberdar olmalarını sağlamıştır. Küreselleşmenin yarattığı bu sonucun avantajları olduğu kadar, dezavantajları da bulunmaktadır. Özellikle işletmeler açısından rekabetin artması, örgütlerin ürettikleri mal ve hizmetleri pazarlama sorununa yol açmıştır. Daha önceleri işletmelerin, faaliyette bulunduğu yöresel bölge ve ülke işletmeleri rakipleriyle, artık dünyanın her hangi bir yerindeki işletmeler rakipleri olabilmektedir. Tabii ki, rekabetin yoğun olması tüketiciler açısından avantajlı bir durum olsa da, işletmeler için aynı şeyi söylemek mümkün değildir.

Covid-19 salgını sonrasında örgüt yapılarında olduğu kadar, pazarlama stratejilerinde de önemli değişiklikler olmuştur. Yeni dünya düzeninde işletmelerin kısa vadede yaşamlarını sürdürmesi ve uzun vadede de hedeflediği amaçlara ulaşması için farklı araç ve uygulamalara ihtiyaç duyduğu anlaşılmıştır. Bu salgın ayrıca örgütlerin kriz dönemlerine hazırlıklı olmaları gerektiğini, özellikle zamanında uyum sağlaması gerektiğini göstermiştir. Bütün bu gelişmeler, işletmelerin geleneksel yönetici veya liderlikten daha fazlası olan, “stratejik liderliğe” ihtiyaçları olduğunu göstermiştir.

Stratejik liderin, günümüze odaklanırken diğer yandan da geleceğe odaklanması ve gelecek ile ilgili belirlediği vizyona uygun stratejik planlar hazırlaması gerekir. Bu fonksiyonları yerine getirirken kendi takımını oluşturmalı, onları geleceğin gereklerine göre eğitmeli ve geliştirmelidir. Stratejik lider, ortak hedefe odaklanmış takımını peşinden sürükleyerek örgüt amaçlarına ulaşmasını sağlamalıdır.

Stratejik liderlik, bir yönetim süreci olduğu düşünüldüğünde, bu süreçte liderlerin başarılı olmaları için bazı temel özelliklere ihtiyaçları bulunmaktadır. Stratejik liderlerin başlıca vizyon sahibi, iyi bir stratejist, örgüt iş görenlerle iyi ilişkiler kurabilen, geleceği görebilen, işletmeyi doğru sevk etme yeteneğine ve bilgisine sahip, gelişmeleri yakından takip eden, öz eleştiri yapabilen, belirsizlik durumlarına hazır olan, esnekliğe sahip bir takım özellikleri bulunmalıdır.

Küreselleşmenin bir sonucu olarak ürün ve hizmetlere pazar bulmak her geçen gün zorlaşmaktadır. İşletmelerin rekabetin arttığı pazarlarda ürünlerini satabilmeleri için yeni pazarlama stratejilerine ihtiyaç olduğu görülmüştür. Bu aşamada stratejik liderlik önem kazanmıştır. Yapılan bazı araştırmalar da (bkz. AL\_sulaeman ve Hasan, 2022; Onatolu vd., 2016) stratejik liderliğin pazarlama alanında olumlu katkıları olduğunu göstermiştir. Bu noktada, farklı pazarlara

girmek isteyen işletmelerin kültürel farklılıkları dikkate almaları önem arz etmiştir. Kültürel farklılığın pazarlama karmasını da etkilediği unutulmamalıdır. Bu bağlamda, özellikle uluslararası pazarlarda işletmelerin başarısı esnek ve kültürel farklılık ilkeleri doğrultusunda, her pazarda farklı pazarlama stratejileri uygulamalarına bağlıdır.

Sonuç olarak, stratejik liderlik uluslararası pazarlarda stratejik bir pazarlama anlayışı yaratmada önemli bir rol oynamaktadır. Bu alanda çok fazla çalışmanın yapılmadığı, yapılanlarında sınırlı sektörlerden ibaret olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda farklı sektörlerde, başta stratejik liderlik olmak üzere diğer liderlik türleri ile pazarlama stratejisi geliştirilmesi adına çalışmalar yapılmalıdır.

**KAYNAKÇA**

- Adair, J. (2005). *Etkili Stratejik Liderlik: Meşhur Liderlerin Başarıya Gidiş Yolu* (2. bs). İstanbul: Babiali Kültür Yayıncılığı.
- Ağraş, S. (2007). Stratejik liderlik Uygulamalarına İlişkin Türk Turizm Sektöründeki Türk İşletmelerinde Nitel Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Aktan, C. C. (1997). *Değişim ve Yeni Global Yönetim*. İstanbul: MESS Yayınları.
- Aktan, E. (2007). Kurumsal İletişim Sürecinde Liderin Rolü (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- AL\_sulaeman, A. ve Hasan, M. M. H. A.-M. (2022). Strategic Leadership and Its Role in Marketing Ambidexterity Prowess-An Exploratory Study of the Opinions of Workers in the Mosul Dairy. *TANRA*, 40 (132), 37–60. DOI: 10.33899/tanra.2021.129904.1085.
- Al-Dulaimi, I., Alnorawi, L. ve Jaffar, Z. A. (2019). The Mediation Effect of Strategic Foresight Between Leadership Behavior and Tourism Marketing Strategy. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8 (5).
- Andersen, J. A. (2006). Leadership, Personality and Effectiveness. *The Journal of Socio-Economics*, 35 (6), 1078–1091.
- Ansoff, H. I. (1972). The Concept of Strategic Management. *Journal of Business Policy*, 4.
- Barutcuğil, İ. (2014). Stratejik Liderlik. Retrieved from <https://ismetbarutcuğil.com/2014/09/04/stratejik-liderlik-2/> on 4/15/2021.
- Besler, S. (2003). Stratejik Yönetimin Başarısında Stratejik Liderliğin Rolü. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (1), 75–86.
- Besler, S. (2004). İşletmelerde stratejik liderlik. İstanbul: Beta Yayınları.
- Bhattacharyya, S. S. ve Jha, S. (2018). Findings on the Evolution of Strategic Leadership Models in the Indian Context. *Strategic Leadership Models and Theories: Indian Perspectives*, 127–157.
- Bozkurt, Ö. ve Göral, M. (2013). Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (4), 1–14.
- Burgelman, R. A. ve Grove, A. S. (1996). Strategic Dissonance. *California Management Review*, 38 (2), 8–28.
- Ceylan, A. (2009). Büyük Ölçekli İşletmelerde Örgüt Kültürü ve Liderlik Anlayışının Verimlilik Üzerindeki Etkileri: Bir Çağrı Merkezi Örnek Uygulaması (Yüksek Lisans Tezi). <https://Tez.Yok.Gov.Tr/Ulusaltezmerkezi> Adresinden Edinilmiştir.
- Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S., Benitez, J. ve Kou, G. (2017). Improving Strategic Flexibility with Information Technologies: Insights for Firm Performance in an Emerging Economy. *Journal of Information Technology*, 32 (1), 10–25.
- Davies, B. J. ve Davies, B. (2004). Strategic Leadership. *School Leadership ve Management*, 24 (1), 29–38.
- Derin, Y. (2019). Örgüt Kültürü ve Stratejik Liderlik Yetenekleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- dJohnson, D. E. ve Cords, D. A. (1999). A Strategic Approach to Enhance Management and Marketing Effectiveness: Utilizing the SOAR Leadership Model to Improve Communication for Public Sector and Not-for-Profit Organizations. *Journal of Nonprofit ve Public Sector Marketing*, 6 (4), 23–39.
- Elma, R. (2010). Kamu Yönetiminde Kurumsal Dönüşüm ve Stratejik Liderlik (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Eren, E. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (9. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergen, T. (2011). Stratejik Liderlik ve Takım Çalışmasındaki Rolü Erzurum İli 112 Acil Sağlık Hizmetlerinde Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Hambrick, D. C. ve Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9 (2).



- Hıdıroğlu, D. (2020). Stratejik Liderlik: Koronavirüs Salgın Döneminde İşletmelere En Uygun Liderlik Tipi. *TurkishStudies*, 15 (4), 1945–1955.
- International Monetary Fund (2008). Globalization: A Brief Overview. *IMF*. Retrieved from <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2008/053008.htm> on 7/31/2022.
- Ireland, R. D. ve Hitt, M. A. (1999). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21 St Century: the Role of Strategic Leadership. *AMP*, 13 (1), 43–57.
- Işık, N. (2014). Liderlik Yaklaşımları ve Hizmetkar Liderliğin İşgörenlerin Organizasyonel Bağlılıklarına Etkileri (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Kara, E. (2018). Örgütlerde Stratejik Liderliğin Önemi Üzerine Bir Araştırma. *ideas*, 4 (9), 423–436.
- Khadem, R. (2008). Alignment and Follow-Up: Steps to Strategy Execution. *Journal of Business Strategy*, 29 (6), 29–35.
- Kılınç, E. (2019). Stratejik ve dönüştürücü liderlik ile işgören performansı ilişkisi: Sağlık sektöründe bir araştırma (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Kılınç, T. (2002). Liderlik Üzerine Bir Analiz. *Hastane Dergisi*, 3 (15), 1–4.
- Kılınçkaya, B. (2013). İl Millî Eğitim Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özellikleri Araştırması (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Montgomery, C. A. (2008). Putting Leadership Back into Strategy. *Harvard Business Review*, 86 (1), 54-60, 134.
- Moon, S. (2005). An Analysis of Global Retail Strategies: A Case Of US Based Retailers. *Journal of American Academy of Business*, 7 (1), 219–223.
- Onatolu, A., Akwaowo, E. ve Zobisch, P. (2016). Business Strategic Leadership, Marketing, and Cultural Competence in International Business. *International Review Management and Business Research*, 5 (3).
- Özel, M. (2018). *Stratejik Liderlik (6. Baskı)*. İstanbul: Küre Yayınları.
- Paksoy, A. (2008). Kamu ve Özel Bankalarda Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Pisapia, J. (2007). Mastering Change in a Globalizing World: New Directions in Leadership (Education Policy Studies Series No. 61). Hong Kong: The Hong Kong Institute of Educational Research, The Chinese University of Hong Kong.
- Pisapia, J. (2009). *The Strategic Leader: New Tactics For A Globalizing World*. Charlotte, N.C.: Information Age Pub.
- Porter, M. E. (2008). On competition (Updated and expanded ed.). Boston, MA: Harvard Business School Pub (The Harvard business review book series).
- Quong, T. ve Walker, A. (2010). Seven principles of strategic leadership. *International Studies in Educational Administration*, 38, 22–35.
- Rothaermel, F. T. (2016). *Strategic Management: Concepts*: McGraw-Hill Education.
- Schneider, S. ve Spieth, P. (2014). Business Model Innovation and Strategic Flexibility: Insights from an Experimental Research Design. *Int. J. Innov. Mgt.*, 18 (06), s. 1440009.
- Sunny, E. E. (2022). Marketing Corporate Governance ve Strategic Leadership to SMEs in the Informal Sector: The Need for a Paradigm Shift for Sustainable Economic Development. *Nigerian Journal of Management Sciences*, 22 (1).
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2013). İşletmelerde Stratejik Yönetim (6.Baskı). İstanbul: Beta.
- Vera, D. ve Crossan, M. (2004). Strategic Leadership and Organizational Learning. *AMR*, 29 (2), 222–240.
- Yalçın, B. ve Ay, C. (2007). Bilgi Toplumunda Örgütsel Dönüşüm Açısından Stratejik Mimari Boyutunda Stratejik Liderlik Analizi. Said Kınır (Ed.) *Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler*. Ankara: Gazi Kitabevi.

# SAĞLIK KURULUŞLARINDA RİSK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ BELİRLENMESİNDE ÇALIŞAN TUTUMLARI

Muhammed Masum GÜLCEMAL<sup>1</sup>, Ahmet ÖNAL<sup>2</sup>

## GİRİŞ

Bir kayıp ihtimali veya zararın gerçekleşme olasılığı olarak nitelendirilen risk, örgütlerin sürekliliği açısından her geçen gün daha da önemli hale gelmektedir. Sağlık kuruluşları yapıları itibariyle birçok risk faktörü ile sürekli karşı karşıya kalmaktadır. Hem yapılan işlerin hem de çalışanların risk içeren faaliyetlerle sürekli karşı karşıya kaldığı sağlık kuruluşlarında, risk yönetim süreci öne çıkmaktadır. Risk yönetim süreci halen var olan veya süreç içerisinde meydana gelebilecek tehlikelerin ve bunların sonucu meydana gelen risklerin bertaraf edilmesi sürecini ifade etmektedir. Bu süreç her olay için farklı yaklaşımlarla ve yöntemlerle uygulanmaya muhtaç ve sorumlularının sürekli inisiyatifli katılımını gerektirmektedir.

Sağlık kuruluşlarında hasta bakım kalitesi sağlanırken, çalışanların güvenliğini sağlayacak faktörler de her zaman göz önünde bulundurulmalıdır. Kuruluşun önceliği her ne kadar hasta, hasta yakını ve çalışanlara dair kararlar olsa da örgütün sürekliliği açısından katlanılan maliyetlerin azaltılması da önemli bir yer tutmaktadır. Risk yönetimi uygulamaları risk yöneticileri veya sürecin profesyonel yönetiminde yer alan bütün kademeler tarafından yapılmakla birlikte çalışanların sürece katılımı da başarı açısından önemli yer tutmaktadır.

Sağlık kuruluşlarında çalışanların risk yönetimi uygulamalarına bakışları ve risk yönetiminde kullanılacak kriterlere verdikleri önem, risk yönetim sürecinin başarısını etkilemektedir. Sağlık kuruluşlarında çalışanların pozisyonlarına göre risk yönetiminde kullanılan kriterlerin önem sırası değişiklik gösterebilmektedir. Sağlık kuruluşundaki hekimlerin risk yönetiminde uygulanan kriterlere verdiği önem

<sup>1</sup> Öğr. Gör. Dr., Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, ORCID:0000-0002-3640-6438, masumgulcemal@mehmetakif.edu.tr  
<sup>2</sup> Öğr. Gör., Giresun Üniversitesi, ORCID:0000-0001-8638-4751, ahmet.onal@giresun.edu.tr

sıralaması ile sağlık personelinin verdiği önem sıralaması farklılık göstermektedir. Nitekim yardımcı personel ile teknik personelin önem sıralamaları da hem kendi aralarında hem de diğer pozisyonlarla olan kıyaslamalarda ayrışabilmektedir. O halde risk yöneticilerin risk unsurlarının en aza indirilmesi hatta ortadan kaldırılması amacıyla belirlediği risk kriterlerinin sağlık kuruluşlarında çalışanların pozisyonlarına göre önem sıralamaları da dikkate alınarak belirlenmelidir.

## **SAĞLIK ALANINDA RİSK YÖNETİMİ**

### **Risk Yönetimi**

İşletmelerin sürekliliğini devam ettirmek için gerekli olan en önemli kriterlerden bir tanesi de risklerin doğru tespit edilip yönetilmesi durumudur. Sağlık kurumlarında ise risk yönetimi hem verilen sağlık hizmetlerinin hem de sağlık kurumunun varlığının devam ettirilebilmesi amacıyla, var olan risklerin tespit edilmesi, ortaya konulması, analiz edilmesi ve bunların iyi yönetilerek en aza indirilmesi durumudur. Bütün kurumlarda geçerli olmakla birlikte sağlık kurumlarında daha fazla dikkat edilmesi gereken hususlardan bir tanesi hem verilen sağlık hizmetinin hem de sağlık kurumunun iyi yönetilmesi için genel belirsizliklerin ve risklerin meydana getirdiği durumlardan birer fırsat çıkarmak ve bunun kurumun genelindeki başarıya yansıtılması halidir (Özcan 2018: 19). Risk yönetimi International Organization for Standardization (ISO) 31000: 2009 tanımlamasına göre, organizasyonun aşamalarının ve yönetim süreçlerinin vazgeçilmesi mümkün olmayan bir parçası durumundadır. Burada sürecin yönetilmesi, gerekli durumlarda değişimin yönetilmesi ve stratejik yönetim anlayışını da kapsayan yönetimin mesuliyeti altında genel olarak işletmenin organizasyonel bir devamlılık arz eden süreç olduğunu ortaya koymaktadır (International Standardization of Organization: 2009: 53).

Bir kurumun riskleri yönetmesinin genel konusu, kurum veya kuruluşun elinde bulunan her türlü kazanımlarını koruması ve finansal zararlarını minimize etmesi amacıyla yaptığı işlemlerdir. Kurumsal anlamda risk yönetimi denildiğinde kurumların bir sistem dâhilinde işleyen fikirlerini ve işlevsel bölümlerini ortadan kaldırmaları gerektirebilir (Singh ve Ghatala 2012: 420).

Sağlık kurumlarında risk yönetimi, sağlık hizmetinin bütün süreçlerindeki risklerin genel yansıması ve bunun duruma olan etkisinin ortaya konulmasıyla birlikte belirsiz durumların ve değişen yapıların en aza indirilmesi, hastalarının güvenliğinin maksimumda tutulması, sağlık kurumunun yapısının varlığını koruma altında tutma ve bütün bunların yanı sıra değer yaratma mantığıyla yapılan işlerinden elde edilen geri dönüşün maksimuma çıkarılmasına yardımcı olan bir süreçtir (Carroll 2011: 553). Riskin yönetilmesinde tehlike denilen olgu; olabilecek zararların kaynağını ifade ederken, risk olgusu ise belirsizliğin hedefler üzerinde oluşturduğu etkiyi ifade etmektedir.

Risklerin var olma olasılıkları ve ortaya çıkardığı sonuçlar doğal risk veya artık risk olarak ifade edilmektedir. Doğal risk unsurları, örgütte var olan riskleri aza indirici kontrollere bağlı kalmazken, artık risk unsurları kontrol unsurlarıyla ilişkili olacak şekilde riski ele alır. Kontrollerin değerlendirilmesi, ne tür kontrol mekanizmalarının ortaya konulduğunu ve belirlenen risklerin yönetilmesi için gereken etkiyi konu eder (American Society For Healthcare Risk Management: 2006:3).

Risk sürecinin yönetilmesinde, objektiflik, verimlilik ve yararlılık ön planda tutulmalıdır. Riskin değerlendirilmesinde ele alınacak olan parametrelerin bilimsel yöntemlerin ışığında ve ispatı yapılmış şekilde güvenilir veriler olması gerekmektedir. Verilerin iyi toplanmış olması risk yönetiminin etkinliğinde önemli bir yer tutmaktadır. Risklerin veri havuzlarında toplanmasının ardından gerekli öncelik sıralamasının belirlenmesi, bu sıralamaya göre riskin ortadan kaldırılması ve bunlara ilişkin kararların alınması esnasında faydacı yaklaşımla hareket edilmeli ve hedefe giden en az maliyetli en kısa yollar tercih edilmelidir.

### **Stratejik Risk Yönetimi**

Risk yönetim süreçleri belirlenirken kurumun sadece iç yönetimine değil var olan paydaşlarının ve rakiplerinin de risk yönetim stratejilerine de bakılmalıdır. Zira risk yönetimi en az kurumun kendisi kadar rakiplerin davranışlarına göre de şekillenmektedir. Risk yönetimi sürecinde sabit kullanılacak işe yarayan yöntemlerden bahsetmek mümkün değildir. Kurumların kendi yapılarıyla ilgili riskler farklılaştığı gibi alınacak önlemler de farklılık gösterir. O halde kurumun risklerini değerlendiren yöneticiler, öncelikle kendi kurumlarının risklerinin farkına varmalı ve karşılaşılabilecek risklere karşı önlemler almak yerine risklerin meydana gelmesini engelleyici tedbirler olarak öngöründe bulunmalıdır. Stratejik planlama neticesinde ancak bu öngörülerle başarılı risk yönetimi ortaya çıkacaktır (Scordis 2012: 211).

Risk yönetiminin başarısında rol oynayan önemli etkenlerden biri de kurumun yönetici ve çalışanları tarafından sektörel bağlamda üstün ve zayıf yönlerinin ortaya konulması ve bu yönlere destek sağlayacak fırsat ve tehditlere karşı hazırlıklı olabilmek için kurum analizinin özümsemiş olması gerekmektedir. Kurumun bütün yönlerinin açıkça masaya yatırılmadığı ve gerekli hazırlıkların hem yöneticiler hem de çalışanlar tarafından yapılmadığı durumlarda risklerin öncelik sıralarının ortaya konulması ve başarılı bir şekilde yönetilmesi mümkün olmamaktadır (American Society For Healthcare Risk Management 2006: 22).

Sağlık kurumlarında gerçekleştirilen risk yönetimi belirli amaçlara hizmet etmelidir. Bunlar;

- Sağlık kuruluşunun ortamını hem çalışanlar için hem de hasta ve yakınları için psikolojik ve fiziksel açıdan olumlu hale getirmek,

- Sağlık kuruluşu içerisinde meydana gelebilecek kazaların önüne geçilmesi açısından çalışmalarını en az kaynak kullanımıyla yapmak,
- Tazminat ödeme ile sonuçlanabilecek yaralanma ve ölümlü kazaların gelişebileceği durumlara önlem alarak minimize etmek,
- Sağlık kurumuna finansal açıdan zarar verecek riskleri önceden tedbirlerle minimize etmek,
- Risk çalışmalarını yaparken sağlık kuruluşunun hareket kabiliyetini olumlu etkileyecek yasal mevzuatlara çabuk uyum göstermek,
- Ortaya çıkan fırsat ve riskleri sağlık kurumunun çıkarına olacak şekilde yönlendirebilmek.

### **Risk Yönetiminde Sorumluluklar**

Risk yönetiminin genel anlamda başarılı olabilmesinde üst yönetimden çalışana kadar sürecin öneminin kavraması ve bu sürece yönelik çalışılması önemlidir. Çalışanların risk yönetim sürecinde etkin olabilmesi için sürecin önceden iyi planlanarak her bir çalışana ayrı ayrı risk yönetim sürecindeki sorumluluğu bildirilmelidir. Çalışanların ancak bu durumda sürece ayak uydurarak sorumluluklarını yerine getirmesi sağlanabilir. Bütün çalışanların etkin olarak içinde bulunması gereken risk yönetim sürecinde bazı pozisyonlara özel görevler düşmektedir (American Society For Healthcare Risk Management 2006: 23). Risk yönetimindeki bu görevler şu şekildedir:

**Üst Yönetim:** Risk yönetimi, hem süreç öncesinde önleyici önlemler almak hem de risk unsuru gerçekleşikten sonra ortadan kaldırmaya yönelik çalışmaları içinde barındırmaktadır. Ansızın gerçekleşebilecek durumların varlığını azaltmak veya yaratacağı etkiyi en aza indirmek üst yönetimin risk yönetimdeki genel görevidir. Bunları yaparken mevzuattaki değişikliklerle meydana gelecek ani sonuçların yönetilmesi ve sürece güven sağlaması üst yönetimin süreç içerisindeki etkinliğine bağlıdır (Singh ve Ghatala 2012: 425). Üst yönetimin karar alırken risk yönetimi için belirlediği plan sınırları içerisinde kalması gerekmektedir (Dionne 2013: 150). Risk yönetiminin bir komiteye yetkilerini aktarırken bütüncül bakış açısıyla değerlendirerek bu komitenin kurumun misyon, vizyon, hedef ve amaçlarıyla tutarlılığını sağlamak yine üst yönetimin temel vazifesidir (American Society For Healthcare Risk Management 2009: 15).

**Risk Yönetim Komitesi:** Risk sürecinde belirlenecek Risk Yönetim Komitesi, sağlık kurumunun sunmuş olduğu hizmetlerin çeşitliliği, karmaşıklığı ile organizasyonun yapısındaki değişkenliğin durumuna göre farklılaşan yapı ve üyelere sahiptir. Öyle ki kuruluşun büyüklüğü ve karmaşıklığı arttıkça Risk Yönetim Komitesine sadece üst yönetim değil ayrıca risklerin yönetim stratejisini oluşturan yeni organlarda eklenecektir (American Society For Healthcare Risk Management 2006: 23). Türkiye’de sağlık kurumlarında Risk Yönetim Komitesi, genel olarak kurumun genel müdürü, medikal sorumlu müdür, idari sorumlu

müdür, mali sorumlu müdür, kalite müdürü, sağlık ve hemşirelik hizmetler müdürü gibi uygulamacı müdürlerden oluşan yöneticilerin yanı sıra diğer birim yöneticileri tarafından kurulur. Bu komite, kurumun bütün risklerin ortaya konulmasında aktif olarak yer alır. Risk süreçlerinin birbiri üzerindeki etkisinin belirlenmesi ve bu etkinin kurum ve çalışanlara ne ifade ettiğine dair bilgilerin toplanmasında görev alır. Yani kurumun bütün risklerin genel anlamda kapsayıcı ve birleştirici şekilde ele alınmasını ve özümsemesini sağlar. Sonuç olarak risklerin ortaya çıkmadan önceki süreçlerinin değerlendirilmesi, ortaya çıktıktan sonra alınacak tedbirlerin belirlenmesi ile ilgili karar süreçlerinde üst yönetime yardımcı öneriler sunar.

**Risk Yöneticisi:** Risk sürecinin en tepesinde bulunan risk yöneticisi, kararlarıyla sürecin yönünü tayin eden ve başarı veya başarısızlığı getiren adımların kararını verecek olan pozisyondadır. Risk yöneticisi belirlenirken de bu ince çizgi göz önünde bulundurulmalı, gerek bireysel deneyim ve donanımıyla gerekse kurumdaki çalışan uyumu ve benimsenmesiyle, yapılacak ani değişimlerde kararları çabuk benimsenecek yöneticilerden seçilmelidir (American Society For Healthcare Risk Management 2006: 18). Türkiye’de risk yöneticilerinin genellikle kalite yöneticilerinden seçildiği görülmekle birlikte, sağlık kuruluşunun büyüklüğü ve hizmetlerin çeşitliliği arttıkça sürecin hassasiyetinde meydana gelen artış doğrudan risk yönetim tecrübesine sahip profesyonellerin aranmasına neden olmaktadır. Risk yöneticisinin üst yönetim üzerindeki yetkileri, kurumun her birimine olan erişimi ve her türlü veriye ulaşılabilirliği etkinliğini artıracığından ister birim yöneticilerinden seçilsin ister risk yönetici profesyoneli olsun süreci doğrudan etkilemektedir. Sağlık kuruluşunun her noktasına istediği soruları yöneltebilen ve cevap alan risk yöneticisi kuruluşun geneline hitap eden stratejiler ortaya koymalı ve bu süreci yönetebilmelidir (American Society For Healthcare Risk Management 2009: 15).

**Birim Süreç Yöneticileri:** Risk yöneticisinin birimlerdeki en büyük yardımcısı olan birim süreç yöneticileri, sorumlulukları altındaki birimlerde oluşabilecek veya oluşmuş riskleri risk yöneticisine raporlayarak sürecin içerisinde yer almaktadır. Organizasyonun geneli veya bir bölümündeki risklerin detaylarına hâkim olup kendi sorumluluğundaki birimde bu durumun ortaya çıkarabileceği etkileri belirleyerek önceden önlem almalıdır.

Risk yönetiminin bütünüyle sağlık kurumlarında karşılaşılabileceği risk alanları farklı değerlendirmelerle sayılabilir. Ancak bir sağlık kurumunda oluşabilecek riskler şöyle sıralanabilir (American Society For Healthcare Risk Management 2014:11).

- Stratejik riskler,
- Operasyonel riskler
- Finansal riskler,
- Hasta ve klinik güvenlik riskleri,

- Yasal riskler,
- İnsan kaynakları riskleri,
- Teknolojik riskler,
- Yapısal riskler

### **Risk Yönetim Aşamaları**

İdari anlamda iyi organize olmuş bir kuruluş ancak risk yönetiminde başarılı olabilir. Risk yönetimi kuruluşun bütün departmanlarını ilgilendiren finansal kaynakların, insan kaynaklarının ve zamanın yönetilmesi gibi kritik işbirliklerine ihtiyaç duyar. Kurumun üst yönetiminin ve diğer lider pozisyonlarının davranışları örgüt kültürünü oluşturduğundan, yöneticilerin risk yönetiminde sergilediği tutum ve davranışlar risk yönetimine dair kültürün oluşmasına katkı sağlar. Risk yönetiminin başarısı aynı zamanda çalışanların konunun önemini anlamış olmasından geçmektedir. Çalışanlara risk yönetiminin nitelikli eğitimlerle anlatılması, süreci kontrol edilebilir ve başarılı hale getirecek önemli bir yoldur (www.saglikplatformu.com). Risk yönetiminin aşamaları; kayıpların belirlenmesi ve analiz edilmesi, risk yönetim tekniklerinin masaya yatırılarak kurumun yapısına ve koşullarına uyan teknik seçimi, bu tekniklerin uygulanabilmesi ve risk yönetim sürecinin devamlı takip edilerek iyileştirilmesinden oluşmaktadır.

### **Sağlıkta Risk Yönetimi Sınıflandırmaları**

Risklerin yapılarına ve özelliklerine sınıflandırılması risk yönetimi için gereklidir. Sağlık kurumlarında risk yönetiminde kullanılacak kalıp sınıflandırmalar oluşturulmuştur. Kurumlar bu sınıflandırmalara göre risk yönetimi yapabileceği gibi kendi risk yönetim süreçlerinin gereği olarak bu sınıflandırmaları geliştirerek de kullanabilirler. Risk yönetimi ile ilgili sağlık kurumlarına yönelik bazı sınıflandırmalar şöyledir (American Society For Healthcare Risk Management 2008: 153):

*Hasta Güvenliği Olay*, uluslararası bir kalite ve akreditasyon kuruluşu olan Joint Commission International (JCI) tarafından 2005 yılında sağlık kurumunun kalite ölçümü ve bunların raporlanması amacıyla oluşturulmuş bir sınıflandırmadır.

*Sağlık Seviyesi 7 (HL7) – Hasta Güvenliği Grubu*, verilerin entegrasyonu ve bilgi paylaşmaya yönelik misyona sahip olan ve kendisine “klinik hasta bakımı ve sağlık hizmetlerinin yönetimini destekleyen verilerin değiş tokuşu, yönetimi ve entegrasyonunu” görev edinmiş olan bir kuruluştur. HL7 Hasta Güvenliği İlgi Grubu adında devam eden bakım noktalarının verilerine ait sistemler, işlem ve güvenlik raporu sistemlerini gibi çalışma alanlarıyla ilgili veri havuzları oluşturmaktadır. Geliştirdiği bu raporlama sistemine Bireysel Durum Güvenliği Raporu adı verilmektedir.

*Dünya Sağlık Örgütü (WHO) Hasta Güvenliği*, hasta güvenliği ile ilgili karmaşıklığın oluşmasına ihtimal vermemek için uluslararası düzeyde kabul

gören bir terminoloji ortaya koymaktadır. Amacı “ülkeler arasında ve dünyada sağlık bakımının daha güvenli hale getirilmesine yardımcı olmak için kaynaklar yaratılması” olan bu sınıflandırma spesifik eylem noktaları oluşturmaktadır.

*Ulusal, Yerel Sınıflandırmalar*, genellikle karşılaştırma analizi, performansların geliştirilmesi, trend tanımlama ve analizine ilişkin verilerin tespit edilmesine ve raporlanmasına yönelik ulusal veya uluslararası kuruluşların oluşturduğu sistemlerdir.

*Kuruma Özgü Sınıflandırmalar*, Sağlık kurumunun kendi içerisinde yapmış olduğu kalite ve performansa dayalı tespitlerin ve iyileştirmelerin yer aldığı sınıflandırmalardır. Burada amaç kurumun tıbbi etkinliğinin ve performansının kalite kuralları çerçevesinde tespit edilerek iyileştirilmesidir.

### **Risk Yönetiminde Veri Toplama ve Kullanılan Teknikler**

Sağlık kurumlarında risk yönetiminin önemli bir parçası da olay bildirmedir. Sağlık kurumlarında olumsuzluk durumunda özellikle hekimler tarafından bildirimden kaçınıldığı yapılan çalışmalardan anlaşılmaktadır. Bu tür hekimler olayı raporlamak yerine meslektaşlarıyla paylaşma eğilimine girmektedir (Singh ve Ghatala 2012: 425). Burada risklerin belirlenmesi esnasında kullanılan görülme sıklığı verileri hatalı çıkabilmektedir. Risklerin görülme sıklığı risk yönetiminde önemli bir yere sahiptir. Risk yönetiminin sağlık kurumlarında personele vereceği eğitimlerde mutlaka olayların raporlanmasına yönelik başlıklar bulunmalıdır. Bu kültürün oluşması risk yönetim sürecinin başarısı açısından önemlidir.

Risk yönetiminde kullanılan çoğu teknik kalite tekniklerinden oluşmaktadır. Bunlar kalite ile risk unsurlarının yönetiminin benzerliğinin göstergesidir. Risk yönetiminde kullanılan bazı teknikler; Hata Türü Etki Analizi (FMEA), 6 Sigma, Kalite Çemberleri, İstatistiksel Proses Kontrolü (SPC) Neden Sonuç Analizi, Sıfır Hata Programı (ZFP), Pareto Analizi, Balık Kılçığı vb. sorun belirleme yaklaşımlarıdır (Aksay vd., 2017: 131).

### **Risk Yönetiminde Kalite Kuruluşları**

*Risk Yönetimi ve ISO 31000, ISO 31000: 2009*, ISO 31000 Risk Yönetim Sistemi, ISO tarafından oluşturulan bu standartta kurumun sektörü veya büyüklüğüne göre değil genel risk koşullarına göre bir değerlendirme yapmaktadır (International Standardization of Organization, 2009: 23). Kuruluşların genel idaresi, stratejisi ve planlaması, yönetimi, rapor verme süreçleri, politikaları, değerleri ve kültürü bağlamında risk yönetimi ile ilgili süreci bütünleştirmek amacıyla bir çerçeve geliştirmeyi, uygulamasını ve sürekli olarak iyileştirmesine yönelik tavsiyelerde bulunan standarttır (International Standardization of Organization, 2015: 57). Genel risk yönetimi prensiplerini benimserken, her sektörden en küçükten en büyüğe bütün kurumlarda kullanılabilen, dış denetimlerle etkili yönetim tekniklerini değerlendirerek bir işbirliği sağlamaktadır ([www.iso.org/iso-31000-risk-management.html](http://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html)).



Risk Yönetimi ve JCI, Kurumsal Risk Yönetimi ile ilgili bir standardı bulunmamasıyla birlikte hasta güvenliği, bilgi yönetimi, tesis yönetimi gibi alanlarda risklerin sorgulanması ve gerekli önlemlerin alınması hususunda yönlendirmelerde bulunur. 2005 yılında sağlık kalitesi ölçüm ve raporlamaya yönelik ulusal bir strateji geliştirmek ve uygulamak için risk yönetiminin ayrılmaz bir parçası olan olay bildirimlerine yönelik Hasta Güvenliği Olay Sınıflandırılması (PSET) JCI tarafından oluşturulmuştur (*Joint Commission International 2014: 15*).

Risk Yönetimi ve ISO 9001, ISO 9001 standardının 2015 revizyonu risk temelli düşünme üzerine oturan bir kalite yönetim sistemi tarif etmektedir. Bu standardın şartlarını sağlamak için kuruluş, risk ve fırsatları belirlemek amacıyla faaliyetlerini planlaması ve uygulaması gerekir. Risk ve fırsatların belirlenmesi, kalite yönetim sisteminin etkinliğinin artırılması, iyileştirilmiş sonuçlara erişim ve olumsuz etkileri önlemek için bir temel oluşturur (*Joint Commission International 2015: 6*).

Risk Yönetimi ve Sağlıkta Akreditasyon (SAS), Sağlıkta Akreditasyon Standartları Risk Yönetimi başlıklı bir bölüme sahiptir ve “Hastane ve hastanede sunulan hizmetlere ilişkin riskler yönetilmelidir.” standardının altında bütüncül bir risk yönetim sürecine ilişkin değerlendirme ölçütleri belirlemiştir ([www.shgmkalitedb.saglik.gov.tr](http://www.shgmkalitedb.saglik.gov.tr)).

## YÖNTEM

Karar süreci, birden fazla seçenek içerisinde sadece bir tanesini belirlemektir. Bu süreçte farklı kriterler mevcut olacaktır. Bundan dolayı da benzer türde karar verme türleri, çok kriterli karar verme olarak bilinmektedir. Çok kriterli karar verme sorularında amaç; birden fazla bakış açısının değerlendirilerek belirli bir kritere ulaşabilmektir. Çünkü karar verilecek olan farklı alternatifler karar vericiyi dolayısıyla da karar vermeyi yönlendiren faktörlerdendir. Çok kriterli karar verme hem akademik problemlerin çözümünde hem de iş dünyasında sıklıkla kullanılmaktadır. Çünkü çok kriterli karar verme yöntemleri karar aşamasını sayısal biçime dönüştürerek problemlerin çözümüne daha net ulaşmada kullanılabilir. Çok kriterli karar verme yöntemlerinin bir diğer avantajı ise karambolde olan olasılıkların sonucunda oluşan problemleri belirleyebilmesidir (Zavadskas ve Turskis, 2010). Bu araştırmadaki karar süreci ve kriterlerin belirlenmesinde, çok kriterli karar verme yöntemlerinden biri olan SWARA yöntemi tercih edilmiştir.

SWARA yönteminde kriterlerin ağırlık hesaplamaları ve sonrasında oluşan sıralamanın ortaya konulması için uygulanacak beş temel aşama bulunmaktadır. Bunlar (Stanujkic vd. 2015; Akarsu 2021):

Aşama 1: Belirlenen kriterler çalışma açısından beklenen önem sıralamasına göre en büyükten en küçüğe doğru olacak şekilde sıralanır.

Aşama 2: Katılımcılar, ikinci kriterden başlayarak her bir kriterin (j) bir önceki kritere göre (j-1) görece önem derecesini belirtir. Bu önem derecesi ortalama değer karşılaştırmalı önem derecesi olarak bilinir ve “ $s_j$ ” ile gösterilir.

Aşama 3: Yeniden hesaplanmış ağırlık değeri hesaplanması sırasında kullanılacak olan “ $k_j$ ” katsayısı şu şekilde hesaplanır;

$$k_j = \{S_{j+1}^1 \quad j=1 \quad j>1$$

Aşama 4: Yeniden hesaplanmış ağırlık değeri  $q_j$  katsayısı şu şekilde hesaplanır;

$$q_j = \left\{ \frac{q_{j-1}^1}{k_j} \quad j=1 \quad j>1 \right.$$

Aşama 5: “ $w_j$ ” j kriterinin görel ağırlık değeri olmak üzere değerlendirme kriterinin nihai görel ağırlıkları şu şekilde hesaplanır;

$$W_j = \frac{q_j}{\sum_{k=1}^n q_k}$$

Değerlendirmelerin birden fazla karar verici ile yapıldığı çalışmalarda, söz konusu adımlar her karar verici için ayrı ayrı uygulandıktan sonra, elde edilen kriter ağırlıklarının ortalaması alınarak nihai kriter ağırlıklarına ve sıralamaya ulaşılır. Ortalama alma yöntemi hem geometrik ortalama hem de aritmetik ortalama kullanılmakla birlikte, literatürde genellikle geometrik ortalamanın kullanıldığı görülmektedir.

## BULGULAR

Bu çalışmada sağlık kuruluşlarında çalışanların risk yönetimi uygulamalarına bakış açılarını, risk yönetiminde sık kullanılan kriterlerin önem açısından sıralanması suretiyle belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu sıralamalar belirlenirken sağlık kuruluşlarında çeşitli (yönetici, hekim, sağlık personeli, teknik personel ve yardımcı hizmetler personeli) pozisyonlarda en az beş yıllık tecrübeye sahip uzman çalışanların, bu kriterleri önem derecesine göre sıralaması istenmiş ve SWARA yöntemiyle analiz edilmiştir. Bu işlem Üniversite Hastanesi, Şehir Hastanesi, Devlet Hastanesi ve Özel Hastane olmak üzere dört farklı sağlık kuruluşundan çalışanlarla ayrı ayrı tekrarlanmış olup hem ilgili sağlık kuruluşunun ayrı ayrı genel önem sırası belirlenmiş hem de sağlık kuruluşlarının yönetici, hekim, sağlık personeli, teknik personel, ve yardımcı hizmetler personeli kategorileri için ortak önem sırası belirlenmiştir.

**Tablo 1: Karar Vericilere Ait Genel Bilgiler**

Karar Verici No	Çalıştığınız Sağlık Kuruluşu Tipi	Çalıştığınız Pozisyon	Deneyim Süreniz
KV1	Üniversite Hastanesi	Yönetici	18
KV2	Üniversite Hastanesi	Hekim	12
KV3	Üniversite Hastanesi	Sağlık Personeli	14
KV4	Üniversite Hastanesi	Teknik Personel	8
KV5	Üniversite Hastanesi	Yardımcı Personel	18
KV6	Şehir Hastanesi	Yönetici	7
KV7	Şehir Hastanesi	Hekim	22
KV8	Şehir Hastanesi	Sağlık Personeli	16
KV9	Şehir Hastanesi	Teknik Personel	19
KV10	Şehir Hastanesi	Yardımcı Personel	15
KV11	Devlet Hastanesi	Yönetici	13
KV12	Devlet Hastanesi	Hekim	9
KV13	Devlet Hastanesi	Sağlık Personeli	16
KV14	Devlet Hastanesi	Teknik Personel	14
KV15	Devlet Hastanesi	Yardımcı Personel	17
KV16	Özel Hastane	Yönetici	12
KV17	Özel Hastane	Hekim	28
KV18	Özel Hastane	Sağlık Personeli	7
KV19	Özel Hastane	Teknik Personel	11
KV20	Özel Hastane	Yardımcı Personel	17

Literatür taraması sonucu ortaya çıkan ve uzman karar vericilerin de görüşleri doğrultusunda belirlenen sağlık kuruluşlarında uygulanan risk yönetim uygulamalarından en çok tercih edilen 4 adet kriter ortaya çıkmıştır. Sağlık kuruluşlarında risk yönetim uygulamalarından en önemli ve en optimum kriteri sıralaması yapmak için en az beş yıl ilgili pozisyonlarda görev yapmış veya yapmakta olan uzmanların görüşleri alınmıştır. Bu kriterler ve bunlara çalışma sırasında kullanılmak üzere verilen kodlar Tablo 2’de gösterilmektedir.

**Tablo 2:** Kriter İsimleri ve Kriterlere Ait Uygulamada Kullanılan Kodlar

Kriter Kodu	Kriter Kısaltması	Açıklama
<b>K1</b>	RYYY	Risk Yönetimine Yatırım Yapılmalı
<b>K2</b>	REÖA	Risklerin Engellenmesi İçin Önlem Alınmalı
<b>K3</b>	HSRDA	Hizmet Sunumunda Risk Denetimlerinin Artırılması
<b>K4</b>	SRYUY	Sürekli Risk Yönetimi Uygulamaları Yapılmalı

Ortaya çıkan bu kriterlerin önem derecesine göre sıralanması sürecinde Çok Kriterli Karar Verme Yöntemlerinden biri olan SWARA (Step-wise Weight Assessment Ratio Analysis – Kademeli Ağırlık Değerlendirme Oran Analizi) yöntemi kullanılmıştır.

Uygulama başlangıcında karar vericilerden “Risk Yönetimine Yatırım Yapılmalı (K1)”, “Risklerin Engellenmesi İçin Önlem Alınmalı (K2)”, “Hizmet Sunumunda Risk Denetimlerinin Artırılması (K3)” ve “Sürekli Risk Yönetimi Uygulamaları Yapılmalı (K4)” olarak belirlenmiş olan kriter listesinden en önemli olduğunu düşündüğü kritere 1. ve en önemsiz gördüğü kritere 4 değeri olacak şekilde sıralamaları istenmiştir.

Uygulamanın devamında SWARA yöntemi ile karar vericilere ait verilerin ayrı ayrı hesaplanmasıyla nihai ağırlıkları bulunmuştur. Bu aşama her karar verici için tekrar edileceğinden sadece bir numaralı karar verici (KV1) için olan hesaplama ile ilgili bilgiler Tablo 3’te verilmiştir.

**Tablo 3:** KV1 İçin Sağlık kurumlarında Uygulanan Risk Yönetim Uygulaması İle İlgili Kriter Değerlendirmesi

Karar Vericinin Kriter Sıralaması		$s_j$	$k_j$	$q_j$	$w_j$	Kriter Sırası	$w_{j1}$
<b>K1</b>	Risk Yönetimine Yatırım Yapılmalı		1,00	1,00	0,50	K1	0,503
<b>K2</b>	Risklerin Engellenmesi İçin Önlem Alınmalı	0,90	1,90	0,53	0,26	K2	0,265
<b>K4</b>	Hizmet Sunumunda Risk Denetimlerinin Artırılması	0,75	1,75	0,30	0,15	K3	0,082
<b>K3</b>	Sürekli Risk Yönetimi Uygulamaları Yapılmalı	0,85	1,85	0,16	0,08	K4	0,151

Tablo 3’te Sağlık kuruluşlarında risk yönetim uygulama kriterlerinin önem sırasının belirlenmesinden sonra karar verici tarafından kriterler arasında ikili karşılaştırmalar yapılmıştır. SWARA yönteminde karar verici bu ikili karşılaştırmaları yaparken sadece bir üstteki kritere göre karşılaştırma yapmaktadır. İkili karşılaştırmalar neticesinde ortaya çıkan Ortalama Değerin Karşılaştırmalı Önem Derecesi ( $s_j$ ) belirlenmiştir. Daha sonra her kriter için karşılaştırmalı önem

derecesinin değerlerine göre model oluşturulmuş ve kriter ağırlıkları  $K1=0,503$  –  $K2= 0,265$  –  $K3=0,082$  –  $K4= 0,151$  olarak hesaplanmıştır.

Yapılan hesaplamalar neticesinde bütün karar vericiler için model ayrı ayrı kurulmuş ve SWARA adımları her biri için tamamlanmıştır. Buna göre tüm karar vericilere ait Nihai Görelî Ağırlık Tablosu Tablo 4’te verilmiştir.

**Tablo 4:** Tüm Karar Vericilerin Kriter Ağırlıkları ve Ağırlıkların Sıralamaları

	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>
<b>KV1</b>	0,50	0,26	0,08	0,15
<b>KV2</b>	0,27	0,51	0,14	0,08
<b>KV3</b>	0,27	0,49	0,16	0,08
<b>KV4</b>	0,15	0,27	0,51	0,08
<b>KV5</b>	0,27	0,15	0,49	0,09
<b>KV6</b>	0,26	0,51	0,08	0,14
<b>KV7</b>	0,52	0,26	0,08	0,14
<b>KV8</b>	0,52	0,27	0,07	0,14
<b>KV9</b>	0,27	0,14	0,51	0,07
<b>KV10</b>	0,26	0,10	0,47	0,16
<b>KV11</b>	0,49	0,15	0,08	0,28
<b>KV12</b>	0,51	0,27	0,08	0,14
<b>KV13</b>	0,49	0,27	0,15	0,08
<b>KV14</b>	0,26	0,14	0,51	0,08
<b>KV15</b>	0,50	0,26	0,09	0,15
<b>KV16</b>	0,09	0,26	0,50	0,15
<b>KV17</b>	0,51	0,27	0,08	0,14
<b>KV18</b>	0,5	0,27	0,14	0,08
<b>KV19</b>	0,10	0,26	0,49	0,15
<b>KV20</b>	0,25	0,16	0,47	0,13
<b>ORT</b>	0,310	0,240	0,187	0,118
<b>SIRALAMA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

Karar vericilerin cevaplarına göre uygulanan Kriter Ağırlıkları Hesaplamaları neticesinde oluşturulan önem sıralamasında; sağlık kuruluşlarında risk yönetim

uygulama kriterlerinin önem sırası en önemliden önemsizye doğru; Risk Yönetimine Yatırım Yapılmalı, Risklerin Engellenmesi İçin Önlem Alınmalı, Hizmet Sunumunda Risk Denetimlerinin Artırılması ve Sürekli Risk Yönetimi Uygulamaları Yapılmalı olarak belirlenmiştir.

Yapılan çalışmalar neticesinde bu işlem çalışma konusu olan hastaneler açısından ayrı ayrı Tablo 5, Tablo 6, Tablo 7, Tablo 8’de ortaya konmuş ve sıralamalar belirlenmiştir.

**Tablo 5:** Üniversite Hastanesinde Risk Yönetim Uygulama Kriterlerinin Ağırlıkları ve Sıralaması

	<b>KV1</b>	<b>KV2</b>	<b>KV3</b>	<b>KV4</b>	<b>KV5</b>	<b>ORT</b>	<b>SIRALAMA</b>
<b>K1</b>	0,50	0,27	0,27	0,15	0,27	0,272	<b>2</b>
<b>K2</b>	0,26	0,51	0,49	0,27	0,15	0,305	<b>1</b>
<b>K3</b>	0,08	0,14	0,16	0,51	0,49	0,214	<b>3</b>
<b>K4</b>	0,15	0,08	0,08	0,08	0,09	0,093	<b>4</b>

Tablo 5’te Üniversite Hastanesinde risk yönetim uygulama kriterlerinin ağırlıkları ve sıralaması sonucunda sağlık kuruluşlarında risk yönetim uygulama kriterlerinin önem sırası en önemliden önemsizye doğru; Risklerin Engellenmesi İçin Önlem Alınmalı, Risk Yönetimine Yatırım Yapılmalı, Hizmet Sunumunda Risk Denetimlerinin Artırılması ve Sürekli Risk Yönetimi Uygulamaları Yapılmalı olarak belirlenmiştir.

**Tablo 6:** Şehir Hastanesinde Risk Yönetim Uygulama Kriterlerinin Ağırlıkları ve Sıralaması

	<b>KV1</b>	<b>KV2</b>	<b>KV3</b>	<b>KV4</b>	<b>KV5</b>	<b>ORT</b>	<b>SIRALAMA</b>
<b>K1</b>	0,26	0,52	0,52	0,27	0,26	0,346	<b>1</b>
<b>K2</b>	0,51	0,26	0,27	0,14	0,10	0,219	<b>2</b>
<b>K3</b>	0,08	0,08	0,07	0,51	0,47	0,161	<b>3</b>
<b>K4</b>	0,14	0,14	0,14	0,07	0,16	0,125	<b>4</b>

Tablo 6’de Şehir Hastanesinde risk yönetim uygulama kriterlerinin ağırlıkları ve sıralaması sonucunda sağlık kuruluşlarında risk yönetim uygulama kriterlerinin önem sırası en önemliden önemsizye doğru; Risk Yönetimine Yatırım Yapılmalı, Risklerin Engellenmesi İçin Önlem Alınmalı, Hizmet Sunumunda Risk Denetimlerinin Artırılması ve Sürekli Risk Yönetimi Uygulamaları Yapılmalı şeklinde belirlenmiştir.

**Tablo 7:** Devlet Hastanesinde Risk Yönetim Uygulama Kriterlerinin Ağırlıkları ve Sıralaması

	<b>KV1</b>	<b>KV2</b>	<b>KV3</b>	<b>KV4</b>	<b>KV5</b>	<b>ORT</b>	<b>SIRALAMA</b>
<b>K1</b>	0,49	0,51	0,49	0,26	0,50	0,437	<b>1</b>
<b>K2</b>	0,15	0,27	0,27	0,14	0,26	0,209	<b>2</b>
<b>K3</b>	0,08	0,08	0,15	0,51	0,09	0,135	<b>3</b>
<b>K4</b>	0,28	0,14	0,08	0,08	0,15	0,130	<b>4</b>

Tablo 7’de Devlet Hastanesinde risk yönetim uygulama kriterlerinin ağırlıkları ve sıralaması sonucunda sağlık kuruluşlarında risk yönetim uygulama kriterlerinin önem sırası önce en önemli sonra önemsiz olacak şekilde; Risk Yönetimine Yatırım Yapılmalı, Risklerin Engellenmesi İçin Önlem Alınmalı, Hizmet Sunumunda Risk Denetimlerinin Artırılması ve Sürekli Risk Yönetimi Uygulamaları Yapılmalı diye sıralanmıştır.

**Tablo 8:** Özel Hastanede Risk Yönetim Uygulama Kriterlerinin Ağırlıkları ve Sıralaması

	<b>KV1</b>	<b>KV2</b>	<b>KV3</b>	<b>KV4</b>	<b>KV5</b>	<b>ORT</b>	<b>SIRALAMA</b>
<b>K1</b>	0,09	0,51	0,5	0,10	0,25	0,225	<b>3</b>
<b>K2</b>	0,26	0,27	0,27	0,26	0,16	0,240	<b>2</b>
<b>K3</b>	0,50	0,08	0,14	0,49	0,47	0,264	<b>1</b>
<b>K4</b>	0,15	0,14	0,08	0,15	0,13	0,127	<b>4</b>

Tablo 8’de Özel Hastanelerde risk yönetim uygulama kriterlerinin ağırlıkları ve sıralaması sonucunda sağlık kuruluşlarında risk yönetim uygulama kriterlerinin önem sırası önce en önemli sonra önemsiz olacak şekilde; Hizmet Sunumunda Risk Denetimlerinin Artırılması, Risklerin Engellenmesi İçin Önlem Alınmalı, Risk Yönetimine Yatırım Yapılmalı ve Sürekli Risk Yönetimi Uygulamaları Yapılmalı olacak şekilde sıralanmıştır.

Tablo 5, Tablo 6, Tablo 7, Tablo 8’den de görüldüğü üzere genel anlamda sağlık kuruluşlarında risk yönetim uygulama kriterlerinin önem sırası Şehir Hastaneleri ile Devlet Hastaneleri birbirine benzer sonuçlar vermiştir. Üniversite hastanesi ise bunlardan ilk iki kriterin önem sırasının değişmesi ile ayrılmıştır ancak kalan iki kriter Şehir Hastanesi ve Devlet Hastanesinin sıralamasıyla aynıdır. Özel Hastanelerin kriter önem sıralaması ise kamunun etkisi altındaki diğer üç hastane tipinden ayrılmış ve sonuçlar tamamen farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir.

Bu veriler neticesinde katılımcıların çalıştıkları hastane türüne bakılmaksızın çalışma pozisyonları özelinde yeni bir SWARA sıralaması yapılmıştır. Buna göre yönetici pozisyonunda çalışan karar vericilere ait veriler Tablo 9’da, hekimlere ait veriler Tablo 10’da, sağlık personeline ait veriler Tablo 11’de, teknik personele ait veriler Tablo 12’de ve yardımcı personele ait veriler Tablo 13’de olmak üzere ayrı ayrı incelenmiştir.

**Tablo 9:** Yönetici Pozisyonunda Olan Karar Vericilerin Risk Yönetim Uygulama Kriterlerinin Ağırlıkları ve Sıralaması

	<b>KV1</b>	<b>KV2</b>	<b>KV3</b>	<b>KV4</b>	<b>ORT.</b>	<b>SIRALAMA</b>
<b>K1</b>	0,50	0,26	0,49	0,09	0,275	<b>1</b>
<b>K2</b>	0,26	0,51	0,15	0,26	0,268	<b>2</b>
<b>K3</b>	0,08	0,08	0,08	0,5	0,126	<b>4</b>
<b>K4</b>	0,15	0,14	0,28	0,15	0,172	<b>3</b>

Tablo 9’da karar vericilerden yöneticilerin risk yönetim uygulama kriterlerinin ağırlıkları ve sıralaması sonucunda sağlık kuruluşlarında risk yönetim uygulama kriterlerinin önem sırası önce en önemli sonra önemsiz olacak şekilde; Risk Yönetimine Yatırım Yapılmalı, Risklerin Engellenmesi İçin Önlem Alınmalı, Sürekli Risk Yönetimi Uygulamaları Yapılmalı ve Hizmet Sunumunda Risk Denetimlerinin Artırılması diye sıralanmıştır.

**Tablo 10:** Hekimlerin Risk Yönetim Uygulama Kriterlerinin Ağırlıkları ve Sıralaması

	<b>KV1</b>	<b>KV2</b>	<b>KV3</b>	<b>KV4</b>	<b>ORT</b>	<b>SIRALAMA</b>
<b>K1</b>	0,27	0,52	0,51	0,51	0,437	<b>1</b>
<b>K2</b>	0,51	0,26	0,27	0,27	0,314	<b>2</b>
<b>K3</b>	0,14	0,08	0,08	0,08	0,092	<b>4</b>
<b>K4</b>	0,08	0,14	0,14	0,14	0,122	<b>3</b>

Tablo 10’da karar vericilerden hekimlerin risk yönetim uygulama kriterlerinin ağırlıkları ve sıralaması sonucunda sağlık kuruluşlarında risk yönetim uygulama kriterlerinin önem sırası önce en önemli sonra önemsiz olacak şekilde; Risk Yönetimine Yatırım Yapılmalı, Risklerin Engellenmesi İçin Önlem Alınmalı, Sürekli Risk Yönetimi Uygulamaları Yapılmalı ve Hizmet Sunumunda Risk Denetimlerinin Artırılması olarak ortaya çıkmıştır.

**Tablo 11:** Sağlık Personelinin Risk Yönetim Uygulama Kriterlerinin Ağırlıkları ve Sıralaması

	<b>KV1</b>	<b>KV2</b>	<b>KV3</b>	<b>KV4</b>	<b>ORT</b>	<b>SIRALAMA</b>
<b>K1</b>	0,27	0,52	0,49	0,50	0,431	<b>1</b>
<b>K2</b>	0,49	0,27	0,27	0,27	0,313	<b>2</b>
<b>K3</b>	0,16	0,07	0,15	0,14	0,124	<b>3</b>
<b>K4</b>	0,08	0,14	0,08	0,08	0,092	<b>4</b>

Tablo 11’de ise karar vericilerden sağlık personellerinin risk yönetim uygulama kriterlerinin ağırlıkları ve sıralaması sonucunda sağlık kuruluşlarında risk yönetim uygulama kriterlerinin önem sırası önce en önemli sonra önemsiz olacak şekilde; Risk Yönetimine Yatırım Yapılmalı, Risklerin Engellenmesi İçin Önlem Alınmalı, Hizmet Sunumunda Risk Denetimlerinin Artırılması ve Sürekli Risk Yönetimi Uygulamaları Yapılmalı olarak sıralanmıştır.



**Tablo 12:** Teknik Personelin Risk Yönetim Uygulama Kriterlerinin Ağırlıkları ve Sıralaması

	<b>KV1</b>	<b>KV2</b>	<b>KV3</b>	<b>KV4</b>	<b>ORT</b>	<b>SIRALAMA</b>
<b>K1</b>	0,15	0,27	0,26	0,10	0,180	<b>3</b>
<b>K2</b>	0,27	0,14	0,14	0,26	0,193	<b>2</b>
<b>K3</b>	0,51	0,51	0,51	0,49	0,505	<b>1</b>
<b>K4</b>	0,08	0,07	0,08	0,15	0,091	<b>4</b>

Tablo 12’de ise karar vericilerden teknik personelin risk yönetim uygulama kriterlerinin ağırlıkları ve sıralaması sonucunda sağlık kuruluşlarında risk yönetim uygulama kriterlerinin önem sırası önce en önemli sonra önemsiz olacak şekilde; Hizmet Sunumunda Risk Denetimlerinin Artırılması, Risklerin Engellenmesi İçin Önlem Alınmalı, Risk Yönetimine Yatırım Yapılmalı ve Sürekli Risk Yönetimi Uygulamaları Yapılmalı olarak sıralanmıştır.

**Tablo 13:** Yardımcı Personelin Risk Yönetim Uygulama Kriterlerinin Ağırlıkları ve Sıralaması

	<b>KV1</b>	<b>KV2</b>	<b>KV3</b>	<b>KV4</b>	<b>ORT</b>	<b>SIRALAMA</b>
<b>K1</b>	0,27	0,26	0,50	0,25	0,306	<b>2</b>
<b>K2</b>	0,15	0,10	0,26	0,16	0,158	<b>3</b>
<b>K3</b>	0,49	0,47	0,09	0,47	0,314	<b>1</b>
<b>K4</b>	0,09	0,16	0,15	0,13	0,129	<b>4</b>

Tablo 13’te ise karar vericilerden teknik personelin risk yönetim uygulama kriterlerinin ağırlıkları ve sıralaması sonucunda sağlık kuruluşlarında risk yönetim uygulama kriterlerinin önem sırası önce en önemli sonra önemsiz olacak şekilde; Risklerin Engellenmesi İçin Önlem Alınmalı, Hizmet Sunumunda Risk Denetimlerinin Artırılması, Risk Yönetimine Yatırım Yapılmalı ve Sürekli Risk Yönetimi Uygulamaları Yapılmalı olarak sıralanmıştır.

## **TARTIŞMA ve SONUÇ**

Hastaların ve hasta yakınlarının uğrayabileceği muhtemel zararların önüne geçilmesi ve çalışanların karşılaşabileceği tehlikelerin bertaraf edilmesinin yanı sıra kurumun da finansal açıdan korunmasını sağlayan uygulama risk yönetimi olarak ifade edilmektedir. Sağlık kuruluşlarında farklı nitelikte çalışanların yer alması risk yönetiminde uygulanacak kriterlerin çalışanlar açısından da farklı bakış açısıyla karşılanmasına sebep olabilmektedir. Bu durum da sağlık kuruluşlarında risk yönetim kriterlerinin belirlenmesinde her pozisyondaki çalışanlarının görüşleri doğrultusunda oluşturulmasının başarıyı artıracığı anlamını taşımaktadır.

Bu çalışma dört farklı sağlık kuruluşundaki beş farklı pozisyonda görev yapan tecrübeli katılımcıların görüşleri neticesinde belirlenen risk yönetiminde uygulanan dört farklı kriterin önemlerine göre sıralamasını kapsamaktadır. Kriterler, hem uzman değerlendiricilerin pozisyonlarına göre hem de sağlık kuruluşlarının

türlerine göre ele alınarak ayrı ayrı sıralamaya tabi tutulmuş, risk kriterlerinin ve önem sıralarının katılımcıların pozisyonlarına ve sağlık kuruluşlarının türlerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Çalışma neticesinde yöneticiler, hekimler ve sağlık personeli risk yönetim sürecinde en önemli kriter olarak “Risk Yönetimine Yatırım Yapılması” düşüncesindeyken, teknik ve yardımcı personel ise “Hizmet Sunumunda Risk Denetimlerinin Artırılması” maddesini en önemli kriter olarak görmektedir. Ayrı ayrı kurumlar değerlendirildiğinde ise Şehir Hastaneleri ile Devlet Hastaneleri “Risk Yönetimine Yatırım Yapılmalı” ve “Risklerin Engellenmesi İçin Önlem Alınmalı” kriterlerine önem verirken, Üniversite Hastanesi “Risklerin Engellenmesi İçin Önlem Alınmalı” kriterini öncelikli bulmaktadır. Özel Hastaneler ise “Hizmet Sunumunda Risk Denetimlerinin Artırılması” kriterini birinci derece önemli bulmuşlardır. Yöneticilerin sağlık kuruluşlarının risk yönetim süreçlerinde, kurum yapısı ve çalışanların bakış açısına göre risk yönetim kriterlerini ve önem sırasını belirlemesi faydalı olacaktır.

Kamu sağlık kuruluşlarından Şehir Hastaneleri ve Devlet Hastaneleri’nde risk yönetim kriterlerinden risk yönetimine yapılacak yatırımlar ile risklere karşı alınacak önlemlerin ön planda tutulması, Üniversite Hastaneleri’nde de benzer şekilde önlemler üzerinde durulması çalışanların beklentileri doğrultusunda olacaktır. Öte yandan özel sektör sağlık kurumlarında çalışanlar, hizmetin sunumu sırasında oluşabilecek risklerin denetlenmesini önemsemekte ve yönetimden beklemektedir.

## KAYNAKÇA

- Aksay K, Orhan F ve Kurutkan M.N. (2012). Sağlık Hizmetlerinde Bir Risk Yönetimi Tekniği Olarak FMEA: Laboratuvar Sürecine Yönelik Bir Uygulama. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 121-142.
- American Society for Healthcare Risk Management (2006). *Enterprise Risk Management Part Two: Getting an ERM program started*
- American Society for Healthcare Risk Management (2006). *Monograph, Enterprise Risk Management Part One: Defining The Concept, Recognizing Its Value*
- American Society for Healthcare Risk Management (2008). *Monograph, Tackling Patient Safety Taxonomy: A Must For Risk Managers*,
- American Society for Healthcare Risk Management (2009). *Enterprise Risk Management Part Three: The role of the chief risk officer (CRO)*
- American Society for Healthcare Risk Management (2014). *Enterprise Risk Management: A Framework For Success*,
- Carroll R L. (2011). Risk Management Handbook for Health Care Organizations, American Society for Healthcare Risk Management, Vol 3.
- Dionne G. (2013). Risk Management: History, Definition, and Critique, *Risk Management and Insurance Review*, Vol.16, No.2, 147-166
- International Standardization of Organization (2009). ISO 31000,
- International Standardization of Organization (2009). ISO 31000.
- International Standardization of Organization (2015). A Practical Guide for SMEs ISO 31000 Risk Management,
- Joint Commission International (2014). Joint Commission International Hastaneler İçin Akreditasyon Standartları.
- Joint Commission International(2015). ISO 9001.
- Özcan N., (2018). Risk Management in Health Institutions, *Journal of Health Services and Education*, Vol 2, No.1, 15-24
- Scordis N A, (2012). Connecting ERM, Strategic Risk Management and Sustainability
- Singh B, Ghatala M H., (2012). Risk Management in Hospitals, *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol.3, No.4
- <https://shgmkalitedb.saglik.gov.tr/TR-76711/saglikta-akreditasyon-setleri-sas.html> // ET:15.05.2022
- <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html> / / ET:20.04.2022
- <https://www.saglikplatformu.com/saglik-kuruluslarinda-risk-yonetimi> / ET:19.03.2022

# TÜRKİYE'DE AR-GE HARCAMALARI İLE İHRACAT ARASINDAKİ NEDENSELLİK İLİŞKİSİ: TODA-YAMAMOTO YAKLAŞIMI

Nazife Zeynep ÇAKIR<sup>1</sup>, Doruk DERELİ<sup>2</sup>

## GİRİŞ

Dünyada küreselleşme ile ticarete ülke sınırlarının ortadan kalkması, uluslararası rekabetin artmasına neden olurken, bu bağlamda uluslararası rekabette öne geçmek ve piyasada var olabilmek adına inovatif üretim metotları geliştirmek ülkeler ve şirketler için daha önemli bir hal almıştır. Bu durum Araştırma ve Geliştirme (AR-GE) faaliyetlerine harcanan kaynakların her geçen yıl artmasına neden olmaktadır. Günümüz dünyasında hızla değişen sosyal, politik, ekonomik ve teknolojik yapıya adapte olabilmek, ancak yeniliklere ayak uydurabilme becerisiyle mümkün olabilmektedir.

Ülkelerin ihracat yapabilme potansiyeli, inovatif ve farklılaştırılmış ürünlerin üretimi ile doğru orantılıdır. Gelişmiş ülkeler, sundukları yenilikçi ürünler ile dış piyasalarda diğer ülkelere kıyasla rekabet avantajına sahiptirler. Bu noktada bir ülkenin AR-GE faaliyetlerine verdiği önem, o ülkenin yenilik üretebilme potansiyeli ile doğrudan ilişkilidir. AR-GE faaliyetlerine yapılan yatırımlar, şirketlerin üretim maliyetlerinin azalmasını sağlarken, bu durum söz konusu şirketlerin dış piyasalarda ön plana çıkmasına ve pazar paylarını arttırmasına neden olacaktır.

Ülkelerin gelişmişlik seviyesi, teknolojik bilgi birikim düzeyi ve AR-GE faaliyetlerinin yoğunluğu ile yakından ilişkilidir. AR-GE faaliyetleri bakımından yüksek seviyede olan ülkeler, elde ettikleri teknolojik bilgi düzeyi sayesinde yüksek teknolojik ve katma değeri yüksek ürünler ihraç ederken, teknolojik bilgi birikimi yetersiz düzeyde olan ve AR-GE faaliyetlerine önem göstermeyen ülkeler, söz konusu ürünleri ithal eden ülkeler konumundadır. Mal ve hizmet ihracatını

1 Arş. Gör., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ekonometri Bölümü, <https://orcid.org/0000-0002-3207-4528>, [zeynepcakir@comu.edu.tr](mailto:zeynepcakir@comu.edu.tr).  
2 Arş. Gör., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümü, <https://orcid.org/0000-0002-5525-8303>, [ddereli@ku.edu.tr](mailto:ddereli@ku.edu.tr).

geliştiren ülkeler, ticarete işlem yoğunluklarını artırarak döviz kazanımları elde ederler. Katma değer bakımından ihraç edilen malın değeri ne kadar yüksekse döviz kazanımı da o denli yüksek olacaktır.

Ülkelerin uluslararası ticarete uzun dönemde başarılı olabilmesi için, katma değeri yüksek ürünleri ihraç etmesi gerekmektedir. İnovasyon ile sağlanan teknolojik gelişmeler ile ülkeler bilgi birikimi kazanmaktadır. Bu bilgiler, üretim aşamasında verimliliği artırırken, aynı zamanda yüksek teknolojiye sahip yeni ürünlerin üretilmesini sağlamaktadır.

Sürdürülebilir ekonomik büyüme ve kalkınmanın sağlanabilmesi için, ülkeler ihracatta öncelik verdiği sektörlerde AR-GE faaliyetlerini desteklemelidir. Hükümetler ekonomi politikalarını belirlerken, ihracatta öncü sektörlerde AR-GE yatırımlarını teşvik edecek şekilde kararlar almalıdır.

Türkiye Cumhuriyeti, kuruluşundan itibaren dönemler itibariyle değişiklik gösteren ekonomi politikaları uygulamıştır. Konjonktürel olarak dünya genelinde meydana gelen sosyal, politik ve ekonomik gelişmeler bu politikaların başarısını doğrudan veya dolaylı olarak etkilemiştir. 1980 öncesinde ithal ikameci kalkınma modeli uygulamaları yerini, ihracata yönelik kalkınma stratejilerine bırakmıştır. 1980 yılı itibariyle ortaya konulan ihracat kaynaklı büyüme modeli, günümüzde uygulanan ekonomik politikalar ile benzerlik göstermektedir. 24 Ocak kararları ile ekonomide serbestleşme dönemine giren Türkiye için ihracat, büyümenin en temel göstergesi haline gelmiştir.

Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler için sürdürülebilir ekonomik büyümenin ve toplumsal refah artışının sağlanabilmesi, teknoloji ve katma değeri yüksek ürünlerin ihraç edilmesi ile mümkün olacaktır. Bunun için de AR-GE harcamalarına verilen önemin artması ve ekonomide karar vericilerin bu doğrultuda politikalar oluşturması gerekmektedir.

Bu çalışma, Türkiye’de AR-GE harcamaları ile ihracat arasındaki nedensellik ilişkilerini ortaya koymayı amaçlayarak, ilgili politikaların oluşturulmasında yol gösterici olabilmeyi hedeflemektedir.

## **TEORİK LİTERATÜR**

Günümüz dünyasında inovasyon, makro düzeyde devletlerin, mikro düzeyde ise şirketlerin rakiplerine karşı üstünlük elde etme noktasında en önemli faaliyetlerden biri olarak değerlendirilmektedir. AR-GE faaliyetleri ise, inovasyonun gerçekleştirilmesi için gerekli çalışmaların bütünü olarak tanımlanmaktadır. İnovasyonun temel unsuru olan AR-GE harcamaları, şirketlere sağladığı avantajlar ile ülkelerin ihracat performansını da olumlu yönde etkilemektedir (Korkmaz vd., 2009: 86).

Ülkeler arası küresel rekabette öne çıkmak ve gelişmiş ülkeler seviyesine yükselmek, global ekonomide ancak yüksek teknoloji ürünler üretmek ile mümkün olmaktadır. Bu nedenle ülkelerin mevcut ekonomik konjonktürde kendine yer

bulabilmesi için, teknoloji ve yenilikçi sektörlere yatırım yapması gerekmektedir. AR-GE yatırımları ile üretim metotlarında yaşanan gelişmelerin, şirketler açısından maliyetleri azaltıcı etkisi, piyasada şirketlerin pazar payının ve rekabet gücünün artmasını sağlayacaktır (Baumol, 2002: 338; Azazi, 2002: 2).

Türkiye’de AR-GE yatırımlarının politika olarak ele alınması ilk olarak kalkınma planları ile başlarken, 80’li yıllara kadar gerçekleştirilen atılımlar dünya konjonktürü ile eş anlı bir gelişim gösterememiştir. 1980 yılına kadar kayda değer bir başarı elde edilememesinin temel sebebi, etkin politikaların verimli şekilde hayata geçirilememesinden kaynaklanmaktadır. Söz konusu dönemde Türkiye, gelişmiş ülkelerin başarıyla uyguladığı bilim ve teknoloji politikalarına ayak uyduramazken, bilim ve teknoloji alanında ülke sıralaması olarak oldukça gerilerde kalmıştır (DPT, 2005).

1980 yılı, tıpkı dünya genelinde olduğu gibi Türkiye için de önemli bir dönüşümün yaşandığı tarih olarak değerlendirilebilir. 1980 yılı itibariyle Dünya genelinde küreselleşmenin hız kazanması, ülkeler arasındaki ekonomik sınırların ortadan kalkmasını sağlamıştır. Diğer bir ifadeyle, şirketler yeni pazarlara kolaylıkla ulaşma imkânına erişmiştir. Küreselleşme, şirketler açısından sınırların kalkmasına olanak tanısa da bu durum aynı zamanda piyasada rekabet seviyesinin artmasına neden olmuştur. Bu noktada şirketler, pazar payları ile karlılıkları artırmak adına yeni metotlar geliştirmeye başlamıştır (Drezner, 2005: 842).

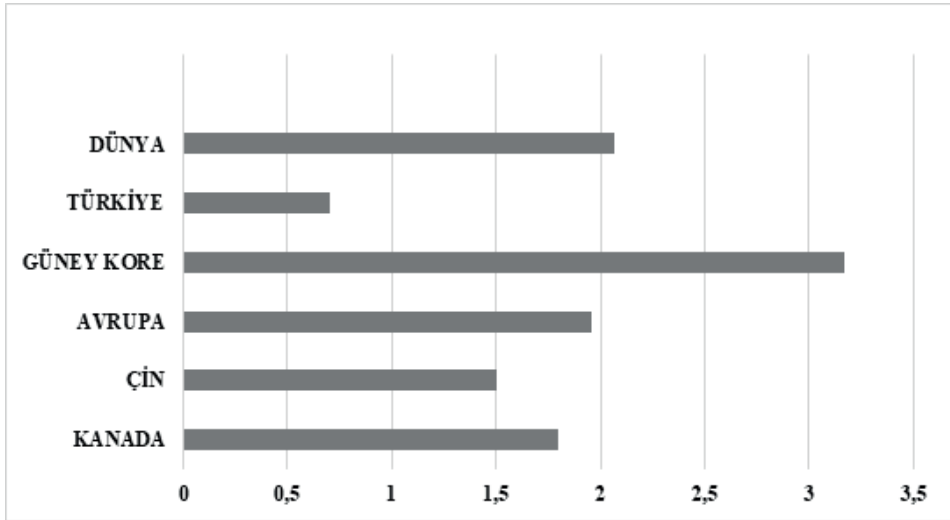
AR-GE yatırımları, şirketlerin verimliliklerini artırmak adına en önemli faaliyetlerinden biri haline gelmiştir. Bu bağlamda, şirketlerin hedeflerine ulaşma noktasında küreselleşme ile AR-GE faaliyetlerine daha çok önem verdiği görülmektedir. Bu durumun ortaya çıkmasında, yenilikçi üretim modelleri ile teknolojik seviyesi yüksek ürünlerin üretilmesinin, ancak AR-GE yatırımlarının gerçekleştirilmesi ile mümkün olacağı düşüncesi etkili olmaktadır. Mikro düzeyde şirketler açısından AR-GE harcamalarının avantajları, makro düzeyde ülke ekonomileri için de önemli faydaları beraberinde getirmektedir. Ülkelerin uluslararası rekabette söz sahibi olabilmesi ve sektörel olarak ülkelerin dünya genelinde pazar paylarını artırmaları, ihracat ile cari dengenin de olumlu yönde gelişmesine neden olacaktır (Lefebvre vd., 1998: 366).

Ekonomik büyümenin en önemli kalemlerinden biri olan ihracatta meydana gelen artışlar, ülkede kişi başına düşen Gayri Safi Yurt İçi Hasıla (GSYİH) miktarının da artmasını sağlayarak refah düzeyini yükseltecektir (Savrul ve Azazi, 2019: 88-89). Tüm bu artıları ile AR-GE yatırımları, devlet tarafından desteklenmekte ve teşvik edilmektedir. Nitekim ülkeler, ekonomi politikalarını AR-GE harcamalarını artıracak biçimde şekillendirmektedir (Bloom, 2002: 137).

1980’lerde Türkiye, Dünya ekonomisine paralel şekilde dışa dönük ve ihracatı ön plana alan politikaları benimsemiştir. Bu politikalar doğrultusunda, katma değeri düşük tarıma dayalı üretim modelinden, sanayi ağırlıklı ürünlerin ihraç edildiği bir

ekonomi politikasına geçiş yapılmıştır. Söz konusu dönemde, ihracat ve ekonomik büyüme rakamlarında olumlu gelişmelere rağmen, cari açık artış göstermiştir. Bunun temel nedeni, ihracattan elde edilen gelirin, yüksek katma değere sahip mallarda rekabet gücünü arttırmaya yönelik yatırımlara kanalize edilememesinde kaynaklanmaktadır. Nitekim benzer dönemde sanayi atılımında bulunan Uzak Doğu ülkeleri, bilim ve teknolojik altyapıya yatırım yaparak kişi başına düşen gelir sıralamasında üst basamaklara tırmanmışlardır (Göçer, 2014: 221).

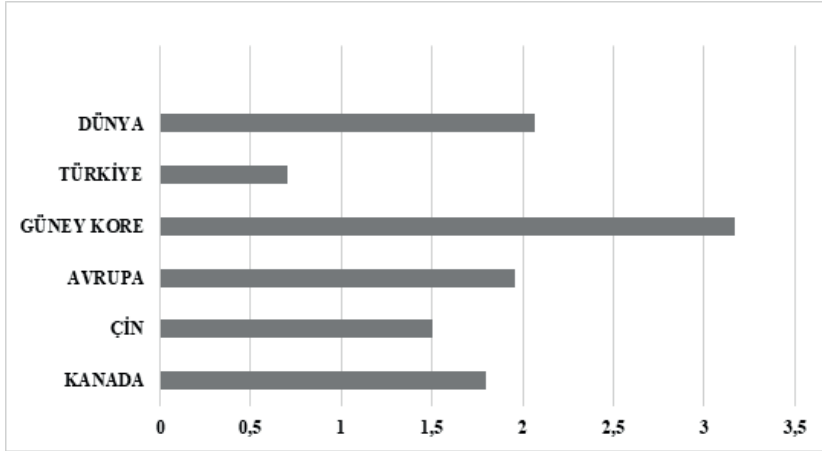
Kanada, Çin, Güney Kore, Türkiye ile Avrupa ve Dünya genelinde AR-GE harcamalarının GSYİH içerisindeki payı incelendiğinde, Avrupa ülkeleri ortalamasının 1996 yılında %1,7 iken, 2020 yılı itibariyle %2,32'ye yükseldiği, Dünya ortalamasının ise aynı dönemde %1,92'den %2,62'ye doğru artış gösterdiği ifade edilmektedir. Türkiye ile benzer dönemde atılım yapan Güney Kore'nin ise, 1996 yılında %2,21 olan AR-GE harcamalarının GSYİH içerisindeki payının 2020 yılında %4,81'e yükseldiği, söz konusu dönemde Türkiye'de ise bu oranın 1996 yılında %0,45 iken 2020 yılı itibariyle %1,08'e yükselerek 25 yıllık süreçte yüzde %240 artış gösterdiği tespit edilmiştir (<https://data.worldbank.org/>: E.T: 02.08.2022). Ancak tüm bu gelişime rağmen AR-GE harcamalarına ayrılan payın Dünya ortalamasına ve gelişmiş ülkelere kıyasla oldukça geride kaldığı söylenebilir.



**Grafik 1:** 1996-2020 Yılları Arasında AR-GE Harcamalarının GSYİH İçerisindeki Ortalama Payı (%)

**Kaynak:** <https://data.worldbank.org/>

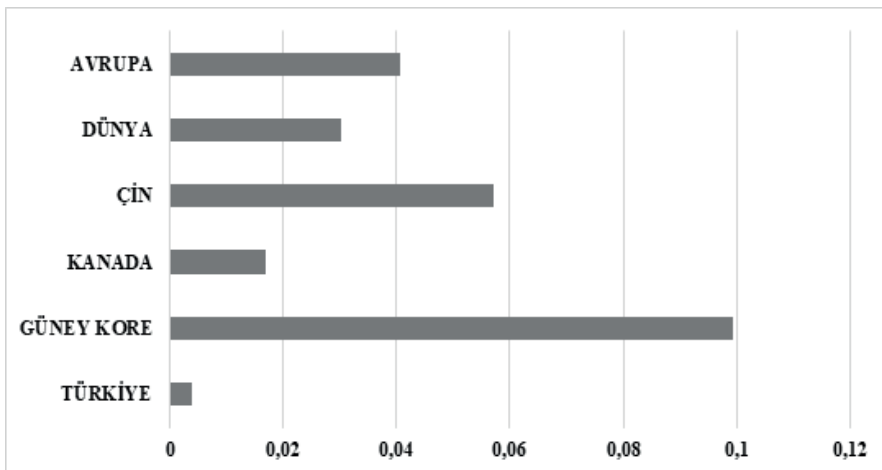
Grafik 1'de, AR-GE harcamalarının 1996-2020 yılları arasında GSYİH içerisindeki yüzdelik payının ortalaması gösterilmektedir. 25 yılı kapsayan dönemde, Dünya ortalamasının %2,06, Avrupa ortalamasının ise %1,95 olarak gerçekleştiği görülürken, Türkiye %0,70 ortalaması ile oldukça geride kaldığı görülmektedir.



**Grafik 2:** 2008-2020 Yılları Arasında Yüksek Teknoloji Gerektiren Ürün İhracatının GSYİH İçerisindeki Payı (%)

**Kaynak:** <https://data.worldbank.org/>

Grafik 2, 2008-2020 yılları arasında yüksek teknolojili ürünlerin ihracatının GSYİH içerisindeki yüzdelik payını göstermektedir. Grafikte yer alan Dünya ortalaması verileri 2011-2019 yılları arasındaki dönemi kapsamaktadır. Grafik incelendiğinde, Türkiye için bu payın 2008 yılında %0,28 iken 2020 yılı itibariyle %0,54'e yükseldiği görülmektedir. Aynı dönem içerisinde Güney Kore'de bu oranın 2008 yılında %9,44 iken, 2020 yılı itibariyle %9,93 olarak gerçekleştiği görülmektedir. 13 yıllık süreç değerlendirildiğinde, Türkiye'nin oran olarak Güney Kore'nin çok gerisinde kaldığı görülse dahi, söz konusu dönemde %92,8'lik bir gelişim göstermesi, gelişmiş ülkeler düzeyine yaklaşma noktasında olumlu sinyaller vermektedir.



**Grafik 3:** 2008-2020 Yılları Arasında Yüksek Teknolojili Ürün İhracatının GSYİH İçerisindeki Ortalama Payı (%)

**Kaynak:** <https://data.worldbank.org/>



Grafik 3'te, 2008-2020 yılları arasında yüksek teknoloji gerektiren ürün ihracatının GSYİH'daki oranının ülkelere ve bölgelere göre ortalaması alınmıştır. Söz konusu dönem için Türkiye'nin yalnızca gelişmiş ülkeler değil, aynı zamanda Avrupa ve Dünya ülkeleri ortalamasının da oldukça altında kaldığı görülmektedir. Bu noktada, ülke politikaları uyarınca 13 yıllık süreçte ciddi bir gelişim olmasına karşın, hala katedilmesi gereken uzun bir mesafe olduğu yadsınamaz bir gerçektir.

### **AMPIRİK LİTERATÜR**

Literatürde AR-GE harcamalarının ekonomide makro etkilerini ele alan çalışmalar değerlendirildiğinde, söz konusu yayımların çoğunlukla ekonomik büyüme üzerindeki etkisini ele aldığı görülürken, AR-GE harcamaları ile ihracat ilişkisini ele alan çalışmaların sınırlı sayıda kaldığı görülmektedir.

Canbay (2020), Türkiye'de AR-GE yatırımlarının ihracat üzerindeki etkisini ele aldığı çalışmada, 2004-2017 yılları arasındaki AR-GE yatırımlarının GSYİH içerisindeki payı ile ihracat verilerinden yararlanmışır. Çalışmada ekonometrik yöntem olarak ARDL sınır testi yaklaşımı uygulanmıştır. Çalışmanın neticesinde, AR-GE yatırımlarının kısa ve uzun dönemde ihracat üzerinde pozitif yönlü etkisinin bulunduğunu tespit etmiştir.

Dereli ve Salgar (2019), 1990-2015 yılları arasındaki dönemde AR-GE yatırımları ile GSYİH verilerini kullanarak yaptıkları çalışmalarında, iki değişken arasındaki Granger Nedensellik ilişkisini test etmişlerdir. Çalışmanın neticesinde, uzun dönemde AR-GE yatırımları ile GSYİH arasında çift yönlü nedensellik ilişkisi bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Acaravcı, Akalin ve Erdoğan (2019), 1990-2014 yılları arasındaki verileri kullanarak zaman serisi analizi yaptıkları çalışmalarında, Türkiye ekonomisinde AR-GE yatırımlarının kişi başına düşen reel ihracata etkilerini incelemişlerdir. Çalışma neticesinde, AR-GE yatırımlarının Türkiye'de kişi başına düşen reel ihracatı pozitif olarak etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Alper (2017), 1990-2015 yılları arasındaki dönemi incelediği çalışmada, AR-GE yatırımları ve yüksek teknolojili ürün ihracatının ekonomik büyüme üzerindeki etkisini araştırmıştır. Hatemi-J asimetric nedensellik analizi ile Bayer-Hanck eşbütünleşme analizi uygulanan çalışmanın sonucunda, AR-GE yatırımları ve yüksek teknolojili ürün ihracatından ekonomik büyümeye doğru negatif ve pozitif nedensellik ilişkilerinin olduğu tespit edilirken, ekonomik büyümeden AR-GE yatırımları ve yüksek teknolojili ürün ihracatına doğru sadece pozitif nedensellik ilişkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yıldırım ve Keskinoglu (2012), 1996- 2008 yıllarına ait verileri kullanarak 25 farklı sektörü inceledikleri çalışmalarındaki AR-GE yatırımları ile ihracat arasındaki nedensellik ilişkisini test etmişlerdir. Çalışmanın sonucunda, AR-GE yatırımlarından ihracat yönüne doğru nedensellik ilişkisi olduğunu, ancak

ihracattan AR-GE yatırımlarına doğru herhangi bir nedensellik ilişkisi bulunmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Bojnec ve Fertö (2011) OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) ülke grubuna üye olan 18 ülkeyi incelediği çalışmasında, 1995-2003 yıllarına ait verileri kullanarak AR-GE yatırımları ile imalat sanayi arasındaki nedensellik ilişkisini incelemiştir. Çalışmanın sonucunda, AR-GE harcamaları ile imalat sanayi arasında çift yönlü nedensellik ilişkisi olduğunu tespit etmiştir.

Wagner (2008), Doğu ve Batı Almanya’da ihracatın toplam gelirdeki payı ile AR-GE ve beşerî sermaye yatırımları arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında panel veri analizi yöntemi uygulamıştır. Çalışmanın neticesinde, AR-GE yatırımları ile beşerî sermaye yoğunluğunun ihracatın önemli bir belirleyicisi olduğunu tespit etmiştir.

Gittleman ve Wolff (1995), AR-GE yatırımları ile kişi başına düşen GSYİH arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmasında, 1960-1988 yılları arasındaki dönemi kapsayan verileri kullanmıştır. Çalışmanın neticesinde, gelişmiş ülkeler için iki değişken arasında çift yönlü nedensellik ilişkisi tespit edilirken, az gelişmiş ülkeler için herhangi bir nedensellik ilişkisine ait bulguya rastlanmamıştır.

## EKONOMETRİK ANALİZ

### Veri Seti

Türkiye’de 1996-2020 döneminde AR-GE harcamaları ile ihracat arasındaki ilişkinin belirlenmesi çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Çalışmada kullanılan değişkenlere ait veriler Dünya Bankası (World Data Bank) veri tabanından elde edilmiştir. AR-GE harcamalarına ait verilerin 1996 yılından itibaren ulaşılabilir olması, çalışmanın dönem seçiminde belirleyici olmuştur.

Çalışmada kullanılan değişkenlerin tanımlamalarına Eşitlik (1)’de yer verilmektedir.

**AR-GE:** Araştırma ve Geliştirme Harcamaları (% GSYİH) (1)

**İHR:** İhracat Oranı (% GSYİH)

Modeldeki değişkenler hakkında özet bilgi sağlayan tanımlayıcı istatistiklere Tablo 1’de yer verilmektedir.

**Tablo 1:** Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	Ortalama	Medyan	Standart Sapma	Minimum Değer	Maksimum Değer
AR-GE	0,701	0,687	0,219	0,361	1,088
İHR	24,044	23,566	3,218	18,810	32,597

### Ekonometrik Yöntem

Uygulamalı ekonometri literatüründe geniş kullanım alanına sahip olan Vektör Otoregresif Modeller (VAR) için, Sims (1980) ile Stock ve Watson (1990), bu modellerin parametre tahmininden ziyade değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarma üzerine kurulu olduğunu ifade etmişlerdir (Enders, 2014: 91). VAR modellerinin uygulanabilmesinin temel şartı, değişkenlerin durağan bir yapı sergilemesidir. Ayrıca değişkenler arasında uzun dönemli ilişkinin varlığı durumunda farklı model yaklaşımlarının kullanılmasının gerekmesinden dolayı, VAR modellerinin birçok uygulamasında araştırmacılar katsayılar üzerindeki kısıtlamalar olarak ifade edilen durağanlık ve uzun dönem ilişkisi gibi ekonometrik hipotezleri test etmek durumundadır. Bu sebepten söz konusu ön testlerden kaçınmak amacıyla birim kök ve değişkenler arasındaki eşbütünleşme ilişkisine dayanaklı test prosedürlerine ihtiyaç duyulmaktadır (Toda ve Yamamoto, 1995: 226). Bu ihtiyaca yönelik olarak Toda ve Yamamoto (1995), değişkenler arasındaki Granger nedenselliği araştırmak amacıyla, gecikmesi düzeltilmiş VAR model yaklaşımını kullanmışlardır. Toda – Yamamoto testi, durağan veya durağan olmayan VAR modelleri için uygulanabilir olması ve değişkenler arasındaki uzun dönem ilişkisine duyarlı olmayan bir yaklaşım olmasıyla diğer yöntemlerden farklılaşmaktadır (Kasabalı, 2004: 73).

Zapata ve Rambaldi (1997) ile Wolde-Rufael (2004, 2005)'e göre Toda-Yamamoto sahip olduğu esneklik ile Granger nedensellik testiyle ilgili sorunların önüne geçmiştir (Amiri ve Ventelou, 2012: 542). Durağanlık şartının aranmaması neticesinde, değişkenlerin düzey halleri kullanılarak VAR modelini tahmin etmek, olası yanlış tanımlamalarla ilişkili riskleri minimum seviyeye indirmekte ve olası bilgi kaybının önüne geçmektedir (Mavrotas ve Kelly, 2001: 100).

Toda – Yamamoto nedensellik testi için maksimum durağanlık seviyesinin ve uygun gecikme uzunluğunun belirlenmesi esastır. Bu doğrultuda ilk olarak modeldeki değişkenlerin durağanlıkları sınanır. Maksimum durağanlık seviyesinin belirlenmesi amacıyla, durağan olmayan değişkenlerin hangi seviyede durağanlaştıkları tespit edilir. Ardından VAR modeli tahmin edilerek bilgi kriterleri aracılığıyla uygun gecikme uzunluğu belirlenir.

Maksimum durağanlık seviyesi ile uygun gecikme uzunluğunun belirlenmesinin ardından, Eşitlik 2'de yer alan denklem kullanılarak belirlenen gecikme uzunluğu ile VAR model tahmin edilir ve değişkenlere Toda-Yamamoto testi uygulanır (Toda ve Yamamoto, 1995: 230).

$$p = k + d_{max} \quad (2)$$

p: Düzeltilmiş Gecikme Uzunluğu

k: Uygun Gecikme Uzunluğu

d<sub>max</sub>: Maksimum Durağanlık Seviyesi

Toda-Yamamoto testinin uygulanacağı gecikmesi düzeltilmiş VAR modeline Eşitlik 3 ve 4'te yer verilmektedir (Yılcıncı ve Özcan, 2010: 28).

$$Y_t = Y_0 + \sum_{i=1}^{p=k+dmax} \alpha_{1i} Y_{t-1} + \sum_{i=1}^{p=k+dmax} \beta_{1i} X_{t-1} + u_{1t} \quad (3)$$

$$X_t = Y_0 + \sum_{i=1}^{p=k+dmax} \alpha_{2i} Y_{t-1} + \sum_{i=1}^{p=k+dmax} \beta_{2i} X_{t-1} + u_{2t} \quad (4)$$

Toda-Yamamoto testinde gecikmesi düzeltilmiş VAR modelindeki katsayıların istatistiksel anlamlılığı,  $\chi^2$  dağılımına sahip Wald testi kullanılarak tespit edilir. Bu doğrultuda değişkenler arasındaki nedensellik ilişkileri belirlenir.

Toda-Yamamoto testi kapsamında, Eşitlik 3 ve 4'te yer alan denklemler için kurulan hipotezlere Eşitlik 5 ve 6'da yer verilmektedir.

$$H_0: \beta_{1i} = 0; X \text{ ten } Y \text{ ye doğru bir nedensellik ilişkisi yoktur.} \quad (5)$$

$$H_1: \beta_{1i} \neq 0; X \text{ ten } Y \text{ ye doğru bir nedensellik ilişkisi mevcuttur.}$$

$$H_0: \alpha_{2i} = 0; Y \text{ den } X \text{ e doğru bir nedensellik ilişkisi yoktur.} \quad (6)$$

$$H_1: \alpha_{2i} \neq 0; Y \text{ den } X \text{ e doğru bir nedensellik ilişkisi mevcuttur.}$$

## AMPİRİK BULGULAR

Toda-Yamamoto nedensellik testinin ilk aşamasında maksimum durağanlık seviyesinin tespiti için durağanlık araştırmalarında en çok tercih edilen testlerden olan Augmented Dickey Fuller (ADF) (1981) testi kullanılmıştır. Model değişkenleri olan AR-GE ve İHR için ADF test sonucu Tablo 2'de yer almaktadır.

**Tablo 2:** ADF Birim Kök Test Sonucu

Birim Kök Testi	ADF	
	Sabitli	Sabitli ve Trendli
Değişkenlerin Düzey Değerleri	Test İst.	
AR-GE I(0)	0,991	0,429
İHR I(0)	-1,947	-2,808
Birim Köklü Değişkenlerin Birinci Dereceden Farkları	Test İst.	
AR-GE I(1)	-7,051 <sup>a</sup>	-7,531 <sup>a</sup>
İHR I(1)	-5,354 <sup>a</sup>	-5,171 <sup>a</sup>

\* a değişkenlerin %1, b %5 ve c %10'de durağan olduğunu göstermektedir.

\* I(1), serilerin birinci farkını ifade etmektedir.

Temel hipotezi birim kökün varlığını gösteren ADF test sonucu incelendiğinde, AR-GE ve İHR değişkenlerinin düzey değerlerinde birim köklü oldukları ve ilk farkları alındığında yani I (1) seviyesinde durağan hale geldikleri görülmektedir. Bu durumda Toda-Yamamoto nedensellik testi için gerekli olan maksimum durağanlık seviyesi (d) 1 olarak tespit edilmiştir.

Analizin ikinci aşamasında, VAR model tahmin edilerek uygun gecikme uzunluğunun belirlenmesi gerekmektedir.

**Tablo 3:** VAR Modelinde Uygun Gecikme Uzunluğunun Belirlenmesi

Gecikme Uzunluğu (k)	LogL	LR	FPE	AIC	SC	HQ
0	-49,597	NA	0,304	4,486	4,585	4,511
1	-14,772	60,564*	0,020	1,806	2,102*	1,880
<b>2</b>	<b>-9,839</b>	<b>7,721</b>	<b>0,019*</b>	<b>1,725*</b>	<b>2,218</b>	<b>1,849*</b>

\* LR: Likelihood Ratio Değerini, FPE: Final Prediction Error kriterini, AIC; Akaike Bilgi Kriterini, SW: Schwartz Bilgi Kriterini, HQ: Hannan-Quinn Bilgi Kriterini ifade etmektedir.

Gecikme uzunluğunun belirlenmesi için başvuru ve Tablo 3'te yer alan bilgi kriterleri ve istatistik değerleri incelendiğinde, en uygun gecikme uzunluğunun (k) 2 olduğuna karar verilmektedir.

Eşitlik 2'de yer alan denklemden faydalanılarak (k+dmax: 2+1) düzeltilmiş gecikme uzunluğunun 3 olduğu tespit edilmiştir. Düzeltilmiş gecikme uzunluğu kullanılarak tahmin edilen VAR modelinden elde edilen ilgili katsayılar Wald testi uygulanarak ulaşılan Toda-Yamamoto nedensellik test sonucuna Tablo 4'te yer verilmektedir.

**Tablo 4:** Toda- Yamamoto Nedensellik Test Sonucu

Y	X	İlişkinin Yönü	Ki Kare Değeri	Olasılık Değeri	Sonuç	Yorum
AR-GE	İHR	İHR → AR-GE	13,288	0,001	Red	İhracattan AR-GE harcamalarına doğru bir nedensellik ilişkisi vardır.
İHR	AR-GE	AR-GE → İHR	7,123	0,028	Red	AR-GE harcamalarından ihracata doğru bir nedensellik ilişkisi vardır.

Tablo 4 incelendiğinde, iki durumda da ilgili değişkenler arasında nedenselliğin olmadığını ifade eden temel hipotezin reddedildiği görülmektedir. Bu durumda ihracattan, AR-GE harcamalarına ve AR-GE harcamalarından da ihracata doğru bir nedensellik ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak çalışmadan elde edilen bulgulara göre AR-GE harcamaları ile ihracat arasında çift yönlü nedensellik (AR-GE ↔ İHR) ilişkisi mevcuttur.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Ülkelerin dünya piyasalarında etkin bir rol alabilmesi ve en son yeniliklere uyum sağlayabilmesi, GSYİH içerisindeki AR-GE harcamalarına ait paylarını sürekli olarak artırması ile doğrudan ilişkilidir. AR-GE harcamalarıyla birlikte ekonomik büyümenin öncü etmenlerinden olan ihracat oranlarının, söz konusu AR-GE harcamaları neticesinde üretilen inovatif ürünlerin çeşidi ve miktarıyla olan yoğun ilişkisi, bu alanda ihracat oranlarının da ön plana çıkmasına sebebiyet vermektedir. Gerek ülkeler arasında rekabet sıralamasında gerekse de ekonomik büyüme üzerinde önemli rolleri bulunan AR-GE harcamaları ile ihracat oranları arasındaki nedensellik ilişkisi, Toda-Yamamoto nedensellik yaklaşımı kullanılarak test edilirken, elde edilen bulguların ilgili literatüre katkıda bulunması beklenmektedir. Çalışmada, Türkiye için 1996-2020 yılları arasındaki döneme ait verilerden yararlanılmıştır.

Toda-Yamamoto nedensellik yaklaşımı için ilk olarak, maksimum gecikme uzunluğu ile uygun gecikme uzunluğunun belirlenmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda değişkenlere uygulanan ADF testinin sonucunda maksimum gecikme uzunluğunun 1 olduğuna karar verilmiştir. Ardından VAR modeli tahmin edilerek bilgi kriterleri ve ilgili istatistiksel ölçüler yardımıyla uygun gecikme uzunluğunun 2 olduğu belirlenmiştir. Maksimum gecikme uzunluğu ile uygun gecikme uzunluğunun toplamından elde edilen düzeltilmiş gecikme uzunluğu ile nihai VAR modeli tahmin edilmiştir. Var modelinde değişkenlere ait katsayıların istatistiksel anlamlılıkları Wald testi ile sınanarak nedensellik ilişkileri tespit edilmiştir. Sonuç olarak AR-GE harcamaları ile ihracat arasında çift yönlü bir nedensellik ilişkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Çalışmadan elde edilen bulguların, Canbay (2020), Acaravcı, Akalin ile Erdoğan (2019) ve ihracatın ekonomik büyüme üzerindeki önemli etkisi göz önüne alındığında dolaylı olarak Dereli ve Salgar (2019) çalışmalarından elde edilen bulgularla benzer nitelikte olduğu görülmektedir.

Türkiye ekonomisinde çok önemli yere sahip AR-GE harcamaları ile ihracat oranları arasındaki çift yönlü nedensellik ilişkisinin tespiti, iki değişkenin ileriye yönelik tahminlerinde birbiri üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. AR-GE harcamalarındaki artışın ileriki dönemlerde ihracat oranları üzerinde bir artışa sebep olması, aynı şekilde ihracat oranlarındaki bir artışın da AR-GE harcamalarında artışa neden olması beklenmektedir. Elde edilen çift yönlü nedensellik ilişkisine ait bulgu ile karşılıklı etkileşim içerisinde olduğu tespit edilen AR-GE harcamaları ve ihracat oranlarından, herhangi birinin üzerinde gerçekleşecek bir etkinin diğerini de etkileyeceği öngörülmektedir.

Sonuç olarak, günümüz dünyasındaki rekabette geri kalmamak ve sürdürülebilir bir ekonomik büyümenin sağlanabilmesi adına, Türkiye'nin AR-GE harcamaları ve ihracata dayalı mevcut politikaları geliştirmesi ve daha yenilikçi politikaların üretilmesi hususunda ilgili çalışmaları gerçekleştirmesi gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- Acaravcı, A., Akalin, G., Erdoğan, S. (2019). Araştırma-Geliştirme Harcamalarının Türkiye İhracatına Etkileri. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37 (1), 1-16.
- Alper, A. E. (2017). Türkiye’de Patent, AR-GE Harcamaları, İhracat ve Ekonomik Büyüme Arasındaki İlişki: Bayer-Hanck Eş Bütünleşme Analizi. Uluslararası Politik, Ekonomik ve Sosyal Çalışmalar Kongresi (17-26). 9-11 Kasım 2017.
- Amiri, A. ve Ventelou, B. (2012). Granger Causality Between Total Expenditure on Health and GDP in OECD: Evidence from the Toda–Yamamoto Approach. *Economics Letters*, 116(3), 541-544.
- Azazi, H (2022). Relationship Between Employment, Confidence Index, And Cost Index: An Application For The Turkish Construction Sector. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 23(2), 1-14.
- Baumol, W. J. (2002). *The Free-Market Innovation Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Bloom, N., Chennells, L., Griffith, R. Ve Reenen, J. V. (2002). How Has Tax Affected the Changing Cost of R&D? Evidence from Eight Countries. *In the Regulation of Science and Technology*, 136-160. Palgrave Macmillan, London.
- Bojnec, S. ve Fertö, I. (2011). Impacts of Research and Development on Manufacturing Trade. *Zbornik Radova Ekonomskog Fakulteta u Rijeci*, 29(1), 65-88.
- Canbay, Ş. (2020). Türkiye’de Araştırma ve Geliştirme Harcamalarının İhracat Üzerindeki Etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 63, 131-140.
- Dereli, D. D., Salğar, U. (2019). AR-GE Harcamaları ile Büyüme Arasındaki İlişki: Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme. *Journal of Life Economics*, 6 (3), 345-360
- Dickey, D. A., ve Fuller, W. A. (1981). Likelihood Ratio Statistics For Autoregressive Time Series With A Unit Root. *Econometrica: Journal Of The Econometric Society*, 1057-1072.
- Drezner, Daniel W. 2005. Globalization, Harmonization, and Competition: the Different Pathways to Policy Convergence. *Journal of European Public Policy*, 12(5), 841-859.
- DPT, (2005). Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013) Bilim ve Teknoloji Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, DPT Yayınları.
- Enders, W. (2014). *Applied Econometric Time Series*, Fourth Edition.
- Gittleman, M. ve Wolff, E. N. (1995). R&D Activity and Cross-Country Growth Comparisons. *Cambridge Journal of Economics*, 19, 189-189.
- Göçer, İ. (2013). AR-GE Harcamalarının Yüksek Teknolojili Ürün İhracatı, Dış Ticaret Dengesi ve Ekonomik Büyüme Üzerindeki Etkileri. *Maliye Dergisi*, 165(2), 215-240.
- Kasabalı, C. (2004). Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarının Ekonomik Büyümeye Etkisi: Toda-Yamamoto Yaklaşımı. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Korkmaz, S., Ermeç, A. ve Yücedağ, N. (2009). İşletmelerin Yenilikçi Kabiliyetleri ve İhracat Performanslarına Etkileri, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 83-104.
- Lefebvre, E., Lefebvre, L. A. ve Bourgault, M. (1998). R&D-Related Capabilities as Determinants of Export Performance. *Small Business Economics*, 10(4), 365-377.
- Mavrotas, G. ve Kelly, R. (2001). Old Wine in New Bottles: Testing Causality Between Savings and Growth. *The Manchester School*, 69, 97-105.
- Savrul, M. ve Azazi, H. (2019). The Effects of Political Risk and Economic Policy Uncertainty on Foreign Direct Investments: A Panel Cointegration Analysis for Selected EU Countries. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 14(1),87-100.
- Sims, C. A. (1980). Macroeconomics and Reality. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 1-48.

- Stock, J. H. ve Watson, M. W. (1990). Business Cycle Properties of Selected US Economic Time Series, *Working Paper*, 1959-1988.
- Toda, H. Y. ve Yamamoto, T. (1995). Statistical Inference in Vector Autoregressions with Possibly Integrated Processes. *Journal of Econometrics*, 66(1-2), 225-250.
- Wagner, J. (2008). Exports and Firm Characteristics: First Evidence from Fractional Probit Panel Estimates. *University Of Lüneburg, Working Paper Series In Economics*, 97, [Www.Leuphana.De/Vwl/Papers](http://www.Leuphana.De/Vwl/Papers), (E.T.: 25.06.2022).
- Wolde-Rufael, Y. (2004). Disaggregated Industrial Energy Consumption and GDP: the Case of Shanghai, 1952–1999. *Energy Economics*, 26 (1), 69–75.
- Wolde-Rufael, Y. (2005). Energy Demand and Economic Growth: the African Experience. *Journal of Policy Modeling*, 27, 891–90.
- Yılancı, V. ve Özcan, B. (2010). Yapısal Kırılmalar Altında Türkiye İçin Savunma Harcamaları ile GSMH Arasındaki İlişkinin Analizi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(1), 21-33.
- Yıldırım, E. ve Kesikoğlu, F. (2012), AR-GE Harcamaları ile İhracat Arasındaki Nedensellik İlişkileri: Türkiye Örneğinde Panel Nedensellik Testi Kanıtları. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 32. (1), 165-180.
- Zapata, H. O. ve Rambaldi, A. N. (1997). Monte Carlo Evidence on Cointegration and Causation. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 59(2), 285-298.





# ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİNİN KARIYER GELİŞİM PERFORMANSLARINDA ZAMAN YÖNETİMİ BECERİLERİNİN ETKİSİ

Nurcan ÇETİNER<sup>1</sup>, Şerif DURMUŞ<sup>2</sup>

## GİRİŞ

Günümüz bilgi çağının getirmiş olduğu hızlı değişim ve gelişim, zaman kaynağının önemini daha da artırmıştır. Bu değişim ve gelişime ayak uydurabilmek, planlı hareket etme ve zamanı etkin şekilde yönetebilmeyi gerektirmektedir. Biriktirilemeyen, sonraya saklanamayan, bekletilmesi ve ertelenmesi mümkün olmayan zaman her birey gibi üniversite eğitimi gören öğrenciler için de en kıymetli kaynaktır. Okul başarısı, kendini geliştirme ve geleceğe hazırlama, sosyal faaliyetler, kendine, ailesine ve akran çevresine vakit ayırma gibi konularda iş hayatına atılma arifesinde olan üniversite öğrencilerinin zamanı yönetebilme becerisi önemli bir husustur. Öğrencinin zamanı etkin ve verimli kullanması, bugünkü akademik başarısına olduğu gibi gelecekteki kariyerine de etki edeceği yadsınamaz bir gerçektir.

Kariyer gelişimi yaşam boyu devam eden, uzun zaman gerektiren bir süreci ifade etmektedir. Kariyer gelişim sürecine bakıldığında gelecekte arzulanan hedeflere ulaşmak için eğitim ve gelişim çabalarının yoğun olduğu dönem üniversite eğitime denk gelmektedir. Bu dönemin verimli değerlendirilmesi iyi bir kariyer için önemli fırsatlar sağlayabilir. Yapılan çalışmalarda üniversite öğrencilerinin zaman yönetimi becerilerinin kariyer gelişimi performanslarına etki ettiği tespit edilmiştir (Akyüz ve Özdemir, 2022; Onağ vd., 2021; Majid vd., 2012). Zaman yönetimi becerileri yüksek olan öğrencilerin iş yaşamına atılma süreçlerinde gerek akademik başarılarının artması, gerekse kariyer kararlarının etkin planlanması ve doğru kararlar alınmasında etkili olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Çalışanların olduğu kadar, geleceğin işgücü adayı olan öğrencilerin de kariyerlerini daha iyi

1 Öğr. Gör. Dr., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Kazım Karabekir Meslek Yüksekokulu, Orcid: 0000-0002-0108-5849, nurcancetiner@kmu.edu.tr.

2 Öğr. Gör. Dr., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Kazım Karabekir Meslek Yüksekokulu, Orcid: 0000-0003-1906-5528, serifdurmus@kmu.edu.tr.

planlamaları, onların iş yaşamlarında daha üretken, mutlu ve başarılı bireyler haline gelebilmelerine olanak sağlayacaktır (Onağ vd., 2021: 697-702).

Bu bağlamda araştırmanın konusunu öğrencilerin zaman yönetimi becerilerinin kariyer gelişim performansı üzerine etkisi oluşturmaktadır. Çalışmada ortaya konan araştırma modelinde zaman yönetimi becerileri ve alt boyutlarının (zaman planlaması, zaman tutumları, zaman harcattırıcılar) kariyer gelişim performansı ile etkileşimleri ele alınmıştır.

Temel amacı öğrencilerin zaman yönetimi becerilerinin onların kariyer geliştirme planlarında etkisinin olup olmadığını belirleyebilmek olan çalışmada, “Üniversite öğrencilerinin kariyer gelişim performanslarını onların zaman yönetimi becerileri etkilemekte midir?” sorusuna yanıt aranmıştır.

Alan yazın incelendiğinde öğrencilerin zaman yönetimi becerileri ile ilgili olarak, zaman yönetimi becerilerinin alt boyutlarından zaman planlaması boyutunun yüksek düzeyde olmasının öğrencilerin, zamanını daha iyi kullananlar sınıfında olup zamanlarını harcamada kendilerinin söz sahibi olduklarını göstermektedir. Zaman tutumları alt boyutunun yüksek düzeyde olması öğrencilerin, zamanlarını iyi yönettikleri, her şeyi uzun zaman aralığında düşündüklerini ifade etmektedir. Zaman harcattırıcıları alt boyutunun yüksek düzeyde olması ise öğrencilerin eğitim ve kariyer gayelerinden uzaklaşırans unsurlara daha fazla eğilimli olduklarının göstergesidir (Alay ve Koçak, 2002: 13). Çalışma, üniversite öğrencilerinin zaman yönetimi becerilerinin düzeyini belirleyerek zamanı nasıl yönettiklerini kavrayabilmelerine yardımcı olacağı gibi, onların kariyer gelişimlerinin etkin sağlanabilmesinde zaman yönetimi becerilerinin etkisini ortaya çıkarmaya da olanak sağlayacaktır. Ayrıca öğrencilerin zaman yönetimi becerilerinin düşük düzeyde olması durumunda gerekli önlemler alınarak zamanı etkin kullanabilmelerinde ve kariyer gelişimlerinin etkin sağlanabilmesinde zaman yönetimi becerilerinin etkisi ortaya konularak da onların kariyer geleceklerinin planlamalarında bir yol gösterici olduğundan çalışma önem arz etmektedir.

### **KARİYER GELİŞTİRME PERFORMANSI**

16. yüzyılda ortaya çıkan kariyer kavramı, kamu alanında devlet memurluğu ile birlikte kullanılmaktayken 1970’li yıllarda bugünkü anlamıyla ele alınmaya başlanmıştır. Örgütte verimliliğin artırılmasında insan faktörünün önemli bir yerinin olduğunun görülmesiyle personel yönetimi yerini insan kaynakları yönetimine bırakmış, bununla birlikte kariyer kavramına olan ilgi artmıştır (Türkkahraman ve Şahin, 2010: 77). Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre “bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık” (TDK sözlüğü, 2022) olarak tanımlanan kariyer kavramı Fransızca bir sözcük olan “carriere” kelimesinden gelmekte olup meslek, izlenen yol, hayattaki tercih gibi anlamlarda kullanılmaktadır (Mohan Bursalı ve Bayrak Kök, 2018: 48). Kariyer, Witzel’e (1999: 43) göre “bir bireyin çalışma yaşamı boyunca iş değişikliği veya

üst kademelere terfiyi içinde barındıran eğitim ve çabaların tamamı” şeklinde tanımlanırken, Rosenberg’e (1983: 485) göre “insanın, hayat boyu elde ettiği işe dair tecrübe ve yaşantılara yönelik algılamış olduğu tutum ve davranışların tümü” olarak tanımlanmaktadır. Kariyer kavramı genel olarak bireyin çalışma hayatındaki izlediği yol ve işleri tanımlamak için kullanılsa da kavram bundan daha fazlasını ifade etmektedir (Türkkahraman ve Şahin, 2010: 76). Kariyer bir kişinin sosyal statüsünü, maddi gücünü, hayatta üstlendiği rolleri etkilemekle beraber kişinin kendini gerçekleştirme çabasında önemli bir yol gösterici unsurdur (Niles ve Joann, 2013: 15; Kahraman vd., 2018: 53). Kariyer süreci bireyin kendini ve çevresini tanıması, iş ve eğitim imkânları hakkında bilgi sahibi olması, başarmanın yollarını araması ve tüm bunları planlamasını kapsayan uzun soluklu bir süreçtir. Bu da yaşam boyu devam eden, ciddi zaman ve çaba gerektiren bir süreçtir (İlter, 2021: 2). Tanımlardan da anlaşılacağı üzere kariyer bireyin terfi, saygınlık, kendini gerçekleştirme ve daha yüksek gelir elde etme gibi amaçlarla mesleğinde eğitim ve tecrübe yoluyla kat ettiği mesafeyi ifade etmektedir.

Kariyer gelişiminin, bireyin örgütteki bilgi ve kabiliyetlerinin geliştirilmesi, meslekte ilerlemesinin desteklenmesi gibi örgütsel yönünün (Akın, 2005: 5) yanı sıra hayatın her safhasını içine alan, okul hayatından, iş yaşamına kadar yaşam boyu devam eden (Eryılmaz ve Mutlu, 2017: 228) bireysel yönü de bulunmaktadır. Bireysel kariyer başarısında insan sermayesi, örgütün desteği, kişinin sosyo-demografik durumu ve bireyi diğerlerinden ayıran kişilik özellikleri (Ng vd., 2005: 367) kişinin sosyal yaşamındaki sorumlulukları, rolleri, rutinleri, ilgi ve uğraşlarının etkisi olmaktadır. Bu yönüyle bireyin sosyal hayatı, kariyerinin oluşumunu besleyen bir kaynak olmaktadır (Kaya, 2018: 12). Kariyer aşamalarına bakıldığında 20’li yaşlara kadar keşfetme, 20-35 yaş arası kurma, 36-50 yaş arası kariyer ortası, 50-65 yaş arası kariyer sonu ve 60-75 yaş arası emeklilik olarak adlandırıldığı görülmektedir (Yılmaz, 2013: 148). Kariyer gelişiminin, bireyin doğuştan başlayarak tüm yaşamı boyunca devam eden uzun soluklu bir süreç olduğu görülmektedir. Bu süreçte bireyin seçeceği meslek ve izleyeceği kariyer hedeflerinin belirginleşmeye başlaması keşfetme ve kurma dönemlerine denk gelmektedir. Genel olarak üniversite eğitiminin gerçekleştiği dönemi kapsayan bu aşamalarda bireyin tutum ve davranışları tüm hayatını etkileyebilmektedir.

Zamanı verimli ve etkin kullanabilme becerisi eğitim yoluyla edinildiği gibi bireyin eğitim hayatına da katkılar sağlamaktadır (Akyürek, 2021: 140; Gayef, Tapan ve Sur, 2017: 247; Başak Uzun ve Arslan, 2008: 429; Alay ve Koçak, 2003: 326; Britton ve Tesser, 1991: 405; Macan vd., 1990: 760). Üniversite öğrencilerinin zamanını verimli ve etkin yönetmesi kendini geliştirme, akademik başarının artırılması, geleceğe hazırlanarak iyi bir kariyer planlaması yapılmasına önemli katkılar sağlamaktadır (Akyürek, 2021: 141).

## ZAMAN YÖNETİMİ BECERİLERİ

Zaman kavramı üzerine kaleme alınan ilk çalışmalardan biri Aristoteles'in Fizik adlı eseridir. Buna göre zaman, geride kalmış ve şuan var olmayan geçmiş ile henüz var olmayan gelecek olarak ele alınırken ele avuca gelmeyen, varlığı tartışılır bir şeydir (Aristoteles, 1996: 11). Zaman, insanların kontrolü dışında vuku bulan geçmişten geleceğe doğru birbirini izleyerek devam eden (Smith, 1998: 24) benzersiz ve değerli bir kaynaktır (Tutar, 2011: 17). Zaman, geri getirilmesi mümkün olmayan, satın alınamayan, yerine yenisi konulamayan, ödünç alınıp verilemeyen bir değerdir (Kıran vd., 2019: 238). Hareket ve eylemi içinde barındıran zaman, her insanın eşit şekilde sahip olduğu, sürekli yaşamasına rağmen çok da üzerinde durmadığı hatta tam anlamıyla tarif edemediği bir kavramdır (Durmuş ve Çelik, 2020: 79). Ömür süresi göz önünde bulundurulduğunda, insanın sınırlı olan zaman kaynağını verimli kullanması önemli bir husus olmaktadır (Doğan, 2018: 151). Daha sonra kullanma imkânı olmayan, depolanamayan, geri getirilemeyen bir varlık olan zamandan en iyi şekilde yararlanabilmek ancak zamanı doğru yönetebilmekle mümkündür.

1950, 1960'lı yıllarda zaman yönetimi ile ilgili çalışmalar yapılmaya başlanmış ve zamanın nasıl yönetilmesiyle ilgili bazı yöntemler önerilmiştir (Claessens vd., 2007: 256). Danimarka'dan dünyaya yayılan zaman yönetimi, yöneticilerin yoğun iş ortamında zamanı en iyi şekilde planlamasını ve kullanmasını amaçlayan bir eğitim aracı olarak ortaya çıkmıştır. Bugüne geldiğimizde de başarıyı hedefleyen profesyonel yöneticiler için önemini korumaktadır (Koch, 1998: 147). Zaman yönetimi, amaçlanan hedeflere ulaşmak için belli zaman sınırları içinde etkili ve verimli şekilde hareket edebilmek şeklinde tanımlanabilir (Yıldız, 2018: 81). Tracy'e göre zaman yönetimi, istikrarlı şekilde uygulanarak öğrenilebilen strateji, taktik ve tekniklerden oluşan bir beceri setidir (Tracy, 2013: 3). Geçmişten günümüze başarının temelini, zamanın doğru yönetilmesi oluşturmuştur (Alaca vd., 2022: 50). İnsanın hayatını yönetmesi zamanını yönetmesiyle mümkün olmaktadır. Zamanı yönetmek insana fazladan zaman kazandırmaktan ziyade yaşamına daha fazla katkı sağlamayı mümkün kılar (Altuntaş ve Kayıhan, 2013: 48). Zamanın yönetilmesi ile daha az stres, daha fazla üretkenlik ortaya çıkmakta, belirlenen hedeflere ulaşma çabası başarıyı getirmektedir (Alay ve Koçak, 2002: 9). Kararsızlık, erteleme, önceliklerin, hedef ve amaçların belirsizliği, sorumluluk almaktan çekinme, mükemmeliyetçilik, hayır demeyi bilmemek, gereksiz toplantı ve telefon konuşmaları gibi birçok zaman tuzağı bulunmaktadır (Efil, 2015: 256). Zamanı etkin kullanmanın önündeki bu ve benzeri engelleri bilmek ve bunlara karşı önlemler almak zamanı yönetmenin temelini oluşturmaktadır (Akyüz vd., 2020: 416).

Britton ve Tesser (1991) zaman yönetimi becerilerini zaman planlaması ve zaman tutumları olarak ele almış, zaman planlamasını da kısa vadeli zaman planlaması ve uzun vadeli zaman planlaması şeklinde incelemiştir. Kısa

vadeli zaman planlaması günlük veya haftalık gibi kısa vadede yapılan zaman planlamasını kapsarken, uzun vadeli zaman planlaması daha geniş bir zaman aralığını kapsayan zaman planlamasını ifade etmektedir. Ayrıca Britton ve Tesser zaman yönetimi becerileri altında zaman tutumu boyutuna yer vermiştir. Zaman tutumu bireyin sahip olduğu zamanı etkin ve verimli şekilde kullanma konusunda sorumlu hissetmesi ve bu konuda tutum ve davranış sergilemesi durumudur (Britton ve Tesser, 1991: 407). Zaman yönetimi becerilerinde ele alınan diğer bir boyut ise zaman harcattırıcılarıdır. Zaman harcattırıcılar boyutu, bireyin zamanını kötü şekilde kullanması, kötü alışkanlıklarla zamanını boşa harcamasına yönelik ifadeleri içinde barındırmaktadır (Alay ve Koçak, 2002: 13).

İçinde bulunduğumuz bilgi çağı teknoloji ve iletişim alanında hızlı gelişmeleri beraberinde getirmiş ve hayatın her alanını etkilemiştir. Teknoloji, bilgiye hızlı şekilde ulaşımı kolaylaştırmanın yanında zaman tuzaklarından biri olarak da karşımıza çıkabilmektedir. Bu hususta özellikle eğitim ve çalışma hayatında yer alan z kuşağının gerek ders başarısı gerekse de kariyer planlaması açısından zamanını etkin ve verimli kullanması daha da önemli hale gelmiştir. Bireyin zamanı yönetebilme kabiliyeti eğitim yoluyla gelişmekte ve eğitim hayatı ve geleceğine etki edebilmektedir (Akyüz ve Özdemir, 2022: 296). Önceliklerini bilen, zamanını planlayarak yaşayan üniversite öğrencisi hedeflerine ulaşmada daha başarılı olmakta, başarılı öğrenci başarılı toplum ve ülkeyi meydana getirmektedir (Çolak vd., 2018: 44). Alan yazında yapılan çalışmalar incelendiğinde bireyin zaman yönetimi becerisinin akademik başarı ve kariyer gelişimini etkilediği görülmektedir (Akyüz ve Özdemir, 2022; Minghui vd., 2021; Onağ vd., 2021; Akyüz vd., 2020; Bezci, 2018; Doğan, 2018; Gayef, vd., 2017; Nasrullah ve Khan, 2015; Adebayo, 2015; Kenny vd., 2009; Başak vd., 2008; Aluede vd., 2006; Britton ve Tesser, 1991; Macan vd., 1990).

## **YÖNTEM**

### **Amaç, Evren ve Örneklem**

Çalışmanın temel amacı öğrencilerin zaman yönetimi becerilerinin onların kariyer geliştirme planlarında etkisinin olup olmadığını belirleyebilmektir. Öğrencilerin kariyer gelişimlerinde zaman yönetimi becerilerinin etkisini belirleyebilmek adına “Üniversite öğrencilerinin kariyer gelişim performansları onların zaman yönetimi becerileri etkilemekte midir?” sorusuna yanıt aranmıştır.

Araştırma sorunsalından yola çıkılarak araştırma hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

H<sub>1</sub>: Öğrencilerin zaman yönetimi becerileri ile kariyer gelişim performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1a</sub>: Zaman harcattırıcılar alt boyutu ile öğrencilerin kariyer gelişim performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1b}$ : Zaman planlaması alt boyutu ile öğrencilerin kariyer gelişim performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1c}$ : Zaman tutumları alt boyutu ile öğrencilerin kariyer gelişim performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_2$ : Öğrencilerin zaman yönetimi becerileri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

$H_3$ : Öğrencilerin kariyer gelişim performansları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

$H_4$ : Öğrencilerin zaman yönetimi becerileri yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

$H_5$ : Öğrencilerin kariyer gelişim performansları yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Araştırmanın evrenini 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesinde öğrenim gören 15.133 öğrenci (KMÜ, 2022) oluşturmaktadır. Google form üzerinden hazırlanan anket formunun linki ([https://docs.google.com/forms/d/1TAj1NuUk3fZmWkiLkijFJy0Y92EKJ6AWko8Cb\\_8-jGU/edit](https://docs.google.com/forms/d/1TAj1NuUk3fZmWkiLkijFJy0Y92EKJ6AWko8Cb_8-jGU/edit)) gerekli izinler alınarak ilgili birimler tarafından, gerek e-posta gerekse üniversitenin uygulaması aracılığı ile öğrencilere ulaştırılmıştır. Araştırma evrenini oluşturan 15.133 öğrenciye gönderilen anket linki aracılığı ile 25.05.2022-25.07.2022 tarihleri arasında toplam 248 öğrenciden dönüt alınabilmektedir. Tarayıcı nitelikte olan çalışmada elde edilen veriler üzerinde araştırma hipotezleri sınanmıştır.

Çalışma, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu tarafından 24.05.2022 tarih ve E-75732670-020-71174 sayı ile uygun bulunmuştur.

### **Veri Toplama Araçları**

Üç bölümden oluşan anket formunun ilk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik dört ifade bulunmaktadır. Anket formunun ikinci bölümünde öğrencilerin zaman yönetimi becerileri düzeylerini belirlemek amacıyla Britton ve Tesser'ın (1991) geliştirdikleri, Türkçe'ye Alay ve Koçak (2002) tarafından çevrilen ve geliştirilen "Zaman Yönetimi Envanteri (ZYE)" kullanılmıştır. Ölçek, "zaman planlaması", "zaman tutumları" ve "zaman harcattırıcıları" olmak üzere üç alt boyut ve toplam 27 ifadeden oluşmakta olup, ölçeğin Cronbach's Alpha güvenirlik değerleri zaman planlaması alt boyutu için 0,88, zaman tutumları alt boyutu için 0,66, zaman harcattırıcıları alt boyutu için 0,47 ve ölçeğin toplam Cronbach's Alpha güvenirliği 0,87 olarak belirtilmiştir (Alay ve Koçak, 2002: 12). ZYE'nin alt boyutlarında zaman planlamasına ait 16. ifade, zaman tutumları boyutunda bulunan 2., 6. ve 7. ifadeler ile zaman harcattırıcılar boyutunun tüm ifadeleri tersine ifadelerdir.

Anket formunun üçüncü bölümünde ise, öğrencilerin kariyer gelişim performanslarını belirleyebilmek adına Welbourne ve arkadaşlarının geliştirdiği “Rol Tabanlı Performans Ölçeğinin” kariyer becerileri boyutundan Whelan vd. (2020) tarafından uyarlanan “Kariyer Gelişim performansı” ölçeği kullanılmıştır. Ölçek dört ifadeden oluşmaktadır ve ölçeğin Cronbach’s Alpha güvenilirliği Whelan vd. (2020)’nin çalışmalarında 0,91 olarak, Akyüz ve Özdemir’in (2022) çalışmalarında 0,865 olarak belirtilmiştir.

### Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerlik Yapıları

Araştırma kapsamında elde edilen veriler üzerinde istatistiksel analizlerin yapılabilmesi için öncelikli olarak verilerin normal dağılıp dağılmadığı test edilmiştir. Verilerin analizinde SPSS 21.0 Programı kullanılmıştır ve örneklem sayısı 30’dan büyük olduğu için (N=248) normallik sınaması için Kolmogorov-Smirnov verilerine bakılmıştır.

**Tablo 1:** Ölçeklerin Normallik Sınamaları Sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov				
	Statistic	df	Sig.	Çarpıklık	Basıklık
<b>Zaman Yönetimi Becerileri</b>	,047	248	,200	,005	-,268
Zaman Planlaması	,053		,088	,082	-,260
Zaman Tutumları	,124		,000	,037	,587
Zaman Harcattırıcılar	,111		,000	-,715	,873
<b>Kariyer Gelişim Performansı</b>	,223		,000	-1,216	,647

Tablo1’de görüleceği üzere zaman yönetimi becerileri değişkenine ve alt değişkenlerinden zaman planlamasına ait verilerin normal dağıldığı (Kolmogorov-Smirnov değerlerinin  $p>0,05$ ) ama söz konusu değişkenin diğer alt boyutları ile kariyer gelişim performansı değişkenleri için elde edilen Kolmogorov-Smirnov değerlerinin  $p<0,05$  olmasından dolayı verilerin normal dağılmadığı görülmektedir. Alan yazında belirtildiği üzere likert tipi ölçeklerin kullanıldığı çalışmalarda, Kolmogorov-Smirnov testlerinde p değeri genellikle 0,05 değerinden küçük olacağından, verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirleyebilmek için ölçek verilerinin çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerlerine bakılmaktadır (Saruhan ve Özdemirci, 2016: 241). Tabachnick ve Fidell’e göre (2013: 79) çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1.5 ve +1.5 değer arasında olması verilerin normal dağıldığının göstergesidir ve bu durumda araştırma sonucu elde edilen 248 veri üzerinde gerçekleştirilen normallik analizi sonucunda Kolmogorov-Smirnov değerlerinin  $p<0,05$  olmasına karşın, çarpıklık ve basıklık değerlerinin kabul edilebilir aralıkta olması sonucu verilerin normal dağıldığı söylenebilmektedir.

Tablo2’de de görüleceği üzere ölçeklerin güvenilirlik katsayıları (Cronbach’s Alpha) sırasıyla; zaman yönetimi becerilerinin 0,814, ölçeğin alt boyutları zaman planlaması 0,886, zaman tutumları 0,216, zaman harcattırıcılar 0,582; kariyer

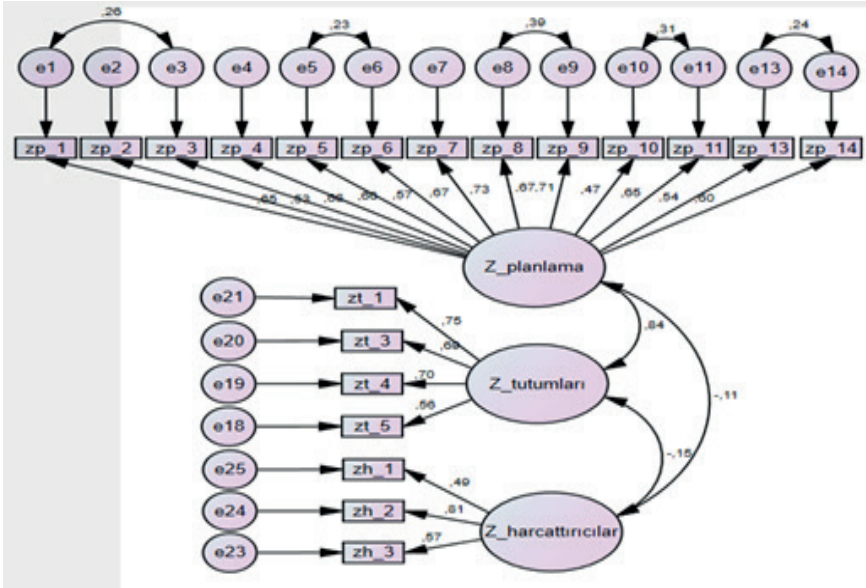


gelişim performansı ölçeğinin ise 0,935 olarak bulunmuştur. Zaman tutumları alt boyutunun güvenilirliği düşük olduğundan, ölçek ifadelerinden “Zamanınızı planlama işinde kendinizi geliştirmeye ihtiyaç duyuyor musunuz?” ve “İnsanlara hayır diyememekten ötürü kendinizi sık sık okul işlerinizi engelleyen işlerle meşgul durumda bulur musunuz?” ifadelerinin silindiğinden güvenilirlik değerlerinin artacağı görülmüştür. Söz konusu ifadeler çıkarılarak analiz tekrarlandığında ölçeğin zaman tutumları alt boyutunun güvenilirlik düzeyi 0,567 olmuş, ölçeğin tamamının güvenilirliği 0,848 olduğu görülmüştür. Bu nedenle zaman tutumları alt boyutunda bulunan iki ifadenin çıkarılması uygun görülmüştür.

**Tablo 2:** Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları

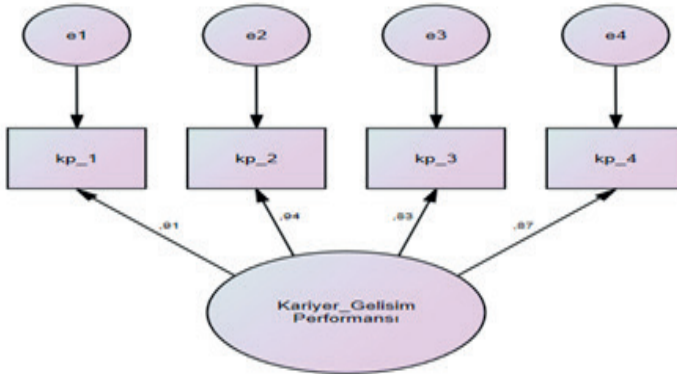
	Cronbach's Alpha	İfadeler Silindikten Sonra Cronbach's Alpha
<b>Zaman Yönetimi Becerileri</b>	,814	,848
Zaman Planlaması	,886	,886
Zaman Tutumları	,216	,567
Zaman Harcattırıcılar	,582	,582
<b>Kariyer Gelişim Performansı</b>	,935	,935

Zaman yönetimi becerileri ölçeğinin yapı geçerliliği için, AMOS24 programı kullanılarak yapısal eşitlik modeli ile DFA uygulanmıştır. Ölçeğin alt faktörleri ve ölçek maddelerinin faktör yükleri Şekil 1’de görülmektedir. Ölçekte yer alan zaman planlaması boyutu 12. ve 16. ifadeler, zaman tutumları boyutu 7. ifadeleri ile zaman harcattırıcılar boyutu 4. ifadelerin faktör yüklerinin düşük olması ve zaman planlaması boyutu 15. ifadenin hem zaman tutumları boyutunda hem de zaman planlaması boyutunda çapraz yüklenme eğiliminde olması nedeniyle analiz sürecinde söz konusu ifadeler çıkarılmış olup, uyum indis değerleri sırasıyla CMIN/DF ( $\chi^2/df$ )=2,247; GFI=,863; CFI=,886; RMSEA=,071 olarak hesaplanmıştır. İlgili değerlerin analiz için yeterli olmadığına anlaşılması üzerine aynı faktör altında yer alan 1. ile 3., 5. ile 6., 8. ile 9., 10. ile 11., 13. ile 14. ifadelerin hata katsayıları arasında kovaryans oluşturulmuş ve yeni uyum indis değerleri CMIN/DF( $\chi^2/df$ )= 1,694; GFI=,902; CFI=,938; RMSEA=,053 olarak hesaplanmıştır. Tüm uyum indis değerlerinin mükemmel uyum değerleri düzeyinde olduğu görülmektedir (Saruhan ve Özdemir, 2016, s.295; Gürbüz, 2021: 79). Zaman Yönetimi Becerileri ölçeğinin DFA sonuçları Şekil1’de görüldüğü gibidir.



Şekil 1: Zaman Yönetimi Becerileri Ölçeği DFA Sonuçları

Kariyer gelişim performansı ölçeğinin yapı geçerliliği için, AMOS24 programı kullanılarak yapısal eşitlik modeli ile uygulanan DFA sonuçlarına göre ölçeğin uyum indis değerleri  $CMIN/DF(x^2/df)=1,134$ ;  $GFI=,996$ ;  $CFI=,100$ ;  $RMSEA=,023$  olarak hesaplanmış ve tüm uyum indis değerlerinin mükemmel uyum değerleri düzeyinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kariyer gelişim performansı ölçeğinin DFA sonuçları Şekil 2'de görüldüğü gibidir.



Şekil 2: Kariyer Gelişim Performansı Ölçeği DFA Sonuçları

DFA analizi sonucunda ölçeklerin güvenilirlik analizleri tekrarlanmış olup, sonuçlar Tablo 3'te görüleceği üzere, ölçeklerin güvenilir ve kendi içinde tutarlı oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 3:** DFA Sonrası Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları

	Cronbach's Alpha
<b>Zaman Yönetimi Becerileri</b>	,875
Zaman Planlaması	,895
Zaman Tutumları	,766
Zaman Harcattırıcılar	,638
<b>Kariyer Gelişim Performansı</b>	,935

## BULGULAR VE TARTIŞMA

Ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinin ardından katılımcılara ait demografik bilgilere ait veriler Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4:** Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

	Frekans	Yüzde Oranı %	Kümülatif Yüzde Oranı		Frekans	Yüzde Oranı %	Kümülatif Yüzde Oranı
<b>Cinsiyet</b>				<b>Yaş</b>			
<b>Erkek</b>	76	30,6	30,6	<b>22 ve altı</b>	217	87,5	87,5
<b>Kadın</b>	172	69,4	100,0	<b>23 ve üzeri</b>	31	12,5	100,0
<b>Toplam</b>	<b>248</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>Toplam</b>	<b>248</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Araştırma hipotezlerini sınamak amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda öğrencilerin zaman yönetimi becerileri ile kariyer gelişim performansları arasında  $p < 0,01$  düzeyinde pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r = ,356$ ). Tablo5'te görüleceği üzere korelasyon analizi sonucunda öğrencilerin zaman yönetimi becerileri ile kariyer gelişim performansları arasındaki ilişkinin kuvvetinin orta düzeyde, anlamlı ve olumlu olduğu görülmektedir. Öğrencilerin zaman yönetimi becerilerinin alt boyutlarından zaman planlaması ile kariyer gelişim performansları arasında  $p < 0,01$  düzeyinde pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki ( $r = ,326$ ), zaman tutumları ile kariyer gelişim performansları arasında  $p < 0,01$  düzeyinde pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki ( $r = ,347$ ) bulunmuştur. Zaman yönetimi becerilerinin alt boyutlarından zaman harcattırıcılar ile öğrencilerin kariyer gelişim performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre " $H_1$ : Öğrencilerin zaman yönetimi becerileri ile kariyer gelişim performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır"; " $H_{1b}$ : Zaman planlaması alt boyutu ile öğrencilerin kariyer gelişim performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır"; " $H_{1c}$ : Zaman tutumları alt boyutu ile öğrencilerin kariyer gelişim performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır" hipotezleri istatistikî olarak desteklenmiş olup, " $H_{1a}$ : Zaman harcattırıcılar alt boyutu ile öğrencilerin kariyer gelişim performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır" hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 5:** Korelasyon Analizi

		1	2	3	4	5	Ort	Std Hata
<b>Zaman Yönetimi Becerileri</b>	Pearson Correlation	1					3,1183	,65128
	Sig. (2-tailed)							
Zaman Planlaması	Pearson Correlation	,959**	1				2,9017	,79745
	Sig. (2-tailed)	,000						
Zaman Tutumları	Pearson Correlation	,783**	,674**	1			3,3165	,88887
	Sig. (2-tailed)	,000	,000					
Zaman Harcattırıcılar	Pearson Correlation	,106	-,097	-,122	1		3,7930	,93907
	Sig. (2-tailed)	,096	,128	,056				
<b>Kariyer Gelişim Performansı</b>	Pearson Correlation	,356**	,326**	,347**	,010	1	3,7470	1,1401
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,878			

\*\**. Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed)*

*N=248*

Öğrencilerin zaman yönetimi becerilerinin kariyer gelişim performansları üzerindeki etkinin düzeyini test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 6'da görüleceği üzere R değeri korelasyon analizinde de bulunan ve ilişkinin gücünü gösteren ,356 değeridir. Bununla birlikte tabloda öğrencilerin zaman yönetimi becerilerinin kariyer gelişim performanslarının varyansını yaklaşık olarak %12,7 oranında açıkladığı bulunmuştur. ANOVA ve katsayılar kısmında anlamlılık sütunları incelendiğinde modelin ve bağımsız değişken olan zaman yönetim becerilerinin  $p < 0,01$  düzeyinde istatistikî olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Katsayı kısmına bakıldığında ise denklemin sabit değerinin 1,803 olduğunu, kariyer gelişim performansları katsayısının ise ,623 olduğu görülmektedir. Yani zaman yönetimi becerilerindeki her 1 (bir) birimlik artış, kariyer gelişim performanslarında ,623'lük bir artışın olacağını göstermektedir.

Bu bağlamda regresyon modeli aşağıdaki biçimde formüle edilebilmektedir:

$$\text{Kariyer gelişim performansı} = 1,803 + 0,623 * \text{Zaman Yönetimi Becerileri}$$

**Tablo 6:** Zaman Yönetimi Becerilerinin Kariyer Gelişim Performansı Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli

<b>Model Özeti</b>						
Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası		
1	,356 <sup>a</sup>	,127	,123	1,06752		
<b>ANOVA<sup>b</sup></b>						
Model	Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	Sig.	
Regresyon	40,717	1	40,717	35,729	,000 <sup>b</sup>	
Atık (Residual)	280,343	246	1,140			
Toplam	321,060	247				
<b>Katsayılar<sup>b</sup></b>						
Model	Std. Edilmemiş Katsayılar		Std. Edilmiş Katsayılar	t	Sig.	
	β	Std. Hata	Beta			
1	<b>Sabit</b>	1,803	,332		5,427	,000
	Zaman Yönetimi Becerileri	,623	,104	,356	5,977	,000

a. Predictors: (Sabit), Zaman Yönetimi Becerileri

b. Bağımlı Değişken: Kariyer Gelişim Performansı

Öğrencilerin zaman yönetimi becerilerinin alt boyutlarının kariyer gelişim performansları üzerindeki etkinin düzeyini test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. İlk olarak zaman planlaması alt boyutunun kariyer gelişim performansı üzerindeki etkinin düzeyi incelenmiştir.

Tablo 7’de görüleceği üzere R değeri korelasyon analizinde de bulunan ve ilişkinin gücünü gösteren ,326 değeridir. Bununla birlikte tabloda öğrencilerin zaman planlamalarının kariyer gelişim performanslarının varyansını yaklaşık olarak %11 oranında açıkladığı bulunmuştur. ANOVA ve katsayılar kısmında anlamlılık sütunları incelendiğinde modelin ve bağımsız değişken olan zaman planlamasının  $p < 0,01$  düzeyinde istatistikî olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Katsayı kısmına bakıldığında ise denklemin sabit değerinin 2,396 olduğunu, kariyer gelişim performansları katsayısının ise ,466 olduğu görülmektedir. Yani zaman planlamasındaki her 1 (bir) birimlik artış, kariyer gelişim performanslarında ,466’lık bir artışın olacağını göstermektedir. Bu bağlamda regresyon modeli aşağıdaki biçimde formüle edilebilmektedir:

$$\text{Kariyer gelişim performansı} = 2,396 + 0,466 * \text{Zaman Planlaması}$$

Öğrencilerin zaman yönetimi becerilerinin zaman tutumları alt boyutunun kariyer gelişim performansı üzerindeki etkinin düzeyi incelemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları Tablo8'de verilmiştir.

**Tablo 7:** Zaman Planlamanın Kariyer Gelişim Performansı Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli

Model Özeti						
Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası		
1	,326 <sup>a</sup>	,106	,102	1,08013		
ANOVA <sup>b</sup>						
Model	Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	Sig.	
Regresyon	34,055	1	34,055	29,189	,000 <sup>b</sup>	
Atık (Residual)	287,006	246	1,167			
Toplam	321,060	247				
Katsayılar <sup>b</sup>						
Model	Std. Edilmemiş Katsayılar		Std. Edilmiş Katsayılar		t	Sig.
	$\beta$	Std. Hata	Beta			
1	<b>Sabit</b>	2,396	,259		9,239	,000
	Zaman Planlama	,466	,086	,326	5,403	,000

a. Predictors: (Sabit), Zaman Planlama b. Bağımlı Değişken: Kariyer Gelişim Performansı

Tablo8'de görüleceği üzere R değeri korelasyon analizinde de bulunan ve ilişkinin gücünü gösteren ,347 değeridir. Bununla birlikte tabloda öğrencilerin zaman tutumlarının kariyer gelişim performanslarının varyansını yaklaşık olarak %12 oranında açıkladığı bulunmuştur. ANOVA ve katsayılar kısmında anlamlılık sütunları incelendiğinde modelin ve bağımsız değişken olan zaman planlamanın  $p < 0,01$  düzeyinde istatistikî olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Katsayı kısmına bakıldığında ise denklemin sabit değerinin 2,270 olduğunu, kariyer gelişim performansları katsayısının ise ,445 olduğu görülmektedir. Yani zaman tutumlarındaki her 1 (bir) birimlik artış, kariyer gelişim performanslarında ,445'lik bir artışın olacağını göstermektedir. Bu bağlamda regresyon modeli aşağıdaki biçimde formüle edilebilmektedir:

$$\text{Kariyer gelişim performansı} = 2,270 + 0,445 * \text{Zaman Tutumları}$$

**Tablo 8:** Zaman Tutumlarının Kariyer Gelişim Performansı Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli

Model Özeti						
Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası		
1	,347 <sup>a</sup>	,121	,117	1,07132		
ANOVA <sup>b</sup>						
Model	Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	Sig.	
Regresyon	38,718	1	38,718	33,735	,000 <sup>b</sup>	
Atık (Residual)	282,342	246	1,148			
Toplam	321,060	247				
Katsayılar <sup>b</sup>						
Model		Std. Edilmemiş Katsayılar		Std. Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
		$\beta$	Std. Hata			
1	Sabit	2,270	,263		8,621	,000
	Zaman Tutumları	,445	,077	,347	5,808	,000

a. Predictors: (Sabit), Zaman Tutumları

b. Bağımlı Değişken: Kariyer Gelişim Performansı

Öğrencilerin zaman yönetim becerileri ve kariyer gelişim performanslarının demografik değişkenlerden yaşlarına ve cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini analiz etmek için, her bir faktörün de iki düzeyinin olmasından dolayı bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır.

**Tablo 9:** Yaş ve Cinsiyete Göre Zaman Yönetimi Becerileri ve Kariyer Gelişim Performanslarındaki Farklılaşma

			N	Ort	S.S.	t	p
<b>Zaman Yönetimi Becerileri</b>	Cinsiyet	Kadın	172	3,1608	,65709	-1,571	,118
		Erkek	76	3,0224	,63169		
	Yaş	22 ve altı	217	3,0945	,64839	-1,516	,138
		23 ve üzeri	31	3,2855	,65755		
<b>Kariyer Gelişim Performansı</b>	Cinsiyet	Kadın	172	3,8140	1,08968	-1,326	,187
		Erkek	76	3,5954	1,24095		
	Yaş	22 ve altı	217	3,6935	1,16044	-,42774	,024
		23 ve üzeri	31	4,1210	,91713		

Tablo 9’da görüleceği üzere öğrencilerin zaman yönetim becerileri ve kariyer gelişim performanslarının cinsiyete göre farklılık göstermediği, zaman yönetim

becerilerinin öğrencilerin yaşlarına göre farklılık göstermediği ancak kariyer gelişim performanslarının öğrencilerin yaşlarına göre farklılık gösterdiği, öğrencilerin yaşları büyüdükçe kariyer gelişim performansları düzeylerinin de arttığı görülmektedir. Bu durumda “ $H_2$ : Öğrencilerin zaman yönetimi becerileri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.”, “ $H_3$ : Öğrencilerin kariyer gelişim performansları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.”, “ $H_4$ : Öğrencilerin zaman yönetimi becerileri yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezleri reddedilmiş olup, “ $H_5$ : Öğrencilerin kariyer gelişim performansları yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilmiştir.

## SONUÇ

Araştırma bulgularında öğrencilerin zaman yönetimi becerileri ile kariyer gelişim performansları arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğrencilerin zaman yönetimi becerileri ile kariyer gelişim performansları arasındaki ilişkinin kuvvetinin orta düzeyde, anlamlı ve olumlu olduğu görülmektedir. Onağ vd. (2021) yapmış oldukları çalışma sonucunda öğrencilerin zaman kullanma becerilerinin kariyer gelişimini olumlu yönde etkilediği, Majid vd. (2012) lisans öğrencilerinin katılmış olduğu çalışma sonucunda karar verme, problem çözme, zaman yönetimi gibi sosyal becerilerin kariyer gelişimine etki ettiği sonuçlarına ulaşmışlardır. Üniversite öğrencileri üzerine Akyüz ve Özdemir (2022) ’in yapmış olduğu çalışmada da zaman yönetimi becerilerinin öğrencilerin kariyer geliştirme performansı üzerinde etkisinin olduğu sonucuna ulaştıkları görülmektedir. Çalışma ile elde edilen bulguların alan yazınla örtüştüğü görülmektedir.

Öğrencilerin zaman yönetimi becerilerinin alt boyutlarından zaman planlaması ile kariyer gelişim performansları arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu, zaman tutumları ile kariyer gelişim performansları arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Üniversite öğrencileri üzerine Akyüz ve Özdemir (2022) ’in yapmış olduğu çalışmada zaman yönetimi becerilerinin alt boyutları olan “zaman planlama”, “zaman tutumları” boyutlarının kariyer gelişim performansı üzerinde etkisinin olduğu görülmüştür. Bu yönüyle alan yazında yapılmış olan çalışmaların sonuçları çalışmamız sonuçlarını destekler mahiyette olduğu görülmektedir.

Zaman yönetimi becerilerinin alt boyutlarından zaman harcattırıcılar ile öğrencilerin kariyer gelişim performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bununla beraber Akyüz ve Özdemir (2022) ’in elde ettiği bulgularda zaman yönetimi becerilerinin zaman harcattırıcılar alt boyutunun kariyer gelişim performansı üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Bu veriler çalışmamızın sonucunu desteklememektedir.

Öğrencilerin zaman yönetimi becerilerinin öğrencilerin yaşlarına ve cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde



Onağ vd.(2021) çalışmalarında öğrencilerin zaman yönetimi becerileri ile yaşları arasında istatistiksel olarak fark olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Bulgularımızdan farklı olarak Macan vd. (1990: 765)'nin çalışmalarında öğrencilerin zaman yönetimi davranışları ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki olduğu yaşlarının arttıkça zaman yönetimi davranışlarını daha sık katıldıkları sonucuna ulaşmışlardır. Başak vd. (2008: 429) çalışmalarında öğrencilerin yaşları arttıkça zaman yönetim beceri düzeylerinin de arttığı sonucuna ulaşmışlardır. Macan vd. (1990: 765) ayrıca kız öğrencilerin zaman yönetimi becerileri düzeylerinin erkeklerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Çalışmada ayrıca öğrencilerin kariyer gelişim performanslarının öğrencilerin yaşlarına göre farklılık gösterdiği, öğrencilerin yaşları büyüdükçe kariyer gelişim performansları düzeylerinin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma bulguları göstermektedir ki, üniversite öğrencilerinin zaman yönetimi becerileri düzeyleri arttıkça kariyer gelişim performansları da artmakta, öğrencilerin geleceklelerini şekillendirecekleri kariyerleriyle ilgili kararları almada hâkim konumda olmalarına yardımcı olmaktadır. Geleceğin insan kaynağı adayı olan üniversite öğrencilerinin gerek akademik başarılarının artırılmasında gerekse kendilerini iş dünyasına hazırlayabilmeleri açısından zaman yönetimi becerilerini geliştirmeye ve zamanı etkin kullanmalarına yönelik eğitimlere yönlendirilmeleri uygun olacaktır. Ayrıca üniversitelerin öğrencilerin zaman yönetimi becerilerini geliştirmeye yönelik teorik eğitimlerin yanı sıra uygulamalı eğitimlere de ders içeriklerinde yer vermesi öğrencilerin kariyer gelişimlerini planlamada daha etkili olmalarına yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Çalışma öğrencilerin zaman yönetimi becerilerinin kariyer gelişim performansları üzerine etkisini incelemeye yönelik olarak iki değişkenle sınırlandırılmıştır. Gelecek çalışmalarda öğrencilerin zaman yönetimi becerilerinin kariyer gelişim performansları üzerine etkisinde farklı değişkenlerin (akıllı telefon bağımlılığı, sosyal medya bağımlılığı, öz-yeterlilik, hedef yönelimi, kariyer uyum yeteneği vb. gibi) aracılık ve düzenleyicilik rolü üstlenip üstlenmediğine yönelik araştırmalar gerçekleştirilebilir. Araştırma modeli kamu ve özel üniversite öğrencileri arasındaki ayrıma göre tekrarlanabilir. Bulgular demografik değişkenler arasında yaş ve cinsiyete göre öğrencilerin zaman yönetimi becerileri ile kariyer gelişim performansları arasında ilişkinin net olarak belirlenmediğini göstermektedir. İlerleyen çalışmalarda örneklem grubu genişletilerek demografik değişkenlerin bireylerin zaman yönetimi becerileri ve kariyer gelişim performansları üzerinde etkili olup olmadığı tekrar sınanabilir.

**KAYNAKÇA**

- Adebayo, F. A. (2015). Time Management and Students Academic Performance in Higher Institutions, Nigeria-A Case Study of Ekiti State. *International Research in Education*, 3 (2), 1-12.
- Akın, A. (2005). "Takım Kariyer Modeli" ile Proje Takımlarında Kariyer Geliştirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25, 1-18.
- Akyürek, M. İ. (2021). Üniversite Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerileri. *Yükseköğretim Dergisi*, 11 (1), 139-147.
- Akyüz, M., Taşkın Yılmaz, F., ve Aldemir, K. (2020). Zaman Yönetim Becerilerinin Akademik Başarı ile İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (73), 414-424.
- Akyüz, N. E. ve Özdemir, M. (2022). Üniversite Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerilerinin Kariyer Gelişim Performansına Etkisi, Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 57 (1), 294-311.
- Alaca, N., Yıldız, A., Zeytin, Y., Karaca, M., ve Dilek, B. (2022). COVID-19 Pandemisi Sürecinde Fizyoterapi ve Rehabilitasyon Bölümü Öğrencilerinin Fiziksel Aktivite, Uyku Kalitesi ve Zaman Yönetimi Becerilerinin Değerlendirilmesi. *Gevher Nesibe Journal of Medical&Health Sciences*, 7 (16), 49-59.
- Alay, S. and Koçak, S. (2002). Time Management Survey: Validity and Reliability. *Hacettepe University Faculty of Education Journal*, 22 (22), 9-13.
- Alay, S., ve Koçak, S. (2003). Üniversite Öğrencilerinin Zaman Yönetimleri ile Akademik Başarıları Arasındaki İlişki, Eğitim Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 35 (35), 326-335.
- Altuntaş, O. ve Kayıhan, H. (2013). Üniversite öğrencilerinin zaman yönetimi farkındalıklarının incelenmesi. *Ergoterapi ve Rahabilitasyon Dergisi*, 1 (2), 47-54.
- Aluede, O., Imhonde, H., ve Eguavoen, A. (2006). Academic, Career and Personal Needs of Nigerian University Students. *Journal of Instructional Psychology*, 33 (1), 50-57.
- Aristoteles. (1996). *Fizik. Zaman Kavramı*. (S. Babür, Çev.) Ankara: İmge Kitapevi.
- Başak, T., Uzun, Ş., ve Arslan, F. (2008). Hemşirelik Yüksek Okulu Öğrencilerinin Zaman Yönetimi. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 7 (5), 429-434.
- Bezci, H. (2018). Spor Bilimleri Fakültesi Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerilerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kırıkkale.
- Britton, B. K., ve Tesser, A. (1991). Effects Of Time Management Practices on College Grades. *Journal of Educational Psychology*, 83 (3), 405-410.
- Claessens, B. J., Van Eerde, W., ve Rutte, C. G. (2007). A Review of The Time Management. *Personnel Review*, 36 (2), 255-276.
- Çolak, F. D., Akyürek, G., Abaoğlu, H., ve Bumin, G. (2018). Üniversite Öğrencilerinde Zaman Yönetimi Becerileri ile İyilik Hali Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Ergoterapi ve Rehabilitasyon Dergisi*, 6 (1), 43-48.
- Doğan, Ö. (2018). Zaman yönetimi ve akademik başarı ilişkisi: Artvin Çoruh Üniversitesi, Hopa İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde bir uygulama. *AÇÜ Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (1), 149-174.
- Durmuş, Ş., ve Çelik, A. (2020). Sanal Kaytarma Davranışları ve Zaman Yönetimi Etkileşimi: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Araştırma Görevlileri Örneği. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12 (1), 79-86.
- Efil, İ. (2015). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (Cilt 13). Bursa: Dora Yayınevi.
- Eryılmaz, A., ve Mutlu, T. (2017). Yaşam Boyu Gelişim Yaklaşımı Perspektifinden Kariyer Gelişimi ve Ruh Sağlığı. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 9 (2), 227-249.
- Gayef, A., Tapan, B., ve Sur, H. (2017). Relationship Between Time Management Skills and Academic Achievement of The Students in Vocational School of Health Services. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 20 (2), 247-257.
- Gürbüz, S. (2021). *AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi Temel İlkeler ve Uygulamalı Analizler*. 2. Baskı, Seçkin Yayınevi: Ankara.
- İlter, İ. (2021). Lisans Öğrencilerinin Akademik Başarıları ve Kariyer Kararı Öz-Yeterliklerinin Lisansüstü Eğitim Niyetlerine Etkisi. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 11 (1), 1-13.

- Kahraman, H. B., ve Afacan Fındıklı, M. (2018). Kariyer Yönetimi Kapsamında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerine Yönelik Algıların Çalışma Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (2), 51-68.
- Kaya, A. (2018). Kariyer Gelişim Sürecinin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinin Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Test Edilmesi. Doktora Tezi, Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Kenny, M. C., Aluede, O., ve McEachern, A. G. (2009). A Comparison of Counselling Students' Needs In The United States And Nigeria. *Australian Journal of Guidance and Counselling*, 19 (1), 41-55.
- Kıran, Z., Mülazınoğlu Ballı, Ö., ve İlhan, A. (2019). Fiziksel Aktivite Yapma Durumlarına Göre Üniversite Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerileri. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 17 (3), 237-244.
- Koch, R. (1998). *The 80/20 Principle: The Secret of Achieving More With Less*. New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group.
- Macan, T. H., Shahani, C., Dipboye, R. L. and Phillips, A. P. (1990). College Students' Time Management: Correlations with Academic Performance and Stress. *Journal of Educational Psychology*, 82 (4), 760-768.
- Minghui, W., Qinglin, W., ve Bo, X. (2021). The Effect of College Students' Time Management Disposition on Career Decision-Making Anxiety: The Mediating Role Of Career Decision-Making Self-Efficacy. *The Journal of Xinyang Normal University (Philosophy and Social Science Edition)*, 41(4), 100-106.
- Mohan Bursalı, Y., ve Bayrak Kök, S. (2018). İnsan Kaynaklarında Değişimin Yeni Yönelimi: Kariyer Yönetimi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5 (3), 46-67.
- Nasrullah, S., ve Khan, M. S. (2015). The Impact of Time Management on The Students' Academic Achievements. *Journal of Literature, Languages and Linguistics*, 11, 66-71.
- Ng, T. W., Eby, L. T., Sorensen, K. L., ve Feldman, D. C. (2005). Predictors of Objective and Subjective Career Success: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 58 (2), 367-408.
- Niles, S. G., ve Joann, H.-B. (2013). *Career Development Interventions in the 21st Century* (Cilt 4). Boston: Pearson.
- Onağ, Z., Çevik, S., ve Erdem, Y. (2021). Is There A Relationship Between The Time Management Skills of Sports Manager Candidates And Career Decision Self-Efficacy? *African Educational Research Journal*, 9(3), 696-703.
- Saruhan, Ş.C ve Özdemirci, A. (2016). *Bilim, Felsefe ve Metodoloji*. İstanbul, Beta Basım.
- Smith, H. W. (1998). *Hayatı ve Zamanı Yönetmenin 10 Doğal Yasası*. (A. Çelbiş, Çev.) İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Rosenberg, J. M. (1983). *Dictionary of Business and Management*. New York: John Wiley and Sons.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston, Pearson.
- Tracy, B. (2013). *Time Management*. New York: American Management Association.
- Tutar, H. (2011). *Zaman Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Türkkahraman, M., ve Şahin, K. (2010). Kadın ve Kariyer. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2 (1), 75-88.
- Welbourne, T. M., Johnson, D. E. ve Erez, A. (1998). The Role-Based Performance Scale: Validity Analysis Of A Theory-Based Measure. *Academy of Management Journal*, 41, 540-555.
- Witzel, M. (1999). *The IEBM dictionary of Business and Management*. London: International Thomson Business Press.
- Whelan, E., Brooks, S. ve Islam, A.K.M.N. (2020). Applying The Sobc Paradigm To Explain How Social Media Overload Affects Academic Performance. *Computers & Education*, 143, 1-12.
- Yıldız, K. (2018). Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Zaman Yönetimi ve Stres Algılarının İncelenmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 8(3), 80-99.
- Yılmaz, A. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar* (Cilt 3). Ankara: Seçkin Yayın.