

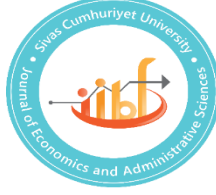
**25(3):2024**



# **Journal of Economics and Administrative Sciences**

Published By  
Sivas Cumhuriyet University  
<http://esjournal.cumhuriyet.edu.tr>

E-ISSN: 2687-4032



Cumhuriyet University Journal of Economics and Administrative Sciences– JEAS  
Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi–İİBD

Cilt -Volume 25 | Sayı –Issue 3 | Yıl-Year 2024

## Dergi Hakkında

<b>Dergi Adı</b>	Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi–İİBD
<b>Diğer Adı (Çevirisi)</b>	Cumhuriyet University Journal of Economics and Administrative Sciences– JEAS
<b>e-ISSN</b>	2687-4032
<b>Yayın Aralığı</b>	Yılda 4 Sayı (Ocak & Nisan & Temmuz & Ekim)
<b>Dergi Web Sitesi</b>	<a href="http://esjournal.cumhuriyet.edu.tr">http://esjournal.cumhuriyet.edu.tr</a>
<b>Yayına Başlangıç</b>	2000
<b>Baş Editör</b>	Doç. Dr. Zekai Şenol
<b>Yayıncı</b>	Sivas Cumhuriyet Üniversitesi
<b>İmtiyaz Sahibi</b>	Prof. Dr. Gülay Ercins
<b>Yayımlandığı Ülke</b>	Türkiye
<b>Yayın Modeli</b>	Açık Erişim
<b>Yayın İçeriği</b>	İİBD’de; iktisadi ve idari bilimlerin temel alanlarında (İktisat, İşletme, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, Maliye, Uluslararası İlişkiler, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri gibi) uygulamalı veya kuramsal çalışmalara, model önerilerine, analiz ve değerlendirmelere, nicel ve nitel araştırmalara yer verilir.
<b>Okur Kitlesi</b>	İİBD’nin hedef kitlesi, sosyal bilimler alanında araştırmalarını sürdüren profesyoneller ile bu alana ilgi duyan öğrenciler, okurlar ve kurumlardır.
<b>Yayın Dili</b>	Türkçe- İngilizce

## Hakkında

Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nin bünyesinde çevrim içi yayınlanan çok disiplinli ve disiplinler arası hakemli, uluslararası ve akademik bir dergidir. Derginin temel amacı iktisadi ve idari bilimlerin temel alanlarında, akademik çalışmaları yayınlamaktır. Derginin yayın dili Türkçe ve İngilizcedir. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2022 itibarıyla Ocak, Nisan, Temmuz ve Ekim aylarında olmak üzere yılda dört kez yayımlanarak faaliyetlerine devam eden süreli ve hakemli bir dergidir. Dergimiz; TR-DİZİN, ERIH PLUS, EBSCO ve DOAJ veri tabanlarında taranmaktadır.

## Ücret Politikası

Makalenin Editör Kurulu ve Alan Editörlerinin ön değerlendirmesini geçmesi halinde, yazarların dergiye yönelik maliyetlerin karşılanması amacıyla "Sivas Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi banka hesabına 950 TL" yatırması gerekmektedir. (Talep edilen ücret, dergimizin yayın süreçlerinde alan editörü, hakem, yabancı dil editörü ve yazım-yayın destek aşamalarında ilgili kişilere ödeme olarak kullanılmaktadır.)

Hakem değerlendirme süreci ancak gönderim ücreti ödendikten sonra başlayacaktır.

Hesap bilgileri makalenin ön değerlendirme sürecinden geçmesi durumunda yazara bildirilecektir. Ödeme açıklamasında Makale ID'si ve yazar ad-soyadı belirtilmelidir.

Gönderim ücreti makalenin hakem değerlendirmeleri sonucunda ya da Yayın Kurulu kararı ile ret edilmesi ve/veya yayımlanmaması halinde iade edilmez. Hakem ya da editör değerlendirmelerine dair farklı yorumlar ileri sürülerek yapılan iade talepleri dikkate alınmayacaktır.

## Arşiv Politikası

1. Yayıncı, yazarlara, bir makalenin kendi kendine arşivleme (yazarın kişisel web sitesi) ve/veya yayımlandıktan sonra kurumsal bir havuzda arşivleme için bir makalenin (yayıncı pdf) nihai yayınlanmış sürümünün kullanılmasına izin verir.

2. Yazarlar, makalelerini halka açık ve/veya ticari konu tabanlı arşivlerde kendi kendilerine arşivleyebilirler. Ambargo süresi yoktur ancak yayınlanan kaynak belirtilmeli ve dergi ana sayfasına veya makalelerin DOI'sine bir bağlantı ayarlanmalıdır.

3. Yazarlar makalenin çıktısını PDF belgesi olarak indirebilirler. Yazarlar makalenin kopyalarını meslektaşlarına herhangi bir ambargo olmaksızın gönderebilir.

## Hakemlik Türü

Çift Taraflı Kör Hakemlik

## İncelemede Geçen Süre

Ortalama iki aydır.

## İntihal Kontrolü

Turnitin ve iThenticate

**Yayın ve Danışman Kurulu | Editorial and Advisory Board**

**Prof. Dr. Fatih Ertugay**

Sivas Cumhuriyet University | Faculty of  
Economics and Administrative Sciences  
Department of Political Science and  
Public Administration  
fertugay@cumhuriyet.edu.tr  
ORCID: 0000-0001-8469-4393

**Prof. Dr. Ersan Öz**

Pamukkale Univesity | Faculty Of  
Economics And Administrative Sciences  
Department Of Public Finance  
ersanoz@pau.edu.tr  
ORCID:0000-0002-1847-8841

**Prof. Dr. Sabri Çiftçi**

Kansas State University | Department of  
Political Science  
ciftci@ksu.edu  
ORCID: 0000-0003-3669-6620

**Asst. Prof. Dr. Seyil Najimudinova**

Kyrgyz-Turkish Manas University |  
Faculty Of Economics And  
Administrative Sciences  
Department of Management  
seyil.najimudinova@manas.edu.kg  
ORCID: 0000-0003-3848-6635

**Asst. Prof. Dr. Azamat Maksüdünov**

Kyrgyz-Turkish Manas University |  
Faculty Of Economics And  
Administrative Sciences  
Department of Management  
azamat.maksudunov@manas.edu.kg  
ORCID: 0000-0002-5010-513X

## Editörler | Editorial Board

### **Baş Editör | Editor in Chief**

Assoc. Prof. Zekai Şenol  
Sivas Cumhuriyet University | Faculty of  
Economics and Administrative Sciences  
Department of Finance and Banking  
zsenol@cumhuriyet.edu.tr  
ORCID: 0000-0001-8818-0752

### **Yardımcı Editör | Associate Editor**

Asst. Prof. Dr. Ali Oğuz Bayrakçıl  
Sivas Cumhuriyet University | Faculty  
of Economics and Administrative  
Sciences Department of Business  
Administration  
abayrakcil@cumhuriyet.edu.tr  
ORCID: 0000-0003-3376-1730

### **Yardımcı Editör | Associate Editor**

Asst. Prof. Dr. Sibel Şener  
Sivas Cumhuriyet University | Faculty  
of Economics and Administrative  
Sciences Department of Management  
Information Systems  
ssener@cumhuriyet.edu.tr  
ORCID: 0000-0001-6299-3712

### **Dergi Sekreteryası | Journal Secretary**

Res. Asst. Mustafa Temiz  
Sivas Cumhuriyet University | Faculty  
of Economics and Administrative  
Sciences Department of Management  
Information Systems  
temizmustafa@cumhuriyet.edu.tr  
ORCID: 0000-0002-2839-1424

### **Dergi Sekreteryası | Journal Secretary**

Res. Asst. Beyza Etiz  
Sivas Cumhuriyet University | Faculty  
of Economics and Administrative  
Sciences Department of Business  
Administration  
beyzaetiz@cumhuriyet.edu.tr  
ORCID: 0000-0002-0337-8063

### **Dil Editörleri | Language Editor**

**İngilizce | English**  
Najibul Kashem – PhD Student  
Sivas Cumhuriyet University | Faculty of  
Economics and Administrative Sciences  
International Trade and Logistics  
Department  
Najibul.kashem@gmail.com  
ORCID: 0000-0003-1713-1042

### Alan Editörleri | Field Editors

**Kapsam: Matematik, Yöneylem,  
Scope: Arabic Mathematics, Operational  
Research**

Assoc. Prof. F. Müge Sakar  
Dicle Univesity | Faculty Of Economics and  
Administrative Sciences  
Department of Business  
mugesakar@hotmail.com  
ORCID:0000-0002-3884-3957

**Kapsam: Bilişim Sistemleri  
Scope: Information Systems**

Asst. Prof. Ömer Güleç  
Pamukkale University | Faculty of  
Economics and Administrative  
Department of Management Information  
Systems  
omer@pau.edu.tr  
ORCID:0000-0002-7657-3230

**Kapsam: Bankacılık ve Sigortacılık  
Scope: Banking and insurance**

Assoc. Prof. Özgür Akpınar  
Marmara University | Faculty of Financial  
Sciences  
Department of Insurance  
oakpınar@marmara.edu.tr  
ORCID:0000-0003-2084-2662

**Kapsam: Sağlık Yönetimi  
Scope: Healthcare Management**

Assoc. Prof. Mustafa Çoban  
Akdeniz University | Faculty of Health  
Sciences  
Department of Healthcare Management  
mustafacoban@akdeniz.edu.tr  
ORCID:0000-0002-3071-8385

**Kapsam: Uluslararası İlişkiler  
Scope: international relations**

Asst. Prof. Engin Koç  
Bursa Technical University | Faculty of  
Human and Social Sciences  
Department of International Relations  
engin.koc@btu.edu.tr  
ORCID: 0000-0003-3682-8718

**Kapsam: Muhasebe  
Scope: Accounting**

Prof. Zeki Doğan  
Niğde Ömer Halisdemir University |Faculty  
of Economics and Administrative Sciences  
Department of Business  
zekidogan7@hotmail.com  
ORCID:0000-0003-3328-7565

**Kapsam: Mali Hukuk  
Scope: Fiscal Law**

Prof. Coşkun Karaca  
Bolu Abant İzzet Baysal University | Faculty  
of Law  
Department of Public Law  
coskun.karaca@ibu.edu.tr  
ORCID: 0000-0003-4294-2365

**Kapsam: Finansal Piyasalar  
Scope: Financial Markets**

Prof. Erhan Demireli  
Dokuz Eylül University | Faculty Of  
Economics and Administrative  
Department of Business  
erhan.demireli@deu.edu.tr  
ORCID:0000-0002-3457-0699

**Kapsam: Girişimcilik  
Scope: Entrepreneurship**

Assoc. Prof. Dr. Burcu ORALHAN  
Nuh Naci Yazgan University | Faculty Of  
Economics and Administrative Sciences  
Department of Economy  
boralhan@nny.edu.tr  
ORCID: 0000-0001-8905-0140

**Kapsam: Maliye  
Scope: Public Finance**

Prof. Filiz GİRAY  
Bursa Uludağ University | Faculty of  
Economics and Administrative Sciences  
Department of Public Finance  
giray@uludag.edu.tr  
ORCID: 0000-0002-7083-0849

**Kapsam: İnsan Kaynakları Yönetimi**

**Scope: Personnel Management**

Prof. Ebru Aykan

Kayseri University | Faculty of Applied Sciences

Department of Personnel Management

ebruaykan@kayseri.edu.tr

ORCID: 0000-0003-3537-5235

**Kapsam: Uluslararası Lojistik**

**Scope: International Logistics**

Asst. Prof. İsmet Bihter Karagöz Taşkın

İstanbul Arel University | Faculty of Economics and Administrative Sciences

Department of Logistic Management

bihterkaragoz@arel.edu.tr

ORCID:0000-0002-3966-1901

**Kapsam: Kamu Yönetimi**

**Scope: Public Administration**

Assoc. Prof. Murat Demirel

Kafkas University | Economics and Administrative Sciences

Department of Political Science and Public Administration

mrdemirel@gmail.com

ORCID:0000-0003-0994-545X

**Kapsam: Finansal Piyasalar, Bankacılık**

**Scope: Financial Markets, Banking**

Prof. Ferudun Kaya

Bolu Abant İzzet Baysal University | Faculty of Finance and Banking

Department of Finance and Banking

ferudunk@ibu.edu.tr

ORCID:0000-0002-8930-9711

**Kapsam: Uluslararası İktisat**

**Scope: International Economics**

Prof. Adem Üzümcü

Ankara Hacı Bayram Veli University | Faculty of Economics and Administrative Sciences

Department of International Trade and Financing

adem.uzumcu@hbv.edu.tr

ORCID:0000-0002-8699-053X

**Kapsam: Pazarlama**

**Scope: Marketing**

Assoc. Prof. İsmail Gökdeniz

Kırıkkale University | Faculty of Economics and Administrative Sciences

Department of Business

isgokdeniz@gmail.com

ORCID:0000-0003-4342-0200

**Kapsam: Makro İktisat**

**Scope: Macroeconomics**

Prof. Muhammed Veysel Kaya

Ankara Hacı Bayram Veli University | School of Banking and Insurance

Department of Finance and Banking

muhammed-kaya@hbv.edu.tr

ORCID:0000-0001-9322-1694

**Kapsam: İstatistik**

**Scope: Statistic**

Prof. Ömer Alkan

Ataturk University | Faculty of Economics and Administrative Sciences

Department of Econometrics

oalkan@atauni.edu.tr

ORCID:0000-0002-3814-3539

**Kapsam: Yöneylem Araştırması**

**Scope: Operational Research**

Prof. Cavit Yeşilyurt

Ataturk University | Faculty of Economics and Administrative Sciences

Department of Econometrics

cavityesilyurt@atauni.edu.tr

ORCID:0000-0001-9814-4085

**Kapsam: Kamu Yönetimi**

**Scope: Public Administration**

Asst. Prof. Hüseyin Serhan Çalhan

Akdeniz University | Demre Dr. Hasan Ünal Vocational High School

Office Services and Secretarial Department

serhancalhan@gmail.com

ORCID:0000-0002-5367-4020

**Kapsam: Muhasebe**

**Scope: Accounting**

Prof. Mihriban Coşkun Arslan  
Tokat Gaziosmanpasa University | Faculty  
of Economics and Administrative Sciences  
Department of Accounting and Finance  
mihriban.arslan@gop.edu.tr  
ORCID:0000-0002-6196-9304

**Kapsam: Kamu Yönetimi**

**Scope: Political History**

Assoc. Prof. Özhan Demirkol  
Cukurova University | Faculty of  
Economics and Administrative Sciences  
Department of Political Sciences and  
International Relations  
ozhandemirkol@cu.edu.tr  
ORCID: 0000-0002-0244-4129



## İletişim

### Editöryal Yetkili

**Ad Soyad:** Doç. Dr. Zekai Şenol

**ORCID:** 0000-0001-8818-0752

**E-posta:** zsenol@cumhuriyet.edu.tr

**Telefon:** 03464871740

**Adres:** Sivas Cumhuriyet Üniversitesi | İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Finans ve Bankacılık Bölümü

**Şehir:** Sivas

**Ülke:** Türkiye

**Posta Kodu:** 58140

### Yayınevi

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi

**ROR ID:** <https://ror.org/04f81fm77>

**ISNI:** 1303-1279

**E-posta:** iibfdergi@cumhuriyet.edu.tr

**Telefon:** 0346 2191010-1710

**Adres:** Sivas Cumhuriyet Üniversitesi 58140 Kampüs/Sivas

**Şehir:** Sivas

**Ülke:** Türkiye

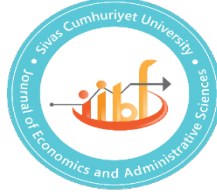
**Posta Kodu:** 58140

### İtiraz

Bilimsel içeriğini yanlış anladığımız için makalenizi reddettiğimizi düşünüyorsanız, lütfen iibfdergi@cumhuriyet.edu.tr adresinden editör ekibimize bir itiraz mesajı gönderin.

### Şikâyet

Şikâyetler doğrudan iibfdergi@cumhuriyet.edu.tr adresine e-posta ile gönderilmelidir.



Cumhuriyet University Journal of Economics and Administrative Sciences– JEAS  
Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi–İİBD

Cilt -Volume 25 | Sayı -Issue 3 | Yıl-Year 2024

## İçindekiler | Contents

### Zekai Şenol

Editörden | From the Editor

I-II

### Araştırma Makaleleri | Research Articles

#### Mehmet Ölmez

Mesleki Eğitim Uygulamasında Öğrenci/Kurum Memnuniyetini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi (3+1 İME Sistemine Yönelik Bir Değerlendirme)  
*Investigation of Factors Affecting Student/Institutional Satisfaction in Vocational Education Practice (An Evaluation Based Research on The BVT 3+1 System)*

333-348

#### Abdullah Arif Kumral

Performans Değerlendirmeli Opsiyon Sözleşmeleri (PDOS) Modelinin Türkiye’de Uygulanabilirliği: Kamu Tedarik Sistemine Entegrasyonu Üzerine Derinlikli Görüşme Araştırması  
*The Feasibility of Option Contracts with Performance Assessment (OCPA) Model in Türkiye: A Focused Interview Research on Integrating the Proposed Model to the Public Procurement System*

349-369

#### Abdullah Türk

Çalışanların İş Becerileri ile Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkinin Niteliksel Rolü; Havaçılık Sektöründe Bir Uygulama  
*The Qualitative Role of the Relationship Between Employees' Job Crafting and Organizational Creativity; An Application in the Aviation Industry*

370-386

**Utku Akseki - Arya Akdeniz - Barış Gök**

Türkiye Ekonomisinde Yapısal Değişim Analizi: Girdi-Çıktı Modellerinden Ampirik Bulgular  
*Structural Change Analysis in the Turkish Economy: Empirical Findings from Input-Output Models*

**387-399**

**Fırat Mollaer**

Machiavelli'nin Makyavelizm'i Sorunu:Machiavelli Düşüncesinde Yöntem, İnsan Doğası ve Şiddet  
*The Problem of Machiavelli's Machiavellianism:Method, Human Nature and Violence in Machiavelli's Thought*

**400-416**

**Emine Elif Nebati**

Tekstil Sektöründe Endüstri 4.0 Perspektifinde Dijital Teknoloji Uygulamalarının Değerlendirilmesi  
*Evaluation of Digital Technology Applications in the Context of Industry 4.0 in Textile Sector*

**417-429**

**Ebrar İlman Yaltagil**

Hastaların Hak ve Sorumluluk Bilgi Düzeylerinin Tıbbi Uygulama Hatasına Karşı Tutumlarına Etkisi  
*The Effect Of Patients' Rights And Responsibilities Knowledge Levels On Their Attitudes Towards Medical Practice Errors*

**430-439**

**Hafize Nurgül Durmuş Şenyapar**

Sağlık Hizmetleri Pazarlama Evrimi: Yeni Çağ Stratejileri ve Hasta Merkezli Paradigmaların Kapsamlı Bir Keşfi  
*Healthcare Marketing Evolution: A Comprehensive Exploration of New-Age Strategies and Patient-Centric Paradigms*

**440-455**

**İlker Öztürk**

Hizmet Telifisinde Davranışsal Niyetler: Bir Meta Analiz  
*Behavioral Intentions in Service Recovery: A Meta-Analysis*

**456-466**

**Nazife Şahin Macit**

Batı Asya Ülkelerinde Yaşam Kalitesi: IDOCRIW-MARA Metoduyla İncelenen Değişkenler ve Elde Edilen Bulgular  
*Quality of Life in West Asian Countries: Variables Analyzed by IDOCRIW-MARA Method and Findings*

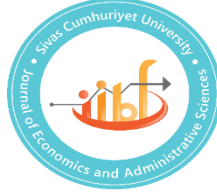
**467-487**

**Nazife Şahin Macit**

Kendini Gerçekleştiren Kehanet: Akademisyenlerin İzlenimleri Üzerine  
Nitel Bir Araştırma

*Pygmalion Effect: A Qualitative Research on The Impressions of Academics*

**488-504**



Cumhuriyet University Journal of Economics and Administrative Sciences– JEAS

Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi–İİBD

Cilt -Volume 25 | Sayı -Issue 3 | Yıl-Year 2024

### Editörden | From the Editor

*Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi (İİBD)* Sivas Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi tarafından yılda dört defa çıkarılan bilimsel, hakemli ve elektronik ortamda okuyucuların erişimine açık bir dergidir. Yayın kurulumuz dergimizin 25. cildinin 3. sayısını (Temmuz 2024) yayımlamanın mutluluğunu yaşamaktadır. Özellikle danışma kurulumuza, editör yardımcılarımıza, alan editörlerimize, dil editörlerimize ve ön inceleme ve dizgiden sorumlu çalışanlarımıza olmak üzere, yazarlarımıza, hakemlerimize ve dergimizin bu sayısına katkıda bulunan herkese verdikleri emekten ötürü en derin şükranlarımızı sunarız. Ayrıca şimdiki kadar dergimize katkıda bulunan ve destek sağlayan herkese teşekkür ediyoruz. Bir sonraki sayımız Ekim 2024'de yayımlanacaktır.

Bu sayımızda sıkı bir kör hakemlik ve editörlük sürecinden geçmiş 11 araştırma makalesi bulunmaktadır. Dergimizde yayımlanmakta olan çalışmalar ön inceleme, kör hakemlik süreci ve editöryal süreç olmak üzere üç önemli aşamadan geçmektedir. Hakemlik sürecinde her makale en az iki hakem tarafından incelenmiştir. Ayrıca, inceleme sürecine giren her makale iThenticate yazılımı yardımıyla intihal taramasından geçmektedir. Önümüzdeki sayılarımız için çalışmalarını dergimize göndermek isteyen yazarlarımıza çalışmalarını bize göndermeden önce mutlaka intihal yazılımından geçirmelerini öneriyoruz.

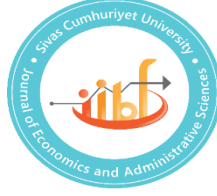
Yeni sayılarımız için çalışmalarınızı <http://esjournal.cumhuriyet.edu.tr/> adresine yükleyebilirsiniz. Ayrıca, dergimiz akademik danışma kurulunu ve hakem havuzunu genişletmeyi hedeflemektedir. Bu bağlamda dergimizin danışma kurulunda yer almak isteyen veya hakem olarak dergimize katkıda bulunmak isteyen değerli araştırmacılar özgeçmişlerini [iibfdergi@cumhuriyet.edu.tr](mailto:iibfdergi@cumhuriyet.edu.tr) adresine e-posta ile gönderebilirler. Hakem sertifika işlemleri Dergipark üzerinden yürütülmektedir. Bu nedenle hakem sertifikası almak isteyen hakemlerimizin Dergipark üzerinden başvuruda bulunmaları gerekmektedir. Nitelikli ve özgün çalışmalarla bir sonraki sayıda buluşmak üzere...

Baş Editör

Doç. Dr. Zekai ŞENOL

ORCID: 0000-0001-8818-0752 | [zsenol@cumhuriyet.edu.tr](mailto:zsenol@cumhuriyet.edu.tr)

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas/Türkiye



Cumhuriyet University Journal of Economics and Administrative Sciences– JEAS  
Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi–İİBD  
Cilt -Volume 25 | Sayı -Issue 3 | Yıl-Year 2024

### Editörden | From the Editor

*Cumhuriyet University Journal of Economics and Administrative Sciences (JEAS)* is a scientific, peer-reviewed and open-access journal published online on a quarterly basis. As the publication board of the journal, we are happy to publish our third issue in Volume 25 (July 2024). We express our deepest gratitude to everyone that contributed to this issue, particularly to the publication board, assistant editors, field editors, language editors, copyediting staff, authors and reviewers. We also thank everyone who has contributed to our journal and provided support so far. Our next issue will be published in October 2024.

In this issue, there are 11 research articles that went through a strict blind review and editorial process. Articles to be published in our journal go through three important phases: preview, blind review and editing. During the blind review process, every article is reviewed by at least two referees. Moreover, each article going through examination is checked for plagiarism using iThenticate. We suggest that our prospective authors scan their article using plagiarism software before they send it to our journal.

Prospective authors could upload their studies to <http://esjournal.cumhuriyet.edu.tr/tr/> for our forthcoming issues. In addition, our journal aims to widen its pool of reviewers. In this respect, those who are interested in becoming a member of it or those who wish to contribute to our journal as a reviewer could send their CVs to [iibfdergi@cumhuriyet.edu.tr](mailto:iibfdergi@cumhuriyet.edu.tr). Reviewer certificates are sent through Dergipark. Therefore, those who wish to get a certificate should apply for it through Dergipark. We hope to reach you with higher quality and original studies in the next issue.

Editor-in-Chief

Assoc. Prof. Dr. Zekai ŞENOL

ORCID: 0000-0001-8818-0752 | [zsenol@cumhuriyet.edu.tr](mailto:zsenol@cumhuriyet.edu.tr)

Sivas Cumhuriyet University, Sivas/Türkiye



## Investigation of Factors Affecting Student/Institutional Satisfaction In Vocational Education Practice (An Evaluation Based Research On The BVT 3+1 System)

Mehmet Ölmez<sup>1,a,\*</sup>

<sup>1</sup> Malatya OIZ Vocational School, İnönü University, Malatya, Türkiye

\*Corresponding author

### Research Article

#### History

Received: 23/03/2024

Accepted: 25/06/2024

JEL Codes: I20, M54, M10, A21

### ABSTRACT

With this study, the changes in the application systems of vocational schools in Türkiye in the last ten years were investigated. By scanning the national and international literature, studies on student/institution satisfaction were examined and variables affecting student satisfaction in higher education institutions were determined. As a result of the literature, it has been seen that students have problems being employed after graduation and gaining sufficient professional and technical knowledge because vocational schools do not sufficiently support theoretical knowledge with applied training. In order to solve the problem, in recent years, a new applied education model, "3+1 Vocational Education Application in Business Administration (VEE)", has started to be used as a pilot study in some vocational schools and has been successful. The student, who took theoretical courses at school for three semesters with the VEE application, participated in the VEE application in the business for one semester. This study aimed to measure the satisfaction levels of Inonu University OIZ Vocational School students/institutions with the VEE application model, which has been in use for about four years. During the 2021-2022 fall and spring education period of Inonu University OIZ Vocational School, a face-to-face survey method was applied to a total of 460 people, including 230 students and 230 business managers. Data entries of the surveys were made with the SPSS 26 program, participants' satisfaction with the VEE application was examined, and suggestions were made to improve student/enterprise satisfaction levels. In the study, it was seen that satisfaction with the VEE application had a high impact on employment. It is seen that students' satisfaction with the VEE application has a 98% positive impact on their acceptance of the job offer.

**Keywords:** Vocational education in enterprises, 3+1 education system, student and business satisfaction, vocational college

## Mesleki Eğitim Uygulamasında Öğrenci/Kurum Memnuniyetini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi (3+1 İME Sistemine Yönelik Bir Değerlendirme)

#### Süreç

Geliş: 23/03/2024

Kabul: 25/06/2024

Jel Kodları: I20, M54, M10, A21

### Öz

Bu çalışma ile Türkiye'de son on yıl içerisinde, meslek yüksekokullarının uygulama sistemlerinde yaşanan değişimler araştırılmıştır. Ulusal ve uluslararası alan yazın taranarak öğrenci/kurum memnuniyeti ile ilgili çalışmalar incelenmiş ve yükseköğretim kurumlarında öğrenci memnuniyetini etkileyen değişkenler belirlenmiştir. Yapılan alan yazın sonucunda meslek yüksekokullarının teorik bilgileri uygulamalı eğitimle yeterince desteklemediği için öğrencilerin mezuniyet sonrası istihdam edilmede ve yeterli mesleki ve teknik bilgi kazanmalarında sorun yaşadığı görülmüştür. Sorunu çözmek adına son yıllarda yeni bir uygulamalı eğitim modeli olan "3+1 İşletmede Mesleki Eğitim Uygulaması (İME)" bazı meslek yüksekokullarında pilot çalışma olarak kullanılmaya başlanmış ve başarılı olmuştur. İME uygulaması ile 3 dönem okulda teorik ders alan öğrenci 1 dönem boyunca işletmede İME uygulamasına katılmıştır. Yapılan bu çalışma ile İME uygulamasını yaklaşık dört yıldır devam ettiren İnönü Üniversitesi OSB MYO öğrencilerinin/kurumların bu modelden memnuniyet durumlarını ölçmek amaçlanmıştır. İnönü Üniversitesi OSB MYO 2023-2024 güz ve bahar eğitim dönemi içerisinde 230 öğrenci ve 230 işletme yöneticilerinin katıldığı toplamda 460 kişi ile yüz yüze anket yöntemi uygulanmıştır. SPSS 26 programı ile anketlerin veri girişleri yapılmış ve katılımcıların İME uygulamasından memnuniyet unsurları incelenmiş ve öğrenci/işletme memnuniyet durumlarının geliştirilmesi için önerilerde bulunulmuştur. Yapılan çalışmada İME uygulamasındaki memnuniyetin istihdama etkisinin yüksek olduğu görülmüştür. Öğrencilerin İME uygulamasından memnuniyet durumlarının iş teklifini kabul etme durumlarını %98 olumlu etkilediği görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İşletmede Mesleki Eğitim, İME, 3+1 Eğitim Sistemi, Öğrenci ve İşletme Memnuniyeti

#### License



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License International License

[olmez23@hotmail.com](mailto:olmez23@hotmail.com)

[0000-0002-1462-1241](https://doi.org/10.37880/cumuiibf.1457549)

**How to Cite:** Ölmez M (2024) Investigation of Factors Affecting Student/Institutional Satisfaction In Vocational Education Practice (An Evaluation Based Research On The BVT 3+1 System), Journal of Economics and Administrative Sciences, 25(3): 333-348, DOI:10.37880/cumuiibf.1457549

## Giriş

Bir toplumun mesleki ve teknik eğitim uygulamaları açısından bilgi ve beceri kazanma sürecinin başladığı en önemli ve saygın kurumlar arasında üniversiteler gelmektedir. Üniversiteler 21. Yüzyılda başta nitelikli ara eleman yetiştirme süreci olan mesleki eğitimde teknoloji, rekabet ve küreselleşme gibi değişimlerden büyük ölçüde etkilenmiştir (Altbach Reisberg & Rumbley, 2009:788). Öğrencilerin çalışma yaşamında ihtiyaç duydukları bilgi ve becerileri kazanma süreci olan mesleki ve teknik eğitimin amacı, öğrencilerin iş yaşamında yeni bilgi ve becerilerle donatılması ve aktif işgücünün hem nicelik hem de nitelik olarak tanınmalarının sağlanmasıdır. Mesleki ve teknik eğitim uygulama alanında geçmişten günümüze birçok program denenmiş ve en iyiye ulaşılmaya çalışılmıştır. Mesleki ve teknik eğitim ve uygulamasına stratejik yönetim açısından bakıldığında; öğrencilerin memnuniyetini artırmak ve kurum imajını güçlendirmek amaçlanmaktadır. Ayrıca öğrencilerin güvenini sağlayarak nitelik bakımından sayısını artırmak açısından da önem taşımaktadır (Küçüköksel ve Akpınar, 2016:2-12). Bu süreç öğrencilerin yazma, araştırma, eleştirel düşünme ve iletişim kanallarını etkili kullanma becerilerini de geliştirmektedir (Ozan ve Yolcu, 2022: 987).

İş dünyası, istihdam etmek istediği personelden donanımlı ve yetkinliği en üst seviyede olan eğitilmiş kişiler beklerken aynı şekilde ilgili bölümlerden mezun öğrenciler de iyi şartlarda bir iş sahibi olmayı ve aldıkları mesleki eğitim ile iş dünyasına girmeyi arzu etmektedir (Yumurtacı, 2018: 232). Ancak bu karşılıklı beklentiler uyuşmadığından dolayı nitelikli eleman eksikliği ve işsizlik sorunu aynı andan oluşmaktadır. Kayaalp'e (2018) göre, bu sorunun temel nedeni MYO'da yapılan staj döneminin yeterince işlevsel olmaması ve MYO'ların donanım eksikliğinin olmasıdır. Türkiye'de nitelikli ara eleman gereksinimine ihtiyaç duyulması ile beraber üniversite mezunu işsiz sayısının fazla olması mesleki ve teknik eğitime yeterli düzeyde önem verilmediğini göstermektedir.

Mesleki ve teknik eğitim lisesi ile meslek yüksekokulu öğrencilerinin iş dünyası ve okul döneminde ilk etkileşimi genellikle yaz dönemlerinde 15 ile 30 gün arasında yaptıkları staj uygulamaları ile başlamaktadır (Dilay, 2015: 1). Bu sürenin kısa olması ve yaz dönemlerinde eğitimcilerin tatile girmesinden dolayı denetimlerde bazı problemler oluşmaktadır. Özellikle staj süresinin kısa olması öğrencinin geçici bir personel olarak görülmesinden dolayı stajdan beklenen katkı istenilen düzeyde olmamaktadır (Kaya, 2014: 351). Bu problemin çözümü adına öğrencilerin uygulamalı eğitimlerini daha verimli geçirmesi ve iş dünyasının nitelikli eleman sorununun çözülmesi için YÖK tarafından 2011 yılında yapılan çalışmalar sonucunda staj uygulaması için yeni bir bakış açısı geliştirilmiştir. YÖK tarafından geliştirilen ve ilk defa Sakarya Üniversitesinde uygulanan 3+1 modeli ile nitelikli işgücünün temelleri atılmıştır (Özkan ve Alan, 2022: 154).

İşletmede mesleki eğitim (İME) çalışması ya da 3+1 modeli ile öğrenciler bir dönem boyunca işletmede tam gün esasına bağlı kalarak devam etmekte ve belli bir oranda maaş hakkı elde etmektedir (Arpat vd, 2017: 79). Bu model

OSB MYO'larında pilot çalışma olarak uygulanmış ve başarılı olmasından dolayı yakın zaman içerisinde tüm meslek yüksekokullarında aşamalı olarak uygulamaya başlamıştır.

Alan yazın taramasında 3+1 İME uygulamasının daha yeni bir sistem olduğu ve ilk aşamasının Sakarya Üniversitesi Meslek Yüksekokullarında bir eğitim modeli olarak uygulanmaya başladığı görülmektedir. "İşletmede Mesleki Eğitim Modeli" yeni bir eğitim uygulama sistemi olduğundan dolayı bu alandaki çalışmalar her geçen gün daha da artmaktadır. Bu çalışmaya yönelik benzer çalışmalar ve bulgular bulunmaktadır. Örneğin, Özkan ve Alan (2022) 3+1 İME uygulamasından öğrencilerin memnuniyetlerinin %84,4 olduğunu ve öğrencilerin en büyük sorunlarının İME uygulaması yapacakları işyerlerinin yeterli sayıda olmaması ve bu yerlerinde ücret ödememesi olduğu sonucuna varmıştır. Çolaksel (2019), Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Turizm Bölümü Öğrencileri ile yapmış olduğu araştırmada 181 kişi ile görüşme gerçekleştirmiştir. Bu araştırma sonucunda 3+1 işyeri eğitimi uygulamasından memnuniyeti %82 olarak tespit etmiştir. Arpat ve diğerlerinin (2017), Honaz Meslek Yüksekokulunda gerçekleştirmiş olduğu işbaşı eğitiminden duyulan memnuniyet algısının cinsiyet, öğrenim türü, akademik ortalama ve sigortalayan kurum ile aralarında anlamlı bir fark bulmazken; dönem, program, işletmenin faaliyet alanı ile servis hizmeti sunması arasında anlamlı bir farklılık olduğunu belirlemiştir. Dikmen ve Baysal (2017) tarafından yapılan araştırmada katılımcıların büyük bir çoğunluğu işyeri eğitiminin Üniversite-Sanayi İşbirliği'ne katkı sağladığını belirtmiştir. Aynı araştırmada katılımcıların %92'sinin bu modelin okulda verilen eğitim ile örtüştüğünü söylemişlerdir. Tektaş ve diğerlerinin (2016) yapmış olduğu çalışmada öğrencilerin işletmede mesleki eğitimden memnun olduklarını ancak işletmelerin kendilerini ucuz bir işgücü olduklarını gördüklerinden dolayı gereksiz işlerde kullandıklarını belirtmiştir. Çelik ve Ağaçdelen'e (2015) göre; Meslek yüksekokullarında uygulanan stajın öğrencilerin nitelik kazanmada yetersiz olduğu bunun için daha uzun süreli uygulamalı bir eğitime ihtiyaç olduğu belirtilmiştir. Kazu'ya (2000) göre, "İşletmede Mesleki Eğitimlerde" genel sorumluluk koordinatör öğretmenlerde olmasına rağmen bu koordinatör öğretmenlerin yetiştirilmesine ve eğitime yönelik herhangi bir çalışmanın yapılmadığını belirtmiştir. Bu koordinatör eğitimcilerin eğitime ve denetimine yönelik eğitim çalışmalarının yapılması gerektiğini vurgulamıştır.

Alan yazın taraması sonucunda yapılan bilimsel çalışmaların büyük bir çoğunluğunda işletmede mesleki eğitim uygulaması için genel olarak başarılı bir sistem olduğu sonucuna varılmıştır.

## Kavramsal Çerçeve

### *Mesleki ve Teknik Eğitim Kavramı ve Amacı*

Eğitim genel ve mesleki eğitim olmak üzere iki bölüme ayrılmaktadır. Bireylerin bilgi, beceri ve tavırlar geliştirmeyi amaçlayan eğitime genel eğitim belirli bir meslek alanında başarılı çalışmalar kazandıran eğitime ise mesleki eğitim denilmektedir. Genel eğitim insanlara daha



çok genel kültür kazandırırken mesleki eğitim ise mesleki kültür kazandırmaktadır. Bu iki eğitim ise bir bütünün parçaları şeklinde görülmekte ve birbirini tamamlamaktadır. Toplumumuzda mesleki eğitim 19. yy kadar daha çok çıraklık sistemi ile yürütülmüştür. Cumhuriyetin kuruluşu ile beraber 44 mesleki eğitim kurulmuş ve bu sayı günümüzde binleri geçmiştir. Atatürk o dönemlerde mesleki okullara sürekli ziyaretler yaparak mesleki ve teknik eğitimin önemini sürekli vurgulamış ve 1928 yılında TBMM'nin açılış toplantısında mesleki eğitimin ilk düzeyden en yüksek dereceye kadar temin edilmesi ve oluşturulması Milli Eğitimin temel politikası olduğunu söylemiştir. Atatürk, erkek ve kız öğrencilerin eğitimin tüm kademelerinde ekonomik hayata etkili ve verimli bir şekilde yetiştirilmesi gerektiğini vurgulayarak mesleki eğitimin ilköğretimden yükseköğretime kadar kurulması gerektiğini belirtmiştir (Doğan, 2019: 167-173).

Mesleki ve teknik eğitimin temel amacı ise iş dünyasındaki ara eleman sorununu çözmek ve nitelikli elemanları iş dünyasına kazandırmaktır. Mesleki ve teknik eğitim ile ülkelerin işsizlik oranları azaltılmakta ve tüm sektörlerde istihdam imkânlarını artmaktadır. Bu amaç doğrultusunda MEB ve YÖK tarafından mesleki ve teknik eğitim liseleri ve yüksekokulları kurulmaktadır. Bu sayı her geçen gün artmasına rağmen iş dünyasının istediği nitelikli eleman problemi halen devam etmektedir. Sarıbıyık'a (2013) göre; Türkiye'de iş dünyası ile eğitim kurumları arasında işbirliğinin devam etmesine rağmen eğitim kurumlarındaki atölye, laboratuvar ve uygulama alanlarının sektörün gerisinde kalmasından ve gelişen teknolojiye ayak uyduramamasından dolayı eğitim kurumları istenilen düzeyde kendini güncelleyememektedir.

### 3+1 İşletmede Mesleki Eğitim Kavramı

3+1 İşletmede mesleki eğitim modeli öğrencilerin teorik eğitimlerinin uygulama ile birleştirdiği mesleki açıdan nitelik sağlandığı ve eğitimin üç döneminin okulda teorik, bir döneminin işletmede uygulamalı olarak gerçekleştirilmesini öngören modeldir (Sarıbıyık, 2013: 39). YÖK tarafından 2017 yılında yasalaşan ve MYO'larda beceri odaklı insan kaynağını karşılayacak 3+1 İşletmede mesleki eğitim sistemini uygulayan OSB MYO'ların

açılması teşvik edilmektedir (YÖK, 2019). İME uygulaması ile öğrencilerin okulda almış oldukları teorik bilgileri işletmede daha geniş bir zaman içerisinde uygulama fırsatı bulacaktır. Tam gün ve bir eğitim öğretim dönemi olarak kesintisiz bir şekilde işletmede yer alan öğrencinin istihdam edilmesi daha da kolaylaşmaktadır.

### Dünyada Mesleki ve Teknik Eğitim

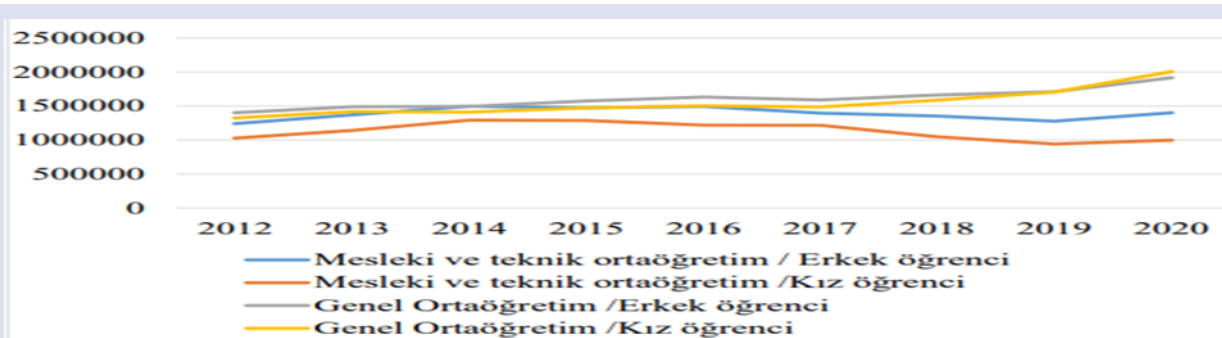
Dünyanın birçok bölgesinde öğrenciler zorunlu temel eğitimlerini tamamladıktan sonra Yükseköğretimlerine devam etmekte ya da iş yaşamına geçiş yapmaktadır.

Özellikle ABD, Japonya ve bazı Avrupa ülkeleri zorunlu temel eğitimini tamamlayan öğrencileri çıraklık eğitimine yönlendirmektedir. Bu eğitim sistemi ile öğrenciler iş yeri uygulamasını ve temel eğitimlerini aynı anda eş zamanlı olarak yürütmektedir. Bu eğitimleri tam zamanlı uygulayan ülkelerden bazıları İtalya, İsveç, Belçika ve Fransa'dır (Uçar ve Özerbaş, 2013: 242-253). Almanya'da ise ikili sistem olarak adlandırılan ve iş dünyası birlikteliği ile yürütülen mesleki eğitim sistemi mevcuttur (Özdemir, 2011: 29).

Bu eğitim sistemini dünyanın birçok yerinde görmek mümkündür. Örneğin, "İngiltere'de Block Release Time, Almanya'da Dual System, Amerika'da Cooperative Education" adı ile anılan birçok uygulamalı eğitimler bulunmaktadır. Türkiye'de uygulanan mesleki eğitim uygulaması Almanya'da uzun yıllardır uygulanan "dual sistemi" ile benzerlik göstermektedir (Özer, 2020: 49).

### Türkiye'de Mesleki ve Teknik Eğitim

Türkiye'de eğitim sistemi genel ve mesleki liseler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı İstatistikleri verilerine göre, MEB'e bağlı okullarda 2021-2022 yılı içerisinde 19 milyon 155 bin 571 öğrenci örgün eğitim almış ve bu öğrencilerin 1.833.717'sini mesleki ve teknik eğitim öğrencileri oluşturmuştur. Bu öğrencilerin yaklaşık 645 bini kız öğrenci ve yaklaşık 1.2 milyonu ise erkek öğrencidir. Aynı yıllar içerisinde Milli Eğitimden mezun olan bu öğrencilerin Çizelge 1'deki yükseköğretim tercihlerine bakıldığında ise meslek yüksekokullarını tercih eden öğrenci sayısı 779.924 kişi iken bu öğrencilerin yaklaşık 370 bin kişisi erkek iken 410 bin kişi ise kadındır.



Resim 1. Yıllara Göre Mesleki ve Genel Ortaöğretimdeki Öğrenci Sayıları  
Figure 1. Number of Students in Vocational and General Secondary Education by Years

Kaynak: (Milli Eğitim Bakanlığı İstatistikleri, 2022: 137)

## Çizelge 1. Yıllara Göre Meslek Yüksekokullarını Tercih Eden Öğrenci Sayıları

Table 1. Number of Students Preferring Vocational Schools by Years

Eğitim Dönemleri	Erkek Öğrenci Sayısı	Kadın Öğrenci Sayısı	Toplam Öğrenci Sayısı
2017-2018 Eğitim Dönemi Tercihleri	266,748	298,473	565,221
2018-2019 Eğitim Dönemi Tercihleri	323,867	325,738	649,605
2019-2020 Eğitim Dönemi Tercihleri	323,613	338,244	661,857
2020-2021 Eğitim Dönemi Tercihleri	375,223	417,943	793,166
2021-2022 Eğitim Dönemi Tercihleri	369,115	410,809	779,924

Kaynak: (YÖK Bilgi Yönetim Sistemleri, 2022)

## Çizelge 2. Öğrencilerin Lise Mezuniyet Durumlarına Göre Üniversite Tercihleri

Table 2. University Preferences of Students According to High School Graduation Status

Eğitim Türü	Genel Lise Mezunlarının Üniversite Tercihleri		Mesleki ve Teknik Lise Mezunlarının Üniversite Tercihleri	
	n	%	n	%
<b>Memnuniyet Ölçüsü</b>				
Lisans	365,763	18,2	36,461	3,9
On lisans	213,567	10,6	148,155	16,0
Açık öğretim	76,399	3,8	55,215	6,0
Toplam	655,729	32,6	239,831	26,0
Yerleşemeyen Öğrenciler	1,356,278	67,4	68,5114	74,1
<b>Toplam Başvuru</b>	<b>2,012,007</b>	<b>100</b>	<b>924,945</b>	<b>100</b>

Kaynak: (YÖK Bilgi Yönetim Sistemleri, 2022)

## Çizelge 3. Normallik Test Analizi

Table 3. Normality Test Analysis

	N	$\bar{x}$	Skewness	Std	Kurtosis	Std	Kol.Smironov	Shapiro-Wilk
Öğrenci	230	4,21	-1,211	,160	1,734	,320	,258	,784
İşletme Yöneticileri	230	4,61	-1,945	0,16	4,206	,320	,239	,742

2012 yılı içerisinde Milli Eğitim sisteminde 4+4+4 sistemine geçilmesi ile beraber Mesleki ve teknik eğitime olan talebi artırmış olmasına rağmen belli dönemlerde artmalar ve azalmalar görülmüştür. Şekil 1'de ve MEB'in 2021-2022 eğitim dönemi verilerinde son üç yıl içerisinde mesleki ve teknik eğitim öğrenci sayısında artış yaşandığı görülmektedir.

Aynı durum Yükseköğretim Kurumlarının öğrenci sayıları içinde geçerli olmuş ve Çizelge 1'de belirtilen verilere göre MYO'larında ki öğrenci sayılarında da son beş yılda artış yaşanmıştır. Ayrıca YÖK Bilgi Yönetim Sistemlerinin verilerine göre 2022 yılı içerisinde Mesleki ve Teknik Lise mezunlarının sayısı 924 bine yükselmiştir.

Yüksek Öğretim Bilgi Sistemleri verilerine göre 2022 yılı YKS tercihlerinde Genel lise mezunlarının %10,6'sı MYO'larını tercih ederken meslek ve teknik lise mezunlarının ise %16'sı Meslek Yüksekokullarını tercih etmişlerdir.

Türkiye'nin uzun yıllardır mücadele ettiği en önemli sorunlarından biri mesleki ve teknik eğitim uygulamaları olmuştur. Ancak yıllar içinde mesleki eğitimin gelişimi ile ilgili önemli değişiklikler olmasına rağmen kalıcı çözümler uygulanamamıştır. Türkiye'de yıllar boyunca işsizlik ve istihdam sorunu bulunurken iş dünyası da istihdam edecek nitelikli eleman bulamamaktan yakınmıştır. Bu durumun en önemli sebeplerinden biride meslek ve teknik eğitimde uygulamanın yetersiz olduğu söylenebilir. Küçüköğsel ve Akpınarın (2016) istihdam odaklı mesleki ve teknik eğitime yönelik sorunlar, talep ve beklentilerine yönelik yaptığı çalışmada MYO öğrencilerinin öğrenim sürecinde yeterince

staj imkânı bulamadığını, öğrencilerin ve işletmelerin daha uzun süreli ve kapsamlı bir staj istediklerini belirtmiştir. Bu uygulamanın yetersiz olduğu MEB ve YÖK tarafından son yıllarda görülmüş ve işletmede mesleki eğitim sistemi olan yeni uygulamalı eğitim modeline geçilmiştir.

Türkiye'de meslek yüksekokullarında yapılan staj ile beraber mesleki ve teknik eğitimin kalitesi de uzun yıllardan bu yana tartışılan bir konudur. Özellikle MYO'lardaki makine ve ekipman gibi fiziki donanım yetersizliği, eğitim kalitesinin düşüklüğü ve bu bölümlerde okuyan kişilere olan olumsuz algı nedeniyle mesleki ve teknik liselere olan talep istenilen seviyede olmamıştır. Ayrıca, Kılıç ve Kuyumcu'nun (2016) belirttiği gibi, teknik eğitim mezunlarının iş dünyası içerisinde kendi alanlarında mühendis ve tekniker arasında bir konumda olmaları, statü ve yetki sorunu yaşamaları öğrencilerin mesleki ve teknik eğitime yönelmelerini olumsuz etkilemektedir.

## Araştırmanın Yöntemi

## Anketin Tasarımı ve Güvenirliği

Anket çalışmalarında verilerin güvenilir olması ile bilimsel değerleri arasında doğru orantı vardır (Büyüköztürk, 2014: 15-32). Anket çalışmasının güvenilir bir şekilde oluşması için öncelikle çalışma konusu ile ilgili geçmiş dönemde gerçekleşen anket çalışmaları incelenmiştir (Arpat vd., 2017: 76). Yapılan incelemeler sonucunda anket formu ile ilgili sorulardan derleme yapılmıştır. Bu soru formları hakkında istatistik alanında uzman kişilerin görüşleri alınmıştır. Bu soru formlarının

anlaşılabilirliğini ölçmek amacı ile 12 öğrenci ve 12 işletme yöneticisine ön-test uygulaması yapılmıştır. Ön-testin amacı araştırmaya katılan öğrenci ve yöneticilerin anketi, araştırmacı tarafından hedeflendiği şekilde anlaşılıp anlaşılmadığını test etmektir. Ankette anlaşılmayan kavramların tespiti yapılmış soruların daha açık bir şekilde okunması sağlanmıştır.

Araştırmada veri toplamak amacıyla katılımcılara uygulanan anket formu bu çalışmalar sonucunda iki kısımdan oluşmuştur. Anketin ilk bölümü İnönü Üniversitesi Malatya OSB MYO'nda İME uygulamasına katılan öğrencilerin işletmeye yönelik memnuniyetlerini, ikinci bölüm ise kurum yöneticilerinin öğrencilere yönelik memnuniyetini ölçmektedir. Bu bölümde kullanılan ölçekler 5'li Likert tipi ölçek (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde düzenlenmiştir. Araştırma 2023-2024 Güz ve Bahar dönemleri içerisinde İME uygulamasına katılan 230 öğrenci ve 230 işletme yöneticisi ile gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmada ayrıca öğrencilerin ve kurumların İME uygulamasından memnuniyet durumu, öğrencilerin istihdam edilebilme durumları ve memnuniyetin istihdam üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Anket formları öğrenciler ve işletmeler ile yüz yüze araştırma tekniği kullanılarak yapılmıştır. Araştırma ile elde edilen verilerin analizinde SPSS 26 istatistik paket programı kullanılmıştır.

Anket formunun güvenilirlik analiz sonucunda öğrencilere yönelik yapılan ankette Cronbach alfa katsayısı 0,942 ve işletme yöneticilerine yapılan ankette ise Cronbach alfa katsayısı 0,956 olarak hesaplanmıştır. Cronbach's Alpha katsayısı 0,80 ile 1,0 aralığında yer alan testler yüksek güvenilirliğe sahiptir (Alpar, 2011: 55-72). Anket formunda katılımcılara yöneltilen soruların normal dağılım olup olmadığına bakılmıştır. Çizelge 3'te belirtildiği gibi yapılan dört aşamalı istatistik analiz sonucunda ise hem öğrenci hem de işletme yöneticilere yöneltilen soruların normal dağılmadığı görülmüştür. Bu nedenle parametrik olmayan (non-parametrik) testler olan Mann-Whitney U ve Kruskal wallis testleri kullanılmış (Kalaycı, 2010: 209) ve diğer analiz yöntemleri ile elde edilen sonuçlar Çizelge ve grafikler yardımı ile yorumlanmıştır. Araştırmanın demografik özelliklerini belirlemek için ise frekans ve cross analizi uygulanmıştır.

### **Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini 2023-2024 güz ve bahar dönemlerinde İME uygulamasına katılan Malatya OSB MYO öğrencileri ve bu öğrencilerin İME uygulaması yaptıkları işletme yöneticileri oluşturmaktadır. Çalışmada, araştırma tekniklerinden yüz yüze anket tekniği kullanılmıştır. Örneklem seçiminde basit tesadüf yöntem kullanılmıştır. Araştırma evrenini oluşturan 254 (184 güz, 70 bahar dönemi) öğrencinin tamamına ulaşılmak hedeflenmiş, ancak bazı öğrencilerin uygulama eğitimine devam etmemesi, bazılarının ise devamsızlıktan kalmasından dolayı tüm öğrenciler ile görüşme sağlanamamıştır. Elde edilen 235 anketten sadece 5 anket geçersiz sayılmış ve geri kalan 230 anket analize dâhil edilmiştir.

### **Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu çalışma, İnönü Üniversitesi Malatya OSB MYO'nun İME'ye katılan öğrencilerini ve İME işletme yöneticilerini kapsamaktadır. Ayrıca öğrencilerin ve işletme yöneticilerinin İME uygulaması sırasındaki memnuniyetini etkileyen faktörler incelenmektedir. Bu faktörlerin öğrencilerin ve işletme yöneticilerinin işletmede mesleki eğitimden memnuniyet durumlarına olumlu ve olumsuz etkilerinin belirlenmesi alt amaçlar arasındadır.

### **Araştırmanın Kapsamı**

İnönü Üniversitesi Malatya OSB MYO'nun 12 programında öğrenim görmekte olan ve İME'ye katılan 254 öğrenci ve işletme yöneticileri ile yapılmıştır. Araştırma, İnönü Üniversitesi Malatya OSB MYO öğrencilerinin 2021-2022 eğitim öğretim dönemi içerisinde ki hem güz hem de bahar dönemi kapsamında tüm bölümleri kapsayacak şekilde yapılmıştır. Bu öğrencilerin, İME uygulaması esnasında yaşamış oldukları olumsuz durumları belirlemek ve bu alanlarda çözüm önerileri sunmak açısından önemli bir araştırma niteliğindedir.

Bu araştırmada genel olarak, meslek yüksekokullarında ki 3+1 sistemindeki öğrencilerin ve işletmelerin memnuniyetleri ile bu memnuniyetleri etkileyen unsurlar ele alınmaktadır. Memnuniyeti etkileyen unsurların öğrencilerin Mesleki ve teknik eğitimi algılayışına etkisi ve öğrencilerin işletmelerde istihdamlarını artırmak için önerilerde bulunulmuştur. Çalışmanın içeriğinde hem öğrenci hem de işletme açısından yapılan ve bir yılı kapsayan bir değerlendirme olması açısından önem arz etmektedir.

### **Araştırmanın Betimsel Bulguları**

Bu bölümde katılımcıların tanımlayıcı özelliklerine yönelik bulgulara yer verilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri, İME uygulamasına yönelik memnuniyetleri ve genel değerlendirmelerine yönelik veriler Çizelgeler halinde açıklanmıştır.

Çizelge 4'de belirtildiği gibi 2021-2022 yılı içerisinde toplamda 460 katılımcı ile görüşme yapılmıştır. Bu katılımcıların 230'u öğrenci ve 230'u da işletme yöneticisidir. Dönemlere göre ise bakıldığında 164 öğrenci ve işletme yöneticisi ile güz döneminde anket yapılırken 66 öğrenci ve işletme yöneticisi ile de bahar döneminde anket yapılmıştır. Güz dönemi içerisinde İME uygulamasına katılan öğrencilerin yaklaşık %82'si erkek iken %18'i kadındır. Bahar dönemindeki öğrencilerin ise %74'ü erkek ve %26'sı kadındır. Bahar dönemindeki kadın öğrencilerin sayısında artış olduğu gözlemlenmektedir. İşletme yöneticilerinin ise güz döneminde 13,4'ü ve bahar döneminde de 22,7'si kadındır. Güz döneminde İME uygulamasına en fazla %17 ile elektrik programı öğrencileri katılırken bahar döneminde ise %24 ile bilgisayar teknolojileri programı öğrencileri katılmıştır. Programlar arasındaki sayısal değerlerin farklı olmasının sebebi doluluk oranı ile ilgilidir.

Çizelge 4. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Table 4. Demographic Characteristics of Participants

Dönem	Öğrenci		İşletme Yöneticisi		Toplam
	n	%	n	%	
Güz	164	71,3	164	71,3	71,3
Bahar	66	28,7	66	28,7	28,7
<b>Toplam</b>	<b>230</b>	<b>100,0</b>	<b>66</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>İşletme Yöneticilerinin Cinsiyet Bilgileri</b>			<b>Güz Dönemi</b>		<b>Bahar Dönemi</b>
			<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>
					<b>%</b>
Erkek			142	86,6	52
Kadın			22	13,4	14
<b>Toplam</b>			<b>164</b>	<b>100,0</b>	<b>66</b>
<b>Öğrencilerin Cinsiyet Bilgileri</b>			<b>Güz Dönemi</b>		<b>Bahar Dönemi</b>
			<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>
					<b>%</b>
Erkek			134	81,7	49
Kadın			30	18,3	17
<b>Toplam</b>			<b>164</b>	<b>100,0</b>	<b>66</b>
<b>Program</b>			<b>Güz Dönemi</b>		<b>Bahar Dönemi</b>
			<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>
					<b>%</b>
Elektrik			28	17,1	7
Bilgisayar Teknolojileri			22	13,4	16
Kaynak Teknolojileri			18	11,0	2
Hibrid ve Elektrikli Taşıtlar Teknolojisi			17	10,4	9
Makine			17	10,4	8
İnşaat Teknolojisi			14	8,5	8
İklimlendirme ve Soğutma Teknolojisi			12	7,3	4
Gıda Teknolojisi			12	7,3	10
Elektronik Teknolojisi			10	6,1	2
Tekstil Teknolojisi			7	4,3	0
Elektronik ve Haberleşme Teknolojisi			6	3,7	0
Endüstriyel Kalıpcılık			1	,6	0
<b>Toplam</b>			<b>164</b>	<b>100,0</b>	<b>66</b>

Çizelge 5. Öğrencilerin İME Uygulamasından Memnuniyet Düzeyleri

Table 5. Students' Satisfaction Levels with VEE Application

Memnuniyet Ölçüsü	GÜZ DÖNEMİ		BAHAR DÖNEMİ		TOPLAM
	n	%	n	%	
Çok Zayıf Düzeyde Memnuniyet	4	2,4	4	6,1	3,5
Zayıf Düzeyde Memnuniyet	5	3,0	1	1,5	2,6
Orta Düzeyde Memnuniyet	12	7,3	1	1,5	5,7
İyi Düzeyde Memnuniyet	31	18,9	13	19,7	19,1
Çok iyi Düzeyde Memnuniyet	112	68,3	47	71,2	69,1
<b>Toplam</b>	<b>164</b>	<b>100,0</b>	<b>66</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Öğrencilerin İME Uygulaması Kapsamında İş Yerinden Memnuniyet Düzeyleri

Memnuniyet Ölçüsü	GÜZ DÖNEMİ		BAHAR DÖNEMİ		TOPLAM
	n	%	n	%	
Çok Zayıf Düzeyde Memnuniyet	2	1,2	2	3,0	1,7
Zayıf Düzeyde Memnuniyet	4	2,4	0	0	1,7
Orta Düzeyde Memnuniyet	9	5,5	1	1,5	4,3
İyi Düzeyde Memnuniyet	29	17,7	11	16,7	17,4
Çok iyi Düzeyde Memnuniyet	120	73,2	52	78,8	74,8
<b>Toplam</b>	<b>164</b>	<b>100,0</b>	<b>66</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Araştırma verisine göre öğrencilerin İME uygulamasındaki memnuniyet durumuna bakıldığında öğrencilerin bu uygulamadan %88,2 oranında iyi+ düzeyde memnun oldukları görülmektedir. Çizelge 5'e göre, 2021-2022 Güz Dönemi Öğrencilerin %87'si, Bahar Dönemi öğrencilerinin ise %91'i İME uygulamasından memnun kaldıklarını belirtmektedir. Özellikle bahar dönemindeki öğrencilerin İME uygulamasındaki memnuniyetlerinde bir artış olduğu gözlemlenmektedir. Ayrıca Öğrencilerin İME uygulaması kapsamında iş yerinden genel memnuniyet durumlarına bakıldığında %92,2 olduğu görülmektedir. Dönemlere göre bakıldığında ise, güz dönemi öğrencilerin yaklaşık %91'i Bahar dönemi öğrencilerin ise yaklaşık %96'sı iş yerinden memnun olduklarını belirtmiştir. Araştırma verilerine göre güz döneminde, inşaat teknolojisi, makine, kaynak teknolojileri, endüstriyel kalıplılık ve tekstil teknolojisi öğrencilerinin %100'ü İME uygulamasından ve İME uygulamasını yapmış oldukları işyerinden iyi düzeyde memnun kalmışlardır. Hibrid ve elektrikli taşıtlar teknolojisi, iklimlendirme ve soğutma teknolojisi, bilgisayar teknolojileri, elektronik teknolojisi, gıda teknolojisi, makine ve kaynak teknolojileri programındaki öğrencilerin %100'ü bahar döneminde katılmış oldukları İME uygulamasından ve işyerinden memnuniyetlerinin iyi düzeyde olduklarını belirtmişlerdir.

Çizelge 6'da, öğrencilerin İME uygulamasının işletme memnuniyet düzeyleri 5'li likert ölçeğine göre analiz edilmiştir. 2021-2022 Güz döneminde en fazla memnuniyet  $\bar{X}=4,72$  ile "İşletmenin öğrencilerin sorunlarına ve önerilerine karşı duyarlılığı iken en az memnuniyet ise  $\bar{X}=4,32$  oranında bir katılım ile öğrencilerin İME uygulaması yaptıkları işletmelerin "Uzun vadeli kariyer hedeflerine uygun bir iş yerinin olmadığı" unsuru olmuştur.

Öğrencilerin Bahar döneminde İME uygulamasında ki en fazla memnuniyeti  $\bar{X}=4,77$  ile "Maaş ödemesinin zamanında yapılması" olurken en az memnuniyeti ise  $\bar{X}=4,42$  ile "Yemek Kalitesi" unsuru olmuştur.

Çizelge 7'deki araştırma verisine göre öğrencilerin İME uygulaması bittikten sonra aynı kurumda çalışma isteklerine bakıldığında %73'ü devam etmek istediğini belirtmektedir. Güz dönemi öğrencilerin yaklaşık %74'ü, bahar dönemi öğrencilerin ise yaklaşık %70'i aynı işletmede çalışmak istediklerini söylemiştir. İME uygulamasına katılan öğrencilerin %52,6'sına iş teklifi yapılmış olup dönemlere göre ise güz dönemi öğrencilerin %56'sı, bahar dönemi öğrencilerin ise yaklaşık %44'ü kendilerine iş teklifi yapıldığını belirtmiştir. Öğrencilerin %20,9'u iş telifini kabul ettiğini belirtmişlerdir. Ayrıca güz dönemi öğrencilerin yaklaşık %80'i, bahar dönemi öğrencilerin ise %73'ü işletmeler tarafından ödenen maaştan memnun olduklarını belirtmiştir. Araştırma verisine göre öğrencilerin İME uygulamasından memnuniyet durumlarının iş teklifini kabul etme durumları arasındaki ilişki incelenmiştir. İş yerinden iyi+ düzeyde memnun olduklarını belirten öğrencilerin %98'i iş teklifini kabul ettiklerini belirtmişlerdir. Aynı veride güz döneminde İME uygulamasına katılan inşaat teknolojisi, endüstriyel kalıplılık ve tekstil teknolojisi öğrencilerinin %100'ü işletmede çalışmaya devam etmek istediklerini belirtmişlerdir. Ayrıca aynı dönemde tekstil teknolojisi öğrencilerin %86'sına, inşaat teknolojisi programı öğrencilerin %71'üne iş teklifi yapılmıştır. Ancak öğrencilerin askeri, polislik, lisans tamamlama eğitimlerine katılmak istemeleri ile beraber başka illerde ikametgâh etmelerinden dolayı bu iş tekliflerini kabul etmemektedir. Benzer durum bahar dönemindeki öğrenciler içinde geçerlidir. Bu sorun sanayinin kalifiye eleman bulma konusunda en büyük problemi olarak görülmektedir.

Çizelge 6. Öğrencilerin İşletmelerdeki İME Uygulaması Kriterlerine Göre Memnuniyet Düzeyleri

Table 6. Satisfaction Levels of Students According to VTE Application Criteria in Businesses

İş Yeri Uygulaması Kriterleri	GÜZ DÖNEMİ		BAHAR DÖNEMİ	
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS
1- Yemek kalitesi	4,54	,721	4,42	,986
2- Servis hizmetleri	4,55	,853	4,41	,987
3- Öğrencilerin Sorunlarını ve önerilerini iletebilme kolaylığı	4,69	,622	4,67	,713
4-İşletmenin Öğrencilerin sorunlarına ve önerilerine karşı duyarlılığı	4,72	,602	4,65	,634
5- Öğrencileri ilgilendiren duyuruların zamanında ve etkin olarak yapılması	4,68	,662	4,71	,588
6- Tüm personele adil davrandığı gibi davranılması	4,65	,723	4,67	,649
7- Yöneticilerin öğrencilerin görüşlerini almaları	4,58	,842	4,61	,747
8- Çalışanların iş güvenliğinin sağlanması	4,68	,717	4,74	,550
9- Çalışılan ortamın fiziki şartlar (Isınma, tuvalet vb.) bakımından uygunluğu	4,50	,896	4,71	,574
10- Çalışılan ortamın teknik araç-gereç ve büro ortamı bakımından yeterliliği	4,70	,668	4,70	,617
11- Sağlık açısından temizliğe gereken önemin verilmesi	4,62	,703	4,67	,583
12- Huzurlu bir çalışma ortamının varlığı	4,62	,676	4,62	,723
13- Mesai arkadaşları ile uyumlu bir ekip çalışması içinde bulunma	4,71	,636	4,73	,630
14- Maaş ödemesinin zamanında yapılması	4,64	,871	4,77	,685
15- İş yeri Sorumlusunun öğrencilerin haklarını gözetmen ve onların firma içerisindeki sevgi, idaresi ve eğitimi hususlarında her zaman destek olunması	4,68	,634	4,73	,536
16- Uzun vadeli kariyer hedeflerine uygun bir iş yerinin bulunması	4,32	,997	4,48	,794
17-İME Eğitimine katılacak öğrencilere iş yerini seçmelerini tavsiye durumu	4,46	,916	4,64	,679

Çizelge 7. Öğrencilerin İME Uygulaması Yaptıkları İşletmelerde İstihdam Edilme İstekleri

Table 7. Students' Desires to Be Employed in Enterprises Where They Perform VEE Application

	GÜZ DÖNEMİ		BAHAR DÖNEMİ		TOPLAM
	n	%	n	%	%
Evet, İşletmede Devam Etmek İstiyor	122	74,4	46	69,7	73,0
Hayır, Devam Etmek İstemiyor	42	25,6	20	30,3	27,0
<b>Toplam</b>	<b>164</b>	<b>100,0</b>	<b>66</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

## Öğrencilere İş Teklifi Yapılma Durumu

	GÜZ DÖNEMİ		BAHAR DÖNEMİ		TOPLAM
	n	%	n	%	%
Evet, Yapıldı	92	56,1	29	43,9	52,6
Hayır, Yapılmadı	72	43,9	37	56,1	47,4
<b>Toplam</b>	<b>164</b>	<b>100,0</b>	<b>66</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

## Öğrencilerin İş Teklifini Kabul Etme Durumları

	GÜZ DÖNEMİ		BAHAR DÖNEMİ		TOPLAM
	n	%	n	%	%
Evet, Kabul Ettim	37	22,6	11	16,7	20,9
Hayır, Kabul Etmedim	55	33,5	18	27,2	47,8
Teklif Yapılmadı	72	43,9	37	56,1	31,3
<b>Toplam</b>	<b>164</b>	<b>100,0</b>	<b>66</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

## Öğrencilerin Aldıkları Maaştan Memnuniyet Durumu

	GÜZ DÖNEMİ		BAHAR DÖNEMİ		TOPLAM
	n	%	n	%	%
Evet, Memnunum	131	79,9	48	72,7	77,8
Hayır, Memnun Değilim	33	20,1	18	27,3	22,2
<b>Toplam</b>	<b>164</b>	<b>100,0</b>	<b>66</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

## Öğrencilerin İME Uygulaması Memnuniyet Düzeyleri ile İş Teklifini Kabul Etme Durumlarının Karşılaştırılması

Memnuniyet Düzeyleri	n/%	Hayır, Kabul Etmedim	Evet, Kabul Ettim	İş Teklifi Yapılmadı	Toplam
Çok Zayıf Düzeyde Memnuniyet	n 1	0	3	4	
	% 1,4%	0,0%	2,7%	1,7%	
Zayıf Düzeyde Memnuniyet	n 3	1	0	4	
	% 4,2%	2,1%	0,0%	1,7%	
Orta Düzeyde Memnuniyet	n 4	0	6	10	
	% 5,6%	0,0%	5,5%	4,3%	
İyi Düzeyde Memnuniyet	n 10	8	22	40	
	% 13,9%	16,7%	20,0%	17,4%	
Çok İyi Düzeyde Memnuniyet	n 54	39	79	172	
	% 75,0%	81,3%	71,8%	74,8%	
<b>Toplam</b>	n 72	48	110	230	
	% 100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Çizelge 8. İşletmelerin İME Uygulamasından Memnuniyet Düzeyleri

Table 8. Satisfaction Levels of Enterprises with VEE Application

Memnuniyet Ölçüsü	GÜZ DÖNEMİ		BAHAR DÖNEMİ		TOPLAM
	n	%	n	%	%
Zayıf Düzeyde Memnuniyet	3	1,8	0	0	1,3
Orta Düzeyde Memnuniyet	5	3,0	0	0	2,2
İyi Düzeyde Memnuniyet	33	20,1	1	1,5	14,8
Çok İyi Düzeyde Memnuniyet	123	75,0	65	98,5	81,7
<b>Toplam</b>	<b>164</b>	<b>100,0</b>	<b>66</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

## İşletmelerin İME Uygulaması Kapsamında Her Dönem Öğrenci Taleplerindeki Memnuniyet Düzeyleri

Memnuniyet Ölçüsü	GÜZ DÖNEMİ		BAHAR DÖNEMİ		TOPLAM
	n	%	n	%	%
Çok Zayıf Düzeyde Memnuniyet	2	1,2	0	0	0,9
Zayıf Düzeyde Memnuniyet	3	1,8	0	0	1,3
Orta Düzeyde Memnuniyet	5	3,0	1	1,5	2,6
İyi Düzeyde Memnuniyet	32	19,5	13	19,7	19,6
Çok İyi Düzeyde Memnuniyet	122	74,4	52	78,8	75,7
<b>Toplam</b>	<b>164</b>	<b>100,0</b>	<b>66</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

## İşletmelerin İME Uygulamasına Katılan Öğrencilerden Genel Memnuniyet Düzeyleri

Memnuniyet Ölçüsü	GÜZ DÖNEMİ		BAHAR DÖNEMİ		TOPLAM
	n	%	n	%	%
Çok Zayıf Düzeyde Memnuniyet	1	,6	0	0	0,4
Zayıf Düzeyde Memnuniyet	1	,6	0	0	0,4
Orta Düzeyde Memnuniyet	5	3,0	0	0	2,2
İyi Düzeyde Memnuniyet	28	17,1	6	9,1	14,8
Çok İyi Düzeyde Memnuniyet	129	78,7	60	90,9	82,2
<b>Toplam</b>	<b>164</b>	<b>100,0</b>	<b>66</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

## İşletmelerin İME Uygulamasına Katılan Öğrencilerin İstihdam Edilmesine Katılım Düzeyleri

Memnuniyet Ölçüsü	GÜZ DÖNEMİ		BAHAR DÖNEMİ		TOPLAM
	n	%	n	%	%
Çok Zayıf Düzeyde Memnuniyet	4	2,4	0	0	1,7
Zayıf Düzeyde Memnuniyet	1	,6	0	0	0,4
Orta Düzeyde Memnuniyet	5	3,0	1	1,5	2,6
İyi Düzeyde Memnuniyet	31	18,9	3	4,5	14,8
Çok İyi Düzeyde Memnuniyet	123	75,0	62	94,0	80,4
<b>Toplam</b>	<b>164</b>	<b>100,0</b>	<b>66</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

## Çizelge 9. İşletmelerin İME Uygulaması Kriterlerine Göre Öğrencilerden Memnuniyet Düzeyleri

Table 9. Satisfaction Levels of Students According to Businesses' VEE Application Criteria

İş Yeri Uygulaması Kriterleri	GÜZ DÖNEMİ		BAHAR DÖNEMİ	
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS
1- Mezuniyetten sonra benzer birimde istihdam edilme durumu	4,94	,774	4,73	,471
2- Üstlerine ve çalışma arkadaşlarına karşı gösterdiği nezaket ve saygı	4,93	,251	4,91	,518
3- İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili kurallara uyuma	4,84	,415	4,83	,571
4- İş yeri kurallarına uyma	4,80	,530	4,94	,240
5- İş yerinin gerektirdiği güvenlik tedbirlerine uyma	4,80	,494	4,92	,267
6- Uyumlu çalışma	4,79	,594	4,74	,506
7- Görevlerini eksiksiz ve zamanında yapma	4,77	,582	4,86	,346
8- Takım çalışmasına uyma	4,77	,571	4,79	,621
9- İş yerindeki araç-gereçleri uygun kullanma ve koruma	4,76	,503	4,80	,502
10- Kendini ifade etme ve etkili iletişimi kullanabilme yeteneği	4,76	,552	4,65	,668
11- İşindeki istek ve gayreti	4,74	,635	4,68	,636
12- Çalışma saatlerine uyma	4,71	,683	4,8	,471
13- Mesleği ile ilgili sorumluluk alma ve farkında olma	4,71	,595	4,67	,664
14- Öneri ve eleştirilere açık olma	4,71	,604	4,62	,739
15- Yaptığı işi raporlama	4,66	,649	4,61	,699
16- Teorik bilgilerini pratiğe uyarlama	4,61	,641	4,76	,528
17- Fiziki ve zihinsel yorgunluğa dayanıklılık	4,60	,723	4,59	,679
18- İş ile ilgili öneriler geliştirme	4,59	,726	4,68	,612
19- Mesleği ile ilgili temel kavramları bilme	4,53	,659	4,62	,548

Araştırma verisine göre işletmelerin İME uygulamasından memnuniyet düzeylerine bakıldığında işletmelerin %96,5'i iyi+ düzeyde memnun olduğunu belirtmişlerdir. Dönemsel olarak bakıldığında ise güz dönemindeki işletmelerin yaklaşık %95'i bahar dönemindeki işletmelerin %100'ü İME uygulamasından memnun kalmışlardır. Aynı verilerde güz dönemindeki işletmelerin yaklaşık %93,9'u bir sonraki dönem İME uygulamasından öğrenci talep edeceklerine yönelik olumlu görüş belirtirken bahar dönemindeki işletmelerin yaklaşık %99'u bir sonraki dönem İME uygulamasından öğrenci talep edeceklerini söylemiştir.

Güz dönemindeki işletmelerin İME uygulamasına katılan öğrencilerden memnuniyetleri yaklaşık %96 iken bahar dönemindeki işletmelerin memnuniyetleri

%100'dür. Güz dönemindeki işletmelerin İME uygulamasına katılan öğrencilerin istihdam edilmesine %94 olumlu baktıklarını belirtirken; bahar dönemindeki işletmelerin ise yaklaşık %99'u işletmelerinde öğrencilerin istihdamlarına olumlu düzeyde baktıklarını belirtmişlerdir.

Araştırma verisine göre işletmelerin İME uygulamasından memnuniyet düzeylerine bakıldığında güz dönemindeki işletmelerin %100'ü endüstriyel kalıplılık, makine ve bilgisayar teknolojileri bölümü işletmelerin %95'i İME uygulamasından iyi düzeyde memnun oldukları görülmektedir. Bahar döneminde ise gıda teknolojisi programı hariç işletmelerin %100'ü İME uygulamasından iyi düzeyde memnun olduklarını belirtmişlerdir.

İşletmelerin programlara göre İME uygulamasına katılan öğrencilerden memnuniyet düzeylerine bakıldığında işletmelerin %100'ü hibrid ve elektrikli taşıtlar teknolojisi, iklimlendirme ve soğutma teknolojisi, bilgisayar teknolojileri, elektronik ve haberleşme teknolojisi, inşaat teknolojisi, tekstil teknolojisi ve endüstriyel kalıpcılık programı öğrencilerinde iyi düzeyde memnun oldukları görülmektedir.

İşletmelerin programlara göre İME uygulamasına katılan öğrencilerin istihdam edilmesine bakıldığında güz dönemindeki işletmelerin, hibrid ve elektrikli taşıtlar teknolojisi, iklimlendirme ve soğutma teknolojisi, elektronik ve haberleşme teknolojisi, makine, endüstriyel kalıpcılık ve tekstil teknolojisi programındaki öğrencilerin istihdam edilmesine %100 oranında olumlu baktıkları görülmektedir. Bahar döneminde ise gıda bölümü işletmesi dışındaki tüm işletmeler İME programına katılan öğrencilerin istihdam edilmesine %100 oranında olumlu bakmaktadır.

Çizelge 9'da 2021-2022 Güz Dönemi içerisinde işletmelerin memnuniyet düzeylerine bakıldığında en fazla memnuniyet  $\bar{X}=4,93$  ile öğrencilerin "Üstlerine ve çalışma arkadaşlarına karşı gösterdiği nezaket ve saygı olmuştur. En az memnuniyet ise  $\bar{X}=4,53$  ile öğrencilerin "Mesleği ile ilgili temel kavramları bilme" unsuru olmuştur. Bahar dönemi içerisinde ise en fazla memnuniyet  $\bar{X}=4,94$  ile öğrencilerin "İş yeri kurallarına uyma kriteri" olurken en az memnuniyet ise  $\bar{X}=4,59$  ile öğrencilerin "Fiziki ve zihinsel yorgunluğa dayanıklılık" kriteri olmuştur.

#### **Araştırmanın Hipotezleri ve Bulguları**

Bu araştırmanın amacı, öğrencilerin ve işletme yöneticilerin 3+1 İME uygulamasına yönelik memnuniyetlerinin belirlenmesidir. Bu bilgiler ışığında, aşağıdaki hipotezler kurulmuştur.

#### **Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırma ile ilgili Hipotezler şu şekildedir:

H1: Öğrencilerin cinsiyeti ile İME uygulaması memnuniyeti arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H2: Öğrencilerin eğitim aldıkları program ile İME uygulaması memnuniyeti arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H3: Öğrencilerin İME uygulaması yapıldığı dönem ile memnuniyeti arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H4: İşyerlerinin öğrencilerin eğitim aldıkları programlara göre İME uygulaması memnuniyeti arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H5: İşyerlerinin öğrencilerin İME uygulaması ile memnuniyeti arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H6: İşyerlerinin İME uygulamasının yapıldığı dönem ile öğrenci memnuniyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

#### **Araştırmanın Bulguları**

H1: Öğrencilerin Cinsiyeti ile İME uygulaması memnuniyeti arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Öğrencilerin cinsiyetlerine göre İME uygulamasından memnuniyetleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek amacı ile yapılan Mann-Whitney U testine göre; ( $p=0,05<0,157$ ) anlamlı bir farklılık göstermemektedir. H1 hipotezi reddedilmiştir. Öğrencilerin cinsiyeti ile iş yerinden memnuniyet arasında da anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H2: "Öğrencilerin eğitim aldıkları program ile İME uygulaması memnuniyeti arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır."

Bu çalışmada İME uygulamasının öğrencilerin eğitim aldıkları program ile memnuniyet algı düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır" şeklinde kurulan Hipotez 1, Çizelge 10'da hazırlanmış olan bulgulara göre değerlendirilmiştir. Öğrencilerin programlara göre İME uygulaması memnuniyetleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek amacı ile yapılan Kruskal-Wallis H Testine göre; ( $p=0,05<0,08$ ) anlamlı bir farklılık göstermemektedir. H2 hipotezi reddedilmiştir. Aynı zamanda programlara göre iş yerinden memnuniyet arasında da anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H3: Öğrencilerin İME uygulaması yapıldığı dönem ile İME uygulamasından memnuniyeti arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Öğrencilerin İME uygulamasını yaptıkları dönem ile İME uygulaması memnuniyeti arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek amacı ile yapılan Mann-Whitney U testine göre; ( $p=0,05<0,651$ ) anlamlı bir farklılık göstermemektedir. H3 hipotezi reddedilmiştir. Ayrıca Öğrencilerin İME uygulamasını yaptıkları dönem ile işletmeden memnuniyetleri arasında da anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

H4: İşyerlerinin öğrencilerin eğitim aldıkları programlara göre İME uygulaması memnuniyeti arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

İşyeri yöneticilerinin programlara göre İME uygulaması memnuniyetleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek amacı ile yapılan Kruskal-Wallis H Testine göre; ( $p=0,05<0,01$ ) anlamlı bir farklılık göstermektedir. H4 hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 10. Öğrencilerin Cinsiyetlerine Göre İME Uygulaması Memnuniyetine Göre Karşılaştırılması (Mann-Whitney U Testi)  
Table 10. Comparison of Students' Satisfaction with VEE Application by Gender (Mann-Whitney U Test)

Cinsiyet	N	S.O	S.T	U	Z	p
Kadın	183	112,94	20668	3832,00	-1,415	,157
Erkek	47	125,47	5897			

$p<0,05^*$



Çizelge 11. Öğrencilerin Eğitim Aldıkları Program İle İME Uygulaması Memnuniyetine Göre Karşılaştırılması (Kruskal-Wallis H Testi)  
Table 11. Comparison of Students According to Satisfaction with the Program They Study in and VEE Application (Kruskal-Wallis H Test)

Program	N	S.O	sd	X <sup>2</sup>	p
Elektrik	35	92,34			
Hibrid ve Elektrikli Taşıtlar Teknolojisi	26	109,13			
İklimlendirme ve Soğutma Teknolojisi	16	123,25			
Bilgisayar Teknolojileri	38	131,72			
Elektronik Teknolojisi	12	98,63			
Elektronik ve Haberleşme Teknolojisi	6	109,67			
Gıda Teknolojisi	22	118,25	11	17,727	0,088
İnşaat Teknolojisi	22	131,77			
Makine	25	106,34			
Kaynak Teknolojileri	20	125,63			
Endüstriyel Kalıpcılık	1	49,50			
Tekstil Teknolojisi	7	136,50			

p<0,05\*

Çizelge 12. Öğrencilerin Eğitim Dönemlerine Göre İME Uygulaması Memnuniyetlerinin Karşılaştırılması (Mann-Whitney U Testi)  
Table 12. Comparison of Students' VEE Application Satisfaction According to Education Periods (Mann-Whitney U Test)

Dönem	N	S.O	S.T	U	Z	p
Güz	164	114,48	18774	5244,00	-,452	,651
Bahar	66	118,05	7791			

p<0,05\*

Çizelge 13. İşyerlerinin Öğrencilerin Eğitim Aldıkları Program İle İME Uygulaması Memnuniyetine Göre Karşılaştırılması (Kruskal-Wallis H Testi)

Table 13. Comparison of Workplaces According to Students' Satisfaction with the Program They Study in and VEE Application (Kruskal-Wallis H Test)

Program	N	S.O	sd	X <sup>2</sup>	p
Elektrik	35	103,56			
Hibrid ve Elektrikli Taşıtlar Teknolojisi	26	119,42			
İklimlendirme ve Soğutma Teknolojisi	16	122,63			
Bilgisayar Teknolojileri	38	133,58			
Elektronik Teknolojisi	12	96,25			
Elektronik ve Haberleşme Teknolojisi	6	99,50			
Gıda Teknolojisi	22	120,48	11	24,023	0,013
İnşaat Teknolojisi	22	111,27			
Makine	25	132,06			
Kaynak Teknolojileri	20	88,78			
Endüstriyel Kalıpcılık	1	136,50			
Tekstil Teknolojisi	7	104,79			

p<0,05\*

**H5:** İşyerlerinin İME uygulaması yapıldığı dönem ile İME memnuniyeti arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

İşletmelerin dönemlere göre memnuniyetleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek amacı ile yapılan Mann-Whitney U testine göre; (p=0,05<0,000) anlamlı bir farklılık göstermektedir. H5 hipotezi kabul edilmiştir.

**H6:** İşyerlerinin İME uygulaması yaptıkları dönem ile Öğrenci memnuniyeti arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

İşletmelerin dönemlere göre öğrencilerden memnuniyetleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek amacı ile yapılan Mann-Whitney U testine göre; (p=0,05<0,000) anlamlı bir farklılık göstermektedir. H6 hipotezi kabul edilmiştir.

**Çizelge 14. Öğrencilerin İME Uygulaması yaptıkları Dönem ile İME Uygulaması Memnuniyetlerinin Karşılaştırılması (Mann-Whitney U Testi)**

*Table 14. Comparison of Students' Satisfaction with İME Application in the Period in which they applied VEE (Mann-Whitney U Test)*

Dönem	N	S.O	S.T	U	Z	p
Güz	164	107,73	17667	4137,00	-4,161	,000
Bahar	66	134,82	8898			

p<0,05\*

**Çizelge 15. İşletme Yöneticilerinin Eğitim Dönemlerine Göre Öğrencilerden Memnuniyetlerinin Karşılaştırılması (Mann-Whitney U Testi)**

*Table 15. Comparison of Business Managers' Satisfaction with Students According to Education Periods (Mann-Whitney U Test)*

Dönem	N	S.O	S.T	U	W	Z	p
Güz	164	111,33	18258	4728,00	18258,0	-2,254	,000
Bahar	66	125,86	8307				

p<0,05\*

### Sonuç

Üniversiteler toplumların bilimsel, sosyal, ekonomik, kültürel ve teknolojik açıdan kalkınmasında en temel kurumlardan biridir. Ülkenin ticaret, sanayi, tarım, bilişim ve hizmet sektörüne yönelik nitelikli işgücü ihtiyacını karşılayan üniversiteler özellikle meslek yüksekokulları ile sektörün ara eleman ihtiyacını gidermektedir. Meslek yüksekokullarında verilen eğitimler hem teorik hem de uygulamalı olmaktadır. Bu uygulamalar çoğu zaman okul içerisinde ki atölyelerde yapılmaktadır. Ayrıca yaz dönemlerinde öğrenciler iş dünyasında staj adı altında uygulamalı eğitimler almaktadır. Kuzu, (1996) okul-endüstri işbirliğinin istihdam üzerindeki öneminde özellikle usta – çırak ilişkisinin ve buna okul yöneticilerinin eklenmesi iş sahiplerine bu desteğin verilmesindeki önemi çalışmasında vurgulamıştır.

Küçüköksen ve Akpınar, (2016: 9) yapmış olduğu çalışmada “MYO öğrencileri öğrenim sürecinde yeterince staj imkânı bulmakta mıdır?” sorusuna katılımcıların yaklaşık %49’u olumsuz yanıt vermiştir. Anket katılan öğrenciler daha uzun süreli ve etkin bir staj istediklerini belirtmişlerdir. Öğrenciler bir aylık süre içerisinde yapılan stajın kendilerine ve işletmeye herhangi bir faydasının olmadığını ve bu süre içerisinde yapılan stajlarda mesleğini uygulamalı olarak öğrenemediklerini vurgulamışlardır. Meslek yüksekokullarında bu sürenin kısa olması sebebi ile YÖK tarafından “3+1 işletmede mesleki eğitim uygulaması” modeli geliştirilmiştir. Bu sistemden öğrencilerin ve işletmelerin memnuniyetlerini belirlemek amacı ile İnönü Üniversitesi Malatya OSB MYO yüksekokulunda İME uygulamasına katılan 230 öğrenci ve 230 işletme yöneticisi ile anket uygulanmıştır. Bu araştırma kapsamında öğrencilerin ve işletme yöneticilerinin İME uygulaması açısından memnuniyetlerinin belirlenmesi ve bu memnuniyetin cinsiyet, program ve eğitim dönemleri kapsamında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin ortaya konması amaçlanmıştır. Yapılan çalışmada, öğrencilerin, İME uygulaması yaparken mesleğin gerektirdiği eğitimin son derece önemli olduğunun farkında olmaları kariyerleri için oldukça iyi bir gelişmedir. Öğrenciler, bir yandan İME uygulamasından memnun olmaları ve bir yandan

ise İME uygulaması yaptıkları işletmelerden memnun olduklarını belirtmeleri öğrencilerin geleceğe yönelik mesleki hedeflerini şimdiden farkında olduklarını göstermektedir.

Bu araştırma kapsamında altı hipotez bulunmakta ve bu hipotezlerden üç tanesi öğrencilerin memnuniyet algısı iken üç tanede işletme yöneticilerinin memnuniyet algısını oluşturmaktadır. Öğrencilere yönelik yapılan hipotezler anlamlı olmamakla beraber reddedilirken işletme yöneticilerine yönelik hipotezler anlamlı olduğundan dolayı kabul edilmiştir. Araştırma verilerinde öğrencilerin cinsiyet, program ve eğitim dönemlerinin İME uygulamasına yönelik memnuniyet düzeylerinin farklılaşmadığı görülürken işletme yöneticilerinin ise öğrencilerin programlarına ve eğitim dönemlerine göre İME uygulamasından memnuniyetleri arasında anlamlı farklılıklar gösterdiği görülmüştür. Sonuç olarak, öğrencilerin cinsiyet, program ve eğitim dönemlerinin İME uygulamasına yönelik memnuniyet düzeylerine etkisi olmazken işletme yöneticileri için öğrencilerin programlarına ve eğitim dönemlerine göre İME uygulaması memnuniyetlerine etkilerinin olduğu araştırma verilerinde ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmada ayrıca öğrenci ve işletme yöneticilerinin İME uygulamasından memnuniyeti ve bu memnuniyetin istihdam edilebilirliğe etkisi arasındaki ilişki incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre öğrencilerin İME uygulamasından memnuniyeti %88,2 ve iş yerinden memnuniyeti ise %92,2’dir. İşletmelerin İME uygulamasından memnuniyeti %96,5 ve İME uygulamasına katılan öğrencilerden memnuniyeti ise %97 olduğu görülmektedir. Öğrencilerin istihdam edilme istekleri %73 iken İME uygulamasına katılan öğrencilerin %52,6’sına iş teklifi yapılmış ve öğrencilerin %20,9’u yapılan bu iş teklifini kabul ettiğini belirtmişlerdir. İME uygulamasındaki memnuniyetin istihdama etkisinin yüksek olduğu görülmüştür. Yapılan araştırma verisine göre öğrencilerin İME uygulamasından memnuniyet durumlarının iş teklifini kabul etme durumlarını %98 olumlu etkilemektedir.

Araştırmaya katılan tüm öğrencilerin genel olarak işletmelerden olumlu yönde memnuniyetlerini belirtirken 5’li likert ölçeğine göre en yüksek düzeyde katılımı  $\bar{X}=4,71$  ile

“işyerindeki arkadaşları ile uyumlu bir ekip çalışması içinde bulunma özelliği olmuştur. Öğrencilerin en düşük ortalama ile katıldıkları ifade ise  $\bar{X}=4,37$  ile İME uygulaması yaptıkları işletmenin “uzun vadeli kariyer hedeflerine uygun bir iş yeri olması” ile ilgilidir. Öğrencilerin memnuniyet durumlarına eğitim dönemlerine göre bakıldığında ise güz döneminde en fazla memnuniyet  $\bar{X}=4,72$  ile “İşletmenin öğrencilerin sorunlarına ve önerilerine karşı duyarlılığı olmuştur. Bahar dönemindeki öğrencilerin memnuniyet düzeylerinde en yüksek düzeyde katılımı  $\bar{X}=4,77$  ile “Maaş ödemesinin zamanında yapılması” olmuştur. Öğrencilerin dönemsel olarak işletme memnuniyetlerinin farklı olduğu görülmektedir. Araştırma verilerinde öğrencilerin işletmelerde ekip çalışmasına uyum sağladıkları görülürken İME uygulaması yaptıkları işletmelerin ikametgah yerlerine uzaklığı, askerlik ve polislik gibi farklı hedeflerinin olması ile akademik kariyer düşünceleri gibi unsurlardan dolayı kendileri için uzun vadeli bir çalışma ortamı olarak görmemektedir.

İşletme yöneticilerinin öğrencilere yönelik memnuniyet boyutları incelendiğinde 5’li likert ölçeğine göre en yüksek memnuniyet ortalamasının  $\bar{X}=4,93$  ile öğrencilerin “üstlerine ve çalışma arkadaşlarına gösterdiği nezaket ve saygı” konusunda olduğu en düşük memnuniyet ise  $\bar{X}=4,56$  ile “mesleği ile ilgili temel kavramları bilme” unsuru olduğu ortaya çıkmıştır. Öğrencilerin en yüksek katılım gösterdikleri ekip çalışması içinde olmaları unsurunu işletme yöneticilerinin de desteklediği görülmektedir. Öğrencilerin mesleki ve teknik eğitim kavramlar konusunda istenilen düzeyde okuldan teorik eğitim almadığı işletme yöneticileri tarafından belirtilmiştir. Mesleği ile ilgili temel kavramlar konusunda eksiklik ise sırası ile elektronik ve haberleşme, gıda teknolojisi ve inşaat teknolojisi programlarında olmuştur. Mesleki ve teknik eğitimin yeterince gelişmemesinin birçok nedeni bulunmaktadır.

Aileler, çocuklarını tıp, hukuk ve mühendislik fakülteleri gibi yükseköğretim programlarında okutabilmeleri için çoğunlukla Özel kolejler ile Fen ve Anadolu liseleri gibi okulları tercih etmektedir. Bunun sonucunda, akademik açıdan anlama kabiliyeti yüksek olan öğrenciler genel liselere yönlendirmeleri yapılırken akademik ve öğrenme düzeyleri düşük olan öğrenciler ise hiç olmasa bir meslek sahibi olsun düşüncesiyle meslek liselerine tercihleri yapılmıştır. Bu durum meslek yüksekokulları içinde geçerli olmaktadır. OSYM puanları en düşük olan öğrenciler meslek yüksekokullarına kayıt yaptırmaktadır. Bu da meslek liseleri ile yüksekokullarının kalitesini olumsuz etkilemektedir. Bununla beraber mesleki teknik okul mezunları işgücü piyasasının istediği niteliklere sahip olmamasından dolayı ya düşük ücretler ile çalıştırılıp belli bir süre işi öğrenmeleri istenmekte yâda istihdam edilmemektedir. Bu durum iş dünyasında nitelikli ara eleman açığının her geçen gün daha da artırmıştır. Ayrıca dünya genelinde yaşanan ekonomik krizler ülkeyi de etkilemekte ve son yaşanan pandemi süreci ile birlikte artan enflasyon ile beraber istihdam maliyetleri de artmaktadır. Bundan dolayı işletme yöneticileri üç kişinin yapacağı bir işi bir kişiden beklemeye ve istihdam maliyetlerini azaltma yoluna gitmektedir. Bu olumsuz durum beş yıllık kalkınma planlarında da ele alınmakta ve kalıcı çözümler tam anlamı ile bulunamamaktadır. YÖK ve MEB tarafından yapılan yeni düzenlemeler ile mesleki ve teknik eğitime başta uygulama çalışmaları olmak üzere birçok açıdan köklü değişiklikler yapıldığı ve öneminin daha iyi anlaşıldığı görülmektedir.

Yapılan alan yazın sonucunda çalışmanın sonucunu destekleyecek ve katkıda bulunacak bilimsel çalışmalar mevcuttur. Örneğin Özkan ve Alan (2022) yapmış olduğu çalışmada, öğrencilerin %84,4’ünün okulda almış oldukları teorik bilgileri 3+1 İME uygulaması ile pekiştirme ve geliştirme imkânları bulduklarını ve bu uygulamadan memnun olduklarını belirtmişlerdir. Çolaksel (2019), Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi bünyesindeki 181 öğrenci ile gerçekleştirmiş olduğu çalışmada 3+1 işyeri eğitimi uygulamasından memnuniyeti %82 olarak tespit etmiştir. Bu çalışma ile benzer şekilde öğrencilerin İME uygulamasından memnuniyetinin yaklaşık sonuçlarda olduğu görülmüştür. Ayrıca çalışmada ek olarak işletmelerin İME uygulamasından memnuniyeti %96,5 olarak belirlenmiştir. Çalışmanın daha önce yapılmış olan bilimsel çalışmalar ile benzerlik gösterdiği ve öğrencilerin bu uygulamalı eğitim sisteminden genel olarak memnun oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Öğrencilerin İME uygulaması yaptıkları işletmede çalışmaya devam istekleri ve bu işletmeleri diğer arkadaşlarına tavsiye etmeleri İME ve işletmeden memnuniyetlerini göstermektedir. Öğrencilerin memnuniyetlerini olumsuz etkileyen durumlarında olduğu görülmektedir.

Öğrencilerin ve işletme yöneticilerinin memnuniyet algılarının düşük olduğu konularda düzenlemeler yapılmalıdır. Özellikle meslek yüksekokullarının eğitim-öğretim planları, ders içerikleri ve sosyal etkinlikleri iş dünyasının ihtiyaçları doğrultusunda olmalıdır. Bu alanlarda yapılacak düzenlemeler ile iş dünyasının nitelikli eleman bulması ve öğrencilerin de işletmelerde istihdamları daha da kolaylaşacaktır. 3+1 uygulamalı mesleki eğitiminin genel bir tanıtımının yapılması ve ülkedeki tüm meslek yüksekokullarına uygulanması önerilmektedir. İME uygulamasının tüm ülke genelindeki MYO’larına benimsenmesi ve iş dünyası ile işbirliğinde olunması için mesleki sivil toplum örgütlerine yönelik tanıtım ve bilgilendirme faaliyetleri yapılmalıdır.

Ayrıca meslek yüksekokullarında 3+1 sisteminin başarısından dolayı meslek yüksekokullarında uygulamalı eğitim, bir eğitim yılı içerisinde tam zamanlı olmalıdır. Bu düşünce doğrultusunda meslek yüksekokullarının eğitim sürelerinin 2+1 sistemi ile üç yıl olması ve iki yıl boyunca teorik eğitimin verilmesi bir yıl boyunca ise uygulamalı eğitim yapılması önerilmektedir.

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda genç istihdamı artırmak amacı ile her ay ödenen asgari ücretin %30’u kadar ücrette işverenin yükünün kaldırılması ve üçüncü sınıf sonunda başarılı olan kalfaların son yılda aldıkları ücrette iyileştirme yapılarak asgari ücretin %50’sine çıkartılması 3308 sayılı Mesleki Eğitim Kanunu’nda kararlaştırılmıştır. Hem öğrenciler hem de işletme açısından çok daha cazip hale getirilen bu sistemin YÖK’ bağlı on lisans ve lisans öğrencileri içinde gerçekleşmesi işletme memnuniyetini artıracığı düşünülmektedir.

İşletmede mesleki eğitim uygulamalarına katılan öğrencilere yönelik olarak iş kazaları ve meslek hastalıklarına karşı sigorta yapılmaktadır. Bu sigorta sistemine yeni bir düzenleme yapılması ve bu sigortanın emeklilikte de sayılması öğrencilerin memnuniyetini artıracaktır.

Malatya OSB MYO’unda yapılan bu çalışmanın tüm 3+1 sistemi ile eğitim veren OSB MYO’larında yapılması ile daha genel çıkarımlar elde edilecektir. Çalışma sonuçlarının, 3+1 İME uygulaması için yapılacak araştırmalara birçok açıdan fayda sağlayacağı da düşünülmektedir.

## Extended Abstract

With this study, the changes in the application systems of vocational schools in Türkiye in the last ten years were investigated. By scanning the national and international literature, studies on student/institution satisfaction were examined and variables affecting student satisfaction in higher education institutions were determined. As a result of the literature, it has been observed that students have problems being employed after graduation and gaining sufficient vocational and technical knowledge because vocational schools do not sufficiently support theoretical knowledge with practical training. Because the business world expects well-equipped and educated people with the highest level of competence from the personnel it wants to employ, students graduating from relevant departments also want to have a job under good conditions and enter the business world with the vocational training they receive (Yumurtacı, 2018: 232). According to Kayaalp (2018), the main reason for this problem is that the internship period in Vocational Schools is not functional enough and Vocational Schools lack equipment. The need for qualified intermediate staff in Türkiye and the high number of unemployed university graduates indicate that vocational and technical education is not given sufficient importance. The first interaction of vocational and technical education high school and vocational school students with the business world and the school period generally begins with the internship practices they do for 15 to 30 days during the summer periods (Dilay, 2015:1). Since this period is short and educators go on vacation during the summer periods, some problems occur in inspections. Especially since the internship period is short and the student is seen as temporary personnel, the expected contribution from the internship is not at the desired level (Kaya, 2014: 351). In order to solve this problem, a new perspective for internship practice has been developed as a result of the studies carried out by YÖK in 2011 in order to enable students to spend their practical training more efficiently and to solve the qualified personnel problem of the business world. The foundations of a qualified workforce were laid with the 3+1 model developed by YÖK and implemented for the first time at Sakarya University (Özkan and Alan, 2022: 154). This model was implemented as a pilot study in OIZ Vocational Schools and due to its success, it has recently started to be gradually implemented in all vocational schools. In their research, Küçüköksel and Akpınar (2016:9) asked, "Do vocational school students find enough internship opportunities during their education?" Approximately 49% of the participants answered the question negatively. Students who participated in the survey stated that they wanted a longer and more effective internship. Students emphasized that the one-month internship did not benefit them or the business and that they could not learn their profession practically during the internships during this period. Since this period is short in vocational schools, the "3+1 vocational education application in enterprises" model was developed by YÖK. In order to determine the satisfaction of students and businesses with this system, a survey was conducted with 230 students and 230 business managers who participated in the VEE application at İnönü University Malatya OIZ Vocational School. Within the scope of this research, it was aimed to determine the satisfaction of students and business managers in terms of VEE application and to reveal whether this satisfaction differs significantly within the scope of gender, program and education

periods. According to the research, students' awareness that the education required by the profession is extremely important while practicing VEE is a very good development for their careers. The fact that students are satisfied with the VEE application while also stating that they are satisfied with the businesses where they use VEE, shows that the students are already aware of their professional goals for the future. In the research data, it was observed that the satisfaction levels of the students regarding the VEE application did not differ according to gender, program and education periods. While business managers showed significant differences in satisfaction with the VEE application according to the students' programs and education periods. As a result, while students' gender, program and education periods do not have an effect on their satisfaction level with VEE application, it has been revealed in the research data that for business managers, there are effects on students' satisfaction with VEE application according to their programs and education periods. This study also examined the relationship between student and business managers' satisfaction with the VEE application and the effect of this satisfaction on employability. According to the research results, students' satisfaction with the VEE application is 88.2%, and their satisfaction with the workplace is 92.2%. It is seen that the satisfaction of the businesses with the VEE application is 96.5% and the satisfaction of the students participating in the VEE application is 97%. While the students' willingness to be employed was 73%, 52.6% of the students who participated in the VEE application were offered a job and 20.9% of the students stated that they accepted this job offer. It has been observed that satisfaction with the VEE application has a high impact on employment. According to research data, students' satisfaction with the VEE application has a 98% positive impact on their acceptance of a job offer. Families mostly prefer private colleges and schools such as Science and Anatolian high schools to send their children to higher education programs such as medicine, law, and engineering faculties. As a result, students with high academic understanding skills were directed to general high schools. While students with low academic and learning levels were preferred to vocational high schools with the idea that they would at least have a profession. This is also valid for vocational schools. Students with the lowest OSYM scores enrol in vocational schools. This negatively affects the quality of vocational high schools and colleges. However, since vocational technical school graduates do not have the qualifications required by the labor market, they are either employed for low wages and asked to learn the job for a certain period of time, or they are not employed. This situation has increased the shortage of qualified intermediate staff in the business world day by day. In addition, the economic crises experienced around the world also affect the country, and employment costs also increase with the increasing inflation due to the recent pandemic process. For this reason, business managers expect one person to do the job of three people and try to reduce employment costs. This negative situation is also addressed in five-year development plans and permanent solutions cannot be fully found. With the new regulations made by YÖK and the Ministry of Education, it is seen that radical changes have been made in many aspects of vocational and technical education, especially in application studies, and its importance is better understood. As a result of the literature, there are scientific studies that will support and contribute to the results of the study. For example, Özkan and Alan (2022) stated

in their study that 84.4% of the students had the opportunity to reinforce and develop the theoretical knowledge they received at school with the 3+1 VEE application and that they were satisfied with this application. Çolaksel (2019), in his study conducted with 181 students at Sakarya University of Applied Sciences, found satisfaction with the 3+1 workplace training application to be 82%. Similar to this study, it was observed that students' satisfaction with the VEE application was approximately equal to the results. In addition, in the study, the satisfaction of businesses with the VEE application was determined to be 96.5%. It was concluded that the study was similar to previous scientific studies and that the students were generally satisfied with this applied education system. Students' desire to continue working in the enterprise where they applied VEE and recommending these enterprises to their other friends shows their satisfaction with VEE and the business. It seems that students are in situations that negatively affect their satisfaction. Regulations should be made on issues where students' and business managers' satisfaction perceptions are low. In particular, education plans, course contents and social activities of vocational schools should be in line with the needs of the business world. With the regulations to be made in these areas, it will be easier for the business world to find qualified personnel and for students to be employed in businesses. It is recommended to make a general introduction of 3+1 applied vocational education and implement it in all vocational schools in the country. Promotion and information activities should be

carried out for professional non-governmental organizations in order to ensure that VEE practice is adopted by vocational schools across the country and to cooperate with the business world.

In addition, due to the success of the 3+1 system in vocational schools, practical training in vocational schools should be full-time within one academic year. In line with this idea, it is recommended that the education period of vocational schools should be three years with the 2+1 system, and theoretical education should be given for two years and practical training should be provided for one year.

In order to increase youth employment in schools affiliated with the Ministry of National Education, the employer's burden of 30% of the minimum wage paid every month should be removed and the wage earned by successful journeymen at the end of the third grade should be improved in the last year and increased to 50% of the minimum wage, Vocational Education Law No. 3308. It is thought that this system, which has become much more attractive for both students and businesses, will increase business satisfaction among undergraduate and graduate students affiliated with YÖK.

Insurance is provided against work accidents and occupational diseases for students participating in vocational training practices in the enterprise. Making a new regulation in this insurance system and counting this insurance in retirement will increase the satisfaction of students.

#### Katkı Oranları ve Çıkar Çatışması / Contribution Rates and Conflicts of Interest

<b>Etik Beyan</b>	Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur.	<b>Ethical Statement</b>	It is declared that scientific and ethical principles have been followed while carrying out and writing this study and that all the sources used have been properly cited
<b>Yazar Katkıları</b>	Çalışmanın Tasarlanması: MÖ (%100) Veri Toplanması: MÖ (%100) Veri Analizi: MÖ (%100) Makalenin Yazımı: MÖ (%100) Makale Gönderimi ve Revizyonu: EKK (%100)	<b>Author Contributions</b>	Research Design: MO (%100) Data Collection: MO (%100) Data Analysis: MO (%100) Writing the Article: MO (%100) Article Submission and Revision: MO (%100)
<b>Etik Bildirim</b>	iibfdergi@cumhuriyet.edu.tr	<b>Complaints</b>	iibfdergi@cumhuriyet.edu.tr
<b>Çıkar Çatışması</b>	Çıkar çatışması beyan edilmemiştir.	<b>Conflicts of Interest</b>	The author(s) has no conflict of interest to declare.
<b>Finansman</b>	Bu araştırmayı desteklemek için dış fon kullanılmamıştır.	<b>Grant Support</b>	The author(s) acknowledge that they received no external funding in support of this research.
<b>Telif Hakkı &amp; Lisans</b>	Yazarlar dergide yayınlanan çalışmalarının telif hakkına sahiptirler ve çalışmaları CC BY-NC 4.0 lisansı altında yayımlanmaktadır.	<b>Copyright &amp; License</b>	Authors publishing with the journal retain the copyright to their work licensed under the CC BY-NC 4.0

## Kaynakça

- Alpar, R. (2011). *Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel yöntemler*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Altbach, Philip G, Reisberg, Liz & Rumbley, Laura E. (2009). Trends in global higher education: tracking an academic revolution, report prepared for the UNESCO 2009 world conference on higher education, UNESCO publishing, ss 779-796, Paris
- Arpat, B., Kalfa, V., Akşit, A. & Çamurdan, B. (2017). Meslek Yüksekokullarında nitelikli ara eleman ihtiyacını karşılamada yeni arayışlar: 3+1 işbaşı eğitim modeli Honaz Meslek Yüksekokulu örneği, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, Ankara
- Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, F. & Ağaçdelen E. (2015). Genç istihdamı bağlamında mesleki eğitim ve sektör ilişkisinin önemi, UMYOS2015, 4.Uluslararası Meslek Yüksekokulları Sempozyumu
- Çolaksel, M. (2019). 3+1 eğitim modelinin turizm öğrencilerinin mesleki gelişimlerine etkisi: Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Örneği (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), *Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü*, Sakarya
- Dikmen, M. & Baysal, H. (2017). Üniversite-sanayi işbirliği kapsamında teknoloji fakültesi işyeri eğitimi modeli üzerine bir araştırma. *Uluslararası Sürdürülebilir Mühendislik ve Teknoloji Dergisi*, 1 (1), ss.35-46.
- Dilay, Y., Özkan, A. & Kilit, M. (2015). Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu Makine Programı öğrencilerinin staj yapma eğilimlerinin belirlenmesi, 4th International Vocational Schools Symposium, 21-23 Mayıs, 2015, Yalova, ss.1-8.
- Doğan, H. (2019). Mesleki ve teknik eğitimin ilkeleri ve gelişmesi. Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES), 16 (1), ss. 167-181
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (5. Baskı). Ankara: Asil Yayın
- Kaya, A. (2014). Meslek yüksekokulunda öğrenim gören öğrencilerin eğitim öğretim ve geleceğe yönelik düşünceleri. *On dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(2), ss. 349-356
- Kayaalp, K. (2018). Ön lisans mezunu öğrencilerinin almış oldukları eğitim ve istihdam ilişkisine yönelik bir araştırma: SDÜ Uluborlu Selahattin Karasoy Meslek Yüksekokulu örneği. *Teknik Bilimler Dergisi*, 8 (1), ss. 34-42
- Kazu, İ. Y. (2000). Koordinatör öğretmen yetiştirmeye yönelik bir model yaklaşımı, E.E.Ü Buca Eğitim Fakültesi Dergisi, 12 ss. 94-98
- Kazu, İ. Y. (1996). "Okul-endüstri işbirliğinde istihdam sektörünün beklentileri (Bursa, Adıyaman, Diyarbakır, Elazığ ve Malatya illeri örneği)", *F.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, ss.253 - 260
- Kılıç, A. & Kuyumcu, A. (2008). Teknik eğitim fakültelerinin öğrenci kaynakları. 17. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresinde sunulmuş bildiri. Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Küçüköksel N. & Akpınar, T. (2016). İstihdam odaklı mesleki eğitime yönelik sorunlar, talep ve beklentiler, *Tekirdağ SMMM Odası Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 6, Tekirdağ.
- Milli Eğitim Bakanlığı.(2022). Milli Eğitim İstatistik Verileri, MEB örgün eğitim veileri, [https://sgb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2022\\_09/15142558\\_meb\\_istatistikleri\\_orgun\\_egitim\\_2021\\_2022.pdf](https://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2022_09/15142558_meb_istatistikleri_orgun_egitim_2021_2022.pdf)
- Ozan, M. S. & Yolcu, F.S. (2022). "Kurumsal iletişim: Kavramsal bir değerlendirme", *International Academic Social Resources Journal*, (e-ISSN: 2636-7637), Vol:7, Issue:41; ss:984-987.
- Özdemir, E. (2011). Alman mesleki eğitim sisteminde özel sektörün rolü ve ülkemiz mesleki eğitim ve oda sistemi için çıkarımlar. Avrupa Birliği Dairesi TOBB AB Daire Başkanlığı.
- Özer, M. (2020). Türkiye'nin mesleki eğitim ile imtihanı - Mesleki eğitimde paradigma değişimi. Ankara: *Maltepe Üniversitesi Yayınları*.
- Özkan, T. & Alan, B. (2022). Meslek yüksekokullarında 3+1 modeli kapsamında iş yeri uygulaması ve öğrenci kazanımları, *TÜBA Yükseköğretim Dergisi*, 12 (1), ss.153-167.
- Sarıbıyık, M. (2013). Meslek yüksekokullarında nitelikli işgücü yetiştirmek için 3+1 eğitim modeli. *Apjes Acedemic Platform Journal of Engineering and Science*, ss.39-41.
- Tektaş, N., Yayla, A., Sarıkaya, A., Polat Z., Tektaş, M. & Özceviz, N. (2016). Ön Lisans öğrencilerinin staj uygulamalarının değerlendirilmesi, Marmara üniversitesi örneği, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5 (36), 310-318
- Uçar, C., & Özerbaş, M. A. (2013). Mesleki ve teknik eğitimin dünyadaki ve Türkiye'deki konumu. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5 (36), 310-318
- Yumurtacı, A. (2018). Üniversite öğrencilerinin iş bulma sürecine ilişkin beklentileri bağlamında emeklilik öngörülerinin belirlenmesi: bir alan araştırması. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7 (1), 231-253
- YÖK. (2019). İşletmede mesleki eğitim uygulayan MYO'larının açılması, <https://yokatlas.yok.gov.tr/onlisans-anasayfa.php>, Erişim Tarihi, 12.11.2023
- YÖK. (2022). Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi, Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Sonuçları, <https://istatistik.yok.gov.tr/>, Erişim Tarihi, 07.12.2023



## The Feasibility of Option Contracts with Performance Assessment (OCA) Model in Türkiye: A Focused Interview Research on Integrating the Proposed Model to the Public Procurement System

Abdullah Arif Kumral<sup>1,a,\*</sup>

<sup>1</sup> International Trade and Finance, Faculty of Economics And Administrative Sciences, Ankara Hacı Bayram Veli University, Ankara, Türkiye

\*Corresponding author

### Research Article

#### History

Received: 29/01/2024

Accepted: 20/05/2024

JEL Codes: G38, H57, L14, M38

*Acknowledgement: This article is extracted from Abdullah Arif Kumral's master thesis at the year of 2015.*

### ABSTRACT

In recent years, there has been a significant tendency towards long-term contracts in public procurement and outsourcing. Regarding long-term contract models, EU countries and the USA exercise "framework agreements" and "option contracts" respectively. Since these two models were not implemented effectively in Türkiye, possibilities for potential savings have been impaired considerably. By using the method of focused interview, this article has inquired about applicability of the Option Contracts with Performance Assessment (OCA) model in Türkiye as an instrument of multiple-year contracting. Of the 20 interviewed experts, 95 percent acknowledged that the OCA model would be an applicable and cost-efficient procurement procedure. Regarding Framework Agreements and Multi-Year Contracts; Four themes were obtained as the reasons why framework agreements and multi-year contracts are not applied in practice, the advantages and disadvantages that arise in case of implementation, and the necessity of implementation. Regarding the proposed OCA Model, seven themes were obtained: the applicability of the OCA Model, advantages, disadvantages, risk and its effect on procurement unit prices, problems arising in the case of 3-year contracts and the length of the contract period. Based on the research findings, it is concluded that the proposed OCA model can serve as an effective and efficient contracting method to address the long-term contracting needs within the Turkish public procurement system. Furthermore, integrating the OCA model into the public procurement system as both a contracting method and governance approach is seen as potentially beneficial for the national economy, public administrations, and private sector companies.

**Keywords:** Option Contracts, Multiple-year Contracts, Framework Agreements, Performance-Based Acquisition, Public Procurement

## Performans Değerlendirmeli Opsiyon Sözleşmeleri (PDOS) Modelinin Türkiye'de Uygulanabilirliği: Kamu Tedarik Sistemine Entegrasyonu Üzerine Derinlikli Görüşme Araştırması

#### Süreç

Geliş: 29/01/2024

Kabul: 20/05/2024

Jel Kodları: G38, H57, L14, M38

*Bilgi: Bu makale, Abdullah Arif KUMRAL'ın, 2015 yılındaki yüksek lisans tezinden üretilmiştir.*

#### License



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License International License

### Öz

Son yıllarda kamu alımları ve dış kaynak kullanımında, uzun süreli sözleşmelere yönelimin belirginleştiği görülmektedir. Uzun süreli sözleşme modelleri olarak Avrupa Birliği (AB) ülkelerinde "çerçeve sözleşmeler," ABD'de ise "opsiyon sözleşmeleri" uygulanmaktadır. Türkiye'de her iki modelin etkin olarak uygulanamaması nedeniyle, kamu tedarik faaliyetlerinde belirgin ölçülerde tasarruf sağlama imkânları kısıtlanmaktadır. Derinlikli-görüşme yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen araştırmada, çok yıllık sözleşme yapma aracı olarak Performans Değerlendirmeli Opsiyon Sözleşmeleri (PDOS) modelinin Türkiye'de uygulanabilirliği incelenmiştir. Derinlikli- görüşme gerçekleştirilen 20 uzman personelin %95'i PDOS modelinin uygulanabilir ve maliyet-etkin bir tedarik yaklaşımı olabileceğini belirtmiştir. Çerçeve Anlaşmalar ve Çok Yıllı Sözleşmeler ile ilgili olarak; çerçeve anlaşmaların ve çok yıllık sözleşmelerin pratikte uygulanmamasının nedenleri, uygulanması durumunda ortaya çıkan avantajlar ve dezavantajlar ile uygulanma gerekliliği olmak üzere dört tema elde edilmiştir. Önerilen PDOS Modeli ile ilgili olarak; PDOS Modelinin uygulanabilme durumu, avantajları, sakıncaları, risk ve tedarik birim fiyatlarına etkisi, sözleşmelerin 3 yıl olması durumunda ortaya çıkan sorunlar ile sözleşme süresinin uzunluğu temaları olmak üzere 7 tema elde edilmiştir. Araştırma sonucunda, önerilen PDOS modelinin Türkiye kamu tedarik sisteminde uzun süreli sözleşme yapma ihtiyacına yönelik, etkili ve verimli bir sözleşme yöntemi olabileceği yönünde çalışmada elde edilen bulgular dikkate alındığında, PDOS modelinin kamu tedarik sistemine bir sözleşme yöntemi ve yönetim yaklaşımı olarak entegre edilmesinin ülke ekonomisi, kamu idareleri ve özel sektör firmaları açısından yararlı olabileceği değerlendirilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Opsiyon Sözleşmeleri, Çok Yıllı Sözleşmeler, Çerçeve Anlaşmalar, Performansa Dayalı Tedarik, Kamu Alımları

<sup>a</sup> [abdullah.kumral@hbv.edu.tr](mailto:abdullah.kumral@hbv.edu.tr)

<sup>id</sup> [0000-0002-0084-9405](https://orcid.org/0000-0002-0084-9405)

**How to Cite:** Kumral AA (2024) The Feasibility of Option Contracts with Performance Assessment (OCA) Model in Türkiye: A Focused Interview Research on Integrating the Proposed Model to the Public Procurement System, Journal of Economics and Administrative Sciences, 25(3): 349-369, DOI: 10.37880/cumuiibf.1427799

## Giriş

“Kamu alımları, kamu harcamalarının disipline edilmesinde, mali denge ve bütçe hedeflerine ulaşılmasında, yatırımların planlanması ve gerçekleştirilmesinde, bölgesel kalkınma ve istihdamın artırılmasında, sektörel ve ürün bazlı desteklerde, yerli malı ve yerli işletmelere avantaj sağlanmasında, KOBİ'lerin desteklenmesinde, dış ticaret açığı ve ödemeler dengesinde, diğer ülkelerle ikili ve çok taraflı ticaretin geliştirilmesinde ve önlem alınmasında önemli bir role sahiptir. Kamu alımlarının Türkiye ve Dünya’da her geçen gün artan önemi, kamu alımlarını ülkeler açısından önemli stratejik araçlar haline getirmiştir” (Çelik, 2023).

Sağlık, eğitim ve savunma-güvenlik gibi çeşitli alanlarda toplumsal ve kamusal hizmetleri karşılamak amacıyla gerçekleştirilen kamu tedarik hizmetleri, ülke ekonomileri içinde önemli yer tutmaktadır. Gelişmiş ülkelerde bu oran %40-45’i bulmaktadır (Knight et al., 2007: 1; Kumral, 2015). OECD ülkelerinde bu oran gayrisafi yurtiçi hasılanın (GSYİH) ortalama %13’ünü, kamu harcamalarının üçte birini, yerel yönetimler ile birlikte toplam kamu harcamalarının %55’ini oluşturmaktadır (Kumral 2015; OECD, 2013). 2018 yılı verilerine göre, küresel kamu harcamalarının tutarı 11 Trilyon Dolar olup, bu tutar gayri safi küresel hasılanın % 12’sini oluşturmaktadır (Bosio et al., 2022).

Türkiye’de 2004 yılından itibaren uygulanmaya başlanan 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu’nun amacı; kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılması olarak belirtilmiştir. Bu açıdan genel ekonomi içinde çok önemli paya sahip kamu alımlarında elde edilebilecek %1 oranındaki tasarrufun dâhi kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanımında büyük bir fayda sağlayacağı açıktır. Kamu tedarik hizmetlerinde etkinlik ve verimliliğin artırılmasına yönelik süreçlerin iyileştirilmesi kamu kaynaklarının ekonomik kullanılması ve daha iyi alım gücünün elde edilmesi bakımından kritik öneme sahiptir. ABD’de kamu tedarik süreçlerinde daha iyi alım gücü sağlama noktasında kapsamlı stratejik ve bilimsel projeler yürütülmektedir. Türkiye’de kamu alımlarında uzun süreli sözleşmeler gerçekleştirilememekte, özellikle AB ülkelerinde başarılı şekilde uygulanan çerçeve sözleşmelerle elde edilen tasarruflar, Türkiye’de gözlemlenmemektedir. Bu konuda kamu ihale kurumu uzmanlarının çerçeve anlaşmalarının uygulama alanının genişletilmesi ve çerçeve anlaşma sayısının artırılmasıyla ilgili tespitleri bulunmaktadır.

Kontrat lojistiği gibi önemli bir kavramın oluştuğu günümüzde dış kaynak kullanımının önemli süreçlerinden biri de sözleşme yönetimidir. Artık işletmeler kendi temel işlevlerine odaklanabilmek için ihtiyaç duyduğu diğer alanlarda mal ya da hizmet alımını gerçekleştirmektedir. Çok çeşitli alanlarda sağlanan tedarik faaliyetlerinde sözleşmenin işletmenin istediği sonuçları üretecek şekilde oluşturulması, anahtar performans göstergelerinin ortaya konması, performansın izlenmesi ve ölçülmesi dış kaynak kullanımının başarısını etkilemektedir. Sözleşme ve sözleşmeye ilişkin süreçleri etkili ve verimli şekilde

yürüten işletme ve organizasyonlar hızla değişen ekonomik ve çevresel koşullara daha hızlı uyum sağlamakta ve başarılı olabilmektedir. Dolayısıyla ekonomik ve çevresel şartlar, firmalar kadar kamu kurumlarının da karar alma mekanizmalarında daha dinamik ve esnek yapılara dönüşmesini zorunlu kılmaktadır. AB üyesi ülkeler 2008-2012 yılları arasında (Finlandiya ve Slovakya hariç) kamu tedarik sistemlerinde yenileştirme yapmışlardır (Kumral, 2015; OECD Report, 2013: 31). Küresel finansal gelişmeler ile buna bağlı olarak ulusal ekonomiler üzerindeki tehditler, ülke yönetimlerini kamu kaynaklarının kullanımında tasarruf ve verimlilik imkânlarını araştırmaya zorlamaktadır.

Her yıl tekrarlanan ihtiyaçları olan kurumlar için mal ve hizmet alımlarında 1 yıllık sözleşme yapmak kaynak kullanımı, işlem maliyetleri ve ölçek ekonomisinin sağlayacağı düşük ihale fiyatı elde etme gibi avantajlardan idareyi yoksun bırakmaktadır. Çerçeve anlaşmaların fiyatlama mekanizmaları, bir kontrat niteliği taşıması ve bağlayıcılığının olmaması nedeniyle çerçeve anlaşma yapmaya isteksizliğe de neden olmaktadır. Dış kaynak kullanımının kamu kesimi ve özel sektör açısından her geçen gün arttığı günümüzde uzun süreli sözleşmeler ile en iyi tedarik hizmetini elde etme ve maliyet optimizasyonu sağlama amaçlanmaktadır. Gelişmiş ve gelişmekte olan dünya ülkelerinde olduğu gibi, Türkiye açısından da kamu tedarik faaliyetlerinde esnekliği ve verimliliği sağlayabilecek çok yıllık sözleşme araçlarına ihtiyaç bulunmaktadır. Bu ihtiyacı karşılayacağı değerlendirilen “Performansa Dayalı Opsiyon Sözleşmeleri (PDOS) Modeli” araştırma kapsamında incelenmektedir.

Bu çerçevede araştırmanın amacı, Türkiye’de kamu tedarik faaliyetlerinde çerçeve sözleşmelerinin pratikte uygulanmamasından kaynaklanan sorunların ABD’de uygulanan opsiyon sözleşmeleri ile giderilebilme durumunun bilimsel yöntemlerle ortaya konmasıdır. Bu bağlamda, çalışmada ABD ve dünyada kamu tedarik hizmetleri açısından büyük önem verilen kontrat yönetimi süreçlerinin Türkiye’de tedarik ömür devri çevrimi içerisinde bir fonksiyon olarak değerlendirilmesine katkıda bulunmak üzere PDOS model önerisi ele alınmaktadır. Kamu tedarik sistemi ve çerçeve anlaşmalarla ilgili Türkiye de çok az sayıda çalışma bulunmakta, bu çalışma ile evrensel sözleşme hukuk terminolojisinde önemli bir yeri olan opsiyon sözleşmelerinin performans boyutunun da değerlendirildiği bir model önerisi sunulmaktadır.

Makale çalışma planı şu şekildedir: Giriş bölümünün ardından, ikinci bölümde; kavramsal çerçeve, araştırma sorunsalı ve performansa dayalı opsiyon sözleşmeleri (PDOS) modeli ortaya konmaktadır. Üçüncü bölümde; araştırma yöntemi ile geçerlik ve güvenilirlik konuları açıklanmaktadır. Dördüncü bölümde; çalışmanın ampirik verilerini ortaya koyan bulgular analiz edilmektedir. Beşinci ve son bölümde; araştırmaya yönelik bulgu, çıkarım ve önerilerin tartışıldığı sonuç bölümü yer almaktadır.



## Kavramsal Çerçeve, Araştırma Sorunsalı ve PDOS Modeli

### Tanım ve Kavramlar

Kavram ve terminoloji birlikteliğinin sağlanması noktasında kamu tedarik sistemi, kontrat yönetimine ilişkin kavramsal çerçeve bağlamında *tedarik, alım, performans dayalı tedarik, opsiyon ve çerçeve anlaşma* kavramları aşağıda açıklanmıştır:

Kontrat yönetiminde tedarik (acquisition) tahsis edilen ödeneklere bağlı olarak devletin ihtiyacı olan mal, hizmet ya da yapım işlerinin bir kontrat aracılığıyla satın alma ya da kiralama yoluyla elde edilmesidir. Tedarik, kurumların ihtiyaçlarının tespit edilmesi, istenen özelliklerin tanımlanması, ihale ilanı, ihale değerlendirme, yüklenmeye girişme, kontrat finansı, kontrat performansı, kontrat uygulama ve yönetme gibi süreçleri içermektedir (Kumral, 2015; Nash et al., 2013: 7). Alım (procurement) kavramı ABD’de tedarik (acquisition) terimi ile eş anlamlı kullanılmaktadır. 1984’te Federal Tedarik Kanunu düzenlemesiyle acquisition terimi yeni düzenlemenin bir parçası olmuştur (Kumral, 2015; Engelbeck, 2002: 1).

*Performansa Dayalı Tedarik (Performance Based Acquisition-PBA)*, işin nasıl yapıldığından çok elde edilen sonuçlara yönelik yapılandırılan tedarik modelidir. Federal Tedarik Kanunu, hizmet alımlarında PBA’nın tercih edilen tedarik yöntemi olduğunu belirtmektedir. Aynı kanuna göre hizmet alımlarında PBA kullanılmadığında tedarik sürecinde neden farklı bir yöntem kullanıldığı gerekçelendirilmek durumundadır. (Kumral, 2015; Nash et al., 2013: 377).

Opsiyonlar, A.B.D. Federal Tedarik Kanunu 2.101 Maddesinde kamunun tek taraflı olarak sözleşme konusu işin, miktar olarak artırılması ya da süre olarak uzatılması hakkı olarak ifade edilmektedir (Nash et al., 2013: 361). *Opsiyon* terimi ile sözleşmede belirtilen mal ya da hizmet alımları bağlamında devletin ilave mal ya da hizmet alma veya kontrat süresini uzatmayla ilgili sözleşmeden kaynaklanan tek taraflı hakkı belirtilmektedir (Feldman & Keyes, 2011: 315). Finans alanında alım ve satım opsiyonu olarak yaygın biçimde kullanılan opsiyonlar, finans alanındaki kullanımından farklı olarak sözleşme hukukunda uzun süreli sözleşme aracı olarak ABD’de en sık kullanılan yöntemlerden biridir. ABD’de opsiyonların kullanımıyla ilgili oldukça az istisna olduğu için federal tedarik profesyonelleri arasında opsiyonlar yaygın olarak kullanılmaktadır (Champton, 2010: 257; Kumral, 2015). Rekabet ortamında her yıl yeniden alım yapmak, idareleri önemli işlem maliyetlerine maruz bırakmaktadır. Tedarik faaliyetlerinin kesintiye uğramaması için, esnek sözleşme araçlarına sahip olunması gerektiğini, pandemi dönemi tüm dünyaya göstermiştir. Bu açıdan bakıldığında opsiyonlar, tedarik faaliyetlerinin sürdürülebilirliği ve sözleşmede değişim yönetimi açısından çok önemli bir fonksiyon icra etmektedir.

Sözleşmede var olan opsiyon hakkının gerçekleştirilebilmesi için yeterli ödeneğin bulunması, opsiyon ile devam eden bir ihtiyacın karşılanması, kamu ihtiyacının karşılanmasında fiyat ve diğer faktörler bakımından opsiyonun en avantajlı yöntem olması, opsiyon kullanımı kararının ihale bülteninde yayımlanması, yüklenicinin yasaklı listesinde olmaması gibi koşulların sağlanması gerekmektedir (Federal Acquisition Regulation - ABD Federal Tedarik Kanunu).

Gerek opsiyon olarak yapılandırılmış gerekse opsiyonları içeren sözleşmeler olsun, birçok sözleşme düzenlemeleri opsiyonları sözleşmenin önemli yapıtaşlarından biri olarak değerlendirmektedir. Bu nedenle, sözleşme hukukunda opsiyonlar için birçok kural ve kavram geliştirilmektedir (Katz, 2004).

OECD, opsiyonların ve çerçeve anlaşmaların önemi ile ilgili olarak üye devletlere kamu tedarik süreçlerinde ihtiyaçların karşılanmasında verimlilik sağlanması için çerçeve anlaşmaların ve opsiyonları içeren sözleşmelerin kullanılmasını önermektedir (OECD Report, 2015).

*Çerçeve Anlaşmalar (Framework Agreements)*: Bir ya da birden fazla kontrat yapmaya yetkili otoriteler ile bir ya da birden fazla ekonomik işletme arasında belirli bir süre için hangi koşullar altında kontrat yapılacağını ortaya koyan bir anlaşmadır. Tedarik sözleşmeleri, ancak çerçeve sözleşmeye taraf olan isteklilerle yapılabilmektedir (Nash et al., 2013 :251).

*Çerçeve anlaşmalar*, tedarik biriminin gelecek mal ve hizmet ihtiyaçları için, miktarın ve teslimat zamanının kesin belirli olmadığı durumlarda kullanılan, iki aşamada gerçekleşen ve belirli bir süre içeren tedarik yöntemidir. Birinci aşamada, ihale dokümanı çerçevesinde istekliler arasından tedarikçi ya da tedarikçiler seçilir. İkinci aşamada; ihtiyaç oluştuğunda, idare tarafından tedarikçi ya da tedarikçilere sipariş talimatı verilir ya da idare tarafından tedarikçilerle sözleşme imzalanarak ihtiyacın karşılanması sağlanır (Albano & Nicholas, 2016).

### Kontrat Yönetimi

Terminoloji olarak hukuktan çok işletme bilimine yakınlığı nedeniyle, bu başlıkta sözleşme yönetimi yerine kontrat yönetimi kavramı kullanılmıştır. Garrett ve Rendon (2007), kontrat yönetimini, tedarik süreçleri boyunca sözleşme anlaşmalarının yönetilmesi sanatı ve bilimi olarak tanımlamaktadır (Rendon & Snider, 2008: 164). Kontratlar; sürelerine göre bir defalık kontratlar (spot contracts), kısa süreli kontratlar (short-term contracts) ve uzun dönemli kontratlar (long-term contracts) olarak sınıflandırılmaktadır. Bir defalık kontratlar tedarikçi ile devam eden bir ilişki kurmayı hedeflemeyen, rastgele yapılan kontratlardır. Kısa süreli kontratlar 1 yıl ve daha kısa süreli olmak üzere belirli bir zaman aralığında düzenli olarak yapılan kontratları kapsamaktadır. Uzun süreli kontratlar ise 1 yılı aşan periyotlar içeren ve düzenli olarak devam eden alıma ilişkin kontrat ilişkisini içermektedir. Geleceğe ilişkin yükümlülükleri daha çok içermesi bakımından uzun süreli sözleşmeler daha dikkatli oluşturulmalıdır (Kumral, 2015; Monczka et al., 2011).

Endüstride uzun süreli kontratların yaygın olarak kullanılmaya başlaması nedeniyle, onların özelliklerini, sağladığı avantajlar ile taşıdığı riskleri ortaya koymanın önemli olduğu belirtmektedir (Monczka et al., 2011: 533-536). Burada sunulan kavramsal çerçeveden bakıldığında, uzun dönemli sözleşmelerin Çizelge 1.’de belirtilen muhtemel fayda ve sakıncaları ortaya çıkarabileceği söylenebilmektedir.

## Çizelge 1. Uzun Dönemli Sözleşmelerin Potansiyel Avantaj ve Dezavantajları

Table 1. Advantages and Disadvantages of Long-term Contracts

Sıra Numarası	Potansiyel Avantajlar	Potansiyel Dezavantajlar
1	Tedarik ve alım garantisi. İhalenin gerçekleşmeme durumunda ihtiyacın karşılanamama riskinin ortadan kaldırılması	Tedarikçi ve yüklenicinin fırsatçı yaklaşımları
2	Tedarikçi ve yüklenicinin teknolojiye erişim ile Ar-Ge ve ürün geliştirme olanaklarının artması	Yanlış tedarikçinin seçilmesi
3	Maliyet ve fiyat bilgisine erişim	İhtiyaç ve kapasitelerdeki belirsizlikler
4	Maliyetlerde azalma ve ölçek ekonomisinin elde edilmesi ile performans artışı	Tedarikçinin uzun süreli sözleşmeler ile bağlı olması nedeniyle daha karlı işlere girmekten kaçınması
5	Tedarikçi ile planlama ve üretim sürecinde bilgi paylaşımı	Alıcı firma ya da kurumun aşırı talepleri ve tedarikçinin katlanamayacağı maliyetlerin oluşma ihtimali

Kaynak: Kumral, (2015); Monczka et al., (2011: 533-536)

Dünya Bankası yardım faaliyetlerine yönelik tedarik faaliyetlerinde performansa dayalı kontratların kullanılmaya başlandığını belirtmektedir. Çıktıya-dayalı kontratlar (output-based contracts), değer zincirindeki performans risklerinin tedarikçiye transfer edilmesini sağlamaktadır. Riski yükleniciye aktarmakla, hedeflenen yardım ödeneğinden faydalanan insan sayısının artırılması hedeflenmektedir. Dünya Bankası projelerinde elde edilen sonuçlara göre hizmet sağlamada önemli verimlilikler elde edilmiştir. Dünya Bankası'nın bu tecrübeleri ışığında performansa dayalı tedarik ve kontrat yönetiminin faydalarını, çok yıllık bütçeleme kolaylıkları, maliyet etkinliğinde artış, proje gerçekleştirmelerinde gecikmelerde azalma, yetersiz kalite ve performans riskinde azalma, kamu yönetim ve işletme maliyetlerinde azalma ile program ve projenin gerçekleştirilmesinde yenilikçi yaklaşımların ortaya konması olarak belirtmektedir (Kumral, 2015; Tineo, 2007).

Uzun süreli performansa dayalı kontrat (PDK) yönetimi rekabetçi tedarik yönetimine göre birçok avantajlar sunmaktadır. Performansa dayalı kontrat yönetiminin en temel faydası doğrudan ve dolaylı maliyetleri azaltmasıdır. Uzun süreli kontratların sağlamış olduğu koşullar olarak kalıcı bakış açısı ile üretim ve bakım süreçlerinde süreç iyileştirmelerine imkân sağlamaktadır. Hollanda'da bina bakımı ile ilgili 22 projenin performansa dayalı kontrat yönetimi ve geleneksel rekabetçi tedarik yöntemiyle karşılaştırılması sonucunda toplam proje maliyetlerinin PDK projelerinde toplam proje maliyetlerinde %20 azalma elde edildiği görülmüştür. PDK, ilk bakışta yüklenici ve tedarikçi açısından başlangıç maliyetleri ve kamu kurumları için performans ölçümü için gerçekleşen işlem maliyetleri yönünden yüksek gibi görünse de sonraki süreçlerde elde edilen maliyet tasarrufu, doğrudan ve dolaylı maliyetlerde meydana gelen azalma ile her iki tarafa da avantajlar sunmaktadır. Bu araştırma sonuçlarına göre, PDK yönetimi çerçevesinde bakım onarım projelerinde dolaylı maliyetlerde %21 azalma görülmüştür (Kumral, 2015; Straub, 2009).

2007 yılında Bütçe Yönetim Kurumu, 25.000 doların üzerindeki hizmet sözleşmelerinin %50'sinin Performansa

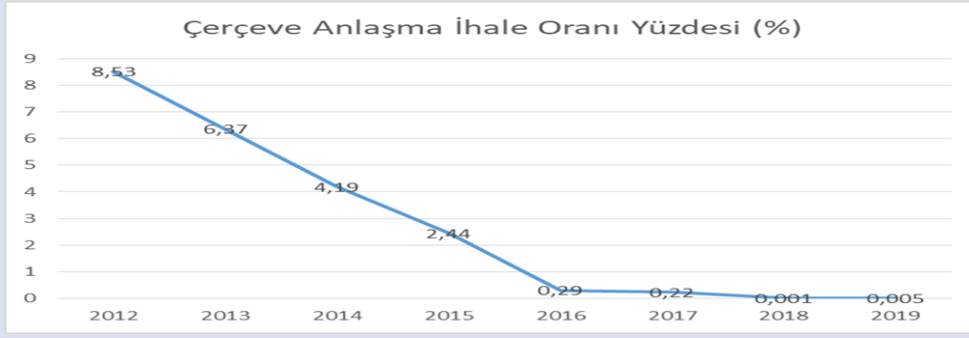
Dayalı Tedarik (PDT) sözleşmesi olması hedefini belirlemesinden sonra PDT kontratlarına yönelik olarak önemli bir değişim yaşandığını belirtmektedir. ABD'de Kamu Tedarik Politikaları Kurumu ve Genel Hizmetler Kurumu gibi kurumlar, kamu alımlarında önemli verimlilik artışı ve maliyet tasarrufu sağlayabilmek adına bu değişimi daha da ileri boyutlarda gerçekleştirmişlerdir (Kumral, 2015; Prentice, 2010).

ABD Savunma Bakanlığı, C-17 Nakliye Uçağı Kontratında opsiyonların kullanımı sayesinde %7,9 oranında tasarruf sağlanacağını belirtmektedir. Opsiyonları kullanarak çok yıllık kontrata devam ya da yeni ihaleye çıkma arasında yapılan değerlendirmede C-17 Programının yöneticisi General Ronald Kadish, opsiyonları kullanmayarak yeni bir ihaleye çıkmanın minimum %5,5 oranında tedarik birim fiyatlarında artışa neden olabileceğini ifade etmiştir (Fulghum, 1996; Kumral, 2015).

ABD, Kongre Araştırmaları Merkezi tarafından 4 Mart 2015 tarihinde çok yıllık kontratlar ile ilgili bir rapor yayınlanmıştır. Raporla, yıllık kontratlar ile çok yıllık kontratların maliyet tahmini karşılaştırması yapılmıştır. Rapora göre, çok yıllık kontratların sağladığı tasarruf, proje ve programa göre, ortalama olarak %5 ile %10 arasında değişmektedir (Kumral, 2015; O'Rourke & Schwartz, 2015).

#### Araştırma Sorunsalı

Akyazı (2013)'ya göre "Çerçeve anlaşma uygulaması Türkiye'de fiilen 2009 yılında başlamış olmakla beraber, çerçeve anlaşmaların toplam kamu alımları içerisindeki payı kayda değer orana ulaşmamış, ayrıca kamu alımlarında etkinliğin ve verimliliğin sağlanmasına yönelik etkili araçlardan olan merkezi satın alma ve çerçeve anlaşmalar konusunda ülkemizde henüz önemli bir ilerleme kaydedilememiştir" (Akyazı, 2013: 112; Kumral, 2015). Kamu Alımları İzleme Raporları 2012-2019 çerçevesinde yazar tarafından Resim 1. hazırlanmıştır. Türkiye'de, 2012-2019 dönemi çerçeve anlaşmalarının tüm sözleşme türleri içindeki oranı ve yıllara göre değişimi Resim 1.'de görülmektedir. Konuya ilişkin açık ve akademik kaynaklardan yapılan araştırmaya göre 2020 yılı sonrasına ait bir veriye ulaşılamamıştır.



Resim 1. Türkiye'nin Çerçeve Anlaşma İhale İstatistikleri  
Figure 1. Türkiye's Framework Agreements Bid Statistics

Çizelge 2. Avrupa Birliği 2020-2024 Yılları Çerçeve Anlaşmaları Uygulanma İstatistikleri

Table 2. The European Union Framework Agreements Usage Statistics Between 2020-2024

Yıllar/ İlgili Veri	2020	2021	2022	2023	2024
Çerçeve Anlaşma Sayısı	1395	1742	1849	1686	629
Toplam İhale Sayısı	2360	2415	2536	2351	844
Çerçeve Anlaşma Yüzdesi	% 59	%72	%72	%71	%74

Kaynak: AB İhale Bülteni Elektronik Veri Tabanı (tedeuropa) verileri kullanılarak, yazar tarafından hazırlanmıştır. Ülkelerin kendi tedarik verileri hariç olup, AB kurum ve kuruluşlarını kapsamaktadır.

Görüldüğü üzere, çerçeve anlaşmaların tüm sözleşme türleri içerisinde uygulanma oranı, yıllara bağlı olarak doğrusal bir azalış ve sonrasında çok düşük düzeylerde gerçekleşme trendi göstermektedir. Grafik incelendiğinde, çerçeve anlaşmaların toplam sözleşmeler içerisindeki uygulanma oranının oldukça düşük olduğu görülmektedir.

Öte yandan "2010 yılında AB çapında çerçeve anlaşmaların sayısı 2006 yılına göre dört kat artmış durumda olup, TED (Tenders Electronic Daily)'de yayımlanan ihale sonuç bilgilerine göre imzalanan sözleşmelerin toplam tutarının yaklaşık %15'i çerçeve anlaşmalara aittir. Merkezi satın alma birimleri tarafından yapılan alımlarının %40'ı da çerçeve anlaşmalara ilişkindir. Ayrıca 2009 yılı rakamlarına göre; yedi üye devlette (Danimarka, Hollanda, Fransa, Romanya, Slovakya, Slovenya ve İngiltere) tüm sözleşme bildirimlerinin dörtte birinden fazlası çerçeve sözleşmelere aittir." (Akyazı, 2013:112; Kumral, 2015).

AB'de kullanıma girdikleri 2006 yılından itibaren çerçeve anlaşmaların kullanımı yıllık ortalama olarak % 17 artmaktadır. Kuzey Avrupa'da daha yaygın kullanıma sahip olan bu tedarik yöntemi, Fransa ve İspanya gibi büyük kamu alımları yapan ülkelerin de dikkatini çekmektedir. Çerçeve anlaşmaların AB'de kullanımının her geçen gün arttığı gerçeği ışığında, tedarik yöntemiyle ilgili kötü ve yıkıcı yaklaşımların engellenmesi bakımından koordinasyon ve kırılganlıkların yönetilmesi son derece önem arz etmektedir (Giosa, 2020).

Çerçeve anlaşmalarla ilgili en güncel bilgileri yansıtmak amacıyla; Avrupa Birliği İhale Bülteni Elektronik Veri Tabanı (tedeuropa) verileri kullanılarak, 2020-2024 yılları arasında Avrupa Birliğinde Çerçeve Anlaşmaların Toplam İhale Sayısı içerisindeki durumunu ortaya koyan aşağıdaki tablo oluşturulmuştur.

Çizelge 2. incelendiğinde; COVID-19 pandemisinin gerçekleştiği 2020 yılı dışında, çerçeve anlaşmaların toplam ihaleler içindeki yüzdesinin yıllık ortalama olarak, % 70'in üzerinde olduğu görülmektedir. 2024 yılında, 24.04.2024

itibariyle bu oran % 74 olarak gerçekleşmiştir. Yukarıda açıklanan veriler ışığında, görüldüğü gibi çerçeve anlaşmalar AB'de yaklaşık 20 yıldır artan bir oranda yaygın olarak kullanılmaktadır.

Çerçeve anlaşmalarla ilgili son 10 yıla ait OECD verileri incelendiğinde; 2013 yılına ait "Kamu Alımlarında Bütünlük İçin OECD Prensiplerinin Uygulanması-2008 Sonrası İlerleme" konulu raporunda verimlilik artışlarının kamu alımları reformlarında önemli bir itici güç olduğu ifade edilerek rakamlarla çerçeve sözleşmelerinin kullanımından elde edilen kazançlar belirtilmiştir. Buna göre İtalya'da enerji sektöründe çerçeve sözleşmelerin kullanımının sayesinde %27 oranında bir maliyet tasarrufu gerçekleştirilmiştir. OECD ülkelerinin %55'i çerçeve sözleşmeleri ile elde ettikleri tasarrufları düzenli olarak ya da belirli durumlarda hesaplamaktadır. Bu veri, çok yıllık kontratlar ile elde edilmesi olasılığı çok yüksek olan potansiyel verimlilik artışını ortaya koyması bakımından son derece önemlidir. (Kumral, 2015; OECD Report, 2013: 30).

OECD tarafından Çerçeve Anlaşmaları standart bir uygulama haline getirmek amacıyla Çerçeve Anlaşmalar İçin El Kitabı hazırlanmıştır (OECD Report, 2014). OECD tarafından "Kore Kamu Tedarik Hizmeti: Verimlilik İçin İnovasyon" konulu raporun üçüncü bölümünde, "Çerçeve Anlaşmalar ile Rekabet ve Tasarrufların Desteklenmesi" başlığı irdelenmiş olup, çerçeve anlaşmaların işlem maliyetlerinin azaltılması ve kolaylaştırılmış süreçler sağlanması faydalarına ek olarak, bu yöntem ile ilave fiyat tasarrufları sağlanabileceği belirtilmektedir (OECD Report, 2016). Çerçeve anlaşmalar; kamuda verimlilik sağlanması ve tasarrufların artması için verimli bir tedarik yöntemi olup, çerçeve anlaşmaların artan kullanımına ilişkin ölçümler, bu faydaların artırılmasına yönelik fırsatların ortaya çıkarılmasına katkı sağlayacağını göstermektedir (OECD Report, 2019).

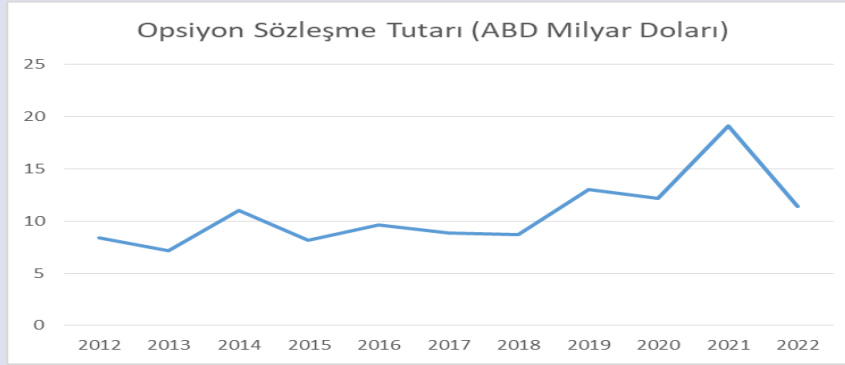
ABD Federal Tedarik Harcama Veri Tabanı (USASPENDING.gov) resmi internet sitesi üzerinden, 2012-

2022 bütçe yılları ve opsiyon gerçekleştirme olmak üzere toplam 12 filtre uygulanarak, son on yıla ait ABD Opsiyon Sözleşmeleri Verileri elde edilmiştir. Bu veriler üzerinden, yıllara göre değişimi ve trendi görebilmek amacıyla, yazar tarafından aşağıda görülen Resim 2. ABD Opsiyon Sözleşme Tutarları Trendi oluşturulmuştur.

ABD Federal Tedarik Veri Tabanında yer alan opsiyon sözleşme istatistiklerine bakıldığında; 2012 yılından itibaren opsiyon sözleşme tutarının önemli ölçüde arttığı görülmektedir. İdarelere sağlamış olduğu esneklik, verimlilik ve tedarikçi performans artışı nedeniyle opsiyon sözleşmelerinin, kurumlar tarafından sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. 10 yılı kapsayan bu verilerin analizi neticesinde, opsiyon sözleşmelerinin ABD'de yaygın olarak kullanılan çok yıllık kontrat yapma aracı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Opsiyon sözleşmelerini en çok kullanan kurumlar arasında; Savunma Bakanlığı birinci sırayı, Sağlık Bakanlığı ikinci ve İçişleri Bakanlığı üçüncü sırayı almaktadır. Resim 2.'de görüldüğü gibi opsiyon sözleşmeleri işlem tutarı COVID

19 pandemisinin etkin olduğu 2021 yılında zirve yapmış olup bu tarihten sonra 10 -15 Milyar ABD Doları seviyesinde gerçekleşen yıllık ortalama seviyelere ulaştığı görülmektedir. Bu oranlar tüm alım türleri bakımından opsiyon sözleşmelerinin ABD'de yaygın olarak kullanılan bir kontrat yöntemi olduğunu göstermektedir (ABD Federal Tedarik Harcama Veri Tabanı USA SPENDING.gov 2012-2022 Bütçe Yılı Gerçekleşme Verileri).

Görüldüğü gibi Türkiye'deki çerçeve anlaşmaların uygulanma oranı ile ABD'deki opsiyon sözleşmeleri, AB ve OECD ülkelerindeki çerçeve anlaşmaların uygulanma oranları arasında önemli farklar bulunmaktadır. Türkiye kamu tedarik sistemine opsiyon sözleşmelerinin entegrasyonu ile uzun dönemli sözleşme araçlarının çeşitliliğinin artırılarak bu sorunun bir ölçüde giderilebileceği değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, sonraki başlıkta Performans Değerlendirmeli Opsiyon Sözleşmeleri modelinin varsayımları, parametreleri ve bu kapsamdaki hususlar açıklanmaktadır.



Resim 2. ABD Opsiyon Sözleşme Tutarları Trend Analizi  
Figure 2. USA Contract Values Trend Analysis



Resim 3. PDOS Modelinin Parametreleri  
Figure 3. Parameters of PDOS Model

Kaynak: Yazar tarafından modele uyarlanmıştır.

### **Perfomans Değerlendirmeli Opsiyon Sözleşmeleri (PDOS) Modeli**

Savunma sanayi alanındaki sınırlı performansa dayalı lojistik uygulamaları dışında Türkiye’de kamu tedarik sisteminde performans, bir alım kriteri olarak kullanılmamaktadır. Bu bağlamda PDOS, Türkiye’de henüz karşılığı olmayan bir modelin geliştirilmesine yönelik bir öneridir. Türkiye’de kamu tedarik sisteminde sözleşme konusu iş kapsamında %20 oranında iş artışı-eksilişi yapılabilmektedir. Kamu İhale Sözleşmeleri Kanununda yer alan iş artışı, aslında miktar opsiyonları olup, idareler tarafından sıklıkla başvuru olan bir yöntemdir. Burada önerilen model, diğer bir opsiyon türü olan süre uzatımı opsiyonlarının kullanılmasını öngörmektedir.

Sadece opsiyon sözleşmeleri terimi kullanıldığında kavramsal karışıklığa neden olacağından, PDOS olarak isimlendirilen bu modelde ihaleler bir baz yıl ve takip eden yıllarda süre uzatımı opsiyon hakkını içeren opsiyon yıllarından oluşmaktadır. ABD Federal Tedarik Kanununda, opsiyonlar, özel kontrat yöntemleri başlığı altında 17’nci bölümde yer almaktadır. Buna göre opsiyon, devletin belirli bir süre için tek taraflı olarak sözleşme dönemini uzatma ya da fazla alıma ilişkin iş artışında bulunma hakkını içermektedir. Bu modelin amacı ölçek ekonomisi, maliyet optimizasyonu, uygun tedarik fiyatları ve kalite artışı ile işlem maliyetlerinin azaltılmasıdır. Opsiyon fiyatı, idare açısından avantajlı ise yeni bir ihaleye çıkılmaksızın opsiyon sözleşmesi gerçekleştirilebilmektedir. Bu durum idarelere eğer yüklenici iyi performans gösteriyorsa önemli esneklik ve kazanımlar sağlamaktadır.

Opsiyonlar, kamuya, kontratların kamu açısından avantajlı olduğu durumlarda kontrat performansının sürdürülmesi esnekliğini sağlamaktadır (Kumral, 2015; Nibley & Armstrong, 2013:3). Bu kapsamda kamu idaresinin opsiyon sözleşmesini uygulamanın kamu ihtiyaçlarını karşılamada fiyat ve diğer faktörler göz önünde bulundurulduğunda en avantajlı yöntem olduğuna karar vermesi gerekmektedir. Eğer kamu idaresi opsiyonun avantajlı olduğunu değerlendirmese yeni bir ihaleye çıkabilir. Burada önerilen model, ABD Federal Tedarik Kanununda opsiyonlar ile ilgili belirtilen esaslara benzemektedir. Bu bağlamda PDOS modeli için performans, opsiyonun gerçekleşmesi için bir koşul olarak nitelendirilmektedir.

#### **Varsayımlar**

- ABD’de 5 yıl olarak uygulanan maksimum opsiyon süresi, Türkiye için ilk yıl baz yıl ve ilave 1+1 yıl (iki yıl kullanılabilen opsiyon) olmak genel toplamda 3 yıllık sözleşme süresini içermesi öngörülmektedir.
- İhalelerde başlangıç baz yılı ve opsiyon yılları için ayrı ayrı yıllık fiyat verilmektedir.
- İhale dokümanında yükleniciden beklenen performans kriterleri belirtilmektedir. Bu kriterler karşılandığı takdirde idare ve yüklenici isterse, ihtiyaç devam ediyorsa ve yeni bir ihaleye çıkıldığında idare daha yüksek fiyatla karşılaşıyorsa bu durumu gerekçelendirmesi koşuluyla opsiyonlar gerçekleştirilmektedir.

- İdare, opsiyon gerçekleştirilmesi için gerekli koşullar oluşursa, iyi niyet (bona fide) kuralları ve evrensel sözleşme hukuku prensipleri çerçevesinde opsiyonu gerçekleştirmek durumundadır. Ancak idarenin Kamu İhale Kanunu ve Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunundan doğan iptal ve fesih ile ilgili hakları aynen korunmaktadır.
- Opsiyonlar ile ilgili olarak opsiyon fiyatının avantajlı olup olmadığı idare tarafından piyasa araştırması ile belgelendirilmektedir.
- Yüklenicilerin uzun süreli sözleşme yapmaya isteksiz olmalarının nedenleri arasında döviz kurlarında görülen dalgalanmalar belirtilmektedir. Bu nedenle enflasyon ve kur farkı etkisine karşı sözleşmede yükleniciyi korumaya yönelik fiyat farkı mekanizması öngörülmektedir.
- Yüklenicilerin idareye şikâyet ve Kamu İhale Kurumuna itirazın şikâyet hakkı aynen korunmaktadır.

#### **Modelin Parametreleri**

Türkiye’de kamu tedariklerine ilişkin alım usulleri, 4734 Sayılı Kamu İhale Kanununun ilgili maddelerinde açıklanmaktadır. Önerilen PDOS Modelinin kamu alımları ekosisteminde nasıl çalıştığını ortaya koyan parametreler; yapılacak mevzuat çalışmalarına yol gösterecek şekilde bu başlıkta ortaya konmaktadır.

PDOS modelinin parametreleri, bu parametreler arasındaki ilişki ağı ve parametrelerin etkileşim yönü modelin dinamiklerini ve işleyişini göstermektedir. Engelbeck (2002), ABD Federal Tedarik Kanunu, konuya ilişkin literatür ve Kumral (2015) çerçevesinde yazar tarafından modele uyarlanan parametreler, Resim 3’de görülmektedir.

Belirtilen parametreler, kamu idarelerinin opsiyonlar ile ilgili karar verirken, göz önünde bulunduracağı sınırları çizmektedir. Kamu idareleri, belirtilen bu 10 parametreyi değerlendirerek opsiyonların gerçekleştirilmesine ya da yeni bir ihaleye çıkılmasına karar verebilir. Modeldeki 10 parametre kamu tedariklerinde modelin işleyişini ortaya koymaktadır. Aşağıda, bu parametreler açıklanmaktadır:

**Opsiyonun en avantajlı yöntem olması:** Opsiyonların kullanılabilmesi için diğer sözleşme yöntemleri ile karşılaştırıldığında avantajlı olması gerekmektedir.

**Devam eden ihtiyaç:** Opsiyona ilişkin devam eden ihtiyaç varsa opsiyon gerçekleştirilebilir.

**Ödeneklerin varlığı:** Tüm kamu alımlarında olduğu gibi belirtilen iş için ödenek bulunmalıdır.

**Opsiyon fiyatının piyasa fiyatı ile karşılaştırılması:** Opsiyon fiyatının piyasa fiyatına eşit ya da daha düşük olması halinde opsiyon gerçekleştirilebilir.

**Kontrat işlem maliyetleri:** Yeni bir ihaleye çıkmanın maliyetleri yanı sıra ilan giderleri ve işlem giderleri de opsiyonların gerçekleştirilmesinde dikkate alınması gereken faktörlerdir.

**Yeni bir ihaleye çıkılması için çok az zaman kalması:** Tedarik için çok az zaman kalması, ihtiyacın karşılanmaması ve yüksek tedarik fiyatları riskine karşı opsiyonlara başvurulabilir.

**Pazar ve piyasa koşullarındaki istikrar:** Opsiyon gibi uzun süreli sözleşme yapabilmek için pazar ve piyasa koşulları uygun olmalı ve öngörülebilirlik açısından ekonomik istikrar bulunmalıdır.

**Yüklenicinin performans bilgisi:** Yüklenicinin iyi performans göstermesi opsiyonun temel koşullarından birisidir. Performans bilgisi, kamu idaresi tarafından gerçekleştirilen anketler ya da zamanında teslim, arıza oranı, kullanıcı memnuniyeti gibi performans bilgileri üzerinden elde edilebilir.

**Opsiyonun gerçekleştirildiğinin ilan edilmesi:** Kamu alımlarındaki şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkesi çerçevesinde sonucun kamuya duyurulması gerekmektedir.

**Opsiyon klotları ve yazılı ön bildirim:** Opsiyonların gerçekleştirilmesinde sözleşmenin taraflarının yükümlülüklerini yerine getirmeleri ve itiraz halinde tarafları koruma mekanizmaları (klot olarak adlandırılan sözleşme kalıpları) büyük öneme sahiptir. Opsiyonun gerçekleştirilmesinden önce, idarenin yükleniciyi yeterli süre kadar önceden yazılı olarak bilgilendirmesi yükleniciye gerekli tedarik çalışmalarını yapabilmesi açısından önemlidir. Bu bağlamda ABD’de Federal Tedarik Kanununda 90-120 günlük süreler kullanılmaktadır.

Makalenin dördüncü bölümünde, PDOS modeline yönelik araştırmanın yöntemi ile geçerlik ve güvenilirlik ile ilgili hususlar açıklanmaktadır.

## Araştırma Yöntemi, Geçerlik ve Güvenirlik

### Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada bir yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi olan derinlikli görüşme yöntemi kullanılmıştır. Derinlikli görüşme açık uçlu, keşif odaklı bir metottur. Derinlikli görüşmenin amacı kişilerin tutum ve davranışlarının altında yatan nedenleri elde etmektir (Kumral, 2015; Baş ve Akturan, 2008: 111). Bu yöntem kalitatif veriyi elde etmek amacıyla belirli bir durum karşısında görüşme yapılan zaman tanınarak bilgi verildikten sonra görüşlerini belirtmesine imkan veren bir araştırma tekniğidir. Amaç genelleştirme yapmaktan çok görüşme yapılanın bakış açısının, spesifik düşüncelerinin öğrenilmesi ve anlaşılmasıdır (Kumral, 2015; Millward, 2004).

“Görüşme, nitel çalışmada en sık kullanılan veri toplama aracı olarak karşımıza çıkmaktadır. Görüşmenin etkili ve verimli bir veri toplama yöntemi olarak kullanılabilmesi için bu yöntemin özelliklerini, güçlü ve zayıf yönlerini iyi anlamak, nitel veriye ulaşmayı kolaylaştıracak bir görüşme formu hazırlamak, görüşmeyi gerçekleştirme sürecinde son derece önemlidir.” (Kumral, 2015; Yıldırım ve Şimşek, 2008: 119). Stewart & Cash (1985) görüşmeyi, “önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı etkileşimli bir iletişim süreci” olarak tanımlamıştır. Görüşme yoluyla deneyimler tutumlar, düşünceler, yorumlar, zihinsel algılar ve tepkiler gibi gözlenemeyeni anlamaya çalışmak amacı güdülmektedir (Kumral, 2015; Yıldırım ve Şimşek, 2008: 119).

Nitel görüşmeler, bazen odak ve derinlikli görüşme olarak tanımlanmaktadır. Bu görüşmeler, araştırmacının belirli bir araştırma konusunun olduğu, açık uçlu sorulardan oluşan fakat her görüşme yapılandan aynı cevapların verilmesinin beklenmediği yarı-yapılandırılmış bir araştırma yöntemidir. Derinlikli görüşmenin temel amacı, araştırma ana konusu ile

ilgili olarak, görüşme yapılan kişinin ne düşündüğünün kendi cümleleri ile ortaya çıkarılmasıdır (Sheppard, 2020).

Bu çerçeveden hareketle, bu araştırma çerçevesinde yapılan derinlikli görüşmeler, tedarik konusunda uzman **20 personel** ile gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler için spesifik soruları içeren görüşme formu hazırlanmıştır. Verilerin toplanması, uzman personelin görüşme formuna vermiş olduğu cevapların not alınması yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Nitel veri analizinde **NVivo 10.0** veri analiz programından yararlanılmıştır. Verilerin toplanmasından sonra nitel veri analiz yöntemlerinden biri olan içerik analizi yapılmıştır. İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Nitel araştırma dört aşamada; verilerin kodlanması, temaların bulunması, kodların ve temaların düzenlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması biçiminde gerçekleştirilmiştir (Kumral, 2015; Yıldırım ve Şimşek, 2008: 227). Araştırmada bu tespit doğrultusunda bütüncül bir bakış açısıyla hareket edilmiş ve analiz aşamalı olarak uygulanmıştır.

Araştırma verileri, **2020 yılı öncesinde** gerçekleştirilen yüksek lisans tezinde (Kumral, 2015) kullanılan veriler ve bulgulardır. Çerçeve anlaşmalar ile ilgili olarak Kamu İhale Kurumu tarafından 6 ayda bir ve yıllık olarak yayımlanan Kamu Alımları İzleme Raporunda çok az verinin bulunması, 2020 yılı ve sonrasına ait hiçbir verinin bulunmaması araştırmanın sınırlılıkları arasında yer almaktadır.

Derinlikli görüşme uygulaması ve analizi altında, öncelikle bu nitel araştırma yöntemine ilişkin geçerlik ve güvenilirlik analizi testlerine yer verilmiş, ardından derinlikli görüşme analizinde görüşme yapılan uzman kişilere sorulan sorulara alınan yanıtlar bağlamında içerik analizi gerçekleştirilmiş ve son olarak önerilen PDOS modeli değerlendirilmiştir.

### Geçerlik ve Güvenirlik

Genel anlamda geçerlik, araştırma sonuçlarının doğruluğunu konu edinmektedir. Güvenirlik ise araştırma sonuçlarının tekrar edilebilirliği ile ilgilidir. İçerik analizinin ilk aşaması verilerin kodlanmasıdır. Kodlamada kullanılan kavramlar, araştırmacının kendisinden, ilgili literatürden ya da verinin içinden gelebilmektedir (Kumral, 2015; Yıldırım ve Şimşek, 2008: 225-228).

Yapılan araştırma kapsamında, araştırmaya katılan bireyler, kamu tedarikleri konusunda tecrübeli, kendi alanında yetkin toplam 20 uzman personel arasından seçilmiş ve görüşmeler rahat bir ortamda her bir uzman ile ayrı ayrı gerçekleştirilmiştir. Kodların ve kategorilerin elde edilme sürecinde katılımcıların görüşlerinden bire bir alıntı yapılarak dış geçerlik sağlanmıştır. İç geçerlik için ham veriler ve yapılan analizler uzmanlar tarafından incelenerek geri bildirim alınmıştır. Bunlara ek olarak araştırma bulguları değerlendirilirken verilerin elde edildiği koşullar ve ortam ayrıca dikkate alınmıştır.

Nitel çalışmalarda güvenilirlik, olayların farklı gözlemciler tarafından aynı kategoriye bağlanması ya da aynı gözlemci tarafından farklı zamanlarda aynı kategori ile ilişkilendirilmesidir (Altunışık vd., 2010). Yapılan çalışmada, görüşme formları baz alınarak kategori ve temalar oluşturulmuştur. Bu şekilde kodlayıcılar arasında uyum sağlanmıştır. Kodlayıcılar arasındaki güvenilirlik katsayısı hesaplanırken, Krippendorff (2003)’ün alfa katsayısı kullanılmıştır.

Krippendorff (2003)'un alfa katsayısı hesaplanırken, belirlenen birimler ve kodlar üzerinden kategoriler arası uyuma yönelik matris oluşturulmuştur. Ardından aşağıdaki formül uygulanarak güvenilirlik katsayısı elde edilmiştir (Krippendorff, 2003).

$$\alpha = 1 - \frac{D_o}{D_e} \quad (1)$$

Burada  $D_o$  araştırmacılar arası gözlenen uyuşma miktarı,  $D_e$  ise araştırmacılar arası beklenen uyuşma miktarıdır. Bu durumda alfa katsayısı;

$$\alpha = 1 - \frac{D_o}{D_e} = 1 - (n-1) \frac{n - (\text{köşegen toplamı})}{n^2 - (\text{sütun toplamlarının kareleri toplamı})} \quad (2)$$

şeklinde hesaplanmaktadır.

Bu bilgiler ışığında bu çalışmada alfa katsayısı aşağıdaki adımlar izlenerek hesaplanmıştır. Araştırma kapsamında görüşlerini belirten K1 (örnek olarak) katılımcısının görüşme formu baz alınarak birimler elde edilmiş ve bu birimler üç ayrı kodlayıcı tarafından var olan kategorilere atanmıştır. Bu şekilde ikişerli olarak kodlayıcılar arasında Krippendorff'un alfa katsayısı hesaplanmıştır.

K1 ve K2 kodlayıcıları arasındaki kodlama listesi ile kategoriler arası uyuma yönelik matris hesaplamalarına ilişkin bulgulara Çizelge 3 ve 4'te yer verilmektedir.

$$\alpha = 1 - (20 - 1) \frac{20 - (4 + 2 + 6 + 6)}{20^2 - (4^2 + 3^2 + 6^2 + 6^2 + 1^2)}$$

$$\alpha = 0,87$$

Görüldüğü üzere birinci (K1) ve ikinci kodlayıcı (K2) arasında 0,87'lik güvenilirlik katsayısı elde edilmiştir. Bu değer iyi derecede güvenilirliğe işaret etmektedir.

K2 ve K3 kodlayıcıları arasındaki kodlama listesi ile kategoriler arası uyuma yönelik matris hesaplamalarına ilişkin bulgular da Çizelge-5 ve Çizelge 6'da görülmektedir.

$$\alpha = 1 - (20 - 1) \frac{20 - (2 + 2 + 6 + 6)}{20^2 - (3^2 + 4^2 + 6^2 + 6^2 + 1^2)}$$

$$\alpha = 0,75$$

İkinci ve üçüncü kodlayıcı arasında da 0,75'lik güvenilirlik katsayısı elde edilmiştir. Bu değer de iyi derecede güvenilirliğe işaret etmektedir.

Çizelge 3. K1 ve K2 Kodlayıcıları Arasındaki Kodlama Listesi

Table 3. Coding List Between Coders Of K1 and K3

	1.Birim	2.Birim	3.Birim	4.Birim	5.Birim	6.Birim	7.Birim	8.Birim	9.Birim	10.Birim
K1	A	A	B	B	C	C	C	D	D	D
K2	A	A	E	B	C	C	C	D	D	D

Çizelge 4. Kategoriler Arası Uyuma Yönelik Matris

Table 4. Matrix of Conformity Among Categories

	A	B	C	D	E	Toplam
A	4	0	0	0	0	4
B	0	2	0	0	1	3
C	0	0	6	0	0	6
D	0	0	0	6	0	6
E	0	1	0	0	0	1
Toplam	4	3	6	6	1	20

Çizelge 5. K2 ve K3 Kodlayıcıları Arasındaki Kodlama Listesi

Table 5. Coding List Between Coders Of K2 and K3

	1.Birim	2.Birim	3.Birim	4.Birim	5.Birim	6.Birim	7.Birim	8.Birim	9.Birim	10.Birim
K2	A	A	E	B	C	C	C	D	D	D
K3	A	B	B	B	C	C	C	D	D	D

Çizelge 6. Kategoriler Arası Uyuma Yönelik Matris

Table 6. Matrix of Conformity Among Categories

	A	B	C	D	E	Toplam
A	2	1	0	0	0	3
B	1	2	0	0	1	4
C	0	0	6	0	0	6
D	0	0	0	6	0	6
E	0	1	0	0	0	1
Toplam	3	4	6	6	1	20

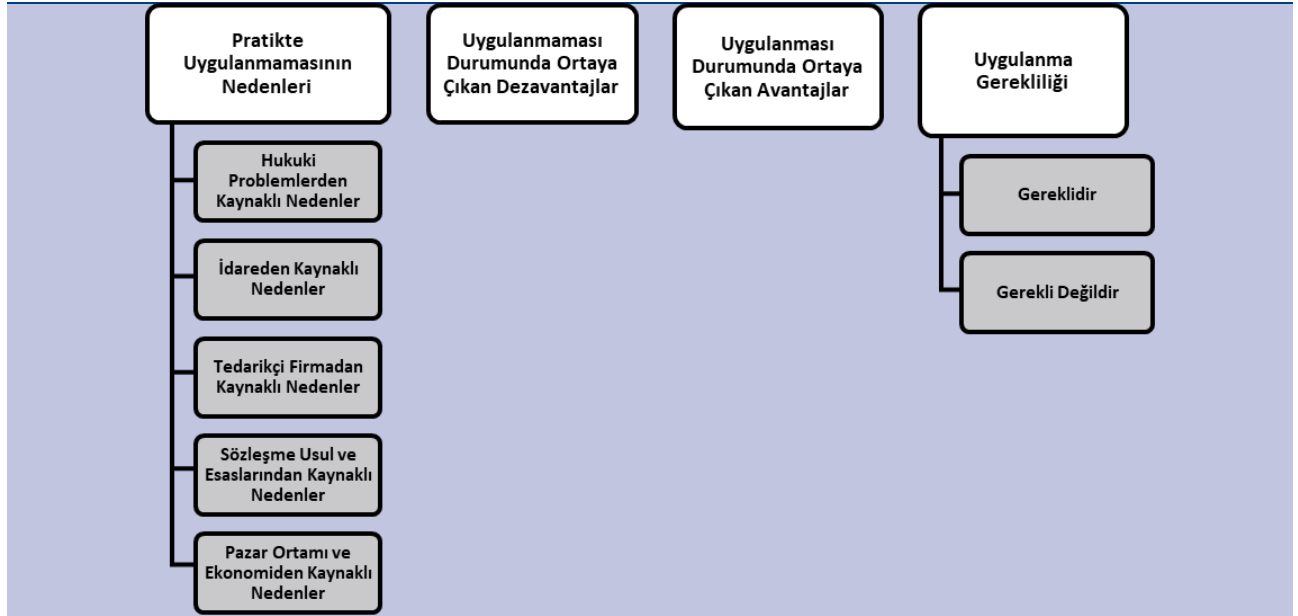
Çizelge 7. K1 ve K3 Kodlayıcıları Arasındaki Kodlama Listesi

Table 7. Coding List Between Coders Of K1 and K3

	1.Birim	2.Birim	3.Birim	4.Birim	5.Birim	6.Birim	7.Birim	8.Birim	9.Birim	10.Birim
K1	A	A	B	B	C	C	C	D	D	D
K3	A	B	B	B	C	C	C	D	D	D

Çizelge 8. Kategoriler Arası Uyuma Yönelik Matris  
Table 8. Matrix of Conformity Among Categories

	A	B	C	D	E	Toplam
A	2	1	0	0	0	3
B	1	4	0	0	0	5
C	0	0	6	0	0	6
D	0	0	0	6	0	6
E	0	0	0	0	0	0
Toplam	3	5	6	6	0	20



Resim 4. Çerçeve Anlaşmalar ve Çok Yıllı Kontratlar ile İlgili Tema ve Kategori Listesi  
Figure 4. List Of Themes & Categories Regarding With Framework Agreements and Multiple Year Contracts

Kaynak: Kumral, 2015.

Çizelge 9. Çerçeve Anlaşmaların Pratikte Uygulanmamasının Nedenleri İle İlgili Kategoriler  
Table 9. Categories Regarding With the Reasons Of Framework Agreements Unuse In Practise.

Kategoriler	Frekans
Hukuki Problemlerden Kaynaklı Nedenler	10
İdareden Kaynaklı Nedenler	22
Tedarikçi Firmadan Kaynaklı Nedenler	20
Sözleşme Usul ve Esaslarından Kaynaklı Nedenler	26
Pazar Ortamı ve Ekonomiden Kaynaklı Nedenler	28
Toplam	106

İkinci ve üçüncü kodlayıcı arasındaki güvenilirlik katsayısına bakıldıktan sonra bu kez birinci ve üçüncü kodlayıcı arasındaki güvenilirlik katsayısına bakılmıştır. Bu bağlamda birinci kodlayıcı (K1) ile üçüncü kodlayıcı (K3) arasındaki kodlama listesi ile kategoriler arası uyuma yönelik matris hesaplamalarına ilişkin bulgular da sırasıyla Çizelge 7 ve Çizelge 8'de sunulmuştur.

$$\alpha = 1 - \frac{(20 - 1) \cdot \frac{20 - (2 + 4 + 6 + 6)}{20^2 - (3^2 + 5^2 + 6^2 + 6^2)}}{20^2 - (3^2 + 5^2 + 6^2 + 6^2)}$$

$$\alpha = 0,87$$

Yapılan hesaplama sonucunda birinci ve üçüncü kodlayıcı arasında da 0,87'lik güvenilirlik katsayısı elde edilmiştir. Bu değer iyi derecede güvenilirliğe işaret etmektedir. Üç kodlayıcı arasında ikişerli olarak alfa katsayısı hesaplanmış ve en düşüğün 0.75, en yüksekinin

0,87 olduğu görülmüştür. Bu durum, **araştırmanın güvenilirliğinin yüksek olduğunu** göstermektedir.

Kumral (2015) verileri çerçevesinde, çalışmanın sonraki bölümünde yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular ortaya konmaktadır.

#### Bulgular

Araştırma kapsamında yapılan görüşmeler kaydedildikten sonra içerik analizi yapılmıştır. Buna göre; araştırma bulguları iki genel başlık altında toplanmıştır. Bunlar; **çerçeve anlaşmalar ve çok yıllık kontratlar ile performans değerlendirmeli opsiyon sözleşmeleri modelinin uygulanabilirliği** konularıdır. Aşağıdaki başlıklarda sırasıyla bu konulara ilişkin bulgular ortaya konmaktadır.



### Çerçeve Anlaşmalar ve Çok Yıllı Kontratlar

Çerçeve anlaşmalar ve çok yıllık kontratlar ile ilgili birimler elde edildikten sonra bu **birimler dokuz kategori** halinde sınıflandırılmıştır. Kategoriler aralarındaki ilişkiler göz önüne alındığında **dört genel tema** elde edilmiştir. Nitel veri analizi sonucunda elde edilen Tema ve kategoriler Resim 4'te gösterilmektedir.

Dört genel tema olarak; çerçeve anlaşmaların ve çok yıllık kontratların pratikte uygulanmamasının nedenleri, uygulanması durumunda ortaya çıkan avantajlar, uygulanmaması durumunda ortaya çıkan dezavantajlar ile uygulanma gerekliliği temaları elde edilmiştir.

Çerçeve anlaşmaların pratikte uygulanmamasının nedenleri teması altında beş kategori, uygulanma gerekliliği teması altında iki kategori ve diğer temalarda birer kategori olmak üzere toplam dokuz kategori olarak elde edilmiştir.

Araştırmanın önemli bulguları arasında yer alan **çerçeve anlaşmaların pratikte uygulanmamasının nedenleri** teması altında; hukuki problemlerden kaynaklı nedenler, idareden kaynaklı nedenler, tedarikçi firmadan kaynaklı nedenler, sözleşme usul ve esaslarından kaynaklı nedenler, pazar ortamı ve ekonomiden kaynaklı nedenler kategorileri bulunmaktadır. Bu kategorilere ilişkin görüşler ve frekansları aşağıdaki tablolarda ayrı ayrı açıklanmaktadır.

Görüldüğü gibi yapılan derinlikli görüşmeler neticesinde çerçeve anlaşmaların ve çok yıllık kontratların pratikte uygulanmamasının nedenleri, uygulanması durumunda ortaya çıkan avantajlar ve dezavantajlar ile uygulanma gerekliliği temaları ile ilgili kategoriler oluşturulmuştur. Bu kategoriler ve temalar çerçevesinde, nitel veri analizinden elde edilen bulgular aşağıdaki çizelgelerde sırasıyla gösterilmektedir. Bu bağlamda, çerçeve anlaşmaların pratikte uygulanmamasının nedenleri ile ilgili tema ve bu temaya ait kategorilere ilişkin bulgular Çizelge 9.'da görülmektedir.

Çerçeve anlaşmaların pratikte uygulanmamasının nedenleri ile ilgili tema bağlamında tabloda görüldüğü üzere 5 kategori

mevcuttur. Çizelge incelendiğinde, uzun süreli sözleşmelerin (çerçeve anlaşmalar) yeterince uygulanmamasının nedenleri olarak genellikle tüm kategorilere (ve alt başlıklarında yer alan sorunlara) değinilmiştir ve bu kategorilerle ilgili birçok problem bulunduğu belirtilebilir. Belirtilen problem alanlarına ilişkin frekansın son derece yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgu araştırma sorunsalında ortaya konulan istatistiklerle uzman görüşlerinin örtüştüğünü ve çerçeve anlaşmaların uygulanmamasının Türkiye'de kamu alımlarında bir problem alanı olduğunu göstermektedir. Çerçeve anlaşmaların pratikte uygulanmamasına ilişkin hukuki problemlerden kaynaklı nedenler kategorisine ilişkin bulgulara Çizelge 10.'da yer verilmiştir.

Görüldüğü gibi çerçeve anlaşmaların uygulanmamasının en önemli hukuki nedeni uygulanabilir bir mevzuatın olmamasıdır. Kamuda bakım onarım sözleşmelerinin bir yıllık olması ve 4735 sayılı Kamu İhaleleri Sözleşme Kanununun 7 ve 10. maddelerinin yeniden düzenlenme ihtiyacına dikkat çekilmektedir. Mevzuat oluşturulurken en kritik konulardan biri ülkenin iç dinamik ve kültürüyle bütünleşmesinin sağlanması ve bir derecede ülkeye özgü ihtiyaçları karşılayabilecek mekanizmaların oluşturulmasıdır. Çerçeve anlaşmalar AB ülkelerinde uygulanabilirken ülkemizde çok az uygulama alanı bulabilmektedir. Karmaşık ihale süreçlerini içeren çerçeve anlaşma ihalelerinin bugün için Türkiye'nin çok yıllık kontrat yapma ihtiyacını karşılamada yetersiz kaldığı, son derece düşük sayıdaki kamu ihale verilerinin incelenmesinden anlaşılmaktadır. Bu durumun nedenleri arasında hukuki problemler/mevzuattan kaynaklanan nedenlerin önemli bir yer teşkil ettiği anlaşılmaktadır. Sürecin basitleştirilmesi, fonksiyonel hale getirilmesi, tek taraflı bakış açısının yerini kazan-kazan anlayışının alması, istekliler için teşvikler içeren, idarelere avantajlar sağlayabilecek PDOS Modelinin bu ihtiyacı karşılanmasına çözüm olabileceği değerlendirilmektedir. Çerçeve anlaşmaların pratikte uygulanmamasına ilişkin idareden kaynaklı nedenler ilişkin bulgular Çizelge 11'de sunulmuştur.

Çizelge 10. Hukuki Problemlerden Kaynaklı Nedenler Kategorisine Ait Görüşler Frekansı

Table 10. The Frequency of Comments Related with the Reasons Pointing Out Law Problems

Görüşler	Frekans
Temel sorun, uygulanabilir bir mevzuat olmamasıdır.	3
Kanunda bakım onarım sözleşme süresinin 1 yıl olması.	1
4735 sayılı kanunun 7. ve 10. maddelerinin yeniden düzenlenmesi gerekir.	1
En büyük problem çerçeve anlaşmanın süresinin 48 ayı geçmemesidir.	1
Kanuni mevzuat, bu duruma izin vermemektedir.	1
Hukuksal süreçler, ihale komisyonunun elini zayıflatmaktadır.	1
Sayıştay'ın bakış açısı, kriterlerin net olmaması (ihale usul-esasları) hukuki sorun doğurabilir.	1
Mahkeme ve hukuksal süreçlerin uzun sürmesi	1
Toplam	10

Çizelge 11. İdareden Kaynaklı Nedenler Kategorisine Ait Görüşler ve Sıklık Durumu

Table 11. The Frequency of Comments Related with the Reasons Pointing Out Public Authorities

Görüşler	Frekans
Karar vericilerin konuya hâkim olamaması	6
İhtiyacın doğru tespit edilememesi ve öngörülememesi	5
İdarenin yüklenicilere eşit davranmama durumu (güven, saydamlık, eşitlik vb.)	4
Her yıl aynı alımların tekrar etmesi	1
İhale sürecinin uzun ve karmaşık olması	1
Diğer görüşler	5
Toplam	22

Çizelge 12. Tedarikçi Firmadan Kaynaklı Nedenlere Kategorisine Ait Görüşler ve Sıklık Durumu

Table 12. The Frequency of Comments Related with the Reasons Pointing Out Suppliers Category

Görüşler	Frekans
Büyük yüklenicilerin ihaleye katılmaması, küçük firmaların ihaleyi alması.	5
İdareler ile karşılıklı güvenin olmayışı	4
İhtiyacın yeterli olarak ve zamanında karşılanmaması	4
Mevcut öngörülebilir risklerin fazlasıyla fiyata yansıtma	2
Teknik ve personel yetersizliği	1
Diğer görüşler	4
Toplam	20

Çizelge 13. Sözleşme Usul ve Esaslarından Kaynaklı Nedenler Kategorisine Ait Görüşler ve Sıklık Durumu

Table 13. The Frequency of Comments Related with the Reasons Pointing Out Contract Management Issues Category

Görüşler	Frekans
Sözleşmenin birden fazla yüklenici ile sözleşme imzalamayı zorunlu kılması	4
Şartnamenin yeterli olmaması ve güncellenmemesi	3
Sözleşmede bulunan bazı kriterlerin net olmaması	3
İlgili mevzuatın görevlilere net çözüm üretmemesi	2
Firmalar açısından bakıldığında sözleşme usul ve esaslarının katı olması, esnek olmaması	2
Çerçeve anlaşma süresinin 48 ayı geçmemesi	2
Rekabet olgusunun çerçeve sözleşmeleri içeriğinde nasıl sağlanacağı konusu	1
Çerçeve anlaşmanın bağlayıcı olmaması	2
Her bir mal ve hizmet alımına kendi kriterleri ve şartları açısından bakılmaması	1
Tedarikçi ve idareler arasında söz mü söz ilkesinin uygulanamaması	1
Diğer görüşler	5
Toplam	26

Çizelge 14. Pazar Ortamı ve Ekonomiden Kaynaklı Nedenlere Kategorisine Ait Görüşler ve Sıklık Durumu

Table 14. The Frequency of Comments Related with the Reasons Pointing Out Market and Economy Conditions Category

Görüşler	Frekans
Alımların ölçek ekonomisinin dışında kalması, yaklaşık maliyetin artması	10
Döviz fiyatlarındaki aşırı dalgalanmalar ve enflasyonun artması	7
Ekonominin kırılgan bir yapıda olması	5
İthalatta yaşanan sorunlar	1
Diğer görüşler	5
Toplam	28

Görüldüğü üzere, *çerçeve anlaşma ihaleleri* diğer yöntemlere göre biraz daha fazla uzmanlık gerektirmektedir. Bu nedenle idareler tarafından mevzuatın yeterince bilinmemesi ve ihale sürecinin uzun ve karmaşık olması uygulanma oranını düşürmektedir. Ayrıca ihtiyacın idareler tarafından doğru tespit edilememesi/öngörülememesi çerçeve anlaşmaların uygulanması oranını düşürmektedir. Tedarik faaliyetlerinin başarısı ihtiyacın tespiti ve planlanması ile mümkündür. Çerçeve anlaşma yapmanın 4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu 5. maddesinde belirtilen temel ilkelere aykırılık teşkil edeceğine yönelik yanlış algı ve buna bağlı olarak olası istenmeyen hukuki yaptırımlar ile karşılaşılacağı düşüncesi, kamu idarelerinin çerçeve anlaşmalara mesafeli yaklaşmalarına neden olmaktadır. Çerçeve anlaşmaların pratikte uygulanamamasına ilişkin tedarikçi firmadan kaynaklı nedenler kategorisine ilişkin bulgular Çizelge 12'de yer almaktadır.

Çerçeve anlaşmaların uygulanamaması ile ilgili firmalardan kaynaklanan nedenlerin en önemlisi büyük çaplı istekli firmaların ihalelere katılmaması, çantacı tabir edilen aracı firmaların ihalelere katılmaları ve kazanmalarıdır. Bunun yanı sıra karşılıklı güvene dayalı bir tedarik kültürünün ve tedarikçi ilişkileri yönetimi anlayışının olmayışı da çerçeve anlaşmaların

uygulanmasını engellemektedir. Çerçeve anlaşmaların istekli ve yüklenici firmalar açısından son derece ağır şartları bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi çerçeve anlaşmanın bağlayıcılığının olmamasıdır. Bu fiili durum nedeniyle birçok yüklenici çerçeve anlaşmaya isteksiz yaklaşmakta ve sonuç olarak kamu alımlarında elde edilebilecek önemli verimlilik artışlarından yoksun kalmaktadır. Çerçeve anlaşmaların pratikte uygulanamamasına ilişkin sözleşme usul ve esaslarından kaynaklı nedenler kategorisine ilişkin bulgular Çizelge 13'de görülmektedir.

Çerçeve anlaşmalarının uygulanamamasının nedenleri arasında **en önemli neden, anlaşmanın birden fazla istekli ile imzalanıp sadece bir istekli ile münferit sözleşme imzalanmasını gerektirmesidir.** Çerçeve anlaşmanın bağlayıcı olmaması, sözleşmede bulunan bazı kriterlerin net olmaması, rekabet olgusunun çerçeve sözleşmelerin içeriğinde nasıl sağlanacağını belirgin olmaması ve sözleşme usul ve esaslarının katı olması, esnek olmaması da sözleşme usul ve esaslarından kaynaklanan sorunlar arasında yer almaktadır. Çerçeve anlaşmalarının uygulanamamasının nedenleri bağlamında pazar ortamı ve ekonomiden kaynaklı nedenler kategorisine ilişkin bulgular Çizelge 14'de sunulmuştur.

Çerçeve anlaşmaların problem sahalarından biri fiyat revize konusudur. Yeni fiyat teklifinin hiçbir şekilde ilk fiyatı aşmama kuralı finansal yönden isteklileri zorlamakta ve çerçeve anlaşma uygulamasına isteksiz kılmaktadır. Alım/tedarik miktarlarının firmaların ölçek ekonomisi ile çalışmasını sağlamaktan uzak olması ve yaklaşık maliyetlerin görece yüksek kalması da önemli bir sorun olarak dile getirilmektedir. Ayrıca çerçeve anlaşmalarda döviz fiyatlarındaki aşırı dalgalanmalar ve enflasyona karşı yüklenicileri koruma araçları olarak fiyat farkı mekanizmalarının olmayışı da önemli başka problem alanları olarak görülmektedir. Bu noktada derinlikli görüşmede uzun süreli/çok yıllık sözleşmelerin uygulanamamasının ortaya çıkardığı dezavantajların neler olduğu sorulmuştur. Bu bağlamda verilen yanıtlar çerçevesinde uzun süreli sözleşmelerin uygulanmaması durumunda idareler açısından ortaya çıkan dezavantajlar ile ilgili görüşler ve sıklık durumuna ilişkin bulgular Çizelge 15'te belirtilmiştir.

Türkiye'de, **çerçeve anlaşmaların yeterince uygulanamaması nedeniyle, kamu idarelerinin karşılaştığı dezavantajlar** kategorisindeki bulgular, özet olarak şu şekildedir:

Kaliteli mal/hizmet üreten firmalar ile çantacı tabir edilen firmaların aynı düzeyde değerlendirilmesi nedeniyle rekabetin tam olarak gerçekleşmemesi, tedarik faaliyetlerinde kurumsal hafızanın oluşturulamaması,

Bir ihalenin gerçekleşmesi için 90-120 gün zaman gerekmesi ve her yıl yeniden alım yapılmasının zaman ve emek israfının yanı sıra genel maliyetler ve işlem maliyetlerinin artmasına neden olması,

Bir önceki yıl gerçekleşen ihalenin bulunulan yılda çeşitli nedenlerle gerçekleşmediği durumlarda görevin gerektirdiği ihtiyaçların karşılanamaması,

Yüklenicilerin ürün geliştirme ve araştırma geliştirme (Ar-Ge) yatırımları yapma konusunda yeterli iç geri dönüş süresine sahip olamaması, yüklenicilerin kısa süre nedeniyle üretim yerine daha çok aracı tedarikçiler gibi ithalat yoluyla ekonomik faaliyetlere yönelmesine yol açılması,

Tedarik zincirinde esnek yapıların olmaması nedeniyle, risk optimizasyonunun sağlanamaması, yıllık alımlar ile maliyet optimizasyonunun sağlanamaması ve bunun tedarik fiyatlarına yansımaları,

Her yıl yenilenen ihale ilan giderlerinin özellikle enflasyonist ortamlarda giderek yükselmesi ve tekrar eden birer yıllık alımlarla önemli miktarda tasarruftan yoksun kalınması.

Diğer taraftan, uzman personelin uzun süreli sözleşmelerin uygulanması durumunda idareler açısından ortaya çıkan avantajlarla ilgili tema ve bu temaya ait kategorilere ilişkin bulgular Çizelge 16'da yer almaktadır.

Görüldüğü üzere, kamu kaynaklarının kullanılmasında tasarrufun öneminin her geçen gün arttığı günümüzde, çerçeve anlaşmaların idarelere sağlayacağı avantajlar; bütçe ve kaynak verimliliği, işlem maliyetlerinde azalma ve sürdürülebilir tedarik hizmetleri olarak ortaya çıkmaktadır.

Uzun süreli sözleşme araçlarına ihtiyaç olup olmadığı, önemli araştırma sorularından biridir. Uzun süreli sözleşmelerin uygulanmasının gerekli olup olmadığına ilişkin tema ve bu temaya ait kategorilere ilişkin bulgular Çizelge 17'de sunulmuştur.

Çizelge 15. İdareler Açısından Ortaya Çıkan Dezavantajlar Kategorisine Ait Görüşler ve Sıklık Durumu

Table 15. The Frequency of Comments Related with the Potential Disadvantages of Public Authorities Category

Görüşler	Frekans
Daha pahalıya mal ve hizmet alınması, tedarik birim fiyatlarındaki artış	8
İlan ve işlem giderler gibi ek maliyetlerin oluşması, gereksiz zaman kaybı	7
Kurumların bir sonraki ihalede aynı ürünü aynı kalitede alamaması	4
Kurumsal bir hafızanın oluşmamış olması, tedarikçi ilişkilerinin geliştirilememesi.	4
Büyük firmaların ihaleye katılamaması, çantacı tabir edilen firmalar ile çalışılması	3
İhaleyi alan firmanın taahhüdünü yerine getirememesi vb. dezavantajlar bulunmaktadır.	3
Malzemenin muayene sonucu reddedilmesiyle ihtiyacın karşılanamaması	1
İdarenin daha önce hiç çalışmadığı bir firma ile muhatap olmasından kaynaklanan tedarikçi ilişkileri problemleri.	2
Toplam	32

Çizelge 16. İdareler Açısından Ortaya Çıkan Avantajlara Ait Görüşler ve Sıklık Durumu

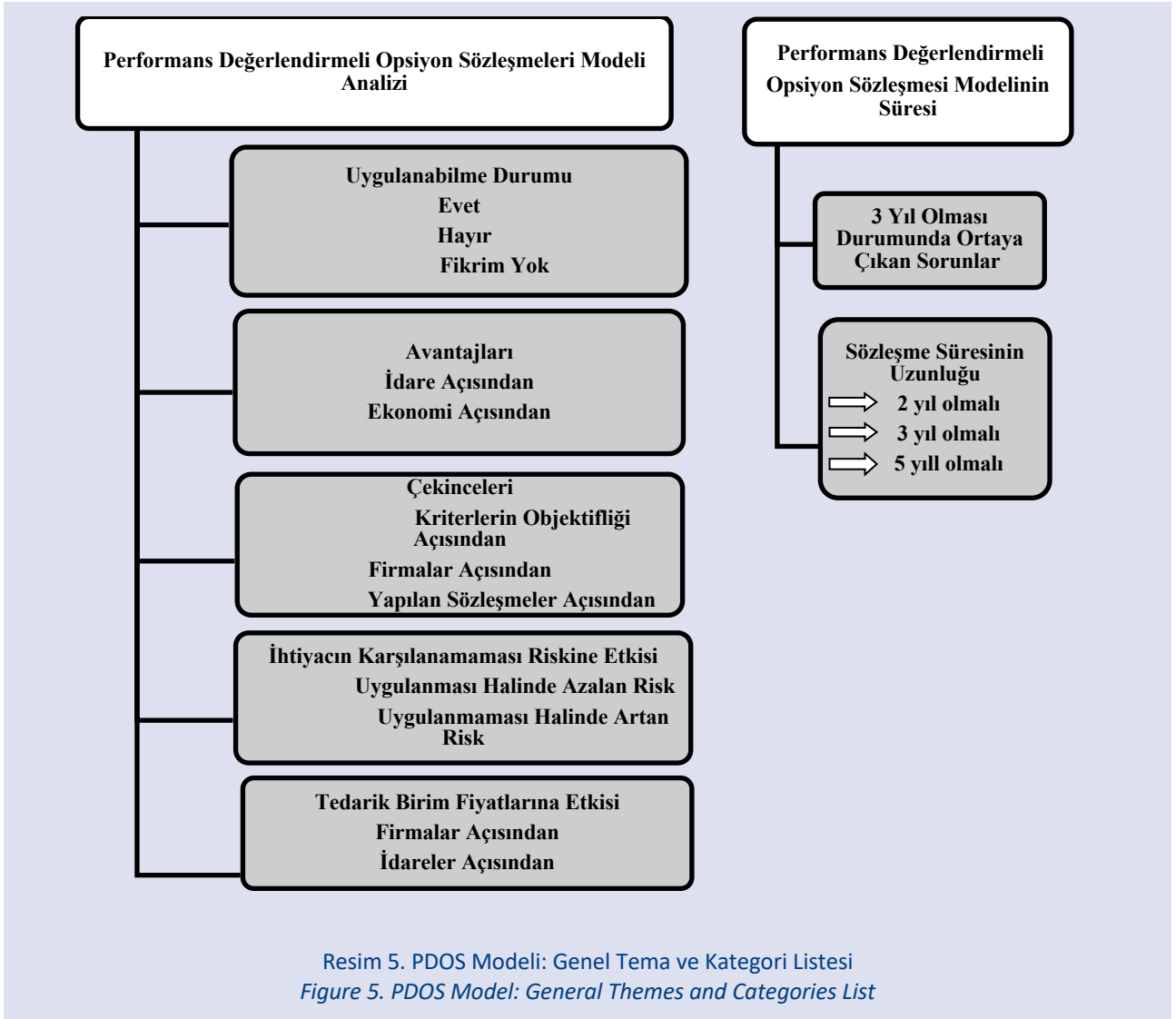
Table 16. The Frequency of Comments Related with the Potential Advantages of Public Authorities Category

Görüşler	Frekans
Daha uygun ve ucuz mal temini edilmesi sağlanır.	4
İdarelerce ihtiyaç duyulan mal veya hizmetlerin sürekliliği olacağından tedarik edilememe riski ortadan kaldırılmış olur.	2
İdarelerin mal ve hizmetleri tedarik süresinin azaltılmasına katkı sağlar.	1
İdarelerin yeni ihale ve işlemler için harcadığı iş gücü ve işlem maliyetleri azaltılır.	2
Diğer görüşler	1
Toplam	10

Çizelge 17. Uzun Süreli Sözleşmelerin (PDOS gibi) Uygulanma Gerekliliği Teması İle İlgili Kategoriler

Table 17. The Frequency of Comments Related with the Need For the Use of Long-term Contracts (like PDOS) Category

Görüşler	Frekans
Gereklidir	19
Gerekli Değildir	1
Toplam	20



Kaynak: Kumral, (2015).

Görüldüğü üzere, tedarik konusunda tecrübe/birikime sahip derinlemesine görüşme gerçekleştirilen 20 uzman personelin 19'u, kamu alımlarında PDOS gibi uzun süreli sözleşmelere olan ihtiyacı ortaya koymuştur. PDOS Modeli, kamu tedarik faaliyetlerinde bir yıldan fazla süreli sözleşme yapmaya imkân sağlayan bir sözleşme aracı olması, kamu tedarik faaliyetlerine kalite artışını sağlayabilecek yeni bir yaklaşım olarak, performans boyutunu getirmesi, ihale değerlendirme ve tedarikçi seçim kriterlerinden biri olarak geçmiş performans bilgisinin kullanılmasını içermesi nedeniyle, uzun süreli kontrat yöntem alternatiflerinden biri olabileceği değerlendirilmektedir.

Yukarıda elde edilen bulguların, araştırma sorunsalında ortaya konulan veriler ile örtüştüğü ve verilerin birbirlerini önemli ölçüde destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Çalışmanın sonraki bölümünde, araştırmada önerilen PDOS Modelinin uygulanabilirliğine ilişkin bulgular ortaya konmaktadır.

#### **PDOS Modelinin Uygulanabilirliği**

Derinlikli görüşme içerik analizi bulguları ve ilgili literatür ışığında, Performans Değerlendirmeli Opsiyon

Sözleşmeleri (PDOS) Modeli önerisine ilişkin sorular uzman personele sorulmuş, verilen cevaplara göre nitel veri analizi gerçekleştirilmiştir. PDOS modeli oluşturmak amacıyla, Resim 5'te yer alan birimler oluşturularak, bu birimler 16 kategori altında toplanmıştır. **16 kategori** arasındaki ilişkiler göz önüne alınarak, **7 tema** elde edilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular, PDOS modelinin; kamu otoritesi, kamu idareleri ve özel sektör paydaşlarından oluşan kamu tedarik ekosistemine entegre edilebilir ve uygulanabilir bir yaklaşım olduğunu göstermektedir.

Görüldüğü gibi genel olarak PDOS Modelinin uygulanabilme durumu, avantajları, çekinceleri, risk ve tedarik birim fiyatlarına etkisi başlığı olarak 5 tema, PDOS modelinin ideal uygulanma süresi ile ilgili 2 tema elde edilmiştir. Bunlar; sözleşmelerin 3 yıl olması durumunda ortaya çıkan sorunlar ile sözleşme süresinin uzunluğu temaları olarak belirlenmiştir. Bu kategoriler ve temalar çerçevesinde, nitel veri analizinden elde edilen bulgular aşağıdaki çizelgede sırasıyla gösterilmektedir.

PDOS Modelinin Uygulanabilirliğine İlişkin tema ve bu temaya ait kategoriler Çizelge 18'de sunulmuştur.

## Çizelge 18. PDOS Modelinin Uygulanabilirliğine İlişkin Görüşlerle İlgili Kategoriler

Table 18. The Frequency of Comments Related with the the Feasibility of PDOS Model Category

Kategoriler	Frekans
Evet	31
Hayır	1
Fikrim Yok	2
Toplam	34

## Çizelge 19. PDOS Modelinin Uygulanabilirliğine İlişkin Olumlu Görüşler ve Sıklık Durumu

Table 19. The Frequency of Positive Comments Related with the the Feasibility of PDOS Model Category

Görüşler	Frekans
Uygulanmasını faydalı, uygun ve gerekli görüyorum.	20
Gerekli mevzuat düzenlenirse rahatlıkla uygulanabilir.	5
Gerekli veri tabanı uygun bir şekilde kurulabilirse uygulanabilir.	4
Diğer görüşler	2
Toplam	31

## Çizelge 20. PDOS Modelinin Faydaları İle İlgili Kategoriler ve Sıklık Durumu

Table 20. The Frequency of Comments Related with the Advantages Of PDOS Model Category

Kategoriler	Frekans
İdare Açısından	28
Ekonomi Açısından	2
Toplam	30

## Çizelge 21. PDOS Modelinin İdareler Açısından Faydalarına İlişkin Görüşler ve Sıklık Durumu

Table 21. The Frequency of Comments Related with the Advantages of PDOS Model on Behalf Of Authorities Category

Görüşler	Frekans
Firmaların tanınması ve kurumsal bir hafızanın oluşması	6
İhtiyacın karşılanmasında yüksek performansa sahip firmalar ile çalışmak, tedarik süresinin kısılması, muayene ret oranının azalması	4
Uzun süreli ihtiyaçlarda tedarik devamlılığı ve sürdürülebilirliğinin sağlanması	4
Çantacı tabir edilen firmalar yerine, daha yetkin, tecrübeli ve güvenilir firmalar ile tedarikçi ilişkisi kurmak	3
Tedarik birim fiyatlarında düşüş	3
Üretim gerektiren ürünlerde daha faydalı olabilir	2
Herhangi bir veri tabanının olması halinde ihaleye fesat karıştırma oranını düşmesi ve güvenin artması	1
Tedarik faaliyetlerinde rekabetçi bir ortam oluşturarak kalite artışı sağlanması	2
Diğer görüşler	3
Toplam	28

Görüldüğü gibi PDOS modelinin uygulanabilme durumu teması altında Evet, Hayır ve Fikrim Yok kategorileri bulunmaktadır. PDOS Modelinin uygulanabilirliği hakkında katılımcılar en çok “Evet” kategorisi ile ilgili görüş bildirmişlerdir. Sadece 1 uzman PDOS Modelinin uygulanabilirliği ile ilgili olumsuz yönde görüş bildirmiştir. 19 uzman personelin, görüşme süresince 31 defa olumlu yönde görüş bildirmesinin, önerilen modelin uygulanabilirliği açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir. PDOS Modelinin uygulanabilirliğine ilişkin “Evet” diyerek olumlu görüş bildiren toplam (19) tedarik uzmanına ait (31) görüşün dayandıkları noktalar bağlamında sıklık durumlarına ilişkin bulgular da Çizelge 19’da belirtilmiştir.

Uzman personelin PDOS Modeli ile ilgili birden fazla olmak üzere toplam 31 kez olumlu görüş bildirmesi ve uygulanmasını desteklemesi, araştırmanın önemli bulguları arasında yer almaktadır. PDOS Modelinin avantajları/faydaları ile ilgili tema ve bu temaya ait kategorilere ilişkin bulgular da Çizelge 20’de görülmektedir.

PDOS modelinin faydaları teması altında “idare ve ekonomi açısından” kategorileri bulunmaktadır ve katılımcıların bu kategorileri kaç defa dile getirdiği bulguları tabloda belirtilmiştir.

Görüldüğü üzere, PDOS modelinin faydaları hakkında uzman personelin idare açısından olan faydalarını daha çok değerlendirdikleri dikkati çekmektedir. PDOS modelinin kamu idareleri açısından avantajlarına ilişkin görüşler bağlamındaki bulgular, Çizelge 21’de sunulmuştur.

Çizelgede görüldüğü üzere, PDOS modelinin idareler açısından tedarik süreçlerinde kurumsal hafızanın oluşmasına katkısı yanı sıra tedarik sürecini kısaltmasına, tedarik devamlılığına ve sürdürülebilirliğine ilişkin katkıları daha sık biçimde dile getirilmektedir. PDOS modelinin ekonomi açısından avantajlarına ilişkin “Piyasanın kendini geliştirmesi için zorlayıcı ve destekleyici bir faktör olur, sistem ekonomik anlamda kaynak kullanımında performans artışına sebep olur” bulguları yer almaktadır. PDOS modelinin ekonomi açısından sağlayacağı avantaj olarak kaynak kullanım performansını artıracığı ve piyasanın (firmaların) kendini geliştirmesi için hem zorlayıcı hem de destekleyici bir faktör olacağı belirtilmektedir. PDOS modeline yönelik çekincelerden söz eden uzman personelin görüşlerine ilişkin tema ve bu temaya ait kategoriler, aşağıda Çizelge 22’de görülmektedir.

## Çizelge 22. PDOS Modeline Yönelik Çekinceler ile İlgili Kategoriler ve Sıklık Durumu

Table 22. The Frequency of Comments Related with the Challenges of PDOS Model Category

Kategoriler	Frekans
Kriterlerin Objektifliği Açısından	4
Yapılan Sözleşmeler Açısından	7
Firmalar Açısından	5
Toplam	16

## Çizelge 23. PDOS Modelinin İhalenin Gerçekleşmeme Riskine Etkisi Kategorileri ve Sıklık Durumu

Table 23. The Frequency of Comments Related with PDOS Model's Effect to the Risk Of Unrealisation of the Bid Category

Kategoriler	Frekans
Uygulanması halinde Risk Azalır.	19
Uygulanmaması halinde Risk Artar.	0
Toplam	19

## Çizelge 24. PDOS Modelinin Tedarik Birim Fiyatına Öngörülen Etkisiyle İlgili Görüşler ve Sıklık Durumu

Table 24. The Frequency of Comments Related with PDOS Model's Possible Effect to the Bid Prices By Unit Category

Görüşler	Frekans
Alım miktarı artışı nedeniyle fiyatlandırma avantajı	4
Uzun süreli tedarik nedeniyle daha uygun fiyatlar	7
Orta vadeli planlama imkanı nedeniyle düşük fiyatlar	2
İhaleyi kazanmak için düşük fiyat stratejisi	2
Opsiyon hakkını alabilmek için daha düşük fiyat verilmesi	2
İdareye büyük bir fiyat avantajı	3
Toplam	20

Çizelge incelendiğinde, PDOS'un uygulanmasına yönelik çekincelerin en çok **"yapılan sözleşmeler açısından"** kategorisi bağlamında dile getirildiği görülmektedir. Bununla birlikte PDOS modelinin **öngörülen faydaları kategorisinin frekansı 38 olmasına rağmen PDOS'a yönelik çekincelerin frekansı sadece 16'dır**. PDOS modelinin öngörülen avantaj ve çekinceleri karşılaştırıldığında avantajlarının önemli oranda daha üstün olduğu görülmektedir.

PDOS modeline yönelik çekincelerden söz eden katılımcıların kriterlerin objektifliği açısından kategorisine ilişkin "Performans konu ve kriterlerinin açık ve net olması gerekir" ve performansı değerlendiren idari personel, bilgi ve donanım açısından yeterli olmalıdır" bulguları yer almaktadır.

PDOS modeline yönelik çekincelerden söz eden katılımcıların yapılan sözleşmeler açısından kategorisine ilişkin olarak; "Yapılacak sözleşmelerde gerekli tüm detayların bulunması gerekir, yapılacak olan sözleşmeler için gerekirse kanun ve kurallar yeniden düzenlenmelidir, bu tür sözleşmeler çok detaylı olmasından dolayı sözleşme süreci zor olabilir" bulguları yer almaktadır. Bu kapsamda, **yapılacak yasal düzenlemeler ve ikincil mevzuat ile** bu çekincelerin giderilebileceği değerlendirilmektedir.

PDOS modeline yönelik çekincelerden/sakıncalı olabilecek noktalardan söz eden uzman personelin, firmalar açısından kategorisine ilişkin "Bu tür bir uygulama tanınmamış ve yeni firmalar için fırsat eşitsizliğine sebep olabilir, firmalar arası rekabete olumsuz yansımaları olabilir, bu tür sözleşmelerde kurum düşünüldüğü kadar, yüklenici firmalar da düşünülmelidir, yüksek bütçeli büyük firmalar fiyatları yukarıya doğru çekebilir" bulguları yer almaktadır. Uzmanlar tarafından firmalar açısından belirtilen çekinceler, **sadece 1'er görüşmeci tarafından belirtilmiştir** ve sıklık derecesi çok düşüktür. Bununla

birlikte belirtilen çekinceler arasında yer alan yeni firmalar için fırsat eşitsizliğine yol açması, rekabeti azaltıcı olumsuz etkiler doğurması ve yüksek bütçeli tedarik/alım ihalelerine katılan büyük firmaların (aralarında anlaşarak) fiyatları yukarı çekebilme ihtimaline dikkat çekilmektedir. **Yukarıda belirtilen çekincelerin, sadece önerilen PDOS modeline özgü değil, halen uygulanan tüm tedarikler bakımından geçerli olduğu** değerlendirilmektedir.

Kamu alımlarında ihalenin gerçekleşmemesi, ihtiyaçların karşılanamaması nedeniyle kamu idareleri için önemli bir sorun alanıdır. Bu nedenle tedarik mimarisinin tasarımında doğru alım yönteminin belirlenmesi gerekmektedir. Bu çerçevede, *PDOS modelinin ihtiyaçların karşılanamaması riski* ve buna bağlı olarak sürdürülebilirliğe olan etkisiyle ilgili tema ve bu temaya ait kategoriler Çizelge 23'te belirtilmiştir.

PDOS modelinin uygulanması durumunda ihalenin gerçekleşmeme riski teması altında "uygulanması ihalenin gerçekleşmeme riskini azaltır ve uygulanmaması ihalenin gerçekleşmeme riskini artırır" kategorileri bulunmaktadır. Katılımcıların bu kategorileri kaç defa dile getirdiğini gösteren Çizelge 23 incelendiğinde; PDOS modelinin uygulanması durumunda ihalenin gerçekleşmeme riskine yönelik olarak, katılımcılardan **sadece bir uzman personel** olumlu ya da olumsuz görüş belirtmezken, diğer katılımcıların tamamı PDOS modelinin uygulanması durumunda, ihalenin gerçekleşmeme riskinin azalacağı yönünde görüş belirttiği görülmektedir. Çeşitli nedenlerle ihalenin gerçekleşmeme durumu, tedarik faaliyetlerini etkileyen, kamu alımlarında sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Bu tür durumlarda, ihtiyaçlar karşılanmadığı için görevin ya da hizmetin icrası olumsuz yönde etkilenmektedir. Bu kapsamda, araştırmada elde edilen ve yukarıda ortaya konulan bulgunun son derece önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Tedarik birim fiyatları kamu alımlarında önemli performans göstergelerinden biridir. Bu çerçevede, PDOS modelinin tedarik birim fiyatına öngörülen etkisi kategorisine ilişkin analiz çerçevesinde elde edilen bulgular Çizelge 24'te sunulmuştur.

Uzman personel, PDOS modeli uygulandığı takdirde; ekonomik üretim miktarı, maliyet optimizasyonu ve rekabet nedeniyle tedarik birim fiyatlarında düşüş olacağını öngörmektedirler. Elde edilen bulgu kamu alımlarının en önemli amaçlarından biri olan ekonomik açıdan avantajlı fiyatların elde edilebilmesini sağlayabilecek bir araç olması bakımından PDOS modelinin önemini vurgulamaktadır. Ayrıca kamu alımlarında rekabetin sağlanması, rekabetçi tedarik birim fiyatları ile sağlanabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, yukarıda bulgunun son derece önemli olduğu ve bu çerçevede PDOS Modelinin idareler ve özel sektör firmaları için karşılıklı bir kazan-kazan imkânı sağlayabileceği görülmektedir. PDOS modelinin ideal sözleşme süresi ile ilgili tema ve bu temaya ait kategoriler Çizelge 25'te sunulmuştur.

Çizelgeye göre uzman personel tarafından en çok dile getirilen kategorinin "3 yıl olmalı" kategorisi olduğu görülmektedir. ABD'de 5 yıl olarak uygulanan süre PDOS modelinde Türkiye'deki koşullar dikkate alındığında uzmanların 3 yıllık süre öngörüsünü önemli ölçüde destekledikleri görülmektedir. Genel ekonomik koşullar, bütçe ve mali planlamalar ile uyumlu olması ve rekabeti engellemeyecek ölçüde makul bir süre olması nedeniyle, PDOS modelinin ideal uygulanma süresinin 3 yıl olmasının rasyonel olduğu değerlendirilmektedir.

Bilimsel araştırmalarda objektifliğin sağlanması için bir model önerisi yapılırken, modelin tüm yönleriyle incelenmesi gerekmektedir. Bu kapsamda, PDOS Modelinin uygulanması durumunda ortaya çıkabileceği

değerlendirilen sorunlar, araştırma soruları arasına eklenmiştir. Uzman personelin görüşlerini içeren, PDOS modelinin uygulanması durumunda ortaya çıkabilecek sorunlar kategorisine ilişkin bulgular Çizelge 26'da sunulmuştur.

Görüldüğü üzere uzman personel tarafından (2) genel görüş ifade edilmiş olup, PDOS modelinin uygulanması durumunda ortaya çıkabileceği öngörülen toplam "7" sorun belirtilmiştir. İlk bakışta görülebileceği gibi bu sorunların dile getirilme sıklıkları son derece az olup, belirtilen konuların çoğunluğunun da tüm kamu alım yöntemleri için var olan zorluklar olduğu bilinmektedir. Belirtilen sorunlar içinde ekonomik dalgalanmalar ve aşırı kur dalgalanmaları sorunu yanı sıra ihtiyacın zaman içinde değişimine teknolojinin ve fiyatların değişmesine PDOS modelinin yanlış uygulanması durumunda rekabetin azalmasına ve tekelleşmeye neden olabileceği belirtilmektedir. PDOS modelinin öngörülen faydaları kategorisinin frekansı 38 olmasına rağmen PDOS modelinin uygulanması durumunda ortaya çıkabilecek sorunlar kategorisinin frekansı tabloda görüldüğü üzere sadece 9'dur. PDOS modelinin öngörülen avantaj ve uygulanması halinde çıkabilecek sorunlar kategori frekansları karşılaştırıldığında avantajların önemli oranda üstün olduğu görülmektedir. **Yukarıda belirtilen risk ve zorlukların sadece PDOS Modeli değil, halen uygulanmakta olan tüm tedarik yöntemleri bakımından geçerli olduğu** değerlendirilmektedir. Dolayısıyla yukarıda belirtilen ve tüm tedarik yöntemleri için söz konusu olabilen, sınırlı sayıdaki görüşün, önerilen modelin uygulanması bakımından bir engel teşkil etmediği değerlendirilmektedir. Bu gibi durumlara karşı, yasal düzenlemeler, idareler ve denetim mekanizmaları bulunmakta olup, ihtiyaç olduğunda gerekli ilave düzenlemeler yapılabilmektedir.

Çizelge 25. PDOS Modeli İdeal Sözleşme Süresine İlişkin Kategoriler ve Sıklık Durumu

Table 25. The Frequency of Comments Related with PDOS Model's Ideal Contract Term Duration Category

Kategoriler	Frekans
2 Yıl Olmalı	5
3 Yıl Olmalı	14
5 Yıl Olmalı	7
Toplam	26

Çizelge 26. PDOS Modelinin Uygulanması Durumunda Ortaya Çıkabilecek Sorunlar ile İlgili Görüşler ve Sıklık Durumu

Table 26. The Frequency of Comments Related with Possible Challenges In Case of PDOS Model is Exercised

Görüşler	Frekans
Ekonomideki dalgalanmalar ve aşırı yüksek kur karşılıklı zararlar ortaya çıkarabilir.	2
İhtiyacın zaman içinde değişmesi, teknolojinin ve fiyatların değişmesi	2
Rekabet ve tekelleşmeye neden olabilir.	1
Performans kriterlerinin subjektif olması durumunda kişilere bağlı kırılgan bir yapı olabilir.	1
Öncelikle bütçeleme iyi belirlenmeli, sözleşmede belirtilen miktarın çok iyi tespit edilemediği durumda sorunlar yaşanabilir.	1
Performansın ve kalitenin düştüğü durumlarda idarenin elinde sözleşme fesih hakkı yoksa sorunlar çıkabilir.	1
Enerji fiyatlarında aşırı dalgalanmalar olumsuz etki yaratabilir.	1
Toplam	9

## Sonuç

Türkiye’de tedarik süreçlerinde AB ve ABD’nin aksine karmaşık ihale süreçlerini barındırması, yükleniciyi korumaya yönelik fiyat farkı gibi mekanizmaların olmaması gibi çeşitli nedenlerle çerçeve antlaşmaların yeterince uygulanmadığı Kamu Alımları İzleme Raporlarının incelenmesinden anlaşılmaktadır. Türkiye’de çerçeve antlaşmaların yeterince uygulanmaması nedeniyle karşılaşılan dezavantajlar arasında; kamu kaynaklarının kullanımında israfa neden olunması, her yıl artan tedarik fiyatları, artan işlem maliyetleri, rekabetin istenen düzeyde gerçekleşmemesi ve kamu tedarik sisteminde sürdürülebilirliğin sağlanamaması sayılabilir. Türkiye’de çerçeve antlaşmalarla ihale/tedarik sürecinin basitleştirilmesi, fonksiyonel hale getirilmesi, kamu tedariklerinde idare merkezli tek taraflı bakış açısı yerine kazan-kazan anlayışının alması gerekmektedir.

Bu çalışmada; tedarik konusunda önemli tecrübe ve birikime sahip, 20 uzman personelin 19’u, performansa dayalı opsiyon sözleşmeleri (PDOS) modelinin kamu tedarik faaliyetlerinde verimlilik ve kalite artışını sağlayabilecek yeni bir yaklaşım olması, ihale değerlendirme ve tedarikçi seçim kriterlerinden biri olarak performans bilgisinin kullanılmasını içermesi ve kamu idarelerine sağlayacağı diğer avantajlar nedeniyle uygulanmasının gerekli olduğu yönünde görüş bildirmiştir. Görüşme süresince; 19 uzman personelin, 31 defa olumlu yönde görüş bildirmesi, sadece 1 uzman personelin olumsuz görüş bildirmesinin, önerilen modelin uygulanabilirliği açısından önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Görüşlerine başvuru alan uzman personel, PDOS modelinin potansiyel avantajları ile ilgili olarak çeşitli konularda (16) faydasına dikkat çekmiştir. Bunlardan bazıları; kaynak kullanımında etkililik ve etkinlik, idarelerin sahip olduğu sözleşme araçları çeşitliliğinin artması, yıllık alımlarda yaşanan zaman baskısının hafiflemesi, tedarik zincirinin kesintiye uğramaması, kamu tedariklerinde kalite artışı ve kamu tedarik sisteminde sürdürülebilirlik ve kurumsallaşmaya katkı sağlaması olarak ortaya konmuştur. Öte yandan PDOS modelinin subjektiflikten uzak, objektif kriterlere dayalı olması ve yetkin idari personel tarafından gerçekleştirilmesi durumunda ortaya çıkabilecek çekinceleri giderebileceği ve tedarik süreçlerinde oluşabilecek sorunları aşmada önemli bir imkân sunabileceğini belirtmişlerdir. Araştırmanın bulgularına göre, önerilen **PDOS modelinin** sağlayabileceği diğer **potansiyel faydalar** arasında; daha kaliteli ve ekonomik mal ve hizmet tedarik edilmesinin sağlanması, idarelerin mal ve hizmetlerin tedarik süresinin (acquisition cycle) kısalmasına katkı sağlayacağı, idarelerin yeni ihale ve işlemler için harcadığı iş gücü ve işlem maliyetlerini azaltacağı, ihtiyaçların tespitinde uzun vadeli ve bilimsel planlamalar yapılması zorunluluğu getireceğinden gereksiz mal ve hizmet tedarikinin önüne geçilebileceği, firmaların özellikle KOBİ’lerin büyümesine katkı sağlayacağı, yüklenicilerin önerilerini görmeleri halinde risk daha sağlıklı hesaplanabildiği için yatırım yapma hevesleri ve taahhüde girme isteklerinin artacağı, birim maliyetlerin düşmesine katkı sağlayacağı, opsiyonun gerçekleşmesinin iyi performans şartına bağlı olması nedeniyle yüklenicilere kaliteli mal ve hizmet üretme konusunda motivasyon sağlayacağı konuları yer almaktadır.

PDOS Modeli ile ilgili belirtilen çekince ve zorlukların bu modele özgü olmadığı tüm kamu alım yöntemleri bakımından geçerli olduğu araştırma bulgularından anlaşılmaktadır. Sınırlı frekansa sahip olgulara ilişkin durumların, önerilen modelin uygulanmasına hiçbir engel teşkil etmediği, bilimsel olarak ortaya konmuştur. PDOS modelinin yeni bir model önerisi olması nedeniyle, görüşlerine yer verilen uzman personelin öngördükleri çekincelerin pilot uygulamalar ile giderilebileceği düşünülmektedir. Bu noktada, PDOS modelinin avantajlarının dezavantajlarından fazla olduğu ve opsiyon sözleşmelerinin idareye uygulanma zorunluluğu getirmediği de bir avantaj olarak düşünülmelidir. Bu bağlamda; şartlar uygunsa ve idare açısından avantajlı ise kamu idareleri opsiyon yöntemini tercih edebilir. Kamu tedarik sistemindeki sözleşme araçları çeşitliliği ne kadar fazla ise idarenin en avantajlı yöntemi bulma imkânının da o derece artacağı da önemli bir gerçektir. Pandemi gibi tedarik zincirinin kesintiye uğradığı dönemlerde opsiyon sözleşmeleri, ABD’de olduğu gibi kamusal tedariklerde önemli bir fonksiyon görmektedir. Çerçeve antlaşmalarının kamu ihalelerinde uygulanabilirliğinin çok az olması Türkiye açısından önemli bir sorundur. AB ülkeleri ve ABD’nin kamu tedarik faaliyetlerinde çok yıllık sözleşmeler ile elde ettikleri tasarruflardan Türkiye yoksun kalmaktadır. Bu önemli soruna çözüm olmak üzere PDOS Modelinin kamu ihale kanununa entegre edilmesi için 4734 Sayılı Kamu İhale Kanununda yasal değişiklik yapılması gerekmektedir.

PDOS modelinin organizasyonel etkinliğini artırmak amacıyla tedarik faaliyetlerinin koordinasyonu ve uyumlaştırılması için **Kamu Tedarik Koordinasyon Kurumunun (KTKK)** oluşturulması da faydalı olacaktır. Mevcut sistemde Kamu İhale Kurumu, ihale kanununa tabi alımları mevzuata uygunluk yönünden yönetmekte, alım faaliyetlerinin verimli, etkin, koordineli yapılması konusunda kuruluş kanunu gereği herhangi bir görev yapmamaktadır. Tedarik faaliyetlerini koordine etmek amacıyla organizatör birim olarak KTKK, özerk bir yapıda görevlerini icra ettiğinde önemli tasarruflar sağlanabilecektir. KTKK, kamu kurumları arasında, kamu kurumları ile firmalar ve diğer üçüncü taraflar arasında eşgüdümü sağlayan, tedarik ortamı ve veri tabanlarının sağlıklı işleyişini sağlayan, tedarik performanslarını değerlendiren, raporlayan özellikleri ile kamu kesiminde bir tür tedarik zinciri entegratörü rolünü üstlenebilecektir. Bu noktada PDOS Modeli, performans bilgisinin değerlendirilmesi, izlenmesi ve kullanılmasını öngördüğünden kamu tedarik faaliyetlerinde yapılan işlemler ve gerçekleşen alımlara yönelik olarak bir veri tabanının KTKK bünyesinde oluşturulması ve yönetilmesinin de gerektiği düşünülmektedir. Bu çerçevede bir bilişim sistemi altyapısının oluşturulması kamu kaynaklarının etkili, ekonomik/verimli yönetilmesi açısından faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Örneğin ABD’de yüklenicilerin kamu tedariklerinde göstermiş olduğu performans bilgileri “Contractor Performance Assessment Reporting System (CPARS)” olarak adlandırılan veri tabanında depolanmakta ve bu veriler tedarikçi seçim aşamasında kamu idareleri tarafından kullanılmaktadır. Benzer bir veri tabanının Türkiye’de oluşturulması kamu tedariklerinin kalitesini artıracak gibi kamu alımlarında bir kurumsal hafızanın oluşmasına katkı sağlayabilecektir.



Yasaklama tedbirlerinin caydırıcılığı ve firmaların farklı bir firma adı altında yasaklamadan sonra yeniden faaliyet gösterdiği düşünüldüğünde, PDOS modeli, kaliteli/kalitesiz firma farkını ortaya konmasını ve oluşturulacak veri tabanı aracılığıyla geçmiş performans bilgilerinden faydalanılmasını, kamu alımlarında fiyat istikrarı sağlayacağı için ekonominin canlanmasına ve gelişmesine katkı sağlaması, firmaların büyümesine katkı sağlayacağından dolayı ekonominin gelişmesine, üretime dayalı ürünlerin dışa bağımlı olmadan yerli olarak üretilmesine, avantajlı tedarik fiyatlarının elde edilmesine imkân sağlaması nedeniyle de kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. PDOS modelinin alım/ihale süreçlerinde uzun süreli ihtiyaçlarda tedarik devamlılığı ve sürdürülebilirliği açısından faydalı olacağı ve karşılıklı güvene dayalı tedarikçi ilişkilerinin oluşmasına ve yönetilmesine katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak; önerilen PDOS modelinin, Türkiye kamu tedarik sisteminde uzun süreli kontrat yapma ihtiyacına yönelik, etkili ve verimli bir kontrat yapma aracı olabileceği yönünde çalışmada elde edilen bulgular dikkate alındığında, PDOS modelinin kamu tedarik sistemine bir sözleşme yöntemi ve yönetim yaklaşımı olarak entegre edilmesinin ülke ekonomisi, kamu idareleri ve özel sektör firmaları açısından yararlı olabileceği değerlendirilmektedir.

#### **Extended Abstract**

There is a need for contractual instruments that can provide flexibility and efficiency in public procurement activities in Türkiye. In this context, the aim of this research is to reveal the problems arising from the inability to implement framework contracts in Türkiye's public procurement activities with the option contracts applied in the USA. In this context, the study discusses the PDOS model proposal to contribute to the evaluation of contract management processes, which are of great importance in terms of public procurement services in the USA and in the world, as a function within the procurement life cycle in Türkiye. There are very few studies on public procurement systems and framework agreements in Türkiye, and this study presents a model proposal that evaluates the performance dimension of option contracts, which have an important role in international contract management literature.

In this research, in-depth interview method, which is a semi-structured interview method, was used. In-depth interviews were conducted with 20 expert personnel specialized in procurement. An interview form including specific questions which were prepared for the research. Data collection was carried out by taking notes of the answers given by the expert staff to the interview form. NVIVO 10.0 software program was used for qualitative data analysis. After data collection, content analysis, one of the qualitative data analysis methods, was conducted. The main purpose of content analysis is to reach concepts and relationships that can explain the collected data. Qualitative research was conducted in four stages; coding the data, finding themes, organizing codes and themes, defining and interpreting the findings. The research was conducted from a holistic perspective and the analysis was applied in stages accordingly.

In the first stage, after the units related to multi-year contracts were obtained, these units were classified into 9 categories. Considering the relationships between the categories, four general themes were obtained and the categories related to the themes of the reasons why multi-year contracts are not implemented in practice, the advantages and disadvantages that arise in case of implementation, and the necessity of implementation were formed. In the second stage, the experts were asked questions regarding the proposal of the Option Contracts With Performance Assessment (OCPA) Model, and units were formed to create a OCPA model and these units were grouped under 16 categories. Considering the relationships between the 16 categories, seven themes were obtained. The applicability of the OCPA Model, its advantages, disadvantages, risks and its impact on supply unit prices were addressed in five themes, and two themes were obtained regarding the ideal implementation period of the OCPA model. These themes are; the problems arising in case the contracts are 3 years long and the ideal length of the contract period.

According to the findings of the study, the potential benefits of the proposed OCPA model include; ensuring the procurement of better quality and more economical goods and services, mitigating and reducing the risk of supply chain disruption since the goods or services needed by the administrations will have sustainability, shortening the procurement cycle of the goods and services of the administrations, reducing the labor force and transaction costs spent by the administrations for new tenders and transactions, unnecessary procurement of goods and services can be prevented as it will require long-term and scientific planning in determining the needs, enhancing the growth of firms, especially SMEs; that contractors will be more willing to make investments and commitments as the risk can be calculated more accurately if they can see what lies ahead; reducing the unit costs that will motivate the contractors to produce quality of goods and services as the realization of the option is conditional on good performance.

In this study, 19 out of 20 experts, who have significant experience and knowledge in procurement, stated that the OCPA model should be implemented as it is a new approach that can increase efficiency and quality in public procurement activities, includes the use of performance information as one of the criteria for tender evaluation and supplier selection, and provides other advantages to public administrations. Experts highlighted the potential advantages of the OCPA model, which reached 16 in number, in terms of efficiency and effectiveness in resource utilization, increasing the variety of contractual instruments available to contracting authorities, alleviating the time pressure experienced in annual procurement, avoiding disruptions in the supply chain, increasing the quality of public procurement and contributing to institutionalization in the public procurement system.

Since the OCPA model is a new model proposal, it is thought that the reservations foreseen by the experts whose opinions are included here can be eliminated through pilot implementations. At this point, it should be noted that the advantages of the OCPA model outweigh the disadvantages and that option contracts do not oblige the

administration to use them. In this context, public administrations may prefer the option method if the conditions are appropriate and advantageous for the administration. It is an important fact that the greater the variety of contractual instruments in the public procurement system, the more the opportunity for the administration to find the most advantageous method will increase. In times of supply chain interruptions such as pandemics, option contracts serve as an important tool in public procurement activities, just as in the US.

In order to increase the organizational effectiveness of the OCPA model, it would also be beneficial to establish a Public Procurement Coordination Authority (PPCA) for the coordination and harmonization of procurement activities. In the current system, the Public Procurement Authority manages the procurements subject to the procurement law in terms of compliance with the legislation and does not perform any duties in terms of business management like efficient, effective and coordinated procurement activities as required by the establishment law. PPCA can assume the role of a kind of supply chain integrator in the public sector by ensuring coordination among public institutions, between public institutions and firms and other third parties, ensuring the healthy functioning of the procurement environment and databases, and evaluating and reporting procurement performances. At this point, since the OCPA Model envisages the evaluation, monitoring and utilization of performance information, it is also considered necessary to establish and manage a database within PPCA for the transactions and procurements made in public procurement activities. Establishing an

information system infrastructure in this framework is considered to be beneficial in terms of effective, economic/efficient management of public resources. For example, in the United States, information on the performance of contractors in public procurement is stored in a database called "Contractor Performance Assessment Reporting System (CPARS)" and these data are used by public administrations during the supplier selection phase. Establishing a similar database in Türkiye would improve the quality of public procurement and contribute to the creation of an institutional memory in public procurement.

The OCPA model will contribute to the development of the economy as it will contribute to the growth of companies, to the domestic production of production-based products without being dependent on foreign markets, and to the effective, economical and efficient use of public resources as it will enable obtaining advantageous procurement prices. It is considered that the OCPA model will be beneficial in terms of continuity and sustainability of procurement in long-term needs in procurement / procurement processes and may contribute to the formation and management of supplier relations based on mutual trust.

In conclusion, considering the findings of the study that the proposed OCPA model can be an effective and efficient contracting tool for the need for long-term contracting in Türkiye's public procurement system, it is evaluated that integrating the OCPA model into the public procurement system as a contracting method and governance approach may be beneficial for the national economy, public agencies and private sector companies.

#### Katkı Oranları ve Çıkar Çatışması / Contribution Rates and Conflicts of Interest

<b>Etik Beyan</b>	Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur.	<b>Ethical Statement</b>	It is declared that scientific and ethical principles have been followed while carrying out and writing this study and that all the sources used have been properly cited
<b>Yazar Katkıları</b>	Çalışmanın Tasarlanması: AAK (% 100) Veri Toplanması: AAK (%100) Veri Analizi: AAK (%100) Makalenin Yazımı: AAK (%100) Makale Gönderimi ve Revizyonu: AAK (%100)	<b>Author Contributions</b>	Research Design: AAK (%100) Data Collection: AAK (%100) Data Analysis: AAK (%100) Writing the Article: AAK (%100) Article Submission and Revision: AAK (%100)
<b>Etik Bildirim Çıkar Çatışması</b>	iibfdergi@cumhuriyet.edu.tr Çıkar çatışması beyan edilmemiştir.	<b>Complaints Conflicts of Interest</b>	iibfdergi@cumhuriyet.edu.tr The author(s) has no conflict of interest to declare.
<b>Finansman</b>	Bu araştırmayı desteklemek için dış fon kullanılmamıştır.	<b>Grant Support</b>	The author(s) acknowledge that they received no external funding in support of this research.
<b>Telif Hakkı &amp; Lisans</b>	Yazarlar dergide yayınlanan çalışmalarının telif hakkına sahiptirler ve çalışmaları <b>CC BY-NC 4.0</b> lisansı altında yayımlanmaktadır.	<b>Copyright &amp; License</b>	Authors publishing with the journal retain the copyright to their work licensed under the <b>CC BY-NC 4.0</b>

## Kaynakça

- Akyazı, A. (2013). AB Komisyonu'nun 'AB'de Kamu Alımları Uygulamasının Gözden Geçirilmesi' Belgesi Üzerine Bir Çalışma, *Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi*, Sayı 46, Mayıs, s. 93-122.
- Albano, G. L., & Nicholas, C. (2016). The Economic Analysis Of Framework Agreements. In *The Essentials of Framework Agreements*. The Law and Economics of Framework Agreements, Cambridge University Press.
- Altunışık, R., Coşkun R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri-SPSS Uygulamalı*. Sakarya Yayıncılık, Genişletilmiş 6. Baskı, Sakarya.
- Baş, T., & Akturan, U. (2008). *Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara.
- Bosio, E., Djankov, S., Glaeser, E., & Shleifer, A. (2022). Public Procurement In Law and Practice. *American Economic Review*, 112(4), 1091-1117. DOI: 10.1257/aer.20200738
- Champton, P. B. (2010). *Federal Acquisition: Key Issues and Guidance*, Management Concepts, Vienna, VA.
- Çelik, M. (2023). *Türkiye'de Kamu Alımları Süreci ve Karşılaşılabilir Sorunların Metin Madenciliği İle Analizi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Engelbeck, M. R. (2002). *Acquisition Management*, Management Concepts, Virginia.
- Federal Acquisition Regulation (Federal Tedarik Kanunu). (<http://www.acquisition.gov/10.09.2014>).
- Feldman, S. W., & Keyes, N. W. (2011). *Government Contracts in a Nutshell*, West Nutshell Series, Thompson Reuters, St.Paul, MN.
- Fulghum, D. A. (1996). *C-17 Contract Options Could Trigger 7.9 % Savings*, Report Information from Proquest, Penton Media, New York.
- Garrett, G. A., & Rendon, R. G. (2007). *US Military Program Management: Lessons Learned And Best Practices*.
- Giosa, P. A. (2020). Preventing Collusive Tendering In Public Markets – The Case Of Framework Agreements, *European Competition Journal*, DOI: 10.1080/17441056.2020. 1732681.
- Kamu İhale Kanunu. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=4734&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5> erişim tarihi 14.05.2024.
- Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=4735&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5> erişim tarihi 14.05.2024.
- Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu. <http://www.mevzuat.gov.tr/> erişim tarihi, 26.08.2015.
- Katz, A. W. (2004). The Option Element in Contracting. *Virginia Law Review* Vol. 90, (8), pp. 2187-2244. <https://doi.org/10.2307/1515643>.
- Knight, L., Harland, C., Telgen, J., & Caldwell, N. (2007). *Public Procurement: International Cases and Commentary*, Routledge.
- Krippendorff, K. H. (2003). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*, Second Edition. Sage Publications, ABD.
- Kamu Alımları İzleme Raporu 2013 ve 2014 Yılları, ([http://www.kik.gov.tr/ihale\\_istatistikleri-45-1.html/01.10.2014](http://www.kik.gov.tr/ihale_istatistikleri-45-1.html/01.10.2014)).
- Kamu Alımları İzleme Raporu 2015 Yılı, ([http://www.kik.gov.tr/ihale\\_istatistikleri-45-1.html/25.08.2015](http://www.kik.gov.tr/ihale_istatistikleri-45-1.html/25.08.2015)).
- Kamu Alımları İzleme Raporları 2015-2019, [https://www.ihale.gov.tr/kamu\\_alimlari\\_izleme\\_raporlari-45-1.html](https://www.ihale.gov.tr/kamu_alimlari_izleme_raporlari-45-1.html), erişim tarihi 09.12.2023.
- Kumral, A. A. (2015). *Sürdürülebilir Tedarik İçin Performans Değerlendirmeli Opsiyon Sözleşmeleri Model Önerisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. K.H.O. Savunma Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Millward, L. (2004). Focused Interview, (<http://srmo.sagepub.com/view/the-sage-encyclopedia-of-social-science-research-methods/28.11.2014>).
- Monczka, R. M., Handfield, R. M., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2011). *Purchasing and Supply Chain Management*, South Western Cengage Learning, Mason, OH.
- Nash, R. C., Schooner, S. L., & O'Brien, K. R. (2013). *The Government Contracts Reference Book: A Comprehensive Guide to the Language of Procurement*, Fourth Edition, Wolters Kluwer, ABD.
- Nibley, S. B., & Armstrong, S. A. (2013). The Government's Exercise of Options, *Thompson Reuters Briefing Papers*, No.13-8, July.
- OECD Report, (2013). Public Governance Reviews Implementing the OECD Principles for Integrity in Public Procurement., *OECD Publishing*, ABD.
- OECD Report, (2014). Manual for Framework Agreements. <https://www.oecd.org/gov/ethics/manual-framework-agreements.pdf>.
- OECD Report, (2015). OECD Recommendation of The Council On Public Procurement. <https://www.oecd.org/gov/public-procurement/OECD-Recommendation-on-Public-Procurement.pdf>.
- OECD Report, (2016). "Supporting competition and savings through framework agreements: Multiple Award Schedule contracts", in The Korean Public Procurement Service: Innovating for Effectiveness, *OECD Publishing*, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264249431-6-en>.
- OECD Report, (2019). Productivity in Public Procurement A Case Study of Finland: Measuring the Efficiency and Effectiveness of Public Procurement. <https://www.oecd.org/gov/public-procurement/publications/productivity-public-procurement.pdf>
- O'Rourke, R., & Schwartz, M. (2015). Multiyear Procurement (MYP) and Block Buy Contracting in Defense Acquisition: Background and Issues for Congress, <http://www.crs.gov> (26.08.2015).
- Prentice, R. (2010). Performance-Based Acquisition: Acquiring the Right Outcomes, *Contract Management*, Vol. 50, No. 7, July, s. 77-81.
- Rendon, R. G., & Snider, K. F. (2008). *Management of Defence Acquisition Projects*, American Institute of Aeronautics and Astronautics, Inc., Reston, Virginia.
- Sheppard, V. (2020). *Research Methods for The Social Sciences An Introduction*, BC Campus Press.
- Stewart, C. J., & Cash, W. B. (1985). *Interviewing Principles and Practices*. 4. Baskı. Dubuque, IO: Wm. C. Brown. Pub.'dan aktaran Yıldırım, Ali - Şimşek, Hasan (2008), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 7. Baskı. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Straub, A. (2009). Cost Savings from Performance-based Maintenance Contracting,, *International Journal of Strategic Property Management*, Vol. 13, No. 3, s. 205-217.
- Tineo, L. (2007). Procurement Issues in Performance-Based Contracts, *Journal of Public Procurement*, Vol. 7, No. 1, s. 62-83.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 7. Baskı. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- ABD Federal Tedarik Veri Tabanı. (<http://www.usaspending.gov/federal-procurement-data-system/>erişim tarihi, 15.10.2014).
- A.B.D Federal Harcama Veri Tabanı. [https://www.usaspending.gov/download\\_center/custom\\_award\\_data](https://www.usaspending.gov/download_center/custom_award_data). erişim tarihi, 10.12.2023, <https://www.usaspending.gov/search/?hash=de9dba15781c8ba30bc0c3204d3341a1> erişim tarihi 11.12.2023
- Avrupa Birliği İhale Bülteni Elektronik Veri Tabanı. [https://ted.europa.eu/en/simap/contracts-awarded-by-eu-institutions?p\\_p\\_id=gr\\_open\\_ted2\\_can\\_report\\_GrOpenTed2CanReportPortlet\\_INSTANCE\\_rsjs&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view](https://ted.europa.eu/en/simap/contracts-awarded-by-eu-institutions?p_p_id=gr_open_ted2_can_report_GrOpenTed2CanReportPortlet_INSTANCE_rsjs&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view), erişim tarihi 24.04.2024
- Avrupa Birliği İhale Bülteni Elektronik Veri Tabanı. [https://ted.europa.eu/en/simap/contracts-awarded-by-eu-institutions?p\\_p\\_id=gr\\_open\\_ted2\\_can\\_report\\_GrOpenTed2CanReportPortlet\\_INSTANCE\\_rsjs&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view](https://ted.europa.eu/en/simap/contracts-awarded-by-eu-institutions?p_p_id=gr_open_ted2_can_report_GrOpenTed2CanReportPortlet_INSTANCE_rsjs&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view), erişim tarihi 26.04.2024



## The Qualitative Role of the Relationship Between Employees' Job Crafting and Organizational Creativity; An Application in the Aviation Industry

Abdullah Türk<sup>1,a,\*</sup>

<sup>1</sup> Department of Aviation Management, Faculty of Applied Sciences, Istanbul Bilgi University, Istanbul, Türkiye

\*Corresponding author

### Research Article

#### History

Received: 27/10/2023

Accepted: 03/05/2024

JEL Codes: M12, M14, M54

### ABSTRACT

In today's intensely competitive environment, differentiated competencies must come to the fore for businesses. Innovative ideas put forward by employees are especially needed in high-value-added business lines where human relations are important. Sustaining the production of innovative ideas that are directly related to the individual skills of employees requires a culture-supported ecosystem at the organizational level. For this reason, it is essential to understand the relationship between job crafting, which is related to the degree of autonomy of individuals over their work, and organizational creativity, which prioritizes new and creative solutions with high added value for the organization. The aim of the study adopting this perspective is, is to understand the relationship between employees' job crafting at the organizational level and overall organizational creativity. The qualitative analysis method was used in this research, which focuses on the social impact of the importance given to employees' job competence and the hidden roles of employees' expectations in highlighting creativity at the organizational level. In the study where the Maxqda 22 program was used, the data obtained from in-depth interviews were conceptually coded and content analysis was performed. The research was conducted through focus group interviews with mid-to-senior level professionals in the aviation industry, both managing and managing. The connection relationship of the parts obtained as a result of the analysis is transferred according to the configuration direction. Research findings on the relationship between employees' job skills and organizational creativity; He highlighted the role relationships between "support and performance", "innovation and flexibility", "initiative and dynamism" and finally "dynamism and innovation". Practical results obtained from the research; The capacity to use business skills is associated with organizational support, the initiative power of the employee in his field of expertise is associated with innovative performance, and it has been determined that an increase in creativity capacity and innovative behavior occurs at the organizational level in total.

**Keywords:** Job crafting, Organizational Creativity, Aviation Management, Human Resource Management, Organizational Behavior

## Çalışanların İş Becerileri ile Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkinin Niteliksel Rolü; Havacılık Sektöründe Bir Uygulama

#### Süreç

Geliş: 27/10/2023

Kabul: 03/05/2024

Jel Kodları: M12, M14, M54

### Öz

Günümüzde yoğun rekabet ortamında bulunan işletmeler için farklılaşan yetkinleri öne çıkmak zorundadır. Özellikle insan ilişkilerinin önemli olduğu katma değeri yüksek iş kollarında çalışanların ortaya koyduğu yenilikçi fikirlere çok ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışanların bireysel becerileriyle doğrudan ilişkili olan yenilikçi fikir üretiminin sürdürülmesi ise organizasyon düzeyinde kültür destekli bir ekosisteme ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle kişilerin kendi işleri üzerindeki özerklik derecesi ile ilişkili olan iş becerikliği kavramı ile organizasyonun yüksek katma değerli hizmet üretimiyle yeni ve yaratıcı çözümleri önceleyen örgütsel yaratıcılık ilişkisini anlamak önemli görülmektedir. Bu bakış açısını benimseyen çalışmanın amacı; organizasyon düzeyinde çalışanların iş becerikliği ile genel toplamda örgütsel yaratıcılık arasındaki rolleri anlamaktır. Örgütsel düzeyde yaratıcılığın öne çıkarılmasında çalışanların iş becerikliğine verilen önemin sosyal etkisi ve çalışanın bu yöndeki beklentisinin gizli rollerine odaklanan bu çalışmada nitel analiz yöntemi kullanılmıştır. Maxqda 22 programının kullanıldığı çalışmada derinlemesine görüşmeler sonucunda elde edilen veriler kavramsal olarak kodlanmış ve içerik analizi yapılmıştır. Araştırma havacılık sektöründe orta-üst düzey hem yöneten hem de yönetilen profesyonellerle yapılan odak grup görüşmeleriyle gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen parçaların bağlantı ilişkisi yapılandırma yönüne göre aktarılmıştır. Araştırma bulguları çalışanların iş becerikleri ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkinde; "destek ve performans", "yenilikçilik ve esneklik", "inisiyatif ve dinamizm" ve son olarak "dinamizm ve yenilikçilik" arasında rol ilişkilerini öne çıkarmıştır. Araştırmadan elde edilen pratik sonuçlar; İş becerikliği kullanım kapasitesi örgütsel destek ile ilişkilendirilmekte çalışanın uzmanlık alanındaki inisiyatif gücü yenilikçi performans ile ilişkilendirilmiş toplamda örgütsel düzeyde bir yaratıcılık kapasitesi artışı ve yenilikçi davranış ortaya çıktığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İş Becerikliği, Örgütsel Yaratıcılık, Havacılık Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Davranış

#### License



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License International License

<sup>a</sup> [abdullah.turk@bilgi.edu.tr](mailto:abdullah.turk@bilgi.edu.tr)

[0000-0002-2804-4203](https://orcid.org/0000-0002-2804-4203)

**How to Cite:** Türk A (2024) The Qualitative Role of the Relationship Between Employees' Job Skills and Organizational Creativity; An Application in the Aviation Industry, Journal of Economics and Administrative Sciences, 25(3): 370-386, DOI: 10.37880/cumuiibf.1381946

## Giriş

Küreselleşme giderek daha yaygın hale geldikçe, yaratıcı yanıtı duyan ihtiyaç da önemli ölçüde artmaktadır. Çağımızın en önemli sorunu yaratıcılığın nasıl sağlanacağı ve yaratıcı çözümlerin nasıl üretileceği yönündedir. Birçok çalışma konuya adaptasyon perspektifinden yaklaşmıştır. Ancak genellikle teknoloji odaklı olarak maddi kaynakların sürece uyarlanması yoluyla çözüm aranmıştır. Oysa yaratıcılık çok daha insana özgü bir tasarımın ürünüdür. Bu tespitin bir adım öncesinde yaratıcılığın hangi noktalarda önemli ve nelere fayda sağlayacağını belirlemek hareketin yönü ve yoğunluğu açısından değerli görünmektedir. Günümüzde birbirine bağlı ve dinamik bir dünyada yaratıcılık hem yenilik üretmek hem de sorunları hızlı bir şekilde çözmek için önemlidir (Zollo ve Winter, 2002). Ancak, endüstriyel düzeyde aranan şey örgütsel yaratıcılık olmasına rağmen, akademisyenler bireysel ve takım yaratıcılığına daha fazla önem vermiş (Jeong ve Shin, 2019), örgütsel düzeydeki çalışmalar ise öncelikle örgütsel inovasyona odaklanmıştır (Shin vd., 2013). Örgütsel yaratıcılık ve örgütsel inovasyonun her ikisi de yeni fikirlerle ilgili olsa da yaratıcılık inovasyondan farklı düşünülmelidir. İnovasyon yeni fikirlerin hayata geçirilmesiyle, yaratıcılık insanların dış değişikliklere yanıt verme konusundaki iç kapasiteleriyle ilgilidir (De Vasconcellos vd., 2019). Bir bakıma daha içsel ve psikolojik bir sürece işaret edilmektedir. Nitekim Amabile (1988), örgütsel yaratıcılığın iki ana kavramsallaştırması olduğunu savunmaktadır. Bunlar psikolojik temelli kavramsallaştırma ve yenilik temelli kavramsallaştırma. Her iki kavramsal boyutta da maddi olmayan kaynakların açığa çıkardığı enerjinin etkisinden bahsetmek mümkündür. Bu noktada örgütsel yaratıcılığın maddi olmayan bir kaynak olarak ele alınmasının çeşitli sonuçları vardır. Yaratıcılık bir yandan yeni ve faydalı fikirlerin geliştirilmesinde nesnel bir role sahipken (Amabile, 1996), diğer yandan karar alma süreçlerinde psikolojik öznel bir role sahiptir (Kor vd., 2007). Ancak konusu ne olursa olsun yaratıcılık, çalışanların psikolojik deneyimlerini oluşturmaktadır. Bu deneyimlerin gücü ve olumluluğu yaratıcı performansı önemli ölçüde etkilemektedir (Amabile, 2017; He vd., 2017).

Literatür incelendiğinde çalışanların yetenekleri ile işleri arasındaki uyumda özerklik derecesinin önemli olduğu görülmektedir. Bu noktada temel soru, çalışanın bu konuda özgür olmasının nasıl sağlanabileceğidir. Elbette yaratıcılığı desteklemek için kurumun iştahına ihtiyaç vardır. Sonuçta çalışanların işleriyle uyumunu artırmak, beceri, yetenek ve tercihlerine uygun bir çalışma ortamı yaratılmasına yardımcı olmak örgütlerin görevidir. Tabii ki yalnızca uygun kaynak ve ortamı sağlamak da yeterli değildir. İnsanlara işlerinde inisiyatif hakkı da verilmelidir. Ancak bu şekilde iş sınırlarının şekillendirilmesi yeteneklerle uyumlu bir çalışma ortamı ve iş becerikliği davranışıyla yaratıcılık için fırsatlar yakalanabilir (Kim ve Beehr, 2018; Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Bu bakış açısının savunulduğu araştırmada iş kurgulamanın örgütsel yaratıcılığı geliştiren bir faktör olarak

kullanılabileceğini savunarak iki değişken arasındaki bağlamsal roller arasında bir bağa odaklanılmıştır. Literatürde örgütsel yaratıcılık ve iş becerikliği arasındaki ilişkiyi inceleyen az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu makalede, iş becerikliğinin örgütsel yaratıcılığın gelişimi ve ilişkisi araştırılmıştır. Literatür incelendiğinde, tüm işletmelerde ortak olan fikir, motivasyonel bir etkiye sahip olan iş becerikliğinin proaktif davranışı işaret etmesidir (Schüler vd., 2023). Proaktif bir özelliğe sahip olmak, doğası gereği yaratıcı davranışlarla ilişkilidir. Bu noktada çalışanların psikolojik kaynaklarını proaktif bir şekilde yönetme ihtiyacının yaratıcılığı desteklemektedir (Bakker vd., 2020). Ancak asıl örüntü buradadır. Peki, çalışanlara karşı sergilenen hangi davranışsal roller yaratıcılığı teşvik etmektedir? Bu çalışmanın bir diğer amacı da durum tespitinden ziyade ihtiyaç duyulana pratik çözümler bulmaktır. Bu nedenle iş becerikliği ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkide hangi rollerin etkili olduğu ayrıca ortaya konulmuştur.

## İş Becerikliği'nin Temelleri

İş becerikliği kavramının temelleri, öz-belirleme teorisine dayanmaktadır (Ryan ve Deci, 2011). Bu teori, iş becerikliğinin sağladığı özerklik ile ihtiyaçların karşılanması, yani değer ve anlamlılık duyguları arasında bir bağlantı oluşturulması varsayımına dayanmaktadır (Hu vd., 2020). İş becerikliği fikri ilk olarak Kulik'in araştırmalarının sonucunda somutlaşmıştır. Daha sonra ise Wrzesniewski ve Dutton'un (2001), Tim ve Bakker (2010) ve Leana vd. (2009)'nin tanımları ile İş becerikliğinin tanımı sürekli olarak zenginleştirmiştir (Li ve Li, 2022). Wrzesniewski ve Dutton (2001) görev türlerini, ilişkisel ve bilişsel perspektifleri arasındaki ayrımı takip ederek, İş becerikliği'ni nesnelere ve eylem yollarının teorik sentezine dayalı olarak kavramsallaştırmıştır. Bu kavram, çalışanların kişi-iş uyumunu iyileştirmek için iş özelliklerini aktif olarak değiştirdikleri bir süreç olan katılımcı bir strateji olarak tanımlanmıştır. Wrzesniewski ve Dutton'a (2001) göre; iş becerikliği çalışanların işlerinde ne yaptıklarını ve nasıl yaptıklarını, küçük değişiklikler veya radikal değişiklikler olarak, "yaratma" özgürlüğü anlamına gelmektedir. İş becerikliği teorisine göre; çalışanların iş kimlikleri gözden geçirildiğinde üç tür beceri sayesinde işlerini anlamlandırıp zenginleştirdikleri görülmüştür. Bu üç tür beceri, görevler, iş ilişkileri ve bireysel bilişler becerilerdir. Bu beceriler işi kişinin ihtiyaçlarına daha uygun hale getirmekte olup bu da daha etkili çalışmayı sağlamaktadır. Buna göre çalışanlar bağımsız olarak gerçekleştirebilecekleri, aşağıdan yukarıya iş tasarımını yeniden şekillendirmektedir. Daha sonra; Tims ve Bakker (2010), çalışanların işlerini yeteneklerine ve tercihlerine uygun hale getirmek için iş ihtiyaçlarını ve çalışma kaynaklarını uyarlayarak iş tasarımını değiştiren çalışanların pratik eylemlerine odaklanarak davranışlarını yeniden şekillendirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bunlar: iş kaynaklarının artırılması, iş zorluklarının artırılması ve iş gereksinimlerinin azaltılmasıdır. Ardından

Tims vd., (2012) çalışma kaynaklarındaki artışı, yapısal çalışma kaynaklarının artırılması ve sosyal çalışma kaynaklarının artırılması olarak alt gruplara ayırmıştır. Leana ve Appelbaum (2009) ise konuya ekip perspektifinden bakmaktadır. Leana ve Appelbaum, ekip üyelerinin kendi aralarında yakın iş birliği ve iletişim yoluyla işin içeriğini veya biçimini nasıl veya ne yönde değiştirebileceklerine karar verebileceklerini düşünmektedir. Çalışmalar, her ne kadar aynı kavramı farklı perspektiflerden kuramsallaştırmayı hedeflese de bu konudaki her bir perspektif değerlidir.

İş becerikliği teorisini; Tims ve Bakker (2010), çalışanların gerçek veya algılanan iş taleplerini ve kaynaklarını değiştirmek odağından öne sürmüştür. Bu proaktif çalışan davranışları; yapısal kaynakları artırmak, sosyal kaynakları artırmak ve yıkıcı talepleri azaltmak veya zorlayıcı talepleri artırmak olarak aktarılmıştır (Tims vd, 2013). Leana vd (2009) ise; ekip iş birliğine dayalı iş becerikliği, etkilerinin bireysel iş becerikliği, etkilerinden daha güçlü olduğuna dikkat çekmiştir. Leana'ya göre; çalışanlar benzer iş süreçlerine katılmakta, birbirleriyle ilişki kurmakta ve ortak deneyimler yaşamaktadır. Bu nedenle, "ortak hedeflerini karşılamak için işi nasıl değiştireceklerini ortaklaşa belirleyebilirler". Bu bakış açısına göre; iş becerikliği, bireysel iş becerikliği ve işbirlikçi iş becerikliği olarak iki yapıdan oluşmaktadır. Cheng vd, 2016, bireysel iş becerikliği çalışanların görevlerinin sınırlarını aktif olarak değiştirdiklerini, iş birliğine dayalı iş becerikliği ise çalışanların iş sürecini gözden geçirmek için birlikte çalıştıklarını açıklamıştır. İş becerikliği üzerine yapılan çalışmaların ilk yıllarından bu yana teorik açıdan farklı yönler üzerinde durulmuştur. Bireylerden organizasyona doğru genişleyen bir bakış açısı vardır. Ancak burada önemli olan unsur uygun bir çalışma ortamı ve otonom bir sistem vurgusudur. Dolayısıyla iş becerikliği bir motivasyon tasarımı tekniği olarak düşünülebilir. Bu açıdan iş becerikliği bir tasarım faaliyeti gibidir. Literatürde birçok çalışma için farklı teorik perspektifler sunulmuştur. Bazı çalışmalar, araştırmalarının özellikleri doğrultusunda teorik bir yol belirlemiştir. Bu çalışmada ise Wrzesniewski ve Dutton'ın bakış açısı ile hareket edilmektedir. Wrzesniewski ve Dutton, 2001; iş becerikliği üçlü bir bakış açısı ile açıklamıştır. Buna göre; iş becerikliği: görev becerikliği, ilişkisel beceriklik ve bilişsel beceriklik olarak ele alınmıştır. Görev becerikliği; bireylerin işlerinin kişiliklerine daha iyi uyum sağlaması için yeni görevler dahil etmek gibi faaliyetlerin türü veya sayısı ile ilgili yaptıkları değişiklikleri ifade eder. Görev becerikliği; iş becerikliğinin işin fiziksel olarak şekillendirilmesi veya değiştirilmesiyle ilgilenen boyutudur. Çalışanlar, işlerinin veya görevlerinin fiziksel yönünü yeniden tasarladıklarında görev becerikliği üstlenmektedir. Bu kişilerin çalışırken dahil oldukları görevlerin biçimini, kapsamını ve sayısını değiştirmek için çaba sarf edebileceklerinden bahsedilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2007; Tims vd., 2014). Wrzesniewski vd., (2013), görev becerikliği; harcanan zaman veya çabayı ayarlama ve görevlerin bazı alanlarını yeniden tasarlamayı, yeni yaklaşımlar sunmayı, tercih edilen

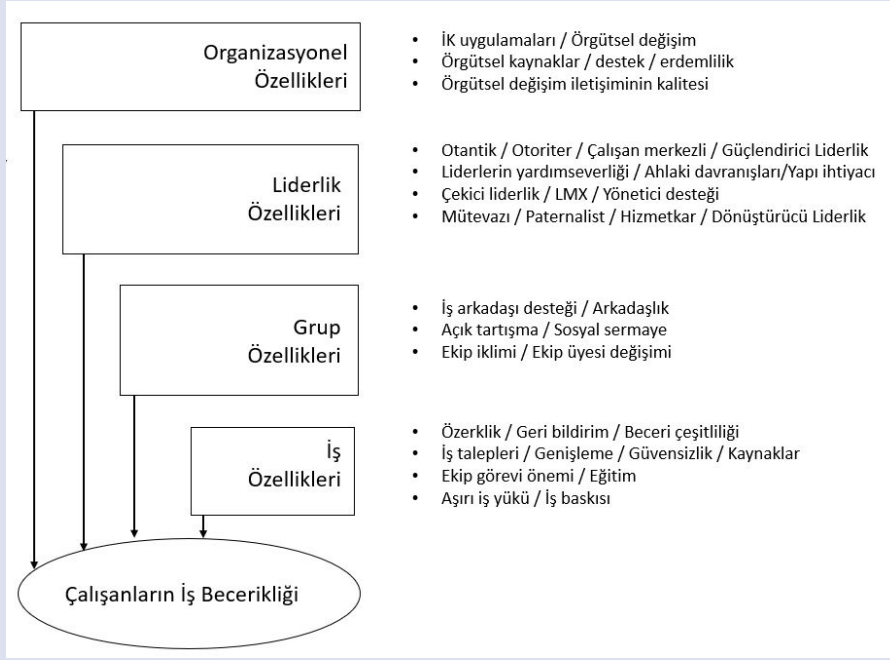
görevleri eklemeyi veya keyif alınmayan görevleri en aza indirmeyi ve işin standart prosedürlerini değiştirmeyi içermektedir (Leana vd., 2009). İşin ilişkisel yönlerinin düzenlenmesi, işlerinin alıcılarıyla daha fazla temas kurmak gibi başkalarıyla etkileşimlerle ilgili değişiklikleri içermektedir. Çalışanların iş arkadaşları, üstleri, amirleri veya yöneticileriyle etkileşim düzeylerindeki değişim, ilişkisel beceriklik ile ilgilidir. İlişkisel beceriklik, iş yerinde kişiler arası etkileşimlerdeki değişiklikleri, yani bir görevi yerine getirme sürecinde ne zaman, nasıl veya kiminle etkileşime gireceğini ifade eder (Surbhi ve Chandrani, 2017). Bilişsel beceriklik ise; insanlar işlerini bilişsel olarak yeniden çerçevelediğinde veya yeniden tanımladığında ve onu anlamlı bir varlık haline getirdiğinde işyerindeki bilişsel uyumu yansıtmaktadır (Malo ve diğerleri, 2016; Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Bu ayarlamaların, işe bakış açısını kişisel olarak daha anlamlı bir şekilde değiştirerek iş motivasyonunu artırabileceği öne sürülmüştür (Slemp ve Vella-Brodick, 2013; Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Yani bilişsel beceriklik fizikselden çok algısaldır. Bu beceriklik; çalışanların yaptıkları işi kuruma veya topluma değer katan arzu edilen ya da nefret edilen bir iş olarak algılama biçimlerini değiştirmekle ilgilidir. Yani çalışanların işle ilgili algılarını değiştirmelerini ve böylece işi toplum veya genel olarak topluluk için önemli görmeye başlamalarını içerir (Jutengren vd., 2020). Doğası gereği zihinsel ve algısaldır (Arachie vd., 2021). Genel perspektiften değerlendirildiğinde iş becerikliği konusunda son yıllarda yapılan çalışmalarda Wrzesniewski ve Dutton (2001), Kim ve Tims ve Bakker (2010)'in Leana ve Appelbaum (2009)'a ek olarak ortak vurgu; çalışanların görevlerini; yetenekleri, ihtiyaçları ve tercihleri ile uyumlu hale getirecek, işlerini farklı sınırlar ve talepler açısından optimize edecek görevsel, bilişsel ve ilişkisel stratejiler üzerinden inisiyatif alabilmeleri yönündedir (Cárdenas ve Campos-Blázquez, 2023; Griep vd.,2022; Kim ve Beehr, 2021; Adikara ve Soetjijto, 2021; Mustafa ve MahaAbdeenAbdeenkeder, 2021; Sharma ve Nambudiri, 2020).

### Organizasyonel Süreçte İş Becerikliği

Örgütsel süreçte, iş becerikliği, çalışanları özerklik yaratmaları için güçlendiren ve görevleri yerine getirme biçimindeki kişisel farklılıkları tanıyan bir yeniden tasarım sürecidir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Chandrani ve Ruchi (2017), iş becerikliğin yönetici tarafından yukarıdan aşağıya değil, çalışan tarafından aşağıdan yukarıya doğru başlatıldığını belirtmektedir. İş becerikliği çalışanlara işlerinde mevcut olan talep ve kaynakları belirli beceri ve ihtiyaçlarla dengeleme fırsatı sunmaktadır (Tims ve Bakker, 2010). İş becerikliliği çalışanın görevinde veya kişilerarası ortamda başlattığı herhangi bir fiziksel ve bilişsel değişikliktir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). İş becerikliği, iş durumunda değişiklik yapmayı içerebileceği gibi, kişinin kendisiyle ilgili genel motivasyonel durumunda değişiklik yapmayı da içerebilir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Bu bakımdan, iş becerikliliği öncelikle iş ortamını aktif olarak değiştirerek bireysel olumlu psikolojik koşullarda bulunmakla ilgilidir

(Hu vd., 2019). Ancak iş becerikliliği yalnızca mevcut iş ortamını ruh sağlığını iyileştirecek şekilde uyarlamakla ilgili değildir, aynı zamanda işin anlamını da geliştirir, aynı zamanda yanıt vermek için öğrenmeyi ve gelişmeyi de içerir. Ayrıca dinamik ve öngörülemez ortamlara uyum sağlamaya da yardımcı olur (Parker, 2014). Elbette tüm bu eylemlerin toplam bir tasarım oluşturması için destek, liderlik, ekip çalışması ve kurum içi uyum gibi çeşitli örgütsel özellikler çok önemlidir. Dolayısıyla, iş becerikliğin kültürden kaynaklanan bazı örgütsel kolaylaştırıcı koşulları da gerektirdiği öngörülebilmektedir (Vukelic vd., 2021). Nitekim Park ve Park'a (2023) göre, iş becerikliği çeşitli bağlamsal öncüller gerektirir. Bunlar iş, grup, liderlik ve örgütsel özelliklerdir. İş özellikleri; özerklik, geri bildirim, iş talepleri ve kaynakları, iş genişlemesi, beceri çeşitliliği ve görevin önemi gibi temel iş unsurlarını içermektedir. Özerklik, çalışanların bir görevi yerine getirirken ne kadar kontrole sahip olabileceği ile ilgilidir. Araştırmacılar, çalışanların yüksek düzeyde özerkliğe sahip olduklarında, işlerinin kalitesinden ve iş sonuçlarından sorumlu hissetme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ve nihayetinde iş becerikliliği konusunda daha fazla fırsata sahip olmayı tercih ettiklerini göstermiştir (Bizzi, 2017; Kim vd., 2018; Petrou vd., 2017). Kim ve arkadaşları (2018), işle ilgili karar alma süreçlerinde daha fazla esneklik olduğunda, özerkliğin çalışanlara görevlerin kapsamını ve türlerini değiştirme ve beceri geliştirme fırsatları sağladığını savunmaktadır. Öte yandan çalışanlar tarafından gerçekleştirilen geri bildirim, çalışanların farklı beceri ve yetenekler geliştirmesine yardımcı olan iş inşasında beceri çeşitliliği ve görevin önemi ile önemli ölçüde ilişkilidir (Kanten, 2014; Kim vd., 2020; Li vd., 2020). Buna ek olarak, iş talepleri ve iş kaynaklarının da iş yaratma ile ilişkili olduğu bulunmuştur. İş talepleri, çalışanları talepleri azaltmak için kaynak aramaya teşvik edebilirken, iş kaynakları çalışanları kaynakları elde etmek ve kaynaklara yatırım yapmak için zorluklar ve kaynaklar aramaya teşvik edebilir (Gordon ve ark., 2015). İş genişletme, bir işteki görev ve faaliyetlerin kapsamını ve sayısını genişletmeyi ifade eder (Parker vd., 1998). İş genişletmenin, yeni beceri ve görevlerde aktif olarak ustalaşmak için sürekli fırsatlar sağlayarak yapısal ve sosyal kaynakları artırmak da dahil olmak üzere iş becerikliği, davranışlarını geliştirebilmektedir (Berdicchia vd., 2016). Destekleyici bir ekip ortamı, grup üyelerinin daha aktif bir şekilde etkileşime girmesi ve ekibin çalışmalarını iyileştirmenin yollarını tartışması için güvenli bir ortam sağlayabilir. Ayrıca ekiplerin hedeflerine ilişkin net bir vizyon, destekleyicilik, yenilikçilik ve uyumlu liderlik ile karakterize edilen bir ekip iklimine odaklanmış olup ekip ikliminin hem ekip içi hem de ekipler arası seviyelerde günlük görevlerde iş yapma ile pozitif ilişkisi vardır (Mäkikangas vd., 2017). Bireysel ve grup/ekip düzeyinde iş yapmanın farklı özelliklere sahip olduğu göz önüne alındığında, örgütlerde iş yapmanın iyileştirilmesi için grup özelliklerinin araştırılması gerekmektedir (Leana vd., 2009). Liderlikle ilgili olarak, önceki çalışmalar liderin astların iş yapma davranışları için fırsatları belirlemede ve iş kaynaklarını artırmada önemli bir rol oynayabileceğini

öne sürmüştür (Schaufeli, 2015; Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Güçlendirici liderlik ve dönüşümcü liderlik çalışmaları, İş yapmayı ortaya çıkarmak ya da artırmak için yapılan liderlik çalışmalarında ön plana çıkmıştır. Güçlendirici liderlik, liderlerin çalışanlarına güç aktardığı ve onların kendi kararlarını almalarına izin verdiği bir süreci ifade etmektedir (Ahearne vd., 2005). Güçlendirici liderlik çalışanların iş yapma biçimlerini kolaylaştırabilmektedir (Kim ve Beehr, 2018). İlk olarak, çalışanlarına özerklik veren güçlendirici liderler, çalışanların iş yapma biçimlerini geliştirmektedir. Bazı çalışmalar, özerkliğin çalışanların proaktif davranışlarını artırabileceğini (Hornung ve Rousseau, 2007) ve işlerini özelleştirmelerine olanak sağlayabileceğini göstermiştir (Leana vd., 2009; Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Dahası, çalışanlarının esnek olmasına izin veren güçlendirici liderler, çalışanların ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak ve tercihleriyle daha iyi uyum sağlamak için sosyal çevrelerine uyum sağlamak üzere işlerini yeniden düşünceleri ve değiştirmeleri için fırsatlar sağlayabilir (Lyons, 2008). Wang vd. (2017b), Hetland vd. (2018) ve Hornung (2017) dönüşümcü liderliğin iş yapma üzerindeki etkisini, çalışanların belirli iş davranışlarını nasıl geliştirebilecekleri açısından incelemiştir. Dönüşümcü liderlerin kaynakları paylaşmaya açık ve istekli olma eğiliminde olduklarını (Wang vd., 2005), bunun da çalışanların kaynak davranışları sergilemesine yol açtığını bulmuşlardır. Dönüşümcü liderler, takipçilerine daha fazla yetki verme eğilimindedir. Dönüşümcü liderliğin yapısal ve sosyal kaynakları artırarak çalışanların iş yaratma süreçleriyle olumlu yönde ilişkisi bulunmaktadır (Hetland vd. 2018; Wang vd., 2017b). Dönüşümcü liderliğin çalışanların uyum yeteneklerini artırarak iş yapılarını geliştirmektedir (Wang vd., 2017b). Hem bireysel hem de örgütsel düzeyde yaratıcılığı etkileyen önemli faktörler arasında yer alan liderlik araştırmalarında, dönüşümcü liderliğin ve yüksek kaliteli lider-üye ilişkilerinin büyük etkisi olduğu görülmüştür (Jung vd., 2006; Scott & Bruce, 1994). Son zamanlardaki literatür, en etkili liderlik tarzının yaratıcı süreç boyunca bir noktadan diğerine değişebileceğini öne sürmektedir (Hirudayaraj ve Matić, 2021). Organizasyonel özellikler: Bir organizasyonun güçlü yardımcı ve tutarlı insan kaynakları uygulamaların bulunması; çalışmada, yetenek gelişimi, iş kalitesinde artış, yeni yaklaşımlar öğrenme gibi davranışları teşvik etmektedir (Guan ve Frenkel, 2018). Örgütler çalışanların refahını, hedeflerini, katkılarını ve görüşlerini önemseydiğinde, çalışanların örgütsel destek algılaması olasılığının yüksek olduğunu ve bunun da görev, ilişkisel ve bilişsel beceriklik dahil olmak üzere iş becerikliği davranışını ortaya çıkarabilmektedir (Kim vd., 2018). Hur vd., (2017) çalışanların örgütlerinin neye değer verdiğini ve neyi temsil ettiğini anladıklarında işlerini proaktif bir şekilde yapma eğiliminde olduklarını çünkü çalışanların örgütü nasıl algıladıklarının davranışlarını etkileyebileceğini ortaya koymuştur. Bu noktada iş kurgusunun bağlamsal öncüllerinin dört kategorisi şekil-1'de aktarılmıştır.



Resim 1. İş Becerikliğin Bağlamsal Öncülleri  
Figure-1 Contextual Antecedents of Job Ability

Kaynak: Park ve Park 2023

Şekil 1'e göre, her bir kategorinin etrafındaki kutu, çalışanların iş organizasyonu ile ilgili bağlamsal faktörlerin kapsamını temsil etmektedir. Örneğin, örgütsel özelliklerin etrafındaki kutu, iş, grup ve liderlik kategorilerinin etrafındaki kutulardan daha geniştir. Bu da örgütsel bağlamın en geniş kapsama sahip olduğunu göstermektedir. Liderlik kategorisi grup ve örgütsel özellikler arasında yer almaktadır. Bunun nedeni grupların liderlerin yetkisi altında olması ve liderlerin de örgütsel bağlamın altında olmasıdır. Örgütler, destekleyici insan kaynakları uygulamalarını hayata geçirerek, uygun kaynakları sağlayarak ve çalışanların örgütsel değerlerle bağlantı kurmasına yardımcı olarak iş içiliğinin gelişimini destekleyebilir. Bu örgütsel bileşenler, doğrudan ve dolaylı yollarla iş becerikliğini teşvik edecek bir çalışma iklimi ve sistemler yaratabilir ve nihayetinde iş iş becerikliği performansı artırabilir. Özellikle, insan kaynakları uygulayıcıları, çalışanların iş yapmasını teşvik etmek için bağlamsal faktörleri kullanabilir. Liderlik düzeyinde, uygulayıcılar çalışanların işlerinde özerklik, güçlendirme ve esnekliklerini artırmak için işbirlikçi bir çalışma ortamı geliştirebilirler. Bağlamsal faktörleri kullanarak bir kuruluş, katılımı teşvik eden ve motive eden çeşitli müdahaleler ve fırsatlar başlatabilir. Örneğin, çalışanlar işlerini yapmak için daha fazla özerkliğe sahip olabilir, çeşitli şekillerde birden fazla gruptan geri bildirim alabilir, mevcut kaynakları kullanabilir ve çalışanların ihtiyaç duyduğu ve istediği zaman gerekli, gelişmiş becerileri geliştirebilir (Park ve Park, 2023). İş becerikliği örgütsel bir yapı içerisinde ele alındığında, örgütsel düzeydeki destek uygulamalarından bireysel inisiyatiflere doğru bağlamsal bir evrim söz konusudur. İş becerikliği sayesinde, çalışanların işlerini yaparken sahip oldukları özerklik düzeyi yalnızca

performansı artırmakla kalmaz, aynı zamanda örgütün yenilik üretme ve yaratıcılığı güçlendirme kapasitesini de destekler. Başka bir deyişle, iş becerikliği örgütsel yaratıcılığın temel bir öncülüdür. Araştırmalar, iş becerikliğinin çalışma ortamına dinamizm getirdiğini ve çalışanlar arasında iş performansının artmasını desteklediğini göstermektedir (Tran, 2021; Nguyen vd., 2019; Kim ve Beehr, 2018; Tims vd., 2015; Silman, 2014; Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Bu nedenle, kuruluşlar çalışan gelişimi için hangi motivasyonel müdahaleleri kullanacaklarını belirlemelidir. Bu noktada; üç motivasyon gücü iş becerikliği faaliyetlerini yönlendirmektedir. Bunlar; kontrol ve anlam arzusu, olumlu bir kişisel imaja sahip olma ve başkalarıyla bağlantı kurma arzusu (Wrzesniewski ve Dutton, 2001), sağlıklı ve motive edici bir iş ortamı yaratmaktır. (Petrou ve diğerleri, 2012). Dolayısıyla iş becerikliği, çalışanların kimliklerinde değişikliklere neden olma, iş özellikleri, bireysel ihtiyaçlar ve yetenekler arasındaki ilişkide uyum, işin anlamını hissetme (Wrzesniewski ve Dutton, 2001), öz düzenleme motivasyonunda artış, psikolojik iyi oluş (Csikszentmihalyi ve Rathunde, 1993) ve yaratıcılık (Amabile, 1996) gibi çeşitli olumlu sonuçlarla ilişkilendirilmiştir. Ayrıca, çalışmalar iş becerikliliğinin iş performansını olumlu yönde etkilediğini de kanıtlamaktadır (Tran, 2021; Nguyen vd., 2019; Silman, 2014; Wrzesniewski ve Dutton, 2001).

### Örgütsel Yaratıcılığın Temelleri

Birbirine bağlı ve dinamik bir dünyada yaratıcılık hem yenilik yapmak hem de sorunları hızlı bir şekilde çözmek için çok önemlidir (Zollo ve Winter, 2002). Literatür genellikle yenilik yapma yeteneği açısından yaratıcılığı



vurgulamıştır. Birçok çalışma bireysel yaratıcılığın önemini ele almıştır. Ancak daha sonra örgütsel düzeydeki çalışmalar da hız kazanmış ve çeşitlenmiştir. Örgütsel düzeyde yaratıcılıkla ilgili ilk çalışmalar ikili bir ayrımla başlamıştır. Bunlar bireysel-kolektif düzey ve örgütsel-bağlamsal düzey olarak bilinmektedir. Bireysel ve kolektif düzeyde örgütsel yaratıcılık, bir örgüt içindeki bir birey veya bir grup insan tarafından üretilen yaratıcılık olarak anlaşılmaktadır. Psikolojik perspektif (Ford, 1996), bireyci yaratıcılık perspektifi, sosyal yaratıcılık (Harrington, 1990), çalışan güdümlü yenilikçilik ve içsel ve kişilerarası yaratıcılık (Csikszentmihalyi ve Gardner, 1994) bir örgüt içindeki yaratıcılığın farklı perspektifleri olarak ele alınmaktadır. Bu noktada anlaşıldığı üzere, örgütsel düzeyde yaratıcılığın temeli bireyci bir bakış açısından gelmektedir. Bu açıdan örgütsel yaratıcılık, problem çözme süreçlerinde bireysel üyelerin etkileşimleriyle gelişen takımlar üstü bir kavramdır (Woodman vd., 1993). Bu etkileşimler sırasında ortaya çıkan bireyler üstü etkileşim, örgütsel düzeyde 'kolektif biliş' olarak adlandırdıkları farklı düşünme kalıpları yaratır (Weick vd., 1999). Bu bağlamda Hargadon ve Bechky (2006) de 'kolektif akıl'ı işaret etmektedir. Bu perspektifler örgütsel yaratıcılığı karmaşık örgüt içi bağlamlar üzerinden öne çıkarsa da bu karmaşıklık olumsuzluktan ziyade bireylerin öznelliği ve özellik sınırları, örgütü etkileyen çok sayıda değişken ve her şirketin kendine özgü iş yapma biçimi ve kültürüyle ilgilidir. Örgütsel yaratıcılık, karmaşık bir sosyal sistem içinde birlikte çalışan bireylerin değerli, faydalı yeni bir ürün, hizmet, fikir, prosedür veya süreç yaratması olarak tanımlanmaktadır (Woodman vd., 1993).

Bireylerin öznel ve özel doğası bir şirketin sosyal sermayesinin temel göstergesi olsa da yaratıcılık örgütsel ortamda paylaşılan bireysel entelektüel süreçlere dayanmaktadır. Bireysel düzeyde, zihinsel yeteneklerin temelini beş entelektüel süreç oluşturur. Bunlar biliş, hafıza, iraksak düşünme, yakınsak düşünme ve değerlendirmedir (Cropley, 2006). Biliş ve hafıza esasen bireysel düzeyde yetenekler iken (Müller-Wienbergen vd., 2014), iraksak düşünme yaratıcılığın kurucu bir unsurudur. Aynı zamanda karşılaştırma ve soyut olasılıkların keşfini de içerme eğilimindedir. Ancak, eski anıları yeni deneyimlere bağlayan ve bunları organizasyonla ayrıntılı olarak paylaşan yakınsak düşünme olmadan yaratıcı yaratıcılık ortaya çıkamaz (Abraham ve Bubic, 2015; Beuk ve Basadur, 2016). Bu açıdan bakıldığında, sürece katma olarak nitelendirilebilecek katılım ve paylaşımın örgütler için önemi ortadadır. Dolayısıyla, örgütsel düzeyde yaratıcılığın grupların etkileşimi yoluyla ortaya çıkma olasılığı yüksek görünmektedir. Gerçekten de yakınsak düşünme yoluyla yaratıcılığı ortaya çıkarmak, yüksek düzeyde uyumlu bir çalışma grubunun olumsuz etkilerden kaçınarak sergilediği bir beceridir (Yang ve Hung, 2015). Bireysel düzeydeki yaratıcılık ancak bu şekilde sosyal olarak kabul gören bir örgütsel kaynak haline gelebilir.

Kavramsal bir perspektiften bakıldığında, örgütsel düzeyde yaratıcılık kavramı ilk olarak Amabile (1988) tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel yaratıcılığın iki ana kavramsallaştırması vardır (Amabile, 1988). Bunlar

psikolojik temelli kavramsallaştırma ve yenilik temelli kavramsallaştırma. Her iki kavramsal boyutta da maddi olmayan kaynakların açığa çıkardığı enerjinin etkisinden bahsetmek mümkündür. Örgütsel yaratıcılığın maddi olmayan bir kaynak olarak ele alınmasının çeşitli sonuçları vardır. Bir yandan yaratıcılık, yeniliğin öncülü olan yeni ve faydalı fikirlerin geliştirilmesinde nesnel bir role sahiptir (Amabile, 1996). Öte yandan, yaratıcılığın karar verme süreçleriyle ilgili psikolojik ve öznel bir rolü vardır (Kor vd., 2007). Ancak, hangi açıdan bakılırsa bakılsın, yaratıcılık çalışanların psikolojik deneyimlerini oluşturmaktadır ve güçlü pozitiflikleri yaratıcı performansı önemli ölçüde etkilemektedir (Amabile, 2017; He vd., 2017). Örgütsel yaratıcılık, özünde yeni ürünler, süreçler ve örgütsel yeniliklerle sonuçlanabilecek yenilikçi yeteneklerin geliştirilmesinde nesnel etkilerin yanı sıra öznel bir role de sahiptir. Bu öznel rol, etkin karar alma ve girişimcilik kabiliyetinin geliştirilmesidir. Bu noktada yaratıcılık, çözüm odaklılık için önemli bir kaynak olarak hizmet edebilir. Amabile, (2017); He vd., (2017) tarafından gerçekleştirilen araştırmaya göre özellikle bu noktadan yaklaşıldığında inovasyon bir sonuç olarak görülmektedir. Örgütler için istenilen sonuç olan bu durum dinamik ve sürekli değişen bir ekosistemde fikirlerin paylaşıldığı esnek bir kültürü işaret etmektedir. Ancak bu çalışmada genel geçer bir reçete sunmak yerine, işletmelerin yapısal özelliklerine göre bir insan kaynağı stratejisi benimsemesine yönelik bir kapsam tasarımı üzerine inşa edilmektedir.

### Uygulamalı Modellerle Örgütsel Yaratıcılık

Literatür örgütsel yaratıcılık için temelde bireysel yaratıcılığa vurgu yaparak, bireysel yaratıcı yeteneğin bu konuda çok önemli olduğu konusunda hemfikirdir. Ancak Reiter-Palmon vd, (2019) bireylerin bağımsız, rekabetçi, eleştirel ve içe dönük olma eğiliminde olduğu, potansiyel olarak çatışmayı teşvik eden özelliklere sahip olduğu ve bunun da organizasyonun yaratıcı olma yeteneğini engelleyebileceğini aktarmaktadır. Bu noktada örgütsel yaratıcılık için önemli olan sadece yaratıcı çalışanlara sahip olmak değil (Yoon vd., 2010) aynı zamanda organizasyon yapısı ve organizasyon içindeki sosyal etkileşimlerin doğasıdır çünkü yaratıcılık bireyler arasındaki etkileşimler, çalışanların nasıl etkileşime girdiği, bilgi paylaştığı, bilgileri nasıl karşılaştırdığı ve fikirleri nasıl birleştirdiği anlamına gelen esnek bağlamsal organizasyonel uygulamalardan etkilenir (Sawyer, 2012). Bu açıdan yaratıcılık bir nevi "gevşek bağlanmış" yaratıcı davranışı destekleyen organizasyon yapısını öne çıkarmaktadır (Hadjikosta ve Friedrich, 2020; Sawyer, 2012).

Yaratıcılıkla ilgili süreçlerin üç ana türü vardır. Bunlar; sorunlara yeni bakış açıları kazandırmaya uygun bir bilişsel tarza sahip olmak, yeni fikirler üretmek için buluşsal yöntemlerin bilgisi ve uygulanması son olarak kişinin işini enerjik bir şekilde takip etmesine yardımcı olan bir çalışma ortamıdır (Hirudayaraj ve Matic, 2021). Nitekim Amabile'nin (1988) model önerisinde; bağlamsal faktörlerin örgütlerde yaratıcılığı engellediğini ya da

kolaylaştırdığını öne sürmüş ve işyeri ortamının rolünü dikkate almıştır. Bu modelde, örgütsel yaratıcılığa sistematik bir yaklaşım önermiş ve etkili faktörlerin önemini ortaya koymuştur. Ardından Woodman vd. (1993) Amabile'nin (1988) yaratıcı süreçlerde birey ve bağlamın birbirine bağlı olduğu görüşünü temel alarak örgütsel yaratıcılığa ilişkin farklı bir model sunmuştur. Etkileşimci örgütsel yaratıcılık modeli adındaki bu model, çok düzeyli bir örgütsel yaratıcılık modeli sunulmuştur. Bu modele göre; yaratıcılığın bireyler ve onların farklı örgütsel seviyelerdeki çalışma durumları arasındaki karmaşık etkileşimin bir sonucu olarak ortaya çıktığını vurgulamaktadır. Bu model, grupların yaratıcı performansının bir toplamı olan sosyal sistemin yaratıcı performansını ve yaratıcılığın örgütsel olarak kolaylaştırılmasını önermektedir (Woodman vd., 1993). Modele göre; bireysel düzeyde, kişilik, bilişsel stil, içsel motivasyon, bilgi ve sosyal ve bağlamsal etkiler dikkate alınmaktadır. Grup düzeyinde, grup kompozisyonu, özellikleri ve süreçleri göz önünde bulundurulmakta ve örgütsel düzeyde, bireysel ve grup düzeylerinin toplamı dikkate alınmaktadır. Etkileşim modeli, takım ve grup düzeyindeki yaratıcılığa bileşen modelinden daha fazla önem vermektedir. Bu model, süreç, ürün, kişi ve durumun daha önce önerilenden daha kapsamlı bir örgütsel yaratıcılık teorisine entegre edilmesine dayanan bir etkileşim psikolojisi perspektifi geliştirmektedir (Amabile, 1988). Daha sonra Oldham ve Cummings (1996) kişisel ve bağlamsal bir yaratıcılık modeli önermiştir. Bu model, örgütsel özelliklerin karmaşık görev-yoğun bir ortamda çalışanların kişisel özelliklerine destekleyici ve kontrol edici olmayan bir şekilde katkısını dikkate almaktadır. Model, görevler karmaşık ve zorlayıcı olsa bile, çalışanlar yaratıcılık için uygun özelliklere sahip olduğunda yaratıcı işlerin ortaya çıkmasını destekleyici ve kontrolden uzak bir ortama bağlamaktadır. Ayrıca kişisel ve bağlamsal yaratıcılık modelinin odak noktası, kolektif yaratıcılığın sosyal bir süreç olarak kabul edildiği organizasyondaki gruptur. Bu noktada model, Amabile'in (1988) yaratıcı çözümlerin mevcut fikirlerin ve bileşen modelindeki bireysel bileşenin yeniden birleştirilmesiyle oluşturulduğu perspektifini benimsemektedir. Oldham ve Cummings (1996) tarafından sunulan model, Amabile'in (1988) etkileşimci yaklaşımı ile büyük ölçüde tutarlıdır. Bu model, yönetimin iş örgütlerinde yaratıcılığı artırmak için hem kişisel hem de bağlamsal faktörleri dikkate alması gerektiğini öne sürmektedir. Ayrıca çok düzeyli ve anlamlandırma teorileri yine daha sonradan sunulmuş farklı bir açısını kapsamaktadır. Bu teoride, yaratıcılığın "yaratıcı eylemlere" katılım süreci olarak tanımlandığı örgüt içi çok düzeyli bir teori ortaya koyulmuştur. Bu modele göre örgütsel yaratıcılık, tek bir örgütsel düzeyde katılımla farklı gruplar arasında çoklu ve rekabet halindeki çıkarların müzakere edilmesinin bir ürünüdür (Drazin vd., 1999). Bu modelin amacı, bireylerin çoklu düzeylerde yaratıcı çabalara nasıl katıldıklarını anlamaktır. Yönetimsel anlayış ve referans çerçeveleri modelin merkezinde yer almaktadır. (Amabile, 1988; Oldham ve Cummings, 1996) işyerinde yaratıcılığı yeni ve faydalı fikirlerin üretilmesi

olarak tanımlamıştır. Daha sonra Hargadon ve Bechky (2006) kolektif yaratıcılık anlarının sadece orijinal soruyu değil, aynı zamanda sorulacak daha iyi bir soru olup olmadığını da içerdiğini teorik olarak sunmuştur. Ardından, yine Amabile tarafından önerilen modele dayanan Hargadon ve Bechky (2006) dinamik bileşen modeli ve Harvey'in (2014) diyalektik modeli önerilmiştir. Her iki modelin ortak noktası, grup içi etkileşim yoluyla kolektif bilinci harekete geçirerek ve zaman içinde yeni fikirler geliştirme potansiyelini artırarak bütüncül bir bakış açısı sunmalarıdır. Ortaya koyulmuş tüm bu modeller örgütsel yaratıcılığın bireysel yaratıcılığa dayandığı ancak bağlamsal unsurlar olmadan ortaya konulamayacağı yönündedir. Bu açıdan bu araştırma, Amabile'nin (1988) örgütsel yaratıcılık ve yenilikçilik bileşenleri modelini temel alarak sentez bir bakış açısı oluşturmaktadır. Amabile'e (1988) göre; örgütsel yaratıcılık ve yenilikçilik bileşen modelinde yaratıcı süreç üç unsurdan oluşmaktadır. Bunlar; alanla ilgili beceriler, yani bilgi ve teknik beceriler, yaratıcılıkla ilgili beceriler, yani bilişsel düşünme ve çalışma tarzı ve kişilikle ilgili özellikler, yani içsel motivasyon gibi bağlamsal faktörlerdir. Shalley vd, (2004) yaratıcılığa yardımcı olan bağlamsal faktörleri incelemiş ve tüm bağlamsal faktörlerin içsel motivasyonu etkilediğini ve bunun da bağlam ile çalışanların yaratıcı çıktılarında aracı olduğunu iddia etmiştir. Bu noktada içsel motivasyon bir aktiviteye zevkli veya anlamlı olduğu için katılmakla ilgilidir. Bu, bireyin göreve yönelik doğal eğilimini ve görevi üstlenmek için kendi nedenlerine ilişkin algısını içerir; bu dış çalışma ortamından büyük ölçüde etkilenir. Amabile vd, (1996) iş ortamındaki dış kontrol ve baskının çalışanların içsel motivasyonunu engelleyebileceğini ve bunun da bireysel yaratıcılığı olumsuz etkileyebileceğini belirtmiştir. Bu noktada bir iş yerinde fikirlerin özgürce keşfedilmesine izin vermek; daha iyi seçimler yapılmasını ve içsel motivasyonu teşvik etmektedir (Oldham ve Cummings 1996; Pulfrey vd, 2013). Dolayısıyla, işlerinde özerklik algılayan çalışanların daha yaratıcı bir performans sergilemelerini beklenmektedir. Böylece yaratıcı süreçler, etkileşimler ve çıktılar örgütsel yaratıcılığı tanımlar (Dyer vd., 2019). Yaratıcı bir organizasyon ise; organizasyonel hedefleri destekleyen yeni ürünleri, hizmetleri veya süreçleri iyileştirecek veya yaratacak şekilde bilgi ve bilgiyi birbirine bağlama ve yeniden düzenleme yeteneğine sahiptir (Park vd., 2014). Bu tarz bir organizasyon ekip üyelerinin fikir üretmesine fırsat yaratır ve üretilen çözümlere ilişkin geri bildirim sağlayarak değerlendirme aşamasında yaratıcı sürece katkıda bulunur (Amabile, 1996). Yaratıcı performansı belirleyen en önemli faktörler; açık hedefler belirlemeyi ve aynı zamanda bireylere yeni yaklaşımlar denemeleri ve bireylerin çıkarlarıyla eşleşen ve olumlu bir meydan okuma sağlayan iş görevlerini denemeleri için özerkliğe izin vermektir (Amabile ve Pratt, 2016). Konu özellikle özerklik (inisiyatif) noktasından ele alında kurumsal düzeyde yaratıcılığa atıf yapan çalışmalar bireysel pencereden iş becerikliğine benzemektedir. Geniş bir perspektiften bakıldığında her iki teorik temelde örgütsel destek ile bireysel güçlerden doğan kolektif biliş

gücü öne çıkmaktadır. Nitekim; Geniş bir perspektiften bakıldığında yaratıcılığın, insanların dış değişikliklere yanıt verme konusundaki içsel kapasiteleriyle bağlantılı olduğu öne sürülmüştür. Bunun örgütsel yaratıcılık ile değer yaratmada kendini gösterdiği; ürünler, hizmetler, fikirler ve prosedürlerde yeniliğin ortaya çıkması için gerekli olduğu savunulmuştur. Temel olarak bakıldığında bu kolektif bir gücün unsurudur. Bu kolektif güç ise; karmaşık bir sosyal bağlamda bir arada çalışan bireylerle çalışmasıyla ortaya çıkar (Woodman vd, 1993).

### Örgütsel Yaratıcılık ve İş Becerikliğin Kesişim Kümesi

Literatüre bakıldığında örgütsel yaratıcılığın bireysel yaratıcılığa dayandırıldığı birçok atıf mevcuttur. Bireysel yaratıcılığın temellerinde ise en çok vurgulanan konu bireylerin iş yapabilme serbestlikleri yani işleri ile ilgili kararlarını alabilme özgürlükleri öne çıkmaktadır. Temel olarak çalışanların psikolojik iyi oluş hallerine atıfta bulunan çoğu araştırma kişinin bireysel enerji ve potansiyeli açığa çıkarabilmesi için örgütsel düzeyde desteğe ve iş ortamının buna elverişli bağlamsal faktörlere sahip olması gerektiğini öne koymaktadır. Konu karşılaştırmalı olarak ele alındığında; Zhang ve Parker (2019) "iş becerikliği" konusunda birçok araştırmacının yaptığı teorik ve ampirik çalışmaları sentezleyerek bütünlendirici bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada konuya dair; öncülleri, süreçleri ve sonuçları ele alan bir yol haritası belirlemiştir. Zhang ve Parker (2019)'ın yapmış olduğu çalışmaya göre özerkliği destekleyen bir liderlik yapısını işaret etmiştir. Çalışmanın devamında süreç olarak örgütsel ve iş arkadaşı desteğinin psikolojik rolüne vurgu yapılmıştır. Bu haritada ulaşan sonuçların ise; işten memnun olma, yaratıcılık, psikolojik refah, verimlilik ve anlamlılık duygusu olduğu sonucuna varılmıştır. Tsai vd, (2015) benzer şekilde çalışan verilen desteğin motivasyonu arttığına vurgu yapmıştır. Çalışanların fikir geliştirme yoluyla sorunları çözme, yeni yollarını keşfetme potansiyellerini fark etmeleri gerektiğinden, destek olmadan tüm potansiyellerini kullanma ve yeni fikirler üretmede istekli olmayacakları vurgusu yapılmıştır. Özellikle yeni fikirlerin üretilmesi temeline dayanan yaratıcılık temelde bireysel noktayı işaret etmektedir. Nitekim; araştırmalar iş becerilerinin bireysel yaratıcılıkla olumlu yönde ilişkili olduğunu göstermektedir (Chen vd, 2011); becerilerin çeşitliliği içsel iş ilgisini artırmış ve bu da bireysel yaratıcılığa katkıda bulunmuştur (Oldham ve Cummings 1996). Çalışmalar ayrıca, iş görevlerinde yüksek düzeyde özerklik verilen bireylerin yaratıcı olma olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermiştir (Yoo vd, 2019). Dikkat edilirse (İş becerikliği)'in özünde çalışanlara özerklik oluşturma yetkisi veren ve görevleri yerine getirme biçimlerindeki kişisel farklılıkları tanıyan bir tasarım sürecine (Wrzesniewski ve Dutton, 2001) vurgu yapılmaktadır.

Nihayetinde özerklik, çalışanların bir görevi yerine getirirken ne kadar kontrole sahip olabileceği ile ilgilidir. Araştırmacılar, çalışanların yüksek düzeyde özerkliğe sahip olduklarında, işlerinin kalitesinden ve iş sonuçlarından

sorumlu hissetme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ve nihayetinde yaratıcılığının artacağına vurgu yapılmıştır (Bizzi, 2017). Bu nedenle organizasyonların yaratıcılığı destekleyen bir çalışma ortamı sağlaması kritik öneme sahiptir. Böyle bir bağlam, yaratıcılık hedeflerini belirleyerek, çalışanlara yaratıcılığı zamanında teşvik ederek, yaratıcı fikirlerle ilişkin geri bildirim sağlanabilir (De Stobbe vd., 2011). Yaratıcılığı destekleyen örgüt iklimi, çalışanların çalışma ortamlarındaki iş desteği ve özerklik algılarıyla yakından ilişkilidir (Zhou ve Hoever 2014) Ayrıca İmamoğlu ve arkadaşları (2022) araştırmalarında örgütten görülen desteğin çalışanların kolektif duygusunu beslediğine vurgu yapmıştır. Ye ve arkadaşları (2022) ise çalışanların mevcut görevlerine ek olarak ekstra rol davranışları sergileyerek örgüte fayda sağladığını tespit etmiştir. Çalışmanın devamında örgütsel kimlik ile yaratıcılık arasındaki ilişkiye değinilmiştir. Çalışmaya göre; örgütsel kimlik algısı arttıkça yaratıcılık düzeyi de olumlu yönde etkilenmektedir. Dolayısıyla çalışanların örgütten aldıkları destek, ekstra çaba göstermelerinde etkili oluyor. Literatürde bu ekstra çabalar için özerklik (inisiyatif) vurgulanmaktadır. Dolayısıyla iş kurgulama bireysel bir tasarım olsa da kolektif sonuçları örgütsel düzeyde yaratıcılıkla ilişkilendirilebilir.

Beceriklik ve yaratıcılık birbiriyle ilişkili olsa da örgütsel düzeyde büyük bir fayda üretebilmeleri için farklı bağlamlara ihtiyaç duymaktadır. Bunlardan en önemlisi çalışanların örgütten aldıkları destektir. Çalışanlar daha güçlü bir örgütsel destek hissettiklerinde, yaratıcı faaliyetlerde bulunmak için daha fazla motive olur (Motland, 2018; Bammens vd. 2013; Scott ve Bruce, 1994). Dolayısıyla çalışanlar, örgütün yaratıcılığa önem verdiğini algıladıklarında yaratıcı performans sergileyeceklerdir (Akgunduz vd., 2018; Gichohi, 2014). Yapılan çalışmalar olumlu duygusal deneyimlerin motivasyonu artırdığını, çaba gösterme isteğini yükselttiğini ve dolayısıyla performansı artırdığını göstermiştir (Erez ve Isen, 2002; Lyubomirsky vd., 2005; Wall vd., 2017). Örgütsel desteği yüksek olarak algılayan bireyler yenilikçi olmaya ve örgütten gördükleri iyi muamele karşılık vermeye istekli olacağı vurgulanmıştır (Yu ve Frenkel, 2013).

Örgütsel destek, çalışanların yaratıcı görevlere katılmaları için bilişsel düşünmeyi, motivasyonu ve uzmanlığı geliştiren bir unsurdur (Ali Chughtai, 2016). Ayrıca yine Amabile tarafından bireyin faydalı fikirler üretmesinin örgüt tarafından sağlanan desteğe bağlı olduğunu ve örgütsel sorunlara yenilikçi çözümler sunma olasılıklarının daha yüksek olduğunu bulmuştur (Inam vd., 2021). Ayrıca, bu konuda yapılan son çalışmalar, çalışanların aldığı desteğin yaratıcılığı etkilediğini göstermektedir (Zhang vd., 2016; Köseoğlu vd., 2017; Pan vd, 2021; Inam vd., 2021). Bu nedenle kuruluş, çalışanlarının yaratıcı katılımlarını sağlamak için onlara yeterli psikolojik destek sağlamalıdır (Inam vd., 2021).

Çalışanların işlerine daha yaratıcı bir şekilde katılmaları için içsel olarak motive olmalarını sağlayacak önlemler alınmalıdır. Kısacası, katılım ve yaratıcılık ancak çalışanlar yönetim tarafından tatmin edilir ve iyi değer verilirse

mümkün olacaktır. Bu nedenle kuruluş, çalışanlarını desteklemek ve yaratıcı bir ortam elde etmeleri için onları motive etmek üzere gerekli tüm adımları atmalı ve yeterli kaynakları sağlamalıdır (Shalley ve Gilson, 2004). Yapılan çalışmalar bağlamsal olarak çalışanlar kuruluşlarının kendilerini desteklediğini algıladıklarında, karşı destek geri ödeme hissi öne çıkmıştır. Bu geri ödeme yükümlülüğü, çalışanların işlerine yüksek bir özveri ve motivasyonla katılmalarını sağlamaktadır (Asif vd., 2019; Inam vd., 2021). Nitekim Amabile ve arkadaşları da (1996), bir bireyin faydalı fikirler üretmesinin, organizasyon tarafından sağlanan desteğe bağlı olduğunu, çünkü organizasyonel sorunlara yenilikçi çözümler sunma olasılıklarının daha yüksek olduğunu ilk araştırmalarda tespit etmiştir. Bu noktada bir diğer bağlam da inovasyona önem vermektir. İnovasyon kuruluşların büyümesi için hayati önem taşımaktadır. Organizasyonların yeni fikir ve kavramları yakalamaları ve sürekli değişime uyum sağlamaları gerekir (Akhavan ve Hosseini, 2016).

Yaratıcılık, kuruluşlarda yeni ve faydalı fikirlerin üretilmesi, inovasyon ise bu yeni fikirlerin başarılı bir şekilde uygulanmasıdır (Woodman vd., 1993; Gaspersz, 2005). Dolayısıyla yaratıcılığın inovasyon için bir tohum görevi gördüğü söylenebilir (Amabile, 1998). Kuruluşların daha yenilikçi ürünler, süreçler veya hizmetler geliştirebilmeleri için yaratıcılığı örgütsel bir olgu olarak yönetmeleri ve yeni fikirlerin üretilmesini nasıl teşvik edeceklerini anlamaları gerekir. İşgücünün yaratıcılıkla ilgili bilgi ve beceri düzeylerini geliştiren beceri geliştirici uygulamalar, çalışanlara yüksek düzeyde sorumluluk ve teşvik sağlayan motivasyon artırıcı uygulamalar ve çalışanların özerkliğini ve algılanan desteği artıran güçlendirme uygulamaları, çalışanların kolektif yaratıcılığını olumlu yönde etkileyecektir (Song vd., 2019).

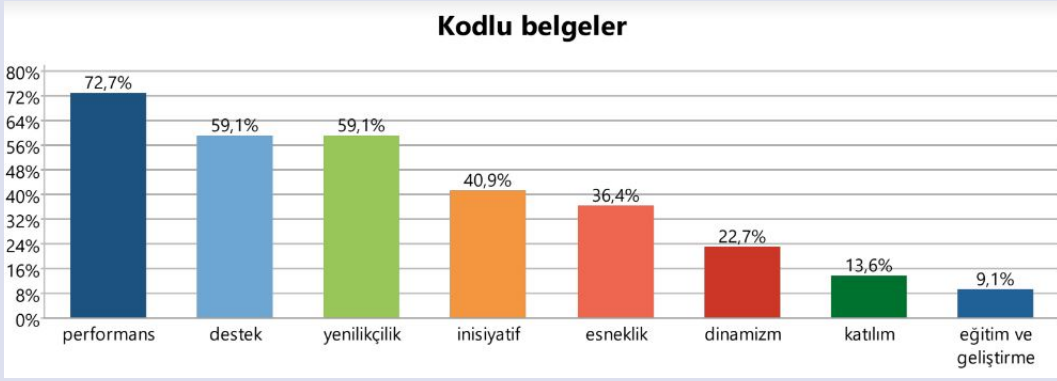
## Yöntem

Bu çalışmada nitel yöntem kullanılmıştır. Nitel yöntem “insanların deneyimlerini ve uygulamalarını, araştırma konusuna ilişkin algılarını keşfetmek için uygun bir yöntemdir (Braun vd., 2017). Nitel Araştırma Paradigması, sosyal araştırma yöntemleri yelpazesi içinde, sosyal gerçekliği derinlemesine anlama sağlar. Böylece belirli bir sosyal fenomen hakkında teoriler geliştirebilme şansı verir

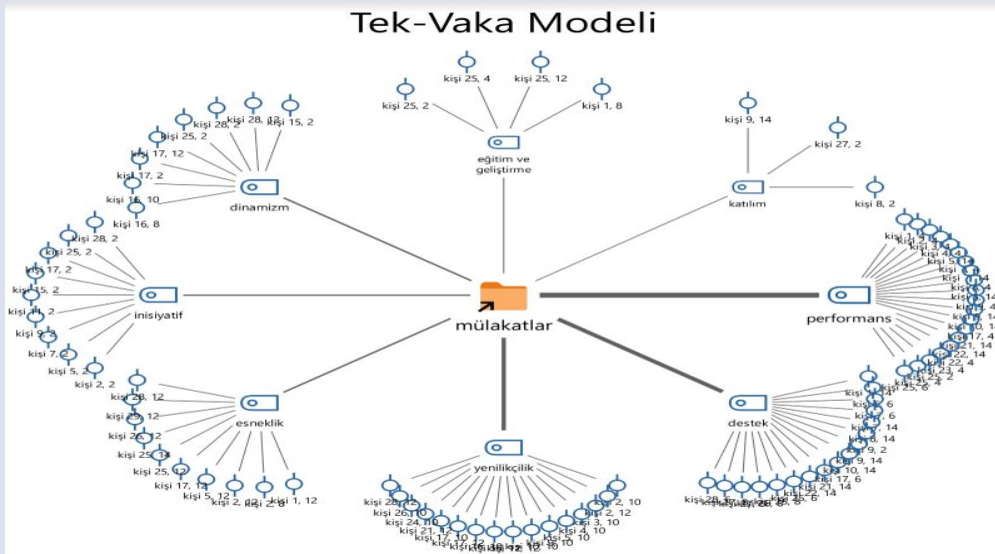
(Kuckartz ve Kuckartz, 2002). Bu da bir alan araştırmasında gizil ilişkileri derinlemesine çıkarılmasında yardımcı olur. Dolayısıyla araştırmada iş becerikliği ile örgütsel yaratıcılık ilişkisinin gizil rollerinin anlaşılabilmesi için bu yöntemin kullanılmasında uygun bir araştırma olanağı görülmüştür. Bu araştırmanın bulgularını elde etmek için maxqda yazılımı kullanılmıştır. MAXQDA, belirli, kullanışlı ve kolay bir kodlama çalışmasına izin veren çeşitli kod araçları sağlar. Kod sistemi hiyerarşik olarak yapılandırılmıştır ve alt kodlar için on seviyeye kadar oluşturmaya izin verir. MAXQDA ile nitel veri analizleri yapmak, araştırmacının vaka odaklı analiz sürecinde ampirik tipler oluşturma çabasını desteklemektedir. Tiplendirme her zaman yanıt verenlerle ilgilidir. Burada bahsi geçen tiplerin, belirli tipik özelliklere veya karakter özelliklerine sahip insanlar anlamına gelmektedir. Tiplerden kasıtlı, eylem, durum, deneyim bakımından yakın görevdeki bireylerden bahsedilmektedir. Bunun nedeni örneklem olarak odak grup görüşmesi kullanılmaktadır. Bu olanak ile analizle odak grup görüşmeleri yapmak, açık uçlu sorularla bireylerin kavramlarla ilgili deneyimlerini veya düşüncelerini anlama ile bir adım ileri taşınmıştır. Odak gruplar birebir görüşmelerle sağlam bir temel oluşturma fırsatı sağlayan sistematik yapıları nedeniyle tercih edilir (Marton, 1994). Odak grup verilerinin nitel veri analizi için özel olarak uyarlanmış işlevler sunmaktadır (Saillard, 2011). Odak gruplar bire bir görüşmeler yoluyla sağlam bir temel oluşturulmasına olanak tanıyan sistematik yapıları nedeniyle tercih edilmektedir (Kitzinger, 1995). MAXQDA, ise spesifik, kullanışlı ve kolay kodlama çalışması sağlayan çeşitli kodlama araçları sunmaktadır. Kod sistemi hiyerarşik olarak yapılandırılmıştır ve on seviyeye kadar alt kod oluşturulmasına izin verir (Kuckartz ve Kuckartz, 2002). Bu noktada kod matrisi tarayıcısı oluşturulur. Bu matris; farklı metinlerin kodlarını bir bakışta görmek için kullanışlı bir araçtır (Kuckartz, 2010). Temel amaç, verilerin belirli bir bölümündeki farklılıkları tespit etmektir. (Kuckartz ve Kuckartz, 2002). Bu araştırma havacılık sektöründe gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmada yaklaşık 30 sayfa veri toplanmıştır. Bu makaledeki tartışmayı şekillendiren ana araştırma sorusu; iş becerikliği ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkide hangi roller öne çıkmaktadır? Bu rolleri anlamak neden önemlidir?



Resim 2. Kod ilişkileri Tarayıcısı  
Figure 2. Code Relationship Browser



Resim 3. Kod Tabanlı Frekans Analizi  
Figure 3 Code Based Frequency Analysis



Resim 4. Tek Vaka Modeli  
Figure 4. Single case model



Resim 5. Kelime Bulutu Analizi  
Figure 5. Word Cloud Analysis

Şekil 2'ye göre; kodlar arasındaki ilişki, aynı cümle veya paragrafta kodlanma sıklığına göre analiz edilmiştir. Bu analize göre çeşitli kodlar arasındaki etkileşimlerin sayısı niceliksel olarak değerlendirilmiştir. Değerlendirmenin amacı, kodlar arasındaki güçlü ve zayıf korelasyonları ortaya çıkarmaktır. Buna göre; İlk bulgular, ikili ilişkinin en önemli parçasının "Performans ve Destek" dengesi olduğunu ortaya koymuştur. Bu iki değişken arasındaki ilişkiden yola çıkarak yenilikçilik, özerklik (inisiyatif), esneklik, dinamizm gibi değişkenlerin ilişkisi ön plana çıkmaktadır. Buradan yola çıkarak yapılacak yorum; çalışanların şirketlerinden aldıkları desteğin bir sonucu olarak performans artışı öne çıkmaktadır. Ancak bunun altında, çalışanların işleri konusunda özerk (inisiyatif sahibi) olması, esnek bir çalışma ortamı, ancak yenilikçiliği öne çıkarması gibi destek anlamında beklentinin ne olduğu netleşmektedir. Bu sonuçlar hem iş becerikliği hem de örgütsel yaratıcılık literatürü ile paralel görünmektedir. Dolayısıyla bu bulgular bir derecelendirme ve yol haritası sunmaktadır. MAXQDA programı ile elde edilen bir diğer veri ise; kod bazlı frekans analizidir. Bu analiz Şekil 3'e aktarılmıştır.

Şekil 3, cevap metninde belirtilen cevaplara atanan her bir koda ne kadar vurgu yapıldığını göstermektedir. Araştırmadan elde edilen verilere bakıldığında 8 kodun farklı oranlarda yoğunlaştığı tespit edilmiştir. Katılımcıların %72,7'si "Performans", %59,1'i "Destek", %59,1'i "Yenilikçilik", %40,9'u "İnisiyatif" (Özerklik), %36'sı "Destek" cevabını vermiştir. 4'ü "Esneklik", %22,7'si "Dinamizm", %13,6'sı "Katılımcılık" ve son olarak %9,1'i "Eğitim ve Gelişim" e vurgu yapmıştır. Bu bulgunun en önemli özelliği, araştırmanın görüşmelerin yapıldığı odak grup deneyimlerinden yararlanarak çalışmanın kilit rolünü ortaya çıkarmayı amaçlamasıdır. Buna fenomen rol de denmektedir. Bulgulara göre; performans kavramı, iş kurgulama ile örgütsel yaratıcılık arasında ortaya çıkan en önemli unsurdur. Bu veri seti bir derece aşağıdaki önermeye dayanmaktadır. Bu seti bir yapı olarak düşünmek gereklidir. Yapını çekirdeğinde Eğitim ve Geliştirme bulunmaktadır. Bu araştırmanın fenomen temelinin bu değişkene dayanmasını araştırmanın yapıldığı havacılık sektörünün dinamikleriyle ilişkili görünmektedir. MAXQDA programı ile elde edilen bir diğer veri ise tek durumlu bir model olmasıdır. Bu model Şekil 4'te gösterilmiştir.

Bu model yapısı, her bir katılımcıyı tek bir yapıda toplaması bakımından kod tabanlı frekans analizinden farklılık göstermektedir. Model, ortaya çıkan yanıt metinlerini tek bir kaynak olarak değerlendirmiş ve tek tip bir kod ilişkisi ortaya koyulmuştur. Bu bağlamda kodlama sırasında atanan tüm kodlar tek bir metinden alınmış gibi değerlendirilmiş ve grubun baskın ortak bakış açısı ortaya çıkarılmıştır. Kod tabanlı frekans analizi her bir belgeyi ayrı ayrı değerlendirirken, tek vaka modeli tüm belgeleri bir arada değerlendirilir. Bu modelde kodlardan çıkan çizgilerin kalınlığı, odak grup ile kod arasındaki ilişkinin yoğunluğunu göstermektedir. Kodlardan çıkan çizgilerin niceliksel yoğunluğu ise; modelin nüfus yoğunluğunu detaylandırmasını sağlıyor. Modelden elde edilen bulgular

iş becerikliği alanı olan çalışanların aldıkları destek örgütsel yaratıcılık kapasitelerini geliştirmekte tıpkı kod bazlı frekans analizinde olduğu gibi "performans" kodu vurgulanmaktadır. Bu model ayrıca Şekil 2'de sunulan modelin bir doğrulaması niteliğindedir. MAXQDA programı ile elde edilen bir diğer veri ise; kelime bulutudur. Bu analiz Şekil 5'te gösterilmiştir.

Bu bulgunun özelliği, katılımcıların duygu yönetiminde liderliğin rolünü ortaya koyarken en sık kullandıkları kelimelerden oluşan ortak bir havuz oluşturmuş olmalarıdır. Kelime frekansları ve kelime bulutları, alışılmadık kelime, terim ve metaforları vurgulamaya yaramaktadır. Havuzdaki kelimeler büyük ya da koyu ise, bu o kelimenin katılımcılar tarafından daha fazla vurgulandığı anlamına gelmektedir. Öte yandan Şekil 3'te katılımcıların söylemlerinden elde edilen içeriklerde yer alan örtük bilginin ana fikri nedir? Sorusundan hareketle uzmanlar olarak yaptığımız kodlamaların niteliği ön plana çıkmaktadır. Şekil 5'te kullanılan kelime havuzuna bakıldığında katılımcıların iş kurgulama ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi anladıkları görülmektedir. Nitelikleri ortaya çıkaracak kavramsal güce sahip oldukları tespit edilmiştir.

## Sonuç ve Tartışma

Literatüre baktığımızda, örgütsel yaratıcılık ve iş becerikliği arasında doğrudan bir çalışma olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte, birçok iş becerikliği çalışmasının sonuçları yaratıcılıkla ilişkilendirilirken, çoğu yaratıcılık çalışması iş becerikliği öncüllerine vurgu yapmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, literatür daha çok bireysel yaratıcılığa dayanmaktadır. Bireysel yaratıcılıkta ise çoğunlukla bireylerin özerkliğine vurgu yapmış ve psikolojik iyi oluşlarını yaratıcılığın öncülü olarak nitelendirmiştir. Özellikle kişinin enerjisini ve potansiyelini ortaya koyabilmesi için örgütsel düzeyde destek olması ve çalışma ortamının buna olanak sağlayan bağlamsal faktörlere sahip olması gerektiği vurgulanmıştır. Konuyu karşılaştırmalı olarak ele alacak olursak; Zhang ve Parker (2019) "İş Becerikliği" konusunda birçok araştırmacının teorik ve ampirik çalışmalarını sentezleyerek bütünlendirici bir çalışma gerçekleştirmiştir. Konuyla ilgili bu araştırmada; tarihçeleri, süreçleri ve sonuçları ele alan bir yol haritası belirlemiştir. Bu çalışmaya göre; işin özelliklerinin, yani sunduğu özerkliğin, görev kimliğinin ve motivasyonel bağlamın önemini vurgulamış ve bunu aktaracak, yönlendirecek ve destekleyecek bir liderlik gücüne vurgu yapmıştır. Çalışmanın devamında bir süreç olarak örgütsel ve iş arkadaşı desteğinin psikolojik rolü vurgulanmıştır. Bu haritadan elde edilen sonuçlar; iş tatmini, yaratıcılık, psikolojik iyi oluş, üretkenlik ve anlamlılık duygusu olduğu sonucuna varılmıştır. Farklı bir çalışma da benzer şekilde çalışanlara verilen desteğin onların motivasyonunu artırdığını vurgulamaktadır (Tsai vd., 2015). Çalışanların problem çözme ve fikir geliştirerek yeni yollar keşfetme konusunda potansiyellerini ortaya koymaları gerektiği ve destek olmadan potansiyellerini tam olarak kullanmaya ve yeni fikirler üretmeye istekli

olmayacakları vurgulanmıştır. Yaratıcılık, özellikle yeni fikirlerin üretilmesine dayanan bireysel noktayı ifade etmektedir. Bu; araştırmalar, iş becerilerinin bireysel yaratıcılıkla olumlu yönde ilişkili olduğunu (Chen vd., 2011); beceri çeşitliliğinin içsel çalışmayı artırdığını ve bunun da bireysel yaratıcılığa katkıda bulunduğunu (Oldham ve Cummings 1996) göstermektedir. Araştırmalar ayrıca, iş görevlerinde yüksek düzeyde özerklik verilen bireylerin yaratıcı olma olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermiştir (Yoo vd., 2019). İmamoğlu ve arkadaşları (2022) örgütten alınan desteğin çalışanların kolektif duygusunu beslediğini, Ye ve arkadaşları (2022) ise çalışanların mevcut görevlerine ek olarak ekstra rol davranışları sergileyerek örgüte fayda sağladığını ortaya koymuştur. Yine aynı çalışmaya göre; örgütsel kimlik algısı arttıkça yaratıcılık düzeyi de olumlu yönde etkilenmektedir. Dolayısıyla çalışanların kurumdan aldıkları destek, ekstra çaba göstermelerinde etkili oluyor. Çünkü çalışanlar daha güçlü kurumsal destek hissettiklerinde, yaratıcı faaliyetlere katılmak için daha fazla motive olurlar (Motland, 2018; Bammens vd. 2013; Scott ve Bruce, 1994). Dolayısıyla çalışanlar, kurumun yaratıcılığa önem verdiğini algıladıklarında yaratıcı performans sergileyecektir (Akgunduz vd., 2018; Gichohi, 2014). Araştırmalar, olumlu duygusal deneyimlerin motivasyonu, çaba gösterme isteğini ve dolayısıyla performansı artırdığını göstermektedir (Erez ve Isen, 2002; Lyubomirsky vd., 2005; Wall vd., 2017). Bu konuda yapılan son araştırmalar, çalışanların aldıkları desteğin yaratıcılığı da etkilediğini göstermektedir. (Zhang vd., 2016; Köseoğlu vd., 2017; Shang ve Malika 2021; Inam vd., 2021). Bu durumda kuruluşun, çalışanlarının yaratıcı bir şekilde katılım göstermelerini sağlamak için onlara yeterli psikolojik desteği sağlaması gerekir (Inam vd., 2021). Amabile ve arkadaşları (1996), bir bireyin faydalı fikirler üretme kabiliyetinin kuruluş tarafından sağlanan desteğe bağlı olduğunu, bu nedenle çalışanların kurumsal sorunlara yenilikçi çözümler sunma olasılığının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir (Inam vd., 2021). Bu noktada bir diğer bağlam da inovasyona verilen önemdir. Kuruluşların daha yenilikçi ürünler, süreçler veya hizmetler geliştirebilmeleri için yaratıcılığı örgütsel bir olgu olarak yönetmeleri ve yeni fikirlerin üretilmesini nasıl teşvik edeceklerini anlamaları gerekir. İş gücünün yaratıcılıkla ilgili bilgi ve beceri düzeylerini geliştiren uygulamalar, çalışanlara yüksek düzeyde sorumluluk ve teşvik sağlayan uygulamalar, çalışan özerkliğini ve algılanan desteği artıran uygulamalar çalışanların kolektif yaratıcılığını olumlu yönde etkileyecektir (Song vd., 2019). Sonuç ne olursa olsun, yaratıcılık esasen çalışanların psikolojik deneyimlerini oluşturur ve bunların güçlü pozitif doğası yaratıcı performansı önemli ölçüde etkiler (Amabile, 2017; He vd., 2017). O halde örgütsel yaratıcılığın özünde; yeni ürünler, süreçler ve örgütsel yeniliklerle sonuçlanabilecek yenilikçi yeteneklerin geliştirilmesinde nesnel etkileri olsa da öznel bir rolü de vardır. Bu öznel rol, etkin karar alma ve girişimcilik yeteneğinin geliştirilmesidir. Bu noktada yaratıcılık, çözüm odaklılık için önemli bir kaynak olarak hizmet edebilir. Bu

perspektife göre inovasyonu bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte araştırma dinamik ve sürekli değişen bir ekosistemde potansiyelin performansa dönüştüğü, çalışan özerkliğinin desteklediği, fikir paylaşımına açık esnek bir kültürü işaret etmektedir. Çalışmanın pratik sonucu, iş becerikliğin örgütsel yaratıcılığın bir öncülü olabileceği yönündedir. Bu sonuç işletmelere bir takım pratik çıktılar sağlamaktadır. İşletme düzeyli bir performans çıktısında yönetimin destek çabaları kilit öneme sahiptir. Bu kilit rol özellikle yenilikçiliği özendirirken çalışanların yenilikçiliği incelemesi için kendi işlerini düzenleyebildikleri özerklik sınırlarının desteklenmesi gerektiği ön plana çıkmaktadır. Bu süreci etkili yönetmek isteyen işletmelerin esneklik kültürünü yayacak faaliyetleri öne çıkarması önemli bir rol olarak görülürken bu türden bir desteğin şirket dinamiklerini daha fazla öne çıkardığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu pratik çıktılarla işletmelere; çalışan özerkliğini desteklenmesi dolayısıyla esnek bir çalışma ortamının oluşturması önerilmektedir. Yaratıcılığı destekleyen yenilikçilik davranışının temeli gibi görünen bu yol destek anlamında beklentinin ne olduğu anlamakta işletmelere yol gösterici olacaktır.

#### Extended Abstract

Today, the world is connected and dynamic. Creativity and innovation are crucial for quickly producing solutions and solving problems. (Zollo and Winter, 2002). However, the industrial level wanted thing organizational creativity to happen, academics and set creativity more importance (Jeong and Shin, 2019), organizational level studies whereas firstly organizational to innovation focused (Shin et al., 2013). Organizational creativity and organizational innovation are both about new ideas relating to However, creativity innovation different should be considered. Innovation of new ideas to life creativity while being people external to changes response don't give on the subject drink with their capacity is relevant (De Vasconcelos et al ., 2019). In a way more internal and psychological as long as the sign is done. Amabile (1988) argues that organizational creativity has Two main conceptualizations. This psychology is based on conceptualization and innovation based on is conceptualization. both conceptual material dimension as well non-resources reveal brought out of energy from the effect to mention It is possible. At this point, organizational creativity is a key aspect, taking into account various sources and result. Creativity one on the other hand, new and useful ideas in the development objective have one role (Amabile, 1996), the other from the side in decision-making processes psychologically subjective It has a role (Kor et al ., 2007). However, whatever the subject it is creativity, employees' psychological experiences constitute. These experiences power And positivity to creative performance important to the extent (Amabile, 2017; He et al ., 2017). At this point in the literature, there is an emphasis on the rapport between employees' abilities and their degree of

autonomy. At this point, the basic question is how to it is possible for employees to have freedom on this subject. Of course, institutions need to support creativity to foster this environment. After all, it is the duty of organizations to help create a work environment that enhances harmony, skills, talent and aligns with the preferences of their employees. But providing sufficient resources and a conducive environment is not enough. Employees should also be given the right to take initiative in their work. However, in this way, with talents compatible with the environment, opportunities can be seized (Who and Beehr, 2018; Wrzesniewski and Dutton, 2001). This viewpoint is supported by research, suggesting a relationship between business innovation and organizational creativity. Moreover, practical answers from research and due diligence are more valuable than hearsay. Therefore, what roles do resourcefulness and organizational creativity play in this relationship? It has been shown that they emerge as effective factors. In this study qualitative method has been used. The qualitative method is suitable for discovering people's experiences and applications, as well as their perceptions related to the research subject (Braun et al., 2017). In this research, focus group discussions were conducted with open-ended questions to understand individuals' experiences or thoughts related to certain concepts. Focus groups were preferred because they provide a systematic structure for creating a durable basis through verbatim transcripts of the discussions (Marton, 1994). In this research, MAXQDA software was used to analyze the findings. MAXQDA provides specific, useful and easy-to-use coding tools. The coding system is hierarchically structured and allows for the creation of sub-codes up to ten levels deep. At this point, a code matrix browser was created. This matrix is a practical tool for seeing different codes within texts at a glance (Kuckartz, 2002). This research was carried out in the aviation industry. About 30 pages of data were collected in this study. The main research question shaping the discussion in this article is: What roles are important in the relationship between work resourcefulness and organizational creativity? Why is it important to understand these roles?

First findings; dual your relationship -most important of the piece " Performance and Support " balance is emerge. these two variables' relationship to road innovation, autonomy (initiative), flexibility, and dynamism like of variables relationship comes to the fore. From research, 8 codes given different proportions concentrated on detection have been made. Participants were 72.7% " Performance ", 59.1% " Support ", 59.1% answered, " Innovation ", 40.9% answered " Initiative " (Autonomy), and 36% answered, " Support ". gave. 4 " Flexibility ", 22.7% are " Dynamism ", 13.6% are " Participation " and finally 9.1% are " Education " And Emphasis on development he did.

If comparative aspect of the subject is considered, Zhang and Parker (2019) conducted an integrative study by synthesizing numerous theoretical and empirical works on 'business skillfulness.' This research, related to the

subject, mapped out the history, processes and outcomes. According to this study, traits such as well-offered autonomy, job identity, and the motivational context are important. The study emphasizes the importance of conveying and supporting leadership power directly. In the continuation of the study, the psychological role of organizational support and coworker support was highlighted. The study concluded that job satisfaction, creativity, psychological well-being, productivity, and a sense of meaningfulness are the results of these factors. Tsai and others (2015) similarly found that support given to employees need to be encouraged to realize their potential in solving problems and discovering new ways to develop ideas. Without support, employees are less likely to use their full potential and produce new ideas. Creativity, particularly the generation of new ideas, is expressed on an individual level. Studies have shown that individuals who have a high level of autonomy in their duties tend to have greater creative potential (Yoo et al., 2019). İmamoğlu et al. (2022) pointed out that the support received from the organization supports the collective feeling of employees. Ye et al. (2022) revealed that employees benefit the organization with extra behaviors in addition to their current duties. When employees feel stronger organizational support, they are more motivated to engage in creative activities (Motland, 2018; Bammens et al. 2013; Scott & Bruce, 1994). Therefore, employees will perform creatively when they perceive that the organization values creativity (Akgunduz et al., 2018; Gichohi, 2014). Research shows that positive emotional experiences increase motivation, willingness to make effort and thus performance (Erez & Isen, 2002; Lyubomirsky et al., 2005; Wall et al., 2017). It has also been shown that the support employees receive affects creativity (Zhang et al., 2016; Köseoğlu et al., 2017; Shang & Malika 2021; Inam et al., 2021). In this case, organizations that want to ensure the creative engagement of their employees should provide them with adequate psychological support (Inam et al., 2021). Amabile et al. (1996) said that in order to generate useful ideas in the business, the business needs to be supported. In organizations that behave in this way, employees are more successful in providing innovative solutions to problems (Inam et al., 2021). Organizations need to understand how to foster creativity and new ideas in order to develop more innovative products, processes or services. Practices that support knowledge, skills, level of responsibility and autonomy in the workforce positively affect collective creativity (Song et al., 2019).



**Katkı Oranları ve Çıkar Çatışması / Contribution Rates and Conflicts of Interest**

<b>Etik Beyan</b>	Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur.	<b>Ethical Statement</b>	It is declared that scientific and ethical principles have been followed while carrying out and writing this study and that all the sources used have been properly cited
<b>Yazar Katkıları</b>	Çalışmanın Tasarlanması: AT (%100) Veri Toplanması: AT (%100) Veri Analizi: AT (%100) Makalenin Yazımı: AT (%100) Makale Gönderimi ve Revizyonu: AT (%100)	<b>Author Contributions</b>	Research Design: AT (%100) Data Collection: AT (%100) Data Analysis: AT (%100) Writing the Article: AT (%100) Article Submission and Revision: AT (%100)
<b>Etik Bildirim</b>	iibdergi@cumhuriyet.edu.tr	<b>Complaints</b>	iibdergi@cumhuriyet.edu.tr
<b>Çıkar Çatışması</b>	Çıkar çatışması beyan edilmemiştir.	<b>Conflicts of Interest</b>	The author(s) has no conflict of interest to declare.
<b>Finansman</b>	Bu araştırmayı desteklemek için dış fon kullanılmamıştır. Yazarlar dergide yayınlanan çalışmalarının telif hakkına sahiptirler ve çalışmalarını <b>CC BY-NC 4.0</b> lisansı altında yayımlanmaktadır.	<b>Grant Support</b>	The author(s) acknowledge that they received no external funding in support of this research. Authors publishing with the journal retain the copyright to their work licensed under the <b>CC BY-NC 4.0</b>
<b>Telif Hakkı &amp; Lisans</b>		<b>Copyright &amp; License</b>	

**Kaynakça**

- Abraham, A., & Bubic, A. (2015). Semantic memory as the root of imagination. *Frontiers in Psychology*, 6(March), 1–6. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00325>.
- Adikara, W., & Soetjpto, B.W. (2021). The impacts of leader-member exchange, psychological capital, and job crafting on innovative behavior: Evidence from the public sector. *Intellectual Economics*, 15(1), 31-48. <https://doi.org/10.13165/IE-21-15-1-03>
- Ahearne, M., Mathieu, J. & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945-955
- Akgunduz, Y., Alkan, C., & Gök, Ö. A. (2018). Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 105–114. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.01.004>
- Akhavan, Peyman, Hosseini & S. Mahdi, (2016). Social capital, knowledge sharing and innovation capability: an empirical study of R&D teams in Iran. *Technol. Anal. Strat. Manag*, 28 (1), 96–113
- Ali Chughtai, A. (2016). Can ethical leaders enhance their followers' creativity? *Leadership*, 12(2), 230–249. <https://doi.org/10.1177/1742715014558077>
- Amabile, T. M. (1996). Creativity and innovation in organizations. *Harvard business school*, background. 1–15. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00665.x>
- Amabile, T. M. (2017). In pursuit of everyday creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 51(4), 335-337.

- Amabile, T.M., (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Res. Organ. Behav*, 10 (1), 123–167.
- Amabile, T.M., (1998). How to Kill Creativity, 87. *Harvard Business School Publishing*, Boston, MA.
- Amabile, T.M. & Pratt, M.G., (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: making progress, making meaning. *Res. Organ. Behav*, 36, 157–183.
- Asif, M., Miao, Q., Hwang, J., & Shi, H. (2019). Ethical leadership, affective commitment, work engagement, and creativity: Testing a multiple mediation approach. *Sustainability*, 11(16), 4489. <https://doi.org/10.3390/su11164489>
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007), "The job demands-resources model: state of the art". *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328
- Bammens, Y., Notelaers, G., & Van Gils, A. (2013, January). Employees as a source of innovation: The role of perceived organizational support in family firms. In Taneja. S. *73rd Annual AOM Meeting 2013, Orlando, Florida*, pp. 10400- 10405. Academy of Management.
- Berdicchia, D., Nicolli, F. & Masino, G. (2016). Job enlargement, job crafting and the moderating role of self-competence. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 318-330.
- Beuk, F., & Basadur, T. (2016). Regulatory focus, task engagement and divergent thinking. *Creativity and Innovation Management*, 25(2), 199–210. <https://doi.org/10.1111/caim.12182>.
- Bizzi, L. (2017), Network characteristics: when an individual's job crafting depends on the jobs of others. *Human Relations*, 70(4), 436-460.
- Braun, V., Clarke, V., & Gray, D. (Eds.) (2017). *Collecting Qualitative Data: A Practical Guide to Textual, Media and Virtual Techniques*. U.K: Cambridge University Press
- Cárdenas, M., & Campos-Blázquez, J. R. (2023). Towards an integrated definition of job crafting. *Intangible Capital*, 19(1), 42-54.

- Chandrani, S. & Ruchi, K. (2017), Workplace well-being: the role of job crafting, perceived organizational support and perceived autonomy support. *The International Journal of Indian Psychology*, pp. 90-99.
- Chen CJ, HA Shih & YC Yeh (2011) Individual initiative, skill variety, and creativity: the moderating role of knowledge specificity and creative resources. *International Journal of Human Resource Management* 22(17), 3447–3461. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.599940>
- Cheng, J. C., Chen, C. Y., Teng, H. Y., & Yen, C. H. (2016). Tour leaders' job crafting and job outcomes: The moderating role of perceived organizational support. *Tourism Management Perspectives*, 20, 19-29. Cropley, A. (2006). In praise of convergent thinking. *Creativity Research Journal*, 18(3), 391–404. [https://doi.org/10.1207/s15326934crj1803\\_13](https://doi.org/10.1207/s15326934crj1803_13).
- Csikszentmihalyi, M. & Gardner, H., (1994). *Changing the World: A Framework for the Study of Creativity*. Praeger.
- De Stobbeleir, K.E.M., Ashford, S.J. & Buyens, D. (2011), Self-regulation of creativity at work: the role of feedback-seeking behavior in creative performance. *Academy of Management Journal*, 54(4), 811-831
- De Vasconcellos, S. L., Garrido, I. L., & Parente, R. C. (2019). Organizational creativity as a crucial resource for building international business competence. *International Business Review*, 28(3), 438-449.
- Drazin, R., Glynn, M.A. & Kazanjian, R.K., (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: a sensemaking perspective. *Acad. Manag. Rev.* 24 (2), 286–307.
- Dyer J., Gregersen H. & Christensen C. M. (2019). *Innovator's DNA, mastering the five skills of disruptive innovators*. Harvard Business Review Press.
- Erez, A., & Isen, A. M. (2002). The influence of positive affect on the components of expectancy motivation. *Journal of Applied psychology*, 87(6), 1055.
- Ford, C.M., (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Acad. Manag. Rev.* 21 (4), 1112–1142.
- Gaspersz, J., (2005). *Compete with creativity* Essay Presented at the Innovation Lecture Compete with Creativity of the Dutch Ministry of Economic Affairs.
- Gichohi, P. M. (2014). The role of employee engagement in revitalizing creativity and innovation at the workplace: A survey of selected libraries in Meru County – Kenya. *Library Philosophy and Practice*, 1171. Retrieved from <https://digitalcommons>.
- Gordon, H.J., Demerouti, E., LeBlanc, P.M. & Bipp, T. (2015), Job crafting and performance of Dutch and American health care professionals. *Journal of Personnel Psychology*, 14(4), 192-202
- Griep, Y., Vanbelle, E., Van den Broeck, A., & De Witte, H. (2022). Active emotions and personal growth initiative fuel employees' daily job crafting: A multilevel study. *BRQ Business Research Quarterly*, 25(1), 62-81. <https://doi.org/10.1177/2340944211033306>
- Guan, X. & Frenkel, S. (2018), How HR practice, work engagement and job crafting influence employee performance. *Chinese Management Studies*, 12(3), 591-607.
- Hadjikota, K., & Friedrich, T. (2020). Creativity and innovation in the context of firms. In M. D. Mumford & E. M. Todd (Eds.), *Creativity and innovation in organizations* (pp. 271–314). Routledge
- Hargadon, A.B. & Bechky, B.A., (2006). When collections of creatives become creative collectives: a field study of problem solving at work. *Organ. Sci.* 17 (4), 484–500.
- Harrington, D.M., (1990). The ecology of human creativity: a psychological perspective. In: *Based on a Colloquium," Toward a Psychology of Creative Environments: an Ecological Perspective* presented at the Institute of Personality Assessment and Research. Sage Publications, Inc. University of California, Berkeley, Sep. 1984.
- Harvey, S., (2014). Creative synthesis: exploring the process of extraordinary group creativity. *Acad. Manag. Rev.* 39 (3), 324–343.
- He C, J Gu & H Liu (2017) How do department high-performance work systems affect creative performance? A cross-level approach. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56, 402–426. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12156>.
- Hetland, J., Hetland, H., Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2018), Daily transformational leadership and employee job crafting: the role of promotion focus. *European Management Journal*, 36(6), 746-756.
- Hirudayaraj, M., & Matic, J. (2021). Leveraging human resource development practice to enhance organizational creativity: A multilevel conceptual model. *Human Resource Development Review*, 20(2), 172-206.
- Hornung, S. (2017), Antecedents and outcomes of job crafting: situation-directed and self-directed strategies. *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance* (5th conference, St. Petersburg, Russia).
- Hornung, S. & Rousseau, D.M. (2007), Active on the job – proactive in change: how autonomy at work contributes to employee support for organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 401-426.
- Hu, Q., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., Shimazu, A., & Dollard, M. F. (2019). Resource crafting: is it really 'resource' crafting—or just crafting?. *Frontiers in psychology*, 10, 614.
- Hu, Q., Taris, T. W., Dollard, M. F., & Schaufeli, W. B. (2020). An exploration of the component validity of job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(5), 776-793.
- Hur, W.M., Shin, Y., Rhee, S.Y. & Kim, H. (2017), Organizational virtuousness perceptions and task crafting: the mediating roles of organizational identification and work engagement. *Career Development International*, 22(4), 436-459
- Imamoglu, S. Z., Erat, S., & Turkcan, H. (2022). How organizational identity relates to knowledge sharing and creativity: Moderating effect of perceived organizational support. *Kybernetes*.
- Inam, A., Ho, J. A., Zafar, H., Khan, U., Sheikh, A. A., & Najam, U. (2021). Fostering creativity and work engagement through perceived organizational support: the interactive role of stressors. *Sage Open*, 11(3), 21582440211046937.
- Jeong, I. & Shin, S.J. (2019), High-performance work practices and organizational creativity during organizational change: a collective learning perspective. *Journal of Management*, 45(3), 909-925.
- Jung, D., Wu, A., & Chow, C. (2006). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The Leadership Quarterly*, 19, 582–594.
- Jutengren, G., Jaldestad, E., Dellve, L. & Eriksson, A. (2020), The potential importance of social capital and job crafting for work engagement and job satisfaction among health-care employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(12), 1-16.
- Kanten, P. (2014), The antecedents of job crafting: perceived organizational support, job characteristics and self-efficacy. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(5), 113-128
- Kim, H., Im, J. & Qu, H. (2018), Exploring antecedents and consequences of job crafting. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 18-26.
- Kim, M. & Beehr, T.A. (2018), Can empowering leaders affect subordinates' well-being and careers because they encourage subordinates' job crafting behaviors?. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 25(2), 184-196.
- Kim, M. & Beehr, T.A. (2020), Job crafting mediates how empowering leadership and employees' core self-evaluations predict favourable and unfavourable outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 126-139
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2018). Organization-based self-esteem and meaningful work mediate effects of empowering leadership on employee behaviors and well-being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(4), 385-398.
- Kim, M., & Beehr, T.A. (2021). The role of organization-based self-esteem and job resources in promoting employees' job crafting behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(19), 3822-3849. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1934711>
- Kitzinger, J. (1995). Qualitative research: introducing focus groups. *Bmj*, 311(7000), 299-302.
- Kor, Y. Y., Mahoney, J. T., & Michael, S. C. (2007). Resources, capabilities and entrepreneurial perceptions. *Journal of management studies*, 44(7), 1187-1212.

- Koseoglu, G., Liu, Y., & Shalley, C. E. (2017). Working with creative leaders: Exploring the relationship between supervisors' and subordinates' creativity. *The Leadership Quarterly*, 28(6), 798-811.
- Kuckartz, A. M., & Kuckartz, U. (2002). Qualitative text analysis with MAXQDA.
- Kuckartz, A. M., & Kuckartz, U. (2002). Qualitative text analysis with MAXQDA. Kuckartz, U. (2010). Realizing mixed-methods approaches with MAXQDA. Philipps-Universität, Marburg.
- Leana, C., Appelbaum, E. & Shevchuk, I. (2009), Work process and quality of care in early childhood education: the role of job crafting. *Academy of Management Journal*, 52(6), 1169-1192.
- Li, J., & Li, Y. (2022). Review and Prospect of Research on JobCrafting. *Frontiers in Economics and Management*, 3(10), 131-143.
- Li, J., Sekiguchi, T. & Qi, J. (2020). When and why skill variety influences employee job crafting: regulatory focus and social exchange perspectives. *Employee Relations: The International Journal*, 42(3), 662-680.
- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 23(1), 25-36
- Mäkikangas, A., Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B. (2017), Antecedents of daily team job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(3), 421-433.
- Mäkikangas, A.; Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B. (2017) Antecedents of daily team job crafting. *Eur. J. Work. Organ. Psychol.*, 26, 421–433.
- Malo, M., Tremblay, I., & Brunet, L. (2016). Cognitive adjustment as an indicator of psychological health at work: Development and validation of a measure. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 33–43. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.11.005>
- Marton, F. (1994). "Phenomenography", in In the international encyclopedia of education. 8(2). T. Husén & T. N. Postlethwaite (Pergamon), 4424–4429
- Motland, K. (2018). The relationship between organizational climate, perceived organizational support, employee participation, and readiness for change within the Norwegian police service [Masters dissertation, University of Oslo].
- Müller-Wienbergen, F., Müller, O., Seidel, S., Becker, J., Reid, S. E., de Brentani, U. & Pissarra, J. (2014). Divergent thinking and market visioning competence: An early front-end radical innovation success typology. *Creativity and Innovation Management*, 44(5), 344–381. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2004.00349.x>
- Mustafa, E.H.G., & MahaAbdeenAbdeenkeder, A.E.S.E.A. (2021). Job Crafting, Work Involvement and Organizational Citizenship Behavior among Head Nurses. *Annals of the Romanian Society for Cell Biology*, 17045-17060.
- Nguyen, H. M., Nguyen, C., Ngo, T. T., & Nguyen, L. V. (2019). The effects of job crafting on work engagement and work performance: A study of Vietnamese commercial banks. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 6(2), 189–201. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2019.vol6.no2.189>
- Oldham GR & A Cummings (1996) Employee creativity: personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal* 39(3), 607–634. <https://doi.org/10.2307/256657>
- Oldham, G.R. & Cummings, A., (1996). Employee creativity: personal and contextual factors at work. *Acad. Manag. J.*, 39 (3), 607–634.
- Park, C. H., Song, J. H., Lim, D. H., & Kim, J. W. (2014). The influences of openness to change, knowledge sharing intention and knowledge creation practice on employees' creativity in the Korean public sector context. *Human Resource Development International*, 17(2), 203–221
- Park, S., & Park, S. (2023). Contextual antecedents of job crafting: review and future research agenda. *European Journal of Training and Development*, 47(1/2), 141-165.
- Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, 65 (1), 661–691. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115208>
- Parker, S.K., Parker, S. & Wall, T.D. (1998), Job and Work Design: Organizing Work to Promote WellBeing and Effectiveness, Sage, Thousand Oaks, CA
- Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2014). A social composition view of team creativity: The role of member nationality-heterogeneous ties outside of the team. *Organization Science*, 25(5), 1434–1452.
- Petrou, P., Demerouti, E. & Xanthopoulou, D. (2017), Regular versus cutback-related change: the role of employee job crafting in organizational change contexts of different nature. *International Journal of Stress Management*, 24(1), 62-85.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120–1141. <https://doi.org/10.1002/job.1783>
- Pulfrey C, C Darnon & F Butera (2013) Autonomy and task performance: explaining the impact of grades on intrinsic motivation. *Journal of Educational Psychology*, 105(1), 39–57. <https://doi.org/10.1037/a0029376>
- Reiter-Palmon R., Mitchell K. S. & Royston R. (2019). Improving creativity in organizational settings: Applying research on creativity to organizations. In Kaufman J. C. & Sternberg R. J. (Eds.), *The Cambridge handbook of creativity 2*, 515–545. Cambridge University Press.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Saillard, E. K. (2011). Systematic versus interpretive analysis with two CAQDAS packages: NVivo and MAXQDA. *Forum Qual. Soz.* 12, 1–21. doi: 10.17169/fqs-12.1.1518
- Sawyer, R. K. (2011). Explaining creativity: The science of human innovation. *Oxford university press*.
- Schaufeli, W.B. (2015), Engaging leadership in the job demands resources model. *Career Development International*, 20(5), 446-463.
- Schüler, J., Franzke, S., Boehnlein, P., & Baum, M. (2023). Do job crafting opportunities help to win talent? Disentangling and contextualizing the effects of job crafting opportunities on applicant attraction. *Journal of Organizational Behavior*.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15, 33–53. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.004>
- Shalley, C.E., Zhou, J. & Oldham, G.R., (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here? *J. Manag.*, 30 (6), 933–958.
- Sharma, A., & Nambudiri, R. (2020). Work engagement, job crafting and innovativeness in the Indian IT industry. *Personnel Review*, 49(7), 1381-1397. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2019-0607>
- Shin, S.Y., Park, W.W. & Lim, H.S. (2013), What makes small-and medium-sized enterprises promote organizational creativity: the contingency perspective. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 41(1), 71-82.
- Slemp, G.R. & Vella-Brodick, D.A. (2013), The job crafting questionnaire: a new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126-146.
- Smith, N. L., & Green, B. C. (2020). Examining the factors influencing organizational creativity in professional sport organizations. *Sport Management Review*, 23(5), 992-1004.
- Song, Z., Gu, Q., & Wang, B. (2019). Creativity-oriented HRM and organizational creativity in China: A complementary perspective of innovativeness. *International Journal of Manpower*, 40(5), 834-849.
- Surbhi, D. & Chandrani, S. (2017), The role of job characteristics, job crafting and work engagement on job performance: a study on service industry. *Journal of Humanities and Social Science*, 22(17), 36-42.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>

- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of occupational health psychology*, 18(2), 230.
- Tims, M., Bakker, A.B. & Daantje, D. (2014), Daily job crafting and the self-efficacy performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 490-507.
- Tims, M., Bakker, A.B. & Derks, D. (2015), Job crafting and job performance: a longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914-928
- Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person–job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92(1), 44–53. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.11.007>
- Tran, T. K. P. (2021). How Social Capital Mediates the Impact of Job Crafting on Job Performance: Evidence from Vietnamese Industrial Enterprises. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(7), 647-655.
- Tsai, C.Y., Hornig, J.S., Liu, C.H. & Hu, D.C. (2015), Work environment and atmosphere: the role of organizational support in the creativity performance of tourism and hospitality organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 26-35.
- Vukelić, M., Petrović, I. B., & Čizmić, S. (2021). Job crafting in Serbia: Serbian mixed-method validation of the Job Crafting Scale. *Psihologija*, 54(1), 95-122.
- Wang, H.J., Demerouti, E. & Le Blanc, P. (2017b), Transformational leadership, adaptability, and job crafting: the moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185-195.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999). *Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness*. In R. I. Sutton & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* 21, 81–123. JAI Press.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E. & Griffin, R.W., (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Acad. Manag. Rev.* 18 (2), 293–321.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26(2), 179-201.
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. & Berg, J. (2013), Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. *Advances in Positive Organizational Psychology*, 1, 281-302
- Yang, J. S., & Hung, H. V. (2015). Emotions as constraining and facilitating factors for creativity: Companionate love and anger. *Creativity and Innovation Management*, 24(2), 217–230. <https://doi.org/10.1111/caim.12089>.
- Ye, J., Zhang, X., Zhou, L., Wang, D. & Tian, F. (2022), Psychological mechanism linking green human resource management to green behavior. *International Journal of Manpower*.
- Yoo, S., Jang, S., Ho, Y., Seo, J., & Yoo, M. H. (2019). Fostering workplace creativity: examining the roles of job design and organizational context. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 57(2), 127-149.
- Yoon, S. W., Song, J. H., Lim, D. H., & Joo, B. K. (2010). Structural determinants of team performance: The mutual influences of learning culture, creativity, and knowledge. *Human Resource Development International*, 13(3), 249–264
- Yu, C., & Frenkel, S. J. (2013). Explaining task performance and creativity from perceived organizational support theory: Which mechanisms are more important?. *Journal of Organizational Behavior*, 34(8), 1165–1181. <https://doi.org/10.1002/job.1844>
- Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 126–146. <https://doi.org/10.1002/job.2332>
- Zhang, L., Bu, Q., & Wee, S. (2016). Effect of perceived organizational support on employee creativity: Moderating role of job stressors. *International Journal of Stress Management*, 23(4), 400–417. <https://doi.org/10.1037/str0000025>
- Zhou J & IJ Hoever (2014) Research on workplace creativity: a review and redirection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 333–359. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091226>
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-3



## Structural Change Analysis in the Turkish Economy: Empirical Findings from Input-Output Models

Utku Akseki<sup>1,a</sup>, Arya Akdeniz<sup>2,b,\*</sup>, Barış Gök<sup>3,c</sup>

<sup>1</sup> Department of Economics, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ege University, İzmir, Türkiye

<sup>2</sup> Independent Researcher, Tekirdağ, Türkiye

<sup>3</sup> Department of Economics, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ege University, İzmir, Türkiye

\*Corresponding author

### Research Article

#### History

Received: 29/01/2024

Accepted: 07/06/2024

JEL Codes: C67, D57

### ABSTRACT

An essential tool for economic policymakers is structural change analysis, which describes interactions among sectors or, in other words, changes in their interdependencies. The input-output models are frequently used as an analytical tool for quantitatively describing these structural changes. In this context, analysis of structural change typically identifies changes in key sectors of economies across two time periods. In addition, differences in inter-sectoral interdependencies can be identified by computing the multiplier product matrix for the two periods. In this study, potential structural changes in the Turkish economy were investigated based on input-output tables for 1995 and 2018. Linkage effects were calculated by aggregating input-output data from the OECD database into 20 sectors to identify the key sectors for the respective years. In both years, the key sectors were manufacturing and electricity, gas, steam, and air conditioning supply. It has been concluded that real estate, was once a key economic sector in 1995, but lost its key position in 2018. In contrast agriculture, forestry, fishing, and transportation and storage became the key sectors recently. Examination of potential structural changes using the multiplier product matrix indicated significant increases in economic weight in the Turkish economy for agriculture, forestry, and fishing, electricity, gas, steam, and air conditioning supply, wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles sectors. Conversely, the interdependencies of real estate, education, arts, entertainment and recreation sectors decreased significantly.

**Keywords:** Input-Output Analysis, Structural Change, Turkish Economy

## Türkiye Ekonomisinde Yapısal Değişim Analizi: Girdi-Çıktı Modellerinden Ampirik Bulgular

#### Süreç

Geliş: 29/01/2024

Kabul: 07/06/2024

Jel Kodları: C67, D57

### Öz

Sektörlerin birbirleriyle olan etkileşimleri, diğer bir ifadeyle bağlanma ilişkisindeki değişimleri ortaya koyan yapısal değişim analizi; ekonomi politika yapıcılar açısından önem taşımaktadır. Söz konusu yapısal değişimi nicel olarak ortaya konulmasında, girdi-çıkı modelleri sıkça kullanılan bir analiz aracıdır. Bu kapsamda yapısal değişim analizi, genel olarak iki farklı dönem için ilgili ekonomilerin kilit sektörlerindeki değişimleri incelemektedir. Buna ek olarak iki farklı dönem için çarpan üretim matrisinin (multiplier product matrix) hesaplanmasıyla, sektörler arası bağlanma ilişkilerindeki farklılıklar tespit edilebilmektedir. Bu çalışmada, Türkiye ekonomisindeki olası yapısal değişimlerin analiz edilmesi amacıyla; 1995 ve 2018 yıllarına ilişkin girdi-çıkı tabloları kullanılmıştır. OECD veri tabanından elde edilen girdi-çıkı tablolarında toplulaştırma işlemine gidilerek, 20 sektöre indirgenen tablolar aracılığıyla bağlantı etkileri hesaplanarak ilgili yıllara ilişkin kilit sektörler tanımlanmıştır. Buna göre her iki dönem için imalat ile elektrik, gaz, buhar ve havalandırma sistemi üretim ve dağıtım sektörleri kilit sektör niteliğindedir. 1995 yılında kilit sektörler arasında yer alan gayrimenkul faaliyetlerinin, 2018 yılında kilit sektör niteliğini yitirdiği; tarım, ormancılık ve balıkçılık ile ulaştırma ve depolama sektörlerinin ise son dönemde kilit sektör niteliği kazandığı sonucuna ulaşılmıştır. Olası yapısal değişim incelenmesi için kullanılan çarpan üretim matrisinden elde edilen bulgulara göre; Türkiye ekonomisi için tarım, ormancılık ve balıkçılık, elektrik, gaz, buhar ve havalandırma sistemi üretim ve dağıtım ile toptan ve perakende ticaret; motorlu taşıtların ve motosikletlerin onarımı sektörlerinin ekonomideki ağırlığının arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan gayrimenkul faaliyetleri, eğitim ile kültür, sanat eğlence, dinlenme ve spor sektörlerinin ise bağlanma ilişkileri açısından öneminin önceki döneme göre azaldığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Girdi-Çıktı Analizi, Yapısal Değişim, Türkiye Ekonomisi

#### License



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License International License

<sup>a</sup> [utku.akseki@ege.edu.tr](mailto:utku.akseki@ege.edu.tr)

<sup>c</sup> [baris.gok@ege.edu.tr](mailto:baris.gok@ege.edu.tr)

<sup>ib</sup> [0000-0002-8426-1296](tel:0000-0002-8426-1296)

<sup>ib</sup> [0000-0002-0131-9625](tel:0000-0002-0131-9625)

<sup>b</sup> [akdenizarya@gmail.com](mailto:akdenizarya@gmail.com)

<sup>id</sup> [0000-0002-6473-464X](tel:0000-0002-6473-464X)

**How to Cite:** Akseki U, Akdeniz A, Gök B (2024) Structural Change Analysis in the Turkish Economy: Empirical Findings from Input-Output Models, Journal of Economics and Administrative Sciences, 25(3): 387-399, DOI: 10.37880/cumuiibf.1427852

## Giriş

İkinci Dünya Savaşı'nın bitiminden 1970'li yıllara kadar olan dönemde, küresel ölçekte Keynesyen refah devleti anlayışı geçerli olmuştur. Bu süreçte istikrarlı büyüme ve verimlilik artışına eşlik eden düşük işsizlik ile enflasyon oranları, gelir dağılımı adaletinin düzelmesini sağlamıştır. 1970'li yılların başında gerçekleşen petrol şoku, söz konusu dönemin sona ermesine neden olmuş ve neoliberal teori kapsamında yer alan yaklaşımlar baskın hale gelmiştir. Özellikle 1980'li yıllardan itibaren, neoliberal politikalar küresel ölçekte geçerli olan iktisadi yaklaşım haline gelmiştir. Benzer şekilde Türkiye ekonomisinde 1980 yılından itibaren neoliberal politikalar benimsenerek, ithal ikameci sanayileşme stratejisinden vazgeçilmiş ve ihracata dayalı sanayileşme stratejisi uygulanmaya başlanmıştır (Akseki, 2004: 98-105).

Genel olarak uygulanan iktisadi politikalarda ortaya çıkan değişimler, ekonomik yapıda farklılaşmaya neden olmakta ve yapısal değişim kavramının ön plana çıkmasını sağlamaktadır. Yapısal değişimi açıklamaya yönelik farklı yaklaşımlar mevcut olup en dar tanımıyla ekonomide faaliyet gösteren sektörlerin birbirleriyle olan karşılıklı ilişkilerinde ve net katma değer paylarında ortaya çıkan değişimler şeklinde ifade edilebilmektedir (Özdil, 1993: 109-110). Ekonomik büyüme ve kalkınma kavramlarıyla, yapısal değişim olgusu birbirleriyle yakından ilişkilidir. Buna göre yapısal değişim, kaynakların düşük verimlilikteki sektörlerden yüksek verimliliğe sahip olanlara aktarımı olarak tanımlanan ekonomik kalkınma sürecini hızlandıran bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çerçevede ülke ekonomileri, kalkınma sürecinde ilerledikçe; tarım ve hammadde gibi birincil sektörlerin ekonomideki ağırlıkları azalmakta, sanayi ve hizmetler gibi ikincil sektörler ön plana çıkmaktadır (Doğan, 2021: 611).

Ampirik açıdan yapısal değişimi, ekonometrik modeller üzerinden ortaya koyulan fonksiyonel formların incelenmesiyle değerlendirebilmek mümkündür. Ancak ilgili modeller genel olarak yapısal değişimin belirleyicilerine odaklanmakta ve sektörel açıdan kısıtlı bilgi vermektedir. Bu kapsamda yapısal değişim analizinde daha sık kullanılan diğer bir yöntem ise girdi-çıkı modelleridir (Özdil, 1993: 110). İlgili yöntemin temelleri, Fransız Fizyokrat Quesnay'ın 1758 yılında ortaya koyduğu ekonomik tablosuna dayanmakta olup; günümüzdeki uygulamaları ise Leontief'in öncülüğünde gerçekleşmiştir (Pehlivanoğlu ve İnce, 2020: 170). Bu analiz hareket noktası niteliğindeki girdi-çıkı tablolarında; temel iktisadi faaliyet birimini, homojen nitelikteki mal ve hizmetlerin toplulaştırılmasıyla elde edilen sektörler oluşturmaktadır. Esas olarak girdi-çıkı analizi, üretim sürecinde yer alan her bir sektörün; diğer sektörlerin ürettikleri mal veya hizmetleri satın alması ve ilgili sektörün kendi ürettiği mal veya hizmetinin ise diğer sektörler tarafından girdi olarak kullanılması özelliklerinin eşanlı olarak incelenmesine dayanmaktadır (Aydoğuş, 2010: 32).

Modern anlamda 1950'li yıllarda geliştirilen ve günümüze kadar olan süreçte sürekli ilerleme sergileyen girdi-çıkı analizi; ekonominin yapısal özelliklerini ampirik açıdan ortaya koyarak, ulusal ekonomide ve ele alınan sektörlerdeki bağlantı etkilerini hesaplamaktadır. Böylece elde edilen bulgular üzerinden, ekonomideki mal veya hizmet akışı tanımlanmaktadır (Yenisu, 2021: 771-772). Bu kapsamda girdi-çıkı analizi, ekonomideki sektörlerin diğer sektörlerle olan karşılıklı ilişkilerinin yanı sıra tüm ekonominin genel yapısal özelliklerini ortaya koyabildiği için; özellikle iktisadi planlama açısından önemli bir analiz aracı haline gelmiştir (Yılancı, 2008: 76).

Bu çalışmada Türkiye ekonomisi için olası yapısal değişimler, girdi-çıkı analizi kullanılarak incelenmektedir. Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD, 2021) tarafından yayınlanan girdi-çıkı tablolarından, 1995 ve 2018 yıllarına ilişkin girdi-çıkı tabloları analiz kapsamına dahil edilmiştir. İlgili yıllardaki sektörel bağlantı etkileri hesaplanarak, her bir dönem için kilit sektörler tanımlanmıştır. Ek olarak incelenen dönemler kapsamında Türkiye ekonomisinin sektörel görünümünde bir değişim olup olmadığı, çarpan üretim matrisi (multiplier product matrix) üzerinden değerlendirilmiştir.

Girdi-çıkı modelleri kullanılarak, Türkiye ekonomisi için sektörel bağlantı yapılarının incelendiği çalışmaların; genel olarak analiz süreci açısından nispeten dar kapsamlı oldukları dikkat çekmektedir. Bu çerçevede Türkiye ekonomisine ilişkin uzun vadeli bir analizin gerçekleştirilmesi, uygulanan iktisadi politikadaki değişimlerin; sektörel bağlantı etkilerine olası etkilerinin ortaya konulması açısından önem arz etmektedir (Uysal, 2017: 82). Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından yayımlanan girdi-çıkı tablolarının en güncel olanının; 2012 yılı verileri için hesaplandığı dikkate alındığında, çalışmada OECD'nin (2021) yayınladığı tabloların kullanımının daha doğru olacağı düşünülmüştür. Bu kapsamda çalışmanın güncel nitelikteki girdi-çıkı tablolarına yer vermesi, her iki dönemi içerecek şekilde karşılaştırmalı bir analiz ortaya koyması ve çarpan üretim matrisi hesaplanmasıyla; bağlantı etkilerindeki olası değişimlerin görselleştirilmesine olanak tanınması, özgün unsurları olarak ön plana çıkmaktadır.

Çalışma giriş bölümüyle birlikte toplam beş bölümden oluşmaktadır. İzleyen kısımda konuya ilişkin literatürde yer alan hem ulusal hem de uluslararası nitelikteki çalışmalara yer verilmiştir. Literatürdeki çalışmaların ampirik bulgularının özetlenmesinin ardından, kullanılan veri seti ve analiz yöntemine ilişkin metodolojik açıklamalar ortaya konulmuştur. Bu kapsamda OECD'nin hesapladığı girdi-çıkı tablolarının genel özellikleri, ileri ve geri bağlantı etkileri ile çarpan üretim matrisi tanıtılmaya çalışılmıştır. Bağlantı etkileri ve çarpan üretim matrisine ilişkin elde edilen bulguların yorumlanmasının ardından, çalışma politika önerilerinin ortaya konulduğu sonuç bölümüyle sona ermektedir.

## Literatür

Yapısal değişimin teorik temellerinin ortaya konulduğu Syrquin (1988) öncü çalışmasını takiben; ilgili analiz üzerine literatürde oldukça fazla çalışma olduğunu ifade edebiliriz. İlgili çalışmaların genellikle girdi-çıkı modellerine ilişkin uygulamaları içermesi, söz konusu çalışma alanı için diğer bir önemli olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kapsamda Türkiye ekonomisini konu alan çalışmalar; sektörel çıktı değişimleri, yapısal ayrıştırma modeli, çarpan analizi ve bağlantı etkileri üzerinden yapısal değişim analizini ortaya koymaktadır (Özdil, 1993; Tunç, 2004; Kızıltan ve Ersungur, 2005; Ersungur ve Kızıltan, 2008; Göktolga ve Akgül, 2011; Çalışkan ve Aydoğuş, 2011; Alp vd., 2017; Uysal, 2017; Pehlivanoglu ve İnce, 2020). Öte yandan uluslararası literatürde yer alan çalışmalar, söz konusu yöntemlere ek olarak çarpan üretim matrisi hesaplamalarına yer vermektedir (Sonis vd., 1996a; 1997; 2000; Guo ve Planting, 2000; Guo ve Hewings, 2001; Haddad vd., 2007; Munjal, 2007; Magtibay-Ramos vd., 2011; Huang vd., 2023).

Türkiye ekonomisi için yapısal değişim analizini ele alan Özdil (1993); 1963, 1973 ve 1985 yılları için hesaplanan girdi-çıkı tablolarını kullanmıştır. Toplulaştırma işlemine gidilen çalışmada, kullanılan tablolar 10 sektöre indirgenmiştir. Elde edilen bulgulara göre tarımın, gayrisafi katma değer içerisindeki payının zaman içerisinde azaldığı; öte yandan sanayi ve hizmet sektörleri payının ise ilgili dönem boyunca artış gösterdiği tespit edilmiştir. Ek olarak tarım, ormancılık ve hayvancılık, madencilik ile yatırım malı üreten sektörlerde ara girdi kullanımının azaldığı; tüketim ve ara malı üreten imalat sektörleri, enerji ve ulaştırma, haberleşme ile ticaret, bankacılık ve sigortacılık sektörlerinde ise ara girdi kullanımında artış yaşandığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmadan elde edilen ampirik bulgular, Türkiye ekonomisi için sanayileşme yönlü yapısal değişimin varlığını desteklemektedir.

Talep yönlü girdi-çıkı analizi üzerinden Türkiye ekonomisini ele alan Tunç (2004); 1985, 1990 ve 1996 yıllarına ilişkin girdi-çıkı tablolarını 25 sektöre toplulaştırmıştır. Çalışmada ayrıca, 1985-1990 ile 1990-1996 alt dönemleri için analiz sonuçları ortaya konulmuştur. Elde edilen bulgulara göre; ilk alt dönem için ekonomideki üretim artışının, yurt içi talep ve ihracat kaynaklı olduğu ifade edilmiştir. Diğer taraftan ikinci alt dönem için ise sadece yurt içi nihai talep artışının, üretim artışına neden olduğu ortaya konulmuştur. 1985-1996 döneminin, birinci alt dönem ile benzer niteliklere sahip olduğunun vurgulandığı çalışmada; teknolojik değişim bileşeninin tarım, madencilik ve imalat sanayi için en yüksek paya sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca nihai yurt içi talep ve ihracat artışı bileşenlerinin ise sırasıyla sosyal altyapı ile hizmetler sektöründe en yüksek paya sahip olduğu ifade edilmiştir.

Kızıltan ve Ersungur (2005) ise 1973, 1979, 1985, 1990, 1996 ve 1998 yılları için TÜİK tarafından hazırlanan girdi-çıkı tablolarını kullanmıştır. Çalışmada ekonomide faaliyet gösteren sektörlerin istihdam çarpanları elde

edilmiş ve nihai talep artışında ilgili endüstrilerin istihdama duyarlılıkları incelenmiştir. Elde edilen ampirik bulgulara göre Türkiye’de istihdama duyarlılık açısından; kamu ağırlıklı olan hammadde, madencilik ve kamu hizmetleri sektörlerinin öne çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde 1973, 1979, 1985, 1990, 1996 ve 1998 yıllarına ilişkin girdi-çıkı tablolarının ele alındığı diğer bir çalışmada Ersungur ve Kızıltan (2008), sektörlerin üretim çarpanlarını hesaplamıştır. Nihai talep artışları durumunda sektörlerin yapısal bağınlaşmalarının incelendiği çalışmadan elde edilen bulgulara göre; 1980 öncesinde tarım sektörünün ön plana çıktığı, 1980 sonrası dönemde ise sanayi sektörlerindeki bağınlaşma ilişkilerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

1998 ve 2002 yıllarına ilişkin girdi-çıkı tablolarını kullanan Göktolga ve Akgül (2011), her iki yıl için üretim çarpanı ve bağlantı etkilerini hesaplamıştır. TÜİK’in yayınladığı 97 sektörlü 1998 yılı tablosu ile 59 sektörlü 2002 yılı tablolarına toplulaştırma işlemi uygulanmış ve toplam 31 sektör için üretim çarpanı ile bağlantı etkileri elde edilmiştir. Ampirik bulgular 1998 ve 2002 yılları için sırasıyla ağaç ve mantar ürünleri ile giyim eşyaları imalatının, üretim çoğaltanı açısından ilk sırada yer alan sektörler olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca 1998 yılına göre 2002 yılı sektörel üretim düzeylerinde önemli düşüşler yaşandığı vurgulanmıştır. Bağlantı etkilerinin önemli ölçüde değişim gösterdiğinin tespit edildiği çalışmada; sadece giyim eşyaları imalatı sektörünün, her iki dönem için kilit nitelikte olduğu ifade edilmiştir.

Çalışkan ve Aydoğuş (2011) ise endüstriyel büyümenin kaynaklarını; Türkiye ekonomisi için 1985, 1990 ve 2002 yıllarına ilişkin hesaplanan girdi-çıkı tablolarını kullanarak analiz etmiştir. Toplulaştırma işlemine gidilen analizde ilgili tablolar 25 sektöre indirgenerek, talep yönlü bir yaklaşım benimsenmiştir. Bu kapsamda Syrquin (1976) yapısal ayrıştırma modeli (structural decomposition model) kullanılarak; 1985-1990 ile 1990-2002 alt dönemleri ve örneklem döneminin tamamı ayrı ayrı incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre 1985-1990 dönemindeki yurt içi talep genişlemesinin; 1990-2002 dönemine kıyasla daha fazla üretim artışına neden olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca Türkiye ekonomisinde dışa açık sanayileşme politikasının, kısa dönemde etkisiz nitelikte olduğu; uzun dönemde ise nispeten daha etkili hale gelen ilgili politikaların ara girdi kullanımındaki dışa bağımlılığı derinleştirdiği tespit edilmiştir.

Alp vd. (2017) ise 2002 ile 2012 yılları için hesaplanan girdi-çıkı tablolarını kullanarak, sektörler için bağlantı etkilerini hesaplamış ve böylece karşılaştırmalı bir analiz ortaya koymuştur. Buna göre 2002 yılında sürükleyici nitelikteki; kimyasal madde ve ürünlerin imalatı ile makine ve teçhizatı hariç; metal eşya sanayii sektörlerinin; 2012 yılında ilgili niteliğini yitirdiği tespit edilmiştir. Ayrıca 2002 yılında güçlü bağlantı etkilerine sahip olan araştırma ve geliştirme hizmetleri sektörünün; 2012 yılı itibarıyla bağlantı etkileri katsayılarında yaklaşık yüzde 50 civarında düşüş gerçekleşmiş ve sürükleyici sektör niteliğini kaybettiği ifade edilmiştir.

TÜİK tarafından 1979-2012 yılları için hesaplanan yedi farklı girdi-çıkıtı tablosunu kullanan Uysal (2017), söz konusu tabloları toplulaştırma işlemiyle 24 sektöre indirgemıştır. Çalışmada sektörlerin bağlantı etkilerinin yanı sıra sektörel ölçekte çıktı ihracatının ara girdi ithalatını karşılama oranları hesaplanmıştır. Elde edilen ampirik bulgulara göre; 1980 öncesinde kilit sektör niteliğine sahip olmayan ve ihraç ettiği çıktı miktarından daha fazla seviyede ara girdi ithal eden ana metal sektörünün, 1980 sonrası süreçte hem kilit sektör niteliği kazandığı hem de ithal ettiği ara girdiye göre daha çok çıktı ihraç ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca ithal ara girdi kullanan inşaat sektörünün, 2012 yılında kilit sektör niteliğine kavuştuğu vurgulanmıştır.

Pehlivanoglu ve İnce (2020) ise 1973-2012 aralığındaki TÜİK'in yayınlamış olduğu tüm girdi-çıkıtı tablolarını analiz etmişlerdir. Toplulaştırma işlemine gidilen çalışmada, ilgili tablolar 10 sektöre indirgenmiştir. Hirschman (1958) yaklaşımının kullanıldığı analizde, elde edilen bulgular üzerinden sektörlerin yatırım öncelikleri ortaya konulmuştur. Buna göre ara malı üreten sektörlerin, 2002 yılı haricinde kilit nitelikte olduğu ve yatırım önceliği açısından ilk sırada yer aldığı ifade edilmiştir. Ayrıca tüketim ve yatırım malı üreten endüstriler ile inşaat sektörünün, örneklem dönemi kapsamında yatırım önceliği açısından ikinci sırada yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak ulaşım sektörünün, ekonominin geneli açısından ağırlığının her dönem değiştiği ve sadece 1979 yılında kilit nitelikte olduğu vurgulanmıştır.

Daha önce ifade edildiği üzere uluslararası literatürde, girdi-çıkıtı analizi kapsamında yapısal değişimi inceleyen çalışmalarda; çarpan üretim matrisi ön plana çıkmaktadır.<sup>1</sup> 1985 yılı Japon ekonomisi için bölgesel düzeyde hazırlanan 25 sektörlü girdi-çıkıtı tablosunu inceleyen Sonis vd. (1996a); çarpan üretim matrisiyle ilgili yıl için sektörlerin bölgesel farklılaşmalarını ortaya koymuştur. Toplamda 9 bölgenin incelendiği çalışmada, Japon ekonomisi için baz bölge olarak Kanto esas alınmıştır. Buna göre bağlantı etkileri açısından; Chubu ve Kanto bölgeleri benzerlik gösterirken, Hokkaido'nun ise bağlanışma ilişkileri açısından söz konusu iki bölge ile aynı nitelikte olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bölgesel düzeyde sektörel bağlantı etkilerini ortaya koyan diğer bir çalışmada ise Sonis vd. (1997) Çin ekonomisini incelemişlerdir. 1987 yılı için 33 sektörü içeren girdi-çıkıtı tablolarının kullanıldığı analizde, Şanghay baz bölge olarak tanımlanmıştır. Elde edilen bulgulara göre ekonomik görünüm açısından liman şehirlerinin benzerlik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca imalat dışı sektörlerin daha önemli bir rol oynadığı başkent Pekin'in, ekonomik görünüm açısından diğer bölgelerden farklılaştığı ifade edilmiştir. Çin ekonomisinin ulusal düzeydeki yapısal değişimlerini; 1987 ve 1990 yıllarına ilişkin girdi-çıkıtı tablolarıyla inceleyen Sonis vd. (2000), benzer şekilde çarpan üretim matrisini hesaplamışlardır. 1987 yılının baz yıl olarak ele alındığı çalışmada; ilgili

dönemde kilit sektör olarak tanımlanan endüstrilerin ileri bağlantı etkilerinin, 1990 yılında daha da güçlendiği tespit edilmiştir. Ayrıca sektörler bağlanışma ilişkileri açısından, Çin'in ekonomik görünümünün 1987-1990 döneminde ciddi bir şekilde farklılaştığı vurgulanmıştır.

ABD ekonomisi için olası yapısal değişimleri inceleyen Guo ve Planting (2000); 1972, 1977, 1982, 1987, 1992 ve 1996 yıllarına ilişkin girdi-çıkıtı tablolarını kullanmışlardır. 1972 yılının baz yıl olarak kullanıldığı çalışmada, ilgili tablolar 16 sektöre toplulaştırılmıştır. Elde edilen bulgular; ithalattaki büyümeye paralel olarak, yerli sanayiler arasındaki bağımlılıkların azaldığını ortaya koymaktadır. Son olarak çalışmada, ABD ekonomisi için imalat sanayinin ekonomideki ağırlığının azaldığını vurgulanmıştır. Çin ekonomisini konu alan bir diğer analizde Guo ve Hewings (2001); 1987, 1992 ve 1997 yılları için hesaplanan girdi-çıkıtı tablolarını kullanmışlardır. 18 sektörlü girdi-çıkıtı tabloları üzerinden elde edilen sonuçlara göre; ağır sanayi sektörlerinin Çin ekonomisi için baskın rolünü sürdürdüğü tespit edilmiştir. Öte yandan tekstil gibi emek yoğun sektörlerin, teknoloji yoğun sektörlerle bıraktığı sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak çalışmada hizmetler sektörünün kilit nitelikte olmadığı ortaya konulmuştur.

1953, 1980 ve 1995 yıllarına ilişkin, Brezilya'nın Minas Gerais bölgesi için hesaplanan girdi-çıkıtı tablolarını kullanan Haddad vd. (2007); toplulaştırma işlemine giderek ilgili tabloları 16 sektöre indirgemıştır. 1953 yılı için hesaplanan bağlantı etkileri sıralamasına göre 1980 ve 1995 yıllarının ekonomik görünümünün ortaya koyulduğu çalışmada; ilgili bölge için özellikle 1953-1980 döneminde önemli ölçüde yapısal değişim gerçekleştiği vurgulanmıştır.

Hindistan ekonomisini inceleyen Munjal (2007) ise 1989, 1993 ve 1999 yılları için hesaplanan girdi-çıkıtı tablolarını kullanmıştır. Toplulaştırma işlemi sonrasında 15 sektör için elde edilen sonuçlar; ara ürünler ve altyapı sektörlerinin, tüm dönemler için kilit nitelikte olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca sermaye malları ile dayanaklı tüketim malları sektörlerinin ise ekonomideki ağırlıklarının arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Hindistan için gerçekleştirilen diğer bir çalışmada Huang vd. (2023); 2000, 2007, 2014 ve 2019 yıllarına ilişkin girdi-çıkıtı tablolarını kullanmıştır. 34 sektör için gerçekleştirilen analizden elde edilen bulgular; imalat sanayisine ilişkin sektörlerin, hizmetler sektörüne göre daha güçlü bağlantı etkilerine sahip olduğu ortaya koymaktadır.

1979-2000 dönemi için Filipinler ekonomisindeki yapısal değişimi analiz eden Magtibay-Ramos vd. (2011); incelediği girdi-çıkıtı tablolarını 11 sektöre toplulaştırmıştır. Elde edilen ampirik bulgulara göre imalat sektörü, incelenen dönemin tamamında kilit niteliktedir. Çalışmada özel hizmetler ile ulaştırma, iletişim ve depolama sektörlerinin ise dönem süresince ekonomideki ağırlıklarının arttığı vurgulanmıştır. Son olarak hizmetler sektörünün, genel olarak düşük bağlantı etkilerine sahip olduğu ifade edilmiştir.

<sup>1</sup> Girdi-çıkıtı modelleri üzerinden yapısal değişim analizindeki diğer bir alternatif yöntem ise Sonis vd.'nin (1996b) ortaya koyduğu üretim değişimlerinin ayrıştırılmasıdır (decomposition of output changes).

Ayrıca daha önce belirtildiği üzere; ilgili literatürde Syrquin (1976) yapısal ayrıştırma modelinin kullanıldığı ve yapısal değişimlerin analiz edildiği çalışmalar mevcuttur.



Yapılan literatür taramasına göre; Türkiye ekonomisindeki olası yapısal değişimleri ele alan önceki çalışmalarda, çarpan üretim matrisi yöntemine yer verilmediği tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmanın 1995-2018 dönemini incelemesi, diğer bir ifadeyle söz konusu alandaki diğer örneklerle göre daha güncel bir analiz periyodunu incelemesi; çalışmanın diğer özgün yanını oluşturmaktadır. Söz konusu nedenlerden dolayı, çalışmanın ilgili alandaki boşluğun doldurmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## Veri Seti ve Metodoloji

### Veri Seti

Türkiye ekonomisi için hesaplanan ilk girdi-çıkıtı tabloları, Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) tarafından sırasıyla 1959 ve 1963 yıllarında yayınlanmıştır. İlgili tablolar sonrasında; TÜİK tarafından 1968, 1973, 1979, 1985, 1990, 1996, 2002 ve 2012 yılları için girdi-çıkıtı tabloları hesaplanmıştır. DPT'nin yayınlamış olduğu tablolar ile TÜİK tarafından 1968 ve 1996 yılları için hesaplanan girdi-çıkıtı tablolarını elektronik ortamda elde etme olanağı mevcut değildir. (Eren, 2004: 29; Uysal, 2017: 87). Bu kapsamda çalışmada, cari fiyatlar üzerinden hesaplanan TÜİK girdi-çıkıtı tabloları yerine, daha güncel nitelikteki OECD veri tabanından elde edilen tabloların kullanılması tercih edilmiştir.<sup>2</sup>

OECD (2021) tarafından hesaplanan girdi-çıkıtı tabloları, üye ülkelerin yanı sıra toplamda 66 ekonomi için düzenli bir şekilde yayınlanmaktadır. 1995-2018 dönemindeki her bir yıl için hesaplanan girdi-çıkıtı tabloları toplam 45 sektörü içermektedir. Nihai talep unsurları olarak söz konusu tablolarda; hanehalkları nihai tüketim harcamaları, hanehalkına hizmet eden kar amacı olmayan kuruluşların harcamaları, kamunun nihai tüketim harcaması, gayrisafi sabit sermaye oluşumu, stoklardaki değişim, yerleşiklerin doğrudan yurt dışı satın alımları, yerleşik olmayanların doğrudan satın alımları, ihracat ve ithalat yer almaktadır.

Hesaplanan tablolarda ifade edilen değerler, cari fiyatlar ile milyon ABD doları cinsinden ortaya konulmaktadır. Çarpan üretim matrisinde gösterim kolaylığı sağlaması açısından girdi-çıkıtı tablolarında yer alan 45 sektör, ISIC Revizyon-4 kapsamında 20 sektöre toplulaştırılmıştır.

Toplulaştırma işlemi genel olarak homojen nitelikte olmayan farklı girdi-çıkıtı tablolarının, birbirleriyle karşılaştırılabilir niteliğe sahip olması amacıyla uygulanmaktadır (Tunç, 2004). Buna göre analizde yer alan her iki girdi-çıkıtı tablosunun, aynı veri tabanından elde edilmesi; ilk bakışta toplulaştırma işlemine gerek olmadığı çıkarımına neden olabilmektedir. Ancak daha önce de ifade edildiği üzere, olası yapısal değişimin grafiksel gösteriminin daha anlaşılır hale gelmesi amacıyla çalışmada toplulaştırma işlemine başvurulmuştur. Bu kapsamda toplulaştırma işlemi sonrasındaki sektörler

tarım, ormancılık ve balıkçılık (1), madencilik ve taş ocakçılığı (2), imalat (3), elektrik, gaz, buhar ve havalandırma sistemi üretim ve dağıtım (4), su temini, kanalizasyon, atık yönetimi ve iyileştirme faaliyetleri (5), inşaat (6), toptan ve perakende ticaret; motorlu taşıtların ve motosikletlerin onarımı (7), ulaştırma ve depolama (8), konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri (9), bilgi ve iletişim (10), finans ve sigorta faaliyetleri (11), gayrimenkul faaliyetleri (12), mesleki, bilimsel ve teknik faaliyetler (13), idari ve destek hizmet faaliyetleri (14), kamu yönetimi ve savunma; zorunlu sosyal güvenlik (15), eğitim (16), insan sağlığı ve sosyal hizmet faaliyetleri (17), kültür, sanat eğlence, dinlenme ve spor (18), diğer hizmet faaliyetleri (19), hanehalklarının iş verenler olarak faaliyetleri; hanehalkları tarafından kendi kullarımlarına yönelik olarak ayırım yapılmamış mal ve üretim faaliyetleridir (20).

### İleri ve Geri Bağlantı Etkileri

Ekonomide yer alan her bir sektör kendi üretimini yapabilmek için kendisinden ve diğer sektörlerden ara girdi kullanmaktadır. Dolayısıyla her sektörün çıktısı da hanehalkı, devlet ve yatırım harcaması gibi nihai tüketimin yanı sıra kendisinin ve diğer sektörlerin ara girdi taleplerini karşılamak üzere kullanılmaktadır. Böylece ekonomideki tüm sektörler, ürün alışverişi anlamında birbirleriyle karşılıklı bir etkileşim içerisinde. Bağlantı etkileri olarak adlandırılan bu ilişkiye göre; bir sektörün üretimini yapabilmesi için kendisinden ve diğer sektörlerden ara girdi kullanması ilgili sektörün geri bağlantı etkisini, sektörün üretiminin kendisi ve diğer sektörler tarafından ara mal olarak talep edilmesi de ilgili sektörün ileri bağlantı etkisini ifade etmektedir (Miller ve Blair, 2009: 555). İleri ve geri bağlantı etkileri sırasıyla bir sektörün toplam üretiminin oransal olarak ne kadarının diğer sektörlerin ara girdi talebini karşılamakta kullanıldığı üzerinden ve bir sektörün üretimini yapabilmek için toplam üretiminin oransal olarak ne kadarını diğer sektörlerden ara girdi şeklinde aldığı üzerinden hesaplanabilmektedir. Bu şekilde hesaplanan etkilere, doğrudan bağlantı etkileri denilmektedir. Bu tanım gereği girdi-çıkıtı analizinde kullanılan teknoloji katsayıları (A) matrisinin sütun toplamı doğrudan geri bağlantı etkisini, satır toplamı ise ileri bağlantı etkisini verecektir (Gök ve Akseki 2022: 236).

Ancak bağlantı etkileri yalnızca doğrudan değil, dolaylı şekilde de gerçekleşebilmektedir. Örneğin bir sektörün üretimini yapabilmesi için kullandığı ara girdileri üreten sektörler, ilgili ara girdileri üretebilmek için yine diğer sektörlerden ara girdi talep edebilmektedir. Ayrıca ara girdi üreten sektörlerle ara girdi sağlayan sektörler de ilgili ara girdileri üretebilmek amacıyla yine diğer sektörlerden ara girdiler kullanacaklar. Sonsuza kadar devam edebilen ara mal üretim döngüsü sürecinin toplamı, dolaylı bağlantı etkileri olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede, doğrudan ve dolaylı bağlantı etkileri toplamı ise toplam bağlantı etkilerini verecektir. Böylece belli bir sektörün üretimi bir birim arttırdığında tüm sektörlerde meydana gelecek

<sup>2</sup> OECD'nin yanı sıra Dünya Girdi-Çıkıtı Veri Tabanı (World Input-Output Database, WIOD) ve Asya Kalkınma Bankası (Asian Development Bank) öne çıkan diğer veri tabanlarıdır. İlgili veri tabanları

karşılaştırıldığında, analiz dönemi açısından en kapsamlı olanının; OECD veri tabanı olması nedeniyle, çalışmada söz konusu veri tabanı tercih edilmiştir.

toplam üretim artışı, ilgili sektörün toplam geri bağlantı etkisini; her bir sektörün üretimi bir birim arttığında belli bir sektörde meydana gelecek üretim artışı ise söz konusu sektörün ileri bağlantı etkisine karşılık gelmektedir. Girdi-çıkı analizindeki  $(I - A)^{-1}$  ifadesi, yani Leontief ters matrisi sonsuza kadar sürebilecek tüm döngüleri içerdiği için; doğrudan ve dolaylı bağlantı etkileri toplamının hesaplanmasında kullanılmaktadır. Daha açık bir ifadeyle, Leontief ters matrisinin sütun toplamları ilgili sütundaki sektörün toplam geri bağlantı etkisini; satır toplamları ise ilgili satırdaki sektörün toplam ileri bağlantı etkisini ortaya koymaktadır. Öte taraftan Leontief ters matrisi üzerinden hesaplanan ileri bağlantı etkilerine şüpheyle yaklaşmıştır. Çünkü yukarıda da bahsedildiği gibi  $(I - A)^{-1}$  üzerinden hesaplanan ileri bağlantı etkilerinde tüm sektörlerin her birinde 1 birimlik nihai talep artışı olduğu varsayılmıştır. Bu eksiklik, Ghosh modeli üzerinden ileri bağlantı etkilerinin hesaplanması ile giderilmiştir (Miller ve Blair, 2009: 558). Buna göre girdi - çıktı tablosundaki sektörler arası alışverişleri sütun toplamlarına bölerek teknoloji katsayıları matrisi (A matrisi) oluşturmak yerine sektörler arası işlemleri satır toplamlarına bölerek B matrisi oluşturulur. B matrisi üzerinden hesaplanan Ghosh ters matrisinin  $(I - B)^{-1}$  satır toplamları da bu durumda ileri bağlantı etkisini verecektir.

Burada  $R$  Leontief ters matrisi,  $G$  Ghosh ters matrisi,  $i$  ve  $j$  sırasıyla satır ve sütun indeksleri olmak üzere;  $R$  matrisinin her bir elemanı  $r_{ij}$  ve  $G$  matrisinin her bir elemanı  $g_{ij}$  ile gösterildiğinde,  $j$  sektörünün toplam geri bağlantı etkisi ( $TBL_j$ ) ve  $i$  sektörünün toplam ileri bağlantı etkisi ( $TFL_i$ ) izleyen denklemlerle hesaplanmaktadır (Aydoğuş, 2010: 127-128; Miller ve Blair, 2009: 556-558):

$$TBL_j = \sum_{i=1}^n r_{ij} \quad (1)$$

$$TFL_i = \sum_{j=1}^n g_{ij} \quad (2)$$

Yukarıda ifade edilen bağlantı etkileri; sektörler arasında karşılaştırma yapılabilmesi için normalize edilebilmekte, diğer bir ifade ile endeks değeri olarak elde edilmektedir (Akseki ve Gök, 2021: 7; Canlı ve Kaya, 2012: 6). Söz konusu endeksler, doğrudan ve toplam bağlantı etkilerinin her ikisi için de hesaplanabilmekte ve normalleştirilmiş bağlantı endeksleri şeklinde tanımlanmaktadır (Alp, 2016: 58). Endekslerin hesaplanmasında en sık kullanılan yöntem, tüm sektörlerin bağlantı etkisinin aritmetik ortalamasına dayanmaktadır. Buna göre her bir sektörün bağlantı etkisi, tüm sektörlerin bağlantı etkisinin aritmetik ortalamasına oranlanmaktadır. Böylece endeksin 1 değerinin üzerinde olması, ilgili sektörün bağlantı etkisinin ortalamanın üzerinde olduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla herhangi

bir  $i$  sektörü için toplam ileri bağlantı etkisi ( $TFL_i$ ) ve herhangi bir  $j$  sektörü için toplam geri bağlantı etkisi ( $TBL_j$ ) sırasıyla aşağıdaki biçimde ifade edilmektedir (Aydoğuş, 2010: 128):

$$TFL_i = \frac{TFL_i}{\left(\frac{1}{n}\right) \sum_{i=1}^n TFL_i} = \frac{\sum_{j=1}^n g_{ij}}{\left(\frac{1}{n}\right) \sum_{i=1}^n \left(\left(\frac{1}{n}\right) \sum_{j=1}^n g_{ij}\right)} \quad (3)$$

$$TBL_j = \frac{TBL_j}{\left(\frac{1}{n}\right) \sum_{j=1}^n TBL_j} = \frac{\sum_{i=1}^n r_{ij}}{\left(\frac{1}{n}\right) \sum_{j=1}^n \left(\left(\frac{1}{n}\right) \sum_{i=1}^n r_{ij}\right)} \quad (4)$$

Sektörlerin ekonominin geneli açısından önemini tam olarak ortaya konulmasında, bağlantı etkilerinin büyüklüğünün yanı sıra ekonomideki dağılımları da dikkate alınmalıdır. Örneğin geri bağlantısı yüksek olan bir sektörün ilgili etkisinin sadece birkaç sektör üzerinde göstermesi ve ekonominin geneline yayılmaması, dengeli bir ekonomik büyümenin yaratılmasına katkıda bulunmayacaktır. Bu kapsamda bağlantı etkilerinin ekonomiye ne ölçüde dengeli bir şekilde yayıldığını ölçen dağılım ölçüsü geliştirilmiştir. Dağılım ölçüsü, bağlantı endeksine benzer şekilde doğrudan veya toplam etkiler için hesaplanmaktadır (Gök ve Akseki 2018: 120). Sırasıyla herhangi bir  $i$  sektörü için toplam ileri bağlantı dağılım ölçüsü ( $DF_i$ ) ve herhangi bir  $j$  sektörü için toplam geri bağlantı dağılım ölçüsü ( $DB_j$ ), aşağıdaki gibi ortaya konmaktadır (Aydoğuş, 2010: 129):

$$DF_i = \frac{\left[\frac{1}{n-1} \sum_{j=1}^n \left(g_{ij} - \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n g_{ij}\right)^2\right]^{\frac{1}{2}}}{\frac{1}{n} \sum_{j=1}^n r_{ij}} \quad (5)$$

$$DB_j = \frac{\left[\frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n \left(r_{ij} - \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n r_{ij}\right)^2\right]^{\frac{1}{2}}}{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n r_{ij}} \quad (6)$$

Bu kapsamda sektörlerin bağlantı etkilerine göre sınıflandırılması; esas olarak talebi ya da üretimi arttırdığında, ekonominin geneli için üretimi tetikleyecek sektörlerin belirlenmesini sağlamaktadır. Böylece hangi sektörlerin ekonomik büyüme açısından daha etkili olabileceği, daha açık bir ifadeyle kilit nitelikteki sektörler tanımlanmaktadır (Alp, 2016: 61). Bağlantı etkilerine göre sektörlerin gruplandırılması ve kilit sektörlerin belirlenmesi fikrini ortaya koyan Hirschman'ın (1958), sektörel yatırım önceliği sınıflandırması aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Bu sınıflandırmaya göre ileri ve geri bağlantı etkileri katsayılarının her ikisinin de 1'den büyük olduğu sektörler kilit niteliktedir. Yatırım önceliği açısından kilit sektörler ilk sırada yer almaktadır. Hirschman (1958) yaklaşımında üretimin tetiklenmesi açısından, geri bağlantı etkisi daha önemli olduğundan; yatırım önceliği açısından kilit sektörleri, ikinci kategoride yer alan sektörler izlemektedir.

#### Çizelge 1. Hirschman Sınıflandırması

Table 1. Hirschman Classification

		İleri Bağlantı Etkisi	
Geri Bağlantı Etkisi	Düşük (< 1)	Düşük (< 1)	Yüksek (> 1)
	Yüksek (> 1)	Kategori (IV)	Kategori (III)
		Kategori (II)	Kategori (I) (Kilit Sektör)

Kaynak: Hirschman (1958); Miller ve Blair (2009).

### Çarpan Üretim Matrisi

Girdi-çıkıtı analiziyle yapısal değişim analizinin gerçekleştirilmesinde kullanılan diğer bir yöntem ise çarpan üretim matrisinin hesaplanmasına dayanmaktadır. Leontief ters matrisine dayanan ilgili yöntem,  $(I - A)^{-1}$  matrisinin sütun ve satır çarpanları kullanılarak elde edilmektedir. Bu yöntem girdi-çıkıtı tablolarında kullanılabilirliği gibi ekonominin genel yapısını ortaya koyabilecek herhangi bir matris için de uygulanabilmektedir (Sonis vd., 1996a: 2). Sektörlerin ileri ve geri bağlantı etkilerinin özellikleriyle ilişkili olan çarpan üretim matrisi, ekonomik görünüme (economic landscape) ilişkin grafiksel bir gösterim ortaya koymaktadır. Sektörler arası bağlanışma ilişkilerinin, niceliksel olarak hesaplanmasını sağlayan çarpan üretim matrisinin; satır ve sütun unsurları, sırasıyla ileri ve geri bağlantı etkilerinin niceliksel değerine göre büyükten küçüğe doğru sıralanmaktadır (Nazara vd., 2003: 22; Munjal, 2007: 84).

Başlangıç dönemindeki satır ve sütun unsurlarının sıralaması sabit tutularak; sonraki dönem için ilgili sıralamanın uygulanmasıyla, tek bir ekonomi için zaman içerisinde ekonomik yapıda değişim olup olmadığı görselleştirilmektedir. Benzer şekilde aynı zaman dönemi için iki farklı ekonomik bölgenin, sektörel bağlanışma ilişkileri açısından karşılaştırılması mümkün hale gelmektedir (Sonis vd., 1997: 153, Guo ve Planting, 2000: 8, Guo ve Hweings, 2001: 4). Bağlanışma ilişkileri açısından değişim mevcut ise diğer bir ifadeyle yapısal değişim mevcut olduğunda; çarpan üretim matrislerinin iki farklı zaman periyodu veya farklı iki bölge için ortaya koyulan görsellerinde önemli farklılıklar ortaya çıkmaktadır.

Leontief ters matrisinin unsurları  $r_{ij}$  olmak üzere; ilgili matrisin sütun ve satır çarpanları, sırasıyla izleyen denklemlerde  $R_j$  ve  $R_i$  simgeleriyle ifade edilmektedir (Sonis vd., 1996a: 2; Guo ve Hewings, 2001: 2):

$$R_j = \sum_{i=1}^n r_{ij} \quad R_i = \sum_{j=1}^n r_{ij} \quad (7)$$

Buradan hareketle tüm sektörlerin toplam gereksinim katsayılarının toplamını, diğer bir ifadeyle Leontief ters matrisinin bütünsel yoğunluğu (global intensity) aşağıdaki biçimde ortaya konmaktadır (Guo ve Planting, 2000: 8; Magtibay-Ramos vd., 2011: 38):

$$V = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n r_{ij} \quad (8)$$

Çarpan üretim matrisi  $MPM$  olmak üzere, ilgili matrisin satır ve sütun elemanları; ileri ve geri bağlantı etkileri cinsinden tanımlanmakta ve aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (Sonis vd., 1996a: 3; Sonis ve Hewings, 1999: 61; Munjal, 2007: 83; Magtibay-Ramos vd., 2011: 38-39):

$$MPM = \frac{1}{V} [R_i R_j] = \frac{1}{V} \begin{bmatrix} R_{1.} \\ R_{2.} \\ \vdots \\ R_{n.} \end{bmatrix} (R_{.1} \quad R_{.2} \quad \dots \quad R_{.n}) = [mpm_{ij}] \quad (9)$$

### Ampirik Bulgular

Kilit sektör analizi girdi-çıkıtı modellerinde sıklıkla kullanılmakta olup; ele alınan sektörlerin hangilerinin,

ekonomik büyüme açısından daha fazla potansiyele sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Böylece kilit sektör analizi kapsamında, sektörlerin ileri ve geri bağlantı etkileri hesaplanarak; ekonomik büyümenin öncül sektörleri tanımlanmaktadır (Nazara vd., 2003: 20). Bu kapsamda çalışmada Türkiye ekonomisi için ileri ve geri bağlantı endeksleri hesaplanmış ve Hirschman'ın (1958) yaklaşımı benimsenerek kilit sektörler ortaya konulmuştur. Aşağıda yer alan Tablo-2'de 1995 ve 2018 yıllarına ilişkin girdi-çıkıtı tabloları kullanılarak, elde edilen ileri ve geri bağlantı endeks değerleri ifade edilmektedir. Buna göre, 1995 yılı için ileri bağlantı etkisi en yüksek olan sektör imalat sektörüdür. Söz konusu sektörü; elektrik, gaz, buhar ve havalandırma sistemi üretim ve dağıtımı ile toptan ve perakende ticaret; motorlu taşıtların ve motosikletlerin onarımı sektörleri izlemektedir. Geri bağlantı etkisi açısından en etkili sektör ise elektrik, gaz, buhar ve havalandırma sistemi üretim ve dağıtımıdır. Bu sektörü; su temini, kanalizasyon, atık yönetimi ve iyileştirme faaliyetleri ile kültür, sanat eğlence, dinlenme ve spor sektörleri izlemektedir.

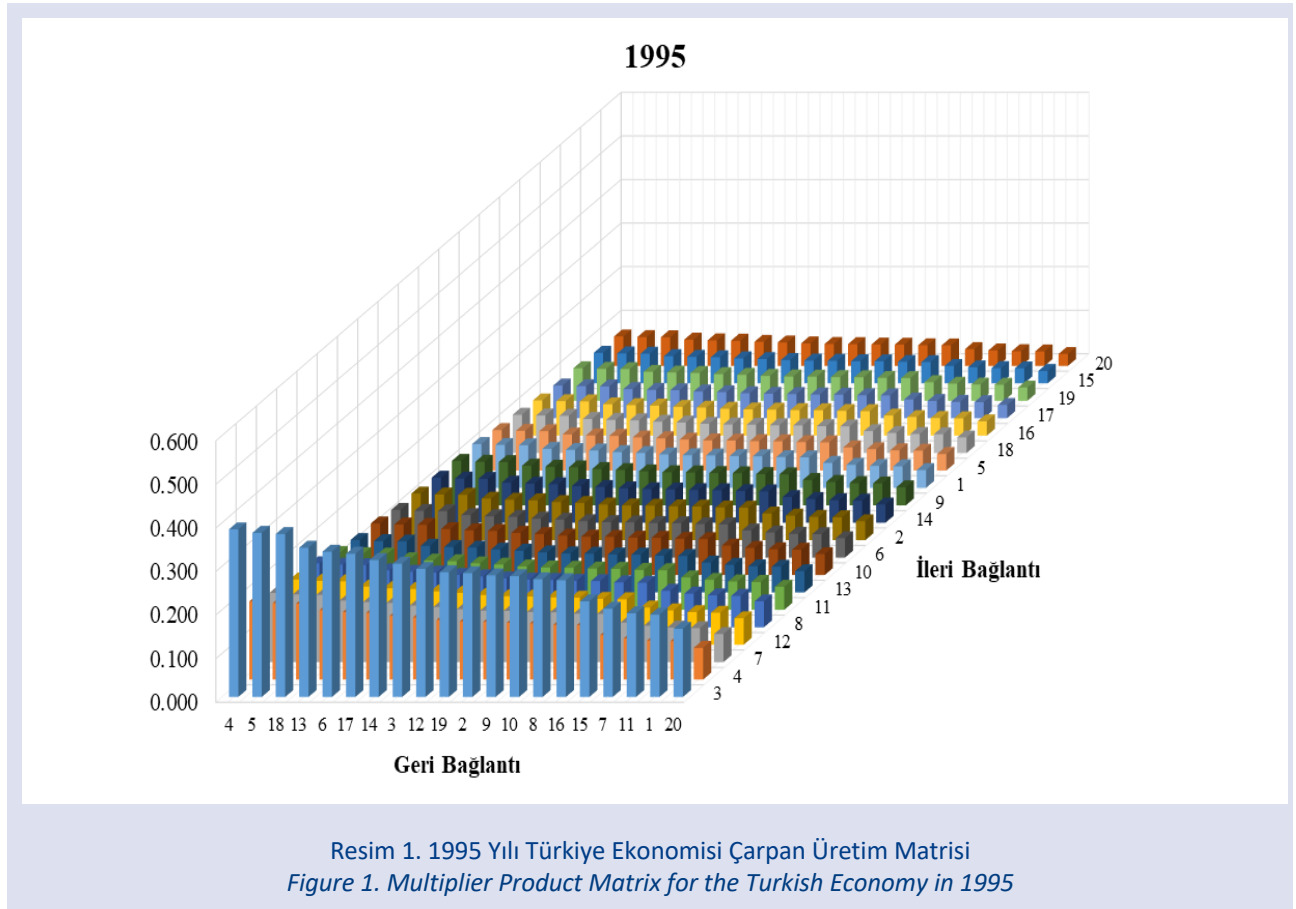
Türkiye ekonomisi 2018 yılı bağlantı etkilerinin niceliksel büyüklükleri açısından, önceki döneme göre nispeten benzer bir yapı sergilemektedir. Bu dönem için ileri bağlantı etkisi en yüksek olan sektör yine imalattır. Elde edilen bulgulara göre, faaliyet gösteren tüm sektörler için nihai talepte meydana gelecek 1 dolar seviyesindeki artışın, imalat sektörü üretimini 3,18 dolar düzeyinde attırdığı tespit edilmiştir. İmalat sektörünü sırasıyla; elektrik, gaz, buhar ve havalandırma sistemi üretim ve dağıtımı ile toptan ve perakende ticaret; motorlu taşıtların ve motosikletlerin onarımı sektörleri izlemektedir. Öte yandan geri bağlantı etkisi açısından elektrik, gaz, buhar ve havalandırma sistemi üretim ve dağıtımı sektörünün ilk sırada yer aldığı görülmektedir. İlgili sektörü; imalat ile inşaat sektörleri izlemektedir.

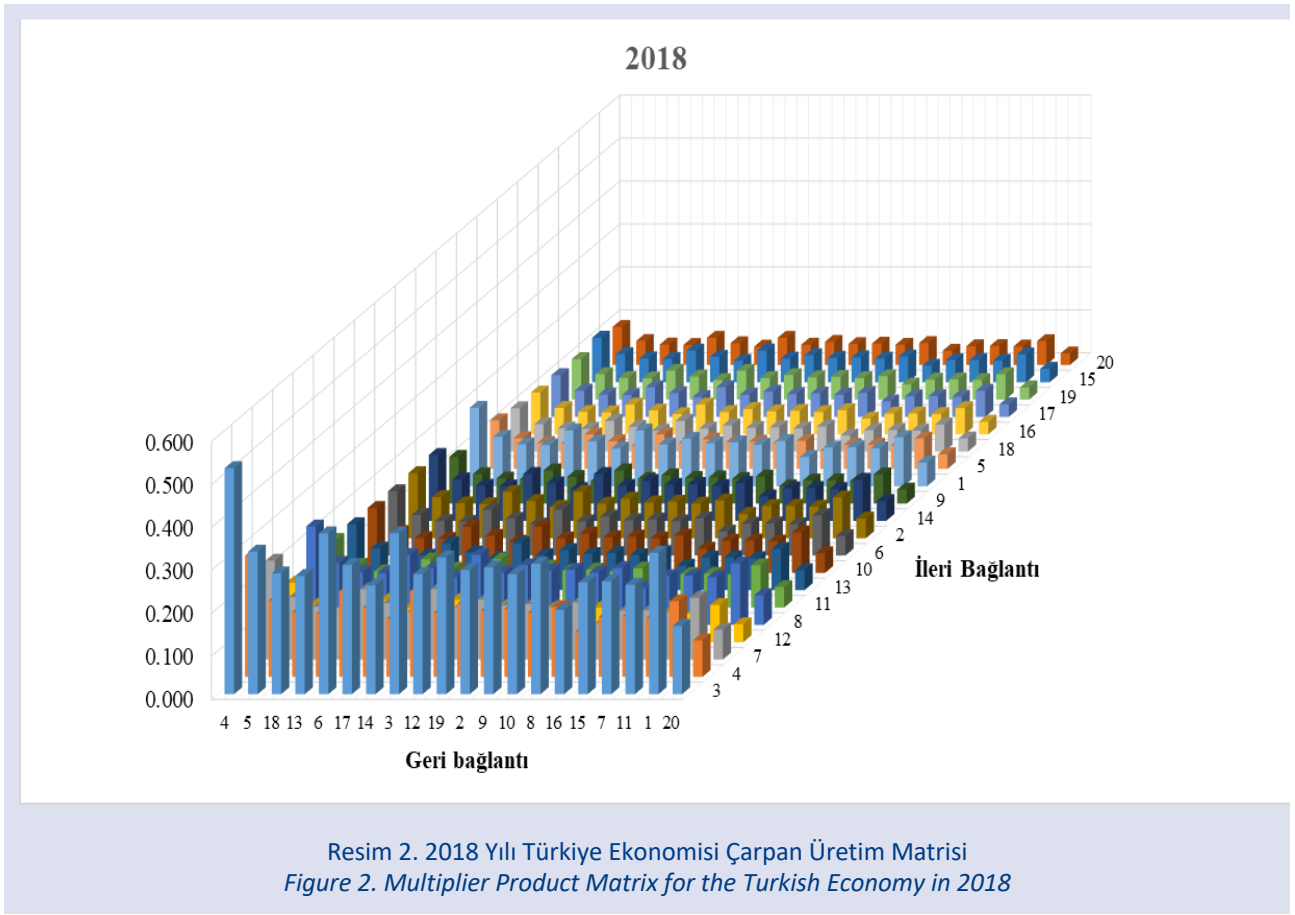
Hirschman'ın (1958) sektörel sınıflandırma yaklaşımına göre; her iki bağlantı etkilerinin 1'den büyük olması durumunda, ilgili sektörler kilit niteliğini elde etmektedir. Buna göre kilit sektörlerin nihai talebinde meydana gelebilecek artışların, ekonominin genelini diğer sektörlerle göre daha fazla uyaracağı; aynı zamanda ekonominin bütünü için nihai talepte ortaya çıkan artışların ise kilit sektörlerin üretimlerini, diğer sektörlerin ortalamasına göre daha fazla arttıracığı vurgulanmaktadır. Bu kapsamda, ileri ve geri bağlantı endeks değerlerine göre 1995 yılı için kilit sektörler; imalat, elektrik, gaz, buhar ve havalandırma sistemi üretim ve dağıtımı ile gayrimenkul faaliyetleridir. 2018 yılı için ileri ve geri bağlantı etkileri incelendiğinde, imalat ile elektrik, gaz, buhar ve havalandırma sistemi üretim ve dağıtımı kilit sektörlerinin kilit sektör niteliğini devam ettirdiği tespit edilmiştir. Bu sektörlerin yanı sıra ormancılık ve balıkçılık ile ulaştırma ve depolama sektörleri, ilgili dönemde kilit sektör niteliğindedir. Diğer bir ifadeyle ilgili sektörler, ekonomik büyümenin öncülleri arasında yer almaktadır.

## Çizelge 2. Türkiye Ekonomisi İçin Bağlantı Etkileri

Table 2. Linkage Effects for the Turkish Economy

Sektörler	1995		2018	
	İleri	Geri	İleri	Geri
Tarım, Ormançılık ve Balıkçılık	0,8185	0,6655	1,1025	1,1069
Madencilik ve Taş Ocakçılığı	0,8699	1,0013	0,9163	0,9716
İmalat	3,1263	1,0775	3,1805	1,2601
Elektrik, Gaz, Buhar ve Havalandırma Sistemi Üretim ve Dağıtım	1,4565	1,3550	1,7028	1,7701
Su Temini; Kanalizasyon, Atık Yönetimi ve İyileştirme Faaliyetleri	0,7544	1,3262	0,6833	1,1169
İnşaat	0,8900	1,1744	0,9070	1,2599
Toptan ve Perakende Ticaret; Motorlu Taşıtların ve Motosikletlerin Onarımı	1,2921	0,7135	1,3915	0,8832
Ulaştırma ve Depolama	1,1945	0,9511	1,3848	1,0216
Konaklama ve Yiyecek Hizmeti Faaliyetleri	0,8294	0,9828	0,6567	0,9928
Bilgi ve İletişim	0,9624	0,9770	0,9131	0,9390
Finans ve Sigorta Faaliyetleri	1,0614	0,6769	0,9522	0,8574
Gayrimenkul Faaliyetleri	1,2164	1,0347	0,8370	0,9403
Mesleki, Bilimsel ve Teknik Faaliyetler	0,9780	1,2062	0,9301	0,9265
İdari ve Destek Hizmet Faaliyetleri	0,8407	1,1071	0,9276	0,8523
Kamu Yönetimi ve Savunma; Zorunlu Sosyal Güvenlik	0,5699	0,7731	0,6268	0,8756
Eğitim	0,6562	0,9435	0,5864	0,6602
İnsan Sağlığı ve Sosyal Hizmet Faaliyetleri	0,6100	1,1577	0,5876	1,0112
Kültür, Sanat Eğlence, Dinlenme ve Spor	0,7150	1,3171	0,6095	0,9471
Diğer Hizmet Faaliyetleri	0,6079	1,0088	0,5694	1,0724
Hanehalklarının İşverenler Olarak Faaliyetleri; Hanehalkları Tarafından Kendi Kullanımlarına Yönelik Olarak Ayrım Yapılmamış Mal ve Üretim Faaliyetleri	0,5504	0,5504	0,5350	0,5350





1995 ve 2018 yılları için Türkiye ekonomisindeki olası yapısal değişimlerin incelenmesi amacıyla uygulanan diğer yöntem ise çarpan üretim matrisinin hesaplanmasıdır. İlgili analizi, Leontief ters matrisi kullanılarak elde edilen bir görselleştirme tekniği şeklinde ifade edebiliriz. Çarpan üretim matrisinin yapısı, sektörlerin bağlantı etkilerinin özellikleriyle doğrudan ilişkilidir. Buna göre matrisin satır ve sütunları, geri ve ileri bağlantı etki değerlerinin büyükten küçüğe doğru sıralanmasıyla ortaya konmaktadır. Çarpan üretim matrisindeki sütun ve satırlar, sırasıyla geri ve ileri bağlantı etkilerine karşılık gelmektedir. Bu kapsamda satır ve sütunların sıralaması, herhangi bir dönem veya bölge için sabit tutularak; ilgili sıralama üzerinden, farklı zaman dönemleri veya bölgeler için ekonomik görünüm karşılaştırılmaktadır. Eğer zaman içerisinde veya bölgeler arasında bağlantı etkilerinin yapısı sabit nitelikteyse, ekonomik görünümde herhangi bir farklılık meydana gelmemektedir (Nazara vd., 2003: 22).

Şekil-1 ve Şekil-2'de sırasıyla, Türkiye ekonomisinin 1995 ve 2018 yılları için girdi-çıkıtı tablolarından elde edilen; çarpan üretim matrislerinin üç boyutlu gösterimleri yer almaktadır. Buna göre; dikey eksenler bağlantı etkilerinin değerlerini yansıtmakta olup; yatay eksenler geri bağlantı etkilerini, derinlik eksenine ise ileri bağlantı etkilerini ortaya koymaktadır. Daha açık bir ifadeyle, çarpan üretim matrislerinin gösterimindeki sütunların boyutları; ekonomideki sektörlerin karşılıklı bağımlılık düzeylerini yansıtmaktadır. Şekil-1'de, 1995 yılı girdi-çıkıtı tablosundan hesaplanan bağlantı değerlerine göre, sektörlerin büyükten küçüğe doğru sıralanmış halleri ortaya konmaktadır. Buna göre ileri bağlantı

etkisi en yüksek ve en düşük sektörler sırasıyla; imalat (3) ile hanehalklarının işverenler olarak faaliyetleridir (20). Geri bağlantı etkisi açısından ise elektrik, gaz, buhar ve havalandırma sistemi üretim ve dağıtım (4) sektörünün ilk sırada yer aldığı, öte yandan hanehalklarının işverenler olarak faaliyetleri (20) ise yine son sırada olduğu görülmektedir.

Zaman içinde ekonomide yapısal bir değişimin var olup olmadığının incelenmesi amacıyla; Sonis vd.'de (1996a) olduğu üzere, 1995 yılı bağlantı değerleriyle elde edilen sektörlerin sıralaması esas alınmıştır. Bu kapsamda referans yıla ilişkin sektörlerin bağlantı etkilerinin sıralaması, 2018 yılı için de aynı şekilde uygulanmıştır. Böylece eğer ekonomide herhangi bir yapısal değişim gerçekleşmemiş ise sektörlerin ileri ve geri bağlantı etkilerinde farklılaşma olmamakta ve çarpan üretim matrislerinin yapıları her iki yıl için de benzer nitelikte olmaktadır. Daha açık bir ifadeyle, çarpan üretim matrisine ilişkin sütun yükseklikleri benzer seviyelerde olduğunda, sektörel bağlanım ilişkileri açısından; yapısal bir değişim yaşanmadığı bulgusuna ulaşılmaktadır (Magtibay-Ramos vd., 2011: 44).

Şekil-1 ve Şekil-2 karşılaştırıldığında, Türkiye ekonomisi için 1995 ve 2018 yılları arasında bağlantı etkileri açısından kısıtlı nitelikte farklılıklar olduğu dikkat çekmektedir. Bu durum, Türkiye ekonomisinin sektörel bağlantı ilişkileri açısından; ele alınan dönemler arasında sınırlı nitelikte bir yapısal değişim geçirdiğini ima etmektedir. Elde edilen ampirik bulgulara göre; analiz dönemi süresince tarım, ormancılık ve balıkçılık (1), elektrik, gaz, buhar ve havalandırma sistemi üretim ve dağıtım (4) ile toptan ve

perakende ticaret; motorlu taşıtların ve motosikletlerin onarımı (6) sektörlerine ait sütunların yüksekliklerinde artışlar yaşanmıştır. Öte yandan gayrimenkul faaliyetleri (12), eğitim (16), kültür, sanat eğlence, dinlence ve spor (18) sektörlerini ortaya koyan sütunların yüksekliklerinde ise azalışlar gerçekleşmiştir. Çarpan üretim matrisinin 1995 ve 2018 yıllarına ilişkin gösterimlerinde azalış yaşanan sektörlerin; ekonominin geneline olan etkilerinin azaldığı, sütun yüksekliklerinde artış yaşanan sektörlerin ise ekonomik yapı açısından ağırlıklarının arttığı ifade edebiliriz.

## Sonuç

Türkiye ekonomisinde 1980'li yıllardan itibaren liberalizasyon sürecine uyum kapsamında ihracata dayalı sanayileşme politikaları uygulanmaya başlanmıştır. Bu kapsamda ihracatı teşvik edici politikalar uygulanmış ve dış ticaret rejimi tamamen serbestleştirilmiştir (Taymaz ve Voyvoda, 2023: 31). İlgili politikaya en fazla katkı sağlayan sektörlerin; girdi gereksinimlerini ise genel olarak dış piyasalardan sağlamak zorunda kalması, üretim süreci açısından olumsuz bir etkiye neden olmaktadır (Çalışkan ve Aydoğuş, 2011: 508). Buna ek olarak, uluslararası sermaye hareketlerindeki dalgalanmalar; Türkiye ekonomisindeki üretici sektörleri belirsizliğe sürüklemektedir. Şubat 2001 krizi sonrasında uygulanmaya konulan Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı, tarımsal destekleme ve bankacılık sektörünü denetleme başta olmak üzere bir dizi yapısal nitelikteki düzenlemeyi içermesine rağmen, istenilen başarı sağlanamamıştır (Yeldan, 2001: 142-182).

2001 krizi sonrası süreçte, küresel likidite bolluğunun da katkısıyla; Türkiye ekonomisi önemli bir büyüme performansı gerçekleştirmiş ve orta gelir grubuna yükselmiştir (İlhan ve Akdeniz, 2020: 254). Küresel likidite genişlemesinin olduğu dönem, özellikle az gelişmiş ekonomiler açısından yeniden yapılanma olanağı sağlamıştır. İlgili dönemde birincil mallar, ham madde ve sanayi ürün talebindeki artışlar; gelişmekte olan ülkelerin cari fazla verebilme imkânı tanımıştır. Ancak Türkiye ekonomisi ise makroekonomik ve sektörel politikalar açısından, ilgili dönüşümü gerçekleştirememiş ve kırılgan yapısını tam olarak giderememiştir (Taymaz ve Voyvoda, 2022; 2023: 34).

Bu çalışmada Türkiye ekonomisi için 1995 ve 2018 dönemleri için sektörel bağlaşıma ilişkileri açısından bir yapısal değişimin var olup olmadığı incelenmiştir. Politika yapıcılara sektörel yatırım önceliklerinin belirlenmesi açısından önemli bulgular ortaya koyan girdi-çıkıtı analizinin kullanıldığı çalışmada, OECD'nin yayımlamış olduğu tablolar kullanılmıştır.

OECD'nin (2021) yayınladığı tablolar 45 sektörü ve 8 nihai talep unsurunu içermektedir. Analiz kapsamında 20 sektöre indirgenen tablolar kullanılarak, 1995 ve 2018 yıllarına ilişkin bağlantı endeksleri hesaplanmıştır. Çalışmada Hirschman'ın (1958) yaklaşımı benimsenerek, her iki dönem için kilit sektörler tanımlanmıştır. Ayrıca çarpan üretim matrisi aracılığıyla, her iki yıl için ekonominin yapısal özelliklerine ilişkin özet bir görselleştirme ortaya konulmuştur. 1995 yılına ilişkin hesaplanan bağlantı etkileri sıralaması sabit tutularak, 2018 dönemi için ekonomik görünümde bir farklılaşma olup olmadığı incelenmiştir.

Elde edilen sonuçlara göre imalat ile elektrik, gaz, buhar ve havalandırma sistemi üretim ve dağıtım sektörlerinin her iki dönem için kilit nitelikte olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan 1995 yılında kilit nitelikteki gayrimenkul faaliyetlerinin; 2018 yılında hem ileri hem de geri bağlantı etkilerinin azaldığı ve ilgili dönemde söz konusu niteliğini yitirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca önceki dönemden farklı olarak, 2018 yılında tarım, ormancılık ve balıkçılık ile ulaştırma ve depolama sektörlerinin kilit sektör niteliği kazandığı tespit edilmiştir.

Çarpan üretim matrisinin hesaplanmasıyla elde edilen bulgulara göre; sektörel bağlaşıma ilişkileri açısından tarım, ormancılık ve balıkçılık (1), elektrik, gaz, buhar ve havalandırma sistemi üretim ve dağıtım (4) ile toptan ve perakende ticaret; motorlu taşıtların ve motosikletlerin onarımı (6) sektörlerinin 1995-2018 döneminde ağırlıklarının arttığı tespit edilmiştir. Diğer taraftan gayrimenkul faaliyetleri (12), eğitim (16) ile kültür, sanat eğlence, dinlence ve spor (18) sektörlerinin ise söz konusu dönemde, ekonominin geneline olan etkilerinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Türkiye ekonomisinin son çeyrek yüzyıllık sürecindeki sektörel bağlaşıma ilişkilerinin incelendiği çalışmada, sektörlerin ekonomiye olan etkileri açısından kısmi düzeyde bir değişim olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir deyişle sektörler bağlaşıma ilişkileri açısından kısıtlı değişimler mevcut olsa da ilgili dönüşümlerin yapısal değişime neden olacak büyüklükte olmadığını ifade edebiliriz. Sektörler arası ilişkiler açısından son çeyrek yüzyılda öne çıkan sektörlerin, sanayi alt sektörlerinden daha çok tarım ve hizmetler kapsamında yer alması ise dikkat çekici diğer bir bulgudur. Türkiye ekonomisinin 1995-2018 dönemi için kısıtlı bir yapısal değişim gerçekleşmesinde; üretim sürecindeki girdi gereksiniminin büyük ölçüde dışa bağımlı olması, sektörel gelişmenin sağlanması amacıyla gerçekleştirilmesi gereken yapısal reformların kısıtlı nitelikte kalması unsurları ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle öncelikli olarak, üretim yapısında dışa bağımlılığı azaltmaya yönelik politikalar uygulamaya konulmalıdır. Ayrıca küresel finansal risklerin cari denge üzerindeki olumsuz etkileri; üretici sektörleri belirsizliğe itebilmektedir. Bu çerçevede, tasarlanan üretim politikasının başarıya ulaşabilmesinde; finansal riskleri içerecek şekilde kapsamlı para politikası uygulamaları zorunlu niteliktedir.

## Extended Summary

In recent years, the concept of structural change has become prominent following policy changes that have caused a differentiation in economic structure. Structural change is related to a variety of approaches developed to explain it. In its narrowest sense, it can be defined as changes in the interrelationships between sectors in the economy as well as in the shares of their net value added. Using econometric models, structural change can be evaluated empirically by examining functional forms. Another commonly used method for investigating structural change is input-output analysis (Özgül, 1993: 109-110).

Input-output analysis empirically identifies the structural characteristics of the economy, as well as the intersectoral linkages between the national economy and the sectors under consideration. Based on this analysis, it can define the flow of goods or services in the economy (Yenisu, 2021: 771-772). Input-output analysis has become an important

analytical tool, especially for economic planning because it can reveal both the interconnections between sectors and the economy's overall structural characteristics (Yılanca, 2008: 76).

This study examined possible structural changes in the Turkish economy through the input-output tables published by the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD, 2021) for 1995 and 2018. Key sectors were identified by obtaining the sectoral linkage effects for each period. The multiplier product matrix was estimated to evaluate whether the sectoral outlook of the Turkish economy changed during the sample period.

The OECD calculates and publishes input-output tables regularly for 66 economies, including OECD member countries (OECD, 2021). These input-output tables calculated for 1995-2018 cover 45 sectors. The OECD tables present values in millions of US dollars at current prices. In ISIC Revision 4, the 45 sectors were aggregated into 20 sectors by the authors for ease of representation in the multiplier product matrix.

There are two stages to the emergence of forward and backward linkage effects as a result of mutual interactions between sectors, namely direct and total linkage effects. Direct forward linkage is the ratio between the production of one sector and the production of another sector used as an intermediate input by another sector. Direct backward linkage is the ratio of intermediate inputs received by a sector from itself and from other sectors to the sector's output (Aydoğuş, 2010: 127).

Based on these linkage effects, index values can be calculated to compare the linkage effects of each sector (Canlı and Kaya, 2012: 6). Index values can be calculated using direct linkage or total linkage effects. Normalized linkage indexes are calculated by combining the forward and backward linkage effects (Alp, 2016: 58).

In determining each sector's importance for the overall economy, it may be misleading only to consider the size of linkage effects. It is, therefore, also important to determine the extent to which linkage effects are spread across sectors. The distribution-measure coefficients of the indicators measure the extent to which industries are linked throughout the economy. For both direct and total linkage effects, distribution measures can be obtained similarly to linkage indices (Aydoğuş, 2010: 129). Here, Hirschman's (1958) classification of linkage effects can be useful for determining investment priority. Key sectors are defined as those having both forward and backward linkage coefficients with values exceeding one.

Structural changes in an economy can be identified from the multiplier product matrix by using the Leontief inverse matrix's column and row multipliers. This method can also provide insight into the macroeconomic outlook of an economy, allowing for comparisons of different economies or changes within the same economy over time (Sonis et al., 1996a: 2). In this approach, inter-industry relationships are quantitatively measured and then organized into hierarchies based on the magnitude of the linkage effects between industries. From this analysis, the economic landscape can be visualized as a graphical representation of industry structural relationships based on forward and backward links, thereby revealing how the economic structure has evolved between

the two periods (Guo and Planting, 2000: 8; Sonis et al., 1997).

In our study of the Turkish economy, the forward and backward linkage effects indicated that the key sectors in 1995 were manufacturing, production and distribution of electricity, gas, steam, and air conditioning, along with real estate activities. For 2018, the forward and backward linkage effects indicated that manufacturing, electricity, gas, steam, and air conditioning system production and distribution had maintained their status as key industries. Agriculture, forestry and fishing as well as transportation and storage, were identified as key sectors in both periods, indicating that these sectors were the most important drivers of economic growth.

On the basis of the calculated linkage values from the 1995 input-output tables, Sonis et al.'s (1996a) ranking of sectors was used to determine whether structural changes had occurred over time in the economy. Using 1995 as the reference year, forward and backward linkages were used to rank sectors for 2018, and any changes in mutual interactions between sectors from 1995 to 2018 were examined. Thus, if there was no structural change in the economy, there should be no differentiation between forward and backward linkages. In this regard, the greater the value of the multiplier product matrix, the greater the height of the corresponding column. If the column heights are similar, then the scope of inter-sectoral relations has not changed (Magtibay-Ramos et al., 2011: 44).

Based on the empirical findings, forward and backward linkage effects in the Turkish economy changed from 1995 to 2018. This indicates that structural changes in the economy were limited between the periods studied. Specifically, there were increases in the heights of columns associated with agriculture, forestry, and fishing (1), production and distribution of electricity, gas, steam, and air conditioning (4), wholesale and retail trade, and repair of motor vehicles and motorcycles (6) sectors. Conversely, column heights decreased for real estate activities (12), education (16), and arts, entertainment, and recreation (18).

Policymakers can use the empirical findings obtained from input-output models to prioritize investments between sectors. This analytical tool also allows for quantitative measurement of structural changes in an economy (Sonis et al., 1996a: 2).

Our study of intersectoral linkages in the Turkish economy between 1995 and 2018 revealed that there was a partial change in the economic impact of certain sectors. Furthermore, although there were changes in intersectoral linkages, these changes were insufficient to cause structural changes. Regarding intersectoral relations, the most prominent sectors in the time period studied were agriculture and services rather than industrial sectors.

A major obstacle to adequate sectoral development in Turkey is the significant external dependency of the Turkish economy on inputs used in the production process. Policies that reduce external dependency on the production structure should be prioritized. Furthermore, the negative impacts of global financial risks on the current account balance can create uncertainty for the producer sector. In this context, comprehensive monetary policy measures addressing financial risks are essential to stabilizing output levels.

**Katkı Oranları ve Çıkar Çatışması / Contribution Rates and Conflicts of Interest**

<b>Etik Beyan</b>	Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur.	<b>Ethical Statement</b>	It is declared that scientific and ethical principles have been followed while carrying out and writing this study and that all the sources used have been properly cited
<b>Yazar Katkıları</b>	Çalışmanın Tasarlanması: UA (%30) AA(%40) BG (%30) Veri Toplanması: UA (%30) AA(%40) BG (%30) Veri Analizi: UA (%30) AA(%40) BG (%30) Makalenin Yazımı: UA (%30) AA(%40) BG (%30) Makale Gönderimi ve Revizyonu: UA (%30) AA(%40) BG (%30)	<b>Author Contributions</b>	Research Design: UA (%30) AA(%40) BG (%30) Data Collection: UA (%30) AA(%40) BG (%30) Data Analysis: UA (%30) AA(%40) BG (%30) Writing the Article: UA (%30) AA(%40) BG (%30) Article Submission and Revision: UA (%30) AA(%40) BG (%30)
<b>Etik Bildirim Çıkar Çatışması</b>	iibfdergi@cumhuriyet.edu.tr Çıkar çatışması beyan edilmemiştir.	<b>Complaints Conflicts of Interest</b>	iibfdergi@cumhuriyet.edu.tr The authors have no conflict of interest to declare.
<b>Finansman</b>	Bu araştırmayı desteklemek için dış fon kullanılmamıştır.	<b>Grant Support</b>	The authors acknowledge that they received no external funding in support of this research.
<b>Telif Hakkı &amp; Lisans</b>	Yazarlar dergide yayınlanan çalışmalarının telif hakkına sahiptirler ve çalışmaları CC BY-NC 4.0 lisansı altında yayımlanmaktadır.	<b>Copyright &amp; License</b>	Authors publishing with the journal retain the copyright to their work licensed under the CC BY-NC 4.0

**Kaynakça**

- Akseki, U. (2004). Küreselleşme Sürecinde Eşitlikçi Makro Politikalar. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Akseki, U., & Gök, B. (2021). Covid-19 Salgınının Türkiye Turizm Sektörü Üzerine Etkisi: Girdi-Çıktı Analizi. Sosyal Bilimler Metinleri, 2021(2), 1-24.
- Alp, E. (2016). Türkiye İmalat Sanayinin Üretim Yapısının Girdi Çıktı Analizi Yardımıyla İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Alp, E., Kök, R., & Başkol, M. (2017). Key Sector Analysis in Turkish Economy: A Compare Between 2002-2012. Munich Personal RePEc Archive (MPRA) Paper No, 89952.
- Aydoğuş, O. (2010). Girdi çıktı modellerine giriş. Efil Yayınevi, Gözden Geçirilmiş 3. Baskı, Ankara.
- Canlı, B., & Kaya, A. A. (2012). Türk Turizm Sektörünün Ekonomik Etkilerinin Girdi Çıktı Yaklaşımıyla Ölçülmesi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12(1), 1-12.
- Çalışkan, E. T., & Aydoğuş, O. (2011). Türkiye Ekonomisinde Endüstriyel Büyümenin Kaynakları: Girdi-Çıktı Modeli İle Ampirik Bir Analiz (1985-2002). Ege Akademik Bakış Dergisi, 11(4), 499-510.
- Doğan, A. (2021). D-8 Ekonomilerinde Yapısal Değişme. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 24(2), 610-621. <https://doi.org/10.29249/selcuksbmyd.995092>
- Eren, K. (2004). Input/Output Yöntemiyle Türkiye Ekonomisinin Bir Analizi. Yönetim Dergisi: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü, 15(47), 27-51.
- Ersungur, Ş. M., & Kızıltan, A. (2008). Türkiye Ekonomisinde Sektörlerarası Yapısal Bağlanışma-Girdi-Çıktı Yöntemiyle Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 22(2), 17-31.
- Gök, B., & Akseki, U. (2018). Input-Output Structures of Construction Sector in Turkey, in: A. Orhan & S. Y. Genç & N. Terzi (Eds.), Economic and Social Issues: Global and Local Perspective (pp.115-128), Cambridge: Cambridge International Academics.
- Gök, B., & Akseki, U. (2022). Turizm Sektörünün Türkiye Ekonomisi için Değerlendirilmesi: Girdi-Çıktı Analizi. Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12 (1), 229-248. <https://doi.org/10.18074/ckuicbdf.1010260>
- Göktolga, Z. G., & Akgül, Y. (2011). Türkiye Ekonomisinin Yapısal Analizi: 1998 ve 2002 Yılları Girdi-Çıktı Analizi Örneği. Akademik Yaklaşımlar Dergisi, 2(2), 110-128.
- Guo, D., & Hewings, G. J. (2001). Comparative Analysis of China's Economic Structures Between 1987 and 1997: An Input-Output Prospective. Discussion Papers REAL.
- Guo, J., & Planting, M. A. (2000). Using Input-Output Analysis to Measure US Economic Structural Change Over a 24 Year Period. US. Department of Commerce Bureau of Economic Analysis (BEA), WP2000-01.
- Haddad, E. A., Hewings, G., & Leon, F. (2007). Building-Up Influence: Post-War Industrialization in the State of Minas Gerais, Brazil. Brazilian Journal of Political Economy, 27, 281-300.
- Hirschman, A. O. (1958). The Strategy of Economic Development. New Haven, CT: Yale University Press.
- Huang, Y., Haseeb, M., Khan, J., & Hossain, M. E. (2023). Structural Changes and Economic Landscape of the Indian Economy: 2000-2019. Review of Development Economics, 27(1), 395-422. <https://doi.org/10.1111/rode.12948>
- İlhan, A., & Akdeniz, C. (2020). Orta Gelir Tuzağının Türkiye Geneli ve Düzey Alt Bölgeleri İçin Tespiti, Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 7(1), 253-278. <https://doi.org/10.17541/optimum.612414>
- Kızıltan, A. & Ersungur, Ş. M. (2005) Türkiye Ekonomisinde Sektörlerin İstihdama Etkisindeki Değişim-Girdi-Çıktı



- Yaklaşımıyla Bir Uygulama-. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19(2), 31-47.
- Magtibay-Ramos, N., Esther Estrada, G., & Felipe, J. (2011). Exploring the Philippine Economic Landscape and Structural Change Using the Input-Output Framework. *International Journal of Development Issues*, 10(1), 34-59.
- Miller, R. E., & Blair, P. D. (2009). *Input-Output Analysis Foundations and Extensions*. New York: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511626982>
- Munjal, P. (2007). Structural Changes in Indian Economy: An Input-Output Analysis. *Indian Economic Review*, 77-95.
- Nazara, S., Guo, D., Hewings, G. J., & Dridi, C. (2003). PyIO. A Python Module for Input-Output. The Regional Economics Applications Laboratory (REAL).
- OECD (2021). OECD Input-Output Database, Input-Output Tables (IOTs) 2021 ed. Erişim Linki: [https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=IOTS\\_2021](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=IOTS_2021)
- Özgül, T. (1993). Türkiye Ekonomisindeki Yapısal Değişime Girdi-Çıktı Analiziyle Bir Yaklaşım. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 109-128.
- Pehlivanoğlu, F., & İnce, M. R. (2020). Girdi-Çıktı Analizi Yaklaşımıyla Türkiye Ekonomisinde Sektörlerarası Bağınlaşmanın Uzun Dönemli Analizi. *Sosyoekonomi*, 28(44), 169-190. <https://doi.org/10.17233/sosyoekonomi.2020.02.08>
- Sonis, M., Hewings, G. J., Okuyama, Y., & Guo, J. (1996a). Japanese Regional Economic Structure Interpreted Through the Multiplier Product Matrix. *Studies in Regional Science*, 26(2), 1-20.
- Sonis, M., Hewings, G. J., & Guo, J. (1996b). Sources of Structural Change in Input-Output Systems: A Field of Influence Approach. *Economic Systems Research*, 8(1), 15-32. <https://doi.org/10.1080/09535319600000002>
- Sonis, M., Guo, J., & Hewings, G. J. (1997). Comparative Analysis of China's Metropolitan Economies: An Input-Output Perspective. In *Regional Science in Developing Countries* (pp. 147-162). London: Palgrave Macmillan UK. [https://doi.org/10.1007/978-1-349-25459-0\\_11](https://doi.org/10.1007/978-1-349-25459-0_11)
- Sonis, M., & Hewings, G. J. (1999). Economic Landscapes: Multiplier Product Matrix Analysis for Multiregional Input-Output Systems. *Hitotsubashi Journal of Economics*, 59-74.
- Sonis, M., Hewings, J. D., & Guo, J. (2000). A New Image of Classical Key Sector Analysis: Minimum Information Decomposition of the Leontief Inverse. *Economic Systems Research*, 12(3), 401-423. <https://doi.org/10.1080/09535310050120952>
- Syrquin, M. (1976). Sources of Industrial Growth and Change: An Alternative Measure. In *European Meeting of the Econometric Society*, Helsinki, Finland.
- Syrquin, M. (1988). Patterns of structural change. *Handbook of Development Economics*, 1, 203-273. [https://doi.org/10.1016/S1573-4471\(88\)01010-1](https://doi.org/10.1016/S1573-4471(88)01010-1)
- Taymaz, E., & Voyvoda, E. (2022). From Domestic to Global Crisis: Turkey During the 2001-2009 Period, E. Özçelik ve Y. Özdemir (der.), *Political Economy of Development in Turkey: 1838 - Present*, Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1007/978-981-16-7318-4\\_9](https://doi.org/10.1007/978-981-16-7318-4_9)
- Taymaz, E., & Voyvoda, E. (2023). Türkiye Ekonomisinde Dış Ticaret, Cari Denge ve Yapısal Dönüşüm. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 50 (Aralık), 2023, 29-54. <https://doi.org/10.60165/metusd.v50i1.1288>
- Tunç, İ. (2004). Türkiye Ekonomisinde Yapısal Değişim: Bir Girdi-Çıktı Analizi. *ODTÜ/ERC Working Paper in Economics*, 4(07).
- Uysal, S. (2017). Türkiye Ekonomisinin Neo-Liberal Dönem Öncesindeki ve Sonrasındaki Sektörel Bağlantı Yapısının Girdi-Çıktı Yöntemiyle Analizi (1973-2012). *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(3), 81-102. <https://doi.org/10.17153/oguibf.335709>
- Yeldan, E. (2001). *Küreselleşme Sürecinde Türkiye Ekonomisi*. İletişim Yayınları, İstanbul.
- Yenisu, E. (2021). Ekonomiye Harekete Geçiren Kilit Sektörler Nelerdir? Türkiye Üzerine Bir Girdi-Çıktı Analizi. *İzmir İktisat Dergisi*, 36(4), 771-788. <https://doi.org/10.24988/ije.721302>
- Yılancı, V. (2008). Türkiye Ekonomisi İçin Kilit Sektörün Belirlenmesi-Girdi Çıktı Analizi Yaklaşımı. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 58(2), 75-86.



## The Problem of Machiavelli's Machiavellianism: Method, Human Nature and Violence in Machiavelli's Thought

Firat Mollaer<sup>1,a,\*</sup>

<sup>1</sup> Department of political science and public administration, Faculty of Economics and Administrative Science, Bursa Uludağ University, Bursa, Türkiye

\*Corresponding author

### Research Article

#### History

Received: 26/10/2023

Accepted: 05/06/2024

### ABSTRACT

Niccolò Machiavelli is not only recognized as the founder of modern politics but also one of the most prolific thinkers of the modern period. This article proposes to reinterpret the thought of Machiavelli (1469-1527), one of the leading figures of modern political thought. This attempt at reinterpretation suggests that Machiavelli's political thought is more complex than is generally recognized. Therefore, the aim of the article is to distinguish Machiavelli's thought from the "Machiavellianism" attributed to him and to contribute to the evaluation of his thought in its own unique position. In order to show that the image of Machiavelli (Machiavellianism) and Machiavellian thought do not exactly intersect, the article focuses on a few concepts that are central to Machiavellian thought: Method, human nature, beginnings and violence. These concepts are also constitutive in the formation of the image of Machiavellianism. A proper analysis of the method, human nature and beginnings in Machiavellian thought will show that the two (the image of Machiavelli and Machiavellian thought) are not entirely unrelated, but neither are they identical. This can have two benefits: First, to suggest that there are other ways of interpreting a thinker like Machiavelli, who is almost caricatured by a huge discursive load. Second, to suggest the hypothesis that if Machiavelli is identified with modern politics, then changing how we think about him will change how we think about modern politics. Thus, the words of the Italian philosopher Benedetto Croce, one of the most important 20th-century interpreters of Machiavelli, will serve as a guiding principle in Machiavelli studies: "A question that can never be solved: The question of Machiavelli."

**Keywords:** Niccolò Machiavelli, Machiavellianism, method, human nature, beginnings, violence

## Machiavelli'nin Makyavelizm'i Sorunu: Machiavelli Düşüncesinde Yöntem, İnsan Doğası ve Şiddet

#### Süreç

Geliş: 26/10/2023

Kabul: 05/06/2024

### Öz

Niccolò Machiavelli, sadece modern siyasetin kurucusu olarak anılmaz, aynı zamanda modern dönemde hakkında en çok söylem üretilen düşünürlerden biridir. Bu makale, modern siyasal düşüncenin öncü isimlerinden Machiavelli'nin (1469-1527) düşüncesini yeniden yorumlamayı önermektedir. Bu yeniden yorumlama çabası, Machiavelli'nin siyasi düşüncesinin genel olarak kabul edildiğinden daha karmaşık olduğunu ileri sürüyor. Dolayısıyla makalenin amacı Machiavelli'nin düşüncesini ona atfedilen "Makyavelizm"den ayırmak ve onun düşüncesini kendi özgün konumunda değerlendirilmesine katkıda bulunmaktır. Makale, Machiavelli imgesi (Makyavelizm) ile Machiavelli düşüncesinin tam olarak kesişmediğini göstermek amacıyla Machiavelli düşüncesinin merkezinde yer alan birkaç kavrama odaklanmaktadır: Yöntem, insan doğası, başlangıçlar ve şiddet. Söz konusu kavramlar aynı zamanda Makyavelizm imajının oluşumunda kurucu bir konuma sahiptir. Makyavelist düşüncede yöntem, insan doğası ve başlangıçlar doğru bir şekilde analiz edildiğinde, bu ikisinin (Machiavelli imgesi ve Makyavelist düşünce) tamamen ilgisiz olmaları bile özde de olmadıkları anlaşılacaktır. Bunun iki faydası olabilir: Birincisi, büyük bir söylem yüküyle neredeyse karikatüre çevrilen Machiavelli gibi bir düşünürü başka türlü yorumlamanın da yolları olduğuna yönelik bir fikir uyandırmak. İkincisi, Machiavelli eğer modern siyasetle özdeşleşmişse onun hakkındaki düşüncemizin değişmesinin modern siyasete bakışımızı da değiştireceği konusunda bir varsayım ileri sürmek. Böylece 20. yüzyılın en önemli Machiavelli yorumcularından biri olan İtalyan filozof Benedetto Croce'nin sözleri Machiavelli çalışmalarında yol gösterici bir ilke olarak hizmet edecektir: "Hiçbir zaman çözülemeyecek bir soru: Machiavelli sorunu."

**Anahtar Kelimeler:** Niccolò Machiavelli, Makyavelizm, yöntem, insan doğası, başlangıçlar, şiddet

#### License



This work is licensed under  
Creative Commons Attribution-  
NonCommercial 4.0 International  
License International License

[firatmollaer@uludag.edu.tr](mailto:firatmollaer@uludag.edu.tr)

[0000-0002-5415-5281](https://orcid.org/0000-0002-5415-5281)

**How to Cite:** Mollaer F (2024) The Problem of Machiavelli's Machiavellianism: Method, Human Nature and Violence in Machiavelli's Thought, Journal of Economics and Administrative Sciences, 25(3): 400-416, DOI: 10.37880/cumuiibf.1381867

## Giriş

### Bir Düşünür ve İmaj Olarak Machiavelli

Bu makalenin iddiası, kimi siyaset felsefecilerinin “Machiavelli devrimi” (Skinner, 2000: 35) olarak tanımladıkları siyasal olguyu kendi özgünlüğü içinde anlayabilmenin “Makyavelizm”in geçerliliğini sınamayı gerektirdiği ve bu düşünsel çabanın Machiavelli düşüncesinde yöntem, insan doğası ve yeni başlangıçların şiddeti kavramlarını yeniden gözden geçirerek gerçekleştirilebileceğidir. Bu giriş bölümünde öncelikle Machiavelli’ye atfedilen “ruh”un ne olduğunu anlamaya çalışalım, ardından bir düşünür olarak Machiavelli ve bir imaj olarak Machiavelli olmak üzere birbiriyle özdeş olmayan iki bağlam olduğunu saptayalım.

Cristopher Marlowe’un tiyatro oyunu *Maltalı Yahudi*’de (1590) bir “ruh” geçer. Fakat bu, Platon’dan Hristiyan düşüncesine kendisine olumlu nitelikler atfedilen yüce ruh değildir. *Komünist Parti Manifestosu*’nun meşhur ilk cümlesine atıfla söylersek, bu varlık, ruhtan çok bir “hayalet”e benzer. Marx ve Engels, eski Avrupa düzeninin bütün güçlerinin defetmek amacıyla “kutsal ittifak” içine girdikleri bir hayaletten söz ederler: “Avrupa’da bir hayalet dolaşiyor-komünizmin hayaleti” (1998: 7). Sadece komünizm gibi fikirler değil bazen düşünürler de ittifaklar yaratır. Machiavelli bir düşünür ve imaj olarak tıpkı sözü edilen hayalet gibi ittifaklara yol açmıştır: 16. yüzyıldan itibaren Katolik Kilisesinden İngiliz tiyatrosuna hayalet kovucu bir ittifak; Baruch Spinoza gibi 17. yüzyıl filozoflarından 18. yüzyıl Aydınlanmasına ve 20. yüzyılda Antonio Gramsci’nin *Modern Prens*’ine hayaletin varlığını kutlayıp ona bir beden kazandırmak isteyenlerin karşı-itifaki.<sup>1</sup> Pekâlâ, aynı anda bu kadar düşmanlık ve dostluk yaratan hayalet nedir ya da kimdir?

Bu çok kimlikli hayaleti var eden siyasi düşünür kimliğidir. Aynı zamanda tiyatro yazarı, tarihçi, askerlik sanatı uzmanı, siyasetçi ve diplomat olan Niccolò Machiavelli’yi (1469-1527) esasen bir siyasi düşünür olarak tanıyoruz. Machiavelli, siyasi düşüncelerini, *Floransa Tarihi*, *Savaş Sanatı*, *Söylevler* ve *Prens* adlı eserlerinde ortaya koyar. Bu kitaplar arasında özellikle ikisi öne çıkar. Machiavelli’nin Romalı tarihçi Titus Livius’un (İÖ 59-İS 17) eseri üzerine kaleme aldığı *Söylevler*, iyi düzenlenmiş bir cumhuriyetin temel özelliklerini inceler ve cumhuriyetçi teoriyle cumhuriyetçi yurtseverlik açısından bir dönüm noktası sayılır.<sup>2</sup> Öte yandan Machiavelli hayaleti büyük ölçüde *Prens*’e dayanmaktadır. Amaç için her aracı meşrulaştıran ahlak dışı siyasi önder imgesinin (ya da “Makyavelizm”in) yaygınlığından büyük ölçüde *Prens* sorumludur.

Şunu hemen belirtmeli ki, bahsettiğimiz sorumluluk Machiavelli’nin söz konusu sözleri tam olarak bu şekilde ortaya koyduğu ya da imaj ile düşüncenin birebir örtüştüğü anlamına gelmez. Machiavelli’nin iki kitabında buna yakın anlam taşıyan cümleler bulunabilir. Machiavelli *Prens*’in (2023) XVIII. bölümünde şunu yazar: “Dolayısıyla bir prens iktidarı ele geçirip devletin bekasını sağladığında, kullandığı araçlar daima muteber ve takdire şayan sayılacaktır” (2023: 107-108). Machiavelli imajının yaratılmasında ve küresel bir yaygınlık kazanmasında bu sözlerin büyük bir payı vardır. Cumhuriyetçi düşüncenin kaynaklarından biri olarak gösterilen *Söylevler*’e bakıldığında Machiavelli’nin pek farklı düşünmediği anlaşılır. Machiavelli *Söylevler*’de Roma’nın kuruluşunu anlatırken Romulus hakkında şöyle yazar: “Her ne olursa olsun, hareketi (şiddet) onu suçlu çıkarsa da işin sonucu (Roma’nın kuruluşu) onu mazur göstermelidir” (2017a: 61). Bu ifadeler, “eylemleri kendi içkin değerleri açısından değil sonuçlarına göre değerlendiren (consequentialist) bir düşünür”e aittir. Hiç kuşkusuz, Machiavelli’nin önerdiği gibi siyasi çözümlemede ahlakçı yüklerden kurtulacak ve siyaseti ödev ahlakına dayandırmayacaksa bile sonuçsalcı anlayış üzerinde dikkatle düşünüp tartışmaya devam etmeliyiz. Fakat Machiavelli’nin sözleri kitaplarının İngilizce (“*The end justify the means*” biçimindeki) çevirilerinden hareketle bir savsöze dönüştürülen “amaç için tüm araçlar meşrudur” ile tam olarak uyuşmaz.<sup>3</sup> Bir Machiavelli imajına dayanan Makyavelizm’de kendi çıkarları için keyfi iradesini meşrulaştıran bir yönetici söz konusudur. Machiavelli ise *Söylevler*’deki Romulus bahsinde konuya şunu ilave eder: “Yaptığının kendi ihtirası için değil ortak iyi adına yapılmış olması...” (2017a: 61). *Prens*’ten yaptığımız önceki alıntıda (“...devletin bekasını sağladığında...”) kastedilen de Machiavelli’den bu yana modern devleti tanımlamak üzere yerleşen “devletin devamlılığı” (*mantenere lo stato*) terimidir (Skinner, 2009: 327). Dolayısıyla Machiavelli bu bağlamda, kurucu şiddetin kaçınılmazlığını veya bir kamusal örgütlenme olarak devletin kuruluşunda yatan zorunlu şiddet edimini anlatmaktadır (Mollaer, 2023a: 176).

Elbette bu basit bir çeviri hatasından çok daha fazlasıdır. Makyavelizm, varlığını Batı’da 16. yüzyıldan itibaren söylemsel olarak yerleştirilip kurumsallaştırılan güçlü bir imaj yaratımı sürecine borçludur. *Oxford İngilizce Sözlüğü* “Makyavelist”i bir sıfat olarak tanımlar: “Kurnaz, entrikacı ve vicdansız (ahlaki değerleri hiçe sayan), özellikle siyasette veya kişinin kariyerini ilerletmesinde. Kelime Niccolò Machiavelli’den türemiştir.” Machiavelli

<sup>1</sup> Machiavelli literatürünü en iyi ortaya koyan çalışmalardan biri Isaiah Berlin’e aittir. Daha fazla bilgi için bkz. (Berlin, 1980: 33-100).

<sup>2</sup> Bu Machiavelli yorumları Spinoza’nın *Politik İnceleme*’si ile Rousseau’nun *Toplum Sözleşmesi*’ne kadar geri götürülebilir. Spinoza (1632-1677) Machiavelli’yi -cumhuriyetçi yorumun da altını çizdiği- özgürlük kavramı açısından ve bir özgürlük filozofu olarak yorumlar: “Belki Machiavelli halkın kurtuluşu tek insana bağlamaktan kaçınması gerektiğini de göstermek istedi” (2018: 68). Spinoza’dan yaklaşık bir yüzyıl sonra yazan Rousseau (1712-1778) ise Machiavelli’nin prenslere tavsiyeler vermekten çok ulusları bilinçlendirmeye çalıştığını ileri sürer: “Machiavelli’nin *Hükümdar*’ı

cumhuriyetçilerin el kitabıdır” (2018: 93). Bununla birlikte, yukarıda bahsettiğimiz cumhuriyetçi yorum Machiavelli çalışmalarının seyrini değiştirmiş ve Machiavelli düşüncesinin imajlarda yansıtıldığından daha karmaşık olduğuna yönelik bir yaklaşımı teşvik etmiştir. Bu yorum geleneğindeki önemli çalışmalardan bazıları için bkz. (Skinner, 2014; Pocock, 2003; Viroli, 1997).

<sup>3</sup> Machiavelli düşüncesi konusunda yaşayan önemli otoritelerden biri olarak kabul edilen Quentin Skinner da benzer bir duruma dikkat çeker: “(İngilizce’ye yapılan) bu çeviri, Machiavelli’nin ‘amaç aracı haklı çıkarır’ dediğini belirtmek için biraz fazla acar davranmış olabilir” (2014: 198).

imajının oluşumunda papalığın rolünün altı sıklıkla çizilmiştir (Skinner, 2019; Bireley, 1990). Machiavelli'nin *Prens'i* yayımlanmasından yaklaşık 30 yıl sonra (1559) Katolik Kilisesinin yasaklı kitaplar listesinde (Index Librorum Prohibitorum) yer almıştır. Sadece Katolik kurumları değil Christopher Marlowe (1564-1593) ve William Shakespeare (1564-1616) gibi tiyatro yazarları da "Makyavelizm" in popülerleşmesine katkıda bulunmuşlardır. Makalenin epigrafını hatırlarsak, Marlowe'un *Maltalı Yahudi* (1590) oyununda Machiavelli'nin "ruhu", "din ıvır zıvırdır, çocukça bir şeydir bana göre" diyerek devam eder. Oyunun "dost düşman herkesin ardından dolaplar çeviren" başkarakteri Barabas Makyavelizm'i temsil etmektedir. Shakespeare ise gerek oyunlarındaki Makyavelist karakterler gerekse Machiavelli'nin ismini kötülükle özdeşleştirilmesiyle (kötülüğüyle nam salmış, canı *Mach-evil*) bu geleneğin oluşumuna katkıda bulunmuştur (Abramson, 2013: 181, 208; Skinner, 2000: 1).<sup>4</sup> Keza Machiavelli'nin yaşadığı yüzyılda gelişmeye başlayan ve 18. yüzyılda Prusya kralı Büyük Frederik'in kitabına dek yükselen "anti-Makyavel" edebiyatından söz etmek gerekir.<sup>5</sup> Büyük Frederik'in *Anti-Makyavel*'i şöyle başlar: "Spinoza'nın kitabı inanç öğretisinde ne ise Makyavel'in *Prens* adlı kitabı ahlak öğretiminde odur" (2016: 17). Prusya kralı Spinozacı panteizmle Machiavelli siyasetini bir tür tehlikeli "hayalet" e dikkat çekmek üzere aynı bağlamda değerlendirmektedir. Kiliseden anti-Makyavel edebiyatına yaratılan bu söylem geleneği sonucunda, popüler kültürde Makyavelizm düşünür Machiavelli'nin önüne geçmiş, akademik çözümlenmeleri bile etkisi altına almıştır. Yakın dönemde geleneğe yapılan uzman katkılarında biri ise siyaset filozofu Leo Strauss'un "kötülüğün öğretmeni" Machiavelli'si olmuştur (1978: 8-14).

Machiavelli düşüncesini basitleştirerek yorum üzerinde bir tekel kuran Makyavelizm literatürü bu şekilde özetlenebilir. Buna karşılık imaj askıya alınıp düşünce bütünlüklü biçimde çözümlendiğinde, Machiavelli'nin modern siyasal düşüncenin ilk klasikleri olarak kabul edilen yapıtları kendi tarihsel özgünlükleri içinde kavranabilecektir.<sup>6</sup> Batı siyasal düşünceler geleneğinin başında Platon'un *Devlet*'i ve Aristoteles'in *Politika*'sı yer alır; gelenekte kırılmayı temsil eden *Prens* de yayımlanmasından kısa bir süre sonra gündeme bomba gibi düşerek siyaset klasikleri içinde kendi yerini edinmiştir. Bu yeri tam olarak teşhis edebilmek için Machiavelli düşüncesi ile Machiavelli imajı arasındaki açıklığa dikkat çekmek gerekir. Yazının sonraki bölümlerinde bunu yöntem, insan doğası ve başlangıç kavramları aracılığıyla yapmaya çalışacağız.

### Machiavellici Yöntem Sorunu

Machiavelli'nin tartışmasız biçimde belirli bir yönetime sahip olduğu düşünülmüştür. Bunun nedeni büyük olasılıkla -bilimin bir yöntemi gerektireceği varsayımıyla- Machiavelli düşüncesine atfedilen bilimsellik ve modern siyaset biliminin kuruculuğu vasfıdır.<sup>7</sup> Denklem basittir: Madem modern anlamda bilimseldir, o halde modern bir yönetime de sahip olmalıdır. *Prens*'in XXIV. bölümü devletin devamlılığının (*mantenere lo stato*) koşullarını belirlerken kısa bir siyasi reçete sunuyor gibi görünür: "(Prens) yeni bir prensliğe hayat verdiği, onu iyi kanunlar, iyi ordular ve iyi örneklerle donatıp güçlendirdiği için şanı da ikiye katlanacaktır" (2023: 136). Bununla birlikte, Machiavelli'nin her durum için (geçerli) kuralları içeren bir siyaset sanatı el kitabı yazdığını ya da kendisinden bir yüzyıl sonra yaşayan İngiliz siyaset filozofu Thomas Hobbes'un (1588-1679) bilimsel ruhuyla yeni bir bilimsel yöntem temelinde geliştirilmiş ve geçerliliğini bu yöntemde bulan yeni bir siyaset bilimi ve "sivil felsefe"nin kurucu yazarı olduğunu söylemek zordur (Mansfield, 1996a: 272; Althusser, 2010). Machiavelli yöntemi yücelten analitik "modern bilim devrimi" öncülerinden ayrılır. Hobbes'un çağdaşı René Descartes (1596-1650) gibi ilk modern filozoflardan farklı olarak sağlam yargılara varmak amacıyla "yöntem üzerine konuşma" yazmaz. Descartes (1997) *Yöntem Üzerine Konuşma*'nın ilk bölümünden itibaren doğal ışığımızı karartarak aklın gerçek bilgiye ulaşmasını engelleyen tüm unsurları yolundan ayıklamak üzere apaçık ve kesin bir yöntem önerir. Machiavelli'nin "yöntem" i bu düzeyde bir kesinlik de taşımaz. Daha doğru bir ifadeyle, yöntemden bahsettiğinde de, söz konusu olanın koşullardan soyutlanmış tek bir yöntem olmadığı anlaşılmaktadır. Örneğin olgun Machiavelli'nin *Floransa Tarihi* kitabında yöntem genellikle siyaset pratiğindeki birtakım uygulamalara işaret etmek üzere ve tekil değil çoğul ("yöntemler") olarak geçer. Machiavelli siyasetin devingen ve çokbiçimli dünyasını kavramak için tek bir yöntemin geçerli olamayacağını anlatır gibidir. *Söylevler*'de ise en azından iki yöntem olduğu söylenir: Kaçınılması gereken özel yöntemler ve tercih edilmesi gereken kamusal yöntemler. *Söylevler*'e bakıldığında ortaya çıkan şudur: Machiavelli için geçerli yöntemler bulunuyorsa da bunların birçoğu Romalılar'ın sahip oldukları siyasi erdem sayesinde (*virtù*) "kendi zekâları tarafından, taklit edecekleri bir örnek olmaksızın" keşfedilmiştir (2017a: 296).

Roma "geleneği" göz önünde tutulduğunda Machiavelli'nin geleneğe karşı soyut aklı savunan bir modern rasyonalist olmadığı da anlaşılır. Akıl tek belirleyici olamaz çünkü siyasette tutkular, irade ve ihtiyaçlar önemli bir rol oynar: "(Beşeri eylemler sahasında) aklın sizi zorlamadığı çoğu şeye ihtiyaçlar zorlar" (Machiavelli, 2017a: 50). Machiavelli insanı bir akıl varlığı olarak tanımlamaz. Machiavelli düşüncesinin 20. yüzyılda liberal rasyonalist siyasete karşı "siyasetin yeniden keşfi"nde kilit rol oynamasının nedenlerinden biri de budur.<sup>8</sup>

<sup>4</sup> İngiliz tiyatrosunda Machiavelli imajının oluşumu hakkında ayrıntılı bilgi için bkz. (Praz, 1973; Stark, 1930).

<sup>5</sup> Anti-Makyavel literatürünün Botero'nun *Devlet Akli (Della Ragion di Stato)* kitabının 1589'da Venedik'te yayımlanmasından sonraki oluşumu için bkz. (Bireley, 2017: xiv-xxxvi).

<sup>6</sup> Buradaki "modern siyasal düşünce" ifadesi, daha çok -Platon'dan Aristoteles'e ve ortaçağ düşüncesine köklü bir siyasal düşünce birikimini temsil eden- "klasik siyasal düşünce"den farklı bir yaklaşımın ortaya çıkışını vurgulama amacını taşımaktadır.

Machiavelli'nin "modernlik" i konusu ise tartışmalıdır. Machiavelli'nin siyasal düşüncesini modern bilim-felsefe "devrimi" ile kapitalist "büyük dönüşüm"ün siyasal biçimi olarak ya da "modernliğe doğru bir dönüm noktası olarak nitelemek son derece yanıltıcıdır." Benzer bir yorum için bkz. (Wood, 2016: 58).

<sup>7</sup> Bu konuda bilinen en iyi örnekler, Croce (2019) ve Cassirer'in (1974) Machiavelli literatüründe klasikleşen yorumlarıdır.

<sup>8</sup> 20. yüzyılda siyasal olanın ya da siyasetin kendine ait özerk bir dünya olarak keşfi hakkında özet ama faydalı bilgi için bkz. (Vergin, 2003: 89-109).

Belki de Machiavelli düşüncesini kavramanın en iyi yolu rasyonalizm-irrasyonelizm ikiliğinin ötesine geçmektir. Machiavelli soyut akla inanmış bir rasyonalist olmasa bile bir irrasyonelist de sayılmaz. Fransız filozof Maurice Merleau-Ponty “Machiavelli Üzerine Not” başlıklı makalesinde Machiavelli’nin değerlerin gerekli ama yetersiz olduğunu söylerken haklı olduğunu belirtir (akt. Corcuff, 2008: 25). Bunu akıl için de yinelemek mümkün: Akıl gerekli ama yetersizdir. Machiavelli’de akıl rasyonalist modernler kadar kesin güvenceler sağlayan yetilerin alanı değildir. Siyaset evrensel aklın atadığı değişmez ön temeller tarafından belirlenmemiştir. Siyasette farklı koşullar farklı çözümleri gerektirdiğinden ancak sınırlı (ama etkin) bir akıl düşüncesi geçerli olabilir. *Söylevler* “yöntem(ler)” sözcüğüyle dolup taşar fakat sözgelimi Machiavelli yozlaşmış devletlerde siyasal özgürlüğün veya özgür bir siyasal örgütlenmenin nasıl sürdürüleceği konusunu ele aldığı bölümde (I, 18) şöyle yazar: “...(B)unun için bir kural ileri sürmek neredeyse imkânsızdır, çünkü kuralı yapabilmek için yozlaşmanın değişik derecelerini göz önüne almak gerekir” (2017b: 91).

Soyut aklın kırılabilirliği Machiavellici siyasetin belli bir anlamda “trajik” olduğunu düşündürür.<sup>9</sup> Siyaset aklın yargı gücünün mutlak bir temel olarak koyutlanmadığı, hem korkutucu hem de ümitvar bir açıklığın alanıdır. Bu alan eski Yunan tragedyalarında “trajik antropoloji”yi açıklamak üzere, hayranlık uyandırıcı ama aynı zamanda ürkütücü, tek kelimeyle tekinsiz insan varlığına işaret etmek üzere kullanılan “*deinos*”u hatırlatır.<sup>10</sup> Akıl siyasetin belirlenimsiz doğası tarafından yıpratıldığından aklın şaşmaz evrensel ilkeleri ya da doğal ışığı şaşmaz çözümler sunamaz.<sup>11</sup> Bu nedenle, prensin eğitimi ne Platoncu filozofların ne Aristotelesçi soylu yurttaşların ne de Ortaçağ boyunca özgür insanlar için öngörülen özgür sanatlar eğitimine (*artes liberales*) benzeyecektir. Hatta Quentin Skinner’ın (2014: 136-155) belirttiği gibi, Machiavelli, prensin erdemini geliştirmek üzere en iyi eğitimi tasarlayan hümanist öncülerden ayrılır. Prens entelektüel eğitimi *Prens*’te hızlıca değinilen bir konudur. Machiavelli XIV. bölümde prensin eğitimi için tarih okumasını önerir. Prens tarihteki büyük adamların eylemlerini okuyup siyasal başarısının nedenlerini öğrenecektir.

İlginç olan şu ki, Isaah Berlin ve Maurice Merleau-Ponty gibi farklı dünya görüşüne sahip yorumcuların birleştikleri nokta Machiavelli’nin özgünlüğünü oluşturan öğelerin başında üslup ve yöntemin geldiğidir. Berlin “Machiavelli’nin Özgünlüğü”nde *Prens*’in Rönesans

düzyazısının iyi bir örneği olarak, “duru, özlü ve keskin” üslubundan söz ederken, Merleau-Ponty Machiavelli’nin “politik berraklık”ını vurgular. Herhalde üslubu mümkün kılan ya da onunla bağlantılı olan bir yöntem de olmalıdır. Nihayetinde *Prens*, en yalın anlatımıyla, koşullara bağlılık gösteren bir dizi siyaset kuralından bahseden bir kitaptır. Kitabın ithaf bölümündeki “alt tabakadan değersiz bir adam olarak prenslerin yönetimine kural getirme” açık sözlü bir ifade olarak görülür (2023: 26). *Söylevler*’de “yeni”ye vurgu yaparken özellikle yeni yollar, biçimler ve yöntemlerden söz eden de Machiavelli’dir (2017a: 21).

*Prens*, Machiavelli’nin idari ve siyasal görevler üstlendiği Floransa Cumhuriyeti’nin yönetimini ele geçirmiş olan ünlü Medici ailesinin üyesine ithafla başlar.<sup>12</sup> Machiavelli kitabın bu ilk kısmında yöntemini açıklar. Siyasal düşünür Machiavelli’nin yöntemi, deneyim ve tarihi esas alan karşılaştırmalı bir bakış açısına dayanır. Başka bir ifadeyle, siyasetçi ve diplomat Machiavelli’nin uzun ve yoğun siyasal yaşamından türer, antıklara dönüşle birleşir: “Yılların birikimiyle edindiklerim arasında, çağımızın meselelerine dair uzun bir tecrübeyle ve bunları eskilerin yapıp ettikleriyle sürekli karşılaştırarak okumak suretiyle öğrendiğim...” (Machiavelli, 2023: 25-26). Kendisine atfedilen diğer bütün tanımlardan (nesnellik, tarafsızlık, olguculuk, soğukkanlılık vs.) önce, yöntemin birinci ilkesi, belli bir tarihsel mesafeden çağdaş siyasal olayları antiklerin eylemleriyle karşılaştırmalı bir biçimde çözümlenektir. Bu ilke sadece *Prens*’i açıklamaz, aynı zamanda *Söylevler* ve *Savaş Sanatı*’nı da aydınlatır. *Söylevler* siyasal deneyim ve antıklara siyasal dönüş vurgusuyla başlar; *Savaş Sanatı*’nın ithaf kısmı da ilkeyi benzer bir bağlamda yeniden ifade eder: “Devlet kurarken, siyasal yönetimleri sürdürürken... antik örneklere başvurmak” (Machiavelli, 2017a: 22); “antik dönemde yapılan işleri sevenlerin aldıkları türden bir hazzın da katkısıyla savaş sanatı üzerine öğrendiklerimi yazmaya karar verdim” (Machiavelli, 2018: 14-15).

Gelgelelim Machiavelli *Prens*’te bir konuyu açıkça öne çıkarır. Bunu yöntemin ikinci ilkesi olarak düşünebiliriz: “Büyük adamların icraatlarıyla ilgili bilgi(mden daha değerli bir şey bulamadım)” (2023: 26). Kitabın bu başlangıç (ithaf) bölümünde “prens”in temel alındığının altı çizilir. Bu noktada *Prens* ile *Söylevler*’in yolları bir ölçüde farklılaşır. Machiavelli, *Prens*’i ithaf ettiği Mediciler’den bir devlet görevi alma umudunu yitirdiğinde yazmaya başladığı *Söylevler*’in ithaf kısmında amacının prenlere hitap etmek olmadığını belirtir: “Söz konusu

<sup>9</sup> Berlin’in Machiavelli düşüncesini açıklamak için kullandığı “değerler çatışması” buna benzer bir yorum olarak düşünülebilir: “Machiavelli bana gerçek bir değerler çatışmasına işaret eden ilk kişi gibi görünüyor” (2009:70). Fakat Machiavelli’yi yukarıda ifade ettiğimiz trajik siyaset bağlamında düşünmek konuyu “değerler çatışması”nın ilişkili olduğu liberal çoğulculuk kavramının ötesinde düşünmeye de olanak sağlar.

<sup>10</sup> Eski Yunan tragedyası uzmanları Vernant ve Vidal-Naquet “trajik antropoloji”yi (ya da trajik insanı) tragedyalarda geçen *deinos* sözcüğünden hareketle şöyle tanımlarlar: “Tragedyanın *deinos* olarak nitelendirdiği, hem ustaca düşünüşüyle tüm doğaya egemen olan hem kendini yönetemeyen, hem ileri görüşlü hem kör, hem suçlu hem masum, hem fail hem meful olan, anlaşılmaz ve yoldan

çıkan yaratık” (Vernant ve Vidal-Naquet, 2012: 27). Fakat trajik antropolojideki insan varlığının tekinsizliğinin Türkçe çevirilerde genellikle doğru karşılık bulmadığını da belirtmeliyiz. Örneğin Sophokles’in antropolojisindeki *deinos* Türkçeye aktarılırken insan varlığının tekinsizliği çeviride biraz hafifler, insan daha çok hayranlık uyandırıcı yanıyla tanınır. Trajik antropolojiye tragedyalardan bir örnek için bkz. (Sophokles, 2016: 14).

<sup>11</sup> Hannah Arendt ve Claude Lefort gibi yorumcularının Machiavelli düşüncesinde buldukları siyasetin yeniden dönüşü perspektifi bu bağlamla yakından ilgilidir. Bu iki 20. yüzyıl yorumcusunun Machiavelli hakkındaki düşüncelerinin karşılaştırılması için bkz. (Bumin, 2014: 81-95).

<sup>12</sup> Medici ailesi ve Floransa’daki etkisi üzerine bkz. (Parks, 2021)

ettiklerim prensler olmadı” (2017a: 18).<sup>13</sup> Bu ithafın *Prens*’in ithaf edildiği Medici yönetiminden statü olarak farklı kişilere, Floransa Rönesansı’ndaki etkili çevrelerden biri olan, hümanist ve cumhuriyetçi Orti Oricellari grubunun düzenleyicisi Cosimo Rucellai’ye yapıldığını belirtmeliyiz.<sup>14</sup> *Söylevler*’in odak noktası prensler (ya da monarşi) değil cumhuriyet rejimidir. Temel değerler açısından bakılırsa, *Prens*’teki başlangıç varsayımı güvenlik (prens devleti kurması, koruyup sürdürmesi) (*mantenere lo stato*) iken, *Söylevler*’in temel değeri siyasal özgürlüktür (*vivere libero*) (Skinner, 2000: 54-87; Skinner, 2014: 174).

Machiavelli’nin antikler ve çağdaşları karşılaştırmalı biçimde ele alıp merkezine prensleri koyması Rönesans’ta hâkim olan retorik sanatın özelliklerinden biridir. Antiklere -özellikle de Roma’ya- yönelmenin bir Rönesans insanı olan Machiavelli için sürgünde tinsel bir kaçış ya da çağının fırtınalı siyasi havasından uzak, sığınacak bir liman görüldüğü zamanlar olmuştur muhakkak. Machiavelli *Mektuplar*’ında sürgünde geçirdiği akşam vakitlerindeki ütöpik anı antik dönem insanların huzuruna çıkmaya benzetir (2011: 175-176). Fakat mevzu bununla sınırlı değildir. Antikler Machiavelli’de çoğu zaman çağdaş siyaseti değerlendirecek bir ölçüt sağlar. Machiavelli *Söylevler*’in önsözünde antik örneğin değeri sorununu ele alırken, antiklere dönüşün edebi ve sanatsal çizgisine, yani bugün Rönesans olarak bildiğimiz akımın egemenliğine karşı antiklere siyasi dönüşün oldukça cılız bir eğilim teşkil ettiğini anlatır (2017a: 22). Machiavelli’nin tutumu Rönesans dönemindeki hâkim eğilimden farklı bir çizgidir. Yöntemin üçüncü ilkesi bu bağlamda kendisini gösterir. Machiavelli *Prens*’in en önemli bölümlerinden biri olan XV. bölümde “diğerlerinin yazdıklarından ayrıldığı”nı belirttikten hemen sonra amacının okurun işine yarayacak şeyler yazmak olduğunu, bu nedenle imgelem ürünü (ideal) yönetimlerden söz etmek yerine “fiili gerçeklik”e (verità effettuale) uzanacağını yazar (2023: 96).

Düşünce tarihinde çok mürekkep harcanmış olan “kötülüğün öğretmeni” Machiavelli imajlarının (“Makyevalizm”in) kaynaklarından biri kitabın bu bölümüdür. Geniş açıdan bakıldığında, sorunun temel nedeni büyük bir gelenekte yaşanan kopmadır. Platon’un *Devlet* ve *Theaitetos* gibi diyaloglarında “Tanrıya benzemek” olarak belirlediği ilke, Aristoteles’in teorik bilgiğe verdiği ayrıcalıklı değer tarafından pekiştirilmiş, bu geleneğin mirasçıları olan Farabi ve Thomas Aquinas gibi filozoflarca yeniden ifade edilmiştir. Machiavelli’nin Floransalı hemşehrisi Dante Alighieri (1265-1321) *Monarşi*’de bu geleneği özetler: “Diğerlerini en iyiye

yönlendirmek isteyen biri, kendi de en iyiye meyletmış olmalıdır” (2017: 89). Bu gelenekte, bir pratik bilgelik kavramı bulunsa bile, genel olarak bakıldığında “fiili gerçeklik” oluş ve bozulmuş dünyasına dayalı bir alçalmadır. Machiavelli ise, ideal siyasi rejimler ve onların kuruluşu için gerekli ideal gerçekliklerden kaynağını alan erdemler belirlemek yerine “fiili gerçeklik”e bakmamız gerektiğini söyler. Machiavelli’nin burada hangi filozofları kastettiği (Platon’dan Aristoteles ve Cicero’ya) çokça tartışılmıştır. Bununla birlikte asıl önemli olan düşüncesini kavramak açısından kritik önem taşıyan bu cümlelerde neyin kastedildiğini anlamaktır. Burada olup biten şey, idealist filozofun hakikat rejimi ile toplumsal alan arasındaki “antik antagonizma”nın çözülüşüdür. Hannah Arendt’in “Hakikat ve Siyaset” makalesindeki şu cümleler Machiavelli’nin “fiili gerçeklik” kavramını da izah eder: “Felsefi hakikat tekil haldeki insanlarla ilgili olduğundan doğası gereği siyaset dışıdır” (1996: 296). Hangi filozof kastedilmiş olursa olsun, genel olarak bakıldığında, Machiavelli antiklerin idealizminin ana fikri olan “hakikat”in gayri siyasi ve potansiyel olarak siyaset karşıtı doğasına dikkat çekmektedir. Bu siyasal alanı (vatanını) antik filozofların insanın merkezi olarak yücelttikleri ruhundan çok sevdiğini yazan Machiavelli’nin düşüncesinin özet bir anlatımıdır: “Vatanımı (patria) ruhumdan çok seviyorum.”<sup>15</sup>

Machiavelli siyaseti bir tiyatro sahnesi olarak görür. Tiyatro sahnesi olarak siyaset anlayışı, -Dante’nin *Monarşi*’de özetlediği- geleneksel yaklaşımın özel-kamusal birliğini parçalar.<sup>16</sup> “Kötülük öğretmeni” Machiavelli portresinin en büyük nedenlerinden biri, bu parçalanma sonucunda özel ve kamusal hayata ait erdemlerin birbirinden ayrılması ve kamusal erdemlerin öncelik kazanmasıdır.<sup>17</sup> Platon’un en güçlü temsilcisi olduğu klasik felsefe erdemlerin bütünlüğü ve çelişmezliği fikrini temel alır. Tragedyaya açılan düşünsel savaşın nedeni de budur. Tragedyanın dayandığı fikir erdemlerin çatışmasıdır (MacIntyre, 2001: 214-215). Örneğin Sophokles’in *Antigone*’sinde çatışan taraflar çatışan erdemleri sergilerler. Kral Kreon kamusal bir erdemi Antigone ise özel alana ait bir erdemi cisimleştirir. Machiavelli, özel-kamusal birliğinin dağıldığı yerde erdemleri de ayırt eder ve ülkenin özgürlüğü gibi kamusal erdemleri üste yerleştirir.

Machiavellici sahne, hiyerarşik olarak üstte yer alan başka bir âlemin değerlerinin yansıtıldığı ikincil bir mekân değildir. Hiyerarşik olarak düzenlenmiş geleneksel evren anlayışının bütün varlıkları bir sıradüzene göre bağımlı

<sup>13</sup> Skinner, *Söylevler*’in tarihlendirilmesi konusunda Hans Baron’un görüşünü aktarır. Baron, Machiavelli’nin *Prens* ve *Söylevler* üzerinde birlikte çalışmaya başladığı yönündeki yaygın varsayımı reddeder. Buna göre, Machiavelli önce *Prens*’i yazmış, 1513’ün sonuna doğru tamamlamış, kısa süre sonra da *Söylevler*’i yazmaya başlamıştır (2014: 135, 171). *Söylevler*’in önsözü de bu konuda bir ipucu verir. Bkz. (2017a: 18).

<sup>14</sup> Floransa, tıpkı diğer ortaçağ Kuzey İtalya kent-devletleri gibi “senyör egemenliğinin olduğu Batı feodal modelinin istisnasıydı” (Wood, 2016: 54).

<sup>15</sup> “amo la patria mia più dell’anima.” İngilizce çevirisi: “I love my country, more than my soul.” Machiavelli’nin *Orta Elçilikler-Mektuplar*

başlığıyla tercüme edilen eserindeki Türkçe çevirisi: “Memleketimi ruhumdan çok seviyorum” (2011: 309). Buna karşılık, Machiavelli’nin “patria”sı, İngilizce “country” ile Türkçe “memleket”ten farklı olarak “vatan” biçiminde siyasi düşünceler literatürüne yerleşmiştir. Bu kısmı “vatan” olarak tercüme etmezsek *Prens*’in sonunda tutkulu bir biçimde dile gelen “vatanın asaleti”nin yüceltilmesi (patria nobilitata) deyişinin siyasi anlam dünyasını tam olarak kavrayamayız.

<sup>16</sup> Tiyatro ile kamusal yaşam ve siyaset arasındaki bağlantılar üzerine daha fazla bilgi için bkz. (Mollaer, 2020).

<sup>17</sup> Bu konuyu en iyi kavrayanlardan biri Berlin’dir. Bkz. (Berlin, 1980)

hale getiren “büyük varlık zinciri” çözülmeye başlamıştır.<sup>18</sup> Siyasetin başka bir âlemi taklit ettiği geleneksel mimetik model yıkılmıştır (Mollaer, 2020). Machiavelli’yi Platon’dan Aristoteles’e Farabi’den Thomas Aquinas’a, klasik siyasi düşünceden olduğu gibi, prenslere ideal erdemlerin görüntüsünü sunmayı amaçlayan “prenslerin aynası” literatüründen farklılaştıran, yönteminin farklılığıdır.<sup>19</sup> Klasiklerin kutladıkları teorik bilgelik ve yaşam tarzı bundan böyle prene tavsiye edilemez. Prens siyasi başarının temelini fiili gerçeklikte ve somut koşulların somut bir biçimde çözümlenmesinde bulacaktır.

Machiavelli’nin yönteminin üçüncü ilkesi, bazen göklere çıkarılan bazense acımasızca yerilen, fakat hemen her durumda Machiavelli’nin “siyasi gerçekçilik”i olarak anılan şeyin özünü teşkil eder. Eleştiri çok daha iyi bilinir: Olan ve olması gereken, olgu ve ideal arasındaki açıklığı kapamak. Strauss (2017) gibi Machiavelli eleştirmenleri pozitivist olguculukla tarihsicilik arasında bir bağlantı kurarak modernliğin yozlaşma tarihinin kaynağına bu tür bir anlayışı yerleştirirler.<sup>20</sup> Vilfredo Pareto (1848-1923) ise İtalyan faşizminin üniversitelerinde *Prens’in* bilimsel değerini vurgularken Machiavelli düşüncesinin benzer bir yönünden yola çıkmaktaydı (Griziotti, 2017: 2007: 259). Diğer yandan, Ernst Cassirer, *Prens’in* “fiili gerçeklik”le ilgili bölümünü Machiavelli’yi yeni siyasi bilimin kurucusu ve siyaset biliminin Galileo Galilei’si (1564-1642) yapan şey olarak yorumlamıştır. Cassirer’e göre, Machiavelli, kendisinden önceki siyasi düşüncenin merkeze yerleştirdiği sıradüzeni ya da hiyerarşik dizgeyi yerle bir etmişti. Klasik filozoflardan Hristiyan düşünürlere siyasetin ilahi veya göksel merkezi ilkesinin geçerliliğini koruduğu bir dönemde “fiili gerçeklik” ilkesi bir dinamit gibi patlamıştır. Machiavelli’nin yaptığı, klasiklerin aşağı ve yukarı dünya ayırımının yerine siyasi yaşamın kendi yapısına sahip “olguları”nı koymaktır. Böylece Machiavelli siyasetteki hareketleri modern bilim devrimi öncülerinin cisimlerin hareketlerini inceledikleri gibi incelemiş ve yeni bir bilimin “kurucusu” olmuştur (1974: 116-119). Cassirer yine de bu bilimci Machiavelli’ye şerh düşer ve Machiavelli’nin biricik amacının siyasi olguları açık ve kesin bir şekilde betimlemek olmadığını ekler.

Antonio Gramsci benzer bir şerhi pozitivist Machiavelli yorumlarına karşı cepheyi oluştururken eklemiştir. Gramsci, Luigi Russo’nun (1892-1961) Machiavelli’yi “siyasetin sanatçısı” olarak ele alan çalışmasına atıf yapar.<sup>21</sup> Floransalı düşünür, siyasetin pozitivist ya da olgularla sınırlı bilimcisi değil sanatçısıdır. *Prens* siyasi olguların soğuk analizi olmaktan uzaktır. Onda rasyonel öge mitosla sanatsal biçimde kaynaşır. *Prens* siyasi

birlikten yoksun bir tarihsel koşulda kolektif irade yaratma arzusu olarak incelenmelidir ki, bu arzu zorunlu olarak rasyonel-irrasyonel ya da olan-olması gereken ayrımlarını kutuplaştırmaktan çok bütünleştirmekle başarılabilir. Gramsci, Machiavelli’nin fiili gerçeklik anlayışını *Prens’in* son bölümündeki tutkulu düşünürden koparak inceleyemeyeceğimizi söyler. Kitap böylece tutkunun (irrasyonelin) kendisine akılsal (rasyonel) bir dayanak bulduğu, olgucu ya da pozitivist bilim anlayışının çerçevesinde kalınarak anlaşılacak bir bilim anlayışına sahip “siyasal manifesto” olarak çözümlenir. *Prens* sadece siyaset bilimci olmayan, “güçlü tutkuların adamı”nın kitabıdır. Böyle birinin salt olgularla sınırlı kalması beklenemeyeceğinden Machiavelli’nin fiili gerçeklik anlayışı ister istemez “olması gereken” boyutunu kapsar (Gramsci, 2011: 135-188). Machiavelli gibi fiili güç ilişkilerini değiştirerek yerine yenisini koymak isteyen biri olgulara karşı olması gerekene yüz çeviremez.

### İnsan Doğası

Metafizik bir tözün özelliklerine sahip değişmez doğa ya da insan doğası, klasik siyasi düşünceden modern siyasi düşünceye başlıca gündemlerden birini teşkil etmiştir. Modern siyasi düşüncenin kurucularında siyasetin belirli bir insan doğası anlayışına dayandırılması üzerine ısrarlı bir temellendirmeye karşılaşıyoruz. Keza siyasetin insanları harekete geçiren ya da onları edilgen kılan duygularda veya bir tür “psikoloji”de temellendirilmesi gerektiği anlayışı *Politik İnceleme* kitabında Machiavelli’yi takdirle anan Spinoza’da da görülür (Mollaer, 2023a: 172).

Popüler Makyavelizm imajı, insan doğası hakkında söylev veren, insan doğasına yönelik evrensel varsayımlar ileri süren ve insanın doğası gereği kötücül olduğunu iddia eden bir siyasi düşünür portresine dayanır. Bu imaj, Machiavelli’nin Augustine’in Hristiyan kötümserliğinin sekülerleştirilmiş bir biçimini ortaya koyduğu ve kendinden sonra siyaset felsefesinin kilit isimlerinden Hobbes’un “insan insanın kurdudur” biçiminde özetlenen kötücül insan doğası yaklaşımıyla koşturduğu yönünde varsayımları da içerir. Machiavelli düşüncesinde “insan doğası”nın siyasi düşüncenin en karmaşık konularından biri olduğunu teslim etmek gerekir. Bununla birlikte, basit gibi görünen bu sorunu karmaşıklaştırmakta ya da içkin karmaşıklığının altını çizmekte de yarar vardır.

Hızlı bir Machiavelli okuması *Söylevler* ve *Prens’t*e Makyavelizm imajını destekleyecek bazı kısımlar olduğunu anlatır. Machiavelli *Söylevler’in* ilk iki kitabının önsözünde imajıyla özdeşleşen bir insan tasarımından söz eder.

<sup>18</sup> “Büyük varlık zinciri” eski Yunan’dan modernliğe Batı düşüncesinde kozmoloji, ontoloji, metafizik ve siyaseti biçimlendirmiş büyük fikirlerden biridir (Lovejoy, 2023).

<sup>19</sup> “Prenslerin aynası” (*specula principum*), genel olarak bakıldığında hümanizmin ahlaki erdem anlayışıyla uyumlu bir biçimde, prenslere ahlaki erdemler (virtus) kazandırmak amacıyla “ideal bir görüntü sunan”, erken Ortaçağ’dan Rönesans’a kadar etkili olan ve Machiavelli’nin yaşadığı 15. yüzyılın ikinci yarısında parlak çağına ulaşan, eski bir eğitsel ve edebi türdür. Skinner, Machiavelli’nin *Prens’ini* prenslere yazılan tavsiye kitapları ve “prenslerin aynası” yazınıyla karşılaştırarak, tavsiye literatürüne bir katkı olduğunu ama

aynı zamanda bu türün “kendisinde bir devrim yaratmış”ını yazar (2014: 145-155).

<sup>20</sup> Strauss Machiavelli üzerine başka bir çalışmada Machiavelli düşüncesinin iki boyutuna dikkat çekmiştir. Buna göre, Machiavelli’yi sadece bir “bilimci” olarak ele almak yanıltıcıdır. Bilimsel bakış açısından hareket eden Machiavelli değer yargılarını ele almakta isteksizken, Machiavelli düşüncesinin diğer boyutunu oluşturan yurtsever Machiavelli değer yargılarına dayanır ve normatiftir (1978: 11).

<sup>21</sup> Arendt, Machiavelli’nin *virtù’sundaki* “virtüöz-lük”e işaret ettikten sonra siyasetin sanat olarak değerlendirilmesine yönelik yaklaşımı ve icra sanatlarının siyasetle ilişkisini çözümler (1996: 208-209).

Floransalı düşünür I. kitabın başında söze “insanın kısıncı doğası” belirlemesiyle başlar (2017a: 21). II. kitabın önsözünde ise “insanın istekleri doymak bilmez; çünkü doğa onlara her şeyi arzulara gücü ve isteği verirken talihin onlara arzularına ulaşmaları için verdiği güç küçüktür” diye ekler (2017a: 216). İnsanların kötüye olan eğilimine dair belirleme *Söylevler*’in bu konuda en çok alıntılanan kısımlarındandır: “Bir devlet planlayan ve onun için yasalar düzenleyen kişinin, insanların kötü olduklarını ve özgür hareket alanı buldukları zaman ruhlarındaki kötülüğe göre davranacaklarını önceden varsayması gereklidir” (2017a: 36).<sup>22</sup> Machiavelli burada insanları iyi yapan şeyin zorunluluk olduğunu söyleyerek devam eder. Söylemeye bile gerek yok, *Prens*, insan eylemlerinin temel yönlendiricisinin güç kazanma arzusu olduğuna dair örneklerle doludur. Machiavelli *Prens*’in özellikle XVII. bölümünde “insanlar için şöyle bir genelleme yapılabilir” diye başlar ve insan doğasına yönelik Makyavelizm imajına konu olan belirlemeler yapar (2023: 102).

Fakat Machiavelli’nin eserlerine yönelik bütünlüklü bir okuma konuyu biraz karmaşıktır ve bu imaja karşı öğelerin de var olduğunu gösterir. *Prens*’in X. bölümünde “insanların doğası”ndan şu şekilde söz eden de Machiavelli’dir: “İnsanların doğası öyledir ki, kendilerine yapılan iyilikler kadar kendi yaptıkları iyilikler için de gönül borcu hissederler” (2023: 76). Bu konuda Machiavelli’nin eserlerinden başka benzer örnekler bulmak zor olmaz. Bu örneklerin hemen her biri Makyavelizm imajında tanınmaz hale gelmiş bir Machiavelli’yi temsil ederler: Halkın amaçlarının seçkinlerden daha şerefli olduğunu (2023: 70), yöneticinin bir “gönül bağı” kurduğu insanların nankörlük etmeyeceğini (2023: 128), iyi bir yöneticinin halkın gönlünü kazanacağını (2023: 30), halkın nefretini kazanmanın en büyük yönetsel kusur olduğunu (2023: 75, 98, 100, 104), Agathokles gibi “alçaklıkla prens olanlar”ın egemenlik kazansalar bile onurlu olmadıklarını (2023: 63-68), mümkün merteye iyiden sapılmaması gerektiğini (2023: 107), yeni düzen kuran prensin kazandığı şanın yanında topluluğunun da refahını sağlayacak bir siyasal biçim getireceğini (2023: 142-146), iyi eylemlerin baskı ve zulmün başardığından çok daha fazlasını başarabildiğini (2017b: 422), iktidarda kalmak için sadece fiziksel güç ve zorba yöntemler kullanan yöneticinin acınacak halde olduğunu (2017b: 85), halkı bitip tükenmez cezalar ve korkuyla huzursuz eden yönetimin zararlı olduğunu (2017b: 167), iyi bir yöneticinin kendi kişisel çıkarları için değil kamu yararı adına faaliyet gösterdiğini (2017a: 466)<sup>23</sup> söyleyen ve “halkın gözleri”nin açılmasından söz eden (2017b: 173) Machiavelli. Fakat bu konuda asıl önemli olan ampirik olarak örnekleri arttırmaktan çok kuramsal bir çözümleme geliştirmektir.

Machiavelli’de “insan doğası”nı onun “fili gerçeklik” yönteminden yalıtma imkânsızdır. Fiili gerçeklik yöntemi, tek yanlılığı temel alamayacağından, bir siyasi birlik oluşturmayı amaç edinen önderin insanların kötü olduklarını varsayması gerektiğini ileri sürerken insanların (“gönül borcu”nda olduğu gibi) olumlu özelliklerini de varsayar. Bunun anlamı, Machiavelli düşüncesinde insan doğasının kötülüğünü keskin saptamanın bir insanlıca buyruktan ziyade Machiavelli’nin yöntemi ya da *ragione*’u gereğince de zor olduğudur. Machiavelli’nin “racon”u (*ragione*) insanları oldukları ve hatta olabilecekleri gibi değerlendirmeyi de gerektirir.<sup>24</sup>

Yine de çok az yorumcu basmakalıp yargıları aşip sorunun gerçek özünü kavrayabilmiştir.<sup>25</sup> Makyavelizm portresi bir hususu gözden geçirir: Machiavelli’nin “doğa”sının karmaşıklığı. Machiavelli imajı basite indirgenmiş ve mutlak biçimde kötücül bir insan doğasında ısrar etmesine karşın Machiavelli düşüncesinde insan doğası daha karmaşıktır. Machiavelli düşüncesinin çelişkileri ya da ikililiğinin de bunda rol oynadığı düşünülebilir. Harvey Mansfield’a göre Machiavelli Hristiyanlığın Tanrıya tabiyetle tanımladığı insan doğasını püskürtmek amacıyla başka bir tür doğanın değişmezliğinde ısrar eder. Buradan çıkan görüş, şeylerin aynılığı ve dolayısıyla modernlerin antikler taklit etmelerinin onaylanmasıdır. Fakat Machiavelli antiklerin taklidini kesin bir buyruk gibi koymaz. Antiklerin taklit edilmesinin yetersiz olduğunu, onları geliştirmek gerektiğini düşünmeye başladığı andaysa tutumu değiştirmeye başlar ve doğanın değişmezliği yerini insani erdemlerin esnekliğine bırakır. Machiavelli, politik olarak, çoğu prensin farklı doğaya ve karaktere sahip olduğunu, prenslerle halkların da birbirinden farklı mizaçlarının bulunduğunu düşünür (Mansfield, 1996: xl-xli)

Bu tutum toplum sözleşmesi teorilerindeki “doğal durum” ve insan doğası tasavvurlarıyla birebir örtüşmez. Machiavelli’den bir yüzyıl sonra yazan Hobbes bilimin kesinliklerine sahip mekanik bir insan doğası sabitlemek üzere bir başlangıç noktası önerir. Bu “sivil toplumun dışında insanın durumu”nu belirleyen başlangıç noktasında insanın doğal durumu ve doğası açıklanarak egemenliğin gerekliliği ortaya konulur (Hobbes, 2018: 21). Doğal durum “herkesin herkese savaşı”dır. Bu savaşın nedeni “insan doğası”na içkin olan, başta kendini koruma dürtüsü olmak üzere, rekabet, güvensizlik ve şan ve şeref gibi “doğal duygular”dır (Hobbes, 2001: 94). Devletin amacı da “insanların doğal duygularının zorunlu sonucu olan o berbat savaş durumundan kurtulmaktır” (2001: 127).

Burada temel sorun, Leo Strauss’un teşhis ettiğiinden daha derindedir. Strauss, “Machiavelli’nin politik öğretisinde her şeyin etrafında dönüp durduğu şey şan-şerefken, Hobbes’un politik öğretisinde bu şey, güçtür”

<sup>22</sup> Machiavelli Francesco Guicciardini’ye gönderdiği bir mektupta (17 Mayıs 1521) cennete giden yolun cehennemi iyi bilmekten geçtiğini yazar (2011: 246).

<sup>23</sup> Patricia Springborg, *Söylevler*’deki (I, 26) Kral Davut tasvirinden hareketle (“ihtiyacı olanlara zenginlikler bahsetti ve zenginleri eli boş gönderdi”) Machiavelli düşüncesinin “Doğulu” ve Platoncu adil kral imgeleri geleneği içinde de düşünülebileceğini söyler (2020: 143). Daha fazla bilgi için bkz. (Mollaer, 2023a: 176).

<sup>24</sup> Machiavelli’de *ragione* (akıl, mantık, yöntem) hakkında daha fazla bilgi için bkz. (Mollaer, 2023a: 179-180)

<sup>25</sup> Marshall Sahlins gibi eleştirel bir antropolog dahi Machiavelli’yi bütün bir Batı düşüncesindeki insan doğası anlayışının modern uğrağına indirger ve -Quentin Skinner ve Antonio Gramsci’nin özenle ayırt ettiği- çağdaşı Guicciardini’nin düşüncesiyle özdeşleştirir (2012: 81).



diye yazar (2017: 98-99). Buna karşılık Machiavelli'nin "politika bilimi" ile 17. yüzyılın -Hobbes'un da öncülerinden biri olduğu- yeni doğabilimi arasındaki "hısmılık"tan bahsederken farklılığı kapatır (2017: 96). Oysa Hobbes'un mekanik bilimin kesinlikleri iddiasıyla belirlediği değişmez insan doğası kavramına karşılık Machiavelli "yaklaşıklıklar dünyası"nın insanıdır.<sup>26</sup> Hobbes kaynakların kıt, ihtiyaçların sınırsız olduğu bir kıtlık ekonomisi varsayımına dayanırken, Machiavelli *Söylevler*'deki devlet kurucusunun kötücül varsayımı iddiasının ardından "zorunluluk"un insanları iyi yaptığını söyleyerek devam eder: "Bu nedenle, açlığın, yoksulluğun insanları çalışkan; yasaların da iyi yaptığı söylenir" (2017a: 37). Hobbes'un bahsettiği, kendisini ve türünü büyük yıkıma götürecek bir doğaya sahip olduğundan kayıtsız şartsız bir egemenlikle denetim altına alınması gereken insanın, Machiavelli'ninki iyi düzenlenmiş bir yönetimin (özellikle de cumhuriyetin) yozlaşmamış yurttaşlarıdır.

Machiavelli bir yanda hümanistler gibi soyut "insan"dan diğer yandaysa somutluğu dikkate alan bir siyasi düşünür gibi "halklar"dan bahseder. İnsanı ampirik bir çoğulluğa mutlak olarak dağılmadan tanımlayabileceğimiz bazı özellikleri vardır. *Söylevler*'de çağdaş insanların antiklerin başarılarını devralabileceklerini belirtmek amacıyla şöyle yazar: "İnsanlar her zaman bir ve aynı doğayla doğarlar, yaşarlar ve ölürlər" (2017a: 72). Öte yandan *Prens*'in VI. bölümünde başka bir bağlamda söylediği gibi "halkların tabiatı değişkendir" (2023: 50). Machiavelli bazen de soyut ve özsel bir kötülükten değil somut ve siyasal kötülükten söz etmeyi yeğler. *Söylevler*'in "Halkın Günahlarına Prensler Neden Olur" başlığını taşıyan bir bölümünde sorun insanın kötücül/günahkâr doğası değil prenslerin kötülükleri biçiminde belirlenir (2017a: 463). Dolayısıyla Machiavelli'de insan doğasının teklifi ya da bütünselliği -en azından ikiye- bölünüp dağılır. "Prenslerin doğası" ve "halkların doğası." Machiavelli Aristoteles'in (2018: 159) insan doğasına yönelik ("insan doğası gereği politik bir hayvandır") anlayışını paylaşmaz. Machiavelli'ye göre sadece az sayıda insan politiktir (Mansfield, 1996b: 237). *Prens*'in Sivil Prenslikler" başlıklı IX. bölümüne göre çokluğu oluşturan diğerleri yönetmek yerine hükmedilmemek isterler (2023: 69). İlki önderlerin, ikincisi halkın "doğa"sıdır. Bu iki doğa türdeş değildir. *Prens*'in ithaf bölümünde prenslerin doğasını bilmek için halktan biri, halkın doğasını bilmek içinse prens olmak gerektiği vurgulandığında (2023: 26), "doğa"dan farklı "doğalar"a geçeriz.

Bazı siyaset kuramı yorumcuları insan doğası kavramının siyasetin temelinde yer almasının kaçınılmaz olduğunu ileri sürerler. Siyasal alanı kurucu bir mimari imgeden yola çıkarak tasarlayan Machiavelli açısından bunun verili olduğu düşünülmüştür. Machiavelli kurucu mimara inşa (ya da konstrüksiyon) hedefine varabilmek için kullanacağı "malzeme"nin kötü olduğunu ya da (hangi koşullarda iş gördüğüne bağlı olarak) olabileceğini varsayması gerektiğini öğütler. Siyasi yapı kötücüllük varsayımında belirtilen yıkıcı potansiyel taşıyan öğeleri denetim altında tutacaktır. Machiavelli'nin insana yönelik tözsel kötümserlikten çok

siyasal eylemi insanların iyicilliği değil kötücüllüğü varsayımına dayandıran "ihtiyat kabilinden bir varsayım"dan ve "antropolojik ihtiyatlılık"tan söz ettiğini ileri süren, Machiavelli'yi "siyasette etik tedirginliğin düşünürü" olarak gören yorumcularının da bulunduğunu belirtelim (Corcuff, 2008: 24).

Ayrıca söz konusu "insan doğası"nın niteliğini sorgulayan yorumcularına göre, Machiavelli, tıpkı Tanrıyla değil daha fazla (insan yapımı bir Tanrı olarak) dinle ilgili olması gibi, doğanın kendisiyle fazla ilgilenmez; onun asıl ilgilendiği "doğa"nın insanlara nasıl görüldüğüdür (Mansfield, 1996a: xxxviii). Machiavelli, büyük bir tarihsel dönüşüm dalgasının, yani Aristotelesçi döngüsel kuramlardan ilerlemeye doğru geçişin ortasında yazar. Modernliğin muhafazakâr yorumcuları bu dönüşümü, Platon ve Aristoteles gibi klasik filozofların siyasete atfettikleri olumlu güçten modernlerin negatif siyaset anlayışlarına geçiş olarak yorumlamışlardır. Buna karşın, bahsedilen dönüşüm, klasiklerin insan doğasının sabitliğine yönelik anlayışlarının sınırlarının aşılması ve "insan doğası"nın esnekliği ve biçimlendirilebileceği yaklaşımıyla çok daha farklı bir yaratıcı politika anlayışının ortaya çıkması anlamlarına da gelir.<sup>27</sup> Hatta bu nedenle, Machiavelli için öncelikli olan, belirlenmiş bir insan doğası yerine yeni siyasetin olağanüstü çeşitliliği ve prensin kim olduğu yerine nasıl yönettiğidir: "Machiavelli, siyasetin insan doğası tarafından belirlenemeyecek kadar çeşitli olduğunu düşündüğünden, temel gerçek onun için *kimin* yönettiği olamaz. Bunun yerine, prensin *nasıl* yönettiğidir" (Mansfield, 1996b: 238).

Bu yeni siyasetin çokbiçimliliğinin belirlenmiş insan doğası kavramını ötelediği varsayımından hareketle, Machiavelli imajındaki "insan doğası"nın yeni bir bakış açısıyla sorgulayabiliriz. Machiavelli klasikler (Platon ve Aristoteles) gibi insana mutluluğa (eudaimonia) ulaşması için belli erekler ve yetiler lütfeden doğa tasarımını paylaşmaz. Fakat Hobbes gibi modernlerin soyut ve sistematik doğa kuramlarıyla da tam olarak uyuzmaz. Machiavelli, insanın yanı sıra halklardan ve farklı siyasal sınıflardan da söz eder. Halkların karakteri değişiktir; farklı sınıflar da farklı mizaçlara sahiptirler. Yönetici kötücüllük varsayımından hareket etmelidir ama her somut ("fiili") politika, insan, halklar ve siyasal sınıflar konusunda bağlama ve koşullara bağlı siyasalar üretecektir. O halde her koşul için tek bir insan doğasından söz etmek yerine şeylerin doğası üzerinde konuşmalıyız. Diğer bir deyişle, dikkatle çözümlenmesi gereken diğer konu, "insan doğası"ndan mı yoksa *Floransa Tarihi*'nde ("...dünyevi şeylerin sabit kalmasına doğa izin vermez..." biçiminde) ifade edilen "şeylerin doğası"ndan mı bahsedildiği sorusudur. Şeylerin doğası Machiavelli'nin örtük evren ve doğa anlayışında açıklık kazanır: "Eyaletlerin, yaptıkları değişiklikler sonrasında düzenden düzensizliğe, sonra yeniden düzensizlikten düzene geçmeleri alışlageldik bir durumdur. Zira dünyevi şeylerin sabit kalmasına doğa izin vermez. Doğal sınırına ulaşan ve daha fazla

<sup>26</sup> "Yaklaşıklıklar dünyasından kesinlikler evrenine geçiş" Alexandre Koyré'nin modern bilim devrimini tanımlamak üzere kullandığı kalıptır (Koyré, 2013: 27; 35). Ayrıca bkz. (Mollaer, 2023b: 27-84).

<sup>27</sup> Benzer bir yorum için bkz. (Mansfield, 1996a: 115).

yükselemeyecek olan her şey aşağı inmeye mahkûmdur. Aynı şekilde, sıkıntı çeke çeke en dibe inen hiçbir şey artık daha dibe inemeyeceği için zorunlu olarak yükselmeye başlar. Yani devamlı iyiden kötüye iniş, kötüden iyiye çıkış döngüsü mevcuttur. Çünkü erdem huzuru, huzur tembelliği, tembellik nizamsızlığı, nizamsızlık yıkımı doğurur; aynı şekilde, yıkımdan düzen, düzenden erdem, ondan da görkem ve bahtiyarlık doğar” (Machiavelli, 2022: 348). Machiavelli *Söylevler*'de siyasal önderliğin orta yolu sürdürüp muhafaza edemeyeceğini ifade ederken doğamızın buna müsaade etmeyeceğini belirttiğinde “şeyler”in ve “insanlar”ın doğası arasında bir ilişki kurulmuş olur (Machiavelli: 2017a: 438). Alan Ryan insan doğası üzerine yazısında bu konuya kısa da olsa önemli bir katkı yapar: “Machiavelli'nin siyaset anlayışında insan doğası kuramı pek az etkiye sahiptir. Daha çok şeylerin doğası önemlidir. İktidarının kökenleri düzmece olan bir yönetici, üst sınıfların kıskançlığı ve hoşnutsuzluğuyla karşılaşacağını bilmelidir. Bu sav, ayrıntılı bir insan doğası kuramına değil, bir gözleme dayalıdır... insan doğasının kötücüllüğü yönündeki bu varsayım Machiavelli'nin kuramında öteki yazarların yapıtlarındaki işlevi görmez... Machiavelli'nin siyasal kuramının temel önermesi asla değildir” (1994: 403)

Machiavelli'nin konumunun karmaşıklığına dikkat çektikten sonra başka bir soruyla devam edebiliriz: Machiavelli acaba “yozlaşmaya açıklık”tan mı söz etmektedir? Bu kavram cumhuriyetçi düşünce geleneğine aittir (Pettit, 1998: 274-276). Özetle, yozlaşmaya açıklık, sabit insan doğası kavramından farklı olarak, meseleyi siyasal kurumlar ve siyasal geleneklerle ilişkilendirir. Burada varsayılan yozlaşma, insanın tözsel doğası nedeniyle değil siyasal kurum ve geleneklerin bozulmasıyla ortaya çıkar (Mollaer, 2023a: 181). Yozlaşmaya açıklık kavramı *Prens*'in XXIII. bölümünde görülebileceği gibi insan doğası kavramındaki genellik ya da evrenselliği koşullandırır: “İnsanlar iyi olmalarını gerektirecek bir neden yoksa her zaman kötü olup çıkarlar” (2023: 135).<sup>28</sup>

Buradaki temel sorun, Machiavelli düşüncesindeki yozlaşma kavramının genel ve sistematik bir kötümserliğe dayandığı iddia edilen insan doğası kavramıyla ne ölçüde uzlaştığıdır. Cumhuriyetçi gelenek açısından yozlaşmaya açıklık keyfi yönetime sapma (tiranlık) ve ortak iyi yerine özel çıkarların dünyasına boğulma biçiminde tezahür eder. Cumhuriyetçilik bir taraftan insana yönelik nispeten iyimser bir görüşe sahiptir (iyi cumhuriyetler iyi yurttaşlarla kurulur); diğer taraftansa siyasal geleneklerin, insanın, halkların, yönetimlerin yozlaşabileceği varsayımını da yedekte tutar (en iyi cumhuriyetler bile yozlaşmaya açıktır). Machiavelli *Söylevler*'in “bozulmuş şehirler”i ele aldığı bir bölümünde söz konusu gelenek (buoni customi) konusunu yozlaşma açısından merkeze yerleştirir (2017a: 93-97). *Buoni customi*, iyi düzenlenmiş

bir yönetimin sivil temeli olan adetler, gelenekler, ahlak kurallarıdır. İyi düzenlenmiş bir yönetim istikrarını buna borçludur. Yozlaşma çoğu zaman geleneklerdeki bozulmayla kendisini gösterir. Geleneklerdeki bozulma ise (kamusal) erdem kaybıyla koşuttur. Machiavelli Titus Livius okumaları sırasında büyük olasılıkla Roma tarihindeki yozlaşmanın nedenlerini görmüş ve bunu Floransa ve İtalya'nın koşullarıyla karşılaştırmıştı. Titus Livius *Roma Tarihi*'nde Sezar'ın “kraliyet onuru”nu yeniden canlandırma tasarısını anlatırken Batı cumhuriyetçiliğinin sözlüğündeki yozlaşma kavramına dair ilk belirlemelerden birini yapar: “Cumhuriyetçilik gururu, çoğu insanın ruhunda artık bulunmuyor olsa da...” (2011: 38). Titus Livius yozlaşmaya yönelik genel bir çerçeve çizer: “(Bu dönemde) Vatansızlık önemsiz, kişisel ve aile çıkarlarına teslim edilmişti... Gurursuz ve egoist karakterler vatansız ve vatandaşlık erdemlerinin yerini almıştı. Her yerde ruhsuz vücutlar!” (2011: 136, 197). Bu Titus Livius'tan İbn Haldun'a uygarlık, sanatlar, ticaret, sanayinin gelişmesi, sınıfsal farklılıkların keskinleşmesi ve kamusal ruhun çöküşü arasında ilişki kuran bir yozlaşma ve toplumsal-siyasal değişim kavramıdır.<sup>29</sup>

Machiavelli, Skinner'a göre, Batı siyasal düşüncesindeki iki büyük geleneğin birinin temsilcisidir. Modern siyasal düşünce tarihinde iyi düzenlenmiş yönetime dair iki başat kuram olagelmıştır. Birincisi, kurumların ve mekanizmaların güçlendirilmesinin etkin bir yönetimin temel anahtarı olduğunu ileri sürer. İkincisi ise kurumları düzenleyen insanların yozlaşması durumunda en ideal kurumların bile fayda sağlamayacağını, fakat insanlar erdemliyse kurumların ikincil hale geleceğini iddia eder: “Hükümet mekanizmasından ziyade, yöneticilerin, halkın ve yasaların ruhunun ayakta tutulması gerektiğini vurgulayan (Machiavelli ve Montesquieu'nün en büyük temsilcileri olduğu) gelenek budur” (Skinner, 2014: 64). Bu Machiavelli'nin yozlaşma düşüncesidir. İyi kurumlar gerekir ama yozlaşmayı bertaraf etmek, iyi siyasal gelenekler, -sonradan Montesquieu'nün popülerleştireceği- “kanunların ruhu”nun güçlendirilmesi ve erdemin yaşatılmasıyla mümkündür. Erdem siyasi nitelik kazanmamışsa, toplumsal olarak nesnelleşip bir yurttaş erdemine dönüşmemişse veya önceden erdeme sahip bir topluluk sonradan yozlaşmışsa, erdemi kendi bünyesinde cisimleştirmiş, “kötülüklerin kaynağını derinlemesine gören” basiretli ve yenilikçi bir siyasal önder cumhuriyeti başlangıçlarına götürerek yozlaşmadan kurtarmaya çalışır (Machiavelli, 2017a: 96).

Sonuç olarak, Machiavelli'nin insan doğası anlayışını değerlendirirken bunları göz ardı edemeyiz. Machiavelli, kimi zaman bilimsel, evrensel ve kesinliklere dayalı değişmez bir insan doğasından bahsediyor görünür, ancak düşüncesinin bütünlüğü göz önünde tutulduğunda, koşulların, zamanın, tarihin ya da çevrenin belirleyici gücünü de “fiili gerçeklik” olarak çözümlenmeye dahil eder.

<sup>28</sup> Philip Pettit cumhuriyeti “bir özgürlük ve yönetim kuramı” olarak temellendirmeye çalıştığı kitabında cumhuriyeti denetlemek başlığı altında şöyle yazar: “İnsanoğlunu yozlaşabilirliğine karşı önlemler almak gereklidir: Çoğu insan etkin biçimde yoz olmasa ve erdemi

tanıyıp izinden gitmeye çok yatkın olsa da, güçlü ayartıcılara karşı savunmasız kaldığında yozlaşabilir” (1998: 357).

<sup>29</sup> Titus Livius Max Weber'den çok önce bir tür “büyübozumu”nu etkili bir biçimde anlatan ilk yazarlardandır: “Medeniyet yükseldi... her şey ilerleme gösterdi... Fakat eski büyü(sü) yok olmuştu” (2011: 197).

Bahsedilen koşullar, siyasi açıdan bakıldığında, iyi yasalar, iyi ordular, iyi kurumlar, iyi siyasi geleneklerdir. Bunlar insanların "iyi olmalarını gerektirecek zorunluluk" koşullarıdır. Bunlar olmadığında, insanlar ve halklar yozlaşır (Mollaer, 2023a: 181). Machiavelli'nin düşüncesi böyle okunursa çok daha iyi kavranacaktır: Yozlaşmaya açıklık – yozlaşma – yozlaşma koşullarında siyaset. Bu durumda insan doğasının Hobbesçu kesinlikleri yerini, insanların, halkların, toplumsal ve siyasal sınıfların sahip olabildikleri ama belli koşullarda kaybedebildikleri, kaybedince de yozlaşmanın pençesine düştükleri bir yetinin varlığına doğru bizi götürmektedir: Siyasi erdem (*virtù*). Siyasi erdem Machiavelli düşüncesinin anahtar kavramlarından biri olarak siyasi yozlaşmanın üstesinden gelebilmenin yollarını gösterir.<sup>30</sup> Dahası, siyasi erdem Machiavelli düşüncesinde "doğa" bahsinin ortaya çıktığı bir başka alanı gözler önüne serer. Çünkü *virtù* en yalın anlatımıyla, "kendi doğasına söz geçirebilen" ve böylece devleti kurup devamlılığını sağlayabilen siyasal önderliğin erdemidir (Machiavelli, 2011: 123). Dolayısıyla erdem doğasını yöneterek *yeni* olanı başlatma meziyetine işaret etmektedir.

## Başlangıçlar, Devlet ve Şiddet

### Yeni Başlangıçlar ve Kuruluşlar

Machiavelli düşüncesi ile Machiavelli imajları arasındaki farkları çözümlenmenin en iyi yollarından biri şiddet sorununu ele almaktır. Machiavelli'de şiddet sorunu yenilik, başlangıçlar ve kuruluş sorunlarıyla yakından ilişkili olduğundan bu izleklerin tek tek ele alınması ve birbiriyle ilişkisinin kurulması gerekir. Zira Machiavelli düşüncesinde şiddet esas olarak yeni başlangıçların ve kuruluşların nesnel şiddetidir.

Machiavelli düşüncesinin yeniliği konusunda bir görüş birliğinden söz edilebilir.<sup>31</sup> Machiavelli'nin yarattığı tepki siyasi modernliğin tartışmalı bir kurucusu olmasındandır.<sup>32</sup> Machiavelli'nin başta *Prens* olmak üzere tüm çalışmalarına derece derece sirayet etmiş bir "yeni"-*yenilik* vurgusu dikkatli okurlarının gözlerinden kaçmamıştır. Daha önce belirttiğimiz üzere, *Söylevler*'in önsözünde yeni yollar ve yöntemlerden söz edilir; eserin anahtar tamlaması "yeni düzen"dir (*ordini nuovi*). *Prens*'in bir fikir olarak ilk kez geçtiği *Mektuplar*'da "yeni bir prens" için yazıldığını görürüz (Machiavelli, 2011: 176). Keza *Prens*'te en fazla geçen sıfatlardan biri "yeni"dir. İthaf kısmında kitabın yeniliği ima edilir ama metinde belirgin biçimde ilk kez birinci bölümde bu konuya yer verilir: "Yeni prenslikler" (2023: 28). Bunlar mirasa dayanmayan prensliklerdir ve

kendi içlerinde de "tamamıyla yeni" ve karma özellikler taşıyan prenslikler olarak ikiye ayrılırlar. II., III. ve VI. bölümlerde siyasetin güçlüklerinin bu yeni prensliklerde ortaya çıktığı ifade edilir ve yeniliğin temel unsurlarıyla sonuçları incelenir. *Prens* aslen bu "yeniliği" konu edinecektir (2023: 48).

*Prens*'in VI. bölümü yeni sıfatının tamlamasını ve gerçek ağırlık noktasını belirler: "Yeni düzen ve yöntemler" (*nuovi ordini e modi*). 7. bölümde aynı sorun eskiden kopuş biçiminde yeniden belirlenir: "Eski düzenleri yeni usullerle yenilemek" (2023: 61). Machiavelli'nin siyaseti eski ve yeni arasındaki ip üzerine yerleşmiştir. Prens siyasi başarısı gerilimli bir ipte yeni siyaseti yaratabilmesine bağlıdır. Siyasetin zorlukları yeni düzeni kaçınılmaz bir biçimde yaratmanın ve bunun için başvuru yöntemlerin zorluklarıdır. Machiavelli zorluklara karşı iyimserdir. *Prens*'in son bölümünde İtalya'nın ihtiyaç duyduğu "yeni prens" (Principe nuovo) ortaya çıkması için koşulların olgunlaştığını söyler. Yeni prens, İtalya'yı "ayağa kaldıracak", bunu "kendi icat ettiği yeni düzen"le yapacaktır (2023: 144). Yeni prens için zorluk olarak görünen şey aynı zamanda ona itibar kazandıracak olan "yeni düzen" icadıdır.

"Yeni" sözcüğünü bu kadar merkeze alan bir düşünürün, kuruluşlardan, kuruculuktan ve başlangıçlardan söz etmemesi beklenemezdi.<sup>33</sup> Kuruluş ve kuruculuk izlekleri yenilik ile yakından ilgilidir. Fakat yenilik Machiavelli'nin çok konuşulan "modernliği"yle de kesiştiğinden kuruluş ve kuruculuk izleklerini ayrıca ele almakta fayda var. Çünkü yenilik modernlikle ilişkili görülsün bile, her modernlik yaklaşımı kuruculuk ile ilgili olmayabilir. Örneğin, 18. yüzyılın İskoç Aydınlanması filozofları bir yenilik ya da modernliğin öncüsü olmalarına karşı kuruculuk temasıyla ilgili değildirler (Gordon, 2020: 137-177). "Sivil toplum" kavramıyla bahsettikleri yeniliğin bir kurma edimi ile değil insanlığın evrimindeki kendiliğinden oluşumlarla ortaya çıktığını düşündükleri için kuruculuk izleğine olumsuz yaklaştıklarını da ekleyebiliriz. İskoç Aydınlanmacıları, beşeri faaliyetlerinin kendiliğinden bir düzene tabi olduğunu ve bir "gizli el" tarafından -kurucu olmayan bir yolla- düzenlendiklerini varsayarlar. Bu anlayış, Roma tarihinin cumhuriyetçi yorumunu yapan, Roma'nın yükselişi ve çöküşünün nedenlerini esasen siyasal özgürlüğün kazanılması ve kaybedilmesi biçiminde açıklayan *Quattrocento* (15. yüzyıl) başı hümanistlerinden ve siyaseti merkezî insan faaliyeti olarak konumlandıran Machiavelli'den epey farklıdır. Machiavelli yeniliğin siyasi bir kurma edimini gerektirdiğini düşünen "devrimci" düşünürler

<sup>30</sup> Machiavelli'nin yozlaşmanın önlenmesi ve siyasi erdemin geliştirilmesi tasarısı için bkz. (Machiavelli, 2018: 22).

<sup>31</sup> Machiavelli'nin siyasi düşüncesinin kuramsal ve kozmolojik temelini "bir tür bozulmuş Aristotelesçilik" olduğunu iddia eden Leo Strauss gibi yorumcuları bir kenara bırakırsak. Bkz. (Strauss, 2017: 96).

<sup>32</sup> "Tartışmalı", çünkü Machiavelli 17. yüzyılda modernliği kuran modern felsefe ve bilim devriminin öncesinde yer alır. Öte yandan, bu devrimin çağdaşı ve öncülerinden biri olan Hobbes'un siyasi modernliğin kurucusu olması konusu çok daha az tartışmalıdır. Bu açıdan Machiavelli düşüncesini "bozulmuş Aristotelesçilik" olarak değerlendiren Strauss'un yorumunun yanı sıra onu modern bilim

devrimiyle özdeşleştiren Cassirer'in yorumu da gözden geçirilmeye muhtaçtır. Bunlardan biri Machiavelli düşüncesini olumsuz bir biçimde geriye götürürken diğeri olumlu bir biçimde ileriye taşır ama her ikisi de kendi tarihsel özgünlüğü içinde değerlendirmekten uzaklaşır.

<sup>33</sup> Fakat başlangıç kavramının Machiavelli düşüncesindeki yerine çok az yorumcu dikkat çekmiştir. Bir örnek olarak bkz. (Mansfield, 1996a: 55-79). Machiavelli düşüncesindeki başlangıç kavramının Hristiyan ve muhafazakâr başlangıçtan farkı için bkz. (Mansfield, 1979: 299-300)

kuşağındandır. Kuşkusuz, bu saptama değer koyucu değil betimleyici bir anlam taşımaktadır: Bir yanda evrimci, diğer yanda devrimci düşünürler vardır ve Machiavelli ikinci gruptadır. Arendt *Devrim Üzerine* başlıklı kitabında buna dikkat çeker. Machiavelli'nin düşüncesinde "değişim", "farklılaşma", "başkalaşma" ve "dönüşüm" gibi terimler geleneksel anlamlarından (klasik filozofların rejimlerin döngüsü olarak adlandırılan siyasal değişim kuramlarından) oldukça farklı bir içerikle yer almaktadır: "Onun (Machiavelli'nin) bu terimlere olan temel ilgisi, aslında kararlı, değişmez ve değiştirilemez, kısacası dayanıklı ve kalıcı bir şey arayışından ileri geliyordu. Onu, habercisi olduğu devrim tarihine yakınlaştıran da, kalıcı, sürekli ve dayanıklı bir siyasi yapı inşa etmenin ihtimali üzerine kafa yoran ilk kişi olmasıdır... onun devrim ruhunun öncülü olarak görülebileceğini inkâr etmek zordur" (2012: 44).<sup>34</sup>

Machiavelli'de siyaset yeni bir düzen kurmaya yönelen "kuruluş sanatı" olarak düşünülür (Mairet, 2005: 232). Kuruluş fikrinin en belirgin biçimde ortaya çıktığı kitap *Söylevler*'dir. I. kitap konuyu "şehirlerin başlangıçları" sorunuyla açar (2017a: 24). Bu girişin arka planında - Aristoteles'ten ve İskoç Aydınlanması filozoflarından farklı olarak- şehirlerin doğal bir evrim geçirmedikleri, bir başlangıç ya da kuruluş anına sahip oldukları düşüncesi bulunmaktadır.<sup>35</sup> *Söylevler*'in konusunu oluşturan Titus Livius'un (yaklaşık MÖ 59-MS 17) kitabının adı "kent kuruluştan itibaren" anlamına gelen *Ab urbe condita*'dır. İyi düzenlenmiş yönetim temelde şehrin iyi bir kuruluşa sahip olmasını gerektirir. Titus Livius ünlü kitabında şöyle yazar: "Şehirlerin başlangıçlarına bir değer katmak eski insanların imtiyazlarındandır" (1992: 22). Machiavelli sözü edilen başlangıcı iyi düzenlenmiş bir devletin dayanması gereken özgür kuruluş olarak yorumlar: "Şehirlerin köken olarak özgür olmamaları nedeniyle büyük ilerleme kaydetmeleri... nadiren gerçekleşir" (2017a: 25). Machiavelli'ye göre, Floransa ile karşılaştırıldığında sadece Roma bağımsız ve özgür bir başlangıca sahiptir.

20. yüzyılda başlangıç konusunu hem kendi kuramının hem de siyasi özgürlük kavramının temelini yerleştiren siyaset filozofu Arendt olmuştur. Arendt'e göre, başlangıcın otoritesi, daha açık bir anlatımla "bir kere kurulmuş olan bir şeyin bütün gelecek nesiller için bağlayıcı olduğu" anlayışı siyasi özgürlüğün yaratıcısıdır. *Agere* fiilinden (çoğaltmak ve arttırmak) gelen otorite (auctoritas) söz konusu başlangıcı ya da kuruluşu sürekli çoğaltır. Buradaki özgürlük, özgün anlamıyla, liberal özgürlük kavramından farklı olarak, kentin yönetimi ya da siyasetle ilgilidir. Latince olduğu gibi, özgür olmak ile

başlatmak fiillerinin birbirleriyle ilintili olması, kentin (ya da devletin) yurttaşlarının özgürlüklerinin başlangıç anına sıkı sıkıya bağlı olmasındandır. Kuruluş, merkezi önem taşıyan siyasi eylem olarak, kamusal-siyasi alanı ve siyasi yaşamı mümkün kılar. Özellikle Roma dönemine ait olan bu anlayış, özgürlüğü de kent-devlet ve yurttaşlığın temelini meydana getiren "siyasal bir kavram" olarak yorumlar (Arendt, 2000: 242; Arendt, 1996: 225, 165, 213).

Bu anlamıyla başlangıç yapmak, "geçmişle gelecek arasında" bir siyasal alan açmak ve yeni düzeni başlatmaktır. Machiavelli doğa bilimleriyle ilgilenmez, esasen beşeri eylemler dünyasına odaklanır. Bu dünya, pasif düşüncelerin ya da imgelemin değil dur durak bilmeyen çokbiçimli pratiklerin dünyasıdır. Daha önce bir tür kozmoloji anlayışı çerçevesinde *Floransa Tarihi*'nde (2022: 348) gördüğümüz "şeylerin doğası", *Söylevler*'in ilk iki kitabındaki eylemler dünyasının genel niteliğiyle örtüşür:<sup>36</sup> "İnsanların işleri her zaman hareket halinde olduğu için ya yükselirler ya da düşerler" (2017a: 214, 50). Başlangıç Machiavelli'nin "sürekli hareket halindeki" insan eylemleri dünyasında belli beceriler ya da meziyetlerle bir dahil oluşturur. Bu anlamıyla başlangıç veya kuruluş Machiavelli'nin temel kavramlarından biri olan *virtú*'nun dünya tarihindeki tezahürüdür.<sup>37</sup> Machiavelli başlangıç ve kuruluşun bizi bir kurucunun iradesine ya da edimine götürdüğünü ekler. Bu noktada kurucu fikrine geliriz. Machiavelli, "yöntemin yalnızca tek bir adamdan gelmesi ve böyle düzenlemelerin onun zihninden çıkması gereklidir" diyerek "niyeti kendi çıkarını değil genel iyiyi ilerletmek" olan basiretli bir kurucu fikrine ulaşır (2017a: 60-61).

*Prens*'te bu fikrin karşılığı bizatihi "prens"tir. Kitabın İtalyanca başlığı olan *Il Principe* Latince "princeps"ten gelir ki, *princeps* anayasa hukuku açısından "birinci yurttaş" anlamını taşımaktadır. Roma tarihinde ilk akla gelen Augustus'un "principatus"luğudur. Bazı tarihçiler, Augustus'un anayasa sınırları içinde yönetimini istikrarlı kılmak ve Caesar'ın mutlakçı imparatorluk yönetiminden kaçınmak amacıyla Roma İmparatorluğu'nu anayasal *princeps* (birinci yurttaş) kılıfına bürünmüş biçimde yönettiğini iddia ederler (Cornell-Matthews, 1988: 74-78). Her halükarda *princeps* etkin tek kişi figürünü anlatır. Sonradan krallar ve imparatorlar için de kullanılmıştır. *Princeps*, hukuk dilinde "eşitler arasında birinci" ve "birinci yurttaş" anlamına gelirken, siyaset felsefesi açısından bakıldığında ilk, düzenleyici ve yönetici ilkeye işaret eder. Yunanca *arkhe* gibi kendi başlangıcını kendisinde bulan bir ilke ya da "kendi kendisinden kaynaklanan bir siyaset" (2005: 233).<sup>38</sup>

<sup>34</sup> Hannah Arendt (1996) *Geçmişle Gelecek Arasında* kitabında yer alan "Otorite Nedir?" bölümünde de Machiavelli'yi "bu kelimeyi hiç kullanmamış olmakla birlikte" modern devrimler çağının başında yaşayan ve kuruluş kavramına tayin edici bir önem atfeden bir siyasi düşünür olarak anar. Fakat Machiavelli çeşitli kitaplarında devrim kelimesini kullanır (Mollaer, 2023a: 186-187).

<sup>35</sup> Ayrıca bkz. (Arendt, 1996: 165, 190, 213, 225).

<sup>36</sup> "Biz değişken olan Doğayı taklit ediyoruz" (Machiavelli, 2011: 225).

<sup>37</sup> Machiavelli, *Söylevler*'in II. kitabının önsözünde *virtú*'nun (Asurlular'dan Medler, Persler ve Romalılar'a) dünya tarihindeki çeşitli tezahürlerinden söz

eder (2017a: 215). *Virtú*, Roma'dan sonra, Fransa, Türkiye, Sudan ve Almanya krallıkları ve halkları arasında dağılmıştır. Burada Hegelci tarih felsefesindeki tarihte teleolojik olarak ilerleyen "akıl"dan ziyade bir halkta cisimleşen erdem kavramı söz konusudur. Daha doğrusu, Machiavelli'nin bu kitapta geliştirmeye çalıştığı fikir, salt bir prenste kendisini gösteren erdem yanısıra kolektif bir erdem ve onun karşısı olarak yazışmadır.

<sup>38</sup> Bu konuda ilk yorumlardan biri İtalyan filozof Croce'ye aittir. Croce (2019), Machiavelli'nin yeniliğini siyasetin özerkliği olarak ifade eder. Buna göre, Machiavelli'de siyaset etikten ve hakikat alanından ayrılmıştır.

*Prens*'in ilk bölümü egemenlik sahibi yönetimleri prenslik ve cumhuriyet olarak sınıflandırdıktan sonra prenslikleri ele alır. Prensliklerin temel olarak iki biçimi vardır: (i) soydan gelme prenslikler (ii) yeni prenslikler. Yeni olanlar da kendi içinde ikiye ayrılır: (i) tamamıyla yeni (ii) karma (2023: 28). İşte kuruluş sorunu bu tamamıyla yeni siyasal biçimlerle ortaya çıkar. *Prens*'te sıkça tekrarlanan fiillerden biri "kurmak"tır. "Yeni düzen" -bina benzeri- inşa edilip kurulacak bir nesnedir (2023: 51). VI. bölümde insanların bu düzene inandırılmalarından söz edilir (2023: 51). VII. bölüm ise *Prens*'in siyaset ve kurucu imgesini tüm açıklığıyla gösterir: Mimar. İtalyanca *architetto* (mimar) Latince *architectus*'la ve Yunanca *architekton*'la ilişkilidir. Başka bir deyişle, *princeps*'in (prens) *arkhe* ile bağlantısı *architetto* (mimarın) bağlantısı açısından da doğrulanır. Machiavelli bazen yeni düzen kurmaktan bazen de temelleri kurmaktan söz eder. Yeni düzen kurmak temelleri inşa etmektir: "(T)emellerini önceden atmayan birinin bu temelleri daha sonra oluşturabilmesi büyük meziyet gerektirir, kaldı ki bu iş mimar için meşakkatli, bina için tehlikelidir" (2023: 54).

Mimar Machiavelli'nin siyaseti için en açıklayıcı imgelerden biridir. Mimarlığın veya mimari iradenin felsefenin yapı kurmayı anlatan temel mecazı olarak Platon'a kadar geri gittiği söylenmiştir (Karatani, 2021: 33-34). Siyasette ise bunun miladı Machiavelli olmalıdır. Machiavelli şöyle düşünür: Doğada bir İtalya bulunmaz, İtalya -İskoç Aydınlanması filozoflarının yorumlarının hilafına- kendiliğinden işleyen mekanizmalar tarafından doğal olarak da verilmez, İtalya bir kuruluş ediminin sonucu olarak yaratılmalıdır. Bu doğal bir evrimden çok mimari imgelerle ifade edilen siyasal bir devrimdir. Gerçekten Machiavelli'nin siyasal devrimi kendiliğinden işleyen mekanizmalara inanan bir liberal muhafazakârın tüylerini diken diken edecek cinstendir.<sup>39</sup>

## Devlet

Kuruluş ve başlangıç fikrinin arkasında yatan siyasal teşekkül ihtiyacı, Machiavelli'yi geç Ortaçağ yazarlarının adım adım geliştirdikleri yeni ve ayırt edici bir siyasal organizasyon fikrine götürür: Devlet (lo stato) (Skinner, 1995: 102). Machiavelli, arkadaşı Francesco Vettori'ye sürgün döneminde yazdığı mektuplardan birinde (Aralık 1513) *Prenslikler Üzerine* başlığını taşıyan küçük bir eser kaleme aldığını, kitapta prensliğin ne olduğu, nasıl kazanıldığı, türlerinin nasıl tanımlanabileceği, nasıl elde tutulabileceği ve nasıl kaybedildiğinden bahsettiğini not eder (2011: 176). Söz konusu eser *Prens*'tir. *Prens*'in yayımlanmadan önceki haliyle elimizdeki metin arasında birkaç küçük farklılık olduğu anlaşılıyor. Machiavelli burada Latince başlık vermişken (De Principatibus) *Prens*

İtalyanca yayımlanmıştır. Ayrıca "devlet" gibi hiç bilinmiyor olmasa bile daha az aşına olunan bir kavram kullanmak yerine geleneksel bir terim olan "prenslik"i tercih etmiştir. Oysa *Prens*'in üst anlatısı devlettir. Prenslik, cumhuriyetle birlikte bir devletin aldığı biçimlerden biri, yani bir alt başlıktır. Kaldı ki, Machiavelli söz konusu mektubun sonuna doğru "on beş yıldır devlet sanatı üzerine" çalıştığından bahseder (2011: 177).

*Prens*'in ilk cümlesinde, sözü edilen mektuptaki "prenslik" teriminin yerine "devlet" konulduğunda ("devlet... nasıl kazanılır, elde tutulur, neden kaybedilir...") metnin kendisini açacağını hemen anlarız. *Prens* duru olduğu kadar ilk bakışta zehir zemberek izlenimini veren bir cümleyle açılır: "İnsanlar üzerinde egemenlik kuran ve kurmuş tüm devletler ve hükümdarlıklar ya cumhuriyettir ya da prenslik" (2023: 28). Duru, çünkü egemenlik devletle ilişkilendirilip kitabın ana fikirlerinden biri ifade edilmiştir. Zehir zemberek, çünkü burada geçen iki kelimenin kökleri daha eskiye gitse bile yazar tarafından yeni bir anlamda kullanılmışlardır. Şimdiye kadar çözümlediğimiz üç ana fikirle birlikte ifade edersek: Yöntemin, yeniliğin ve kuruluşun yöneldiği esas terim yeni bir tarzda düşünülmüş yeni bir devlettir.

*Prens*'te "devlet" kelimesi yaklaşık 130 kez geçer. Pek çok siyasal düşünce uzmanı, modern anlamıyla "devlet" teriminin Batı dillerinde on altıncı yüzyılda yerleşmeye başladığını yazar. Burada devlet, klasik siyaset filozoflarının siyasal düzeni tanımlamak amacıyla kullandıkları polis, *res publica*, *civitas* ve *regnum*'dan ayrılan bir fenomeni ifade etmektedir. Devlet, bundan böyle "siyasetin özgül nesnesi" olan kolektif birliği ifade etmektedir (d'Entrèves, 2021: 46-55, 123-132; Vivanti, 2020: 37-43).

Machiavelli düşüncesinde yöntemin üçüncü ilkesi olarak belirlediğimiz "fiili gerçeklik" Platon gibi filozofların ideal devletlerine değil somut biçimde hayata geçirilmesi amaçlanan bir devlete yönelmiştir: "Gerçekte ne görülmüş ne deneyimlenmiş pek çok cumhuriyet ve prenslik hayal edilmiştir" (2023: 96). Machiavelli'de yenilikle kastedilen, yeniliğin doğası nedeniyle "tehlikelerle dolu" olan "yeni devlet" düzenidir (2023: 101). Kuruluşla amaçlanan ise yeni bir devletin temellerinin atılması ve kuruluşudur (2023: 120, 126). Devlet kurmak (fondare lo stato) *Prens*'in "yeni düzen ve yöntemler"le bütünleşen anahtar tamlamasıdır. Machiavelli *Prens*'in VI. bölümünde sonradan kendisine atfedilen tiranlık övgüsüne karşılık verircesine (etik-politik) zorluğun yeni devletin yeni bir düzeni ve yeni yöntemleri gerektirmesinden kaynaklandığına yönelik toplumsal ve siyasal bir açıklama geliştirir (2023: 50).

Machiavelli devrimi denilen bir şey varsa onu meydana getiren yeni devlet tasavvurudur.<sup>40</sup> Floransalı düşünürün yeni'ye ve kuruluş'a yönelik ilgisi devlet'e yönelir. Devlet Machiavelli'de yeni ve kurulan bir siyasal nesnedir. Aynı

<sup>39</sup> Machiavelli'nin düşüncesini "başlangıç" kavramı açısından çözümleyen ender Machiavelli yorumcularından biri olan Mansfield, Machiavelli'de başlangıcın (ya da başlangıca dönüşün) "ne muhafazakâr ne de döngüsel" olduğunu yazar (1996a: 118).

<sup>40</sup> Buna göre, kitaptaki prens, mektuptakinden farklı olarak, egemen bir prensdir ve onun iktidar kullanımı din-dışı ya da dine referans yapmayan bir egemenlikle tanımlanacaktır. Öte yandan, Machiavelli, egemenliğin uygulama alanını keşfetmeye çalışır, onun özünü kesin bir biçimde

kavramsallaştırmaz (Mairet, 2005: 215-244). Başka bir deyişle, Hobbes'tan farklı olarak, Machiavelli egemenliği soyut bir biçimde incelemeyiz. Modern siyasal düşüncenin bu iki öncüsüne karşılaştırmalı olarak bakıldığında, Machiavelli'de kurucu prensin, Hobbes'ta ise soyut ve gayri şahsi bir varlık olarak egemenliğin öne çıktığı görülür. Fakat gayri şahsi veya soyut nitelik kazanmamış olsa bile Machiavelli devlete yaptığı vurguyla modern devlet fikrinin öncülerinden biri sayılır. Mansfield'in notu için bkz. (Machiavelli, 1998: 5).

zamanda yapaydır, doğadan gelmez. İtalya'nın hâlihazırdaki durumunda devlet doğal olarak mevcut değildir, var olan şey, parçalanmış ve birbirine çatışan siyasi birimlerdir. Devlet, bir kurucunun olağanüstü iradesiyle kurulup meydana getirilecektir. Machiavelli, *Prens*'te birkaç yerde organik mecazlara başvurur (2023: 36), çünkü siyasi bütünlüğü insan bedenine benzeten bu mecazlar mevcut İtalyan siyasetinin eleştirisi için önemli bir imkân sunmaktadır: Hastalıklı politik beden. Buna karşılık, Machiavelli, siyasi topluluğun "doğal" olduğu yönündeki köklü Aristotelesçi gelenekten kopar. Machiavelli *Söylevler*'de birey, halk ve devlet arasında benzetme yapmanın yanılıya yol açacağını söyler (akt. Berlin, 1980). Aristoteles *Politika*'da kent-devletin (polis'in) aile, köy gibi topluluklardan evrimleşerek doğal biçimde ortaya çıktığını iddia eder. Machiavelli ise devleti doğada bulunmayan, güç ya da üstün erdeme sahip kurucunun iradesiyle vücuda gelen bir şey olarak ele almakla modern siyasal düşüncede Hobbes ile güçlenecek yapay devlet tasavvurlarının önünü açar. Devlet, yeni, yapay, iradi bir tasarımdır. Tek kelimeyle, Machiavelli'nin devleti sanatsal bir yaratımdır (Burckhardt, 1974: 133).

### **Şiddet: Kurucu Şiddet, Şiddet Ekonomisi ve Şiddet Tekeli**

Machiavelli'nin siyasi düşüncesiyle özdeşleşen şiddet, kuruluşun yeniliği ve devletin yapaylığıyla doğrudan ilgilidir: "Tüm prensler arasında bilhassa yeni bir prensin zalim diye anılmaktan kaçınması imkânsızdır çünkü yeni devletler tehlikelerle doludur" (2023: 101). Eşdeyişle başlangıç sorunu şiddeti çağırır: Devlet doğal bir evrim sonucunda kendiliğinden varlık sahnesine çıkmıyorsa, barışçıl ve aşamalı olarak değil bir şiddet eyleminin siyasal anında (momentinde) kuruluyor demektir. Machiavelli'nin *Söylevler*'inin ilk bölümü bu nedenle "şehirlerin başlangıçları" üzerinedir. Başlangıç temel siyasal sorundur. Prens figürünün zorunluluğu da buradan gelir: Bahsedilen siyasal kuruluş eylemi sadece yetkin bir siyasal erdeme sahip tarihsel kişilikler tarafından gerçekleştirilebilir. Machiavelli *Söylevler*'in (2017a: 60) *Prens*'e en fazla yaklaştığı kısımlarından birinde kuruluş kurucu önderi gerektirdiğini yazar. Yeni bir siyasal düzen kurucu önderliğe dayanmalıdır. Kuruluşu "kendi ihtirasi değil ortak iyi adına" gerçekleştiren, "niyeti kendi soyunu değil anayurdunu ilerletmek" olan kişinin kurucu şiddeti sonuçlar hesaba katıldığında mazur görülebilir. Machiavelli *Söylevler*'in başka bir kısmında prensin "her şeyi yenilemesi"den, "yeni adlarla, yeni güçlerle, "yeni insanlarla, yeni yönetim biçimleri kurması"ndan, "zengini fakir fakiri zengin yapmasından" söz eder. Öyle ki, yeni bir kuruluş "dokunulmadık hiçbir şey bırakmamalıdır" (2017a: 112). Hiçbir toplumsal-siyasal çıkara dokunmadan, eski düzenin yapısını değiştirmeden yeni düzenin kurulması mümkün değildir.

Bu bilinen Machiavelli imajını ister istemez akla getirir: Prens koşullar zorlandığında sevilen biri olmak yerine korkulan biri olmayı yeğlemeli, bunu sağlamak için şiddete

başvurmaktan kaçınmamalıdır (2023: 101-104). Machiavelli konunun temelini gözden kaçırarak tarihçilerin "ikiyüzlü" tutumunu kınar: "Bunu idrak edemeyen yazarlar da bir yandan onun bu icraatına hayranlık duyarken, öte yandan tam da bu icraatı mümkün kılan zalimliğini lanetliyordu" (2023: 103). Bilinen Machiavelli imgelerinin büsbütün yanlış olduğu söylenemez. Benzer "şiddet peygamberi" imgeleri şiddet-politika ilişkisini ele alan Frantz Fanon (1925-1961) gibi düşünürlerle de atfedilmiştir. Fanon'un yorumu Machiavelli'yi yankılar. Fanon *Yeryüzünün Lanetlileri* kitabının çok tartışılmış "Şiddet Üzerine" bölümünde sömürge durumundan kurtuluşu bir yarılma olarak tasavvur eder. Kendi doğal gelişimi ya da evrimi içinde sömürge durumundan kurtuluşa yol yoktur. Sömürgecilikten kurtuluş her şeyden önce yeni bir kültürün, yeni bir siyasetin ve yeni bir insanın yaratılması olması -eski düzenden kopuş- anlamında yapısal şiddeti içerir (Fanon, 2018: 41-110).

Bununla birlikte Makyavelist imajlarda sıkça karşılaşılan tiranik şiddete bir filtre de gerekiyor.<sup>41</sup> Bu konuda siyaset teorisindeki en belirleyici katkılardan biri Sheldon S. Wolin'den gelmiştir. Wolin (2016) Machiavelli'de şiddet-politika ilişkisini anlamak üzere "şiddet ekonomisi" kavramını önerir. Şiddet ekonomisi özellikle *Prens*'in VIII. bölümünün sonunda ifade edilir. Buna göre, şiddet yeni bir şiddeti doğuracak biçimde "günbegün yinelenerek" değil, "enine boyuna düşünüp" sonuçları hesaplanarak "bir anda yapıp bitirilmelidir": "(A)ksi halde her gün yeni bir zulüm ortaya çıkar. Oysa bir prens zulmü günbegün yineleyerek değil, insanların güvenliğini sağlayarak ve iyiliğini gözeterek onların desteğini kazanabilir" (2023: 67).

Keza Machiavelli *Prens*'in XVII. bölümünde "eğer halkın sevgisini kazanamadıysa, nefretlik birine dönüşmeden kendisinden korkulmasını sağlamalıdır; zira bir insandan korkulurken ondan nefret edilmemesi mümkündür" diye yazar (2023: 103). Şiddeti kayıtsız ve keyfi bir biçimde uygulayan önder nefret edilmekten kaçınmaz. O halde, Machiavelli'de şiddet bir "ekonomi"ye tabidir. Bir prensin başına gelebilecek en büyük felaketlerden biri nefret nesnesi haline gelmektir. Machiavelli buna iktidarı alçakça yöntemlerle ele geçirmeyi de ekler. *Prens*'in VIII. bölümünün başlığı "Alçaklıkla Prens Olanlar"dır. Machiavelli buna örnek olarak Sicilyalı Agathokles'i verir. Agathokles'in "acımasızlığı", "insanlık dışı zulmü" ve "ardı arkası kesilmeyen kötülükler"i onun bir siyasal yapı kurmasını sağlar ama asla şan kazandırmaz (2023: 63-68).

Konunun bir başka boyutu, Machiavelli'de siyasal şiddetin aynı zamanda orduda merkezileşmesidir. Öncelikle Machiavelli'de siyaset salt şiddete dayanan bir tekboyutluluktan ziyade ikili bir yapı sergiler. Siyasetin iki temel boyutu vardır: Güç ve ikna ya da *Prens*'in en fazla alıntılanan XVIII. bölümünde prene özelliklerini benimsemesi tavsiye edilen "aslan" ve "tilki" (2023: 106). Buna göre, eğer ikna ile yapabileceğiniz şey için güce, güçle yapmanız gereken şey için iknaya başvuruyorsunuz

<sup>41</sup> Philip Pettit, Machiavelli'nin *Söylevler*'deki cumhuriyetçiliğini tanımlarken bir noktanın altını çizer: "Machiavelli, tirana kulluğu ve

sömürgeleşmeyi köleliğin biçimleri olarak tanımlamakla özgürlük-esaret karşıtlığını başkôşeye oturtanlardan biridir" (1998: 56).

siyaset bilmiyorsunuz demektir. 20. yüzyılın Machiavelli yorumcularından Gramsci ve Althusser bunu “hegemonya”nın işlediği “sivil toplum” ve zora dayanan “politik toplum”, “devletin ideolojik aygıtları” ve “devletin baskı aygıtları” ayrımlarıyla ifade etmişlerdir (Gramsci, 2011; Althusser, 2010: 12-161).

Machiavelli siyasal mücadelenin iki boyutunu iyi kanunlar ve iyi ordular olarak belirler. *Prens*'teki imgelerle yeniden ifade edecek olursak, Machiavelli'nin prens taklit etmesini önerdiği “tilki” yasalara, “aslan” ise orduya karşılık gelir. Machiavelli'nin kastettiği şey “yurttaş asker”e dayanan modern merkezi ordudur (Machiavelli, 2018: 17-54). Machiavelli kendisinden önceki kuşağın hümanist yazarlarının önerisini sürdürür: Paralı ordu eleştirisi (Skinner, 2014: 95). Machiavelli, dönemin İtalya'sında egemen olan paralı ordulara karşı merkezi bir ordunun kurulmasını önerir. Böyle bir ordu ile siyasal şiddet, Weberci devlet tanımını hatırlarsak,<sup>42</sup> “fiziksel şiddetin kullanımını tekelinde (başarıyla) bulduran” bir devlet düzeninin parçası haline gelecektir. Bir başka deyişle, Machiavellici siyaset salt güce değil aynı zamanda yasalara dayanır ve Machiavellici siyasetin iki temel boyutundan biri olarak belirlenen merkezi ordu siyasal şiddetin bir kurumda yoğunlaştığı veya kayıt altına alındığı bir siyasal yapıyı öngörür.

## Sonuç

Bu makalede, Machiavelli düşüncesi ile Machiavelli imajları arasındaki açıklığı ortaya koyup Makyavelizm'i sorunsallaştırmaya çalıştık. Makyavelizm pek çok ima taşısaya bile temelde Machiavelli düşüncesindeki yöntem, insan doğası ve yeni başlangıçların şiddeti bağlamlarından türetilir. Bu nedenle Machiavelli düşüncesini özellikle bu kavramlar aracılığıyla çözümledik.

Machiavelli düşüncesi yöntem olarak “fiili gerçeklik”i temel alır. Fiili gerçeklik sonradan Marksist düşünce içinde “somut durumların somut tahlili” olarak geliştirilmiş bir yaklaşımın nüvesidir. Bu yöntem siyasal olguların pratik içinde gözlemlenmesine dayanır. Machiavelli düşüncesinde insan doğası konusu Makyavelist imajda olduğundan daha karmaşıktır. Machiavelli'nin siyasi öndere ya da kurucuya insanların kötü olduklarını veya olabileceklerini varsayan bir siyasi eylem tasarısı önerdiği doğru olsa bile Machiavelli düşüncesi sistematik bir insan doğası kavramına dayanmaz. Machiavelli düşüncesini popülerleştiren şiddet bağlamı da Makyavelizm imajlarından farklıdır. Machiavelli düşüncesinde bir “şiddet ekonomisi” vardır. Ayrıca şiddet sadece bir siyasi öznenin başvurduğu araç olarak görülmez, şiddet merkezi ordu gibi birtakım “modern” kurumlarda cisimleşmiştir.

Sonuç olarak Machiavelli düşüncesi ile Makyavelizm imajlarının özdeşliğini sorgulamanın faydası üzerine düşünerek makaleyi bitirebiliriz. Machiavelli dostlarının ve düşmanlarının belirttiği gibi modern siyasetin öncüsü ise Makyavelizm imajlarındaki yazar bizi modern siyaset

hakkında da yanlış bilgilendiriyor demektir. Makyavelizm imajlarının yerindeliliğini sorgulamak sadece bir düşünürü kendi özgün konumu açısından değerlendirmek değil, aynı zamanda modern siyaset hakkında bir bakış çarpıklığını bertaraf etmektir. Yeniden yorumlanmış bir Machiavelli bizi modern siyasette egemen olan “siyaset karşıtı ahlakçılık” eğilimlerine karşı ikaz etme işlevi de görebilir.<sup>43</sup>

## Extended Abstract

The way to understand the political phenomenon that some political philosophers describe as the “Machiavellian revolution” is to test the validity of “Machiavellianism” and this intellectual effort can be realized by revisiting the concepts of method, human nature and the violence of new beginnings in Machiavellian thought.

Machiavellianism owes its existence to a powerful process of image creation that has been discursively embedded and institutionalized in the West since the 16th century. The literature of Machiavellianism, which simplifies Machiavelli's thought and establishes a monopoly on interpretation, points to an evil tyrant. On the contrary, when the image is suspended and the thought is analyzed in its integrality, Machiavelli's works, the first classics of modern political thought, can be understood in their historical specificity. Plato's *Republic* and Aristotle's *Politics* are at the forefront of the Western tradition of political thought, and *The Prince*, which represents a break in the tradition, became a bombshell shortly after its publication and earned its place among the political classics. To fully identify this place, it is necessary to draw attention to the gap between Machiavelli's thought and Machiavelli's image.

In this article, we have tried to problematize “Machiavellianism” by revealing the gap between Machiavellian thought and Machiavellian images. Although Machiavellianism carries many implications, it is fundamentally derived from the contexts of method, human nature, and the violence of new beginnings in Machiavellian thought. Therefore, we analyzed Machiavellian thought specifically through these concepts.

Machiavellianism is basically based on an interpretation of Machiavelli's method. It is difficult to say that Machiavelli wrote a manual of political art with valid rules for every situation, or that he was the founding author of a new political science and “civil philosophy”, developed in the scientific spirit of the English political philosopher Thomas Hobbes (1588-1679), who lived a century after him, on the basis of a new scientific method and found its validity in this method. Machiavelli differs from the pioneers of the “modern scientific revolution” who glorified the method. Unlike early modern philosophers such as René Descartes (1596-1650), a contemporary of Hobbes, Machiavelli does not write

<sup>42</sup> “Devlet, belli bir arazi içinde, fiziksel şiddetin kullanımını tekelinde (başarıyla) bulduran insan topluluğudur” (Weber, 2021: 103-152).

<sup>43</sup> Wendy Brown, Machiavelli siyasetini ahlaki ilkeye mutlak iyilik siyasi iktidara ise mutlak kötülük atfeden “siyaset karşıtı ahlakçılık” eğilimine karşı olduğunu yazar (2010: 31-60).

“discourse on method” in order to make sound judgments. *The Prince* is, however, a book that speaks of a set of political rules that depend on the circumstances. Machiavelli explains his method in the first part of the book. The method of the political thinker Machiavelli is based on a comparative perspective based on experience and history. It derives from the long and intense political life of the politician and diplomat Machiavelli, combined with a return to antiquity. Before all the other definitions attributed to it (objectivity, impartiality, objectivity, factuality, cold-bloodedness, etc.), the first principle of the method is to analyze, from a certain historical distance, contemporary political events in comparison with the actions of the ancients. The second principle of Machiavelli's method is the knowledge of the actions of great political figures who have played a role in history. The third principle of Machiavelli's method, which has provoked the most reaction, emerges from the attitude to political reality described in *The Prince*. Machiavellian thought is based on “effectual truth” (*verità effettuale*) as method. Actual reality is the nucleus of an approach that was later developed within Marxist thought as the concrete analysis of concrete situations. This method is based on the observation of political phenomena in themselves.

The popular image of Machiavellianism is based on the portrait of a political thinker who lectures about human nature, asserts universal assumptions about human nature, and claims that human beings are inherently evil. Yet few commentators have been able to transcend stereotypes and grasp the true essence of the problem. The portrait of Machiavellianism misses one point: The complexity of Machiavelli's “nature”. While the image of Machiavelli insists on a simplistic and absolutely malevolent human nature, human nature in Machiavellian thought is more complex. In other words, the issue of human nature in Machiavellian thought is more complex than in the Machiavellian image. Even if it is true that Machiavelli proposes to the political leader or founder a scheme of political action that assumes that people are evil, Machiavellian thought is not based on a systematic concept of human nature. Machiavelli's understanding of politics is based on the assumption of a vulnerability to corruption rather than a systematic theory of human nature.

The context of violence that popularized Machiavellian thought is also different from images of Machiavellianism. The violence identified with Machiavelli's political thought is directly related to the novelty of political organization and the artificiality of the state. In other words, the problem of the beginning calls for violence: If the state does not come into existence spontaneously as a result of natural evolution, it is not established peacefully and gradually, but at the political moment of an act of violence. Therefore, the tyrannical violence often encountered in Machiavellian images also needs to be reinterpreted. As one commentator has noted, there is an “economy of violence” in Machiavellian thought. Another dimension of the issue is the centralization of political violence in the

army in Machiavelli. Politics in Machiavelli exhibits a dual structure rather than a unidimensionality based solely on violence. Politics has two fundamental dimensions: Power and persuasion. In other words, violence is not only seen as a tool used by a political subject, violence is embodied in a number of “modern” institutions. Machiavellian politics is based not only on power but also on law, and the centralized army, one of the two main dimensions of Machiavellian politics, envisages a political structure in which political violence is concentrated or registered in an institution.

If Machiavelli is the pioneer of modern politics, as his friends and enemies claim, then the author of the images of Machiavelli also misinforms us about modern politics. To question the appropriateness of images of Machiavellianism is not only to evaluate a thinker in terms of his unique position, but also to eliminate a distortion of the view of modern politics. A reinterpreted Machiavelli can also serve to warn us against the tendencies of “anti-political moralism” that dominate modern politics.



**Katkı Oranları ve Çıkar Çatışması / Contribution Rates and Conflicts of Interest**

<b>Etik Beyan</b>	Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur.	<b>Ethical Statement</b>	It is declared that scientific and ethical principles have been followed while carrying out and writing this study and that all the sources used have been properly cited
<b>Yazar Katkıları</b>	Çalışmanın Tasarlanması: MÖ (%100) Veri Toplanması: MÖ (%100) Veri Analizi: MÖ (%100) Makalenin Yazımı: MÖ (%100) Makale Gönderimi ve Revizyonu: EKK (%100)	<b>Author Contributions</b>	Research Design: MO (%100) Data Collection: MO (%100) Data Analysis: MO (%100) Writing the Article: MO (%100) Article Submission and Revision: MO (%100)
<b>Etik Bildirim</b>	iibfdergi@cumhuriyet.edu.tr	<b>Complaints</b>	iibfdergi@cumhuriyet.edu.tr
<b>Çıkar Çatışması</b>	Çıkar çatışması beyan edilmemiştir.	<b>Conflicts of Interest</b>	The author(s) has no conflict of interest to declare.
<b>Finansman</b>	Bu araştırmayı desteklemek için dış fon kullanılmamıştır.	<b>Grant Support</b>	The author(s) acknowledge that they received no external funding in support of this research.
<b>Telif Hakkı &amp; Lisans</b>	Yazarlar dergide yayınlanan çalışmalarının telif hakkına sahiptirler ve çalışmalarını <b>CC BY-NC 4.0</b> lisansı altında yayımlanmaktadır.	<b>Copyright &amp; License</b>	Authors publishing with the journal retain the copyright to their work licensed under the <b>CC BY-NC 4.0</b>

**Kaynakça**

- Abramson, J. (2013). Machiavelli'nin Kirli Elleri. Minerva'nın Baykuşu: Batı Siyasi Düşünce Tarihi. Çev. İbrahim Yıldız, Çev. Ankara: Dipnot Yayınları.
- Althusser, L. (2010). Machiavelli ve Biz. İki Filozof: Machiavelli-Feuerbach. Çev. Alp Tümertekin. İstanbul: İthaki Yayınları.
- Arendt, H. (1996). Geçmişle Gelecek Arasında. Çev. Bahadır Sina Şener. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Arendt, H. (2000). İnsanlık Durumu. Çev. Bahadır Sina Şener. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Arendt, H. (2012). Devrim Üzerine. Çev. Onur Eylül Kara. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Aristoteles (2018). Politika. Çev. Özgüç Orhan. İstanbul: Pinhan Yayınları.
- Berlin, I. (1980). The Originality of Machiavelli. Against the Current: Essays in the History of Ideas. The Viking Press.
- Berlin, I. (2009). Machiavelli: Siyasetin Otonomisi. İsaiah Berlin'le Konuşmalar. Ed. R. Jahanbegloo. Çev. Zeynep Kılınç. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Bireley, R. (1990). The Counter-Reformation Prince: Anti-Machiavellianism or Catholic Statecraft in Early Modern Europe. The University of North Carolina Press.
- Bireley, R. (2017). Introduction. In Botero, The Reason of State. Cambridge University Press.
- Brown, W. (2010). Siyaset Karşısı Ahlakçılık. Tarihten Çıkan Siyaset. Çev. Emine Ayhan. İstanbul: Metis Yayınları.
- Bumin, T. (2014). Machiavelli Okumaları. Machiavelli, Makyavelizm ve Modernite. Ed. Cemal Bâli Akal. Ankara: Dost Kitabevi.
- Burckhardt, J. (1974). İtalya'da Rönesans Kültürü, cilt 1. Çev. Bekir Sıtkı Baykal. Ankara: Milli Eğitim Yayınları.
- Büyük Frederik (2016). Anti-Makyavel. Çev. Nilüfer Epçeli. Ankara: Yeditepe Yayınları.
- Cassirer, E. (1974). Machiavelli's New Science of Politics. The Myth of the State. Yale University Press.
- Corcuff, P. (2008). Machiavelli: Siyasette Etik Tedirginliğin Düşünürü. Siyasetin Büyük Düşünürleri. Çev. Aziz Ufuk Kılıç. Versus Yayınları.
- Croce, B. (2019). Machiavelli and Vico-Politics and Ethics. Politics and Morals. Routledge.
- Cornell, T.-Matthews, J. (1988). Roma Dünyası. Çev. Şadan Karadeniz. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Dante (2017). Monarşi. Çev. Begüm Yiğit. İstanbul: Pinhan Yayınları.
- d'Entrèves, A. P (2021). Devlet Fikri: Siyaset Kuramına Giriş. Çev. Furkan Kararmaz. İstanbul: Zoe Yayınları.
- Descartes, R. (1997). Yöntem Üzerine Söylem. Çev. Aziz Yardımlı. İstanbul: İdea Yayınları.
- Fanon, F. (2018). Şiddet Üzerine. Yeryüzünün Lanetlileri. Çev. Şen Süer. İstanbul: Versus Yayınları.
- Gordon, S. (2020). 18. Yüzyıl İskoç Aydınlanması. Sosyal Bilimler Tarihi ve Felsefesi. Çev. Ü. Tatlıcan-H. Kösebalaban. İstanbul: Küre Yayınları.

- Gramsci, A. (2011). *The Modern Prince. The Modern Prince and Other Writings*. Trans. Louis Marks, Trans. International Publishers.
- Griziotti, B. (2017). *At the School of Vilfredo Pareto and Maffeo Pantaleoni. The Paretian School and Italian Fiscal Sociology* (M. McLure, Ed.). Palgrave Macmillan.
- Hobbes, T. (2001). *Leviathan*. Çev. Semih Lim. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Hobbes, T. (2018). *De Cive*. Çev. Deniz Zarakolu. İstanbul: Belge Yayınları.
- Karatani, K. (2021). *Metafor Olarak Mimari*. Çev. Barış Yıldırım. İstanbul: Metis Yayınları.
- Koyré, A. (2013). *Koyré'nin Bilimsel Düşünce Tarihi Üzerine Denemeleri*. Çev. Talip Kabadayı. Ankara: Bilgesu Yayınları.
- Lovejoy, A. O. (2023). *Büyük Varlık Zinciri: Bir Fikrin Tarihi*. Çev. Ahmet Demirhan. İstanbul: Dergâh Yayınları.
- Machiavelli, N. (1998). *The Prince*. Trans. Harvey Mansfield. The University of Chicago Press.
- Machiavelli, N. (2011). *Orta Elçilikler ve Mektuplar*. Çev. Alev Tolga. İstanbul: Say Yayınları.
- Machiavelli, N. (2017a). *Titus Livius'un İlk On Kitabı Üzerine Söylevler*. Çev. Alev Tolga. İstanbul: Say Yayınları.
- Machiavelli, N. (2017b). *Siyaset Üzerine Konuşmalar*. Çev. Hakan Zengin. İstanbul: Dergâh Yayınları.
- Machiavelli, N. (2018). *Savaş Sanatı*. Çev. Alev Tolga. İstanbul: Say Yayınları.
- Machiavelli, N. (2022). *Floransa Tarihi*. Çev. A. D. Hanegelioğlu. Ankara: Doğu Batı Yayınları.
- Machiavelli, N. (2023). *Prens*. Çev. Betül Parlak Cengiz. İstanbul: Koridor Yayınları.
- MacIntyre, A. (2001). *Eski Atina'da Erdem. Erdem Peşinde: Ahlak Teorisi Üzerine Bir Çalışma*. Çev. Mutlalip Özcan. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Mairet, G. (2005). *Padovalı Marsilius'dan Louis XIV'e Laik Devletin Doğuşu. Devlet Kuramı. Der. Cemal Bâli Akal*. Ankara: Dost Yayınları.
- Mansfield, H. C. (1979). *Machiavelli's New Modes and Orders: A Study of the Discourses on Livy*. Cornell University Press.
- Mansfield, H. C. (1996a). *Machiavelli's Virtue*. The University of Chicago Press.
- Mansfield, H. C. (1996b). *Introduction*. In N. Machiavelli, *Discourses on Livy*. The University of Chicago Press.
- Marlowe, C. (2016). *Maltalı Yahudi*. Çev. Özdemir Nutku. İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Marx, K. & Engels, F. (1998). *Komünist Parti Manifestosu*. Çev. Sol Yayınları. Ankara: Sol Yayınları.
- Mollaer, F. (2020). "Modern Siyasetin Gözü: Niccolò Machiavelli'nin Tuhaf Perspektifi." skopbülten. <https://www.e-skop.com/skopbulten/modern-siyasetin-gozu-niccol%C3%B2-machiavellinin-tuhaf-perspektifi/5881>
- Mollaer, F. (2023a). *Notlar ve Yorumlar. İçinde N. Machiavelli, Prens*. Çev. Betül Parlak Cengiz. İstanbul: Koridor Yayınları.
- Mollaer, F. (2023b). *Modernliğin Ratio'su: Modern Bilim Devriminden Burjuva Devrimine ve Kapitalizme. Modernlik Kehanetleri*. İstanbul: Lejand Kitap.
- Machiavellianism. *Oxford English Dictionary*.
- Parks, T. (2021). *Medici Ailesi: Rönesans Çağında Bankacılık, Siyaset ve Sanat*. Çev. Cem Demirkan. İstanbul: Kronik Kitap.
- Pettit, P. (1998). *Cumhuriyetçilik: Bir Özgürlük ve Yönetim Teorisi*. Çev. Abdullah Yılmaz. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Pocock, J. G. A. (2003). *The Machiavellian Moment: Florentine Political Thought and the Atlantic Republican Tradition*. Princeton University Press.
- Rousseau, J. J. (2018). *Toplum Sözleşmesi*. Çev. Işık Ergüden. İstanbul: Adam Yayınları.
- Ryan, A. (1994). *İnsan Doğası. İçinde Blackwell'in Siyasi Düşünce Ansiklopedisi*. Çev. B. Peker-N. Kırış. Ankara: Ümit Yayınları.
- Sahlins, M. (2012). *Batı'nın İnsan Doğası Yanılsaması*. Çev. E. Ayhan-Z. Demirsü. İstanbul: BGSY Yayınları.
- Skinner, Q. (1995). *The State*. In T. Ball, J. Farr, R. L. Hanson (Ed.). *Political Innovation and Conceptual Change*. Cambridge University Press.
- Skinner, Q. (2000). *A Very Short Introduction*. Oxford University Press.
- Skinner, Q. (2009). "A Genealogy of the Modern State." *Proceedings of the British Academy*, 162.
- Skinner, Q. (2014). *Modern Siyasal Düşüncenin Temelleri, Birinci Cilt*. Çev. E. Buğlalılar-B. Yıldırım. Ankara: Phoenix Yayınları.
- Skinner, Q. (2019). *Machiavelli: A Very Short Introduction*. Youtube. Talks at Google.
- Sophokles (2016). *Antigone*. Çev. Ari Çokona. İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Spinoza (2018). *Politik İnceleme*. Çev. Murat Erşen. Ankara: Doğu Batı Yayınları.
- Springborg, P. (2020). *Machiavelli'nin Helenistik Yayılmacılık ve Ekonomik İhtiyaçlar Üzerine Görüşleri*. Batı Cumhuriyetçiliği ve Şark Hükümdarı. Çev. F. B. Aydar. İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.
- Strauss, L. (1978). *Introduction. Thoughts on Machiavelli*. The University of Chicago Press.
- Strauss, L. (2017). *Politika Felsefesi Nedir? Çev. Solmaz Zelyüt*. İstanbul: Öteki Yayınları.
- Titus Livius (1992). *Roma Tarihi: Şehrin Kuruluşundan İtibaren, Kitap I*. Çev. Sabahat Şenbark. İstanbul: Arkeoloji ve Sanat Yayınları.
- Titus Livius (2011). *Roma Tarihi, Kitap II*. Çev. Uğur Yılmaz. İzmir: İlya Yayınları.
- Vergin, N. (2003). *Siyasetin Yeniden Keşfi. Siyasetin Sosyolojisi*. İstanbul: Bağlam Yayınları.
- Vernant, J. P.-Vidal-Naquet, P. (2012). *Eski Yunan'da Mit ve Tragedya*. Çev. Sevgi Tamgüç. İstanbul: Kabalıcı Yayınları.
- Viroli, M. (1997). *Vatan Aşkısı: Yurtseverlik ve Milliyetçilik Üzerine Bir Deneme*. Çev. Abdullah Yılmaz. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Vivanti, C. (2020). *Siyasetin Doğuşu. İçinde U. Eco (Ed.), 16. Yüzyıl: Rönesans Çağı*. Çev. Adnan Tonguç. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Weber, M. (2021). *Meslek Olarak Siyaset. Sosyoloji Yazıları*. Çev. Taha Parla. İstanbul: Metis Yayınları.
- Wolin, S. (2016). *Machiavelli: Politics and the Economy of Violence. Politics and Vision*. Princeton University Press.
- Wood, Ellen Meiksins (2016). *Rönesans Şehir Devleti. Özgürlük ve Mülkiyet: Rönesans'tan Aydınlanma'ya Batı Siyasi Düşüncesinin Toplumsal Tarihi*. Çev. Oya Köymen, Çev. İstanbul: Yordam Yayınları.



## Evaluation of Digital Technology Applications in the Context of Industry 4.0 in Textile Sector

Emine Elif Nebati<sup>1,a,\*</sup>

<sup>1</sup> Department of Industrial Engineering, Faculty of engineering and natural sciences, İstanbul Sabahattin Zaim University, İstanbul, Türkiye

\*Corresponding author

### Research Article

#### History

Received: 12/04/2024

Accepted: 27/06/2024

JEL Codes: B52, G40, O53, O33  
M42

### ABSTRACT

In today's world, where the conditions of production and consumption are fundamentally changing, Industry 4.0 aims to gain momentum by adopting a machine-centric rather than a human-centric approach, minimising human error and reducing costs to maximise efficiency. Industry 4.0 represents an opportunity for sustainable competitive advantage across all sectors. As the manufacturing industry undergoes a significant digitalisation process, innovative thinking is a prerequisite for its sustainability. To retain or strengthen the textile sector's current competitive position, it is essential not to overlook the substantial potential offered by Industry 4.0 and to make the appropriate investments. Companies are adopting new technological solutions to meet the growing demand for sustainable textile products. This study assesses Industry 4.0 technologies and applications for the textile sector and presents a proposed decision model. The Best Worst Method (BWM) is used to evaluate Industry 4.0 technologies, while the Additive Ratio Assessment (ARAS) and Operational Competitiveness Rating (OCRA) methods are applied to rank Industry 4.0 applications, and the results are then compared. According to the results, the integration of key technology systems is ranked first criteria, while real-time efficiency calculations of Industry 4.0 applications are ranked first. Industry 4.0, as a new production model, is predicted to trigger a digital transformation in manufacturing techniques, thereby changing work cultures and business practices in many sectors soon. Therefore, the proposed model is expected to provide guidance for companies operating in the textile sector in Türkiye.

**Keywords:** Industry 4.0, Textile 4.0, Digital Transformation, Textile Industry

## Tekstil Sektöründe Endüstri 4.0 Perspektifinde Dijital Teknoloji Uygulamalarının Değerlendirilmesi

#### Süreç

Geliş: 12/04/2024

Kabul: 27/06/2024

Jel Kodları: B52, G40, O53, O33  
M42

### ÖZ

Üretim ve tüketim şartlarının kökten değiştiği, küresel rekabetin hızlandığı günümüzde Endüstri 4.0, üretimde insan odaklı bir anlayış yerine makine odaklı bir anlayışı benimseyerek hız kazanmayı, insan kaynaklı hata payını minimize etmeyi ve maliyetleri en aza indirgeyerek verimliliği en yüksek seviyeye çıkarmayı hedeflemektedir. Endüstri 4.0, tüm sektörlerde sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme fırsatı sunmaktadır. İmalat sanayii günümüzde ciddi bir dijitalleşme sürecinden geçerken sürdürülebilirliğinin bir ön şartı olarak yenilikçi düşünmek zorundadır. Tekstil sektörünün halihazırdaki rekabetçi durumunu devam ettirebilmesi veya artırması için Endüstri 4.0'ın getirdiği önemli fırsatları kaçırmaması ve gerekli insan ve teknoloji yatırımları yapması gerekmektedir. Özellikle, sürdürülebilir tekstil ürünlerine yönelik artan talepleri karşılamak için firmalar yeni teknolojik çözümleri benimsemektedir. Bu çalışmada, Endüstri 4.0 teknolojilerinin ve uygulamalarının tekstil sektörü için değerlendirilmesi yapılarak, bir karar modeli önerisi sunulmuştur. Endüstri 4.0 teknolojilerinin değerlendirilmesinde Best Worst Method (BWM) kullanılırken, Endüstri 4.0 uygulamalarının sıralanmasında Additive Ratio Assessment (ARAS) ve Operational Competitiveness Rating (OCRA) yöntemleri tercih edilerek sonuçlar karşılaştırılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, en önemli kriter sistemlerin bütünleşmesi iken, Endüstri 4.0 uygulamalarının sıralamasında gerçek zamanlı verimlilik hesapları yapmak ilk sırada yer almaktadır. Endüstri 4.0'ın imalat tekniklerinde dijital dönüşümü tetikleyerek, yakın gelecekte birçok sektörde çalışma kültürünü ve iş yapış şekillerini değiştireceği öngörülmektedir. Dolayısıyla, önerilen modelin, Türkiye'de Tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmalar için yol göstereceği umulmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Endüstri 4.0, Tekstil 4.0, Dijital Dönüşüm, Tekstil Sektörü

#### License



This work is licensed under  
Creative Commons Attribution-  
NonCommercial 4.0 International  
License International License



emine.nebati@izu.edu.tr



0000-0002-3950-4279

How to Cite: Nebati E E (2024) Evaluation of Digital Technology Applications in the Context of Industry 4.0 in Textile Sector, Journal of Economics and Administrative Sciences, 25(3): 417-429, DOI: 10.37880/cumuiibf.1460208

## Giriş

Modern hazır giyim üretim süreçleri, yüksek rekabet ortamı ve kaliteli ürünlere olan yüksek talep ile karakterizedir. Bu süreçler düşük sabit sermaye yatırımı gerektirirken, ürün tasarımında geniş bir çeşitlilik sunmakta ve dolayısıyla farklı ham maddelerin kullanılmasına olanak tanımaktadır. Üretim hacimleri değişkendir ve hem yerel hem de uluslararası rekabetin yoğun olduğu bir ortamda faaliyet göstermektedirler (Nayak ve Padhye, 2015:1). Küreselleşmenin etkisiyle, hazır giyim sektörü hızlı değişimlere açıktır. Dördüncü endüstri devrimi olarak bilinen Endüstri 4.0, dijitalleşmenin ve otomasyonun üretim süreçlerine entegrasyonunu ifade etmektedir. Bu devrim, tekstil sektöründe de önemli dönüşümlere yol açmıştır. Gelişmiş teknolojilerin kullanımıyla, hazır giyim üreticileri daha verimli, esnek ve rekabetçi hale gelmekte ve müşteri taleplerine daha hızlı yanıt verebilmektedirler.

Endüstri 4.0, üretimin tüm aşamalarında otomasyon ve bilgisayarlaştırmayı amaçlamaktadır (Kamble vd., 2018:107). Bu hedef doğrultusunda, Rauch ve arkadaşları, Endüstri 4.0'ı, dağıtılmış ve çoğaltılmış bir vaziyette olan yapay zekâ aracılığıyla toplanmış bilgilerin harmanlanarak toplumun hizmetine verilmesi yoluyla tanımlamaktadır (Rauch vd., 2020:1). Endüstri 4.0 üretim araçları bütünleşmiş halde çalışarak sanal ortamda hızlı bilgi akışını sağlamakta ve akıllı fabrikaların kurulmasına zemin hazırlamaktadır. Ayrıca, firmalara Endüstri 4.0 sayesinde piyasada rekabet kabiliyetinde yükseliş, kişiselleştirilmiş üretim ve müşteri taleplerine çabuk cevap verebilirlik gibi pek çok avantaj sunmaktadır. Tekstilde iş görenlerden bir kısmı, Türkiye'de Endüstri 4.0 uygulamalarının tekstilde gerçekleştirilebilirliğinin zor olabileceğini, hatta, geniş katmanlı şirketleri de içine alarak çoğu şirkette veri akışının daha sanal şekilde izlenmeye başlanmadığını, ayrıca personellerin Endüstri 4.0 teknolojilerine uyum

sağlamakta zorlandıklarını belirtmektedir (Tekstil Mühendisleri Odası, 2018).

Pek çok sektörde olduğu gibi tekstil sektöründe gelişen teknolojiye ve rakiplere ayak uydurabilmek ve piyasada hayatta kalabilmek için tekstil sektöründeki firmaların da Endüstri 4.0'ı kendi sistemlerinde doğru bir şekilde uygulayarak bu devrimin getirdiği teknolojilerden faydalanması önem arz etmektedir. Endüstri 4.0'ın getirdiği teknolojiler tekstil sektöründe; kalıp oluşturma, tasarlama, kesimde bilgisayar ekipmanları kullanılması, giyilebilir teknolojiler ve ilerlemiş malzeme nakliye sistemleri çerçevesinde meydana gelmektedir. Sanal gerçeklikle beraber, kesme, montaj, dikiş işlemleri 3D baskı teknolojisi sayesinde tek bir aşamada birleştirilerek zamandan tasarruf edilmiş, üretimde model sınırlaması kalkmış ve kişiye özel üretim yapılabilir hale gelmiştir. Tekstilde Endüstri 4.0 entegrasyonu ile üretim, dağıtım, tedarik gibi süreçlerin hepsinde optimum malzeme akışının sağlanması amaçlanmaktadır. Nesnelerin interneti ve makine öğrenimi teknolojileri firmaların üretim aşamalarını daha iyi analiz etmeleri ve veriyi kullanarak verimliliği yükseltmelerini sağlamaktadır. Endüstri 4.0'ın getirdiği yeniliklerin genel olarak şirketlerin sistemlerini iyileştirmelerine ve süreçlerdeki verim oranını artırarak büyümelerine imkân tanıdığı gözlemlenmiştir. Endüstri 4.0'ın temel bileşenleri, Şekil 1'de gösterilen teknolojilerden oluşmaktadır. Büyük Veri (Big Data), Eklemeli Üretim (3 Boyutlu -3D- Yazıcılar), Sanal Gerçeklik (Virtual Reality), Nesnelerin İnterneti (IoT), Otonom Robotlar, Siber Güvenlik (Cyber Security - CS), Bulut Bilişim Sistemi (Cloud Computing - CC) ve Simülasyon Uygulama Teknolojileri bu bileşenleri oluşturur (Bulut ve Akçacı, 2017:55; Schwab, 2017; Xu, Xu, Li, 2018:2941; Yıldız, 2018:546; Özbek vd.,2021:255).



Resim 1. Endüstri 4.0'da kullanılan teknolojiler (Melanson, 2018; Özbek vd.,2021)

Figure 1. Technologies used in Industry 4.0

Tekstil alanında yüksek derecede işgücüne ihtiyaç duyulmasının yanında, son yıllarda alıcıların giderek artan baskın rolü, imalattaki süreçlerin tekrardan organize edilmesini gerektirmiştir. Son zamanlarda alıcılar sıradan ürünlerden çok, kişisel ihtiyaçlarına daha uygun, fonksiyonel ve kişiye özel ürünleri satın almak istemektedir. Bu nedenlerden dolayı ilerleyen zamanlarda tekstil alanında işleyiş gösteren şirketlerin üretim süreçlerini müşteri ihtiyaçlarına yanıt verebilecek şekilde yenilemeleri önem arz etmektedir (Olgun vd.,2022:28). Bu inovasyon süreci boyunca, Endüstri 4.0 ile beraberindeki esas teknolojik uygulamalar, tekstildeki değer bağlantılarının ve tekstil imalat süreçlerinin düzeltilmesinde büyük bir paya sahip olacaktır (Rüßmann vd., 2015). Türkiye Tekstil Sanayii İşverenleri Sendikası'nın (2017) raporuna göre, tekstil alanında etkin olan şirketler aşağıda verilen maddeleri uygulayarak Endüstri 4.0 ile dijitalleşme konusunda büyük avantajlar elde etme ve başarısını yükseltme imkânına sahip olmaktadır (United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), 2017):

- Gerçek zamanlı bir şekilde verim oranlarının hesaplanması
- Mavi yaka takibi ve iş optimizasyonu gerçekleştirilmesi
- Makinelerin tamir işlemlerinin dijital bir şekilde yapılması
- Sevkiyat sürelerine hız kazandırılması ve süreçlerde şeffaflık oluşturulması
- Dijital ikiz üretilmesi ve bununla ilgili yapılacak deneyler aracılığıyla ortaya çıkabilecek hatalara engel olunması
- Tedarikçilerin ve iş birliği içinde olunan öbür şirketlerin dijital dönüşümü
- 3 boyutlu dijital modellerin imalatı
- Kişiyeye özel üretim gerçekleştirilmesi
- Ürün tasarım sürecinde yapay zekâdan faydalanılması

Bu çalışmanın amacı, Endüstri 4.0 teknolojilerinin ve uygulamalarının tekstil sektöründe hazır-giyim alanında faaliyet gösteren kurumlar için bir karar modeli önerisi sunulmasıdır. Ülkemizde Endüstri 4.0 sürecini işletmelerin kendilerine göre uyarlamaları sebebiyle henüz tam bir standart ortaya çıkmamıştır. İşletmeler sürece yeni uyum sağlamaya başlamıştır. Bu çerçevede Endüstri 4.0 sürecine uyum sağlamak için çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle çok kriterli karar verme (MCDM) yöntemleri kullanılarak, farklı teknoloji seçeneklerinin kıyaslanması ve optimal çözümün belirlenmesi ile literatüre katkı sunması umulmaktadır. Tekstil sektörüne özgü karar modelleri ve çerçeveler geliştirilmesi, mevcut literatürdeki genel Endüstri 4.0 modellerine katkı sağlayacaktır. Ayrıca önerilen metodolojinin bilindiği kadarıyla bu alanda ilk kez kullanılması ile literatüre katkı sağlayacağı umulmaktadır.

Literatürdeki kaynaklar ve sektör raporlarından faydalanarak 9 adet Endüstri 4.0 teknolojisi; nesnelere interneti, siber- fiziksel sistemler, büyük veri, otonom robotlar, sistemlerin bütünleşmesi, sanal gerçeklik, artırılmış gerçeklik, bulut bilişim sistemi ve akıllı fabrikalar olarak belirlenmiştir. Bu kriterlerin değerlendirilmesinde BWM yöntemi kullanılırken, 10 adet Endüstri 4.0 uygulamasının sıralanmasında ARAS ve OCRA yöntemleri tercih edilerek sonuçlar karşılaştırılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, en önemli teknoloji sistemlerin bütünleşmesi iken, Endüstri 4.0 uygulamalarının sıralamasında gerçek zamanlı verimlilik hesapları yapmak ilk sırada yer almaktadır. Gelecekte, Endüstri 4.0'ın üretim tekniklerinde dijital dönüşümü hızlandırarak birçok sektörde çalışma kültürünü ve iş yapış şekillerini değiştireceği öngörülmektedir. Dolayısıyla, önerilen modelin, Türkiye'de tekstil sektöründe hazır-giyim alanında faaliyet gösteren firmalar için yol göstereceği umulmaktadır.

## Literatür Değerlendirmesi

İş gücüne dayalı üretimin artık ihtiyaçları karşılayamadığı ve rekabet avantajı sunmadığı gözlemlenmektedir (Tosunoğlu, 2019:25). Endüstri 4.0, dijitalleşmeye dayalı yenilikçi bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımın temel amacı; dijital yeniliklerin sunduğu olanaklar ve avantajlarla birleşerek, üretim süreçlerini daha verimli, etkili ve kalıcı hale getirmektir (Dengiz, 2017:38). Bu bağlamda özellikle son yıllarda tekstil sektöründe dijitalleşme ve dijital dönüşümde öne çıkan çalışmalar paylaşılmıştır.

Chen ve Xing, siber fizik sistemi (CPS) ve nesnelere interneti (IoT) kavramlarının Endüstri 4.0'da önemli olduğunu vurgulamışlardır. Çalışmada endüstriyel gelişimin önündeki zorluklar tartışılmakta ve uygulama politikalarıyla ilgili tavsiyeler verilmektedir (Chen ve Xing, 2015:214). İlhan, çalışmada Endüstri 4.0 kavramını inceleyerek, tekstil sektörü üzerinde oluşturabileceği etkileri tartışmış ve farkındalık oluşturmayı amaçlamıştır (İlhan, 2019:810). Ghoreishi ve arkadaşları, nesnelere interneti kullanımının tekstil atığı toplama olanaklarını daha büyük döngüsel değer zincirlerine ve maksimum verimliliğe doğru nasıl çoğaltacağına dikkat çekmektedir (Ghoreishi vd., 2020:1). Özbek ve arkadaşları, Türkiye'de faaliyet gösteren tekstil firmalarının Endüstri 4.0'a karşı düşüncelerini ve faydalandıkları Endüstri 4.0 uygulamalarından beklentilerini belirlemek amacıyla bir anket çalışması yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre; firmaların en fazla ERP teknolojilerinden faydalandıkları, yatırım maliyetlerinin yüksekliğinden dolayı firmaların yalnızca yüzde ellisinin Endüstri 4.0 uygulamaları için bütçe ayırdığı, tekstil sektöründe Endüstri 4.0'ın yapılabilir olduğuna inanıldığı, maliyetleri düşürmek ve verimliliği yükseltmek amacıyla bu uygulamalara bütçe ayrıldığı ve neticede, verimlilikte artış elde edildiği sonucuna varılmıştır (Özbek vd.,2021:255). Fromhold-Eisebeth ve arkadaşları, Endüstri 4.0 unsurlarını, Almanya'daki teknik tekstil üretimi örneği üzerinde incelemişlerdir. Yeni dijital üretim teknolojilerinin uygulanmasını sağlayan ana unsurlar belirlenmiş ve gelecek için senaryo hazırlanmıştır. Son olarak, bazı politika tavsiyeleri sunulmuştur (Fromhold-Eisebeth vd., 2021). Majumdar ve arkadaşları, Hindistan tekstil ve giyim sektöründe Endüstri 4.0'ın benimsenmesi ve hayata geçirilmesine engel olan durumları belirlemeye çalışmışlardır. Çalışmanın sonucunda, politikacıların Hindistan tekstil ve giyim endüstrisinde Endüstri 4.0'ın benimsenmesi ve uygulanmasına yönelik stratejiler belirlemelerine fayda sağlayacak önerilerden bahsedilmiştir (Majumdar vd.,2021). Olgun ve Turan, tekstil alanında Endüstri 4.0 uygulamaları ile ilişkili İstanbul'da faaliyette olan tekstil firmalarının personelleri ile iletişim kurularak 358 kişinin katılımı ile anket yapmıştır. Analiz sonucuna göre, Türk tekstil alanındaki şirketlerin Endüstri 4.0 olgusu farkındalık seviyesinin orta aralıkta seyrettiği ve şirketlerin etkinlik gösterdiği zamana, genişliğine (personel sayısına), üretim yapış biçimine ve ihracat faaliyeti gösterip göstermemesine göre önemli seviyede farklılıklara yol açtığı sonucuna varılmıştır (Olgun ve Turan, 2022:28). Sağbaş ve Özdiil, Endüstri 4.0'ın konfeksiyon firmalarına entegrasyonunu incelemiş ve bu kapsamda akıllı bir imalat mekanizma modeli geliştirilmiştir (Sağbaş ve Özdiil, 2022:434). Rathore, çalışmada, tekstil endüstrilerinde sürdürülebilirlikle alakalı genel bir incelemede bulunmuştur. İncelenen bulgular, avantajları ve dezavantajları belirlenerek eleştirel bir biçimde tartışılmıştır. Ayrıca, tekstilde ürün yaşam döngüsündeki en iyi uygulamaları anlamak ve üretim ve tüketim modellerini ileriye taşımak için daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulduğu sonucuna ulaşılmıştır (Rathore,2023:38).

Endüstri 4.0 ve ilgili teknolojilerin, tekstil değer zincirlerinin ve tekstil üretim sistemlerinin iyileştirilmesinde önemli bir rol oynadığı ve üretimde kalite ile verimliliği arttırabilmenin temel anahtarlarından biri olduğu belirtilmektedir. (Rüßmann vd., 2015; İlhan, 2019:810; Görçün, 2018:136; Gökalp vd.,2018). Olgun ve Turan çalışmalarında tekstil sektörünün henüz Endüstri 4.0'a hazır olmadığına değinmiştir. Türkiye'deki tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmaların, öncelikle mevcut durumlarını değerlendirmeleri ve buna dayanarak somut bir yol haritası oluşturmaları gerekmektedir (Tekstil Mühendisleri Odası, 2018; Olgun ve Turan, 2022:28). Türkiye ekonomisine önemli miktarda işgücü istihdamı sağlayan ve ekonomiye katkıda bulunan tekstil sektörü, Endüstri 4.0 sürecinden en çok etkilenecek sektörlerden biridir. Bu nedenle, Türk tekstil sektörünün Endüstri 4.0'ın temel teknolojilerini ve uygulamalarını doğru bir şekilde değerlendirmesi büyük önem taşımaktadır. Bu çerçevede, Türkiye'deki tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmalar için öncelikli Endüstri 4.0 teknolojileri ve uygulamaları için bir model önerilmektedir. Sunulan modelin, tekstil sektöründeki yöneticilere, hangi Endüstri 4.0 teknolojilerine ve uygulamalarına yatırım yapmaları gerektiği ve analitik bir karar destek sistemi geliştirmelerinde yardımcı olacağı düşünülmektedir. Özellikle çok kriterli karar verme (MCDM) yöntemleri kullanılarak, farklı teknoloji seçeneklerinin kıyaslanması ve optimal çözümün belirlenmesi hususunda yapılan bu araştırmanın hem literatüre özgün bir katkı sağladığı, hem de bilindiği kadarıyla önerilen metodolojinin bu alanda ilk kez sunulması ile ileride yapılabilecek çalışmalara yardımcı olacağı düşünülmektedir.

## Materyal ve Yöntem

Bu bölümde, analizde kullanılan yöntemlerin teorik altyapısına yer verilmiştir. BWM, iki yönden bazı ilham ve aydınlanmalar getirmektedir: bunlardan biri, şemaların, tabloların ve diğer doğrusal araçların yardımıyla şema yönteminin düşünme ve analizde yaygın olarak kullanılabilceği, diğeri ise karar vericilerin önce en iyi ve en kötü kriterleri tanımlamaları ve daha sonra bu iki kriterin (en iyi ve en kötü) her biri ile diğer kriterler arasında ikili karşılaştırmalar yapmalarınıdır (Rezaei, 2016:126; Mou vd., 2016:224). Ayrıca, BWM, diğer çok kriterli karar verme yöntemlerine göre daha az sayıda karşılaştırma gerektirir, bu da karar vericilerin yükünü azaltmaktadır (Rezaei, 2016). ARAS yöntemi, çok kriterli karar verme probleminin modellenmesi sürecinde sağladığı kolaylık, kavramların mantıklı olması, en iyi alternatifin tespit edilmesi aşamasında basit matematiksel işlemlerin olması ve nispi ağırlıklar ile karşılaştırmaların yapılması olarak sıralanmaktadır (Shariati vd., 2014:410; Zavadskas & Turskis, 2010:159). Oldukça anlaşılabilir ve kolay uygulanabilir olan OCRA yöntemi ise, basit oransal hesaplamalar gerektirmesinden (Gülençer ve Türkoğlu,2020; Çilek ve Karavardar, 2022) dolayı tercih

edilmektedir. Çeşitli alanlarda analiz yapabilme, birbirinden bağımsız karar ünitelerini değişik alanlarda karşılaştırabilme ve değişik karar ünitelerini kıyaslayabilme imkânı tanınması bakımından olabildiğince elverişli ve kolay bir tekniktir. Çalışmada bütünleşik metodun sunulma sebebi; BWM'nin hassasiyet ve tutarlılık, ARAS'ın basitlik, doğrudan sıralama yeteneği ve OCRA'nın rekabetçi performans değerlendirme özelliklerini bir araya getirerek çok yönlü ve kapsamlı bir değerlendirme sunulmasıdır. Yöntemlerin bir arada kullanılması ile, karar verme sürecinde daha güçlü, tutarlı ve kapsamlı sonuçlar elde edilmesi sağlanmıştır.

## BWM Metodu

BWM, en iyi kriterin diğer kriterlere kıyasla ne kadar önem arz ettiğini ve diğer bütün kriterlerin (alternatiflerin) en kötü kriter göre ne kadar önem arz ettiğini belirlemeye yönelik bir karar verme metodudur. BWM metodunun uygulanması 5 adımdan oluşmaktadır (Rezaei, 2015:49; Çalık,2020:196).

Adım 1. Karar verme kriterleri tespit edilir.

Adım 2. Kriterler arasında en az önemli ve en önemli kriterler belirlenir.

Adım 3. En önemli kriterin diğer kriterlere göre ne kadar önemli olduğu 1-9 puan ölçeğine göre belirlenir. Sonuç vektörüne, en iyi-diğerleri vektörü ismi verilir ve  $a_{Bj}=(a_{B1},a_{B2},...,a_{Bn})$  şeklinde gösterilir. Burada;  $a_{Bj}$  en önemli kriter  $b$ 'nin  $j$ . kriterle kıyaslandığında ne kadar önem arz ettiğini göstermekte ve burada  $a_{BB}=1$  olmaktadır.

Adım 4. Bütün kriterlerin en az öneme sahip olarak belirlenen kriterle karşı ne kadar önemli olduğu 1-9 ölçeğiyle tespit edilir. Sonuç vektörü:  $A_W=(a_{W1},a_{W2},...,a_{Wn})^T$  şeklinde ifade edilir.

$a_{Wj}$   $j$ . kriterin en önemsiz kriter  $w$ 'ye göre ne kadar önemli olduğunu göstermekte ve  $a_{WW}=1$  olmaktadır.

Adım 5. Optimum kriter ağırlıklarının ( $w_1^*,w_2^*,...,w_n^*$ ) hesaplaması yapılır. Optimum ağırlıklar; en önemli kriterin diğer kriterlerle meydana getirdiği mutlak farklarla öbür kriterlerin en önemsiz kriterle meydana getirdiği mutlak farklardan yararlanarak  $|w_B/w_j - a_{Bj}|$  ve  $|w_j/w_W - a_{Wj}|$ ,  $\forall_j$ ye göre minimizasyonu yapılır.

min  $\xi_L$

Öyle ki,

$$|w_{(en\ iyi)} - a_{(en\ iyi(j))} \cdot w_j| \leq \xi_L \text{ ve } \forall_j \text{ için} \quad (1)$$

$$|w_j - a_{jw} \cdot w_{(en\ kötü(j))}| \leq \xi_L \text{ ve } \forall_j \text{ için} \quad (2)$$

$$\sum_{j=1}^n w_j = 1$$

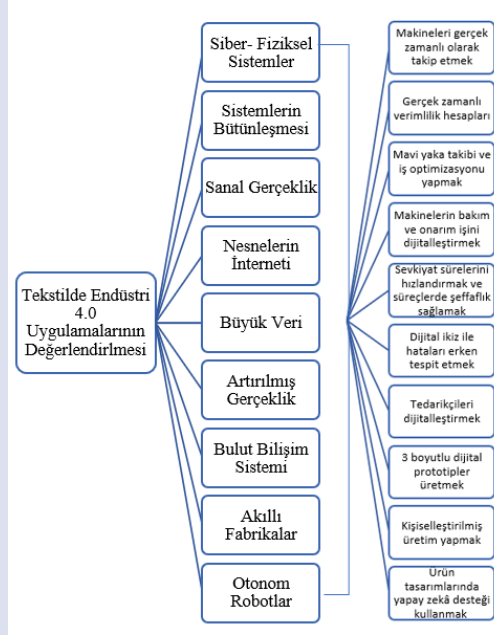
$$w_j \geq 0 \forall_j \text{ için}$$

Adım 6. Tutarlılık oranının hesaplanır. Karşılaştırmaların tutarlılık oranını kontrol etmek ve sonuçların güvenilir olmasını sağlamak için hesaplanır. Tutarlılık oranı ne kadar düşükse, karşılaştırmalar o kadar tutarlı olacaktır.

Çizelge 1. BWM Kullanılan İkili Karşılaştırma Ölçeği (Demir ve Bircan,2020:170)

Table 1. Pairwise Comparison Scale for BWM Method

Önem Derecesi	Kriterlerin Karşılaştırılması için Sözlü İfade
1	Eşit derecede önemli
2	Eşit olarak orta derecede önemli
3	Orta derecede daha önemli
4	Orta derecede çok daha önemli
5	Güçlü olarak önemli
6	Güçlü olarak çok önemli
7	Çok güçlü olarak önemli
8	Çok güçlü olarak daha önemli



Resim 2. Hiyerarşik Yapı  
Figure 2. Hierarchical Structure

### ARAS Yöntemi

ARAS yöntemine göre yapılabilir alternatifin karışık göreceli verimliliğini tespit eden yarar fonksiyonunun değeriyle, projede belirlenen kriter değer ve ağırlıklarının göreceli etkisi arasında doğru bir orantı söz konusudur. ARAS Yönteminin uygulama adımları paylaşılmıştır (Zavadskas ve Turskis, 2010: 159).

Adım 1. Öncelikli olarak karar matrisi hazırlanmaktadır. İfade edilen karar matrisinde "m", alternatifleri ve "n", kriterleri göstermektedir. " $x_{ij}$ " j kriterine kıyasla i alternatifinin faaliyet değeri belirir. " $x_{0j}$ " ise j kriterinin optimal değeridir.

$$= \begin{bmatrix} x_{01} & \cdot & x_{0j} & \cdot & x_{0n} \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ x_{i1} & \cdot & x_{ij} & \cdot & x_{in} \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ x_{m1} & \cdot & x_{mj} & \cdot & x_{mn} \end{bmatrix}; i = 0, \dots, m; j = 1, \dots, n \quad (3)$$

En iyi j kriter değeri belirlenmemişse;

$\max_i x_{ij}$  seçilirse,  $x_{0j} = \max_i x_{ij}$ ,

$\min_i x_{ij}^*$  seçilirse,  $x_{0j} = \min_i x_{ij}^*$  olur.

Sıradaki kısımda, bütün kriterlerin ilk değerlerinin normalizasyonu yapılır. Normalleştirilmiş karar matrisi  $\hat{X}$ 'in,  $\hat{x}_{ij}$  değerleri belirlenir.

$$\hat{X} = \begin{bmatrix} \hat{x}_{01} & \cdot & \hat{x}_{0j} & \cdot & \hat{x}_{0n} \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \hat{x}_{i1} & \cdot & \hat{x}_{ij} & \cdot & \hat{x}_{in} \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \hat{x}_{m1} & \cdot & \hat{x}_{mj} & \cdot & \hat{x}_{mn} \end{bmatrix}; i = 0, \dots, m; j = 1, \dots, n \quad (4)$$

Adım 2. Belirlenen değerleri maksimum olan kriterlerin şu şekilde normalizasyonu yapılır:

$$\bar{x}_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_{i=0}^m x_{ij}} \quad (5)$$

Belirlenen değerleri minimum kriterler, iki bölümden oluşan bir yol izlenerek normalleştirilir:

$$x_{ij} = \frac{1}{x_{ij}^*}; \bar{x}_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_{i=0}^m x_{ij}} \quad (6)$$

Adım 3. Normalleştirilmiş ağırlıklı matrisi  $\hat{X}^{\wedge}$  tanımlanmaktadır.  $0 < w_j < 1$  şeklinde ağırlıkları olan kriterler incelenebilir. Ağırlıklar toplamı  $w_j$  bu biçimde kısıtlanacaktır:

$$\sum_{j=1}^n w_j = 1 \quad (5)$$

$$\hat{X} = \begin{bmatrix} \hat{x}_{01} & \cdot & \hat{x}_{0j} & \cdot & \hat{x}_{0n} \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \hat{x}_{i1} & \cdot & \hat{x}_{ij} & \cdot & \hat{x}_{in} \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \hat{x}_{m1} & \cdot & \hat{x}_{mj} & \cdot & \hat{x}_{mn} \end{bmatrix}; i = 0, \dots, m; j = 1, \dots, n \quad (6)$$

Bütün kriterlerin normalleştirilmiş ağırlıklı değerleri şu şekilde hesaplanır:

$$\hat{x}_{ij} = \bar{x}_{ij} w_j; i = 0, \dots, m \quad (7)$$

Üstteki eşitlikte görülen " $w_j$ " j kriterinin ağırlığını ve " $\bar{x}_{ij}$ ", j kriterinin normalizasyon değerini ifade etmektedir.

Adım 4. Eşitlik 8 optimal fonksiyon değerlerini tanımlanmaktadır:

$$S_i = \sum_{j=1}^n \hat{x}_{ij}; i = 0, \dots, m \quad (8)$$

$S_i$ , i alternatifinin optimal fonksiyonunun değerini göstermektedir. Alternatiflerin önem sıralaması  $S_i$  değerine bakılarak saptanabilir. İncelenen değişken, ideal en iyi  $S_0$  ile karşılaştırılır ve alternatif yarar seviyesi belirlenir. Alternatif bir a'nın yarar seviyesi  $K_i$ 'nin hesap işlemi konusunda faydalanılan eşitlik alt tarafta gösterilmiştir:

$$K_i = \frac{S_i}{S_0}; i = 0, \dots, m \quad (9)$$

Adım 5.  $K_i$  değerleri  $[0,1]$  arasındadır. Eşitlikte gösterilen  $S_i$  ve  $S_0$  optimallik kriter değerleridir. Alternatifler  $K_i$  değerleri göz önünde bulundurularak sıralanır.

Çizelge 2. Kriter Açıklamaları

Table 2. Explanation of Criteria

Ana Kriterler	Açıklama
Nesnelerin interneti (K1)	Üretimde nesnelerin, makinelerin ve verilerin birbirine bağlanarak senkronize bir şekilde çalışması, iş birliği halinde olmasıdır. Araçlar ile bulut arasındaki ve araçların kendi içlerindeki iletişimi sağlayan bağlantılı araçlar ve teknolojiler ağının tümünü ifade etmektedir.
Siber-fiziksel sistemler (K2)	Herhangi bir fiziksel mekanizmanın (örneğin üretim hattı) bilgisayar tabanlı algoritmalar vasıtasıyla gözlemlendiği sistemlerdir.
Büyük veri (K3)	İnternet istatistikleri, internette akla gelebilecek bütün kayıtlar, sosyal medya içerikleri ve benzer aygıtlardan ulaşılan her türlü veriden meydana gelmektedir. Büyük hacimli veriler ağı olarak da tanımlanabilir
Otonom robotlar (K4)	Üretim esnasında yapılan bazı işlemler, bir yerden bir yere malzeme taşınması gibi işleri yapan robotlar bulunmakta ve üretimi kolaylaştırmaktadır.
Sistemlerin bütünleşmesi (K5)	Fabrikalarda bulunan sistemlerin bir araya getirilerek, bütünleştirilmesi, endüstriyel internet üzerinden birbirine bağlanması demektir. Böylece, tek bir sistem halinde senkronize şekilde çalışmalarını sürdürürler.
Sanal gerçeklik (K6)	Herhangi bir sistemin ya da sürecin bilgisayarda yani sanal ortamda modellenmesine denir. Üretim, planlama, kalite kontrol, tasarım gibi fabrikanın çoğu sürecinde sanal gerçekliğin kullanılması büyük avantaj sağlamaktadır.
Artırılmış gerçeklik (K7)	Dijital teknolojilerden ortaya çıkan güncel bir ürün, gerçek hayatta görülen çevrenin getirdiği koşulların bilgisayar yardımıyla meydana getirilen görüntü, ses ve benzeri bilgilerle harmanlanarak ortaya çıkarılan sanal görüntüler, artırılmış gerçekliği tanımlamaktadır.
Bulut bilişim sistemi (K8)	Teknolojik aletler arasında mekâna bakılmaksızın, ortak bilgi paylaşımını kuran sistemlerdir. Elde edilen bütün verilerin sanal bir sunucu olan bulutta depolanması bu bilgi paylaşımını mümkün kılar.
Akıllı Fabrikalar (K9)	Etkin bir insan-makine etkileşiminin olduğu, teknolojinin avantajlarından faydalanarak üretimin kolaylaştırıldığı ve sürdürülebilir olduğu, nesnelerin interneti ve bulut bilişim sistemi gibi teknolojileri içinde barındıran ve kendi yönetimini sağlayabilen fabrikalardır

Çizelge 3. Alternatif Açıklamaları

Table 3. Explanation of Alternatives

Alternatif Uygulamalar	Açıklama
Makineleri gerçek zamanlı olarak takip etmek (A1)	Fabrikadaki makinelerin sağlık durumları ve üzerinde çalıştıkları işlerle ilgili güncel bilgilerin operatörler tarafından takip edilmesi, sahada hakimiyeti artırır.
Gerçek zamanlı verimlilik hesapları yapmak (A2)	Üretim ortamından elde edilen tüm verilerin anlık olarak aktarılması ve işlenmesi, üretim performansının gerçek zamanlı olarak izlenmesini sağlar ve planlanandan sapmalar anında tespit edilerek gerekli önlemler alınabilir.
Mavi yaka takibi ve iş optimizasyonu yapmak (A3)	Üretim tesisinde, çalışanların konum bilgisi haftalık veya aylık olarak toplanarak, tezgah başında veya bilgisayarda geçirilen süreler ölçülerek, üretimi yavaşlatan alanlar belirlenebilir.
Makinelerin bakım ve onarım işini dijitalleştirmek (A4)	Makinalardan gelen normal gözükmeyen veriler, potansiyel arıza işaretleri olarak algılanır ve ilgili departmanlara iletilerek bakım veya onarım için önlem alınması sağlanarak makinelerin durma süreleri azaltılır
Sevkiyat sürelerini hızlandırmak ve süreçlerde şeffaflık sağlamak (A5)	Sevkiyat sürelerinin azaltılması ve maliyetlerin düşürülmesiyle elde edilecek avantajlar, uluslararası rekabet ortamında avantaj sunar.
Dijital ikiz ile hataları erken tespit etmek (A6)	Dijital ikiz, bir ürünün tasarımından müşteriye teslimine kadar tüm üretim sürecinin dijital ortamda sanal bir şekilde tanımlanmasıdır. Bu sayede ürünün gerçek ortamdaki döngüsü, paralel ve sanal olarak takip edilir ve kontrol edilir.
Tedarikçileri dijitalleştirmek (A7)	Teslimat zamanlamalarında ve performans problemlerinde ortaya çıkabilecek sorunlar önceden tespit edildiğinde, verimliliği artırıcı anlık kapasite artışları veya sorun giderici müdahaleler gerçekleştirilebilir.
3 boyutlu dijital prototipler üretmek (A8)	3 boyutlu dijital prototiplerin üretilmesi, yeni ürün geliştirme süreçlerini kısaltmanın yanı sıra müşterilerle paylaşım için üretilen fiziksel prototip/numune ihtiyacını azaltacak ve şirketlerin çevresel sürdürülebilirliğe katkıda bulunmasını sağlayacaktır.
Kişiselleştirilmiş üretim yapmak (A9)	Teknoloji çözümleri ile müşteriler ve üretim bandı arasında bağlantı kurmak ve ürünleri müşterilerin taleplerine hitap edecek biçimde kişiselleştirebilmek.



Ürün tasarımlarında yapay zekâ desteği kullanmak (A10) Yapay zeka modelleri, müşterilerin tercihlerini çok iyi analiz ederek beğenecekleri tarzda kumaş ve kıyafetler tasarlayarak tasarım sürecine kolaylık sağlar.

Çizelge 4. Kriter Önem Ağırlıkları

Table 4. Weights of Criteria

Kriterler	Önem Ağırlıkları
Sistemlerin bütünleşmesi	0,264
Büyük veri	0,162
Akıllı fabrikalar	0,117
Nesnelerin İnterneti	0,097
Siber-Fiziksel Sistemler	0,082
Otonom robotlar	0,076
Sanal gerçeklik	0,074
Artırılmış gerçeklik	0,070
Bulut bilişim sistemi	0,059

#### BMW Yöntemi ile Kriterlerin Önem Ağırlıklarının Belirlenmesi

Endüstri 4.0 teknolojileri belirlendikten sonra, en önemli ve en az önemli kriterler sektörde 5-10 yıl arasında deneyime sahip 3 karar vericinin görüşüne göre belirlenmiştir. Bu karar vericilerin 2'si üretim müdürü diğeri de bilgi teknolojilerinde görevli uzmandır. Karar vericiler operasyonel süreçler ve bu süreçlerin teknik alanlarını göz önünde bulundurarak değerlendirmişlerdir. Çalışma kısıtlarından biri, sınırlı karar verici grubudur. Rezaei (2015), BMW'nin etkinliğini inceleyen çalışmada, güvenilir sonuçlar elde edebilmek için en az 3 ila 7 uzmanın görüşlerinin alınması gerektiğini belirtmiştir. Rezaei vd., 2016 ise, çalışmada BMW'nin çeşitli uygulamalarında en az 3 karar vericinin yeterli olduğunu ve bu sayının sonuçların tutarlılığını ve güvenilirliğini sağlamak için yeterli bilgi sağladığını belirtmişlerdir. Karar vericiler önerilen modeldeki en önemli ve en az önemli kriterleri belirlemiştir. Sonrasında bu kriterler modeldeki diğer kriterler ile ikili karşılaştırılmıştır. İkili karşılaştırma yapılırken Çizelge 1'deki ölçek göz önünde bulundurulmuştur. Modelde tanımlanan koşullar sağlandıktan sonra elde edilen amaç fonksiyonu ve kısıtlarla ilgili bir matematiksel model yazılmıştır. Tüm kriterler için tercih dereceleri belirlendikten sonra, optimize edilmiş ağırlıklar Excel Solver eklenti programı kullanılarak elde edilmiştir. Hesaplanan tutarlılık oranına göre karşılaştırmaların tutarlı olduğu ortaya çıkmıştır. Kriterler için optimize edilmiş ağırlıklar Çizelge 4'te gösterilmiştir. Yöntemin güvenilirliği, tutarlılık oranlarının sıfıra olan yakınlık derecesiyle ölçülmektedir. Hesaplanan tutarlılık oranı 0,096 olarak elde edilmiştir. Tutarlılık oranının sıfıra yakın olması, yöntemin güvenilir olduğunu göstermektedir.

BMW yöntemiyle yapılan hesaplamaların ardından Endüstri 4.0 teknolojilerinin önem sıralamasında en önemli kriter, sistemlerin bütünleşmesi kriteri iken, sırayla büyük veri,

akıllı fabrikalar, nesnelerin interneti, siber-fiziksel sistemler, otonom robotlar, sanal gerçeklik, artırılmış gerçeklik ve en az önemli kriter bulut bilişim sistemi olarak gözlenmiştir. Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da bazı kısıtlar mevcuttur. Çalışma hazır-giyim alanında faaliyet gösteren Endüstri 4.0 sürecine yeni uyum sağlamaya çalışan işletmeleri kapsamaktadır. 3 karar vericinin görüşlerinin sektörün tamamını temsil etmediği ve daha geniş bir katılımın daha kapsamlı sonuçlar sağlayabileceği söylenebilir. Şirketler henüz yeni Endüstri 4.0 sürecine uyum sağlamaya çalışmaktadır. Bu süreçte, yeterli nitelikte karar verici seçilmesi çalışmanın tutarlılığı açısından da önemlidir. Bu çalışmada 3 kişilik karar verici grubu yeterli görülmüş olsa da, bu çalışmanın sonuçları gelecekte daha geniş karar verici katılımı ile yapılacak çalışmaların sonuçları ile karşılaştırılabilir.

#### ARAS Yöntemi Alternatiflerin Sıralanması

Adım 1. 1 (Çok Zayıf)- 5 (Çok İyi) ölçeği dikkate alınarak kriterlere göre alternatifler değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucunda 3 karar vericinin verdiği değerlerin geometrik ortalaması alınmış ve tüm kriterlerin fayda yönlü (max) olduğu karar matrisinde Çizelge 5'te yer gösterilmiştir.

Karar matrisine kriter ağırlıklarının yer aldığı bir satır ve kriterler için optimum değer bulduğu yeni bir satır eklenmiştir. Fayda kriterlerinde maksimum değerlerin bulunduğu sütunlar belirlenmiştir. Oluşturulan yeni karar matrisi Çizelge 6'da gösterilmiştir.

Normalize edilmiş karar matrisinin oluşturulması için öncelikle maliyet odaklı kriterler normalizasyona uygun hale getirilir. Önerilen modelde tüm kriterler fayda yönlü olduğundan bu adım geçilmiştir. Fayda Yönlü Dönüştürülmüş Karar Matrisi de Çizelge 6 ile aynıdır.

Adım 2. Çizelge 6 için normalizasyon işlemi yapılır. Oluşturulan normalize karar matrisi Çizelge 7'de gösterilmiştir.

Çizelge 5. Karar Matrisi

Table 5. Decision Matrix

Alternatifler/Kriterler	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9
A1	4,162	4,162	4,229	4,472	4,472	3,936	3,464	4,472	4,729
A2	3,936	4,472	5,000	4,472	4,729	4,729	4,229	4,401	4,729
A3	3,464	4,729	3,409	4,229	4,729	3,080	3,130	3,464	3,722
A4	4,229	3,722	3,364	3,936	4,472	4,229	4,000	3,464	4,472
A5	2,449	2,340	3,663	3,761	3,464	2,711	3,464	3,936	4,729
A6	4,162	3,224	4,729	4,229	3,663	4,229	3,936	3,936	4,729

A7	4,229	3,663	3,663	3,663	3,761	3,722	3,464	3,557	4,729
A8	2,913	3,130	2,449	3,936	3,080	3,936	3,873	2,913	3,936
A9	2,828	3,364	2,632	3,409	2,913	3,464	3,722	3,663	3,936
A10	3,000	3,936	4,162	3,761	3,663	4,472	4,729	3,557	4,472

Çizelge 6. Optimum Değerlerin Belirlendiği Karar Matrisi

Table 6. Decision Matrix with Optimum Values

Alternatifler/Kriterler	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9
W	0,097	0,082	0,162	0,076	0,264	0,074	0,070	0,059	0,117
Optimum	4,229	4,729	5,000	4,472	4,729	4,729	4,729	4,472	4,729
A1	4,162	4,162	4,229	4,472	4,472	3,936	3,464	4,472	4,729
A2	3,936	4,472	5,000	4,472	4,729	4,729	4,229	4,401	4,729
A3	3,464	4,729	3,409	4,229	4,729	3,080	3,130	3,464	3,722
A4	4,229	3,722	3,364	3,936	4,472	4,229	4,000	3,464	4,472
A5	2,449	2,340	3,663	3,761	3,464	2,711	3,464	3,936	4,729
A6	4,162	3,224	4,729	4,229	3,663	4,229	3,936	3,936	4,729
A7	4,229	3,663	3,663	3,663	3,761	3,722	3,464	3,557	4,729
A8	2,913	3,130	2,449	3,936	3,080	3,936	3,873	2,913	3,936
A9	2,828	3,364	2,632	3,409	2,913	3,464	3,722	3,663	3,936
A10	3,000	3,936	4,162	3,761	3,663	4,472	4,729	3,557	4,472

Çizelge 7. Normalize edilmiş karar matrisi

Table 7. Normalised decision matrix

Alternatifler/Kriterler	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9
W	0,097	0,082	0,162	0,076	0,264	0,074	0,070	0,059	0,117
Optimum	4,229	4,729	5,000	4,472	4,729	4,729	4,729	4,472	4,729
A1	0,118	0,113	0,113	0,112	0,115	0,102	0,091	0,120	0,107
A2	0,111	0,122	0,134	0,112	0,121	0,123	0,111	0,118	0,107
A3	0,098	0,129	0,091	0,106	0,121	0,080	0,082	0,093	0,084
A4	0,120	0,101	0,090	0,099	0,115	0,110	0,105	0,093	0,101
A5	0,069	0,064	0,098	0,094	0,089	0,070	0,091	0,105	0,107
A6	0,118	0,088	0,127	0,106	0,094	0,110	0,104	0,105	0,107
A7	0,120	0,100	0,098	0,092	0,097	0,097	0,091	0,095	0,107
A8	0,082	0,085	0,066	0,099	0,079	0,102	0,102	0,078	0,089
A9	0,080	0,092	0,071	0,085	0,075	0,090	0,098	0,098	0,089
A10	0,085	0,107	0,112	0,094	0,094	0,116	0,124	0,095	0,101

Çizelge 8. Ağırlıklandırılmış normalize karar matrisi

Table 8. Weighted normalised decision matrix

Alternatifler/Kriterler	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9
W	0,097	0,082	0,162	0,076	0,264	0,074	0,070	0,059	0,117
Optimum	0,409	0,390	0,808	0,338	1,247	0,349	0,331	0,265	0,553
A1	0,011	0,009	0,018	0,008	0,030	0,008	0,006	0,007	0,013
A2	0,011	0,010	0,022	0,008	0,032	0,009	0,008	0,007	0,013
A3	0,009	0,011	0,015	0,008	0,032	0,006	0,006	0,005	0,010
A4	0,012	0,008	0,015	0,007	0,030	0,008	0,007	0,005	0,012
A5	0,007	0,005	0,016	0,007	0,023	0,005	0,006	0,006	0,013
A6	0,011	0,007	0,020	0,008	0,025	0,008	0,007	0,006	0,013
A7	0,012	0,008	0,016	0,007	0,025	0,007	0,006	0,006	0,013
A8	0,008	0,007	0,011	0,007	0,021	0,008	0,007	0,005	0,010
A9	0,008	0,008	0,011	0,006	0,020	0,007	0,007	0,006	0,010
A10	0,008	0,009	0,018	0,001	0,025	0,009	0,009	0,006	0,012

Çizelge 9. Optimallik fonksiyon ve fayda değerleri

Table 9. Optimality function and utility values

	Si	Ki	Sıralama
Optimum	4,690	1,000	
Makineleri gerçek zamanlı olarak takip etmek (A1)	0,111	0,024	2
Gerçek zamanlı verimlilik hesapları yapmak (A2)	0,119	0,025	1
Mavi yaka takibi ve iş optimizasyonu yapmak (A3)	0,102	0,022	5
Makinelerin bakım ve onarım işini dijitalleştirmek (A4)	0,105	0,022	4
Sevkiyat sürelerini hızlandırmak ve süreçlerde şeffaflık sağlamak (A5)	0,089	0,019	8
Dijital ikiz ile hataları erken tespit etmek (A6)	0,106	0,023	3

Tedarikçileri dijitalleştirmek (A7)	0,100	0,021	6
3 boyutlu dijital prototipler üretmek (A8)	0,084	0,018	9
Kişiselleştirilmiş üretim yapmak (A9)	0,083	0,018	10
Ürün tasarımlarında yapay zekâ desteği kullanmak (A10)	0,095	0,020	7

Çizelge 10. Sonuçların karşılaştırılması

Table 10. Comparison of results

Endüstri 4.0 Uygulamaları	ARAS	OCRA
Makineleri gerçek zamanlı olarak takip etmek (A1)	2	2
Gerçek zamanlı verimlilik hesapları yapmak (A2)	1	1
Mavi yaka takibi ve iş optimizasyonu yapmak (A3)	5	3
Makinelerin bakım ve onarım işini dijitalleştirmek (A4)	4	5
Sevkiyat sürelerini hızlandırmak ve süreçlerde şeffaflık sağlamak (A5)	8	8
Dijital ikiz ile hataları erken tespit etmek (A6)	3	4
Tedarikçileri dijitalleştirmek (A7)	6	7
3 boyutlu dijital prototipler üretmek (A8)	9	9
Kişiselleştirilmiş üretim yapmak (A9)	10	10
Ürün tasarımlarında yapay zekâ desteği kullanmak (A10)	7	6

Adım 3. Bu aşamada, önceden belirlenen BWM yöntemiyle tespit edilen kriter ağırlıklarıyla çarpılarak ağırlıklandırılmış normalize karar matrisi oluşturulur. Elde edilen bu yeni karar matrisi Çizelge 8'de gösterilmiştir.

Adım 4-5. Optimallik fonksiyon değerleri hesaplandıktan sonra her bir alternatifin fayda dereceleri belirlenmiştir. Alternatiflerin optimallik fonksiyon değerleri (Si) ve fayda dereceleri (Ki) Çizelge 9'da gösterilmiştir. Son olarak, Ki değerleri büyükten küçüğe sıralanmış ve 3 alternatif arasındaki sıralama Çizelge 9'da paylaşılmıştır.

Sıralama sonuçlarına göre, tekstilde en önemli uygulama gerçek zamanlı verimlilik hesaplamaları yapmak, en az önemli ise, kişiselleştirilmiş üretim yapmak olarak ortaya çıkmıştır. Sonrasında sıralamayı, makineleri gerçek zamanlı olarak takip etmek ve dijital ikiz ile hataları erken tespit etmek olarak ortaya çıkmıştır. Gerçek zamanlı verimlilik hesaplamaları yapmak, üretim ortamından elde edilen tüm verilerin anlık olarak aktarılması ve işlenmesiyle üretim performansının gerçek zamanlı olarak izlenmesine ve planlanan sapmaların anında tespit edilerek gerekli önlemlerin alınmasına olanak sağlamaktadır. Diğer bir seçenek olan kişiselleştirilmiş üretim ise, teknoloji çözümleri aracılığıyla müşterilerle ve üretim bandıyla bağlantı kurarak ürünleri müşterilerin taleplerine göre kişiselleştirebilme yeteneği sağlamaktadır. Bulgular, Endüstri 4.0 teknolojilerinin ve uygulamalarının, üretim süreçlerini optimize etmek, verimliliği artırmak, maliyetleri azaltmak ve ürün kalitesini yükseltmek için büyük potansiyele sahip olduğunu göstermiştir. Özellikle, gerçek zamanlı veri analizi, otomasyon ve dijital ikiz gibi teknolojilerin tekstil sektöründe önemli faydalar sağlayabileceği ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, çalışma sonuçlarının hazır-giyim sektöründe henüz sürece yeni adapte olmaya çalışan orta ölçekli işletmeler için dikkate alınması önemlidir. Sektör genelinde değerlendirme yapabilmek için karar verici grup ve işletme sayısının artırılması daha anlamlı sonuçlar verecektir.

### Sonuçların Karşılaştırılması

Çalışma bulgularının güvenilirliğini doğrulamak için sonuçlar OCRA yöntemi ile karşılaştırılmış ve büyük oranda sıralamaların benzemekle birlikte, ufak farklılıklar olduğu gözlenmiştir. Bu farklılığın, yöntemlerin hesaplama süreçlerindeki farklılıklar, kriter ağırlıkları ve normalizasyon süreçleri, yöntemlerin odaklandığı alanlar ve analitik yaklaşımlardan kaynaklandığı düşünülmektedir. Tablo 10 'da ARAS ve OCRA yöntemi ile elde edilen sıralamalar karşılaştırmalı olarak sunulmuştur.

### Sonuç

Küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmek için dijital dönüşümün getirdiği teknolojileri ve uygulamaları kısa sürede benimsemek ve doğru seçim yapmak büyük önem arz etmektedir. Bu çalışmada, ülkemizde tekstil sektöründe hazır-giyim alanında faaliyet gösteren firmalara Endüstri 4.0 yolculuğunda yol göstermek amacı ile bir karar model önerisi geliştirilmiştir. Bu değerlendirme, tekstil işletmelerinin bu teknolojileri nasıl benimseyebilecekleri, mevcut süreçlerini nasıl iyileştirebilecekleri ve rekabet avantajı elde edebilecekleri hususlarında yardımcı olacaktır.

Elde edilen bulgulara göre, Endüstri 4.0 teknolojileri değerlendirildiğinde, en önemli teknoloji sistemlerin bütünleşmesi kriteri iken, büyük veri, akıllı fabrikalar bu sıralamayı takip etmektedir. Bulut bilişim sistemi ise, en az öneme sahip teknoloji olarak gözlenmiştir. Tekstil üretiminde sistemlerin bütünleşmesi, verimliliği artırabilir ve maliyetleri düşürebilir. Üretim süreçlerinin farklı aşamaları arasında sorunsuz bir veri akışı sağlanarak işletme içindeki verimlilik artırılabilir. Tedarik zinciri yönetimini optimize etme ve lojistik süreçlerde iyileştirmeler yapma imkânı sunar. Bu, malzeme tedarikinden ürün dağıtımına kadar olan süreçlerin daha verimli bir şekilde yönetilmesini sağlamaktadır. Büyük veri analitiği, tekstil işletmelerine geniş çapta veri analizi yapma ve bu verilerden anlamlı bilgiler çıkarma imkânı sunar. Satış trendleri, talep tahminleri, envanter yönetimi ve üretim optimizasyonu gibi alanlarda karar verme süreçlerini hızlandırabilir ve daha doğru kararlar alınmasını sağlayabilir. Akıllı fabrikalar, tekstil işletmelerine müşteri taleplerine hızlı yanıt verme ve özelleştirilmiş ürünler sunma yeteneği kazandırır. Bu, müşteri memnuniyetini artırır ve müşteri

sadakatini güçlendirir. Müşteri isteklerine daha hızlı ve doğru bir şekilde yanıt veren işletmeler, pazar rekabetinde avantaj elde ederler. Ayrıca, akıllı fabrikalar, tekstil sektöründe sürdürülebilirlik faaliyetlerini destekleyebilir. Üretim süreçlerinin daha verimli hale getirilmesi ve atıkların azaltılması, çevresel etkilerin azaltılmasına yardımcı olabilir. Tedarik zinciri yönetimindeki iyileştirmeler ile, taşıma ve depolama süreçlerinin daha çevre dostu hale getirilmesine katkı sağlayabilir.

Tekstilde Endüstri 4.0 uygulamalarında, en önemli kriter ise, gerçek zamanlı verimlilik hesaplamaları olarak gözlenmiştir. Sonrasında, makineleri gerçek zamanlı olarak takip etmek, dijital ikiz ile hataları erken tespit etmek sıralamayı takip etmektedir. Gerçek zamanlı verimlilik hesaplamaları, üretim süreçlerinin anlık olarak izlenmesini ve analiz edilmesini sağlar. Bu sayede, üretimdeki verimlilik boşlukları hızlı bir şekilde belirlenir ve iyileştirme fırsatları ortaya çıkar. Verimliliğin artması, işletmenin daha az kaynakla daha fazla üretim yapmasını sağlar ve maliyetleri düşürür. Makinelerin gerçek zamanlı takibi, performanslarının izlenmesini ve olası arızaların erken tespit edilmesini sağlar. Bu sayede, makinelerin çalışma verimliliği artar ve beklenmedik arızaların önüne geçilir. Ayrıca, düzenli bakım gereksinimleri belirlenerek makinelerin ömrü uzatılabilir. Makinelerdeki hataların erken tespiti, üretim sürekliliğini sağlar. İşletmeler, potansiyel sorunları önceden belirleyerek üretimdeki aksamaları minimum seviyeye indirebilir ve teslimat sürelerini karşılamak için daha güvenilir bir planlama yapabilir. Bu da marka itibarını korur ve rekabet avantajı sağlar. Dijital ikiz, gerçek üretim sürecini simüle eden sanal bir modeldir. Bu model, ürünlerin üretim sürecindeki her aşamada izlenebilir ve hataların erken tespit edilmesine olanak tanır. Bu sayede, kalite kontrolü artırılır ve hatalı ürünlerin üretimi engellenir. Bu teknolojiler, işletmelerin sürekli olarak süreçlerini iyileştirmelerine ve yenilikçi çözümler geliştirmelerine olanak tanır.

Bu çalışma, tekstil endüstrisinin dijital dönüşüm sürecindeki rolünü anlamak, bu süreçte gerekli teknolojileri ve uygulamaları değerlendirip doğru karar vermek amacıyla önem arz etmektedir. Çalışmanın sonuçlarının, tekstil sektöründe Endüstri 4.0 teknolojilerinin ve uygulamalarının önemi konusunda genel bir anlayış ve karar modeli sunarak sektördeki karar vericilere yardımcı olması umulmuştur. Endüstri 4.0 teknolojileri ve uygulamaları, tekstil sektöründe önemli bir dönüşümü mümkün kılmaktadır. Bu dönüşüm sürecinde işletmelerin, teknolojiyi etkin bir şekilde kullanarak rekabet avantajı elde etmeleri ve sektördeki lider konumlarını korumaları beklenmektedir. Ayrıca, Endüstri 4.0 teknolojileri sayesinde tekstil işletmeleri, müşteri taleplerine daha hızlı ve esnek bir şekilde yanıt verebilmekte ve özelleştirilmiş ürünler sunabilmektedir. Büyük veri analitiği ve yapay zeka gibi araçlar, tüketici davranışlarını analiz etme ve pazarlama stratejilerini optimize etme konusunda önemli bir rol oynamaktadır. Her çalışmada olduğu gibi bu çalışma da bazı kısıtlara sahiptir. Bu çalışmada, henüz yeni Endüstri 4.0 sürecine uyum sağlamaya çalışan 2 kurum göz önünde bulundurularak değerlendirme yapılmıştır. Diğer önemli kısıt, karar analizlerinde 3 kişi yeterli olsa da kapsamlı yapılacak sektör değerlendirmelerinde karar verici sayısının artırılması gerekliliğidir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular araştırmaya katılan uzmanların görüşlerini yansıttığından dolayı bu sonuçlar genelleştirilmemelidir. Özellikle subjektif

(uzman görüşüne dayanan) ÇKKV yöntemleri sonucunda ulaşılan bulgular araştırmaya katılan uzmanların görüşleri ile sınırlıdır. Gelecekte araştırmacılar bu kısıtları göz önünde bulundurarak değerlendirme yapmalıdır.

Türk tekstil sektörü, dünya pazarında rekabet gücünü artırmak için Endüstri 4.0 teknolojilerine uyum sağlamaya çalışırken Endüstri 4.0'a geçiş sürecinde şirketler dijital dönüşüm yol haritalarını belirlerken kullanmaları gereken teknoloji ve uygulamalar ile ilgili bir karar vermelidir. Gelecek çalışmalara yönelik olarak, önerilen modelin kapsamının genişletilerek sunulmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Her ne kadar hazır-giyim özelinde bir değerlendirme yapılsa da, tekstil alt sektörlerinde farklı sonuçlar elde edilebilir. Bu bağlamda, alt sektörlerin de sürece uyum ve gereksinimlerinin karşılaştırılması önerilebilir. Ayrıca, firmalar özelinde önceliklerin değişebileceği öngörülebilir. Önerilen model kullanılarak, daha yüksek sayıda firmanın Endüstri 4.0 altyapı durumları ve dijital dönüşüm performansları karşılaştırılabilir.

### Extended Abstract

Industry 4.0 represents the integration of digitization and automation into production processes, significantly impacting various sectors, especially those that rely on labor-intensive production. Labor-intensive production is no longer able to meet needs and offer a competitive advantage (Tosunoğlu, 2019:25; Rüßmann et al., 2015:54). Industry 4.0 represents an innovative approach based on digitization. The primary goal of this approach is to make production processes more efficient, effective, and sustainable by combining the opportunities and advantages offered by digital innovations (Dengiz, 2017:38). Industry 4.0 aims for progress in industry and aims for automation and computerization at all stages of production.

Industry 4.0 has also led to significant transformations in the textile sector (Kamble et al., 2018:107). Just like in many other sectors, companies in the textile sector must implement Industry 4.0 correctly in their systems to keep up with evolving technology and competitors. The technologies introduced by Industry 4.0 in the textile sector include pattern formation, designing, the use of computer equipment in cutting, wearable technologies, and advanced material transportation systems. With virtual reality, cutting, assembly, and sewing processes have been combined in a single stage through 3D printing technology, saving time. Production model restrictions have been eliminated, and customization has become possible. The integration of Industry 4.0 into textiles aims to achieve optimal material flow in all processes such as production, distribution, and supply. Internet of Things and machine learning technologies enable companies to better analyze their production processes and increase efficiency using data. It has been observed that the innovations in Industry 4.0 generally improve companies' systems and increase process efficiency, leading to growth. In addition to the high demand for labor in textiles, the increasingly dominant role of buyers in recent years has necessitated a reorganization of processes in manufacturing. Recently, buyers prefer to purchase personalized and functional products tailored to their individual needs rather than ordinary products. For these reasons, it is important for companies operating in the textile

sector to renew their production processes to meet customer needs in the future (Olgun et al., 2022:28).

This study aims to evaluate Industry 4.0 technologies and their applications in the textile sector, proposing a decision model. Adapting to the changes induced by Industry 4.0 in the textile sector to enhance productivity is paramount. How Industry 4.0 technologies are implemented holds vital importance for companies. In this research, nine Industry 4.0 technologies have been identified by synthesizing literature and industry reports to delineate key elements for implementing Industry 4.0 in the textile sector. These technologies encompass the Internet of Things, cyber-physical systems, big data, autonomous robots, system integration, virtual reality, augmented reality, cloud computing systems, and smart factories. The Best Worst Method (BWM) was employed to assess Industry 4.0 technologies, a decision-making approach aimed at determining the relative importance of criteria by comparing the best criterion to others and the worst criterion to alternatives. The most significant and least significant criteria were determined. Subsequently, preferences for the most crucial criterion in comparison to all others and preferences for other criteria relative to the least important one were assessed on a scale of 1-9. After establishing preference degrees for all criteria, the optimized weights of the criteria were derived using Excel Solver. The outcomes of 10 Industry 4.0 applications were juxtaposed using the ARAS and OCRA methods.

According to the findings, after calculations using the BWM method, the most important criterion in the ranking of technological systems is system integration. Following that, in order of importance, are big data, smart factories, the Internet of Things, cyber-physical systems, autonomous robots, virtual reality, augmented reality, and the least important criterion, cloud computing systems. According to the ranking results, the most important application in textiles is making real-time efficiency calculations, and the least important is personalized production. Following that, the ranking reveals monitoring machines in real-time and detecting errors early with a digital twin. System integration in textile production can increase efficiency and reduce costs. Seamless data flow between different stages of production can increase efficiency within the enterprise. Making real-time efficiency calculations allows production performance to be monitored in real-time by transferring and processing all data obtained from the production environment instantly, enabling the identification of planned deviations and the implementation of necessary measures. The alternative of personalized production facilitates the establishment of a connection between customers and the production line using technology solutions and enables the customization of products to meet customers' demands.

In the near future, Industry 4.0 is predicted to trigger a digital transformation in production techniques, changing work culture and methods in many sectors. Therefore, it is hoped that the proposed model will guide firms operating in the textile sector in Türkiye. In order to survive in the global competitive environment, it is of great importance to quickly adopt the technologies and applications brought by digital transformation and make the right choices. In this study, it is aimed to guide companies operating in the textile sector in our country on the journey of Industry 4.0 and to evaluate

Industry 4.0 technologies and applications for the textile sector using the proposed model. This evaluation will help textile businesses in adopting these technologies, improving their existing processes, and gaining a competitive advantage. In conclusion, this study is important for understanding the role of the textile industry in the digital transformation process and evaluating and making the right decisions regarding the necessary technologies and applications during this process. Industry 4.0 technologies and applications enable a significant transformation in the textile sector. In this transformation process, it is expected that companies will maintain their leading positions in the industry by effectively using technology to gain a competitive advantage. Additionally, thanks to Industry 4.0 technologies, textile companies can respond to customer demands more quickly and flexibly and offer customized products. Tools such as big data analytics and artificial intelligence play a significant role in analyzing consumer behavior and optimizing marketing strategies.

For future studies, it would be useful to extend the scope of the proposed model. In addition, although a sector-specific evaluation is made, it can be predicted that priorities may change on a company-specific basis. With the proposed model, the Industry 4.0 infrastructure status and digital transformation performances of companies can be compared.

**Katkı Oranları ve Çıkar Çatışması / Contribution Rates and Conflicts of Interest**

<b>Etik Beyan</b>	Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur.	<b>Ethical Statement</b>	It is declared that scientific and ethical principles have been followed while carrying out and writing this study and that all the sources used have been properly cited
<b>Yazar Katkıları</b>	Çalışmanın Tasarlanması: EEN (%100) Veri Toplanması: EEN (%100) Veri Analizi: EEN (%100) Makalenin Yazımı: EEN (%100) Makale Gönderimi ve Revizyonu: EEN (%100)	<b>Author Contributions</b>	Research Design: EEN (%100) Data Collection: EEN (%100) Data Analysis: EEN (%100) Writing the Article: EEN (%100) Article Submission and Revision: EEN (%100)
<b>Etik Bildirim</b>	iibfdergi@cumhuriyet.edu.tr	<b>Complaints</b>	iibfdergi@cumhuriyet.edu.tr
<b>Çıkar Çatışması</b>	Çıkar çatışması beyan edilmemiştir.	<b>Conflicts of Interest</b>	The author(s) has no conflict of interest to declare.
<b>Finansman</b>	Bu araştırmayı desteklemek için dış fon kullanılmamıştır. Yazarlar dergide yayınlanan çalışmalarının telif hakkına sahiptirler ve çalışmalarını <b>CC BY-NC 4.0</b> lisansı altında yayımlanmaktadır.	<b>Grant Support</b>	The author(s) acknowledge that they received no external funding in support of this research. Authors publishing with the journal retain the copyright to their work licensed under the <b>CC BY-NC 4.0</b>
<b>Telif Hakkı &amp; Lisans</b>		<b>Copyright &amp; License</b>	

**Kaynakça**

- Bulut, E., & Akçacı, T. (2017). Endüstri 4.0 ve inovasyon göstergeleri kapsamında Türkiye analizi. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 4(7), 55-77.
- Chen, Z., & Xing, M. (2015). Upgrading of textile manufacturing based on industry 4.0. In 5th International Conference on Advanced Design and Manufacturing Engineering, (2143-2146). *Atlantis Press*. <https://doi.org/10.2991/icadme-15.2015.400>
- Calik, A. (2020). Hedef pazar seçimi için hibrit BWM-ARAS karar verme modeli. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(3), 196-210.
- Çilek, A., & Karavardar, A. (2022). Bütünleşik Entropi ve Ocr teknikleri ile özel sermayeli ticaret bankalarının verimlilik analizi. *Financial Analysis/Mali Cozum Dergisi*, 32(170).
- Demir, G., & Bircan, H. (2020). Kriter ağırlıklandırma yöntemlerinden BWM ve FUCOM yöntemlerinin karşılaştırılması ve bir uygulama. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 170-185. <https://doi.org/10.37880/cumuiibf.616766>.
- Dengiz, O. (2017). Endüstri 4.0: Üretimde kavram ve algı devrimi. *Makina Tasarım ve İmalat Dergisi*, 15(1), 38-45.
- Fatiya, A. (2017). Role of IoT and digital technology in textile industry. *CİO Review*, 10-12. Erişim adresi: <https://www.cioreviewindia.com/magazines/textile-and-apparel-technology-special-july-2017/>
- Fromhold-Eisebith, M., Marschall, P., Peters, R., & Thomes, P. (2021). Torn between digitized future and context dependent past—how implementing industry 4.0 production technologies could transform the German textile industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 166, 120620. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120620>.
- Ghoreishi, M., Happonen, A., & Pynnönen, M. (2020). Exploring industry 4.0 technologies to enhance circularity in textile industry: Role of internet of things. In Twenty-first International Working Seminar on Production Economics. 0-16.Austria: Innsbruck. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3471421>.
- Gökalp, E., Gökalp, M.O. & Eren, P.E., (2018), Industry 4.0 revolution in clothing and apparel factories: Apparel 4.0, Peter Lang Publishing, Inc., Berlin, Germany.
- Görçün, Ö.F., (2018), the rise of smart factories in the fourth industrial revolution and its impacts on the textile industry, *International Journal of Materials, Mechanics and Manufacturing*, 6(2), 136-141.
- İlhan, İ. (2019). Tekstil üretim süreçleri açısından Endüstri 4.0 kavramı. *Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 25(7), 810-823.
- Kamble, S. S., Gunasekaran, A., & Sharma, R. (2018). Analysis of the driving and dependence power of barriers to adopt industry 4.0 in

- Indian manufacturing industry. *Computers in Industry*, 101, 107-119. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2018.06.004>
- Majumdar, A., Garg, H., & Jain, R. (2021). Managing the barriers of Industry 4.0 adoption and implementation in textile and clothing industry: Interpretive structural model and triple helix framework. *Computers in Industry*, 125, 103372. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2020.103372>.
- Mentoro Platformu. (2019). Türkiye tekstil sektörünün Endüstri 4.0 durumu değerlendirmesi ve yol haritası. İstanbul: Türkiye tekstil sanayii işverenleri sendikası. Erişim adresi: <https://www.mentoroplatform.com/turkiye-tekstil-sektorunun-endustri-4-0-durum-degerlendirmesi-ve-yol-haritasi>. (Erişim Tarihi: 20.01.2024)
- Mou, Q., Xu, Z. & Liao, H. (2016). An Intuitionistic fuzzy multiplicative best-worst method for multi-criteria group decision making. *Information Sciences*, 374, 224–239.
- Melanson, T. (2018). What industry 4.0 means for manufacturers. Erişim adresi: <https://www.roboticstomorrow.com/article/2018/11/what-industry-40-means-for-manufacturers/12819>. (Erişim Tarihi: 10.02.2024).
- Nayak, R., Padhye, R., Wang, L., Chatterjee, K., & Gupta, S. (2015). The role of mass customisation in the apparel industry. *International Journal of Fashion Design, Technology and Education*, 8(2), 162-172. <https://doi.org/10.1080/17543266.2015.1045041>
- Olgun, B. A., & Turan, F. K. (2022). Tekstil sektöründe dijital dönüşüm ve tekstil firmalarının Endüstri 4.0 kavramsal farkındalık düzeyini belirlemeye yönelik bir çalışma. *Tekstil ve Mühendis*, 29(125), 28-40.
- Özbek, A., Yıldız, A., & Alan, M. A. (2021). Türk tekstil işletmelerinin Endüstri 4.0'a adaptasyonunun incelenmesi. *Acta Infologica*, 5(2), 255-265.
- Rauch, E., Linder, C. & Dallasega, P., (2020). Anthropocentric perspective of production before and within industry 4.0, *Computers & Industrial Engineering*, 139, 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2019.01.018>
- Rathore, B. (2023). Textile Industry 4.0: A review of sustainability in manufacturing. *International Journal of New Media Studies: International Peer Reviewed Scholarly Indexed Journal*, 10(1), 38-43.
- Rezaei, J. (2016). Best-worst multi-criteria decision-making method: Some properties and a linear model. *Omega*, 64, 126–130. <https://doi.org/10.1016/J.OMEGA.2015.12.001>.
- Rezaei, J., Nispeling, T., Sarkis, J., & Tavasszy, L. (2016). A supplier selection life cycle approach integrating traditional and environmental criteria using the best worst method. *Journal of Cleaner Production*, 135, 577-588.
- Rüßmann, M., Lorenz, M., Gerbert, P., Waldner, M., Engel, P., Harnisch, M. & Justus, J., (2015), Industry 4.0: The future of the productivity and growth in manufacturing industries, Boston Consulting Group, Inc.
- Sağbaş, A., & Özdil, H. (2022). Konfeksiyon işletmelerinde Endüstri 4.0 perspektifinde akıllı üretim sistemleri entegrasyonu için bir model önerisi. *Düzce Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 10(1), 434-447. <https://doi.org/10.29130/dubited.909139>
- Schwab, K. (2017). The fourth industrial revolution. Moscow, 2016. [http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=21240265&lfrom=159481197](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=21240265&lfrom=159481197).
- Shariati, S., Chamzini, A. Y., Salsani, A. & Tamosaitiene, J. (2014). Proposing a new model for waste dump site selection: case study of ayerma phosphate mine. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 25(4), 410–419.
- Tekstil Mühendisleri Odası, (2018), Bursa'da tekstil günleri 2018 etkinlikleri, tekstil endüstrisinde 4.0 çalıştay raporu, websitesi: <https://tmo.org.tr/images/editorimages/uploads/tekstil-endustrisinde-4.0-calistayi-raporu.pdf>. Erişim Tarihi: 30.12.2023.
- Türkiye Tekstil Sanayii İşverenleri Sendikası, (2017), Türkiye tekstil sektörünün endüstri 4.0 durum değerlendirmesi ve yol haritası, Mentoro Platformu.
- Toker, K. (2018). Endüstri 4.0 ve sürdürülebilirliğe etkileri. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 29(84), 51-64.
- Tosunoğlu, B., (2019), Endüstri 4.0 ile akıllı imalat çağı, M. Serçemeli (Ed.), Endüstri 4.0'ın muhasebe, denetim ve finans dünyasına yansımaları, (s.25-40) içinde. Gazi Kitabevi.
- United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), (2017). Accelerating clean energy through Industry 4.0: manufacturing the next revolution.
- Valtas, A., & Sun, D. (2016). 3D printing for garments Production: An exploratory study. *Journal of Fashion Technology ve Textile Engineering*, 4(3), 1-4. <https://doi.org/10.4172/2329-9568.1000139>
- Xu, L. D., Xu, E. L., & Li, L. (2018). Industry 4.0: state of the art and future trends. *International Journal of Production Research*, 56(8), 2941-2962. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1444806>
- Yıldız, A. (2018). Endüstri 4.0 ve akıllı fabrikalar. *Sakarya University Journal of Science*, 22(2), 546-556. <https://doi.org/10.16984/SAUFENBILDER.321957>
- United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), (2017), Accelerating clean energy through industry 4.0: Manufacturing the Next Revolution.
- Zavadskas, E. K. & Turskis, Z., (2010). A new additive ratio assessment (ARAS) method in multicriteria decision-making, *Technological and Economic Development of Economy*, 16 (2), 159–172. <https://doi.org/10.3846/tede.2010.10>



## The Effect Of Patients' Rights And Responsibilities Knowledge Levels On Their Attitudes Towards Medical Practice Errors

Ebrar İlman Yaltagil<sup>1,a,\*</sup>

<sup>1</sup> Health Tourism Management, Vocational School of Social Sciences, Sivas Cumhuriyet University, Sivas, Türkiye

\*Corresponding author

### Research Article

#### History

Received: 29/10/2023

Accepted: 03/05/2024

JEL Codes: I1, M1

### ABSTRACT

Medical malpractice in healthcare services negatively affects both healthcare providers and service recipients. This research aims to determine patients' knowledge levels regarding their rights and responsibilities and to examine the effect of their knowledge levels on their attitudes towards medical malpractice. In light of the purpose of the research; The data were obtained from people who agreed to participate in the study voluntarily, who received health care, who were over 18 years of age, and who could read and write, using the online survey technique. The research utilized the convenience sampling method, resulting in a sample of 601 participants. In the study, the researcher used the "Judgment Statements and Patients' Rights and Responsibilities Knowledge Levels" scale to assess attitudes towards medical malpractice.. As a result of the research, it was determined that the patients' level of knowledge about their rights and responsibilities was high. When patients' attitudes towards medical malpractice were examined, it was seen that they wanted to be informed about the errors and expected an apology. The majority of participants stated that they would not remain silent against medical errors. It was observed that those with high levels of knowledge stated that medical errors are the responsibility of both the institution and the healthcare professional. However, no statistically significant difference was found between patients' rights and responsibilities knowledge levels and their attitudes towards medical errors ( $p>0,05$ ). This research is essential in terms of increasing the awareness of both patients and healthcare professionals. In this context, it is recommended that researchers who will work on the subject from now on expand the sample and carry out projects aimed at providing education.

**Keywords:** Patient, Rights and Responsibilities, Medical Malpractice, Attitude

## Hastaların Hak ve Sorumluluk Bilgi Düzeylerinin Tıbbi Uygulama Hatasına Karşı Tutumlarına Etkisi

#### Süreç

Geliş: 29/10/2023

Kabul: 03/05/2024

Jel Kodları: I1, M1

### Öz

Sağlık hizmetlerinde tıbbi uygulama hataları, hem sağlık hizmet sunucularını hem de hizmet alan kişileri olumsuz yönde etkilemektedir. Bu araştırmanın amacı hastaların hak ve sorumlulukları ile ilgili bilgi düzeylerinin belirlenmesi ve bilgi düzeylerinin tıbbi uygulama hatasına karşı tutumlarına etkisinin incelenmesidir. Araştırmanın amacı ışığında veriler, çevrimiçi anket tekniği ile gönüllü olarak çalışmaya katılmayı kabul eden, sağlık hizmeti almış, 18 yaş üstünde olan ve okuma yazma bilen kişilerden alınmıştır. Araştırmada örneklem yöntemi olarak kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiş ve 601 kişi örnekleme oluşturmuştur. Araştırmada araştırmacı tarafından hazırlanan tıbbi uygulama hatalarına karşı tutumu belirlemeye yönelik yargı ifadeleri ve hastaların hak ve sorumluluk bilgi düzeyleri ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, hastaların hakları ve sorumlulukları konusunda bilgi düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Hastaların tıbbi uygulama hatalarına karşı tutumları incelendiğinde ise hatalardan haberdar olmak istedikleri ve özür bekledikleri görülmüştür. Katılımcıların çoğunluğu tıbbi hatalara karşı sessiz kalmayacağını belirtmiştir. Bilgi düzeyi yüksek olanların tıbbi hataların hem kurumun hem de sağlık çalışanının sorumluluğunda olduğunu ifade ettikleri görülmüştür. Ancak, hastaların hak ve sorumluluk bilgi düzeyleri ile tıbbi hatalara karşı tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Bu araştırma gerek hastaların gerekse sağlık çalışanlarının farkındalığının artması açısından önem arz etmektedir. Bu bağlamda bundan sonra konuyla ilgili çalışma yapacak araştırmacılarla örnekleme genişletmeleri ve eğitim vermeye yönelik projeler yapmaları önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Hasta, Hak ve Sorumluluk, Tıbbi Uygulama Hatası, Tutum

#### License



This work is licensed under  
Creative Commons Attribution-  
NonCommercial 4.0 International  
License International License



[ebrar@cumhuriyet.edu.tr](mailto:ebrar@cumhuriyet.edu.tr)



[0000-0002-5255-8482](https://orcid.org/0000-0002-5255-8482)

**How to Cite:** İlman Yaltagil E (2024) The Effect Of Patients' Rights And Responsibilities Knowledge Levels On Their Attitudes Towards Medical Practice Errors, Journal of Economics and Administrative Sciences, 25(3): 430-439, 2024, DOI: 10.37880/cumuiibf.1382988



## Giriş

Sağlık hizmetlerinin talep belirsizliği, multidisipliner çalışma ortamı, kesintisiz hizmet sunması gibi kendine özgü özellikleri onu diğer hizmet işlemlerinden ayıran ve hizmet sunumunu zorlaştıran bir süreçtir. Bununla beraber sağlık hizmetleri, hatalara karşı en duyarlı olan hizmet dalı olmasına rağmen hizmet sunumundaki yoğunluk ve farklılık bu alanda hataları kaçınılmaz hale getirmektedir. Sağlık hizmetlerinde tıbbi uygulama hataları olarak değerlendirilen bu hatalar ne yazık ki çoğu zaman geri dönüşü olmayan olumsuzluklarla sonuçlanmaktadır. Bu durum ise hem sağlık hizmet sunucularını hem de hizmet alan kişileri olumsuz yönde etkilemektedir. Yakın zamanda vuku bulmuş olan ve halen etkisi devam eden pandemi süreci ise bu durumu daha da olumsuz etkilemiştir. Şöyle ki bu süreçte gerek hasta ve yakınlarının gerekse sağlık hizmet sunucularının tahammül seveleri oldukça düşmüştür. Bu ise daha fazla şiddet olaylarına ve hatalara sebep olmuştur. Hastaların gerek sorumluluk noktasında, gerekse hak noktasında bilgi eksikliği de bu süreci daha olumsuz etkilemektedir. Bu bağlamda hastaların hak ve sorumluluklarını bilmesi haklarını ararken daha ılımlı ve doğru yaklaşım sergilemelerine, şiddet eğiliminde olmamalarına, sorumluluk bilinci ile hareket ederek işleyişe yardımcı olmalarına ve tıbbi uygulama hatalarında kendilerinden kaynaklanan yönlerin azalmasına katkı sağlayacaktır (Çakmakçı 2024).

Sağlık hizmetlerinden yararlanan herkesin, sağlık kurum ve kuruluşlarından beklentileri, istekleri ve talepleri vardır (Çiftcibaşı vd., 2022). Bu beklentiler, istekler ve talepler, hasta hakları olarak adlandırılmaktadır. İlk çalışmalarının Amerika Birleşik Devletleri'nde başladığı (Mahanoğlu ve Soysal, 2020) hasta hakları, hastaların sağlık hizmetlerinden yararlanırken karşılaşılabilecekleri sorunlara karşı korunmalarını ve sağlık hizmetlerinin kalitesinin artırılmasını amaçlamaktadır ve sağlık hizmetlerine erişim, bilgilendirilme, seçme ve değiştirme, gizlilik, mahremiyet, onay, itiraz etme, saygı görme, güvenlik, dini inançlara saygı ve öneri veya şikayette bulunma gibi haklardan oluşmaktadır (Şencan ve Uyar, 2014). Yine hasta hakları, hastaların sağlık hizmetlerinden yararlanırken kendilerine saygılı, adil ve kaliteli bir şekilde davranılmasını sağlamaktadır (Zubaroglu Yanardağ, 2016: 31).

Hasta hakları kadar hasta sorumlulukları da önemlidir. Hasta sorumlulukları ise hastaların sağlık hizmetlerinden yararlanırken sağlık çalışanlarına ve diğer hastalara karşı göstermeleri gereken davranışlar olarak tanımlanabilir (Doğan, 2016). Hasta sorumlulukları, hastaların sağlık durumlarını doğru ve eksiksiz bir şekilde bildirmeleri, tedavi planına uymaları, randevu saatlerine riayet etmeleri, sağlık çalışanlarına ve diğer hastalara saygılı olmaları, sağlık kurum ve kuruluşlarının kurallarına uymaları gibi sorumluluklardan oluşmaktadır (Demirhan, 2006; Korkutan ve Işık 2021). Hasta sorumlulukları, sağlık hizmetlerinin etkin ve verimli bir şekilde sunulmasını ve sağlık çalışanlarının motivasyonunu artırmaktadır.

Bu hak ve sorumluluklar, hem hastanın hem de sağlık çalışanlarının çıkarlarını korumak, sağlık hizmetlerinin

kalitesini artırmak ve hasta-hekim ilişkisini güçlendirmek için önemlidir.

Tıbbi uygulama hatası ise; bir sağlık çalışanının veya kurumunun, hastaya zarar veren veya ölümüne neden olan bir hata yapmasıdır (Eriş ve Kiroğlu, 2021: 2228). Tıbbi uygulama hatası, hastanın tedavi sürecinde yaşadığı olumsuz sonuçlarla karıştırılmamalıdır. Bazı durumlarda, hastanın durumu kötüleşebilir veya iyileşme beklenemez. Bu, tıbbi uygulama hatasının bir göstergesi değildir. Tıbbi uygulama hatası, sağlık çalışanının veya kurumunun, mesleki standartlara uygun davranmadığı veya gerekli özeni göstermediği durumlarda ortaya çıkmaktadır (Özer vd., 2015: 395; Bilge, 2012: 8) .

Hasta hak ve sorumlulukları ile tıbbi hata arasında yakın bir ilişki vardır. Tıbbi hata, hem hastaya hem de sağlık çalışanlarına ciddi zararlar verebilir. Tıbbi hatayı önlemek için hasta hak ve sorumluluklarına uyulması şarttır. Hasta hak ve sorumluluklarına uyulduğunda, hasta-hekim ilişkisi güvene dayalı bir ortaklık haline gelmektedir. Bu ortaklık, hastanın tedavi sürecine aktif olarak katılmasını, sağlık çalışanlarının hastaya saygılı ve şeffaf bir şekilde davranmasını ve tarafların karşılıklı olarak sorumluluklarını yerine getirmesini sağlamaktadır. Böylece tıbbi hatanın olasılığı azalmakta ve sağlık hizmetlerinin kalitesi yükselmektedir (Sayar, 2022: 327).

Tüm bu sebepler ile birlikte, hastaların hak ve sorumlulukları hakkında bilgi düzeylerinin tıbbi hataya karşı yaklaşımları üzerindeki etkisini değerlendiren ilk araştırma olması araştırmayı önemli ve özgün yapmaktadır. Bununla birlikte tıbbi uygulama hatasına karşı hasta tutumlarını ölçen araştırma sınırlı sayıda (Er ve Cezlan, 2022). Aynı zamanda alan yazın incelendiğinde 2000'li yılların başında yapılan araştırmalarda hastaların hak ve sorumluluk konusunda bilgi düzeylerinin eksik olduğu (Kuzu vd. 2006; Aydemir & Özhan 2011); son yıllarda artan araştırmalar ile birlikte ise bilgi düzeyinin ve farkındalığın arttığı (Gurung ve Sapkota, 2019; Bilgin ve Diğer, 2020; Korkutan ve Işık, 2021; Öztürk ve Ertaş, 2022) görülmektedir. Bu ise yapılan çalışmaların da konuyla ilgili farkındalığın artırılması noktasında önemli olduğunu göstermektedir (Korkutan ve Işık, 2021).

## Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı hastaların hak ve sorumlulukları ile ilgili bilgi düzeylerinin belirlenmesi ve bilgi düzeylerinin tıbbi uygulama hatasına karşı tutumlarına etkisinin incelenmesidir.

Araştırmanın bu amacı ışığında geliştirilen hipotezler:

H<sub>1</sub>: Hastaların hakları konusunda bilgi düzeyleri yüksektir.

H<sub>2</sub>: Hastaların sorumlulukları konusunda bilgi düzeyleri yüksektir.

H<sub>3</sub>: Hastaların hak ve sorumluluk bilgi düzeyleri ile tıbbi hatada sorumlu tuttıkları merci arasında ilişki vardır.

H<sub>4</sub>: Hastaların hak ve sorumluluk bilgi düzeyleri tıbbi uygulama hatalarına karşı tutumlarını etkilemektedir.

## Materyal ve Yöntem

Araştırma çevrimiçi anket tekniği ile gönüllü olarak çalışmaya katılmayı kabul eden, sağlık hizmeti almış, 18 yaş üstünde olan ve okuma yazma bilen kişilerden alınan veriler ile yapılmıştır. Kişilerin sağlık hizmeti almış olması şartının sağlanabilmesi için anket formunun ilk kısmında sağlık hizmeti alıp almadığı sorulmuş, almadım seçeneğini işaretleyen bireylerin anketi sonlandırılmış, aldım seçeneğini işaretleyen bireyler ise ankete devam edebilmiştir. Araştırmada örneklem yöntemi olarak kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiş ve yargı ifadelerinin on katı örneklem için yeterli olmaktadır (Tezbaşaran, 1997; DeVellis ve Thorpe, 2022: 65) yaklaşımına göre 250 kişi alt seviye olarak belirlenmiştir. Araştırmaya başlanmadan önce Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırma Önerisi Etik Değerlendirme Kurulundan 23.02.2023 tarihli 2023/9 sayılı etik izin alınmıştır. Araştırma verileri 01.03.2023-01.04.2023 tarihleri arasında toplanmıştır. Araştırmacının imkanları ölçüsünde ulaşılabilecek maksimum sayıya ulaşıldığı düşünüldüğü noktada-online olarak mail ve mesaj yolu ile atılabilecek herkese link atılmış, sayının artmadığı görüldüğü zaman- veri toplama süreci tamamlanmış ve 601 kişi örnekleme oluşturmuştur. Araştırmada kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik veriler ve araştırmacı tarafından hazırlanan tıbbi uygulama hatalarına karşı tutumu belirlemeye yönelik yargı ifadeleri yer alırken; ikinci kısımda Bilgin & Diğer (2019) tarafından geliştirilen “Hastaların Hak ve Sorumluluk Bilgi Düzeyleri (HHSBD)” ölçeği kullanılmıştır. Tıbbi uygulama hatalarına karşı tutumu belirlemeye yönelik yargı ifadeleri alan yazın taranması sonucunda ve uzman kişilerinin (5 kişi) görüşü alınarak oluşturulmuştur. Hastaların Hak ve Sorumluluk Bilgi Düzeyleri (HHSBD) ölçeği ise hasta hakları (18 yargı ifadesi) ve hasta

sorumlulukları (7 yargı ifadesi) şeklinde iki faktör 25 yargı ifadesinden oluşmaktadır. Ölçme aracı “1: Kesinlikle Katılmıyorum”; “5: Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde 5’li likert tipi bir ölçektir. Ölçekten elde edilen verilerin aritmetik ortalamaları alınmıştır. Düzey durumları ortalamalara göre belirlenmiş olup, düzey sıralaması; 1,25 < ortalama <= 2,50: düşük; 2,50 < ortalama <= 3,75: vasat; 3,75 < ortalama <= 5,00: yüksek şeklinde yapılmıştır.

Araştırmanın istatistiksel analizleri için Spss ve Amos programlarından yararlanılmıştır. Betimleyici ve tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra, ölçme aracı için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Hipotezleri test etmek için ise Anova testi ve regresyon analizi kullanılmıştır.

## Bulgular ve Tartışma

Toplam 601 sağlık hizmeti almış bireyin katıldığı tanımlayıcı nicel araştırmaya ait bulgular bu bölümde sunulmuştur. İlk olarak katılımcılara ait istatistiksel veriler verilmiş, ardından ölçeğe ilişkin frekans analizleri sunulmuştur.

Araştırmanın amacı doğrultusunda yapılmış olan analiz bulguları sırası ile sunulmuştur.

Araştırmaya katılan 601 kişinin çoğunluğu (%54,9) erkeklerden oluşmakta olup, ağırlıklı olarak ön lisans ve lisans mezunlarıdır. Katılımcıların büyük çoğunluğu gelir düzeylerini düşük olarak tanımlamışlardır.

Ölçeğe ait veriler incelendiğinde ölçeğin ve alt faktörlerinin güvenilirliklerin çok yüksek olduğu ve normal dağılımdan geldiği görülmektedir. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 50’dir. Bu bağlamda katılımcıların hasta hak ve sorumluluk bilgi düzeyleri yüksek çıkmıştır (38,95 ± 11,211). Dolayısı ile H<sub>1</sub>: “Hastaların hakları konusunda bilgi düzeyleri yüksektir.” ve H<sub>2</sub>: “Hastaların sorumlulukları konusunda bilgi düzeyleri yüksektir.” hipotezleri kabul edilmiştir.

Çizelge 1. Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ait tanımlayıcı istatistikler

Table 1. Descriptive statistics of socio-demographic characteristics of participants

Cinsiyet	n	%	Meslek	n	%
Kadın	271	45,1	Kamu Sektörü	40	6,6
Erkek	330	54,9	Özel Sektör	108	18,0
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	Sağlık Sektörü	34	5,7
Lise	68	11,3	Eğitim Sektörü	59	9,8
Ön Lisans	271	45,1	Öğrenci	229	38,1
Lisans	236	39,3	Ev Hanımı	51	8,5
Lisansüstü	26	4,3	Serbest Meslek	40	6,6
<b>Gelir Seviyesi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	İşsiz	40	6,6
Düşük	490	81,5	<b>Tıbbi Hata Maruziyet</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Orta	69	11,5	Evet	89	14,8
Yüksek	42	7,0	Hayır	393	65,4
<b>TOPLAM</b>	<b>601</b>	<b>100</b>	Bilmiyorum	119	19,8

Çizelge 2. Ölçeğe ait tanımlayıcı istatistikler

Table 2. Descriptive statistics of the scale

	n	Min.	Max.	Ort.±Ss.	Skewness	Kurtosis	Ca
HHSBD	601	,00	50,00	38,95 ± 11,211	-1,081	,580	0,953
Hasta Hakları	601	,00	36,00	27,62 ± 8,261	-,997	,357	0,935
Hasta Sorumlulukları	601	,00	14,00	11,33 ± 3,381	-1,297	1,044	0,893

Çizelge 3. Hastaların hak ve sorumluluk bilgi düzeyleri ölçeğinin ölçüm modeli uyum indeksleri

Table 3. Measurement model fit indices of the patients' rights and responsibilities knowledge levels scale

Ölçüm Modeli	p	$\chi^2/sd$	GFI	AGFI	NFI	IFI	TLI	RMSEA
Referans Değerler		$\leq 5$	$\geq 0,850$	$\geq 0,850$	$\geq 0,900$	$\geq 0,900$	$\geq 0,900$	$\leq 0,080$
Ölçek Değerleri (Modifikasyonlu)	0,000	3,912	0,866	0,861	0,902	0,909	0,900	0,070

Çizelge 4. Hastaların hak ve sorumlulukları bilgi düzeyleri ölçüm modelinin parametre değerleri

Table 4. Parameter values of the patients' rights and responsibilities knowledge levels measurement model

			Tahmin	S.E.	S.H.	p
S1	<---	Hasta Hakları	1,000			
S2	<---	Hasta Hakları	1,059	,069	15,385	***
S3	<---	Hasta Hakları	1,097	,086	12,696	***
S4	<---	Hasta Hakları	1,076	,093	11,587	***
S5	<---	Hasta Hakları	1,163	,091	12,728	***
S6	<---	Hasta Hakları	1,233	,090	13,665	***
S7	<---	Hasta Hakları	1,138	,093	12,234	***
S8	<---	Hasta Hakları	1,269	,093	13,593	***
S9	<---	Hasta Hakları	,991	,097	10,249	***
S10	<---	Hasta Hakları	1,162	,085	13,707	***
S11	<---	Hasta Hakları	1,084	,083	13,018	***
S12	<---	Hasta Hakları	1,150	,089	12,934	***
S13	<---	Hasta Hakları	1,104	,086	12,890	***
S14	<---	Hasta Hakları	1,178	,086	13,685	***
S15	<---	Hasta Hakları	1,096	,091	12,092	***
S16	<---	Hasta Hakları	1,077	,081	13,372	***
S17	<---	Hasta Hakları	1,112	,084	13,206	***
S18	<---	Hasta Hakları	1,192	,087	13,762	***
S19	<---	Hasta Sorumlulukları	1,000			
S20	<---	Hasta Sorumlulukları	1,195	,079	15,036	***
S21	<---	Hasta Sorumlulukları	1,199	,080	14,998	***
S22	<---	Hasta Sorumlulukları	1,148	,079	14,607	***
S23	<---	Hasta Sorumlulukları	1,180	,080	14,813	***
S24	<---	Hasta Sorumlulukları	1,005	,072	13,984	***
S25	<---	Hasta Sorumlulukları	1,116	,077	14,433	***

#### Hastaların Hak ve Sorumluluk Bilgi Düzeyleri Ölçeğine Ait DFA Sonuçları

Ölçeğin yapısal geçerliliği açıklayıcı faktör analizi (AFA) ile Bilgin ve Diğer (2019) tarafından test edilmiştir. Bu araştırmada ise AFA analizlerine göre ölçeğin örneğe uygunluğunu test etmek amacıyla birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Hastaların hasta hak ve sorumluluk bilgi düzeyleri ölçeğine ait model uyum değerleri Çizelge 3'te regresyon katsayıları Çizelge 4'te, model uyum diyagramı Resim 1' de gösterilmiştir.

Hastaların hak ve sorumlulukları bilgi düzeylerini içeren değişkenlerin ölçüm modeli uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde; ki-kare/serbestlik derecesi ( $\chi^2/sd$ ) oranı referans değeri içerisinde 3,912 olarak bulunmuştur. Diğer uyum iyiliği indekslerinin de referans değerleri aralığında olduğu görülmektedir. Bu bağlamda; modifikasyonlu DFA sonrasında modelin kabul edilebilir düzeyde bir uyuma sahip olduğu görülmektedir.

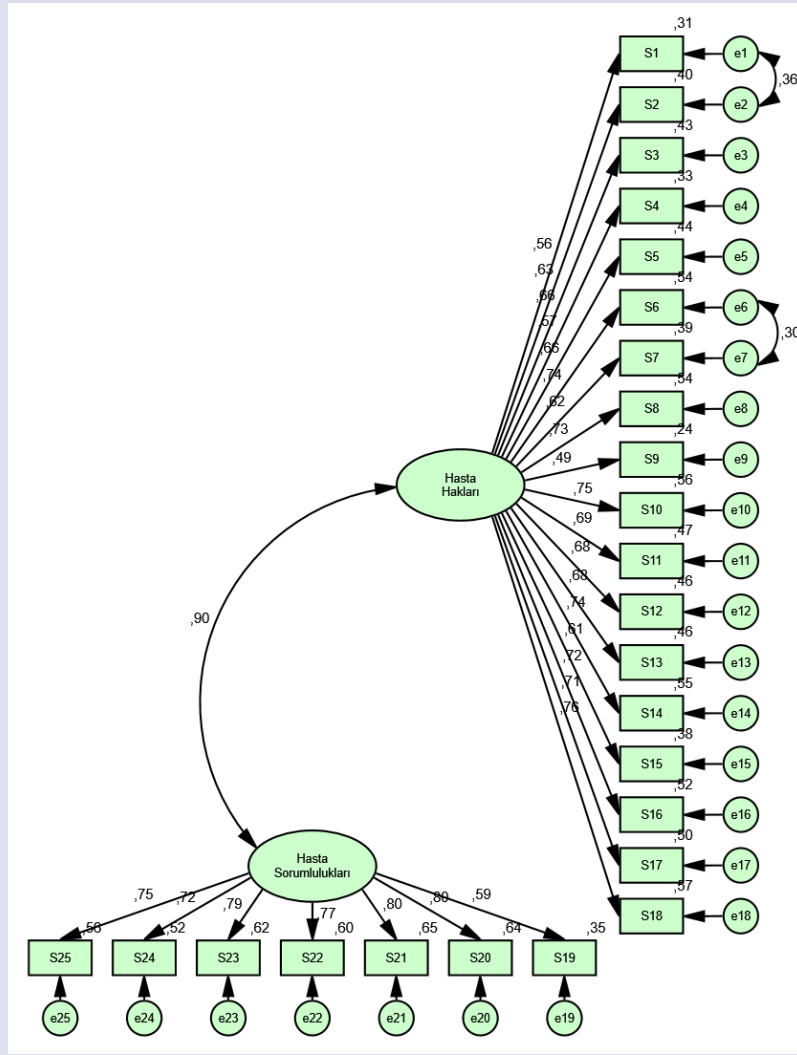
Bu değerlere ek olarak, modelin bir bütün olarak değerlendirilmesi için, standardize edilmemiş regresyon

ağırlıkları (tahmin), standartlaştırılmış regresyon ağırlıkları (SRA), standart hata (SH) ve t değerlerinin de incelenmesi oldukça önemlidir. Bu bağlamda; ölçek parametre değerleri Çizelge 4'te ve Resim 1' de verilmiştir.

Ölçüm modelinin parametre değerlerini içeren Çizelge 4 ve Resim 1 incelendiğinde; SRA değerlerinin 0,49 ile 0,80 arasında değiştiği ve dolayısıyla 0,30'un altında herhangi bir SRA değerinin olmadığı görülmektedir. Bu bağlamda modelden herhangi bir değişkenin çıkartılmasına gerek olmamıştır. Ayrıca hasta hakları gizil değişkeni ile hasta sorumlulukları gizil değişkenleri arasındaki tüm ilişkileri temsil eden yolların anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Hastaların hakları konusunda bilgi düzeyleri ile sorumlulukları hakkındaki bilgi düzeyleri arasında pozitif yönlü oldukça güçlü (0,90) bir ilişki saptanmıştır (Resim 1).

Elde edilen sonuçlar bir arada değerlendirildiğinde ölçeğin güvenilir ve geçerli olduğu bulgusu elde edilmiştir. Bu sebeple analizlere parametrik testlerde devam edilmiştir.



Resim 1. Hastaların hak ve sorumlulukları bilgi düzeyleri ölçeğine ait DFA diyagramı  
Figure 1. CFA diagram of the patients' rights and responsibilities knowledge level scale

Çizelge 5. Hastaların tıbbi hatalara karşı tutumları  
Table 5. Patients' attitudes towards medical errors

Yargı İfadeleri	n	%
Sağlık çalışanları yapılan hataları hastaya açıklamalıdır.	371	37,9
Hata yapıldığında hastadan özür dilenmelidir.	156	15,9
Yönetimle paylaşılmalıdır.	140	14,3
Hataya uğrayanlar sağlık çalışanlarını dava etmelidir.	106	10,8
Hatanın hastaya verdiği zarar göre değişecektir.	94	9,6
Her ne olursa olsun sağlık çalışanına nazik ve anlayışlı davranılmalıdır.	68	6,9
Hatalar söylenmemelidir gizli tutulmalıdır.	29	3,0
Hata ile karşılaşılsa da sağlık çalışanlarına muhtaç olduğu için sessiz kalınmalıdır.	15	1,5
<b>Toplam</b>	<b>979</b>	<b>100,0</b>

\*Çoklu yanıt olduğu için n sayısı örnekleme geçmektedir.

Çizelge 6. Tıbbi uygulama hatası ile karşılaşıldığında başvuru/ başvuracak yöntem  
Table 6. Method used/to be applied when encountering a medical malpractice

Yargı İfadeleri	n	%
Şikâyet dilekçesi formu verdim/veririm.	243	24,3
Sözlü şikâyetle bulundum/bulunurum (Kurumda yetkili birine)	175	17,5
CİMER (Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi)'e yazdım/yazarım.	155	15,5
SABİM (Sağlık Bakanlığı İletişim Merkezi)'e yazdım/yazarım.	131	13,1

Çizelge 7. Hak ve sorumluluk bilgi düzeyi ile tıbbi hatada sorumlu tutulan kişi ilişkisi

Table 7. The relationship between the level of knowledge of rights and responsibilities and the person held responsible for medical errors

		Tıbbi Hatada Sorumlu Kişi	n	X ± Ss	F	P
Hasta Hak ve Sorumluluk		Hatayı yapan kişi	282	38,57±11,76	4,14	,016*
		Hatanın yaşandığı kurum	43	34,90±12,08		
		Her ikisi de	276	39,97±10,32		
Hasta Hakkı		Hatayı yapan kişi	282	27,38±8,68	4,10	,017*
		Hatanın yaşandığı kurum	43	24,58±8,70		
		Her ikisi de	276	28,33±7,63		
Hasta Sorumlulukları		Hatayı yapan kişi	282	11,19±3,49	3,27	,039*
		Hatanın yaşandığı kurum	43	10,32±3,69		
		Her ikisi de	276	11,63±3,18		
		Tıbbi Hata Önlemede Hasta Sorumluluğu	n	X.±Ss	F	P
Hasta Hak ve Sorumluluk		Yoktur	173	36,37±11,93	9,65	,000*
		Bilmiyorum	155	38,24±10,66		
		Vardır	273	40,98±10,68		
Hasta Hakkı		Yoktur	173	25,83±8,73	9,26	,000*
		Bilmiyorum	155	26,96±7,82		
		Vardır	273	29,12±7,94		
Hasta Sorumlulukları		Yoktur	173	10,53±3,74	8,43	,000*
		Bilmiyorum	155	11,27±3,26		
		Vardır	273	11,86±3,10		

Çizelge 8. Hak ve sorumluluk bilgi düzeyi ile tıbbi hatalara karşı tutum ilişkisi

Table 8. The relationship between the level of knowledge of rights and responsibilities and attitudes towards medical errors

		HHSBİLGİ	Hak	Sorumluluk	Tutum
Hak ve Sorumluluk Bilgi	r	1	,985**	,909**	-,026
	p		,000	,000	,526
Hak	r		1	,824**	-,030
	p			,000	,470
Sorumluluk	r			1	-,014
	p				,736
Tıbbi Hata Tutum	r				1
	p				590

Hastaların tıbbi uygulama hatalarına karşı tutumlarını belirlemeye yönelik yargı ifadelerine verilen cevaplar incelendiğinde; hastaların tıbbi hatalardan haberdar olmak istedikleri ve özür bekledikleri görülmektedir. Aynı zamanda katılımcılar tıbbi hatalara karşı sessiz kalmayı tercih etmemekte, haklarını aramak istemektedirler. Çok küçük bir yüzdesi (%1,5) ise sağlık çalışanlarına muhtaç olduğunu düşünerek sessiz kalmayı tercih etmektedir.

Katılımcıların çoğunluğu tıbbi hatalara karşı sessiz kalmayacağını, resmi yollarla şikayette bulunacağını ifade etmiştir. Küçük bir yüzdesi bu durumu sosyal medyada da paylaşacağını ifade etmişken, tepkisiz kalacağını (%3,6) belirtenler de olmuştur. Yine aynı kuruma tekrar gitmeyerek (% 2,8) sessiz tepki vereceğini belirtenler de dikkat çekmektedir.

Hastaların hak ve sorumluluk bilgi düzeyleri ile tıbbi hatada sorumlu tuttukları kişi ilişkisi incelendiğinde; bilgi düzeyi yüksek olanların tıbbi hataların hem kurumun hem de sağlık çalışanının sorumluluğunda olduğunu ifade ettikleri görülmektedir. Benzer şekilde; bilgi düzeyi yüksek olanların tıbbi hatalarda hastaların da sorumluluğu olduğunu düşündükleri belirlenmiştir. Bu sonuçlar istatistiksel olarak

anamlı çıkmıştır ( $p < 0,05$ ). Bu bağlamda; bilgi düzeyi arttıkça sorumluluk paylaşımının arttığını da söylenebilir. Dolayısı ile  $H_3$  "Hastaların hak ve sorumluluk bilgi düzeyleri ile tıbbi hatada sorumlu tuttukları merci arasında ilişki vardır." hipotezi kabul edilmiştir.

Hastaların hak ve sorumluluk bilgi düzeyleri ile tıbbi hatalara karşı tutumları arasındaki ilişki incelendiğinde; bilgi düzeyi arttıkça tutumun da daha net olduğu söylenebilir; fakat istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir ( $p > 0,05$ ). Bu durumda  $H_4$ : "Hastaların hak ve sorumluluk bilgi düzeyleri tıbbi uygulama hatalarına karşı tutumlarını etkilemektedir." hipotezi reddedilmiştir.

#### Sonuç ve Tartışma

Sağlık hizmetlerinin talep belirsizliği, multidisipliner çalışma ortamı, kesintisiz hizmet sunması gibi kendine özgü özellikleri, hata yapma riskinin artmasına sebep olmaktadır; bu durum ise sağlık hizmetlerinin kalitesini ve hasta-hekim ilişkisini olumsuz etkilemektedir. Hasta hak ve sorumlulukları, sağlık hizmetlerinin kalitesini ve hasta memnuniyetini artırmak için önemli birer unsurdur. Hastaların haklarını

bilmesi ve sorumluluklarını yerine getirmesi, sağlık hizmetlerinin daha iyi bir şekilde sunulmasına katkıda bulunmaktadır, bu ise hastanın sağlığına kavuşması ve yaşam kalitesini yükseltmesi için gerekli olan koşulları sağlamaya katkı sunmaktadır. Hasta hak ve sorumlulukları ile tıbbi hata arasındaki ilişkiyi anlamak ve bu konuda bilinçli olmak, hem hastaların hem de sağlık çalışanlarının yararına. Sağlıklı bir toplum için hasta hak ve sorumluluklarına saygı duymak ve tıbbi hatayı önlemek herkesin görevidir. Bu bağlamda; hastaların hak ve sorumlulukları ile ilgili bilgi düzeylerinin belirlenmesi ve bilgi düzeylerinin tıbbi uygulama hatasına karşı tutumlarına etkisinin incelenmesi amacıyla yapılan araştırmaya 601 hasta katılmıştır ve çoğunluğu (%54,9) erkek, ön lisans ve lisans mezunudur. Katılımcıların çoğunluğu gelir düzeylerini düşük (81,5) olarak belirtmiştir.

Araştırma sonucunda, hastaların hakları ve sorumlulukları konusunda bilgi düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde; Bilgin ve Diğer (2020) yatan hastalar üzerine yaptıkları araştırmada hastaların hakları ile sorumlulukları konusundaki bilgi düzeylerinin genel anlamda yüksek düzeyde olduğunu tespit etmişlerdir. Yine Korkutan ve Işık (2021) Eğitim ve Araştırma Hastanesine başvuran hastaların hasta hakları ve sorumluluklarıyla ilgili bilgi düzeylerinin iyi durumda olduğunu tespit etmişlerdir. Mira ve arkadaşları (2012) da hasta hakları bilgi düzeylerini belirlemeye yönelik olarak İspanya'daki birinci basamak sağlık kuruluşundan hizmet alan hastalar ile yaptıkları araştırma sonucunda genç hastaların bilgi düzeylerinin daha yüksek olduğunu ve bu hakların talep edilmesinde daha istekli olduklarını belirlemişlerdir. Genç neslin daha fazla araştırmacı olması, teknolojiyi etkin kullanması buna katkı sağlamaktadır. Aynı şekilde araştırma sonucuyla uyumlu olarak, Zaybak ve arkadaşları (2012) hastaların yarısından fazlasının hasta hakları konusunda bilgisi olduğunu tespit etmişlerdir. Öztürk ve Ertaş (2022)'in araştırmalarında elde edilen sonuçlara göre, bireylerin hasta hakları ve sorumlulukları hakkındaki bilgi düzeyleri genel olarak yüksek çıkmıştır. Gurung ve Sapkota (2019) araştırmalarında, katılımcıların yarısından fazlasının hasta hakları konusunda yüksek farkındalığa sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Toygar ve arkadaşlarının (2015) bir eğitim ve araştırma hastanesinde yaptıkları araştırmada, hasta ve yakınlarının cinsiyet, yaş, kaldıkları servis ve eğitim durumlarına göre hasta hakları uygulamalarına ilişkin görüşlerinin farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Günay ve arkadaşları da (2007) araştırmalarında erkeklerin hasta hakları konusundaki bilgi düzeyinin kadınlara göre daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Yine Özer ve arkadaşlarının yapmış oldukları çalışmada, hasta hakları bilgi düzeyi yüksek çıkmıştır (Özer vd., 2009). Bu sonuçlardan farklı olarak; Aydemir ve Özhan (2011) hastaların yarısından fazlasının haklarını bildikleri; fakat sorumluluklarını bilmediklerini belirlemiştir. Sarıkaya ve Altunışık (2019) da araştırmalarında; bireylerin hasta hak ve sorumluluklar konusundaki bilgi ve farkındalık düzeyinin yetersiz olduğu sonucuna varmışlardır. Mohammed vd. (2018) de yaptıkları araştırma sonucunda, hastaların büyük çoğunluğunun haklarının yeteri kadar farkında olmadığını tespit etmişlerdir.

Alan yazında bazı çalışmalarda hasta hak ve sorumluluk bilgi düzeyinin yüksek bulunurken, bazılarında düşük çıkması konunun öğrenilebileceğini, buna karşın toplumun konu hakkında yeteri kadar bilgiye sahip olmadığını göstermektedir. Toplumun eğitim düzeyinin yüksek olması, farkındalıklarının artmasına, hak ve sorumluluklarını bilmelerine katkı sağlayacaktır. Nitekim; Mangan bir Eğitim ve Araştırma Hastanesinde yaptığı çalışmada, eğitim durumu ile hasta hakları uygulamaları arasında anlamlı bir farklılık bulmuştur (Mangan 2006). Yine Erbay ve Şen (2012) yapmış oldukları çalışmada, hastaların bilgi düzeyleri ile eğitim durumu arasında anlamlı bir fark bulmuşlardır. Tüm bunlara karşın; alan yazın, hastaların sağlık çalışanları tarafından bilgilendirilme düzeylerinin çok düşük olduğunu göstermektedir (Korkutan ve Işık, 2021; Mohammed vd., 2018; Ünsal vd., 2011; Özer vd., 2009; Küçükilhan ve Lamba, 2007). Bu bağlamda; sağlık kurumları, hastaların hakları konusundaki farkındalığının artırılmasına daha fazla önem vermeli ve onları tedavi seçeneklerine ilişkin kararlara sağlık durumunun izin verdiği ölçüde dahil etmelidirler.

Hastaların tıbbi uygulama hatalarına karşı tutumları incelendiğinde ise hatalardan haberdar olmak istedikleri ve özür bekledikleri görülmüştür. Katılımcıların çoğunluğu tıbbi hatalara karşı sessiz kalmayacağını belirtmiştir. Bilgi düzeyi yüksek olanların tıbbi hataların hem kurumun hem de sağlık çalışanının sorumluluğunda olduğunu ifade ettikleri görülmüştür. Ancak, hastaların hak ve sorumluluk bilgi düzeyleri ile tıbbi hatalara karşı tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Hastaların bilgi eksikliği, şiddet eğilimi ve tıbbi uygulama hatası gibi sorunlara karşı daha ılımlı ve doğru yaklaşım sergilemeleri, hastaların kendilerine saygılı, adil ve kaliteli bir şekilde davranmaları ve sağlık çalışanlarının mesleki standartlara uygun davranmaları gerekmektedir. Bu kapsamda; tıbbi uygulama hatalarının önlenmesi için, sağlık çalışanlarının eğitimi, denetimi ve akreditasyonu, hasta güvenliği kültürünün geliştirilmesi, hata bildirim sistemlerinin kurulması ve iyileştirme çalışmalarının yapılması gerekmektedir.

Bu araştırma gerek hastaların gerekse sağlık çalışanlarının farkındalığının artması açısından önem arz etmektedir. Bu bağlamda bundan sonra konuyla ilgili çalışma yapacak araştırmacılara örnekleme genişletmeleri ve eğitim vermeye yönelik projeler yapmaları önerilmektedir. Hastaların farkındalığının artırılması adına nitel çalışmaların da etkin olacağı düşünülmektedir.

## Extended Abstract

### Introduction

There is a close relationship between patient rights and responsibilities and medical errors. Medical errors can cause serious harm to both the patient and healthcare professionals. To prevent medical errors, it is essential to comply with patient rights and responsibilities. When patient rights and responsibilities are respected, the patient-physician relationship becomes a partnership

based on trust. This partnership ensures that the patient actively participates in the treatment process, that healthcare professionals treat the patient with respect and transparency, and that the parties fulfil their mutual responsibilities. Thus, the possibility of medical errors decreases and the quality of healthcare services increases. The aim of this research is to determine patient's knowledge levels regarding their rights and responsibilities and to examine the effect of their knowledge levels on their attitudes towards medical malpractice. For all these reasons, the fact that it is the first study to evaluate the effect of patients' knowledge about their rights and responsibilities on their approach to medical error makes the research important and unique.

## Method

The research was conducted with the online survey technique, using data from people who voluntarily agreed to participate in the study, received health care, were over the age of 18, and were literate. The convenience sampling method was preferred as the sampling method in the research, and 250 people were selected as the lower level according to the approach that ten times the number of judgment statements is sufficient for the sample (Tezbaşaran 1997; DeVellis & Thorpe 2022: 65). The data collection process was completed at the point when it was thought that the maximum number that could be reached within the researcher's means was reached and a sample of 601 people was formed. The survey form used in the research consists of two parts. The first section includes demographic data and judgment statements prepared by the researcher to determine attitudes towards medical malpractice; In the second part, the "Patients' Rights and Responsibilities Knowledge Levels (HHSBD)" scale developed by Bilgin & Başka (2019) was used.

## Results

Unique characteristics of healthcare services, such as demand uncertainty, multidisciplinary working environment, and uninterrupted service, lead to an increased risk of making mistakes; This situation negatively affects the quality of health services and the patient-physician relationship. Patient rights and responsibilities are essential for enhancing the quality of health services and improving patient satisfaction. Knowing patients' rights and fulfilling their responsibilities contributes to the provision of health services in a better way, which contributes to providing the necessary conditions for the patient to regain his health and improve his quality of life. Understanding and being aware of the relationship between patient rights and responsibilities and medical errors benefits both patients and healthcare professionals. For a healthy society, it is everyone's duty to respect patient rights and responsibilities and prevent medical errors. In this context, 601 patients participated in the research, which aimed to determine their

knowledge levels regarding their rights and responsibilities and to examine how this knowledge affected their attitudes towards medical malpractice. The majority of participants were male and held associate or bachelor's degrees.

As a result of the research, it was determined that the patient's level of knowledge about their rights and responsibilities was high. Similarly, in their research on inpatients, Bilgin and Başka (2020) found that patients generally had a high level of knowledge about their rights and responsibilities. Again, Korkutan ad Işık (2021) found that the patients who applied to the Training and Research Hospital had a good level of knowledge regarding patient rights and responsibilities. Mira et al. (2012), as a result of their research on patients receiving services from primary healthcare institutions in Spain to determine the level of knowledge of patient rights, determined that young patients have higher levels of knowledge and are more willing to demand these rights. The fact that the younger generation is more researcher and uses technology effectively contributes to this.

Likewise, consistent with the research results, Zaybak et al. (2012) found that more than half of the patients had knowledge about patient rights. According to the results obtained in the research of Öztürk and Ertaş (2022), individuals' knowledge levels about patient rights and responsibilities were generally high. In their research, Gurung & Sapkota (2019) concluded that more than half of the participants had a high awareness of patient rights. In the study conducted by Toygar et al. (2015) in a training and research hospital, it was revealed that the opinions of patients and their relatives regarding patient rights practices differed depending on their gender, age, the service they stayed in and their educational status. Günay et al. (2007) also found in their research that men's level of knowledge about patient rights was higher than women's. Again, in the study conducted by Özer et al., the level of knowledge of patient rights was found to be high (Özer et al., 2009). Unlike these results; Aydemir and Özhan (2011) found that more than half of the patients knew their rights; but determined that they did not know their responsibilities. Sarıkaya & Altunışık (2019) also stated in their research; They concluded that individuals' level of knowledge and awareness about patient rights and responsibilities is insufficient. Mohammed et al. (2018), as a result of their research, found that the majority of patients were not sufficiently aware of their rights.

In the literature, while the level of knowledge of patient rights and responsibilities is found to be high in some studies, it is found to be low in others, indicating that the subject can be learned, but society does not have enough information about the subject. High education levels of society will contribute to increasing their awareness and knowing their rights and responsibilities. Thus; In Mangan's study conducted in a Training and Research Hospital, he found a significant difference between educational status and patient rights practices (Mangan, 2006). Again, in their study, Erbay & Şen (2012)

found a significant difference between the patients' knowledge levels and educational status. Despite all this; The literature shows that the level of informing patients by healthcare professionals is very low (Korkutan & Işık, 2021; Mohammed et al., 2018; Ünsal et al., 2011; Özer et al., 2009; Küçükilhan & Lamba, 2007). In this context; Healthcare institutions should pay more attention to increasing patients' awareness of their rights and involve them in decisions regarding treatment options to the extent their health status allows.

Discussion: When examining patients' attitudes towards medical malpractice, it was observed that they want to be informed about errors and expect an apology. The majority of participants stated that they would not remain silent against medical errors. It was observed that those with high levels of knowledge stated that medical errors are the responsibility of both the institution and the healthcare professional. However, no statistically

significant difference was found between patients' rights and responsibilities knowledge levels and their attitudes towards medical errors.

Patients should take a more moderate and correct approach to problems such as lack of information, tendency to violence and medical malpractice, patients should treat them with respect, fairness and quality, and healthcare professionals should act in accordance with professional standards. In this context; In order to prevent medical malpractice, it is necessary to train, supervise and accredit healthcare professionals, develop a patient safety culture, establish error reporting systems and carry out improvement efforts.

This research is important for raising awareness among both patients and healthcare professionals. It is recommended that future researchers expand the sample size and develop projects focused on providing education on this topic.

### Katkı Oranları ve Çıkar Çatışması / Contribution Rates and Conflicts of Interest

<b>Etik Beyan</b>	Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur.	<b>Ethical Statement</b>	It is declared that scientific and ethical principles have been followed while carrying out and writing this study and that all the sources used have been properly cited
<b>Yazar Katkıları</b>	Çalışmanın Tasarlanması: EİY (%100) Veri Toplanması: EİY (%100) Veri Analizi: EİY (%100) Makalenin Yazımı: EİY (%100) Makale Gönderimi ve Revizyonu: EİY (%100)	<b>Author Contributions</b>	Research Design: EİY (%100) Data Collection: EİY (%100) Data Analysis: EİY (%100) Writing the Article: EİY (%100) Article Submission and Revision: EİY (%100)
<b>Etik Bildirim</b>	<a href="mailto:iibfdergi@cumhuriyet.edu.tr">iibfdergi@cumhuriyet.edu.tr</a>	<b>Complaints</b>	<a href="mailto:iibfdergi@cumhuriyet.edu.tr">iibfdergi@cumhuriyet.edu.tr</a>
<b>Çıkar Çatışması</b>	Çıkar çatışması beyan edilmemiştir.	<b>Conflicts of Interest</b>	The author(s) has no conflict of interest to declare.
<b>Finansman</b>	Bu araştırmayı desteklemek için dış fon kullanılmamıştır.	<b>Grant Support</b>	The author(s) acknowledge that they received no external funding in support of this research.
<b>Telif Hakkı &amp; Lisans</b>	Yazarlar dergide yayınlanan çalışmalarının telif hakkına sahiptirler ve çalışmaları <b>CC BY-NC 4.0</b> lisansı altında yayımlanmaktadır.	<b>Copyright &amp; License</b>	Authors publishing with the journal retain the copyright to their work licensed under the <b>CC BY-NC 4.0</b>



## Kaynakça

- Aydemir, İ., & Özhan, A. (2011). Hasta hakları uygulamalarının hasta ve yakınları tarafından değerlendirilmesi. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 22(1), 85-104.
- Bilge, Y. E., (2012). Tıpta uygulama hatalarının adli tıp yönünden değerlendirilmesi, Y.E. Bilge, & E.E. Geçim (Ed.), *Medikolegal düzlem tıpta uygulama hataları* (s. 7-12) içinde, 1.Basım, Ofset Dijital.
- Bilgin, R., & Diğer, H. (2019). Sağlık kurumlarına müracaat eden hasta bireylerin hak ve sorumluluk bilgi düzeyi ölçeği'nin geliştirilmesi. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 558-570.
- Bilgin, R., & Diğer, H. (2019). Hastanede Yatan bireylerin, hasta hakları ve sorumlulukları konusundaki bilgi düzeyleri: Tokat ilindeki bir devlet hastanesi örneği, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 30(1): 307-327.
- Çakmakçı, B. (2024). Durdurulamayan pandemi: Sağlıkta şiddetin sıklığı üzerine bir meta analiz çalışması. *Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 66-77. <https://doi.org/10.55050/sarad.1403776>
- Çiftcibaşı, F. T., Özyılmaz, C., Sayar, B., & Demiray, E. K. D. (2023). Sağlıkta Kalite Standartları (SKS) 6.1'e göre palyatif bakım kliniklerinin değerlendirilmesi: Bitlis ili örneği. *Perspectives in Palliative & Home Care*, 1(1): 14-19.
- Demirhan, R. Dabak, R., & Mangan, S. (2006). Hasta hakları ve sorumlulukları, *Kartal Eğitim ve Araştırma Hastanesi Tıp Dergisi*, 17(2): 111-116.
- DeVellis R.F., & Thorpe, C. T. (2022) *Scale development: Theory and applications. An Overview of Item Response Theory*, Fifth Edition. California: Sage Publications.
- Doğan, C. (2016). Hukuksal açıdan hastanın yükümlülükleri. *Erciyes Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 11(2), 49-81.
- Er, Ş.N., Cezlan, E.Ç. (2022) Patient safety perception and attitude of health workers and patients: A case of Education and Research Hospital, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 23(2): 518-532. <https://doi.org/10.37880/cumuiibf.1033351>
- Erbay, E., Şen, C.B. (2012). Ankara Üniversitesi İbn-i Sina Hastanesinde yatan hastaların hasta hakları hakkında bilgi düzeylerinin belirlenmesi, *Toplum ve Sosyal Hizmet Dergisi*, 23(2), 7-20.
- Eriş, H. & Kiroğlu, F. (2021). Tıbbi malpraktiste hekimlerin cezai sorumlulukları, *Atlas Dergisi*, 7(44), 2227-2242. <https://doi:10.31568/atlas.783>
- Gurung, S., Sapkota, R. (2019). Awareness regarding patient rights among hospitalized patients in a hospital of Rupandehi. *Journal of Universal College of Medical Sciences*. 7(19), 51-54
- Günay, O., Naçar, M., Horoz, D., Özdemir, M., Çıtıl, R., Mutlu Şarlı, Ş., ... Akpınar, F.(2007). Erciyes Üniversitesi Hastanesi'nde yatan hastaların hasta hakları konusundaki bilgi düzeyi, *Erciyes Tıp Dergisi*, 29(4), 303-311.
- Korkutan, M., & Işık, Ü. (2021). Hastaların hak ve sorumlulukları konusundaki bilgi durumları: Diyarbakır örneği. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(22), 281-294.
- Küçükilhan, M., & Lamba, M. (2007). Üniversite hastanelerinde örgütsel yapıdan kaynaklanan sorunlar (hasta hakları örnek olayı). *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 111-138.
- Mahanoğlu, E., & Soysal, A. (2020). Hasta hakları algısının, bazı demografik 779 değişkenlere göre incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 8(3), 779-801. <https://doi:10.33715/inonusaglik.756568>.
- Mangan, S. (2006). Kartal Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde hasta hakları uygulamalarının sosyolojik açıdan incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, İstanbul.
- Mıra, J.J., Lorenzo, S., Guilbert, M., & Jover Perez, V.(2012). Do spaniards know their rights as patients?, *International Journal for Quality in Health Care*, 24(4), 365-370.
- Mohammed, E. S., Seedhom, A. E., & Ghazawy, E. R. (2018). Awareness and practice of patient rights from a patient perspective: an insight from Upper Egypt. *International Journal for Quality in Health Care*, 30(2), 145-151. <https://doi:10.1093/intqhc/mxz182>
- Özer, N., Karaman Özlü, Z., & Sarıtaş, S. (2009). Cerrahi kliniklerde tedavi gören hastalar haklarını biliyorlar mı? *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokul Dergisi*, 12(4), 19-28.
- Özer, Ö. , Taştan, K. , Set, T. , Çayır, Y., & Şener, M. (2015). Tıbbi hatalı uygulamalar. *Dicle Tıp Dergisi*, 42 (3) , 394-397. <https://doi:10.5798/diclemedj.0921.2015.03.0597>
- Öztürk, Z., & Ertaş, Ş. (2022). Üniversite hastanesinden sağlık hizmeti talep eden bireylerin hak, sorumluluk ve bilgi düzeyinin incelenmesi, *Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi*. 7(2): 12-28.
- Sarıkaya, N., & Altunışık, R. (2019). Sağlık kurumlarından hizmet alanlar gözünden hasta hakları konusundaki uygulamalara yönelik tutum ve değerlendirmeler, *İşletme Bilimi Dergisi*, 7 (3): 531-551.
- Sayar, B. (2022). Sağlık yönetiminde hasta ve çalışan güvenliği yönetimi, S. DüNDAR & Ü. ÇIRAKLI (Ed.) *Sağlık Yönetimi* (s. 319-339), 1. Basım içinde, Nobel Yayıncılık.
- Şencan, N., & Uyar, M. (2014). Hasta hakları bağlamında direkt tüketiciye ilaç reklamları üzerine kalitatif bir çalışma, *Marmara Pharmaceutical Journal* 18: 164-176, <https://doi:10.12991/mpj.2014187245>
- Tezbaşaran A. (1997). *Likert tipi ölçek geliştirme kılavuzu*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Toygur, Ş.A., Akyürek, Ç.E., & Turaç, İ.S. (2015). Hasta hakları uygulamalarına ilişkin tarafların görüşleri: Bir eğitim ve araştırma hastanesi örneği, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 136-159.
- Ünsal, A., Bulucu., G.D., Kura, E., & Ercan, Y. (2011). Poliklinik hizmeti alan hastaların hasta haklarına ilişkin bilgi düzeyleri. *Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 6(17), 27-40.
- Zubaroğlu Yanardağ, M. (2016), Hasta hakları kurul üyelerinin hasta haklarına bakışı: İstanbul ili örneği, *Toplum ve Sosyal Hizmet Dergisi*, 27 (2), 29-46.
- Zaybak A, Eşer, İ., & Günay İsmailoğlu, E. (2012). Bir üniversite hastanesinde hastaların hasta haklarını kullanma tutumunun incelenmesi. *Florence Nightingale Journal of Nursing*, 20(2):104-111.



## Healthcare Marketing Evolution: A Comprehensive Exploration of New-Age Strategies and Patient-Centric Paradigms

Hafize Nurgül Durmuş Şenyapar<sup>1,a,\*</sup>

<sup>1</sup> Gazi University, Ankara, Türkiye

\*Corresponding author

### Research Article

#### History

Received: 01/02/2024

Accepted: 03/05/2024

JEL Codes: M31, I11, P46

### ABSTRACT

This qualitative exploratory research comprehensively analyses modern healthcare marketing strategies by investigating the dynamic interplay between healthcare provision, technological advancements, and evolving marketing strategies by exploring how digital presence, content marketing, personalization, telehealth, and mobile health applications collectively shape patient engagement and healthcare delivery. The research synthesizes insights to present a holistic view of contemporary healthcare marketing strategies, incorporating factors such as regulatory environments and technological innovations. By addressing these objectives, the study contributes valuable insights to the academic discourse on healthcare marketing, offering a nuanced understanding of their implications for patient engagement and healthcare delivery in the digital era. The study's conclusions demonstrate the revolutionary potential of modern marketing techniques in the healthcare industry. Enhancing patient involvement, establishing credibility, and improving patient outcomes are all possible for healthcare professionals by adopting digital innovation, personalization, and patient-centric approaches. To be competitive in the ever-changing healthcare market, healthcare companies must use these tactics to adjust to changing patient demands and preferences.

**Keywords:** Healthcare Marketing Strategies, Digitalization in Healthcare, Patient-centric Marketing Strategies, Telehealth Strategies, Content Marketing in Healthcare

## Sağlık Hizmetleri Pazarlama Evrimi: Yeni Çağ Stratejileri ve Hasta Merkezli Paradigmaların Kapsamlı Bir Keşfi

#### Süreç

Geliş: 01/02/2024

Kabul: 03/05/2024

Jel Kodları: M31, I11, P46

### Öz

Bu nitel keşif araştırması, sağlık hizmeti sunumu, teknolojik ilerlemeler ve gelişen pazarlama stratejileri arasındaki dinamik etkileşimi inceleyerek dijital varlığın, içerik pazarlamasının, kişiselleştirmenin, uzaktan sağlık hizmetlerinin ve mobil sağlık uygulamalarının hasta katılımını ve sağlık hizmeti sunumunu nasıl şekillendirdiğini keşfederek modern sağlık pazarlama stratejilerini kapsamlı bir şekilde analiz etmektedir. Araştırma, düzenleyici ortamlar ve teknolojik yenilikler gibi faktörleri içeren çağdaş sağlık pazarlama stratejilerinin bütünsel bir görünümünü sunmak için içgörülerini sentezler. Bu amaçları ele alarak çalışma sağlık pazarlaması alanındaki akademik tartışmalara değerli içgörüler sunmakta, dijital çağda hasta katılımı ve sağlık hizmeti sunumu için bunların etkilerinin nüanslı bir anlayışını sunmaktadır. Çalışmanın sonuçları, modern pazarlama tekniklerinin sağlık sektöründeki yenilikçi potansiyelini göstermektedir. Hasta katılımını artırma, güvenilirlik kurma ve hasta sonuçlarını iyileştirme, sağlık profesyonelleri tarafından dijital yenilik, kişiselleştirme ve hasta odaklı yaklaşımların benimsenmesiyle mümkündür. Değişen hasta taleplerine ve tercihlerine uyum sağlamak için sağlık hizmet sunan işletmelerinin bu taktikleri kullanması gerekmektedir.

#### License



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License International License

**Anahtar Kelimeler:** Sağlık Hizmetleri Pazarlama Stratejileri, Sağlık Hizmetlerinde Dijitalleşme, Hasta Merkezli Pazarlama Stratejileri, Tele Sağlık Stratejileri, Sağlık Hizmetlerinde İçerik Pazarlaması



[nurquid@gazi.edu.tr](mailto:nurquid@gazi.edu.tr)



[0000-0003-0927-1643](https://orcid.org/0000-0003-0927-1643)

**How to Cite:** Durmuş Şenyapar H. N. (2024) Healthcare Marketing Evolution: A Comprehensive Exploration of New-Age Strategies and Patient-Centric Paradigms, Journal of Economics and Administrative Sciences, 25(3): 440-455, DOI: 10.37880/cumuiibf.1429844

## Introduction

The healthcare market is an intricate and ever-changing sector encompassing multiple players, such as healthcare providers, payers, pharmaceutical firms, medical device makers, and consumers. Various factors shape the healthcare industry's dynamics, including government regulations, insurance coverage, technological improvements, and ethical considerations related to patient care and access to services. The market's primary function is to facilitate the promotion, restoration, and maintenance of health. However, its supply and demand are greatly influenced by factors such as government regulation, insurance coverage, and technology improvements (Bhugaonkar et al., 2022; Kumar et al., 2023). The healthcare market is distinctive due to its indirect nature, where patients do not directly bear the whole cost of the services they receive. However, third-party payers such as insurance companies or government programs cover a substantial amount of the expenditures. This results in distortions in market signals and difficulties in guaranteeing fair distribution of healthcare. Governments rigorously control the healthcare industry to ensure public safety, uphold ethical standards, and assure fair and equal access to vital services (Alasiri & Mohammed, 2022; Jakovljevic et al., 2022). Technological innovation is essential in influencing the healthcare sector since it enhances the quality of care, facilitates new treatment alternatives, and improves operational efficiencies. The progress in digital health technology, including electronic health records, telemedicine, and wearable health devices, is revolutionizing the delivery and consumption of healthcare services, enhancing accessibility and personalization (Apell & Eriksson, 2023). The healthcare market is impacted by demographic trends, such as the aging population, as well as economic considerations, such as national wealth and the distribution of public and private resources towards healthcare. The interaction among these factors influences healthcare services' standard, availability, and effectiveness, making the healthcare market a crucial area of concentration for policymakers, healthcare practitioners, and industry players (Hanson & Minicozzi, 2024). Contemporary healthcare marketing strategies now prioritize patient demands, make data-based decisions, and embrace digital platforms. Healthcare providers should develop a robust online presence, provide valuable educational resources, and utilize advanced data analytics to customize messages and services based on individual patient preferences and medical history. Social media platforms facilitate interactive interactions, wherein collaborations with influencers and online patient reviews and testimonials exert a substantial influence on healthcare provider selections (Chauhan & Sagar, 2023; Kar & Wasnik, 2024; Muyassarova et al., 2024). Ensuring adherence to healthcare legislation and maintaining ethical standards in marketing is of utmost importance, particularly when addressing sensitive health matters. These methods demonstrate a shift towards a more cohesive and patient-focused strategy in healthcare marketing to meet patients' ever-changing requirements and expectations in the digital age (Alzoubi et al., 2024).

The decision to investigate the relationship between healthcare services, technology improvements, and evolving marketing methods was motivated by the lack of information in the current literature on healthcare marketing. Considering the swift development of the digital realm in healthcare, it became evident that there was an explicit requirement to thoroughly investigate how these elements combined influence patient engagement and healthcare delivery. The growing dependence on digital platforms and the emergence of new technologies provided a fertile field for research, leading to this study subject's choice. This research aims to address the lack of information in the literature and provide significant insights into healthcare marketing by examining the complex link between healthcare provision, technology, and marketing techniques.

This study seeks to thoroughly examine the current field of patient engagement and healthcare delivery by investigating the complex relationship between healthcare provision, technological advancements, and evolving marketing strategies. Additionally, it aims to combine different elements and insights to provide a comprehensive understanding of modern healthcare marketing strategies. The objective is to address the lack of comprehension regarding the combined impact of digital presence, content marketing, personalization, telehealth, and mobile health (mHealth) applications on the healthcare sector. The study intends to contribute to the academic discourse on healthcare marketing and provide valuable insights into the strategies shaping the future of patient engagement and healthcare delivery in the digital era by addressing these objectives.

The distinguishing aspect of this work is its thorough examination and incorporation of several components within the healthcare industry, such as online presence, marketing through content, customization, telehealth, and mobile health applications. This study seeks to provide a detailed comprehension of how these elements intersect and impact patient involvement and healthcare delivery through a qualitative exploratory research methodology. Furthermore, the study approach includes elements such as healthcare transactions, regulatory settings, third-party payers, and technological advancements to offer a comprehensive perspective on the intricacies present in the healthcare sector. The thorough method employed, together with the emphasis on integrating observations into efficient healthcare marketing strategies, adds to the uniqueness of the research and amplifies its importance in the scholarly discussion on healthcare marketing.

The primary objective of this research is to investigate the dynamic area of the healthcare market, with a specific focus on the interplay between healthcare provision, technological advancements, and evolving marketing strategies. The multifaceted nature of the healthcare market, encompassing various participants and influenced by diverse factors, necessitates an in-depth exploration to fully understand its complexities and dynamics. The following research questions are aimed to answer:

*Digital Presence and Optimization:*

- How does the strategic implementation of a professional website, mobile optimization, and social media engagement contribute to healthcare providers' visibility and patient engagement in the digital era?
- To what extent does Search Engine Optimization (SEO) impact the online accessibility and reach of healthcare providers, particularly in addressing the needs of patients who initiate their healthcare journey through online searches?

*Content Marketing:*

- How does content marketing, including creating and distributing informative and empathetic materials, contribute to building trust and positioning healthcare providers as authoritative figures in their respective fields?
- In what ways does content marketing extend beyond patient education, incorporating broader content, such as research papers and thought leadership articles, to enhance the reputation of healthcare providers among peers?

*Personalization and Patient Engagement:*

- How does personalization, utilizing data analytics and technology to tailor healthcare experiences and communications, impact patient engagement, satisfaction, and the overall patient-provider relationship?
- In what channels and communication methods does personalization play a crucial role, and how does it contribute to patients' likelihood of engaging with information and following through with treatments?

*Telehealth and mHealth Marketing Impact:*

- How do telehealth and mHealth, as integral components of healthcare marketing, enhance accessibility, convenience, and patient engagement, aligning with the expectations of modern consumers for digital healthcare solutions?
- What are the marketing benefits and challenges of promoting telehealth services, emphasizing innovation, convenience, and patient-centered care in the healthcare market?

Exploring the critical aspects of healthcare marketing strategies, the study provides valuable insights into contemporary healthcare marketing strategies, offering healthcare providers, policymakers, and industry stakeholders a comprehensive understanding of practical approaches in the digital era. By investigating the interplay between digital presence, content marketing, personalization, and emerging technologies, the study enhances patient engagement, builds trust, and ultimately improves the healthcare market's patient experience. The findings offer practical guidance for healthcare professionals and marketing strategists, aiding in developing and implementing effective marketing strategies. This knowledge is crucial for staying competitive, especially in an environment shaped by technological advancements and evolving patient expectations. Given the healthcare sector's sensitivity and regulation, the study sheds light on how healthcare providers can navigate the ethical area while

leveraging digital marketing strategies. It helps ensure compliance with regulations and ethical standards, crucial for maintaining credibility.

This study is structured to explore the dynamics of healthcare marketing comprehensively. The Introduction section sets the stage, providing an overview of the significance of marketing within the healthcare industry. Looking into the foundational concepts and current trends shaping healthcare marketing, the literature review covers a spectrum of topics ranging from the definition of healthcare marketing to regulatory considerations and ethical issues, as well as market segmentation strategies and emerging innovations. The Methodology section outlines the approach taken to conduct the study, detailing the research methods and data analysis techniques employed. The Findings section examines contemporary marketing strategies like digital optimization, content marketing, personalization, telehealth, social media engagement, patient testimonials, CRM systems, interactive tools, and online advertising. The Discussion section provides a platform for interpreting the findings within the context of existing literature and theoretical frameworks. Finally, the Conclusion synthesizes the critical insights from the study, offering implications for healthcare marketing practitioners.

**Literature Review***Definition of Healthcare Marketing*

Healthcare marketing refers to organizations' strategies, tactics, and techniques to promote services, engage with patients, and build relationships within the healthcare ecosystem. It encompasses a broad range of activities to attract patients, retain existing ones, and establish a positive reputation in the industry. At its core, healthcare marketing involves understanding the needs and preferences of patients, healthcare providers, and other stakeholders and tailoring marketing efforts to meet those needs effectively. The scope of healthcare marketing extends across various healthcare industry sectors, including hospitals, clinics, pharmaceutical companies, medical device manufacturers, and health insurance providers (Hung et al., 2023). It involves traditional marketing channels like print and television commercials and digital channels like social media, SEO, and email marketing (Pol et al., 2023). The importance of healthcare marketing cannot be overstated in today's competitive healthcare area. With the increasing commoditization of healthcare services and the rise of patient-centric care models, healthcare organizations must differentiate themselves from competitors and effectively communicate their unique value propositions. Marketing is crucial in raising awareness about available healthcare services, educating patients about their treatment options, and developing trust and loyalty among patients and other stakeholders (Ali Mohamad et al., 2023). Furthermore, effective marketing strategies can contribute to the financial sustainability of healthcare organizations by attracting more patients, increasing patient retention rates, and improving overall revenue streams. In an era where patients have more choices than ever, healthcare marketing is a strategic tool for

organizations to enhance their market position and achieve their business objectives (Bikker & Bekooij, 2023). Healthcare marketing has undergone significant evolution over the years, driven by advancements in technology, changes in consumer behavior, and changes in regulatory environments. Historically, healthcare marketing was relatively limited, with most efforts focused on traditional advertising methods and physician referrals. However, with the advent of the internet and the proliferation of digital communication channels, healthcare marketing has become more sophisticated and diversified. Organizations now have access to various tools and platforms for reaching and engaging patients, including social media, websites, mobile apps, and online patient portals (Kar & Wasnik, 2024). Additionally, the rise of value-based care models and increased emphasis on patient experience have prompted healthcare marketers to adopt more patient-centric approaches, such as personalized messaging, community engagement, and patient education campaigns (Mishra, 2023). As the healthcare industry continues to evolve, so will the strategies and tactics employed in healthcare marketing, driving innovation and adaptation to meet the changing needs of patients and stakeholders (Mishra & Singh, 2023).

### ***Marketing Strategies in Healthcare***

Healthcare organizations employ traditional and digital marketing approaches to reach and engage their target audience. Traditional marketing tactics include print advertisements, television and radio commercials, direct mail campaigns, and event sponsorships. While these methods have been influential in the past, they often have limited reach and can be costly to implement. In contrast, digital marketing offers a more cost-effective and targeted approach to reaching healthcare consumers (Park et al., 2023). Digital marketing channels such as social media, SEO, content marketing, email marketing, and pay-per-click (PP) advertising allow organizations to connect with patients where they spend significant time – online (Hendry, 2023). By leveraging digital tools and platforms, healthcare marketers can segment their audience more precisely, personalize their messaging, and track the effectiveness of their campaigns in real time, enabling them to optimize their marketing efforts for maximum impact (Thompson et al., 2023). Branding and positioning are critical in shaping how patients and stakeholders perceive healthcare organizations. A strong brand identity helps differentiate a healthcare organization from its competitors and communicates its unique value proposition. Effective branding goes beyond just a logo or tagline; it encompasses the organization's values, mission, and the overall patient experience it delivers. Positioning, on the other hand, involves identifying and occupying a distinct position in the minds of consumers relative to competitors. Healthcare organizations can position themselves based on quality of care, specialization in certain medical services, affordability, or convenience (Al-Weshah et al., 2021). By developing a compelling brand and positioning strategy, healthcare marketers can build trust and credibility with patients, attract new business, and build long-term loyalty (Mahony et al., 2023). Relationship

marketing focuses on building and maintaining strong, mutually beneficial relationships with patients over time. It emphasizes ongoing communication, personalized interactions, and a patient-centered approach to care. Relationship marketing goes beyond acquiring new patients; it involves nurturing existing patient relationships to promote loyalty and advocacy. Patient engagement is a critical component of relationship marketing, encompassing activities that empower patients to take an active role in their healthcare journey. This may include providing educational resources, facilitating communication between patients and healthcare providers, offering convenient appointment scheduling and telemedicine options, and continuously soliciting feedback to improve the patient experience. By investing in relationship marketing and patient engagement initiatives, healthcare organizations can enhance patient satisfaction, improve health outcomes, and drive business growth through positive word-of-mouth referrals (Li et al., 2023).

### ***Regulatory Considerations and Ethical Issues***

In the area of healthcare marketing, compliance with regulatory requirements is paramount. Healthcare organizations must navigate a complex web of regulations and guidelines set forth by governmental bodies such as the Food and Drug Administration (FDA), Federal Trade Commission (FTC), and Health Insurance Portability and Accountability Act (HIPAA), among others. These regulations govern various aspects of healthcare marketing, including advertising practices, patient privacy, data security, and the promotion of medical products and services. Failure to comply with these regulations can result in severe penalties, legal consequences, reputation damage, and erosion of patient trust (Emamgholipour & Agheli, 2019). Therefore, healthcare marketers must stay abreast of regulation changes, ensure their marketing practices adhere to the highest ethical standards, and collaborate closely with legal and compliance teams to mitigate risks (Le et al., 2024). Given the industry's sensitive nature and potential impact on patient well-being, ethical considerations are at the forefront of healthcare marketing. Healthcare marketers must uphold ethical principles such as honesty, transparency, integrity, and respect for patient autonomy in all their marketing endeavors. This includes providing accurate and truthful information about healthcare products and services, avoiding deceptive or misleading advertising practices, and safeguarding patient confidentiality. Ethical dilemmas may arise when balancing the need to promote services with the imperative to prioritize patient welfare and avoid exploiting vulnerable populations. Marketers must exercise caution when using fear-based appeal or targeting vulnerable demographic groups in their marketing campaigns (Alghamdi et al., 2023). By adhering to ethical guidelines and codes of conduct, healthcare marketers can build trust with patients, develop positive relationships with stakeholders, and uphold the integrity of the healthcare profession (Aqif & Mumtaz, 2023). Patient privacy and data protection are critical considerations in healthcare marketing, given the sensitive nature of personal health information. Healthcare

organizations collect and process vast amounts of patient data for marketing purposes, ranging from demographic information and medical history to online browsing behavior and social media interactions. Healthcare marketers must handle this data with the utmost care and respect for patient privacy rights. Compliance with regulations such as HIPAA is non-negotiable, requiring strict safeguards to protect the confidentiality, integrity, and security of patient information. Marketers must obtain explicit patient consent before using their data for marketing purposes, provide precise opt-out mechanisms, and implement robust data security measures to prevent unauthorized access or disclosure (Singh et al., 2023). By prioritizing patient privacy and data protection, healthcare organizations can demonstrate their commitment to ethical practices, build trust with patients, and mitigate the risk of data breaches or regulatory violations (Wenhua et al., 2024).

### **Healthcare Market Segmentation and Targeting**

Healthcare market segmentation involves dividing the heterogeneous population of healthcare consumers into smaller, homogeneous groups based on various characteristics. Demographic segmentation categorizes individuals based on age, gender, income, education, and occupation. Psychographic segmentation focuses on understanding consumers' lifestyles, values, beliefs, and attitudes toward health and wellness. Behavioral segmentation identifies behavior patterns, such as past healthcare utilization, purchase behaviors, and engagement with healthcare services (Abekah-Nkrumah et al., 2021). By segmenting the market using these criteria, healthcare marketers can gain deeper insights into different consumer groups' needs, preferences, and motivations, allowing them to tailor their marketing strategies and messages more effectively (Kar & Wasnik, 2024). Once healthcare marketers have identified relevant market segments, they can develop targeted marketing strategies to reach specific consumer groups more efficiently. Targeting involves selecting the most appropriate segments to focus on and allocating resources to engage with those segments effectively. Depending on their strategic objectives and service offerings, healthcare organizations may target segments such as seniors, parents of young children, individuals with chronic conditions, or fitness enthusiasts (Gans, 2021). Targeted marketing efforts may include personalized messaging, tailored healthcare services, specialized treatment programs, and targeted advertising campaigns for specific consumer groups. By focusing their efforts on the most relevant and profitable segments, healthcare organizations can optimize their marketing and improve patient engagement and satisfaction (Pilon et al., 2023). Personalized marketing in healthcare involves delivering tailored messages, recommendations, and experiences to individual patients based on their unique characteristics, preferences, and needs. Advances in technology, data analytics, and digital communication have made personalized marketing increasingly feasible and effective in the healthcare industry. Healthcare organizations can leverage patient data from electronic health records (EHRs), wearable devices, online interactions, and other

sources to create personalized marketing campaigns. This may include personalized email communications, targeted social media ads, customized treatment plans, and interactive patient portals. Personalized marketing enhances the relevance and effectiveness of marketing messages, builds stronger patient-provider relationships, improves patient outcomes, and enhances overall patient satisfaction (Canciu et al., 2023). However, healthcare marketers must prioritize patient privacy and data security and obtain explicit consent before using personal information for marketing purposes, ensuring compliance with regulatory requirements such as HIPAA (Mishra & Singh, 2023).

### **Emerging Trends and Innovations**

Telemedicine and remote healthcare services have revolutionized how healthcare is delivered and accessed, particularly in recent years with the advent of digital technologies. Telemedicine enables patients to consult with healthcare providers remotely using video conferencing and other communication tools. This allows patients to access medical care conveniently from the comfort of their homes, eliminating the need for travel and reducing waiting times. Telemedicine is particularly valuable for rural or underserved patients with limited access to healthcare facilities. Additionally, telemedicine facilitates continuity of care, enabling patients to follow up with their healthcare providers more regularly and adhere to treatment plans more effectively (Agbali et al., 2023). The COVID-19 pandemic further accelerated the adoption of telemedicine as healthcare organizations sought alternative ways to deliver care while minimizing in-person interactions. Telemedicine is expected to expand its reach and capabilities, with technological advancements and regulatory support driving further innovation in remote healthcare services (Solo-Josephson et al., 2023). Artificial intelligence (AI) is increasingly integrated into healthcare marketing strategies to enhance targeting, personalization, and engagement. AI-powered tools and algorithms can analyze vast patient data to identify patterns, predict consumer behavior, and segment audiences more accurately. AI-driven chatbots and virtual assistants can provide personalized recommendations, answer patient inquiries, and facilitate appointment scheduling, improving patient experience (Khan et al., 2024). Machine learning algorithms can optimize real-time marketing campaigns, adjusting messaging, targeting, and channel selection based on performance data. AI can help healthcare organizations identify and prioritize high-value patients, predict patient churn and tailor marketing messages to specific patient segments more effectively. As AI technologies evolve and mature, they can revolutionize healthcare marketing by enabling more precise targeting, better personalization, and more efficient resource allocation (Kim et al., 2023).

### **Methodology**

This exploratory and multidimensional research seeks to comprehensively analyze the healthcare market, contribute valuable insights to the academic discourse on healthcare

marketing, and employ qualitative experimental research. The research design integrates these various facets, utilizing a comprehensive analysis approach to provide a holistic view of modern healthcare marketing strategies. The selection of qualitative exploratory research is well-aligned with the research objectives as it allows for an in-depth exploration of the multifaceted and dynamic nature of healthcare marketing, providing the flexibility to uncover rich insights, nuances, and interconnections among various elements such as digital presence, content marketing, personalization and emerging technologies in the complex area of the healthcare market. The study aims to contribute valuable insights to the academic discourse on healthcare marketing by synthesizing elements such as healthcare transactions, regulatory environments, third-party payers, technological innovations, and patient-focused strategies. The analysis will focus on specific elements, including digital presence, content marketing, personalization, telehealth, mHealth, social media engagement, patient reviews, and testimonials. By exploring these facets, the study aims to provide a holistic view of modern healthcare marketing strategies and their impact on patient engagement and healthcare delivery. Utilizing the expansive repository of scholarly literature available within the Web of Science database, this research embarks on an ambitious journey to search into the intricate area of healthcare marketing. The selection of Web of Science as the primary database stems from its reputation for housing a plethora of contemporary studies pertinent to the subject matter. By harnessing the power of this database, which boasts a rich collection of peer-reviewed articles, conference proceedings, and scholarly publications, the research ensures access to the most current and relevant insights in healthcare marketing. Employing a meticulous search strategy, the research targeted studies using the keywords “healthcare marketing” and “strategies,” aimed at

capturing a comprehensive spectrum of literature encompassing various subject dimensions. The initial search yielded a substantial corpus of 2,383 studies, reflecting the vast scholarly discourse surrounding healthcare marketing strategies. However, stringent inclusion criteria were applied to refine the search results, ensuring alignment with the research objectives and relevance to the study’s focus. A rigorous screening process ensued, whereby 1,130 studies were excluded due to their lack of relevance to the research topic, thus narrowing down the pool of potential sources. Furthermore, given the dynamic nature of healthcare marketing practices, a temporal filter was applied to prioritize recent scholarship. Consequently, 1,216 studies published before 2019 were omitted from further consideration, as the research sought to elucidate contemporary trends and developments. This expression is visualized in Figure 1 with the flow diagram. Following meticulous scrutiny, a curated selection of 88 studies emerged as the focal point of analysis, representing diverse perspectives, methodologies, and insights into modern healthcare marketing strategies. These studies constitute a valuable knowledge repository, offering nuanced perspectives on essential themes such as digital presence, content marketing, personalization, telehealth, mHealth, social media engagement, patient reviews, and testimonials. With this meticulously curated body of literature as its foundation, the research endeavors to embark on an exploratory journey into the multifaceted area of healthcare marketing. By synthesizing insights from these seminal studies, the research aspires to unravel the intricacies of contemporary marketing strategies within the healthcare area, offering a comprehensive understanding of their implications for patient engagement and healthcare delivery in the digital era.

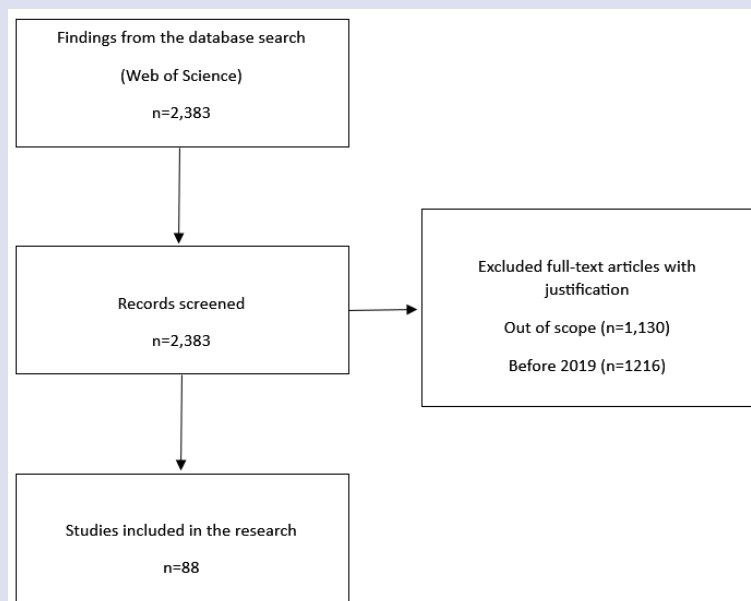


Figure 1. The flow diagram of the literature review

## Findings

### **Digital Presence and Optimization**

To effectively reach and engage the target audience, digital materials must be appropriately adjusted. The “digital presence and optimization” approach is centered around these two characteristics, which are crucial for marketing strategies in the healthcare industry. This strategy comprises several crucial components. Having a well-designed and user-friendly website is vital. Healthcare providers must have a website that offers valuable resources such as health blogs, patient education materials, FAQs, and essential information about services, physicians, and facilities. Users should be able to access information quickly, book appointments, and receive medical assistance on the website while considering the patient’s experience (Yang et al., 2023). SEO is critical in digital presence and optimization. It involves optimizing website content, structure, and on-page elements like titles, meta descriptions, and headings so the site ranks higher in search engine results for relevant keywords. This is crucial in the healthcare industry, where patients often start their journey by searching for symptoms, treatments, and local healthcare providers online (Lindgren & Mohidin, 2020; Wisetsri et al., 2021). Given the increasing number of individuals utilizing smartphones and tablets to access health information, ensuring mobile optimization is crucial. To be practical and functional on different devices, online platforms and websites must be responsive (Allaert et al., 2020). Social media presence is also integral to a digital marketing strategy in healthcare. Platforms like Facebook, X, LinkedIn, and Instagram allow healthcare providers to share timely health tips, news, and updates, engage with the community, and even provide customer service. Through active and strategic social media engagement, healthcare organizations can build relationships, develop trust, and maintain a top-of-mind presence among their audience (Farsi, 2021). Digital Presence and Optimization is a comprehensive marketing strategy that requires healthcare providers to develop a robust online footprint through a well-designed website, effective SEO, mobile optimization, strategic social media engagement, and quality content creation. Doing so can improve their visibility, engage more effectively with their audience, and ultimately enhance patient acquisition and retention in the competitive healthcare market.

### **Content Marketing**

“Content marketing” in the healthcare market is a strategic marketing approach focused on creating and distributing valuable, relevant, and consistent content to attract and retain a clearly defined audience and drive profitable patient engagement. This strategy is essential in healthcare, where information and trust are paramount (Prudnikov & Nazarenko, 2021). The cornerstone of content marketing in the healthcare business is the production of articles, films, infographics, and other educational tools that address the health concerns,

questions, and interests of current and prospective patients. The objective is to establish the healthcare practitioner as a trustworthy expert in their domain by providing information that is not only informative but also compassionate and engaging. Trust is vital in an industry where decisions can significantly impact individuals’ quality of life and well-being (Patel et al., 2020). Hospitals may generate blog posts discussing strategies for managing chronic illnesses, providing guidance on preventive health measures, or highlighting the latest advancements in medical science. This information establishes a connection between the patient and the healthcare practitioner, enabling patients to control their health effectively. Videos showcasing personal testimonials from patients, authentic accounts of achievement, or behind-the-scenes insights into hospital operations can have a profound impact. They clarify the medical procedures and make institutions more personable. (Skoglund et al., 2024). In addition, patient education is but one facet of healthcare content marketing. To enhance the institution’s reputation among its peers, it is necessary to create content that appeals to a broader audience, including research papers, case studies, and thought leadership articles that specifically target the medical community (Hung et al., 2023). A successful content marketing strategy in healthcare is also adaptive and responsive to current health trends and concerns. For instance, during a health crisis like the COVID-19 pandemic, healthcare providers can rapidly become go-to sources for accurate, timely information about the virus, prevention measures, and treatment options (Iacobucci & Popovich, 2022). Content Marketing in the healthcare market is more than just disseminating information; it is about building relationships and establishing trust by providing value through relevant, engaging, and empathetic content. A patient-centric approach aligns closely with individuals’ informational needs and care journeys, developing a stronger connection between healthcare providers and their communities.

### **Personalization**

“Personalization” refers to tailoring healthcare experiences, communications, and treatments to each patient’s preferences, behaviors, and medical history. This technique provides more relevant, valuable, and engaging healthcare experiences by recognizing each patient’s particular needs and situations and beyond generic, one-size-fits-all methods (Ahumada-Newhartt et al., 2023). At the base of personalization is using data analytics and technology to gather insights into patient behaviors, preferences, and health records. Healthcare providers utilize this information to customize their services and communications, making each patient feel seen and understood on a personal level. For instance, a patient with diabetes might receive customized diet and exercise recommendations, reminders for medication, and targeted educational content about managing their condition, all based on their health history and previous



interactions with healthcare services (Liu & Tao, 2022). Personalization also extends to communication channels, with healthcare providers using patients' preferred communication methods, whether email, text messages, phone calls, or through patient portals. This ensures patients are likelier to engage with the information and follow through with treatments or preventive measures (Elrod & Fortenberry, 2020b). In marketing, personalization can significantly enhance patient engagement and satisfaction. For example, email campaigns can be segmented based on patient demographics, health interests, or past behaviors, ensuring that each recipient receives relevant and valuable information. Personalized content increases the likelihood of engagement and strengthens the patient-provider relationship by demonstrating care and attention to individual needs (Elrod & Fortenberry, 2020a; Hanulakova et al., 2021). Personalization as a marketing strategy in the healthcare market is about leveraging data and technology to deliver care and communication tailored to the individual. It is a patient-centric approach that improves the effectiveness of healthcare services and deepens the relationship between patients and providers, ultimately leading to better health outcomes, enhanced patient satisfaction, and increased loyalty.

#### **Telehealth and mHealth**

Using technology to deliver healthcare services remotely and via mobile devices, "Telehealth and mHealth" ideas have become essential parts of marketing strategies in the healthcare sector. This approach expands the reach of healthcare providers and enhances accessibility, convenience, and patient engagement, aligning with modern consumers' expectations for digital solutions in all aspects of their lives (Blandford et al., 2020). Telehealth or telemedicine provides healthcare services and consultations through digital communication channels, including web-based platforms, smartphone apps, and video conferencing. This enables individuals to receive medical advice, diagnoses, and even specific treatments without physically visiting a hospital. Emphasizing telehealth services promotes a healthcare provider's commitment to patient-centered care, convenience, and innovation from a marketing perspective. It addresses the needs of patients seeking expedited or simplified healthcare access, particularly those residing in remote areas, experiencing limited mobility, or desiring a more convenient alternative to traditional in-person consultations (Finch et al., 2023; Upadhyay et al., 2023). mHealth refers to using mobile devices, including tablets, smartphones, and wearables, to promote health and wellness. mHealth applications encompass a wide range of functionalities, ranging from essential health monitoring and medication reminders to sophisticated programs that enable the management of chronic illnesses and remote monitoring of vital signs. mHealth marketing showcases a healthcare provider as a forward-thinking organization that promotes consumer empowerment in managing their health through everyday

electronics (Alam et al., 2023; Alam & Khanam, 2023; Liu et al., 2023). In marketing these services, healthcare providers emphasize the benefits of telehealth and mHealth, such as reduced wait times, increased accessibility to specialist care, and the ability to manage one's health more effectively through digital tools. Testimonials and case studies showcasing successful outcomes achieved through telehealth and mHealth can be influential in illustrating their value to potential patients. Marketing telehealth and mHealth services in the healthcare market involves showcasing the convenience, accessibility, and personalization these digital health solutions offer. By emphasizing the benefits and addressing potential concerns, healthcare providers can attract and retain patients seeking modern, flexible, patient-centered healthcare options. This enhances the patient experience and positions providers as leaders in adopting digital health innovations.

#### **Social Media and Influencer Partnerships**

"Social media and influencer partnerships" in marketing strategy in the healthcare market involve leveraging the power of social media platforms and collaborations with influential individuals to enhance brand visibility, credibility, and patient engagement. This approach capitalizes on the widespread use of social media for health information, community support, and the trust and authority influencers can bring to healthcare messaging (Bejtkovský, 2020). Social media platforms like Facebook, Instagram, X, and LinkedIn offer healthcare providers direct channels to engage with current and potential patients. Through regular posts, live sessions, and interactive content, healthcare organizations can share health tips, educational material, service updates, and patient success stories. This helps disseminate valuable health information and build a community around the healthcare provider's brand, developing trust and loyalty among followers (Çağlıyor et al., 2022; Renu, 2021). Influencer connections involve collaborating with individuals who possess a substantial social media following and are acknowledged as credible authorities. These influencers in the healthcare industry may include doctors, health advocates, patients with compelling stories, or even prominent persons passionate about specific health issues. Healthcare providers can enhance their access to the influencer's audience by forming collaborations, thereby increasing the credibility and visibility of their material (Jafri et al., 2023; Zengin, 2023). The key to successful influencer partnerships in healthcare is ensuring that the influencers' values and audience align with the healthcare provider's mission and target demographic. Authenticity is crucial; influencers should genuinely connect to the healthcare topic they endorse to maintain trust with their audience. For instance, a diabetes care center might partner with a well-known diabetic patient who shares their journey and management strategies, offering relatable and credible content to the audience (Cornwell, 2020; Gabelaia, 2024). It is important to note that healthcare is a sensitive and

heavily regulated field, so all social media content and influencer partnerships must adhere to strict ethical standards and regulatory guidelines, ensuring accuracy and respect for patient privacy and confidentiality. Social Media and Influencer Partnerships as a marketing strategy in the healthcare market is about leveraging the reach and trust of social media and influencers to engage audiences, disseminate health information, and build brand credibility. When executed with authenticity and adherence to healthcare standards, this strategy can significantly enhance patient engagement, trust, and loyalty toward healthcare providers.

### **Healthcare CRM Systems**

Using specialized software solutions to manage and enhance connections with existing and potential patients is critical to healthcare CRM. These systems enable healthcare providers to centralize patient data, streamline communication, and personalize patient care, enhancing patient satisfaction and loyalty, which are crucial for healthcare marketing (Baashar et al., 2020). "Healthcare CRM systems" gather and organize detailed patient information, including personal information, communication preferences, health histories, and interaction logs. This centralized patient data repository provides a holistic view of each patient, allowing healthcare providers to tailor their communications and services to individual needs and preferences. For example, a CRM system can identify patients due for routine checkups or screenings and automate personalized reminders, improving preventive care and patient engagement (Marcu et al., 2020; Sanan, 2023). In marketing, healthcare CRM systems enable targeted campaigns and outreach efforts. By analyzing patient data, healthcare providers can identify specific segments of their patient base for targeted health campaigns, educational initiatives, or promotions of new services. For instance, a campaign about a new diabetes management program can be directed specifically at patients with diabetes, ensuring that the marketing efforts are relevant and likely to resonate with the recipients (Jalal et al., 2021; Marcu & Popescu, 2020). Healthcare CRM Systems as a marketing strategy in the healthcare market are about leveraging technology to better understand, communicate with, and serve patients. By centralizing patient data, personalizing interactions, and enabling targeted marketing efforts, CRM systems help healthcare providers enhance patient satisfaction, improve care outcomes and ultimately, build stronger patient-provider relationships. This patient-centric approach benefits patients and supports the growth and sustainability of healthcare practices in a competitive market.

### **Interactive Tools and Chatbots**

To give patients immediate access to health information and services and encourage more active patient engagement, the healthcare industry has adopted "interactive tools and chatbots" as a marketing strategy. These tools are designed to enhance the patient experience,

streamline access to care, and support patient education, all of which are critical components in healthcare marketing (Bhirud et al., 2019). Interactive tools encompass digital applications, such as symptom checkers, health risk assessments, and personalized wellness tools. These applications empower patients by providing tailored health information and recommendations based on their inputs. For example, a symptom checker might guide users through questions about their symptoms to suggest possible conditions and advise when to seek medical care. Health risk assessments might analyze a person's lifestyle and health factors to provide personalized advice on reducing health risks. By offering these tools, healthcare providers can attract visitors to their digital platforms, provide valuable services, and establish themselves as trusted sources of health information (Mondal & Ray, 2023; You et al., 2023). On the other hand, chatbots are AI-driven virtual assistants designed to simulate conversation with human users, providing them with immediate responses to their inquiries. In healthcare, chatbots can be programmed to answer common health questions, guide patients through scheduling appointments, provide essential health advice, and even facilitate prescription refills or direct patients to relevant health resources. The immediacy and convenience of chatbots enhance patient engagement, making healthcare more accessible and reducing the burden on human staff for routine inquiries (Mariciuc, 2022; Tsai et al., 2021; Yang et al., 2023). From a marketing perspective, interactive tools and chatbots serve several essential functions. First, they drive traffic to healthcare providers' digital platforms by offering valuable and engaging digital services. This increased engagement boosts the provider's online visibility and enhances its reputation as an innovative and patient-centric organization. Using interactive tools and chatbots as a marketing strategy in the healthcare market is about leveraging digital innovation to engage, educate, and empower patients. These technologies enhance the patient experience by providing convenient health information and service access. They also support healthcare providers in attracting and retaining patients, thereby driving growth and strengthening their competitive edge in the market.

### **Online Advertising**

"Online advertising involves leveraging various digital platforms and channels to directly promote healthcare services, products, and educational content to consumers and potential patients. This strategy capitalizes on the widespread use of the Internet and digital media, enabling healthcare providers to reach a broad audience efficiently and effectively (Wisetsri et al., 2021). Online advertising in healthcare can take many forms, including display ads on websites, sponsored content on social media platforms, search engine advertising (such as Google AdWords), video ads on platforms like YouTube, and targeted email campaigns. Each method offers unique advantages and can be tailored to meet specific marketing objectives, such as increasing brand awareness, promoting new services, or driving traffic to a healthcare provider's website (Mehta, 2022; Park et al., 2023). A key component of successful online

advertising in the healthcare sector is the ability to target ads to specific demographics, interests, and behaviors. For example, a pediatric clinic might target ads to parents of young children in a specific geographic area. In contrast, a telehealth provider might target individuals interested in remote healthcare options. This targeted approach ensures that marketing efforts are focused on the most relevant audience, improving the efficiency and effectiveness of the campaign (Park et al., 2023; Schwartz & Woloshin, 2019). Search engine advertising, or pay-per-click (PPC) advertising, is particularly effective in healthcare. It allows healthcare providers to appear at the top of search engine results for specific keywords, such as “family doctor near me” or “emergency dental services.” This type of advertising captures potential patients’ attention when actively seeking healthcare information or services, making it highly effective in driving conversions (Berkowitz, 2021; Paul et al., 2023). Online Advertising as a marketing strategy in the healthcare market offers a dynamic and flexible way to reach and engage potential patients. By leveraging the targeting capabilities and broad reach of digital platforms, healthcare providers can effectively promote their services, educate their audience, and build their brand, all while navigating the unique regulatory view of the healthcare industry.

## **Discussion**

Based on the findings presented in the previous sections, it is evident that new-age marketing strategies have emerged as essential tools for healthcare providers to reach and engage with their target audience effectively. Findings highlight the critical importance of establishing a robust digital presence for healthcare providers, as mentioned in the study (Kar & Wasnik, 2024). In today’s digital age, having a well-designed website optimized for search engines and mobile devices is paramount for attracting and retaining patients. By ensuring accessibility and usability across various digital platforms, healthcare organizations can enhance their visibility and effectively engage with their audience throughout the patient journey. As in (Hendry, 2023) research, content marketing is a powerful strategy for building trust and credibility in the healthcare industry. By creating valuable and relevant content, healthcare providers can position themselves as authoritative sources of information and establish meaningful connections with their audience. The findings underscore the importance of producing diverse content formats, such as articles, videos, and infographics, to cater to the varying informational needs of patients and healthcare professionals alike. Personalization emerges as a key driver of patient engagement and satisfaction. Healthcare providers can tailor their services and communications by leveraging data analytics and technology to meet patients’ needs and preferences. The findings, like in the study of (Ahmad et al., 2023; Kim et al., 2023), emphasize the role of personalized recommendations, communication channels, and content delivery in developing meaningful patient-provider

relationships and improving health outcomes. Adopting telehealth and mobile health solutions represents a paradigm transition in healthcare delivery and marketing. These technologies offer unprecedented opportunities for healthcare providers to expand their reach, improve accessibility, and enhance patient engagement. The findings highlight the benefits of promoting telehealth services and mHealth apps as convenient and innovative solutions that cater to the evolving needs of modern consumers. As mentioned in (Muyassarova et al., 2024) research, social media platforms and influencer partnerships emerge as powerful tools for amplifying healthcare marketing efforts and building brand credibility. By leveraging these channels, healthcare providers can disseminate valuable health information, engage with their audience, and provide community support. The findings underscore the importance of authenticity and alignment with influencer values in building trust and credibility among followers. Positive patient reviews and testimonials emerge as valuable assets for healthcare marketing, just like research (Chauhan & Sagar, 2023). These first-hand accounts are social proof, influencing prospective patients’ decisions and enhancing healthcare providers’ reputations. The findings highlight the importance of soliciting and showcasing patient feedback to build trust and credibility in a competitive market. Findings underscore the importance of healthcare CRM systems in managing and enhancing patient relationships. These systems empower healthcare providers to deliver tailored services and targeted marketing campaigns by centralizing patient data and enabling personalized communication. The findings emphasize the role of data-driven insights in improving patient satisfaction and loyalty. Interactive tools and chatbots emerge as innovative solutions for enhancing patient engagement and accessibility. These digital applications empower patients to access health information and services conveniently, improving patient experience and strengthening patient-provider relationships. The findings highlight the potential, as in the (Khan et al., 2024) study, of these tools in driving patient engagement and supporting healthcare marketing efforts. Online advertising emerges as a dynamic and flexible strategy for reaching and engaging potential patients. By leveraging digital platforms and targeting capabilities, healthcare providers can effectively promote their services, educate their audience, and build their brands (Chauhan & Sagar, 2023). Findings underscore the importance of targeted advertising campaigns in maximizing the impact of healthcare marketing efforts. The findings presented in this study highlight the transformative potential of new-age marketing strategies in the healthcare market. By embracing digital innovation, personalization, and patient-centric approaches, healthcare providers can enhance patient engagement, build trust and credibility, and ultimately improve health outcomes. Healthcare organizations must continue leveraging these strategies to adapt to evolving patient needs and preferences, maintaining a competitive edge in the dynamic healthcare area.

## Conclusion

The comprehensive exploration of the healthcare market delineates a sector characterized by its unique intricacies, where the interplay between providers, patients, payers, and regulatory frameworks shapes a complex ecosystem geared towards improving health outcomes. While rooted in the traditional objectives of healthcare provision, this market has witnessed a significant transformation driven by technological advancements, evolving patient expectations, and the imperative for personalized care. The advent of digitalization, as underscored in the discourse, has not only redefined the paradigms of patient engagement and service delivery but has also necessitated a transition in marketing strategies within the healthcare area. The transition towards a more integrated, patient-centered approach in healthcare marketing reflects broader consumer behavior and technological integration transitions, advocating for strategies emphasizing digital presence, content relevance, and personalization. The emphasis on creating a robust digital footprint, optimizing content for search engines, and leveraging social media platforms underscores the imperative for healthcare providers to align with the digitally savvy consumer base. Furthermore, adopting telehealth and mHealth applications highlights the sector's response to the growing demand for accessible and convenient healthcare solutions. As a cornerstone of contemporary healthcare marketing, personalization leverages data analytics to tailor healthcare experiences to individual needs, enhancing patient satisfaction and engagement. This, coupled with the strategic use of social media and influencer partnerships, augments the reach and credibility of healthcare messages, developing a community-centric model of healthcare engagement. The role of patient reviews and testimonials further emphasizes the importance of social proof in the decision-making processes of potential patients. At the same time, healthcare CRM systems and interactive tools like chatbots exemplify the integration of technology in managing and enhancing patient interactions. The evolution of online advertising strategies, focusing on targeted campaigns and search engine marketing, reflects the nuanced understanding of patient behavior and the need to provide timely and relevant healthcare information. This transition towards a more dynamic and patient-responsive marketing paradigm caters to the immediate needs of the healthcare consumer and anticipates the future trajectories of healthcare consumption and engagement. In conclusion, the healthcare market is at a critical juncture, marked by technological innovation, regulatory complexities, and a more informed and demanding patient base. The transition towards digitalization, personalized care, and patient-centric marketing strategies highlights the sector's adaptability and commitment to enhancing patient experiences and outcomes. As healthcare continues to evolve, integrating these strategies will be instrumental in shaping a more responsive, efficient, and patient-aligned healthcare ecosystem, underscoring the sector's foundational aim of improving health and well-being across populations.

Building on this analysis, the exploration of new-age marketing strategies in the healthcare market has uncovered a dynamic area marked by technological innovation, changing patient expectations, and the imperative for

personalized care and searched into critical strategies, from digital presence and content marketing to personalization and the integration of technology through telehealth and CRM systems. This study sought to comprehensively analyze modern healthcare marketing and its impact on patient engagement. It highlighted the critical role of digitalization and the transition towards patient-centric strategies, emphasizing the need for healthcare providers to align with a digitally savvy consumer base. The broader implications of the findings extend beyond marketing tactics, influencing the very nature of healthcare delivery and patient experiences. This work suggests exciting avenues for future research. Exploring the evolving role of AI in healthcare marketing, assessing the long-term impacts of telehealth, and looking into the ethical considerations of personalized care are promising areas for exploration. The insights of the study are immediately relevant. Healthcare providers can leverage these findings to adapt strategies, developing more personalized, accessible, patient-centered care. The synthesis of the article underscores the interconnectedness of these strategies, forming a cohesive understanding crucial for practical implementation in the complex healthcare ecosystem. The transformative potential of these marketing strategies is evident. By embracing a patient-responsive paradigm, healthcare providers can meet consumer needs and anticipate future healthcare consumption and engagement trajectories. The stakeholders are encouraged to reflect on these implications and actively engage in shaping the future of healthcare marketing to improve patient experiences and outcomes.

## Extended Abstract

### Introduction

The healthcare market is a complex and dynamic sector influenced by government regulation, insurance coverage, technological advancements, and ethical considerations. It operates primarily to promote, restore, and maintain health, but these factors influence supply and demand. The market is unique in its indirect nature, with patients not directly paying for the total cost of services they receive. Third-party payers like insurance companies or government programs cover a significant portion of the costs, leading to distortions in market signals and challenges in ensuring equitable distribution of healthcare. Technological innovation plays a crucial role in shaping the healthcare market by improving the quality of care, enabling new treatment options, and increasing operational efficiencies. Advances in digital health technologies, such as electronic health records, telemedicine, and wearable health devices, are transforming how healthcare services are delivered and consumed, making healthcare more accessible and personalized. The global nature of the healthcare market influences demographic trends and economic factors, making the market a key area of focus for policymakers, healthcare professionals, and industry stakeholders. This research explores the dynamic interplay between healthcare provision, technological advancements, and evolving marketing strategies, providing valuable insights into the strategy shaping the future of patient engagement and healthcare delivery in the digital era.

## Methodology

This research aims to analyze the healthcare market, provide insights into healthcare marketing, and use qualitative experimental research. The research design integrates various aspects, allowing for a comprehensive analysis of modern healthcare marketing strategies. The study will focus on digital presence, content marketing, personalization, telehealth, mHealth, social media engagement, patient reviews, and testimonials. The research uses the Web of Science database, a vast collection of peer-reviewed articles, conference proceedings, and scholarly publications, to gather a comprehensive spectrum of literature. The search yielded 2,383 studies, but 1,130 were excluded due to insufficient relevance. A temporal filter was applied to prioritize recent scholarship, excluding 1,216 studies published before 2019. A curated selection of 88 studies emerged as the focal point of analysis, offering nuanced perspectives on essential themes such as digital presence, content marketing, personalization, telehealth, mHealth, social media engagement, patient reviews, and testimonials. The research aims to unravel the intricacies of contemporary marketing strategies within the healthcare area, offering a comprehensive understanding of their implications for patient engagement and healthcare delivery in the digital era.

## Results

### Digital Presence and Optimization

A comprehensive digital presence strategy in healthcare marketing is essential. Creating a professional website with a patient-centric design, optimizing for search engines, ensuring mobile responsiveness, and engaging actively in social media is crucial. The strategy aims to enhance visibility, engage the audience effectively, and improve patient acquisition and retention in the competitive healthcare market.

### Content Marketing

Content marketing is an essential strategy in healthcare, focusing on creating valuable, empathetic, and relevant content. The content, including articles, videos, and infographics, aims to address health concerns, educate patients, and establish the healthcare provider as a trusted authority. The strategy extends to broader audiences, such as the medical community. It adapts to current health trends, serving as a patient-centric approach that aligns with informational needs and care journeys.

### Personalization

Healthcare marketing involves tailoring experiences, communications, and treatments to individual patient preferences and health histories. By leveraging data analytics and technology, healthcare providers customize services and communications, enhancing patient engagement and satisfaction. Personalization also extends to communication channels, ensuring patients receive information through their preferred methods, ultimately deepening the patient-provider relationship.

### Telehealth and mHealth

Telehealth and mHealth are positioned as essential components of healthcare marketing, utilizing technology to

deliver remote healthcare services and support health and wellness through mobile devices. Marketing emphasizes the benefits of accessibility, convenience, and innovation in patient-centered care, targeting audiences seeking immediate or more accessible healthcare options. Testimonials and case studies are used to illustrate successful outcomes and showcase the value of these digital health solutions.

### Social Media and Influencer Partnerships

Social media and influencer partnerships are explored as strategies leveraging the power of social platforms and collaborations with influential individuals to enhance brand visibility and credibility. Healthcare organizations use platforms like Facebook, Instagram, and X to directly engage and share health tips and success stories. Influencer partnerships, when aligned with healthcare values, offer credibility and extend reach, but adherence to ethical standards and regulatory guidelines is crucial due to the sensitivity of the healthcare field.

### Patient Reviews and Testimonials

Patient reviews and testimonials are practical strategies to build trust and credibility in the healthcare market. Positive reviews on various platforms provide insights into the quality of care, while curated testimonials offer in-depth patient stories, reinforcing a provider's expertise and commitment to patient care. These strategies serve as social proof, influencing prospective patients by demonstrating positive healthcare experiences.

### Healthcare CRM Systems

Healthcare CRM systems are highlighted as critical tools for managing and enhancing patient connections. These systems centralize patient data, enabling personalized communication, streamlined care, and targeted marketing efforts. Automated reminders for routine checkups showcase the system's ability to improve preventive care and patient engagement, contributing to a patient-centric approach.

### Interactive Tools and Chatbots

Interactive tools and chatbots are introduced to provide immediate access to health information and services, enhancing patient engagement. Interactive tools like symptom checkers and health risk assessments offer personalized recommendations, driving traffic to digital platforms. As AI-driven virtual assistants, chatbots streamline communication, making healthcare more accessible and supporting patient education.

### Online Advertising

Online advertising is positioned as a dynamic and flexible strategy in healthcare marketing, leveraging various digital platforms. The strategy encompasses display ads, sponsored content, search engine advertising, video ads, and targeted email campaigns. Targeting specific demographics ensures the efficiency of marketing efforts, and search engine advertising proves particularly effective in capturing the attention of individuals actively seeking healthcare information or services. The strategy provides a dynamic and flexible approach to reach and engage potential patients, adhering to the unique regulatory area of the healthcare industry.

### Discussion

Findings emphasize the critical role of new-age marketing strategies in the healthcare sector, as evidenced by several studies. Establishing a robust digital presence, highlighted in research by Kar & Wasnik (2024), is essential for attracting and retaining patients in today's digital age. Content marketing, as noted in the study by Hendry (2023), is essential for building trust and credibility by creating diverse content formats to meet the informational needs of patients. Personalization, emphasized in studies by Ahmad et al. (2023) and Kim et al. (2023), drives patient engagement and satisfaction through tailored services and communication. As outlined in research, Telehealth and mobile health solutions offer opportunities to expand reach and improve accessibility, while social media platforms and influencer partnerships, as discussed in Muyassarova et al. (2024) research, amplify marketing efforts and build brand credibility. Research by Chauhan and Sagar (2023) shows that positive patient reviews and testimonials serve as social proof and enhance provider reputation. Healthcare CRM systems, highlighted in various studies, enable personalized communication and targeted marketing campaigns, enhancing patient satisfaction and loyalty. As indicated in the study by Khan et al. (2024), interactive tools and chatbots improve patient engagement and accessibility. Lastly, online advertising, underscored in research by Chauhan and Sagar (2023), is a dynamic strategy for reaching potential patients. These findings illustrate the transformative potential of new-age marketing strategies in healthcare, emphasizing the importance of digital innovation, personalization, and patient-centric approaches for improving health outcomes and maintaining competitiveness in healthcare.

### Conclusion

Intricately shaped by providers, patients, payers, and regulations, the healthcare market displays a complex ecosystem evolving towards improved health outcomes. Technological advancements and changing patient expectations drive a significant transformation, necessitating a transition in healthcare marketing

strategies. Digitalization redefines patient engagement, highlighting the need for a strategy centered on digital presence, content relevance, and personalization. Emphasizing a patient-centered approach, the integration of telehealth, mHealth, and personalization enhances accessibility and convenience. Social media, influencer partnerships, patient reviews, and testimonials amplify healthcare messages, developing community-centric engagement. Healthcare CRM systems and interactive tools exemplify technology's role in enhancing patient interactions. Evolving online advertising strategies reflect a nuanced understanding of patient behavior. This dynamic, patient-responsive marketing paradigm aligns with the sector's adaptability and commitment to improving patient experiences and outcomes. As healthcare continues evolving, integrating these strategies shapes a responsive, efficient, and patient-aligned ecosystem, underscoring its foundational aim of enhancing population health and well-being.

This exploration of new-age marketing in healthcare unveils a dynamic area shaped by technological innovation and the imperative for personalized care. This study comprehensively analyzes modern healthcare marketing from digital presence to telehealth, emphasizing the transition toward patient-centric strategies. The findings extend beyond marketing, influencing healthcare delivery and patient experiences. The study suggests avenues for future research, exploring AI's role, telehealth impacts, and ethical considerations in personalized care. Immediate relevance is seen as healthcare providers can adapt strategies for more personalized, accessible care. The synthesis underscores the strategies' interconnectedness, forming a crucial understanding for practical implementation in the healthcare ecosystem. By embracing a patient-responsive paradigm, providers can meet current needs and anticipate future healthcare consumption trends, transforming patient experiences and outcomes. Stakeholders are encouraged to shape the future of healthcare marketing by actively considering these implications.

### Katkı Oranları ve Çıkar Çatışması / Contribution Rates and Conflicts of Interest

<b>Etik Beyan</b>	Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur.	<b>Ethical Statement</b>	It is declared that scientific and ethical principles have been followed while carrying out and writing this study and that all the sources used have been appropriately cited.
<b>Yazar Katkıları</b>	Çalışmanın Tasarlanması: HNDS (%100) Veri Toplanması: HNDS (%100) Veri Analizi: HNDS (%100) Makalenin Yazımı: HNDS (%100) Makale Gönderimi ve Revizyonu: HNDS (%100) <a href="mailto:iibfdergi@cumhuriyet.edu.tr">iibfdergi@cumhuriyet.edu.tr</a>	<b>Author Contributions</b>	Research Design: HNDS (%100) Data Collection: HNDS (%100) Data Analysis: HNDS (%100) Writing the Article: HNDS (%100) Article Submission and Revision: HNDS (%100) <a href="mailto:iibfdergi@cumhuriyet.edu.tr">iibfdergi@cumhuriyet.edu.tr</a>
<b>Etik Bildirim</b>	Çıkar çatışması beyan edilmemiştir.	<b>Complaints</b>	The author has no conflict of interest to declare.
<b>Çıkar Çatışması</b>	Bu araştırmayı desteklemek için dış fon kullanılmamıştır.	<b>Conflicts of Interest</b>	The author acknowledges that she received no external funding in support of this research.
<b>Finansman</b>		<b>Grant Support</b>	
<b>Telif Hakkı &amp; Lisans</b>	Yazar dergide yayınlanan çalışmalarının telif hakkına sahiptir ve çalışması <b>CC BY-NC 4.0</b> lisansı altında yayımlanmaktadır.	<b>Copyright &amp; License</b>	Author publishing with the journal retain the copyright to their work licensed under the <b>CC BY-NC 4.0</b>

## References

- Abekah-Nkrumah, G., Yaa Antwi, M., Braimah, S. M., & Ofori, C. G. (2021). Customer relationship management and patient satisfaction and loyalty in selected hospitals in Ghana. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 15(2), 251–268. <https://doi.org/10.1108/IJPHM-09-2019-0064>
- Agbali, R., Balas, E. A., Heboyan, V., Silva, J., Coughlin, S., Beltrame, F., & De Leo, G. (2023). Design and develop a Telemedicine Assessment Toolkit (TAT) to assess audiovisual telemedicine encounters. *Journal of Telemedicine and Telecare*. <https://doi.org/10.1177/1357633X231194381>
- Ahmad, M. N., Abdallah, S. A., Abbasi, S. A., & Abdallah, A. M. (2023). Student perspectives on the integration of artificial intelligence into healthcare services. *Digital Health*, 9, 20552076231174095. <https://doi.org/10.1177/20552076231174095>
- Ahumada-Newhart, V., Wood, T. S., Taylor, E. R., Johnson, F., Saltzen, S., & Joshi, S. S. (2023). Study of telerobot personalization for children exploring qualitative coding of artwork. *Companion of the ACM/IEEE International Conference on Human-Robot Interaction, HRI 2023*, pp. 536–539. <https://doi.org/10.1145/3568294.3580142>
- Alam, M. Z., & Khanam, L. (2023). Understanding the determinants of adopting mHealth services among older women's perspective in Bangladesh. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 17(1), 132–152. <https://doi.org/10.1108/IJPHM-05-2021-0055>
- Alam, M. Z., Proteek, S. M., & Hoque, M. I. (2023). A systematic literature review on mHealth-related research during the COVID-19 outbreak. *Health Education*, 123(1), 19–40. <https://doi.org/10.1108/HE-08-2022-0067>
- Alasiri, A. A., & Mohammed, V. (2022). Healthcare Transformation in Saudi Arabia: An Overview Since the Launch of Vision 2030. *Health Services Insights*, p. 15, 11786329221121214. <https://doi.org/10.1177/11786329221121214>
- Alghamdi, A. M., Pileggi, S. F., & Sohaib, O. (2023). Social media analysis to enhance sustainable knowledge management: A concise literature review. *Sustainability*, 15(13), 9957. <https://doi.org/10.3390/su15139957>
- Ali Mohamad, T., Bastone, A., Bernhard, F., & Schiavone, F. (2023). How artificial intelligence impacts the competitive position of healthcare organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 36(8), 49–70. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2023-0057>
- Allaert, F. A., Legrand, L., Carime, N. A., & Quantin, C. (2020). Will applications on smartphones allow a generalization of telemedicine? *BMC Medical Informatics and Decision Making*, 20(1), 30. <https://doi.org/10.1186/s12911-020-1036-0>
- Al-Weshah, G. A., Kakeesh, D. F., & Al-Ma'a'itah, N. A. (2021). Digital marketing strategies and international patients' satisfaction: an empirical study in Jordanian health service industry. *Estudios De Economia Aplicada*, 39(7). <https://doi.org/10.25115/eea.v39i7.4811>
- Alzoubi, A. A., Alhammadi, M. Khalid, Alhammadi, K. A., Alhammadi, A., & Alzoubi, H. M. (2024). Investigating the impact of ethical considerations on IoMT medical devices of the UAE healthcare system. In H. M. Alzoubi, M. T. Alshurideh, & S. Vasudevan (Eds.), *Technology Innovation for Business Intelligence and Analytics (TIBIA): Techniques and Practices for Business Intelligence Innovation* (pp. 391–402). Springer Nature Switzerland. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-55221-2\\_27](https://doi.org/10.1007/978-3-031-55221-2_27)
- Apell, P., & Eriksson, H. (2023). Artificial intelligence (AI) healthcare technology innovations: The current state and challenges from a life science industry perspective. *Technology Analysis & Strategic Management*, 35(2), 179–193. <https://doi.org/10.1080/09537325.2021.1971188>
- Aqif, T., & Mumtaz, S. (2023). Examining the impact of marketing techniques on the prescription behavior of physicians with ethical ideology as a moderator. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 17(1), 78–96. <https://doi.org/10.1108/IJPHM-01-2021-0009>
- Baashar, Y., Alhussian, H., Patel, A., Alkawsi, G., Alzahrani, A. I., Alfarraj, O., & Hayder, G. (2020). Customer relationship management systems (CRMS) in the healthcare environment: A systematic literature review. *Computer Standards & Interfaces*, 71, 103442. <https://doi.org/10.1016/j.csi.2020.103442>
- Bejtkovský, J. (2020). *Social media platforms as HR marketing tool in selected healthcare service providers*. <https://doi.org/10.21272/mmi.2020.1-25>
- Berkowitz, E. N. (2021). *Essentials of health care marketing*, Fifth edition, Burlington, MA: Jones & Bartlett Learning, ISBN: 9781284200157, Printed in the United States of America, Url: [https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=1fEfEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&ots=nm40L16zMQ&sig=UUZuW5IVImEcDYiJCFJF-emEp6A&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=1fEfEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&ots=nm40L16zMQ&sig=UUZuW5IVImEcDYiJCFJF-emEp6A&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Bhirud, N., Tatale, S., Tataale, S., Randive, S., & Nahar, S. (2019). A literature review on chatbots in healthcare area computational feasibility of paninian grammar for Indian languages' analyses view project machine learning view project a literature review on chatbots healthcare area. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8, 7.
- Bhugaonkar, K., Bhugaonkar, R., & Masne, N. (2022). The trend of metaverse and augmented & virtual reality extending to the healthcare system. *Cureus*. <https://doi.org/10.7759/cureus.29071>
- Bikker, J. A., & Bekooij, J. G. J. (2023). Market forces in healthcare insurance: The impact of healthcare reform on regulated competition revisited. *International Journal of Finance & Economics*. <https://doi.org/10.1002/ijfe.2875>
- Blandford, A., Wesson, J., Amalberti, R., AlHazme, R., & Allwihan, R. (2020). Opportunities and challenges for telehealth within and beyond, a pandemic. *The Lancet Global Health*, 8(11), e1364–e1365. [https://doi.org/10.1016/S2214-109X\(20\)30362-4](https://doi.org/10.1016/S2214-109X(20)30362-4)
- Çağlıyör, S., Tosun, P., & Uray, N. (2022). Communicating value in healthcare marketing from a social media perspective. In Y. I. Topcu, Ş. Önsel Ekici, Ö. Kabak, E. Aktas, & Ö. Özyayın (Eds.), *New Perspectives in Operations Research and Management Science: Essays in Honor of Fusun Ulengin* (pp. 143–170). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-91851-4\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-030-91851-4_6)
- Canciu, A., Cernat, A., Tertis, M., Graur, F., & Cristea, C. (2023). Tackling the issue of healthcare associated infections through point-of-care devices. *Trac-Trends in Analytical Chemistry*, 161, 116983. <https://doi.org/10.1016/j.trac.2023.116983>
- Chauhan, V., & Sagar, M. (2023). Healthcare decision making and choice: An empirical model of patient confusion. *Management Decision*, 61(11), 3454–3474. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2022-1488>
- Cornwell, T. B. (2020). *Sponsorship in Marketing: Effective Partnerships in Sports, Arts and Events* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429325106>
- Elrod, J. K., & Fortenberry, J. L. (2020a). Advertising in health and medicine: Using mass media to communicate with patients. *BMC Health Services Research*, 20(1), 818. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05599-3>
- Elrod, J. K., & Fortenberry, J. L. (2020b). Direct marketing in health and medicine: Using direct mail, email marketing and related communicative methods to engage patients. *BMC Health Services Research*, 20(1), 822. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05603-w>

- Emamgholipour, S., & Agheli, L. (2019). Determining the structure of pharmaceutical industry in Iran. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 13(1), 101–115. <https://doi.org/10.1108/IJPHM-06-2017-0030>
- Farsi, D. (2021). Social Media and Health Care, Part I: Literature review of social media use by health care providers. *Journal of Medical Internet Research*, 23(4), e23205. <https://doi.org/10.2196/23205>
- Finch, H., Abasi-Amefon, A., Jung, W., Potter, L., & Palmer, X.-L. (2023). Commentary on healthcare and disruptive innovation. In R. L. Wilson & M. B. Curran (Eds.), *Proceedings of the 18th International Conference on Cyber Warfare and Security, ICCWS* (pp. 77–84). Acad Conferences Ltd. <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:001047434700010>
- Gabelaia, I. (2024). The application of design thinking in healthcare marketing: a systematic review. In *Modern Healthcare Marketing in the Digital Era* (pp. 193–210). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-0679-6.ch011>
- Gans, R. (2021). Missing the mark in marketing healthcare services to emergent populations: Why we go wrong and how we might do better. *International Journal of Healthcare Management*, 14(4), 1429–1434. <https://doi.org/10.1080/20479700.2020.1763234>
- Hanson, C., & Minicozzi, A. (2024). How does health spending among demographic groups compare to Affordable Care Act premium regulations? *Journal of Risk and Insurance*, 91(1), 37–55. <https://doi.org/10.1111/jori.12455>
- Hanulakova, E., Daňo, F., Kukura, M., & Hula, R. (2021). Marketing in social innovations targeted at healthcare. *Marketing i Menedžment Inovacij*, 3, 90–107.
- Hendry, N. A. (2023). “Hey lovely! Don’t miss this opportunity!” Digital temporalities of wellness culture, email marketing and the promise of abundance. *Journal of Sociology*, 59(3), 664–681. <https://doi.org/10.1177/14407833221101397>
- Holden, A., Nanayakkara, S., Skinner, J., Spallek, H., & Sohn, W. (2021). What do Australian health consumers believe about commercial advertisements and testimonials? A survey on health service advertising. *BMC Public Health*, 21(1), 74. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-10078-9>
- Hung, C.-L., Wu, J.-H., Chen, P.-Y., Xu, X., Hsu, W.-L., Lin, L.-M., & Hsieh, M.-C. (2023). Enhancing healthcare services and brand engagement through social media marketing: Integration of Kotler’s 5A framework with IDEA process. *Information Processing & Management*, 60(4), 103379. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2023.103379>
- Iacobucci, D., & Popovich, D. (2022). Studying healthcare from a marketing perspective. *Foundations and Trends® in Marketing*, 15(2), 86–152. <https://doi.org/10.1561/17000000071>
- Jafri, F. I., Ancha, N., Roy, A., Ahmad, S., Riaz, H., & Hyman, C. (2023). TikTok and irritable bowel syndrome (IBS): A cross-sectional study of social media content quality. *Journal of Public Health-Heidelberg*. <https://doi.org/10.1007/s10389-023-02062-5>
- Jakovljevic, M., Lamnisos, D., Westerman, R., Chattu, V. K., & Cerda, A. (2022). Future health spending forecast in leading emerging BRICS markets in 2030: Health policy implications. *Health Research Policy and Systems*, 20(1), 23. <https://doi.org/10.1186/s12961-022-00822-5>
- Jalal, A. N., Bahari, M., & Tarofder, A. K. (2021). Transforming traditional CRM into social CRM: An empirical investigation in Iraqi healthcare industry. *Heliyon*, 7(5). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06913>
- Kar, R., & Wasnik, A. (2024). Progress and trends in healthcare marketing strategy (2018–2022): A descriptive and bibliometric analysis of the Web of Science (WOS) dataset. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJPHM-12-2022-0106>
- Khan, K. S., Imran, A., & Nadir, R. (2024). AI-Driven transformations in healthcare marketing: A qualitative inquiry into the evolution and impact of artificial intelligence on online strategies. *Journal of Population Therapeutics and Clinical Pharmacology*, 31(1), Article 1. <https://doi.org/10.53555/jptcp.v31i1.3954>
- Kim, M., Sohn, H., Choi, S., & Kim, S. (2023). Requirements for trustworthy artificial intelligence and its application in healthcare. *Healthcare Informatics Research*, 29(4), 315–322. <https://doi.org/10.4258/hir.2023.29.4.315>
- Kolade, O., Martinez, R., Awe, A., Dubin, J. M., Mehran, N., Mulcahey, M. K., & Tabaie, S. (2023). Misinformation about orthopaedic conditions on social media: Analysis of TikTok and Instagram. *Cureus Journal of Medical Science*, 15(12), e49946. <https://doi.org/10.7759/cureus.49946>
- Kumar, P., Dwivedi, Y. K., & Anand, A. (2023). Responsible artificial intelligence (AI) for value formation and market performance in healthcare: the mediating role of patient’s cognitive engagement. *Information Systems Frontiers*, 25(6), 2197–2220. <https://doi.org/10.1007/s10796-021-10136-6>
- Le, H., Chen, R., Harris, S., Fang, H., Lyn-Cook, B., Hong, H., Ge, W., Rogers, P., Tong, W., & Zou, W. (2024). RxNorm for drug name normalization: A case study of prescription opioids in the FDA adverse events reporting system. *Frontiers in Bioinformatics*, 3, 1328613. <https://doi.org/10.3389/fbinf.2023.1328613>
- Li, L., Cui, X., & Feng, W. (2023). Enhancing patient satisfaction in cross-regional healthcare: a cross-sectional study in the knowledge-based healthcare area. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01685-z>
- Lindgren, A., & Mohidin, D. (2020). Applying digital marketing methods in the healthcare industry: A case study at immuneed. *Master’s Thesis, Uppsala University*. <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:uu:diva-413262>
- Liu, K., & Tao, D. (2022). The roles of trust, personalization, loss of privacy and anthropomorphism in public acceptance of smart healthcare services. *Computers in Human Behavior*, 127, 107026. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.107026>
- Liu, P., Li, X., & Zhang, X. M. (2023). Healthcare professionals’ and patients’ assessments of listed mobile health apps in China: A qualitative study. *Frontiers in Public Health*, 11, 1220160. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1220160>
- Mahony, L. O., Shea, E. O., O’Connor, E. M., Tierney, A., Harkin, M., Harrington, J., Kennelly, S., Arendt, E., O’Toole, P. W., & Timmons, S. (2023). A qualitative study of older adults’ and healthcare professionals’ perspectives on the potential of functional food products to support healthy ageing. *Journal of Functional Foods*, 107, 105689. <https://doi.org/10.1016/j.jff.2023.105689>
- Marcu, R., & Popescu, D. (2020). Healthcare customer relationship management: marketing process deliverable approach. *Studies in Informatics and Control*, 29(3), 329–336. <https://doi.org/10.24846/v29i3y202006>
- Marcu, R., Popescu, D., & Danila, I. (2020). Optimize recommendation engine for marketing system in healthcare CRM. *2020 12th International Conference on Electronics, Computers and Artificial Intelligence (ECAI)*, 1–6. <https://doi.org/10.1109/ECAI50035.2020.9223211>
- Mariciuc, D. F. (2022). Using virtual assistants as relationship marketing instruments. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 22(1), 634–641.
- Mehta, S. (2022). Healthcare marketing. In healthcare system management: Methods and techniques (pp. 239–260). Springer.
- Mishra, M. (2023). Locating the role of altering nature of public healthcare as a “commodity” in a market society. *International Journal of Human Rights And Constitutional Studies*, 10(2), 147–162. <https://doi.org/10.1504/IJHRCS.2023.130010>



- Mishra, P., & Singh, G. (2023). Internet of medical things healthcare for sustainable smart cities: current status and future prospects. *Applied Sciences-BASEL*, 13(15), 8869. <https://doi.org/10.3390/app13158869>
- Mondal, R., & Ray, P. K. (2023). A framework for occupational health risk assessment of nursing personnel in Indian healthcare system. *IJSE Transactions on Healthcare Systems Engineering*. <https://doi.org/10.1080/24725579.2023.2279759>
- Muyassarova, M. M., A. A. S., & Boltaboyev, S. E. (2024). The essence and significance of healthcare marketing. *Academia Repository*, 5(2), Article 2.
- Park, S.-Y., Yun, G. W., Cook, D. M., & Coppes, M. J. (2023). Consumer perceptions of information features in healthcare service advertisements and attitudes toward advertising. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 17(2), 209–228. <https://doi.org/10.1108/IJPHM-02-2022-0016>
- Patel, Z., Patel, C. oreper, J., Patel, H., & Sajedeen, A. (2020). Healthcare professionals' perceptions of infographics within medical information response letters. *Therapeutic Innovation & Regulatory Science*, 5(6), 1382–1387. <https://doi.org/10.1007/s43441-020-00164-w>
- Paul, J., Bhojak, N., Modi, A., Jani, D., & Momin, M. (2023). Assess the website content of the healthcare organizations for heart patients through CRRAV model. *International Journal of Healthcare Management*. <https://doi.org/10.1080/20479700.2023.2195197>
- Pilon, L., Foster, A., Zimmerman, P.-A., & Macbeth, D. (2023). The role of online marketing to engage healthcare workers with infection prevention and control information and resources: A pilot study. *INFECTION DISEASE & HEALTH*, 28(3), 168–176. <https://doi.org/10.1016/j.idh.2023.02.002>
- Pol, H., van der Herberg, E., Barten, D.-J., Tielen, J., & van der Veen, G. (2023). Brand orientation as a marketing perspective for primary healthcare organizations. *International Journal of Healthcare Management*. <https://doi.org/10.1080/20479700.2023.2248373>
- Prudnikov, Y., & Nazarenko, A. (2021). The role of content marketing in the promotion of medical goods and services. *Health Economics and Management Review*, 2(1), 23–29. <https://doi.org/10.21272/hem.2021.1-02>
- Renu, N. (2021). Innovative healthcare marketing strategies during COVID-19. *Journal of Marketing Management*, 9, 45–49. <https://doi.org/10.15640/jmm.v9n2a7>
- Sanan, P. (2023). CRM capability and service innovation in healthcare: Evidence from India. *ASIA PACIFIC Journal of Health Management*, 18(1), i2471. <https://doi.org/10.24083/apjhm.v18i1.2471>
- Schwartz, L. M., & Woloshin, S. (2019). Medical marketing in the United States, 1997-2016. *JAMA*, 321(1), 80–96. <https://doi.org/10.1001/jama.2018.19320>
- Singh, K., Li, S., Jahnke, I., Alarcon, M. L., Mosa, A., & Calyam, P. (2023). Improving big data governance in healthcare institutions: User experience research for honest broker based application to access healthcare big data. *Behaviour & Information Technology*. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2023.2196596>
- Skoglund, K., Ahlman, E., Mallin, S., & Holmgren, J. (2024). Intensive care nurses' experiences of caring for patients during the COVID-19 pandemic based on an analysis of blog posts. *Nursing in Critical Care*, 29(1), 40–48. <https://doi.org/10.1111/nicc.12931>
- Solo-Josephson, P., Murren-Boezem, J., & Zettler-Greeley, C. M. (2023). Pediatric, urgent care telemedicine during COVID-19: a comparative analysis. *Telemedicine and E-Health*, 29(9), 1366–1373. <https://doi.org/10.1089/tmj.2022.0443>
- Tang, J. E., Arvind, V., White, C. A., Dominy, C., Kim, J. S., Cho, S. K., & Walsh, A. (2023). Using sentiment analysis to understand what patients are saying about hand surgeons online. *Hand*, 18(5), 854–860. <https://doi.org/10.1177/15589447211060439>
- Thompson, J., Lynch, M., Sullivan, H. W., Aikin, K. J., Dolina, S., & Brewington, M. (2023). Complexity of data displays in prescription drug advertisements for healthcare providers. *Therapeutic Innovation & Regulatory Science*, 5(4), 712–716. <https://doi.org/10.1007/s43441-023-00523-3>
- Tsai, W.-H. S., Lun, D., Carcioppolo, N., & Chuan, C.-H. (2021). Human versus chatbot: Understanding the role of emotion in health marketing communication for vaccines. *Psychology & Marketing*, 38(12), 2377–2392. <https://doi.org/10.1002/mar.21556>
- Upadhyay, H., Simsekler, M. C. E., Maalouf, M., Anwar, S., & Omar, M. (2023). COVID-19, jobs and skills- Exploratory analysis of the job postings in the US and UK healthcare job market. *PLoS ONE*, 18(1), e0278237. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0278237>
- Vukmirovic, D., Krajnovic, D., & Odalovic, M. (2023). Perceptions of pharmacists and other healthcare professionals on marketed mobile applications used for self-management by type 2 diabetic patients: A systematic review. *Tropical Journal of Pharmaceutical Research*, 22(4), 917–925. <https://doi.org/10.4314/tjpr.v22i4.27>
- Wenhua, Z., Hasan, M. K., Jailani, N. B., Islam, S., Safie, N., Albarakati, H. M., Aljohani, A., & Khan, M. A. (2024). A lightweight security model for ensuring patient privacy and confidentiality in telehealth applications. *Computers in Human Behavior*, 153, 108134. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2024.108134>
- Wisetsri, W., Soni, D. N., Singh, R. K., Kumar, D. P., & Gupta, S. K. (2021). *The healthcare sector: A development of digital marketing methods*. 3.
- Yang, L., Wu, J., Mo, X., Chen, Y., Huang, S., Zhou, L., Dai, J., Xie, L., Chen, S., Shang, H., Rao, B., Weng, B., Abulimiti, A., Wu, S., & Xie, X. (2023). Changes in mobile health apps usage before and after the COVID-19 outbreak in China: Semilongitudinal survey. *JMIR Public Health and Surveillance*, 9. <https://doi.org/10.2196/40552>
- You, Y., Tsai, C.-H., Li, Y., Ma, F., Heron, C., & Gui, X. (2023). Beyond self-diagnosis: how a chatbot-based symptom checker should respond. *ACM Transactions on Computer-Human Interaction*, 30(4), 64. <https://doi.org/10.1145/3589959>
- Zengin, G. (2023). How influencer doctors use social media? A content analysis on marketing communications, patient privacy and ethics. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 50, Article 50. <https://doi.org/10.52642/susbed.1227295>
- Zunic, A., Corcoran, P., & Spasic, I. (2020). Sentiment analysis in health and well-being: Systematic review. *JMIR Medical Informatics*, 8(1), e16023. <https://doi.org/10.2196/16023>



## Behavioral Intentions in Service Recovery: A Meta-Analysis

İlker Öztürk<sup>1,a,\*</sup>

<sup>1</sup> Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas, Türkiye

\*Corresponding author

### Research Article

#### History

Received: 29/01/2024

Accepted: 20/05/2024

#### ABSTRACT

The aim of this study is to evaluate the effects of service recovery on customer behaviour through a meta-analytic method. To deepen understanding of the relationship between service recovery and behavioural intention, the study analysed 31 articles from diverse research fields in Web of Science (WOS) and Google Scholar. The data from this study were analysed using Comprehensive Meta-Analysis Software v4. Egger's test and Funnel Plot graph were used to identify and evaluate potential biases in the studies. Additionally, a Heterogeneity test was performed to ensure that the included studies represent the general population and that this sample reflects population trends. The Meta Analysis Forest Graph was used to visually represent the results. The research results show that the average effect size is 0.396 with a 95% confidence interval between 0.261 and 0.515, indicating a moderate positive relationship. The findings suggest that service recovery positively impacts consumers' future behaviour, and the effect size is both significant and statistically reliable. This meta-analysis contributes significantly to the literature by systematically synthesizing the effects of service recovery on customer behaviours. The findings may aid businesses in designing service recovery strategies more effectively and assist future studies.

**Keywords:** Meta-Analysis, Service Recovery, Behavioural Intentions

## Hizmet Telifinde Davranışsal Niyetler: Bir Meta Analiz

#### Süreç

Geliş: 29/01/2024

Kabul: 20/05/2024

#### Öz

Bu çalışmanın temel amacı, hizmet telifinin müşteri davranışları üzerindeki etkilerini meta-analitik bir yöntemle sistemli bir şekilde değerlendirmektir. Araştırma, hizmet telifi ve davranışsal niyet arasındaki ilişkiyi daha derinlemesine anlamak adına çeşitli araştırma alanlarından gelen makaleleri bir araya getirmiş ve kapsamlı bir meta-analiz gerçekleştirmiştir. Bu kapsamda WOS ve Google Akademikte yer alan 31 çalışma analize dâhil edilmiştir. Bu çalışmada elde edilen veriler, Comprehensive Meta-Analysis Software v4 kullanılarak analiz edilmiştir. Bu bağlamda, araştırmaların potansiyel yanlılıklarını belirlemek ve değerlendirmek amacıyla Egger testi ve Funnel Plot grafiği kullanılmıştır. Ayrıca, yer alan çalışmaların genel evreni temsil ettiğini ve bu örneklemin evren genelindeki eğilimleri yansıttığını belirlemek için Heterojenlik testi yapılmıştır. Sonuçları görsel olarak temsil etmek için ise Meta Analiz Orman Grafiği kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre ortalama etki büyüklüğü 0,396 olarak hesaplanmış olup %95 güven aralığı 0,261 ile 0,515 arasındadır. Bu değer, orta düzeyde pozitif bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Sonuçlar, hizmet telifinin, tüketicilerin gelecekteki davranışları üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ve incelenen etki büyüklüğünün anlamlı ve istatistiksel olarak güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Bu meta-analiz çalışması, hizmet telifinin müşteri davranışlarına olan etkilerini sistemli bir şekilde sentezleyerek, literatüre önemli bir katkı sağlamaktadır. Sonuçlar, işletmelerin hizmet telifi stratejilerini daha etkili bir şekilde tasarlamalarına ve gelecekteki çalışmalara yardımcı olacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Meta Analiz, Hizmet Telifi, Davranışsal Niyetler

#### License



This work is licensed under  
Creative Commons Attribution-  
NonCommercial 4.0 International  
License International License



ilker5885@gmail.com



0000-0002-7302-2337

**How to Cite:** Öztürk İ. (2024) Behavioral Intentions in Service Recovery: A Meta-Analysis, Journal of Economics and Administrative Sciences, 25(3): 456-466, 2024, DOI: 10.37880/cumuiibf.1427839

## Giriş

Günümüz rekabetçi iş dünyasında, hizmet sektörü müşteri memnuniyetini sağlamak ve sürdürmek için önemli bir odak noktası haline gelmiştir. Ancak, hizmet sektöründe kaçınılmaz olarak ortaya çıkan hatalar, bu sektörde faaliyet gösteren işletmeler için büyük bir zorluk oluşturmaktadır. Bu hataların nasıl ele alındığı ve telafi edildiği, müşteri ilişkileri ve işletme başarısı açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, müşteriye sunulan hizmette meydana gelen hataların ardından uygulanan telafi stratejilerinin, müşteri davranışsal niyetlerini nasıl etkilediği konusu, araştırmacılar ve işletmeler için stratejik bir önem taşımaktadır.

İşletmeler müşterilerin kaybını telafi etmek amacıyla, işletmelerin bir "geri kazanma" programı uygulamaları yapmaktadır. Bu süreçte oluşan hizmet hatalarına karşı işletmeler hızlı ve etkili bir müdahale sağlayabilir (Petzer ve Steyn, 2006: 163). Bu, müşteri memnuniyetini koruma ve artırma amacı güden bir strateji olarak işlev görmektedir. Hizmet hatalarıyla başa çıkma sürecinde hızlı tepki, müşteri güvenini kazanmada ve olumsuz deneyimleri minimize etmede kritik bir rol oynar (Nikbin, İsmail ve Marimuthu, 2013: 419-420). Dolayısıyla, işletmeler, geri kazanma programlarıyla müşteri ilişkilerini güçlendirme ve olumsuz durumları olumlu bir yöne çevirme fırsatını değerlendirmelidirler. Ha ve Jang (2009) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, hizmet telafisinin müşterilerin gelecekteki davranışsal niyetleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu bulgu, müşterilerin yaşadıkları hizmet deneyimlerine dair algıladıkları telafinin, gelecekteki tutum ve davranışlarını etkileyebilecek önemli bir faktör olduğunu göstermektedir.

Hizmet kalitesini iyileştirmek, alıcıların memnuniyetini olumlu yönde etkiler ve güvenlerini artırarak, olumlu sözlü iletişimi, müşteri sadakatini güçlendirir ve tekrarlı satın alma davranışını teşvik eder (Consuegra, Molina ve Esteban, 2007: 461). Tüketiciler, ihtiyaçlarını karşılamak için dile getirdikleri şikâyetlere dikkat çekilip çözüme kavuşturulduğunda, bir işletmenin ürün veya hizmetini daha fazla satın alma eğilimindedirler. Ayrıca, müşterileri bu sürece dâhil etmek, müşteri memnuniyetini ve sadakatini artırmanın yanı sıra olumlu bir deneyim yaşamalarına da katkı sağlar (Amoako vd., 2023: 111). Öte yandan, hizmet telafisiyle ilgili tüm bu konuların araştırmacılara sağladığı katkıları anlamak, hizmet kalitesiyle ilgili araştırmaların daha derinleşmesine ve gelişmesine zemin oluşturabilir. Hizmet telafisi, genellikle hizmet kalitesi çalışmalarının gerisinde kalmış ve gereken öneme henüz kavuşmamıştır. Ancak, bu alandaki araştırmalar, hizmet telafisi konusunda bir model oluşturmayı ve önemli değişkenleri belirlemeyi amaçlayarak, araştırmacılara rehberlik edebilir.

Meta analiz, bir dizi çalışmayı bir araya getirerek, hizmet telafisi konusundaki geniş literatürü birleştirip sentezleyerek, araştırmacılara bu alanda çalışacakları değişkenleri belirleme konusunda yardımcı olabilir. Bu tür bir analiz, daha geniş bir perspektif sunarak, hizmet telafisiyle ilgili daha kapsamlı bir anlayışın oluşturulmasına katkı sağlayabilir.

Bu meta-analiz çalışması, hizmet sektöründeki telafi stratejilerinin, özellikle davranışsal niyetler üzerindeki etkilerini sistematik bir şekilde incelemeyi amaçlamaktadır. Çeşitli sektörlerde ve farklı kültürlerde gerçekleştirilen araştırmaların derinlemesine analizi, hizmet telafisinin davranışsal niyetleri nasıl etkilediğini anlamamıza olanak tanıyacaktır. Araştırmamız, literatürdeki boşlukları doldurarak, hizmet sektöründeki işletmelerin müşteri memnuniyetini artırmak ve rekabet avantajı elde etmek için etkili telafi stratejilerini belirleme çabalarına katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Bu çalışma, hizmet kalitesinde meydana gelen hataların yönetimi ve müşteri ilişkilerinin sürdürülebilirliği açısından önemli bir bilgi kaynağı sağlayacaktır.

Sonuç olarak, hizmet telafisiyle ilgili yapılan araştırmaların, araştırmacılara bu konuda daha derinlemesine çalışma imkânı tanıyarak, hizmet kalitesi alanındaki bilgiyi zenginleştirilmesi ve geliştirmesi beklenmektedir. Bu çerçevede, meta analiz yöntemi, mevcut bilgilerin sentezlenmesi ve daha geniş bir perspektif kazandırılması açısından önemli bir araç olabilir.

## Literatür Taraması

Bu çalışmanın ana odak noktası, hizmet telafisi ve davranışsal niyet arasındaki bağlantı olduğu için, bu iki çok boyutlu kavramın anlaşılması amacıyla aşağıda her birinin tanımı ve ölçümlerine yönelik bir inceleme sunulmaktadır.

### Hizmet Telafisi

Zemke ve Bell (1990), hizmet telafisini, bir hizmet veya ürünün beklentilerin altında kalması sonucunda ortaya çıkan hizmet hatasıyla mağdur edilmiş müşterilerin tatmin edilerek tekrar kazanılması süreci olarak tanımlamaktadır (Akt: Boshoff, 1997: 111). Başka bir tanıma göre, hizmet telafisi; bir hizmet hatasını düzeltmek, müşteri memnuniyetini sağlamak ve ilişkiyi güçlendirmek amacıyla tazminat, özür, teşvik ve açıklama gibi eylemleri içeren bir süreci ifade etmektedir (Kim ve Baker, 2020: 605).

Hizmet telafisinin temel amacı, memnuniyetsiz müşterileri memnun müşterilere dönüştürmektir. Bu, yalnızca şikâyetleri başarılı bir şekilde ele almakla sınırlı değildir, aynı zamanda tatmin edici, müşteri odaklı bir çözüm sunmayı içerir. Şikâyetlerini ileten ve tatmin edici bir hizmet geri kazanımı yaşayan müşterilerin, yeniden satın alma eğilimlerinin daha yüksek olduğu ve hizmetten memnun olmayan ancak şikâyet bildirmeyen müşterilere kıyasla işletmelere karşı daha olumlu bir tutuma sahip oldukları gözlemlenmiştir (Chiou, Chao ve Hsieh, 2021: 153).

Konaklama sektöründeki hizmet hatalarına örnek olarak müşterilerin taleplerinin karşılanmaması, iş arkadaşlarıyla iletişimsizlik, tahmin hataları ve negatif ağızdan ağıza iletişim gibi durumlar verilebilir. Bu hatalar, müşteri memnuniyetsizliğine, gelir kaybına ve çalışanların moral ve performansının düşmesine neden olabilir ve hataların düzeltilmemesi durumunda şirketin itibarını etkileyebilir. Öte yandan, çalışanın karşılaşılan hatayı müşteri memnuniyetini sağlayacak şekilde hızlı ve etkili bir şekilde çözmesi

durumunda bu, tatmin edici bir müşteri hizmeti olarak kabul edilir (Yadav ve Dhar, 2021: 485). Yapılan bir araştırmaya göre, müşterilerin önemli bir şikâyeti olduğunda, %91'inin sizden tekrar satın almadığı; ancak bu hatanın hızlı bir şekilde çözülmesi durumunda, %82'sinin tekrar satın alma faaliyetinde bulunduğu görülmüştür (Kotler vd., 2017: 65). Wirtz ve Matilla'nın (2004) çalışmasına göre, gecikmiş bir telafi ile sunulması tek başına çok etkili olmazken, hızlı bir şekilde problemin çözümü ile birleştiğinde oldukça etkili olduğu görülmüştür. Hızlı çözüm ve olumlu iletişim, müşteri memnuniyetini artırabilir, olumsuz etkilerin minimize edilmesine yardımcı olabilir ve müşteri sadakatini güçlendirebilir.

Bu nedenle, çalışanların hataları etkili bir şekilde yönetme becerisi, konaklama sektöründe müşteri deneyimini olumlu bir şekilde etkileyebilir. İşletmelerin dikkat etmesi gereken önemli hususlardan biri, ortaya çıkan hataların memnuniyetsiz müşterilere dönüşmemesi için çaba sarf etmektir. Buna ek olarak hizmette yaşanan başarısızlık ya da hatanın sonucunda müşteri memnuniyetsizliği ve olumsuz sözlü iletişim gibi sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Koç vd., 2017: 390). Bu bağlamda, işletmeler müşteri tatminsizliğini memnuniyete dönüştürmek amacıyla çeşitli stratejiler uygulamalıdır. Zira memnuniyetsiz müşteriler, işletmeye karşı olumsuz davranışsal niyetler içerisinde olduğu için işletmenin imajına zarar verebilir. Bu nedenle, hizmet telafi stratejilerini benimseyen işletmeler, rakiplerine göre daha önde olma avantajını elde edebilirler.

#### **Davranışsal Niyet**

Davranışsal niyet genellikle bir bireyin veya tüketicinin belirli bir eylemi gerçekleştirme konusundaki isteği veya niyetini ifade eden bir kavramdır. İşletme ve pazarlama bağlamında, müşterilerin davranışsal niyetleri genellikle satın alma, tekrar alım, marka sadakati gibi eylemlerle ilgilidir. Davranışsal niyet kavramı, özellikle sosyal psikolog Martin Fishbein ve Icek Ajzen tarafından ortaya konan "Planlı Davranış Teorisi" (Theory of Planned Behavior) çerçevesinde önemli bir rol oynamaktadır (Miniard ve Cohen, 1981; Ajzen ve Cote, 2008). Fishbein tarafından ilk olarak geliştirilen ve Ajzen tarafından genişletilen bu teori, bireylerin belirli bir davranışı gerçekleştirme niyetlerini anlamak ve açıklamak amacıyla taşır (Mercan, 2015: 2). Davranışsal niyet, ürünün satın alınmasından tüketilmesine kadar olan süreç sonrasında ortaya çıkan eylem planlarını oluşturmaktadır (Güven ve Sarışık, 2014: 29). Tüketicinin böyle bir eylemde bulunma olasılığı, güçlü bir olumlu niyetin varlığıyla ilişkilidir. Örneğin, bir müşteri bir işletmeyi övüyorsa, onu diğer işletmelere tercih ediyorsa ve satış hacmini artırıyorsa, müşteri bu davranışsal niyet işaretlerini sunarak işletmeye davranışsal olarak sadık kalıyor demektir. Bu tutum, tüketicilerin bir hizmeti veya ürünü tekrar satın alma veya başkalarına tavsiye etme niyetiyle güçlü bir şekilde ilişkilidir (Atasoy ve Eren, 2023: 7). Dolayısıyla bu süreç insanların neden tutum nesnesine karşı olumlu veya olumsuz tutumlara sahip olduklarını açıklamaya yardımcı olabilir (Ajzen ve Fishbein, 2000). Tutumlar genellikle niyet ve davranışların belirleyicileri olarak kabul edilmiştir. Bu anlayış, bireylerin olumlu bir tutuma sahip olmalarının, bu tutumun bir niyeti doğurmasına ve ardından da bu niyetin belirli bir davranışı tetiklemesine yol açtığı fikrine dayanmaktadır. Ancak, araştırmalarda ortaya çıkan bazı bulgular, tutumun her

zaman bir niyetle bağlantılı olmadığını göstermektedir (Fishbein ve Ajzen, 1972: 515). Bireyler, olumlu bir tutum taşıyor olmalarına rağmen, bu tutumlarını bir niyet veya belirli bir davranışa dönüştürebilirler. Bazı durumlarda, dış faktörler, zaman, maliyet veya diğer engeller, bireyin tutumunu niyete dönüştürme sürecini etkileyebilir (Warshaw ve Davis, 1985: 215). Bu nedenle, tutumların niyet ve davranışlarla doğrudan bağlantılı olmadığı durumlar da göz önünde bulundurulurken, bu ilişkilerin karmaşıklığını anlamak önemlidir.

#### **Hizmet Telafisi ve Davranışsal Niyetler Arasındaki İlişki**

Hizmet telafisi, müşterilere sunulan hizmette ortaya çıkan hataları düzeltme amacı taşıyan bir stratejidir. Bu süreç, müşteri memnuniyetini artırmayı, olumsuz deneyimleri telafi etmeyi ve müşteri sadakatini güçlendirmeyi hedefler. Hizmet telafisi, müşterilerin olumsuz bir deneyim yaşaması durumunda, bu deneyimi olumlu bir şekilde çözerek müşterilerin duygusal tepkilerini yönetmeyi amaçlar. Bu bağlamda, hizmet telafisi ile davranışsal niyetler arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Müşterilere etkili bir şekilde telafi sunmak, onların memnuniyetini artırır ve olumlu bir deneyim yaşamış müşterilerin işletmeye karşı olumlu davranışsal niyetler geliştirmesine katkı sağlar. Park ve Park'ın (2016) çalışmasına göre, hizmet telafisinin davranışsal niyet üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır. Başka bir çalışmada, müşterilerin telafi stratejisinden tatmin olmalarının sağlanması gerektiği vurgulanmıştır. Çünkü memnuniyetin davranışsal niyeti etkileme konusunda güçlü bir faktör olduğu sonucuna varılmıştır (Othman, Zahari ve Radzi, 2013: 120). Hizmet telafisinden memnun kalan müşteriler, hizmet hatası yaşamamış müşterilere kıyasla daha olumlu değerlendirmelerde bulunmaktadır. Özellikle etkili hizmet telafisi deneyimini yaşayan müşterilerin %70'ten fazlası, bu deneyimden dolayı işletmelerle ilişkilerini sürdürdüklerini ifade etmektedir (Hart vd., 1990, Akt: Park ve Park, 2016: 235). Spreng vd., (1995:18)'in çalışmasında, hizmet sorunları yaşayan kişilerin hizmet telafisi sonrasında oluşan memnuniyetinin, hiç hizmet hatası ile karşılaşmayan müşteriye oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Ali vd. (2021: 16) tarafından yapılan araştırmada, hizmet telafisinin müşteri davranışları üzerinde olumlu bir etkisi olduğu bulunmuştur. Ayrıca, çalışmada hizmet telafi tatmininin önemli olmasına rağmen, müşteri bağlılığının telafi tatmininden daha kritik olduğu görülmüştür. Çevrimiçi yorumlar üzerinden gelen şikâyetlerin işletmelerin itibar yönetimi stratejileri kapsamında telafi edilmesinin davranışsal niyetlerini etkilediği gözlemlenmiştir. Çünkü yapılan çalışmada, tüketicilerin uygun yorumları okuyup okumamalarına bakılmaksızın, bir restoranın kurumsal itibarının iyi olduğunu algıladıklarında, bu restorana karşı daha olumlu davranışsal niyetler geliştirdikleri ortaya çıkmıştır (Chang ve Cheng, 2021: 453). Araştırmalar, hizmet telafisinin davranışsal niyetler üzerinde önemli etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu durumun temel nedeni, hizmet hatası üzerinde daha yüksek kontrol düzeyinin, müşterilerin aktif bir şekilde hata düzeltme sürecine katılma ve rol alma niyetlerini artırmasıdır. Çözüm başarılı olduğunda, müşteriler hizmet iyileştirme sürecinde birlikte oluşturdukları değerden memnun kalacaklar ve ortak çabaya daha fazla değer atfettikçe memnuniyetleri ve davranışsal niyetleri de artacaktır (Jin, vd., 2020: 71).

## Yöntem

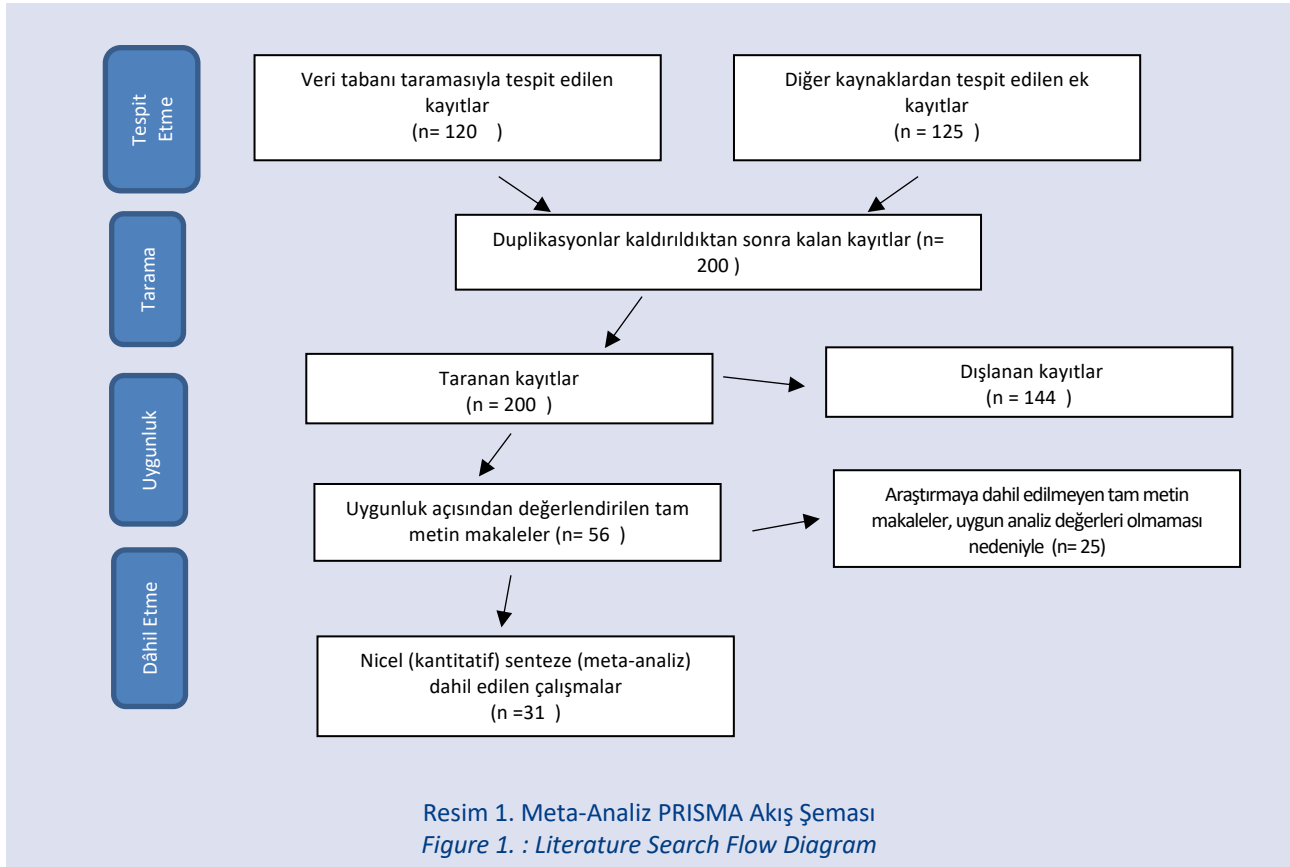
Bu araştırmada elde edilen veriler, Comprehensive Meta-Analysis Software v4 (Borenstein vd., 2022) kullanılarak analiz edilmiştir. Literatür taramasının ardından, çalışma için gereken veriler öncelikle bir Excel dosyasına aktarılmış ve bu dosya içinde tablolar oluşturulmuştur. Daha sonra elde edilen veriler, CMA programında detaylı bir analize tabi tutulmuştur.

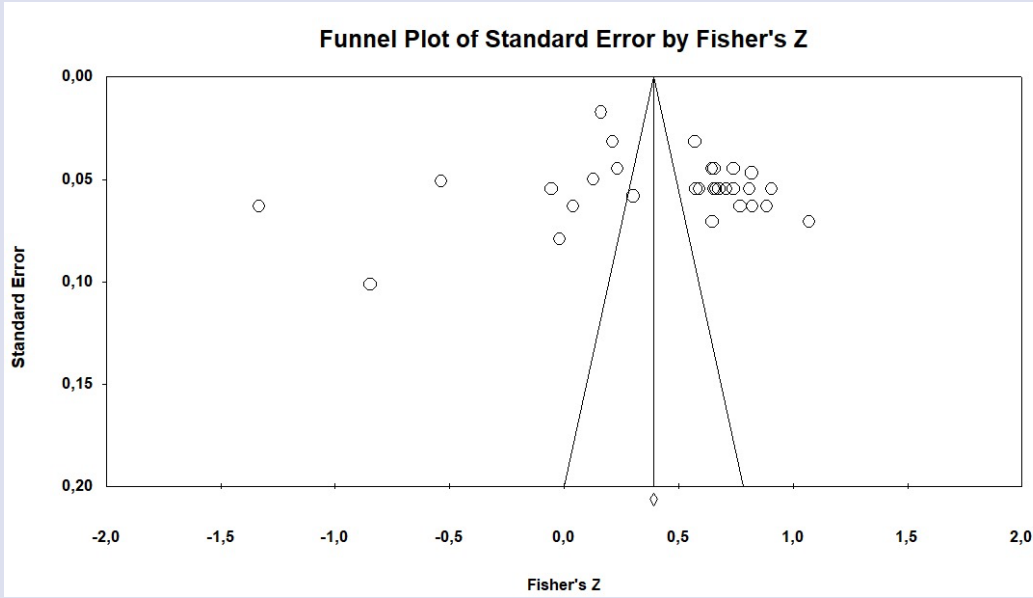
Meta-analiz, bir dizi çalışmadan elde edilen sonuçların istatistiksel sentezini ifade eder. Bu analizde kullanılan istatistiksel prosedürler her türlü veri tipine uygulanabilirken, sentez ancak çalışmaların sistematik bir şekilde toplanması durumunda anlamlı olacaktır. Bu bağlamda, sistematik bir inceleme, yani çok sayıda kaynaktan gelen verilerin sistematik olarak toplanması, değerlendirilmesi ve daha sonra sentezlenmesi sürecini içerir. Bu süreç, elde edilen verilerin düzenlenmesini, kalite kontrolünü ve analizini içerir, böylece meta-analizin güvenilir ve kapsamlı bir sonuç ortaya koyması sağlanır (Borenstein vd., 2009).

### Verilerin Elde Edilmesi

Araştırma sorularının yanıtlanabilmesi için gerekli veriler, Web of Science (WoS) veri tabanından temin edilmiştir. WoS, bibliyometrik veri tabanı olarak bilinir ve akademik yayınların analizi ile araştırmalarda sıkça tercih edilen bir kaynaktır (Haustein ve Lariviere, 2015, s.1; Karasözen, Bayram ve Umut Zan, 2011, s.239; Akt: Tankuş vd. 2023: 2246). Bu nedenle araştırmada, bilimsel çalışmaların küresel etkisini değerlendirmek ve akademik literatürdeki gelişmeleri

izlemek amacıyla WoS veri tabanı tercih edilmiştir. WoS veri tabanında "hizmet telafisi ve davranışsal niyet" başlığı altında yapılan sorgulamada, konu arama kategorisinde toplam 120 makalenin bulunduğu tespit edilmiştir. Araştırmada kullanılan veriler, 8 Ocak 2024 tarihinde ilgili ağa erişilerek elde edilmiştir. Bu arama kapsamına yönetim, işletme ve turizm çalışmaları gibi çeşitli araştırma alanlarında yayınlanmış makaleler de dâhil edilmiştir. Makale incelemesi sonucunda araştırmaya ilişkin korelasyon katsayılarının değerlendirildiği ve çalışma sayısının 20 ile sınırlı olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Örneklem sayısını artırmak amacıyla 125 yeni makale, Google Akademik üzerinden eklenmiş ve yapılan incelemeler sonucunda, korelasyon katsayısı bulunan 11 makale daha analize dahil edilmiştir. Bu eklenen makalelerle birlikte toplamda 31 makale, araştırmanın kapsamına alınmıştır. Bu eklenen makalelerle birlikte toplamda 31 adet makale, araştırmanın kapsamına alınmıştır. Bu genişletme, analiz sonuçlarının daha güvenilir ve genelgeçer olmasına katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Daha sonra araştırmada kullanılacak makaleler Excel dosyasına aktararak Google Akademik aracılığıyla incelenmeye başlanmıştır. Bazı makalelere ulaşamamış ve bu nedenle araştırma dışında kalmıştır. Elde edilen makalelerde, Fisher's Zr değerlerini bulmak amacıyla Practical Meta-Analysis Effect Size Calculator kullanılmıştır. Bu yöntem, bir korelasyon katsayısını Fisher Zr'ye dönüştürür ve varyansı, standart hatayı ve ilgili %95 güven aralıklarını hesaplar (Wilson, 2023). Araştırmaya dâhil edilmeyen çalışmalarda Fisher Zr değerini bulabilmek için istenen veriler yer almadığı için analiz dışında kalmıştır.





Resim 2. Meta Analiz Huni Grafiği  
Figure 2. Funnel Plot Of The Meta-Analysis

Çizelge.1 : Egger Testi Yayın Yanlılığı  
Table.1: Egger tests Publication Bias

Yanlılık Testi	Egger Testi	
Kesme Noktası	4,33490	
Güven Aralığı	-4,39887	13,06867
t değeri	1,01512	
p değeri (1 kuyruklu)	0,15922	
p değeri (2 kuyruklu)	0,31844	

## Analizler ve Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde, meta analizine ilişkin yayın yanlılık analizi, heterojenlik testi ve meta analiz orman grafiği testlerine ilişkin sonuçlara yer verilmiştir.

### Yayın Yanlılık Analizi

Yayın yanlılığının temel sorunu, tamamlanan tüm çalışmaların yayınlanmaması ve seçim sürecinin rastgele olmamasıdır. Meta-analize dahil edilen araştırmaların seçiminde olası yanlılıkların varlığı, bu potansiyel yanlılıkların kümülatif sonuçlara olan etkisinin araştırıldığına dair bir açıklama yapılmalıdır. Bu bağlamda, Egger testi ve Funnel Plot grafiği, meta-analizdeki araştırmaların olası yanlılıklarını tespit etmek ve değerlendirmek amacıyla kullanılan araçlardır (Aşık ve Özen, 2019: 238). Egger testi, yayın yanlılığı veya diğer olası sistemik hataları değerlendirmek için kullanılan bir istatistiksel testtir. Bu teste sıklıkla 'Egger testi' adı verilir ve huni grafiği asimetrisi testi olarak yaygın şekilde kullanılır (Sterne ve Egger, 2005: 101). Bu test, yayınlanmış çalışmaların etkisinin büyüklüğü ile standart hata arasındaki ilişkiyi değerlendirerek olası yayın yanlılığını belirlemeye çalışır. Funnel Plot grafiği ise yayın yanlılığını görsel olarak değerlendirmek için kullanılır. Bu grafik, küçük ve büyük örneklem büyüklüklerine sahip çalışmaların etkilerini gösteren bir dağılım grafiğidir. Grafik üzerinde simetrik bir şekilde yerleşmiş çalışmalar, yayın yanlılığı olasılığını

azaltabilir. Huni grafikleri, bireysel çalışmalardan tahmin edilen tedavi etkilerinin, bir çalışma boyutu ölçüsüne göre basit dağılım grafikleridir. Huni grafiği incelemedeki çalışmaların örneklem büyüklüğü arttıkça altta yatan tedavi etkisinin tahminindeki kesinliğin de artması gerçeğine dayanmaktadır. Bu nedenle, çalışma boyutunun ölçüsü dikey eksende çizildiğinde, küçük çalışmalardan elde edilen sonuçlar grafiğin alt kısmında geniş bir alana dağılacak ve daha büyük çalışmalar arasındaki dağılım daralacaktır (Sterne, Becker ve Egger, 2005: 76).

Yayın yanlılığı olmayan durumda, çalışmaların birleşik etki büyüklüğüne göre simetrik bir dağılım sergilemesi beklenir. Diğer bir deyişle, olumlu ve olumsuz etkileri olan çalışmaların ortalamaları birbirine yakın olacaktır. Ancak, yayın yanlılığı varsa, grafiğin alt kısmında ortalamaların bir tarafında diğerine göre daha yüksek bir çalışma yoğunluğu beklenir. Bu durum, genellikle olumlu sonuçlara sahip olan küçük çalışmaların daha yüksek bir yayın olasılığına sahip olmalarından kaynaklanabilir. Bu durumda, bu küçük çalışmaların ortalamadan daha büyük etkilere sahip olma olasılığı daha yüksektir, bu da istatistiksel anlamlılık kriterini daha sık karşılamalarına yol açar.

Egger, standartlaştırılmış etkiyi (etki büyüklüğünün standart hataya bölünmesiyle) tahmin etmek için hassasiyeti (standart hatanın tersi) kullanarak aynı önyargıyı değerlendirdiğimizi öne sürüyor. Bu denklemde, tedavi etkisinin boyutu regresyon çizgisinin eğimi (B1) tarafından

yakalanırken yanlılık da kesme noktası (BO) tarafından yakalanır. Bu yaklaşım, sıra korelasyonu yaklaşımına göre bir takım avantajlar sunabilir. Bazı durumlarda bu daha güçlü bir test olabilir. Ek olarak, bu yaklaşım birden fazla öngörücü değişkeni kapsayacak şekilde genişletilebilir; bu, örneklem büyüklüğü de dâhil olmak üzere çeşitli faktörlerin tedavi etkisi üzerindeki etkisini aynı anda değerlendirebileceğimiz anlamına gelir. Bu durumda kesme noktası (BO) 4,33490 %95 güven aralığı (-4,39887, 13,06867),  $t=1,01512$ ,  $df=29$ 'dur. 1 kuyruklu p değeri (önerilen) 0,15922, 2 kuyruklu p değeri ise 0,31844'tür. Analiz sonucuna göre  $p > 0,05$  olduğundan, bu çalışmada araştırma yanlılığı olmadığı gözlemlenmektedir.

### Heterojenlik Testi

Analiz, toplamda 31 çalışmayı içermekte olup, etki büyüklüğü indeksi olarak korelasyon kullanılmıştır. Bu analizde rastgele etkiler modeli tercih edilmiştir. Bu model, çalışmalardaki heterojenliği dikkate alarak, her bir çalışmanın kendi içindeki farklılık ve varyansı ele alarak sonuçları değerlendirmeyi amaçlar. Analizde yer alan 31 çalışmanın, potansiyel çalışmalar evreninden rastgele bir örneklem olduğu varsayılarak, elde edilen bulguların genellenmesi amaçlanmaktadır. Bu varsayım, analizde yer alan çalışmaların evreni temsil ettiği ve bu örneklemin evren genelindeki eğilimleri yansıttığı düşüncesine dayanır (Borenstein, 2019; Borenstein vd., 2010; Borenstein vd., 2021; Hedges & Vevea, 1998; Higgins & Thomas, 2019).

Analiz sonuçlarına göre, ortalama etki büyüklüğü 0,396 olarak hesaplanmış olup %95 güven aralığı 0,261 ile 0,515 arasındadır. Bu bulgular, karşılaştırılabilir çalışmaların evrenindeki ortalama etki büyüklüğünün bu güven aralığının herhangi bir yerinde olabileceğini göstermektedir. Z değeri, ortalama etki büyüklüğünün sıfır olduğuna ilişkin boş hipotezi test eder. Elde edilen Z değeri 5,430 ve p değeri  $< 0,001$ 'dir. Bu sonuçlar, analizdeki verilerle karşılaştırılabilir popülasyonun evreninde ortalama etki büyüklüğünün tam olarak sıfır olmadığına dair güçlü bir kanıt sunmaktadır. Bu nedenle, istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde, incelenen etki büyüklüğünün sıfırdan farklı olduğu görülmektedir. Q değeri 30 serbestlik derecesi ve  $p < 0,001$  ile 2438,299 olarak bulunmuştur. Elde edilen düşük p değeri, analizdeki verilerin, çalışmalar arasında anlamlı bir heterojenliğin olduğu fikrini desteklemektedir. Bu sonuç, incelenen çalışmalar arasındaki etki büyüklüklerinin farklı olabileceği ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu yönünde güçlü bir kanıt sunmaktadır. Bu nedenle, 0,100 alfa seviyesinde, gerçek etki büyüklüklerinin eşit olmadığı sonucuna varabiliriz. I-kare istatistiği %99'dur ve bu bize gözlemlenen etkilerdeki varyansın yaklaşık %99'unun örnekleme hatasından ziyade gerçek etkilerdeki varyansı yansıttığını söyler. Gerçek etki büyüklüklerinin varyansı olan Tau-kare, Fisher's Z birimlerinde 0,181'dir. Gerçek etki büyüklüklerinin standart sapması olan Tau, Fisher's Z birimlerinde 0,425'tir. Gerçek

etkilerin normal şekilde dağıldığını varsayarsak (Fisher'in Z birimlerinde), tahmin aralığı -0,435 ile 0,862 arasında olabilir. Bu, karşılaştırılabilir tüm popülasyonların %95'indeki gerçek etki büyüklüğünün bu aralığa düşebileceği anlamına gelir. Yani, elde edilen tahmin aralığı, incelenen etki büyüklüğünün istatistiksel belirsizlik dâhilinde çeşitli değerlere sahip olabileceğini gösterir. Bu tahmin aralığı, gerçek etki büyüklüğünün bu aralığın içinde olma olasılığını ifade etmektedir (Borenstein, 2019, 2020; Borenstein vd., 2021; Borenstein vd., 2017; DerSimonian & Laird, 1986, 2015; Higgins, 2008; Higgins & Thompson, 2002; Higgins vd., 2003; Higgins & Thomas, 2019; IntHout vd., 2016).

### Meta Analiz Orman Grafiği

Meta analiz orman grafiği, bir meta analiz çalışmasının sonuçlarını görsel olarak temsil etmek için kullanılan etkili bir araçtır. Orman grafiği, farklı çalışmaların sonuçlarını bir araya getirerek genel bir değerlendirme yapılmasına olanak tanır (Sedgwick, 2015:1). Şekil 3'te yer alan varsayımsal 31 çalışmanın meta-analizine ait örnek bir orman grafiği verilmiştir. Orman grafiğine bakıldığında değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi için korelasyon verilerinin tercih edildiği görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre, ortalama etki büyüklüğü 0,396 olarak hesaplanmış olup %95 güven aralığı 0,261 ile 0,515 arasındadır. Cohen, Manion ve Morrison'a (2007:521) göre önerilen yaygın korelasyona dayanan etki büyüklüğü değerleri şu şekilde yorumlanmaktadır:

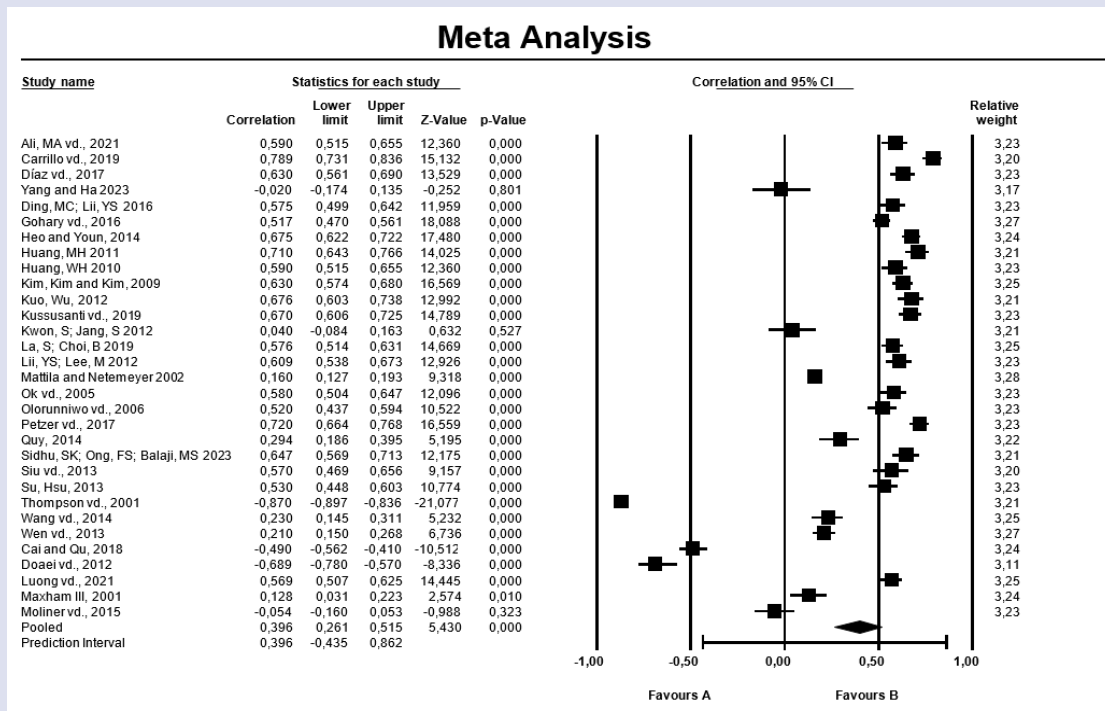
- $< 0 + / - 0.1$  etki değeri büyüklüğü çok zayıf
- $< 0 + / - 0.3$  etki değeri büyüklüğü zayıf
- $< 0 + / - 0.5$  etki değeri büyüklüğü orta
- $< 0 + / - 0.8$  etki değeri büyüklüğü yüksek
- $\geq + / - 0.8$  etki değeri büyüklüğü çok yüksek

Analiz sonuçlarına göre, incelenen değişkenler arasındaki ilişkiyi değerlendirmek amacıyla yapılan çalışmalardan elde edilen ortalama etki büyüklüğü 0,396 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, orta düzeyde pozitif bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Orman grafiğinde, her bir çalışmayı temsil eden dikdörtgenlerin yerleştirildiği etki çizgisi dikkate alındığında, dikkat çeken önemli gözlemler bulunmaktadır. Bireysel çalışmaların korelasyon değerlerini gösteren etki çizgisi incelendiğinde, 4 çalışmanın çizginin solunda kaldığı ve bir çalışmanın sıfır çizgisini kestiği gözlenmektedir. Bu durum, bu çalışmaların negatif bir etki büyüklüğüne sahip olabileceğini veya pozitif etki büyüklüğünün düşük olduğunu düşündürülebilir. Öte yandan, 6 çalışmanın korelasyon değerleri etki çizgisinin ortasında kaldığı ve geri kalan diğer çalışmaların yüksek düzeyde olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Bu durum, bu alt kümenin orta düzeyde pozitif bir ilişkiye işaret ettiğini ve geri kalan çalışmaların daha güçlü bir ilişki gösterdiğini düşündürülebilir.

Çizelge.2: Heterojenlik Tablosu

Table.2: Heterogeneity summary

Model	%95 Güven Aralığı				Çalışmalar Arasında		Heterojenlik İstatistiği			
	N	Nokta Tahmini	Alt Sınır	Üst Sınır	Tau	Tau <sup>2</sup>	Q değeri	df	P	I <sup>2</sup>
Sabit	31	0,372	0,358	0,386			2438,299	30	0,000	98,770
Rastgele	31	0,396	0,261	0,515	0,425	0,181				



Resim 3. Meta Analiz Orman Grafiği  
Figure 3. Meta-Analysis Forest Plot Graph

Orman grafiği üzerinde yer alan güven aralığı alt ve üst limit değerleri ile p değerlerinin analizi, bazı bulgulara işaret etmektedir. Grafiğin sol tarafında konumlanan çalışmalara odaklanıldığında, güven aralığı alt ve üst limit değerleri arasında negatif ve pozitif değerlerin yer aldığı gözlemlenmektedir. Bu durum, bu çalışmalardan elde edilen verilerin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını düşündürülebilir. Güven aralığı alt limiti negatif bir değeri içeriyorsa, bu, etki büyüklüğünün bu çalışmada negatif bir yönde olabileceğini ve bu ilişkinin anlamlı olmadığını düşündürülebilir. Aynı şekilde, güven aralığı üst limiti pozitif bir değeri içeriyorsa, bu durum da pozitif etki büyüklüğüne işaret edebilir ancak bu değer anlamlılığı belirsiz olabilir. P değerlerinin incelenmesi de benzer bir sonuca işaret etmektedir. Bu gözlemler, orman grafiği üzerindeki her bir çalışmanın katkısının dikkatle değerlendirilmesi gerektiğini ve belirli çalışmaların genel etki büyüklüğüne olan katkısının sınırlı veya anlamsız olabileceğini vurgulamaktadır. Bu tür analizler, meta analiz sonuçlarının yorumlanmasında önemli bir rol oynamakta ve daha sağlam sonuçlara ulaşılmasına yardımcı olmaktadır.

Sonuç olarak, orman grafiği, çalışmalar arasındaki farklılıkları görselleştirerek, genel etki büyüklüğüne katkıda bulunan her bir çalışmanın önemini vurgulamaktadır. Bu gözlemler, analiz sonuçlarının daha ayrıntılı bir şekilde anlaşılmasına yardımcı olabilir.

#### Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada sunulan meta-analiz, hizmet telafisi çabalarının davranışsal niyetlere etkilerini sistematik bir şekilde incelemeyi amaçlamaktadır. Elde edilen sonuçlara göre, hizmet telafisi ile davranışsal niyetler arasında pozitif

ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç, hizmet telafisinin, tüketicilerin gelecekteki davranışları üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir. Müşterilere sunulan hizmetteki eksikliklerin telafi edilmesinin, müşteri sadakati ve olumlu davranışsal niyetlerin artmasına katkı sağladığı gözlemlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, incelenen değişkenler arasındaki ilişkiyi değerlendirmek amacıyla yapılan çalışmalardan elde edilen ortalama etki büyüklüğü 0,396 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, orta düzeyde pozitif bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Vaerenbergh vd., (2018)' de yapmış oldukları meta analiz çalışmasına göre çalışmaya göre müşterilerin hizmet telafisinin dağıtımsal adalet (0,28), hizmet geri kazanımından memnuniyet (0,20), genel memnuniyet (0,20), yeniden satın alma niyeti (0,22) ve ağızdan ağıza iletişim niyeti (0,22) ile pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir. De Matos ve diğerleri (2007: 69-71) tarafından gerçekleştirilen meta-analiz çalışması, hizmet telafisinin yeniden satın alma niyetleri üzerinde etkili olmadığına dair bir bulguya ulaşmıştır. Ancak, aynı çalışma hizmet kategorisinin, hem memnuniyet hem de yeniden satın alma niyetleri üzerinde etkili olan önemli bir moderatör olduğunu göstermektedir. Bu farklı bulgular, müşterilerin yüksek düzeyde hizmet telafisi gösteren bir işletme hakkında olumlu değerlendirmelerde bulunabilecekleri, ancak bu olumlu algının yeniden satın alma eğilimine dönüşmediği anlamına gelmektedir. Bir işletme, müşteri memnuniyetini artırmak için etkili bir şekilde hizmet telafisi sağlayabilir ve müşterilerin olumlu düşüncelere sahip olmalarını sağlayabilir. Ancak, bu olumlu algının müşterileri tekrar satın almaya yönlendirmekte yetersiz olduğu görülmektedir. Bu durum, müşterilerin sadece memnuniyetle değil, aynı zamanda



başka faktörlerle de etkileşime girebileceklerini ve satın alma kararlarını etkileyen birçok değişkenin olduğunu göstermektedir. Valentini vd., (2020) meta analiz çalışmasında hizmet hatası sonucu duygusal tepkilerin büyüklüğü ve çeşitliliği ile hizmet hatasının telafisi sonrasında ortaya çıkan duygusal deneyimler arasında önemli farklılıklar sergilediği sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlar, işletmelerin sadece müşteri memnuniyetini sağlamakla kalmayıp aynı zamanda müşteri sadakatini ve tekrar satın alma eğilimini güçlendirmek için farklı stratejiler geliştirmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. İşletmeler, müşterilerin satın alma kararlarını etkileyen faktörleri daha kapsamlı bir şekilde anlamak için sektörel farklılıkları ve müşteri davranışını dikkate almalıdır.

Sonuç olarak, bu meta-analiz çalışması, incelenen etki büyüklüğünün anlamlı ve istatistiksel olarak güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular, işletmelerin müşteri odaklı stratejilerini geliştirme ve sürdürme konusunda rehberlik edebilir, gelecekteki araştırmalara ışık tutabilir. Hizmet sektöründeki uygulamacılara, müşteri memnuniyetini artırmak ve sadakati güçlendirmek amacıyla hizmet telafisi stratejilerini etkili bir şekilde uygulamaları konusunda önemli öneriler sunulabilir. Çalışmanın bulguları ve analiz sonuçlarına dayanarak, gelecekteki araştırmalarda hizmet telafisinin davranışsal niyetlere olan etkisini daha geniş bir perspektifle incelenebilir. Çalışmalar incelenen korelasyon değerleri dışında, moderatör araştırmaları kapsama dahil ederek kapsam genişletilebilir.

### Extended Abstract

In the current business environment, the service sector is essential for achieving and maintaining customer satisfaction. However, errors in this sector can pose significant challenges for businesses. It is crucial to handle and compensate for these errors effectively to maintain positive customer relationships and ensure business success. To address service issues, businesses often implement a 'win-back' program, which aims to quickly and effectively compensate for customer service failures. Studies have shown that rapid response and recovery play a critical role in gaining customer trust and minimizing negative experiences. Service recovery has a positive effect on customers' future behavioral intentions, influencing their attitudes and behaviors. Therefore, improving service quality is crucial for enhancing customer satisfaction, loyalty, and repeat purchase behavior. Involving customers in the resolution process of their complaints can contribute to a positive experience, increase satisfaction, and foster loyalty. Researchers can develop a model and identify important variables in the field of service recovery by understanding its significance. Meta-analysis can provide a comprehensive understanding of service recovery by synthesizing literature and identifying variables of study. This meta-analysis aims to investigate the impact of recovery strategies in the service sector, specifically on behavioral intentions. The objective is to assist businesses in identifying effective recovery strategies and gaining a competitive advantage.

The study used Comprehensive Meta-Analysis Software v4 to analyse the data. Before conducting the analysis, a literature review was conducted, and the necessary data for the study were transferred to an Excel file. The data were then subjected to a detailed analysis using the CMA program. Meta-analysis is a statistical method that synthesizes the results from multiple studies. In order for the synthesis to be meaningful, the studies need to be collected systematically. This involves a systematic review process, which includes collecting, evaluating, and synthesizing data from various sources. The data obtained are organized, quality controlled, and analyzed to ensure reliable and comprehensive results. The data for this study were obtained from the Web of Science (WoS) database, which is commonly used for analyzing academic publications and research. The search in the WoS database resulted in a total of 120 articles related to the research topic. Additional articles were obtained from Google Scholar to increase the sample size. In total, 31 articles were included in the study, covering various research fields such as management, business, and tourism. The articles were transferred to an Excel file for analysis, and Fisher's Zr values were calculated using the Practical Meta-Analysis Effect Size Calculator. This method converts correlation coefficients into Fisher's Zr values and calculates related statistics such as variance, standard error, and confidence intervals. Articles that did not contain the necessary data for calculating Fisher's Zr values were excluded from the analysis. Overall, this study utilized meta-analysis to synthesize data from various studies and obtain reliable and comprehensive results. The data were obtained from the WoS database and supplemented with articles from Google Scholar. The analysis was conducted using the CMA software and included calculating Fisher's Zr values. Articles that did not contain the necessary data were excluded from the analysis.

Egger's suggestion is to assess bias by using sensitivity, which is the inverse of the standard error, to estimate the standardized effect. The equation involves the slope of the regression line (B1) as a measure of treatment effect size and the cut-off point (B0) as a measure of bias. This method has several advantages over the rank correlation approach, including the ability to handle multiple predictor variables and assess the influence of factors such as sample size on the treatment effect. In the specific case mentioned, the analysis indicates that there is no research bias in the study, as the p-value is greater than 0.05. In the heterogeneity analysis, the average effect size is calculated to be 0.396 with a 95% confidence interval ranging from 0.261 to 0.515. This suggests that the average effect size in comparable studies can fall within this confidence interval. The Z value, which tests the null hypothesis that the average effect size is zero, is computed to be 5,430 with a p-value less than 0.001. This provides strong evidence that the average effect size is statistically different from zero in the population. Furthermore, the Q value, which measures heterogeneity between studies, is found to be 2438.299 with  $p < 0.001$ ,

indicating significant heterogeneity. Therefore, it can be concluded that the effect sizes vary significantly between studies. The I-squared statistic reveals that approximately 99% of the variance in observed effects is due to true effects rather than sampling error. Additionally, the Tau-squared, which represents the variance of the true effect sizes, is calculated as 0.181 in Fisher's Z units. The standard deviation of the true effect sizes, Tau, is 0.425 in Fisher's Z units. Assuming a normal distribution of true effects, the estimation range falls between -0.435 and 0.862. This suggests that the true effect size of the investigated variable can have various values within the bounds of statistical uncertainty. Hence, the range of estimates indicates the probability of the true effect size falling within this interval. In conclusion, Egger's method, based on sensitivity, is proposed as an alternative to assess bias. Findings from the analysis suggest no research bias in the study. Moreover, the heterogeneity analysis indicates significant differences in effect sizes among the studied population, supported by strong evidence. The estimation range of true effect sizes provides insight into the variability of the investigated variable within statistical uncertainty.

The purpose of this study was to conduct a meta-analysis to examine the effects of service recovery on behavioral intentions. The results showed a positive and significant relationship between service recovery and behavioral intentions, suggesting that compensating for deficiencies in service enhances customer loyalty and positive behavioral intentions. The average effect size obtained from the studies analyzed was calculated as 0.396, indicating a moderate positive relationship. The study also found that service recovery is positively and

significantly associated with distributive justice, satisfaction with service recovery, overall satisfaction, repurchase intention, and word-of-mouth intention. However, another meta-analysis study revealed that while service recovery may positively affect customer evaluations, it does not necessarily translate into repurchase intentions. This suggests that customers consider various factors when making purchase decisions, and that satisfaction alone may not be sufficient to drive repurchase. Furthermore, the study highlighted the importance of considering emotional reactions and experiences following service failures and recovery. It emphasized the need for businesses to develop different strategies to enhance customer satisfaction, strengthen loyalty, and encourage repurchase. Sectoral differences and customer behavior should also be taken into account to gain a comprehensive understanding of the factors influencing purchase decisions. The findings of this meta-analysis can provide valuable guidance for businesses in developing customer-centric strategies, as well as informing future research. It highlights the significance of service recovery in increasing customer satisfaction and loyalty, and underscores the importance of considering a broad range of variables in studying behavioral intentions. Future research could explore the effects of service recovery from a broader perspective and include additional moderator studies. Overall, this study contributes to the understanding of the relationship between service recovery and behavioral intentions, providing insights that can help practitioners in the service sector implement effective strategies to enhance customer satisfaction, loyalty, and repurchase.

#### Katkı Oranları ve Çıkar Çatışması / Contribution Rates and Conflicts of Interest

<b>Etik Beyan</b>	Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur.	<b>Ethical Statement</b>	It is declared that scientific and ethical principles have been followed while carrying out and writing this study and that all the sources used have been properly cited
<b>Yazar Katkıları</b>	Çalışmanın Tasarlanması: İÖ (%100) Veri Toplanması: İÖ (%100) Veri Analizi: İÖ (%100) Makalenin Yazımı: İÖ (%100) Makale Gönderimi ve Revizyonu: İÖ (%100)	<b>Author Contributions</b>	Research Design: IO (%100) Data Collection: IO (%100) Data Analysis: IO (%100) Writing the Article: IO (%100) Article Submission and Revision: IO (%100)
<b>Etik Bildirim</b>	<a href="mailto:iibfdergi@cumhuriyet.edu.tr">iibfdergi@cumhuriyet.edu.tr</a>	<b>Complaints</b>	<a href="mailto:iibfdergi@cumhuriyet.edu.tr">iibfdergi@cumhuriyet.edu.tr</a>
<b>Çıkar Çatışması</b>	Çıkar çatışması beyan edilmemiştir.	<b>Conflicts of Interest</b>	The author(s) has no conflict of interest to declare.
<b>Finansman</b>	Bu araştırmayı desteklemek için dış fon kullanılmamıştır.	<b>Grant Support</b>	The author(s) acknowledge that they received no external funding in support of this research.
<b>Telif Hakkı &amp; Lisans</b>	Yazarlar dergide yayınlanan çalışmalarının telif hakkına sahiptirler ve çalışmaları CC BY-NC 4.0 lisansı altında yayımlanmaktadır.	<b>Copyright License</b>	Authors publishing with the journal retain the copyright to their work licensed under the CC BY-NC 4.0

## Kaynakça

- Ajzen, I., & Fishbein, M. (2000). Attitudes and the attitude-behavior relation: Reasoned and automatic processes. *European review of social psychology*, 11(1), 1-33. doi.org/10.1080/14792779943000116
- Ajzen, I., & Cote, N. G. (2008). Attitudes and the prediction of behavior. *Attitudes and attitude change*, 13, 289-305.
- Amoako, G. K., Caesar, L. D., Dzagbenuku, R. K., & Bonsu, G. A. (2023). Service Recovery Performance and Repurchase Intentions: The Mediation Effect of Service Quality at KFC. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(1), 110-130. https://doi.org/10.1108/JHTI-06-2021-0141
- Ali A., M., Hooi Ting, D., Ahmad-ur-Rehman, M., Zaib Abbasi, A., & Hussain, Z. (2021). Perceived service recovery justice and customer re-patronage intentions: Sequential mediation. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1938352. https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1938352
- Aşık, Z. & Özen, M. (2019). Meta-analysis steps and reporting. *Turkish Journal of Family Medicine and Primary Care*, 13(2), 232-240. https://doi.org/10.21763/tjfm.569924
- Atasoy, F., & Eren, D. (2023). Serial mediation: Destination image and perceived value in the relationship between perceived authenticity and behavioural intentions. *European Journal of Tourism Research*, (33), 1-33. 10.54055/ejtr.v33i.2528
- Boshoff, C. (1997). An Experimental Study of Service Recovery Options. *International Journal of Service Industry Management*, 8(2), 110-130. doi.org/10.1108/09564239710166245
- Borenstein, M., Hedges, L. V., Higgins, J. P., & Rothstein, H. R. (2009). *Introduction to Meta-Analysis*. Wiley.
- Borenstein, M., Hedges, L. V., Higgins, J. P., & Rothstein, H. R. (2010). A basic introduction to fixed-effect and random-effects models for meta-analysis. *Res Synth Methods*, 1(2), 97-111. https://doi.org/10.1002/jrsm.12
- Borenstein, M., Higgins, J. P., Hedges, L. V., & Rothstein, H. R. (2017). Basics of meta-analysis: I2 is not an absolute measure of heterogeneity. *Res Synth Methods*, 8(1), 5-18. https://doi.org/10.1002/jrsm.1230
- Borenstein, M. (2019). *Common Mistakes in Meta-Analysis and How to Avoid Them*. Biostat, Inc.
- Borenstein, M. (2020). Research Note: In a meta-analysis, the I2 index does not tell us how much the effect size varies across studies. *J Physiother*, 66(2), 135-139. https://doi.org/10.1016/j.jphys.2020.02.011
- Borenstein, M., Hedges, L. V., Higgins, J. P. T., & Rothstein, H. R. (2021). *Introduction to Meta-Analysis (Second ed.)*. Wiley.
- Borenstein, M., Hedges, L. E., Higgins, J. P. T., & Rothstein, H. R. (2022). *Comprehensive Meta-Analysis Version 4*. In Biostat, Inc. www.Meta-Analysis.com
- Chang, K. C., & Cheng, Y. S. (2021). How online service recovery reviews influence behavioral intentions in the hospitality context: Regulatory focus and loss aversion perspectives. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 440-455. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.01.014
- Chiou, M. R., Chao, S. L., & Hsieh, H. Y. (2021). The moderating role of service recovery on customer loyalty in the context of cruise passengers. *Maritime Policy & Management*, 48(2), 150-166. https://doi.org/10.1080/03088839.2020.1742396
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*. Routledge
- Consuegra, D. M., Molina, A., & Esteban, A. (2007). An Integrated Model of Price, Satisfaction and Loyalty: An Empirical Analysis in the Service Sector. *Journal of Product & Brand Management*, 16(7), 459-468. https://doi.org/10.1108/10610420710834913
- De Matos, C. A., Henrique, J. L., & Alberto Vargas Rossi, C. (2007). Service recovery paradox: a meta-analysis. *Journal of service research*, 10(1), 60-77. https://doi.org/10.1177/1094670507303012
- Der Simonian, R., & Laird, N. (1986). Meta-analysis in clinical trials. *Control Clin Trials*, 7(3), 177-188. http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/3802833
- DerSimonian, R., & Laird, N. (2015). Meta-analysis in clinical trials revisited. *Contemp Clin Trials*, 45(Pt A), 139-145. https://doi.org/10.1016/j.cct.2015.09.002
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1972). Attitudes and opinions. *Annual review of psychology*, 23(1), 487-544.
- Güven, E., & Sarıışık, M. (2014). Konaklama Hizmetlerinde Davranışsal Niyeti Etkileyen Hizmet Kalitesi Boyutları. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(2), 21-51.
- Ha, J., & Jang, S. S. (2009). Perceived justice in Service Recovery and Behavioral Intentions: The Role of. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 319-327. Relationship Quality. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.12.001
- Hedges, L. V., & Vevea, J. L. (1998). Fixed and random-effects models in meta-analysis. *Psychological Methods*, 3(4), 486-504. https://doi.org/10.1037/1082-989X.3.4.486
- Higgins, J. P., & Thompson, S. G. (2002). Quantifying heterogeneity in a meta-analysis. *Stat Med*, 21(11), 1539-1558. https://doi.org/10.1002/sim.1186
- Higgins, J. P., Thompson, S. G., Deeks, J. J., & Altman, D. G. (2003). Measuring inconsistency in meta-analyses. *BMJ*, 327(7414), 557-560. https://doi.org/10.1136/bmj.327.7414.557
- Higgins, J. P. (2008). Commentary: Heterogeneity in meta-analysis should be expected and appropriately quantified. *Int J Epidemiol*, 37(5), 1158-1160. https://doi.org/10.1093/ije/dyn204
- Higgins, J. P. T., & Thomas, J. (2019). *Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions (J. P. T. Higgins, J. Thomas, J. Chandler, M. Cumpston, T. Li, M. J. Page, & V. A. Welch, Eds. 2nd Edition. ed.)*. Wiley.
- Higgins, J. P. T., & Thomas, J. (2019). *Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions (J. P. T. Higgins, J. Thomas, J. Chandler, M. Cumpston, T. Li, M. J. Page, & V. A. Welch, Eds. 2nd Edition. ed.)*. Wiley.
- IntHout, J., Ioannidis, J. P. A., Rovers, M. M., & Goeman, J. J. (2016). Plea for routinely presenting prediction intervals in meta-analysis. *BMJ Open*, 6(7), e010247. https://doi.org/10.1136/bmjopen-2015-010247
- Jin, D., DiPietro, R. B., & Fan, A. (2020). The impact of customer controllability and service recovery type on customer satisfaction and consequent behavior intentions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(1), 65-87. https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1602095
- Kim, K., & Baker, M. A. (2020). Paying it forward: The influence of other customer service recovery on future co-creation. *Journal of Business Research*, 121, 604-615. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.015
- Koç, E., Ulukoy, M., Kılıç, R., Yumuşak, S., & Bahar, R. (2017). The Influence of Customer Participation on Service Failure Perceptions. *Total Quality Management*, 28(4), 390-404. https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1090290

- Mercan, N. (2015). Ajzen'in planlanmış davranış teorisi bağlamında whistleblowing (bilgi ifşası). *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 7(2), 1-14.
- Miniard, P. W., & Cohen, J. B. (1981). An examination of the Fishbein-Ajzen behavioral-intentions model's concepts and measures. *Journal of experimental social psychology*, 17(3), 309-339. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(81\)90031-7](https://doi.org/10.1016/0022-1031(81)90031-7)
- Nikbin, D., İsmail, İ., & Marimuthu, M. (2013). The Relationship Between Informational Justice, Recovery Satisfaction, And Loyalty: The Moderating Role Of Failure Attributions. *Service Business*, 7(3), 419-435.
- Othman, Z., Zahari, M. S. M., & Radzi, S. M. (2013). Customer behavioral intention: Influence of service delivery failures and service recovery in Malay restaurants. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 105, 115-121. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.11.013>
- Park, J. J., & Park, J. W. (2016). Investigating the effects of service recovery quality elements on passengers' behavioral intention. *Journal of Air Transport Management*, 53, 235-241. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2016.03.003>
- Petzer, D. J., & Steyn, T. F. J. (2006). Customer retention: A Theoretical Perspective of Service Failure and Service Recovery in the Hotel Industry. *Acta commercii*, 6(1), 162-172.
- Sedgwick, P. (2015). How to read a forest plot in a meta-analysis. *Bmj*, 351.
- Spreng, R. A., Harrell, G. D., & Mackoy, R. D. (1995). Service recovery: impact on satisfaction and intentions. *Journal of Services marketing*, 9(1), 15-23.
- Sterne, J. A., & Egger, M. (2005). Regression methods to detect publication and other bias in meta-analysis. *Publication bias in meta-analysis: Prevention, assessment and adjustments*, 99-110. DOI:10.1002/0470870168
- Sterne, J. A., Becker, B. J., & Egger, M. (2005). The funnel plot. *Publication bias in meta-analysis: Prevention, assessment and adjustments*, 73-98.
- Tankuş, E., Sökmen, A., & Şahin, N. G. G. (2023). Sürdürülebilir Turizm Ekseninde Birleşmiş Milletler 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerinin Bibliyometrik Analizi (Bibliometric Analysis of the United Nations 2030 Sustainable Development Goals on the Axis of Sustainable Tourism). *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 11(3), 2238-2263.
- Van Vaerenbergh, Y., Hazée, S., & Costers, A. (2018). Customer participation in service recovery: a meta-analysis. *Marketing Letters*, 29, 465-483.
- Warshaw, P. R., & Davis, F. D. (1985). Disentangling behavioral intention and behavioral expectation. *Journal of experimental social psychology*, 21(3), 213-228. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(85\)90017-4](https://doi.org/10.1016/0022-1031(85)90017-4)
- Wirtz, J., & Mattila, A. (2004). Consumer Responses To Recovery, Speed Of Recovery And Apology After A Service Failure. *International Journal of Service Industry Management*, 15(2), 150-166. <https://doi.org/10.1108/09564230410532484>
- Yadav, A., & Dhar, R. L. (2021). Linking frontline hotel employees' job crafting to service recovery performance: The roles of harmonious passion, promotion focus, hotel work experience, and gender. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47, 485-495. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.04.018>
- Wilson D. B. (2023). <https://www.campbellcollaboration.org/esc>



## Quality of Life in West Asian Countries: Variables Analyzed by IDOCRIW-MARA Method and Findings

Nazife Şahin Macit <sup>1,a,\*</sup>

<sup>1</sup> Department of Electricity and Energy, Kelkit Aydın Doğan Vocational School, Gümüşhane University, Gümüşhane, Türkiye

\*Corresponding author

### Research Article

#### History

Received: 28/03/2024

Accepted: 03/07/2024

JEL Codes: C44, D81, N30

### ABSTRACT

This study aims to measure and rank the quality of life of West Asian countries using the IDOCRIW-MARA integrated model. The weight values of the 8 indicators in the Numbeo global database's 2023 quality of life index were calculated using the IDOCRIW method, revealing the purchasing power index as the most important criterion and the pollution index as the least important. The MARA method was used to calculate and rank the countries' quality of life levels, with the United Arab Emirates, Saudi Arabia, Oman, and Qatar at the top of the list, whereas Lebanon, Georgia and Azerbaijan ranked at the bottom. The lower ranking of countries like Lebanon, Georgia, and Azerbaijan suggests that people in these nations face challenges such as economic problems, infrastructure deficiencies, difficulties in health services, education system issues, and security instability. The reliability and validity of the IDOCRIW-MARA method was tested using sensitivity analysis and Spearman rank correlation tests. The comparative analyses with other multi-criteria decision-making (MCDM) methods generally produced consistent results, indicating the IDOCRIW-MARA method's effectiveness in assessing countries' quality of life levels within the Life Quality Index (LQI) framework. However, differences in results may arise due to the methods and data years used. Additionally, each country's socio-economic and cultural characteristics can impact the perception of quality of life.

**Keywords:** Quality of Life, IDOCRIW Method, MARA method.

## Batı Asya Ülkelerinde Yaşam Kalitesi: IDOCRIW-MARA Metoduyla İncelenen Değişkenler ve Elde Edilen Bulgular

#### Süreç

Geliş: 28/03/2024

Kabul: 03/07/2024

Jel Kodları: C44, D81, N30

#### License



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License International License

### Öz

Bu çalışmada, Batı Asya ülkelerinin yaşam kalitesinin IDOCRIW-MARA entegre modeli kullanılarak ölçülmesi ve sıralanması amaçlanmıştır. Numbeo küresel veri tabanında yer alan 2023 yılına ait yaşam kalitesi endeksindeki 8 göstergenin ağırlık değerleri IDOCRIW yöntemiyle hesaplanmış ve satın alma gücü endeksinin en önemli kriter olduğu; kirlilik endeksinin ise en düşük göreceli öneme sahip kriter olduğu analiz sonuçlarından tespit edilmiştir. Ülkelerin yaşam kalite düzeylerinin hesaplanıp sıralanması ise MARA yöntemi ile gerçekleştirilmiş ve analiz sonuçlarına göre Birleşik Arap Emirlikleri, Suudi Arabistan, Umman ve Katar ülkeleri en üst sıralarda yer alırken; Lübnan, Gürcistan ve Azerbaycan ülkeleri ise en alt sıralarda yer almıştır. Lübnan, Gürcistan ve Azerbaycan gibi ülkelerin yaşam kalitesi açısından daha düşük sıralarda yer alması, bu ülkelerde yaşayan insanların ekonomik sorunlar, altyapı eksiklikleri, sağlık hizmetlerinde zorluklar, eğitim sistemi sorunları ve güvenlik istikrarsızlığı gibi zorluklarla karşı karşıya kalabileceğini göstermektedir. IDOCRIW-MARA yönteminin güvenilirliği ve geçerliliği, duyarlılık analizi ve Spearman sıra korelasyon testi yapılarak test edilmiştir. Bunun için diğer çok kriterli karar verme (ÇKKV) yöntemleri (IDOCRIW-PIV, IDOCRIW-SAW, IDOCRIW-CoCoSo) ile karşılaştırmalı analizler yapılmış ve genel olarak tutarlı sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçlar, ülkelerin yaşam kalitesi düzeylerinin LQI kapsamında IDOCRIW-MARA yöntemiyle değerlendirilebileceğini göstermiştir. Ancak, farklı çalışmalarda kullanılan yöntemler ve farklı veri yılları nedeniyle sonuçlarda farklılıklar olabileceği unutulmamalıdır. Ayrıca, her ülkenin farklı sosyo-ekonomik ve kültürel özellikleri olduğu ve bu durumun yaşam kalitesi algısını etkileyebileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Yaşam Kalitesi, IDOCRIW Yöntemi, MARA Yöntemi.



[nazfe.sahin@gmail.com](mailto:nazfe.sahin@gmail.com)



[0000-0002-7996-4704](https://orcid.org/0000-0002-7996-4704)

**How to Cite:** Şahin Macit N (2024) Quality of Life in West Asian Countries: Variables Analyzed by IDOCRIW-MARA Method and Findings, Journal of Economics and Administrative Sciences, 25(3): 467-487, DOI: 10.37880/cumuiibf.1460615

## Giriş

Ekonomik büyüme yıllık olarak milyonlarca, on milyonlarca insanı yoksulluktan kurtarabilir. Ancak günümüzde, ekonomik büyüme sadece kontrol altına alınması ve yönetilmesi gereken bir olgu olmanın ötesine geçmiştir. Artık sadece ekonomik büyümeye odaklanmak yetersizdir; aynı zamanda bir ülkenin yaşam kalitesi gibi çok daha karmaşık ve çok boyutlu faktörlere odaklanmak gerekmektedir. Ülkesel düzeyde yaşam kalitesini artırmak için ayrıntılı bir analiz büyük önem taşır. Bu analiz, en yüksek uluslararası düzeyde gerçekleştirilmelidir. Ülkeler, farklı ihtiyaçlara sahip olmalarının yanı sıra ortak tarihleri, kültürel bağları ve coğrafi faktörler gibi özelliklerle birbirinden farklılaşır. Son yıllarda, küreselleşme ve uluslararası ilişkilerin etkisiyle birlikte ülkeler yaşam kalitesini ölçmek ve belirlemek için daha fazla çaba sarf etmektedir. Son yıllarda, yaşam kalitesi ve sosyal refah konularına yönelik araştırmaların artmasıyla birlikte, yaşam kalitesini etkileyen faktörlerin daha iyi ve kesin bir şekilde tanımlanmasına yönelik büyük çaba sarf edilmektedir (Hurajova ve Hajduova, 2021: 1).

Yaşam kalitesi, son birkaç on yılda kapsamlı bir şekilde araştırılmış olmasına rağmen, hala gelişmekte olan bir disiplindir. Literatürde yaşam kalitesinin belirsiz, şekilsiz ve tartışmalı bir kavram olduğuna dair görüşler bulunmaktadır. Bununla birlikte, araştırmacılar arasında yaşam kalitesinin öznel ve nesnel boyutları içeren çok boyutlu bir yapı olduğu konusunda fikir birliği vardır, çünkü yaşam kalitesi yaşam deneyiminin çeşitli yönlerini kapsamaktadır. Bu nedenle, yaşam kalitesi ve sosyal refah konularında yapılan çalışmaların artmasıyla birlikte, yaşam kalitesini etkileyen faktörlerin daha iyi anlaşıldığı ve daha kesin bir şekilde tanımlanmaya çalışıldığı görülmektedir. Bu çalışmalar uluslararası düzeyde gerçekleştirilmekte ve farklı disiplinlerden uzmanlar tarafından yürütülmektedir. Yaşam kalitesinin çok boyutlu bir kavram olduğu düşünülmekte ve bu nedenle analizlerin ve araştırmaların bu çok boyutluluğu göz önünde bulundurması büyük önem taşımaktadır (Al-Qawasmi vd., 2021: 1-2).

Tutarlı bir yaşam kalitesi tanımı, rekabetçi bir bölge için sürdürülebilir bir yaşam standardı oluşturmak ve yaşam kalitesini artırmak için gereklidir. Bu tanım, yaşam kalitesini etkileyen faktörleri belirleme ve ölçme konusunda rehberlik sağlar. Örneğin, gelir düzeyi, eğitim, sağlık hizmetleri, çevresel sürdürülebilirlik, sosyal hizmetler, güvenlik ve kültürel faaliyetler gibi çeşitli unsurlar yaşam kalitesini etkileyen faktörler arasında yer alır. Bu faktörlerin bir araya gelerek yaşam kalitesini oluşturması, bir bölgenin veya toplumun sürdürülebilirlik, refah ve insan refahı açısından nasıl performans gösterdiğini gösterir. Bu bağlamda, yaşam kalitesi ve sosyal refah arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Sosyal refahın artması genellikle yaşam kalitesinin iyileştiği anlamına gelirken, yaşam kalitesinin yükselmesi de sosyal refahı olumlu yönde etkiler. Dolayısıyla, yaşam kalitesi ve sosyal refah konularındaki çalışmaların sonuçları, toplumların daha iyi yaşam koşulları ve daha yüksek refah seviyeleri elde etmelerine yardımcı olabilir (Hurajova ve Hajduova, 2021: 1).

Yaşam kalitesi, eğitim, sağlık, emniyet ve güvenlik, temel olanaklara erişim ve yerel düzeyde yaşamın diğer yönleri gibi sosyal ve ekonomik refahın yönlerini birleştiren çok boyutlu bir kavramdır. Anlamlarından biri de ulusların insanlara sosyal güvenlik, ekonomik ve çevresel refah ve siyasi istikrar gibi iyi koşulları nasıl sağladığıdır. Diğerleri ise vatandaşların bu koşullarda gelişme kapasitesine atıfta bulunuyor. Dolayısıyla yaşam kalitesi, insan toplumunun refahı için "varsayılan" veya "görünen" (Veenhoven 1996) koşullar olabilir. Yaşam kalitesi bireyler, bir grup insan, topluluk veya bir ülke için subjektif veya objektif bir yaklaşım kullanılarak ölçülebilir. Nesnel yaklaşımlar yaşam kalitesini ölçmek için ikincil kaynaklardan elde edilen verileri kullanırken, öznel yaklaşım yaşam kalitesini bireylerin algısına göre değerlendirir. Yaşam kalitesi ve refah, ekonomik ve çevresel süreçlerle daha da desteklenen, gruplar içinde ve arasında var olan insan ağlarını, paylaşılan değerleri ve anlayışı geniş ölçüde ilgilendiren sosyal, fiziksel ve doğal sermayeler kavramıyla yakından bağlantılıdır (Prakash vd., 2016: 469).

Yaşam kalitesini değerlendirmek veya endeksini oluşturmak oldukça zorlu bir iştir çünkü önceden tanımlanmış faktörler veya nitelikler yoktur. Öte yandan, yaşam kalitesinin ölçülmesi herkese uyan tek boyutlu bir yaklaşım değildir çünkü yaşam kalitesi sosyal, ekonomik ve çevresel faktörlerden oluşabilen çok faktörlü niteliklerin bir kombinasyonunun sonucudur. Bu faktörler birbirine bağlı olabileceği gibi doğrudan ya da dolaylı olarak da bağlantılı olabilir. Ayrıca, karmaşık bir karar verme ortamında çok faktörlü bir yaklaşım kullanılabilir; çünkü her kriter sonuçlara eşit derecede katkıda bulunmaz; aksine, farklı kriterler farklı katkılar sağlar. Dolayısıyla katkı kriterlerini önem veya ağırlıklarına göre değerlendirmek için bilimsel açıdan sağlam ve matematiksel olarak güvenilir bir yaklaşım olmalıdır. Bununla birlikte, kriterlerin çeşitli kullanımları olduğundan, insanlar birçok kriteri veya alternatifini kullanarak kararları aynı anda ele alma konusunda bazı zorluklarla karşılaşmaktadır. Mevcut literatür, analitik hiyerarşi süreci (AHP) de dahil olmak üzere, çok kriterli bir ortamda karar verme için çeşitli yöntemlerin olduğunu göstermektedir (Dissanayake vd., 2020: 2). Çok kriterli analiz (ÇKA), çevresel sistem analizinde, farklı birimlere sahip olabilen çeşitli kriterler temelinde birden fazla alternatif için bir tercih sırası vererek bir sorunu değerlendirmek için kullanılan bir karar verme aracıdır. ÇKA'nın amacı, alternatif seçenekleri karşılaştırmak, sıralamak ve belirlenen kriterlere göre bunların (çevresel) sonuçlarını değerlendirmektir. En büyük güçlü yönlerden biri kriterlerin kendi boyutlarıyla kullanılabilmesidir. ÇKA'nın en büyük zayıflıklarından biri, farklı kriterlerin değerlendirilmesi için gereken ağırlıklandırma adımının öznelliğidir (Hermann vd., 2007: 1788).

Çok kriterli analizin uygun yöntemlerinin seçilmesiyle, belirsiz seçim durumunda bile farklı nitelikteki verilerin işlenmesi ve verilen alternatiflerin belirtilen kriterlere göre karşılaştırılması mümkündür. Feneri vd. (2015), Selanik halkının yaşam koşullarını değerlendirmede öznel ve nesnel bir yaklaşımı birleştirmek için Analitik Hiyerarşik Süreç (AHP) yöntemini kullanmışlardır. Vakili pour vd. (2021), Tahran'ın iki ilçesinde yaşam kalitesini değerlendirmek için TOPSIS, SAW, VIKOR ve ELECTRE olmak üzere dört çok kriterli karar verme yönteminden yararlanmışlardır (Hurajova ve Hajduova, 2021: 2).

Bu çalışmada çok kriterli karar verme yöntemlerinden IDOCRIW - MARA yöntemleri ile yaşam kalitesi endeksinde yer alan 8 göstergeye ait 2023 yılı verileri dikkate alınarak Batı Asya ülkelerinin yaşam kalite düzeylerinin tespit edilmesi amaç edinilmiştir. IDOCRIW yöntemi, ENTROPİ ve CILOS yöntemlerinin avantajlarını birleştirerek daha etkili bir objektif ağırlıklandırma yaklaşımı sunar. Bu yöntem, ENTROPİ yöntemiyle kriterler arasındaki tutarlılığı sağlarken, CILOS yöntemiyle de kriter ağırlıklarını optimize eder. Bu nedenle, çalışmada IDOCRIW yöntemi tercih edilmiştir.

MARA yöntemi, çeşitli karar verme problemlerinin çözümünde kullanılabilir. Örneğin, İran'da yeni işletmelerin kurulması için en uygun çözümlerin seçilmesi (Sorourkhah ve Edalatpanah, 2022) ve madencilik endüstrisinde destek çözümlerinin seçilmesi (Gligoric vd., 2022) gibi çalışmalarda MARA yöntemi başarıyla uygulanmıştır (Thin ve Dua, 2024: 91). Bu nedenlerle, MARA yönteminin Batı Asya ülkelerinin yaşam kalitesinin değerlendirilmesi gibi bir problemi ele almak için de uygun olduğu düşünülerek, çalışmada kullanılmıştır.

Çalışmanın geri kalan kısmı şu şekildedir:

Çalışmanın ikinci bölümü, yaşam kalitesinin değerlendirildiği örnek çalışmalara odaklanmakta ve IDOCRIW ve MARA yöntemlerinin kullanıldığı alanlara yönelik literatür incelemesini içermektedir. Veri seti ve yöntemler, üçüncü bölümde detaylı bir şekilde açıklanmaktadır. Bulgular ise dördüncü bölümde sunulmuştur. Sonuçlar ve öneriler ise çalışmanın final kısmında yer almaktadır.

## Literatür Taraması

Literatürde, yaşam kalitesinin ekonomik ve sosyal etkilerini anlamak için yapılan birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar, farklı analiz yöntemleriyle ülkeleri ve bölgeleri kapsayacak şekilde gerçekleştirilmiş ve ulusal veya küresel düzeyde yapılan akademik araştırmaları içermektedir. Bahsi geçen çalışmalar aşağıda belirtilmiştir. Diğer taraftan IDOCRIW ve MARA yöntemini ele alan çalışmalara ise Çizelge 1'de değinilmiştir.

Onnom vd. (2018), gelişmekte olan ülkelerdeki orta sınıf şehirler için çok kriterli jeo-uzaysal modelleme kullanılarak yaşanabilir şehir endeksinin geliştirilmesini amaçladıkları çalışmada Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) aracılığıyla dokuz önemli faktör (Güvenlik, Ekonomi, Çevre, Eğitim, Sağlık, Ulaşım, Eğlence, Nüfus Yoğunluğu ve Kamu Hizmetleri) değerlendirilmiştir. Özbek (2019), Türkiye'deki illeri, altyapı hizmetlerine erişim, çalışma hayatı, eğitim, gelir ve servet, güvenlik, konut, sağlık, sivil katılım, sosyal yaşam ve yaşam memnuniyeti gibi yaşam kalitesi kriterlerine göre EDAS ve WASPAS yöntemleriyle sıralamıştır. TÜİK'in 2015'te yayımlanan Türkiye'deki illerde Yaşam Endeksi verileriyle elde edilen sonuçlar bu çalışmayla karşılaştırılmış ve Türkiye'deki illerin yaşanabilirlik performansını ve politika yapıcılar için önemli bir kaynak olabileceği bulgular sonucunda ortaya çıkmıştır. Ayyıldız ve Demirci (2018), Türkiye'deki şehirlerin yaşam kalitesini değerlendirmek için 41 farklı

gösterge (güvenlik, konut, çevre, sağlık, ele alınmıştır. Bu göstergeler, sağlık, eğitim, güvenlik, altyapı hizmetlerine erişim, konut, çalışma hayatı, gelir ve servet, çevre, sivil katılım, sosyal yaşam ve yaşam memnuniyeti olmak üzere 11 ayrı indeks altında gruplanmıştır. Türkiye'de yer alan şehirlerin yaşam kalitesini etkileyen faktörleri belirleyerek, her bir faktör için ağırlık değerlerini SWARA yöntemiyle hesaplamışlardır. Ardından, şehirlerin yaşam kalitesi değerlerini bu ağırlıkları kullanarak TOPSIS yöntemiyle hesaplayarak şehirleri sıralamışlardır. Kaya vd. (2011), Avrupa Birliği (AB) ülkeleri ile Avrupa Ortak Alanı (EEA) üyesi Norveç ve AB aday ülkeleri Hırvatistan, Makedonya ve Türkiye'nin yaşam kalitesini VIKOR yöntemi ile incelemişlerdir. Hermann vd. (2007), Tayland kâğıt hamuru endüstrisine ilişkin bir örnek olay çalışması ile yaşam döngüsü değerlendirmesi, AHP yöntemi ve çevresel performans göstergelerini birleştirerek çevresel performansın değerlendirilmesinin önemini ve bu süreçteki yararlılığını göstermişlerdir. Mijailovic ve Markovic (2022), yerel yönetimlerde yaşam kalitesini değerlendirmek için Promethee yöntemine ilişkin yeni bir model geliştirmişlerdir.

Çağlar (2020), TÜİK Yaşam Endeksi için 11 boyutta 41 gösterge kullanarak alt endeksleri Veri Zarflama Analizi ile bulmuş ve Türkiye'deki illerin Yaşam Kalitesi Endeksinin, geometrik ortalamalarını alarak hesaplamıştır. Keleş (2023), küresel ekonomik güçleri temsil eden G7 ülkeleri ve Türkiye'nin şehirlerini analiz ederek, yaşanabilirlik ve güç merkezi potansiyelini objektif bir şekilde değerlendirmek için LOPCOW ve CRADIS yöntemlerini kullanmıştır. Küçükcal vd. (2021), Türkiye'nin 81 ilinin yaşam kalitesini, Türkiye İstatistik Kurumu tarafından sağlanan verileri kullanarak 41 farklı kriter üzerinden Gri İlişkisel Analiz (GİA), MOORA ve PROMETHEE yöntemleri ile değerlendirmişlerdir. Yıldız vd. (2019), Avrupa Birliği ülkeleri üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, yaşam kalitesi değerlendirmelerinde daha kapsamlı ve objektif bir yaklaşım olan Hibrit Pisagor Bulanık AHP-TOPSIS yöntemini kullanmışlardır. Çalışma durumu, sosyal ilişkiler, yaşam koşulları, eğitim, çevre, yönetim, barınma, güvenlik ve sağlık olmak üzere toplamda dokuz gösterge dâhilinde analizleri gerçekleştirmişlerdir. Çınaroğlu (2021), 2020 yılının Kasım ayına ait sağlık hizmeti indeksi, güvenlik indeksi, satın alma gücü indeksi, yaşam maliyeti indeksi, emlak fiyatları/gelir oranı, trafikte harcanan süre indeksi, iklim indeksi, kirlilik indeksi verileri üzerinde ROV, CODAS ve CRITIC tekniklerini kullanarak AB'ye üye olan ülkelerin yaşam kalite düzeylerini değerlendirmiştir.

Richardson vd. (2012) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, sağlıkla ilgili MAU aracı AQoL-6D'nin geliştirilmesi için önceki araştırmalardan, odak gruplarından ve uzman görüşlerinden elde edilen 112 madde kullanılmış, bu maddeler 316 halk üyesi ve 302 hastane hastası üzerinde uygulanmıştır ve analiz için Açıklayıcı Faktör Analizi ve Yapısal Eşitlik Modellemesi (SEM) kullanılmıştır. Skeykhi (2022), Asya genelinde yaşam kalitesine yönelik sosyolojik bir değerlendirme yapmıştır. Rinner (2007), Toronto'daki farklı mahalleler için kentsel yaşam kalitesini çok kriterli olarak değerlendirmek için

analitik hiyerarşi süreci (AHP) kullanarak bir coğrafi görselleştirme yaklaşımını ele almıştır. Ersoy (2023), AB ülkelerinin yaşam kalitesi çok kriterli karar verme yöntemleriyle değerlendirmiş ve Numbeo veri tabanından elde edilen sekiz göstergeye dayanarak IDDWS ve MARCOS bütünleşik modeli kullanarak 27 ülkenin yaşam kalitesi analizi yapmıştır. Vakilişpour vd. (2021), yaşam kalitesinin farklı mekansal düzeylerde VIKOR, ELECTRE, TOPSIS ve GIS yöntemleri ile değerlendirmişlerdir. Seyhan ve Seyhan (2021), ARAS ve TOPSIS yöntemleri ile COVID-19 sürecinde 27 AB ülkesinin yaşam kalitesini incelemişlerdir. Ömürbek vd. (2017), ENTROPİ tabanlı ARAS ve MOOSRA yöntemleri ile AB ülkelerinin iklim, satın alma gücü, sağlık, güvenlik, yaşam maliyeti, trafikte harcanan süre, emlak fiyatları ve kirlilik göstergelerine ait 2016 yılı verileri üzerinde yaşam kalite düzeyini ölçmüşlerdir. Şahin ve Yapıcı Pehlivan (2017), 28 Avrupa Birliği Ülkesi ve diğer altı ülke olan İzlanda, Makedonya, Karadağ, Sırbistan, Türkiye ve Kosova için yaşam kalitesinin 30 subjektif kriter açısından değerlendirilmesine ilişkin bir vaka çalışması üzerinde AHP, TOPSIS ve Aralıklı tip-2 bulanık kümeler olmak üzere entegre yöntemin uygulanabilirliğini test etmişlerdir. Al-Qawasmi vd. (2021), Suudi şehirlerinin kentsel yaşam kalitesinin değerlendirilmesinde dünya çapında kullanımda olan 21 kentsel yaşam kalitesi değerlendirme aracının derinlemesine analizini, odak grup analizi ve uzmanlardan oluşan bir panelden alınan geri bildirimleri içeren yapılandırılmış bir yaklaşım geliştirmiş ve kullanmışlardır. Dehimi (2021), Delphi yöntemi ve mekansal modellemeyi kullanarak yaşam kalitesinin (QoL) analiz edilmesi ve değerlendirilmesi için kriterlerin seçilmesi konusunda sakinleri ve uzmanları harekete geçirerek modern teknolojileri kullanarak kentsel yaşam kalitesini analiz etmeyi ve değerlendirmeyi amaçlamıştır. Hurajova ve Hajduova (2021), kişi başına GSYİH, işsizlik oranı, doğumda ortalama yaşam beklentisi, brüt ücret, ekonomik olarak aktif nüfus, yoksulluk riski oranı, ortalama harcanabilir eşdeğer hane geliri, suç sayısı, m2

başına emlak fiyatı göstergelerine göre Slovaçya'nın her bölgesi için yaşam kalitesini TOPSIS ve WSA incelemişlerdir. Prakash vd. (2016), Hindistan'daki yaşam kalitesini coğrafi olarak görselleştirmek için 54 gösterge kullanılarak oluşturulan 10 alt endeksi değerlendirmek için AHP yöntemini kullanmıştır, bu göstergelerin 49'u Hindistan Nüfus Sayımı veri tabanından ve 5'i uzaktan algılama girdisinden elde edilmiştir.

Feneri vd. (2015) çalışması, Selanik'in kentsel bölgesindeki yaşam kalitesini ve ilgili yaklaşımları kapsamlı bir şekilde analiz etmek amacıyla çok kriterli karar verme yöntemlerinin kullanıldığı karmaşık bir yaklaşımı temsil etmiştir. Bu çalışma, 'Yaşam Kalitesi' kavramının incelenmesi ve kentsel ortamın değerlendirilmesine yönelik önemli bir araç olan Analitik Hiyerarşi Süreci'nin günümüzde yaygın olarak kullanılan bir karar verme aracı olduğunu vurgulamıştır. Zarghami vd. (2018), İran'daki yaşlı konutlarının tasarımında yaşam kalitesi değişkenlerinin incelenmesinde 35 uzman tarafından çok kriterli karar verme yöntemini ve analitik hiyerarşi sürecini (AHP) kullanarak çalışmalardan elde edilen alt bileşenler ve yaşlılar için bireysel ve toplu konutların Expert Choice (EC) yazılımı ile puanlanması değerlendirmişlerdir. Dissanayake vd. (2020), çok kriterli Jeo-uzaysal tekniği ve AHP yöntemini kullanarak tropikal bir dağ şehrinde yaşam kalitesinin analizini Sri Lanka'ya ait Kandy Şehri'nde gerçekleştirmişlerdir. Sertaç Arı (2023), CO2 emisyonu, orman alanı, hava kirliliğine maruz kalma, kişi başına gsyih, doğurganlık hızı, nüfus yoğunluğu, doğumda beklenen yaşam süresi kriterlerini dikkate alarak G20 ülkelerinin SMAA yaklaşımı ile yaşam kalite seviyelerini ölçmüştür. Reig-Mullor vd. (2024), maddi yaşam koşulları, üretken veya diğer ana faaliyet, sağlık, eğitim, boş zaman ve sosyal etkileşim, ekonomik güvenlik ve fiziksel emniyet, yönetim ve temel haklar, doğal ve yaşam ortamı, yaşamın genel deneyimi olmak üzere 9 ana kriter altında toplamda 92 alt kriteri göz önünde bulundurarak resimli bulanık küme ile Avrupa'da yaşam kalitesini ölçmüşlerdir.

#### Çizelge 1. IDOCRIW ve MARA Yöntemi ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Table 1. Studies Conducted on IDOCRIW and MARA Method

Yazar(lar)/Yıl	Problem	Kullanılan Yöntemler
Çiftaslan ve Rençber (2022)	Bankaların Finansal Performans Analizi	IDOCRIW, CoCoSo
Pala (2021)	BİST Ulaştırma İşletmelerinin Finansal Performans Analizi	IDOCRIW, MARCOS
Ayan vd. (2023)	Çok Kriterli Karar Vermeye Yönelik Yeni Ağırlıklandırma Yöntemlerinin Kapsamlı Bir İncelemesi	IDOCRIW, CILOS, FUCOM, LBWA, SAPEVO-M, MEREC
Arsu (2023)	Üniversite Performanslarının Analizi	IDOCRIW, GRA
Alao vd. (2021)	Dağıtılmış üretim için atıktan enerjiye dönüştürme teknolojisinin seçimi	IDOCRIW, TOPSIS
Eghbali-Zarch vd. (2022)	İnşaat ve yıkım atık yönetimi için etkili stratejilere öncelik verilmesi	Bulanık IDOCRIW, Bulanık WASPAS
Luo vd. (2021)	Turizm Destinasyon Seçimi	IDOCRIW, CoCoSo
Aytekin (2021)	ISO 500 Listesindeki Şirketlerde Finansal Performans Analizi	IDOCRIW, REF-II, OCRA



Trinkūnienė vd. (2017)	Sözleşme değerlendirilmesi	IDOCRIW, FAHP, EDAS, ENTROPY, CILOS, TOPSIS, SAW, COPRAS
Cereska vd. (2018)	Farklı Metal Vida Bağlantı Parametrelerinin Değerlendirilmesi	IDOCRIW, ENTROPY, TOPSIS, EDAS, CILOS
Ali vd. (2022)	Bangladeş'in şebekeden bağımsız alanlarında entegre bir MCDM yaklaşımı kullanarak gelişmekte olan ülkelerin gelecekteki enerji sistemlerinin planlanması	IDOCRIW, Delphi, BWM, Fuzzy, CoCoSo
Zavadskas vd. (2017)	Sürdürülebilir Kalkınma İlkelerine Göre Sağlıklı ve Güvenli Bir Yapılı Çevrenin Değerlendirilmesi	IDOCRIW, CILOS, COPRAS, SAW, TOPSIS, EDAS
Geranian ve Nakhaei (2023)	Bir arama alanındaki poli-metalik cevherleşme potansiyelini değerlendirme	IDOCRIW, WASPAS, SAW
Podvezko vd. (2017)	Baltık Ülkeleri ve Polonya'da İnşaat Sektörlerinin Performansının Değerlendirilmesi	IDOCRIW, SAW, COPRAS, TOPSIS, ENTROPY, CILOS
Gökgöz ve Yalçın (2023)	AB ülkelerinin enerji güvenliğini, performanslarını, üretkenliklerini ve ekonomik büyüme ile ilişkilerinin analizi	IDOCRIW, SAW, MARCOS, CODAS
Bandyopadhyay (2023)	Bir şirket için araba seçimi	IDOCRIW, AHP, MAUT, MACBETH, MOORA, TODIM, CODAS
Kırhasanoğlu ve Özdemir (2022)	COVID-19 döneminde Borsa İstanbul'da işlem gören futbol kulüplerinin finansal performans analizi	IDOCRIW, WASPAS
Işıldak vd. (2023)	Havalimanı Performansı	IDOCRIW, WEDBA
Dağlı ve Kuvvetli (2023)	Banka Performansı	IDOCRIW, ENTROPİ, CILOS, CoCoSo
Kırhasanoğlu ve Karavardar (2024)	Turkcell'in Finansal Performans Analizi	IDOCRIW, EATWIOS
Gligoric vd. (2022)	Yeraltı madeninde destek sistemi seçimi	MPSI, MARA
Sorourkhan ve Edalatpanah (2022)	İran'ın Ramsar kentinde uygulanabilir bir iş kurma problemi	MARA, FDANP
Yılmaz (2023)	Çok şubeli bankalarda finansal performans analizi	MARA, MARA
Van Dua vd. (2024)	Materyal seçimi	MARA, RAM, PIV, MEREC, ENTROPİ, LOPCOW, CRITIC, MEAN
Thinh ve Van Dua (2024)	Motor yağı seçimi	MARA, Doğrusal normalleştirme, Weiten-dorf normalleştirme, Toplam doğrusal normalleştirme, Vektör normalleştirme, Logaritmik normalleştirme, Maksimum doğrusal normalleştirme, Min doğrusal normalleştirme, Jüttler-Körth normalleştirme, Peldschus normalleştirme, Durdurma normalleştirme
Aal ve Nabeeh (2024)	Güneş rüzgar enerjisinde en iyi politika seçimi	MARA
Gulo (2024)	İraonogambo Köyü genelinde bir yol inşa etme ihalesinin kazananını tespit etmek	MARA
De Castro Araujo vd. (2024)	Araç seçimi	MPSI-MARA
Acar Akbulut vd. (2024)	Lojistik performans analizi	SD, PSI, MEREC, MARA

Araştırma boşlukları aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

Batı Asya ülkelerinin yaşam kalitelerini çok kriterli karar verme yöntemleri ile inceleyen bir çalışmanın literatürde bulunmaması, bu alanda yapılan araştırmaların eksikliğine işaret etmektedir.

IDOCRIW yönteminin yaşam kalitesi değerlendirme dışında performans değerlendirme, araba seçimi, teknoloji seçimi gibi problemlerde kullanıldığı; MARA yöntemini ele alan çalışma sayısının ise sınırlı olması ve bu çalışmaların yaşam kalite değerlendirme problemi dışında destek sistemi seçimi (Gligoric vd., 2022), material seçimi (Van Dua vd., 2024), motor yağı seçimi (Thin ve Van Dua, 2024), araç seçimi (De Castro Araujo vd., 2024), İran'ın Ramsar kentinde uygulanabilir bir iş kurma problemi (Sorourkhah ve Edalatpanah, 2022), Iraonogambo Köyü genelinde bir yol inşa etme ihalesinin kazananını tespit etme (Gulo, 2024), güneş rüzgar enerjisinde en iyi politika seçimi (Aal ve Nabeeh, 2024), lojistik performans analizi (Acar Akbulut vd., 2024) ve finansal performans değerlendirme (Yılmaz, 2023) gibi problemlere uygulanmış yeni bir yöntem olması Çizelge 1'den görülmektedir. IDOCRIW ve MARA yöntemlerini birlikte ele alan çalışmaların olmaması, bu iki yöntemin birbirleriyle nasıl ilişkilendirilebileceği, birlikte nasıl kullanılabileceğinin araştırılması gerekmektedir. Bu araştırma boşlukları, ilgili alanlarda daha fazla çalışmanın yapılmasını ve bu konularda daha derinlemesine bir anlayışın geliştirilmesini gerektirmektedir.

Bu araştırma kapsamında, Batı Asya ülkelerinin yaşam kalitesi, IDOCRIW ve MARA gibi yöntemlerle ilgili literatürdeki bilgi eksikliklerinin giderilmesi ve daha kapsamlı bir bilgi birikiminin sağlanması amaçlanmaktadır. Ayrıca, IDOCRIW ve MARA yöntemlerini birlikte ele alan çalışmaların yapılması, bu yöntemlerin birbirleriyle nasıl entegre edilebileceğini ve daha kapsamlı sonuçların elde edilebileceğini göstermek açısından büyük bir öneme sahiptir.

## Materyal ve Yöntem

Bu çalışma kapsamında Batı Asya ülkelerinin yaşam kalite düzeylerinin ÇKKV teknikleri kullanılarak ölçülmesi hedeflenmiştir. Numbeo adlı sitedeki ([https://www.numbeo.com/quality-of-life/rankings\\_by\\_country.jsp](https://www.numbeo.com/quality-of-life/rankings_by_country.jsp)) 2023 yılına ait yaşam kalitesi indeksinde yer alan sekiz farklı göstergenin (kriterin) verileri kullanılarak, IDOCRIW-MARA bütünlük modeliyle 12 ülkenin yaşam kalitesi analizi yapılmıştır. IDOCRIW yöntemi ile göstergelerin (kriterlerin) ağırlık değerleri hesaplanmış, MARA yöntemiyle de alternatif ülkelerin göstergeler (kriterler) bazında sıralaması gerçekleştirilmiştir. Bahsi geçen kriterlere ilişkin bilgiler Çizelge 2'de, alternatif ülkelerin kriterlere göre oluşturulan başlangıç karar matrisi ise Çizelge 3'te ifade edilmiştir.

Çizelge 2. Kriterlere İlişkin Bilgiler

Table 2. Information on Criteria

Kod	Kriter Yönü	Kriter
K1	Maks	Satın Alma Gücü Endeksi
K2	Maks	Güvenlik Endeksi
K3	Maks	Sağlık Hizmeti Endeksi
K4	Min	Yaşam Maliyeti Endeksi
K5	Min	Emlak Fiyatları Gelir Oranı
K6	Min	Trafikte Harcanan Süre Endeksi
K7	Min	Kirlilik Endeksi
K8	Min	İklim Endeksi

Çizelge 3. Başlangıç Karar Matrisi

Table 3. Initial Decision Matrix

Kriter Yönü	MAKS	MAKS	MAKS	MİN	MİN	MİN	MİN	MİN
Ülkeler/Kriterler	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
Azerbaycan	32,000	68,200	46,800	28,900	14,500	39,600	73,900	91,400
Türkiye	31,000	59,900	71,000	28,100	12,600	43,900	65,100	88,100
Lübnan	22,700	53,800	63,200	65,800	18,300	38,700	89,400	94,700
Birleşik Arap Emirlikleri	123,400	84,900	69,600	60,300	3,000	36,100	48,200	45,800
Kıbrıs	54,800	68,600	54,700	55,900	6,800	22,900	55,300	93,300
Katar	123,600	85,200	73,800	59,500	5,300	29,700	60,000	36,000
Gürcistan	25,900	74,100	54,800	38,900	13,300	35,700	67,800	88,500
İsrail	80,500	67,400	73,500	76,400	14,100	36,400	57,400	93,900
Suudi Arabistan	101,900	75,400	61,200	50,600	3,000	29,400	63,300	41,400
Umman	108,200	80,300	58,200	47,800	3,600	22,600	37,200	67,200
Ürdün	38,000	59,000	64,900	46,800	7,400	41,000	76,400	89,000
Kuveyt	96,700	67,400	59,700	46,800	11,500	33,400	67,800	20,200

**IDOCRIW Yöntemi**

Zavadskas ve Podvezko (2016) tarafından tanımlanan IDOCRIW yöntemi objektif bir ağırlıklandırma yöntemidir. IDOCRIW yönteminin son yıllardaki sunumu göz önüne alındığında, rotor sistemlerinin analizi (Cereska vd., 2016), inşaat sektörlerinin performansının değerlendirilmesi (Podvezko vd., 2017) gibi alanlarda uygulanmaktadır. IDOCRIW yöntemi, CILOS yöntemi ve entropi yöntemi prosedüründen elde edilen ağırlıkları bir araya getirir. Bu yenilik yaklaşımı, çeşitli hedeflere sahip yöntemleri, sağlanan verilerin değerlendirilmesinde yeni bir yön sağlayan yeni yöntemlerle birleştirmeye çalışır. Bu teknik, bir yöntemin sınırlamalarının diğerinin avantajlarıyla telafi edilmesine olanak tanır (Alinezhad ve Khalili, 2019: 133; Paradowski vd., 2021: 6; Ayan vd., 2023: 3).

IDOCRIW yönteminin uygulama adımları aşağıdaki gibidir (Mansouri vd., 2023: 4-5; Wang vd., 2024: 7-8; Ayan vd., 2023: 3-4):

Adım 1: Başlangıç karar matrisinin oluşturulması

$$X = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ x_{m1} & x_{m2} & \dots & x_{mn} \end{bmatrix}, \quad (i = 1, 2, \dots, m; j = 1, 2, \dots, n) \quad (1)$$

Adım 2: Başlangıç karar matrisinin normalleştirilmesi

$$\rho_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_{i=1}^m x_{ij}} \quad (2)$$

Adım 3: Kriterlerin ENTROPİ değerlerinin hesaplanması

$$E_j = -\frac{1}{\ln(m)} \sum_{i=1}^m \rho_{ij} \ln(\rho_{ij}) \quad (3)$$

Adım 4: Her kriter için varyasyon derecelerinin hesaplanması

$$d_j = 1 - E_j \quad (4)$$

Adım 5: Entropi kriter ağırlıklarının hesaplanması

$$w_j = \frac{d_j}{\sum_{j=1}^n d_j} \quad (5)$$

Adım 6: Bu, CILOS yönteminin ilk adımındır. Bir karar matrisinin tanımlanması

$$A_{ij} = \begin{bmatrix} r_{11} & r_{12} & \dots & r_{1n} \\ r_{21} & r_{22} & \dots & r_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ r_{m1} & r_{m2} & \dots & r_{mn} \end{bmatrix}, \quad (i = 1, 2, \dots, m; j = 1, 2, \dots, n) \quad (6)$$

Adım 7: Minimize edilmiş kriterlerin dönüştürülmesi

$$\bar{r}_{ij} = \frac{\min_i r_{ij}}{r_{ij}} \quad (7)$$

Maksimize edilmiş kriterlerin değerleri herhangi bir dönüşüm gerektirmez.

Adım 8: Normalize Karar Matrisi X'in tanımlanması

$$X = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ x_{m1} & x_{m2} & \dots & x_{mn} \end{bmatrix} \quad (8)$$

$$x_{ij} = \frac{r_{ij}}{\sum_{i=1}^m r_{ij}}, \quad j = 1, 2, \dots, n \quad (9)$$

Adım 9: X'teki her kriterin en yüksek değerlerinin hesaplanması

$$x_{ij} = i^{max} x_{ij} = x_{kjj} \quad (10)$$

Adım 10: A kare matrisinin belirlenmesi

$$A = \|a_{ij}\| \quad (a_{ii} = x_i; a_{ij} = x_{kjj}) \quad (11)$$

Adım 11: Göreceli kayıp matrisi P'nin belirlenmesi

$$P = \|p_{ij}\| \quad (12)$$

$$p_{ij} = \frac{x_j - a_{ij}}{x_j} = \frac{a_{ii} - a_{ij}}{a_{ii}} \quad (13)$$

P matrisinin köşegen elemanları 0'dır. P matrisindeki  $p_{ij}$ 'nin elemanları, eğer  $i$ 'inci kriter en iyi şekilde seçilirse,  $j$ 'inci kriterin göreceli kaybını gösterir.

Adım 12: F matrisinin belirlenmesi

$$F = \begin{bmatrix} -\sum_{i=1}^m p_{i1} & p_{12} & \dots & p_{1m} \\ p_{21} & -\sum_{i=1}^m p_{i2} & \dots & p_{2m} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ p_{m1} & p_{m2} & \dots & -\sum_{i=1}^m p_{im} \end{bmatrix} \quad (14)$$

Adım 13: Lineer Denklem Sisteminin Çözümü

$$F \cdot q^t = 0 \quad (15)$$

Burada  $q^t$  ağırlıkların doğrusal vektörünü temsil eder ( $q = [q^1, q^2, \dots, q^n]$ ). Kriter ağırlıklarını belirlemek için CILOS yöntemini kullanırken  $\sum_{j=1}^n q_j = 1$  koşulu sağlanmalıdır.

Adım 14: IDOCRIW yöntemine ait ağırlık değerlerinin hesaplanması

$$W_k = \frac{w_j \cdot q_j}{\sum_{j=1}^n w_j \cdot q_j} \quad (16)$$

**MARA Yöntemi**

MARA (Magnitude of the Area for the Ranking of Alternatives) yöntemi, karar vericilere birçok alanda farklı sorunların çözümünde destek sağlayan yeni bir çok kriterli karar verme yöntemi sunmaktadır. Bu yöntem, MARA yöntemi olarak adlandırılan Alternatiflerin Sıralanması için Alanın Büyüklüğüne dayanmaktadır. Optimal alternatifin altındaki iki ana fonksiyon ve her bir alternatif, önerilen bu yöntemin ana kavramları olarak oluşturulmuştur. Optimumun altındaki alanın ve her alternatifin hesaplanması, bu çalışmanın özünü temsil eden alanın büyüklüğünün hesaplanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Alternatifin altındaki alan, doğrusal fonksiyonun 0-1 aralığında belirli integral ile hesaplanır. Önerilen metodolojinin anlaşılması kolaydır ve düşük zaman harcayan bir yaklaşımdır. Her karar verme problemi alternatifler ve kriterler gibi iki ana unsurdan oluşur. Bu unsurlara dayanarak karar verici, mümkün olan en iyi alternatifi seçmek için aşağıdaki gibi bir ilk karar verme matrisi oluşturur (Gligoric vd., 2022: 2-8; Acar Akbulut vd., 2024: 8-9):

$$D = [x_{ij}]_{m \times n} = \begin{bmatrix} A/C & C_1 & C_2 & \dots & C_n \\ A_1 & x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1n} \\ A_2 & x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ A_m & x_{m1} & x_{m2} & \dots & x_{mn} \end{bmatrix} \quad (17)$$

Burada,

$A = [A_1, A_2, \dots, A_m]$  alternatiflerin kümesi,

$C = [C_1, C_2, \dots, C_n]$  kriterlerin kümesi,

$m$ : toplam alternatif sayısı,

$n$ : toplam kriter sayısı,

$[x_{ij}]_{m \times n}$ , alternatif  $A_i$ 'nin bir dizi kritere göre değerlendirilmesidir. MARA yönteminin prosedürü aşağıdaki adımlardan oluşur:

Adım 1: Girdi Verilerinin Normalleştirilmesi

Normalleştirilmiş karar verme matrisi R aşağıdaki gibi oluşturulur:

Yukarıdaki başlangıç karar matrisindeki her bir elemanın değerini  $[0,1]$  aralığında bir değere dönüştürmek için aşağıdaki Eşitlik (18) kullanılır ve normalize karar matrisi Eşitlik (19)'da ifade edildiği gibi oluşturulur.

$$r_{ij} = \begin{cases} \frac{x_{ij}}{\max_{i=1,2,\dots,m} x_{ij}}, \text{ fayda yönlü kriterler için} \\ \frac{\min_{i=1,2,\dots,m} x_{ij}}{x_{ij}}, \text{ maliyet yönlü kriterler için} \end{cases} \quad (18)$$

$$R = [r_{ij}]_{m \times n} = \begin{bmatrix} A/C & C_1 & C_2 & \dots & C_n \\ A_1 & r_{11} & r_{12} & \dots & r_{1n} \\ A_2 & r_{21} & r_{22} & \dots & r_{2n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ A_m & r_{m1} & r_{m2} & \dots & r_{mn} \end{bmatrix} \quad (19)$$

Burada,  $r_{ij}$ , karşılık gelen kriterin normalleştirilmiş değerini temsil eder,  $0 < r_{ij} < 1$ .

Adım 2: Ağırlıklı normalleştirme

Ağırlıklı normalizasyon, normalleştirilmiş  $r_{ij}$  değerine karşılık gelen  $W_k$  kriter ağırlığı ile çarpımına dayanır.

$$g_{ij} = W_k \cdot r_{ij}, \quad \forall i \in [1,2, \dots, m], \forall j \in [1,2, \dots, n] \quad (20)$$

Ağırlıklı normalleştirmenin sonucunda ağırlıklı normalleştirilmiş bir karar matrisi Eşitlik (21)'deki gibi elde edilir.

$$G = [g_{ij}]_{m \times n} = \begin{bmatrix} A/C & C_1 & C_2 & \dots & C_n \\ A_1 & g_{11} & g_{12} & \dots & g_{1n} \\ A_2 & g_{21} & g_{22} & \dots & g_{2n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ A_m & g_{m1} & g_{m2} & \dots & g_{mn} \end{bmatrix} \quad (21)$$

Adım 3: Optimum alternatif belirleme

Optimal alternatif, Eşitlik (22) kullanılarak belirlenmektedir.

$$s_j = \max(g_{ij} | 1 \leq j \leq n), \quad \forall i \in [1,2, \dots, m] \quad (22)$$

Optimum alternatifin nihai kümesi şu şekilde gösterilmektedir:

$$S = \{s_1, s_2, \dots, s_j\}, j = 1, 2, \dots, n \quad (23)$$

Adım 4: Optimum alternatifin ayrıştırılması

Optimal alternatifin ayrıştırılması, optimal alternatifin iki ayrı parçaya ya da alt kümeye bölünmesini ifade eder. Optimal alternatif, S kümesi olarak adlandırılabilir ve bu küme, Eşitlik (24)'te belirtildiği gibi iki alt kümenin birleşiminden oluşur:

$$S = S^{max} \cup S^{min} \quad (24)$$

Eğer k değişkeni, karar problemindeki toplam fayda kriterlerinin sayısını temsil ediyorsa, o zaman l değişkeni, toplam maliyet kriterlerinin sayısını ifade eder. Bu durumda,  $l = n - k$  bağıntısı geçerlidir. Buna göre en uygun alternatif şu şekilde belirlenir:

$$S = \{s_1, s_2, \dots, s_k\} \cup \{s_1, s_2, \dots, s_l\}, j = l + k \quad (25)$$

Adım 5: Her alternatifin ayrıştırılması

Adım 4'te açıklandığı gibi, her alternatifin ayrıştırılması benzer şekilde tanımlanır:

$$T_i = T_i^{max} \cup T_i^{min}, \quad \forall i \in [1,2, \dots, m] \quad (26)$$

$$T_i = \{t_{i1}, t_{i2}, \dots, t_{ik}\} \cup \{t_{i1}, t_{i2}, \dots, t_{il}\}, \quad \forall i \in [1,2, \dots, m] \quad (27)$$

Adım 6: Bileşen Yoğunluğunun Hesaplanması

Optimum alternatif için bileşenin yoğunluğu şu şekilde hesaplanabilir:

$$S_k = s_1 + s_2 + \dots + s_k \quad (28)$$

$$S_l = s_1 + s_2 + \dots + s_l \quad (29)$$

Alternatifler değerlendirilirken, optimal alternatifin yoğunluğunu hesaplama yaklaşımı, diğer tüm alternatiflere de aynı şekilde uygulanmalıdır.

$$T_{ik} = t_{i1} + t_{i2} + \dots + t_{ik} \quad (30)$$

$$T_{il} = t_{i1} + t_{i2} + \dots + t_{il} \quad (31)$$

Adım 7: Alternatiflerin Sıralamasına İlişkin Alanın Büyüklüğü (MARA)

Önerilen yöntem aşağıdaki iki ana doğrusal fonksiyonun oluşturulmasına dayanmaktadır.

Optimal alternatifi dikkate alan ilk fonksiyon,  $(0, S_k)$  ve  $(1, S_l)$  koordinatlarındaki iki nokta kullanılarak doğrusal bir yapıda aşağıdaki gibi oluşturulmaktadır.

$$f^{opt}(S_k, S_l) = \frac{S_l - S_k}{1 - 0}(x - S_k) + S_k = (S_l - S_k)x + S_k \quad (32)$$

Aynı mantıkla, i'inci alternatifi baz alarak ikinci matematiksel fonksiyon da oluşturulabilir.

$$f^i(T_{ik}, T_{il}) = \frac{T_{il}-T_{ik}}{1-0}(x - T_{ik}) + T_{ik} = (T_{il} - T_{ik})x + T_{ik} \quad (33)$$

Eşitlik (33) ve (34) ile tanımlanan ana fonksiyonların şeması Şekil 1'de gösterilmektedir.

Optimal alternatifin sınırlarının çizdiği bölgenin alansal değeri, aşağıdaki şekilde hesaplanmaktadır.

$$F^{opt} = \int_0^1 f^{opt}(S_k, S_l)dx = \int_0^1 ((S_l - S_k)x + S_k)dx = \frac{S_l - S_k}{2} + S_k \quad (34)$$

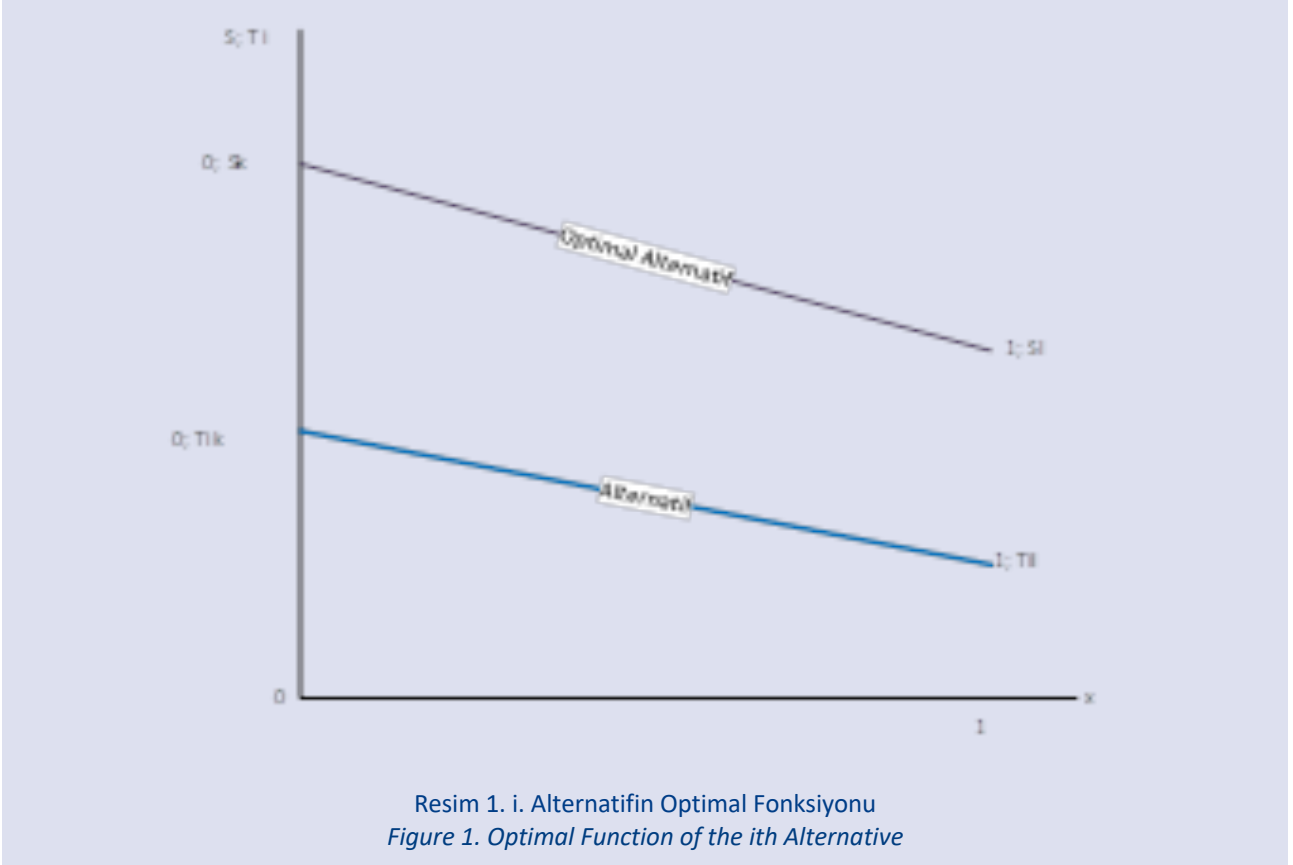
$i$ 'inci alternatifin sınırları tarafından oluşturulan alanın büyüklüğü, aşağıdaki yöntemle hesaplanır.

$$F^i = \int_0^1 f^i(T_{ik}, T_{il}) dx = \int_0^1 ((T_{il} - T_{ik})x + T_{ik})dx = \frac{T_{il}-T_{ik}}{2} + T_{ik}; \forall i \in [1, 2, \dots, m] \quad (35)$$

$i$ 'inci alternatifin kapladığı alan değeri, aşağıdaki formül kullanılarak hesaplanır.

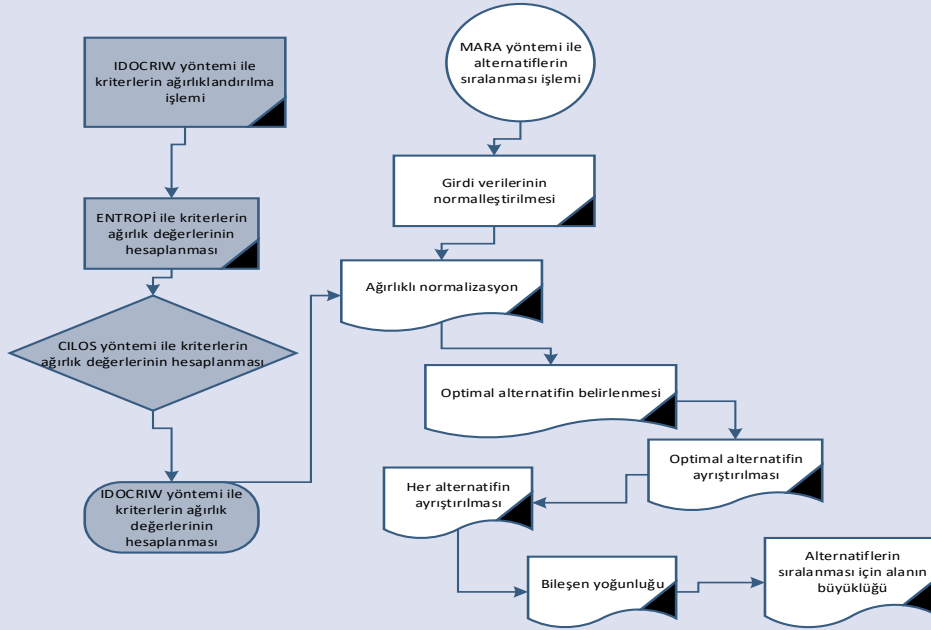
$$M_i = \int_0^1 f^{opt}(S_k, S_l)dx - \int_0^1 f^i(T_{ik}, T_{il})dx; \forall i \in [1, 2, \dots, m] \quad (36)$$

Alternatiflerin nihai dizilişi  $M_i$  değişkeninin büyüklüklerine göre artan biçimde oluşturulur.



Resim 1. i. Alternatifin Optimal Fonksiyonu  
Figure 1. Optimal Function of the ith Alternative

Kaynak: (Gligoric vd., 2022: 7)



Resim 2. Entegre IDOCRIW-MARA Modelinin Akış Şeması  
Figure . Flow Chart of the Integrated IDOCRIW-MARA Model

Kaynak: (Gligoric vd., 2022: 8) çalışmasındaki şemadan yararlanılarak yazar tarafından uyarlanmıştır.

## Bulgular ve Tartışma

### IDOCRIW Yöntemi Sonucunda Elde Edilen Bulgular

Çizelge 2’de belirtilen sekiz kriterin ağırlıklandırılmasını IDOCRIW yöntemiyle yapabilmek için öncelikle Entropi ve CILOS yöntemleri kullanılarak kriterlerin ağırlık değerlerini hesaplamak gerekmektedir. Bu amaçla, Çizelge 3 ve Eşitlik (1)-(15) kullanılarak Entropi ve CILOS yöntemleri uygulanmış ve kriterlerin ağırlık değerleri belirlenmiştir. Daha sonra, Eşitlik (16) kullanılarak IDOCROW yöntemine özgü kriter ağırlık değerleri hesaplanmıştır. Bu hesaplamaların sonucunda elde edilen sonuçlar Çizelge 4’te sunulmuştur.

Çizelge 4’ten IDOCRIW yöntemi sonuçlarına göre göreceli önem değeri büyük olan kriterin K1 ile ifade edilen satın alma gücü endeksi olduğu; en küçük değere sahip olan kriterin ise K7 ile ifade edilen kirililik endeksi olduğu anlaşılmıştır.

### MARA Yöntemi Sonucunda Elde Edilen Bulgular

Bu kısımda MARA yöntemi ile alternatif ülkelerin yaşam kalite düzeyleri ölçülmüştür. İlk olarak Çizelge 3’te belirtilen başlangıç karar matrisindeki her bir elemana Eşitlik (18)’de ifade edildiği gibi normalizasyon işlemi yapılmış ve bu işlem sonucunda oluşturulan normalize karar matrisi Çizelge 5’te verilmiştir.

Çizelge 5’teki normalize karar matrisinin her bir elemanının Çizelge 4’te belirtilen IDOCRIW yöntemi analizi sonucu ortaya çıkan kriterlerin ağırlık değerleri ile Eşitlik (20)’deki gibi çarpılması sonucu ağırlıklı normalize karar matrisi oluşturulmuş ve Çizelge 6’da bu matrise ilişkin bilgiler belirtilmiştir.

Eşitlik (22) kullanılarak optimal alternatifin her bir elemanı tespit edilmiş ve optimal alternatife ilişkin sonuçlar Çizelge 7’de gösterilmiştir.

Optimal alternatifin ayrıştırılması Eşitlik (24)-(25) ile yapılmış ve Çizelge 8’de ifade edilmiştir.

Eşitlik (26)-(27) kullanılarak alternatif ülkelerin ayrıştırılma işlemi yapılmış ve Çizelge 9’da gösterilmiştir.

Optimum alternatifin ve alternatiflerin yoğunluğu Eşitlik (28)-(31) ile hesaplanmış ve sonuçlara Çizelge 10’da yer verilmiştir.

Eşitlik (32)-(35)’yi kullanarak optimal alternatif ve alternatiflerin altındaki alan hesaplanmış ve Çizelge 11’de alan değerleri gösterilmiştir.

Alternatif ülke Türkiye için hesaplama sürecinin kısa bir açıklaması aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

$$\begin{aligned}
 F^{Türkiye} &= \int_0^1 f^{Türkiye}(0,172, 0,210)dx \\
 &= \int_0^1 ((0,210 - 0,172)x + 0,172)dx \\
 &= \frac{0,210 - 0,172}{2} + 0,172 = 0,191
 \end{aligned}$$

Aynı prosedür diğer alternatif ülkeler için de geçerlidir.

Alternatif alanın büyüklüğü Eşitlik (36) ile hesaplanır. Örneğin alternatif ülke Türkiye’nin alanının büyüklüğü şu şekilde hesaplanır:

$$\begin{aligned}
 M_{Türkiye} &= \int_0^1 f^{opt}(0,506, 0,495)dx - \\
 \int_0^1 f^{Türkiye}(0,210, 0,172)dx &= 0,501 - 0,191 = 0,310
 \end{aligned}$$

Aynı prosedür diğer alternatif ülkeler için de geçerlidir.

Alternatiflerin Alanının Büyüklüğünü ve  $M_i$ 'ye göre artan sırada belirlenen alternatiflerin nihai sıralaması Çizelge 12’de gösterilmiştir.

Çizelge 4. Kriterlerin Ağırlık Değerleri

Table 4. Weight Values of Criteria

Yöntem	Kriter	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
Entropi	$w_j$	0,325	0,019	0,017	0,079	0,310	0,039	0,045	0,165
CILOS	$q_j$	0,124	0,235	0,211	0,111	0,072	0,103	0,074	0,070
IDOCRIW	$W_k$	0,411	0,047	0,037	0,089	0,225	0,041	0,034	0,117

Çizelge 5. Normalize Karar Matrisi

Table 5. Normalized Decision Matrix

Kriterlerin Yönü	MAKS	MAKS	MAKS	MİN	MİN	MİN	MİN	MİN
Ülkeler/Kriterler	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
Azerbaycan	0,259	0,800	0,634	0,972	0,207	0,571	0,503	0,221
Türkiye	0,251	0,703	0,962	1,000	0,238	0,515	0,571	0,229
Lübnan	0,184	0,631	0,856	0,427	0,164	0,584	0,416	0,213
Birleşik Arap Emirlikleri	0,998	0,996	0,943	0,466	1,000	0,626	0,772	0,441
Kıbrıs	0,443	0,805	0,741	0,503	0,441	0,987	0,673	0,217
Katar	1,000	1,000	1,000	0,472	0,566	0,761	0,620	0,561
Gürcistan	0,210	0,870	0,743	0,722	0,226	0,633	0,549	0,228
İsrail	0,651	0,791	0,996	0,368	0,213	0,621	0,648	0,215
Suudi Arabistan	0,824	0,885	0,829	0,555	1,000	0,769	0,588	0,488
Umman	0,875	0,942	0,789	0,588	0,833	1,000	1,000	0,301
Ürdün	0,307	0,692	0,879	0,600	0,405	0,551	0,487	0,227
Kuveyt	0,782	0,791	0,809	0,600	0,261	0,677	0,549	1,000

Çizelge 6. Ağırlıklı Normalize Karar Matrisi

Table 6. Weighted Normalized Decision Matrix

Kriterlerin Yönü	MAKS	MAKS	MAKS	MİN	MİN	MİN	MİN	MİN
Ülkeler/Kriterler	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
Azerbaycan	0,106	0,037	0,023	0,086	0,047	0,023	0,017	0,026
Türkiye	0,103	0,033	0,036	0,089	0,054	0,021	0,019	0,027
Lübnan	0,075	0,029	0,032	0,038	0,037	0,024	0,014	0,025
Birleşik Arap Emirlikleri	0,410	0,046	0,035	0,041	0,225	0,026	0,026	0,052
Kıbrıs	0,182	0,037	0,027	0,045	0,099	0,041	0,023	0,025
Katar	0,411	0,047	0,037	0,042	0,127	0,031	0,021	0,066
Gürcistan	0,086	0,040	0,028	0,064	0,051	0,026	0,018	0,027
İsrail	0,267	0,037	0,037	0,033	0,048	0,025	0,022	0,025
Suudi Arabistan	0,339	0,041	0,031	0,049	0,225	0,032	0,020	0,057
Umman	0,359	0,044	0,029	0,052	0,188	0,041	0,034	0,035
Ürdün	0,126	0,032	0,033	0,053	0,091	0,023	0,016	0,027
Kuveyt	0,321	0,037	0,030	0,053	0,059	0,028	0,018	0,117

Çizelge 7. Optimal Alternatif

Table 7. Optimal Alternative

Optimal Alternatif/Kriter	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
	max	max	max	min	min	min	min	min
	$s_1$	$s_2$	$s_3$	$s_4$	$s_5$	$s_6$	$s_7$	$s_8$
S	0,411	0,047	0,037	0,089	0,225	0,041	0,034	0,117

Çizelge 8. Optimal Alternatifin Ayrıştırılmış Hali

Table 8. Decomposition of the Optimal Alternative

Optimal Alternatif/Kriter	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
	max	max	max	min	min	min	min	min
	$s_1$	$s_2$	$s_3$	$s_4$	$s_5$	$s_6$	$s_7$	$s_8$
$s^{max}$	0,411	0,047	0,037					
$s^{min}$				0,089	0,225	0,041	0,034	0,117

Çizelge 9. Alternatiflerin Ayrıştırılmış Hali  
Table 9. Disaggregation of Alternatives

Alternatifler/Kriterler		MAKS	MAKS	MAKS	MİN	MİN	MİN	MİN	MİN
		K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
		$t_1$	$t_2$	$t_3$	$t_4$	$t_5$	$t_6$	$t_7$	$t_8$
Azerbaycan	$T^{max}$ Azerbaycan	0,106	0,037	0,023					
	$T^{min}$ Azerbaycan				0,086	0,047	0,023	0,017	0,026
Türkiye	$T^{max}$ Türkiye	0,103	0,033	0,036					
	$T^{min}$ Türkiye				0,089	0,054	0,021	0,019	0,027
Lübnan	$T^{max}$ Lübnan	0,075	0,029	0,032					
	$T^{min}$ Lübnan				0,038	0,037	0,024	0,014	0,025
Birleşik Arap Emirlikleri	$T^{max}$ Birleşik Arab Emirlikleri	0,410	0,046	0,035					
	$T^{min}$ Birleşik Arap Emirlikleri				0,041	0,225	0,026	0,026	0,052
Kıbrıs	$T^{max}$ Kıbrıs	0,182	0,037	0,027					
	$T^{min}$ Kıbrıs				0,045	0,099	0,041	0,023	0,025
Katar	$T^{max}$ Katar	0,411	0,047	0,037					
	$T^{min}$ Katar				0,042	0,127	0,031	0,021	0,066
Gürcistan	$T^{max}$ Gürcistan	0,086	0,040	0,028					
	$T^{min}$ Gürcistan				0,064	0,051	0,026	0,018	0,027
İsrail	$T^{max}$ İsrail	0,267	0,037	0,037					
	$T^{min}$ İsrail				0,033	0,048	0,025	0,022	0,025
Suudi Arabistan	$T^{max}$ Suudi Arabistan	0,339	0,041	0,031					
	$T^{min}$ Suudi Arabistan				0,049	0,225	0,032	0,020	0,057
Umman	$T^{max}$ Umman	0,359	0,044	0,029					
	$T^{min}$ Umman				0,052	0,188	0,041	0,034	0,035
Ürdün	$T^{max}$ Ürdün	0,126	0,032	0,033					
	$T^{min}$ Ürdün				0,053	0,091	0,023	0,016	0,027
Kuveyt	$T^{max}$ Kuveyt	0,321	0,037	0,030					
	$T^{min}$ Kuveyt				0,053	0,059	0,028	0,018	0,117

Çizelge 10. Optimal Alternatif ve Alternatiflerin Yoğunluğu  
Table 10. Optimal Alternative and Density of Alternatives

Optimum Alternatif	max	min
	$S_k$	$S_l$
$S$	0,495	0,506
Alternatif	$T_{ik}$	$T_{il}$
Azerbaycan	0,166	0,199
Türkiye	0,172	0,210
Lübnan	0,136	0,138
Birleşik Arap Emirlikleri	0,491	0,370
Kıbrıs	0,246	0,233
Katar	0,495	0,287
Gürcistan	0,154	0,186
İsrail	0,341	0,153
Suudi Arabistan	0,411	0,383
Umman	0,432	0,350
Ürdün	0,191	0,210
Kuveyt	0,388	0,275



Çizelge 11. Optimum Alternatif ve Alternatiflerin Altındaki Alan

Table 11. The Area Under Optimal Alternative and Alternatives

Alternatif	Alan	Değer
Optimal Alternatif	$F^{opt}$	0,501
Azerbaycan	$F^{Azerbaycan}$	0,183
Türkiye	$F^{Türkiye}$	0,191
Lübnan	$F^{Lübnan}$	0,137
Birleşik Arap Emirlikleri	$F^{Birleşik Arap Emirlikleri}$	0,431
Kıbrıs	$F^{Kıbrıs}$	0,240
Katar	$F^{Katar}$	0,391
Gürcistan	$F^{Gürcistan}$	0,170
İsrail	$F^{İsrail}$	0,247
Suudi Arabistan	$F^{Suudi Arabistan}$	0,397
Umman	$F^{Umman}$	0,391
Ürdün	$F^{Ürdün}$	0,201
Kuveyt	$F^{Kuveyt}$	0,332

Çizelge 12. Alternatif Alanının Büyüklüğü ve Alternatiflerin Nihai Sıralaması

Table 12. Magnitude of the Area of Alternatives and Final Ranking of the Alternatives

Alternatif	Alternatif Alanın Büyüklüğü	Değerler	Sıralama	LQI
Azerbaycan	$M^{Azerbaycan}$	0,318	9	11
Türkiye	$M^{Türkiye}$	0,310	8	8
Lübnan	$M^{Lübnan}$	0,364	11	12
Birleşik Arap Emirlikleri	$M^{Birleşik Arap Emirlikleri}$	0,070	1	2
Kıbrıs	$M^{Kıbrıs}$	0,261	6	5
Katar	$M^{Katar}$	0,110	3	3
Gürcistan	$M^{Gürcistan}$	0,331	10	9
İsrail	$M^{İsrail}$	0,254	5	6
Suudi Arabistan	$M^{Suudi Arabistan}$	0,104	2	4
Umman	$M^{Umman}$	0,110	3	1
Ürdün	$M^{Ürdün}$	0,300	7	10
Kuveyt	$M^{Kuveyt}$	0,169	4	7

Çizelge 12'de MARA yöntemiyle yapılan yaşam kalitesi değerlendirmesine göre, Birleşik Arap Emirlikleri, Suudi Arabistan, Umman ve Katar en üst sıralarda yer alırken, Lübnan, Gürcistan ve Azerbaycan en alt sıralarda bulunan ülkeler olarak tespit edilmiştir. Ayrıca Umman ve Katar'ın alan büyüklük değerlerinin ( $M_{Umman} = M_{Katar} = 0,110$ ) aynı olduğu MARA yönteminin uygulanması sonucu ortaya çıkan bulgulardan anlaşılmaktadır. Alan büyüklük değerlerinin aynı olması bu iki ülkenin yaşam kalite düzeylerinin aynı seviyede olduğunu diğer bir deyişle iki ülkenin de aynı sırada yer aldığı sonucunu ortaya çıkarmıştır. Türkiye'nin de 8. sırada yer aldığı yine Çizelge 12'deki sonuçlardan görülmektedir. Diğer taraftan Yaşam kalitesi indeksine (LQI) göre ilk üç sırada Umman, Birleşik Arap Emirlikleri ve Katar yer alırken; son üç sırada ise Lübnan, Azerbaycan ve Ürdün yer almıştır. Katar, Türkiye ve Lübnan hem MARA yöntemi sonuçlarına göre yapılan sıralamada hem de LQI'ya göre aynı sırada yer alarak sıralarını korumuştur. Bu ülkelerin aynı sırada yer almaları yapılan hesaplamaların bu üç ülke için tutarlı olduğu sonucunu doğurmuştur. Diğer ülkeler ise farklı sıralarda yer almaktadır. Bu durum, LQI'deki ülkelerin sıralamaları ile IDOCRIW temelli MARA yöntemi analizi sonucunda

ortaya çıkan sıralamaların ilişkili olup olmadığı ve kullanılan yöntemin güvenilir olup olmadığı sorusunu gündeme getirmektedir. Bu soruya daha fazla açıklık getirmek amacıyla, duyarlılık analizi gerçekleştirilmiştir.

#### Yöntemlerin Karşılaştırılması

Duyarlılık analizi genellikle çözümlerin tutarlılığını ve sağlamlığını kontrol etmek için kullanılan bir yaklaşımdır. Bu faktörlerin parametreleri ve sıralama değişikliklerinin gözlemlenmesi ile elde edilir (Yazdani vd., 2016: 386). Bu bölümde Batı Asya'daki ülkelerin yaşam kalite seviyelerinin ölçümüne yönelik önerilen IDOCRIW-MARA yönteminin güvenilirliği ve geçerliliği ayrıntılı bir duyarlılık analizi ile test edilmiştir. Bu analiz kapsamında, IDOCRIW temelli PIV, SAW ve CoCoSo yöntemleri ile karşılaştırmalı değerlendirme yapılmış ve değerlendirmeler sonucunda elde edilen sıralamalara ilişkin bilgiler Çizelge 13'te sunulmuştur. Söz konusu yöntemler, çeşitli avantajları, kapsamlı uygulama alanları ve çok kriterli karar verme ortamında alternatifleri verimli bir biçimde sıralama potansiyelleri ile uygulama adımlarının basitliği ve gerçek dünya problemlerine uygunlukları nedeniyle tercih edilmiştir.

Çizelge 13. Karşılaştırmalı Sonuçlar

Table 13. Comparative Results

	IDOCRIW-MARA		IDOCRIW-PIV		IDOCRIW-SAW		IDOCRIW-CoCoSo	
	Değer	Sıra	Değer	Sıra	Değer	Sıra	Değer	Sıra
Azerbaycan	0,318	9	0,258	10	0,055	10	2,470	11
Türkiye	0,310	8	0,243	9	0,058	9	2,833	9
Lübnan	0,364	11	0,316	12	0,041	12	0,795	12
Birleşik Emirlikleri	0,070	1	0,035	1	0,130	1	7,462	1
Kıbrıs	0,261	6	0,181	6	0,072	7	4,211	6
Katar	0,110	3	0,042	2	0,118	4	7,427	2
Gürcistan	0,331	10	0,258	11	0,051	11	2,736	10
İsrail	0,254	5	0,199	7	0,075	6	3,670	7
Suudi Arabistan	0,104	2	0,063	3	0,120	2	6,824	4
Umman	0,110	3	0,061	4	0,118	3	6,928	3
Ürdün	0,300	7	0,213	8	0,061	8	3,459	8
Kuveyt	0,169	4	0,115	5	0,100	5	5,834	5

Çizelge 14. Spearman Sıra Korelasyon Analiz Sonuçları

Table 14. Spearman's Rank Correlation Analysis Results

	IDOCRIW-MARA	IDOCRIW-PIV	IDOCRIW-SAW	IDOCRIW-CoCoSo	LQI
IDOCRIW-MARA	1				
IDOCRIW-PIV	0,955**	1			
IDOCRIW-SAW	0,969**	0,972**	1		
IDOCRIW-CoCoSo	0,941**	0,986**	0,958**	1	
LQI	0,878**	0,902**	0,902**	0,937**	1

$p^{**} < 0,01$

Çizelge 13'e bakıldığında Birleşik Arap Emirlikleri'nin farklı yöntemlerle yapılan sıralamalara göre aynı sırada yer aldığı diğer ülke sıralamalarının ise kullanılan yöntemlere göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Azerbaycan, Türkiye, Lübnan, Ürdün ülkeleri IDOCRIW-PIV, IDOCRIW-SAW ve IDOCRIW-CoCoSo yöntemlerine göre yapılan sıralamada aynı sıralarda yer alırken, IDOCRIW-MARA yöntemine göre bu ülkelerin sıralamaları farklılık göstermiştir. Gürcistan IDOCRIW-MARA ve IDOCRIW-CoCoSo yöntemlerine göre 10. sırada iken, IDOCRIW-PIV ve IDOCRIW-SAW yöntemlerinde 11. sırada yer almıştır. Umman IDOCRIW-MARA, IDOCRIW-SAW ve IDOCRIW-CoCoSo yöntemlerine göre 3. sıraya yerleşirken, IDOCRIW-PIV yöntemindeki sıralamada 4. sıraya yerleşmiştir. Çizelge 13'teki sonuçlar, Birleşik Arap Emirlikleri hariç olmak üzere, farklı Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) yöntemlerinden elde edilen ülke sıralamaları arasında tam bir örtüşme olmadığını ve küçük sapmalar bulunduğunu göstermektedir. ÇKKV yöntemlerinin algoritmik yapılarındaki değişiklikler, değerlendirilen ülkeler arasındaki sıralamada küçük farklılıklar oluşmasına neden olmaktadır. Elde edilen sonuçlar, Birleşik Arap Emirlikleri dışındaki ülkeler için bu algoritmik farklılığın ülke sıralamaları üzerindeki etkisini somut bir şekilde göstermektedir. Diğer taraftan Çizelge 12'de ifade edilen LQI sıralamaları ile Çizelge 13'teki farklı yaklaşımlardan elde edilen sonuçlar arasındaki korelasyonu saptamak için Spearman sıra korelasyon

analizi gerçekleştirilmiş ve sonuçlar Çizelge 14'te ifade edilmiştir.

Çizelge 14 değerlendirildiğinde, LQI'deki sıralamalar ile IDOCRIW tabanlı tüm ÇKKV yöntemlerinin ölçtüğü ülkelerin yaşam kalite performans sıralamaları arasındaki ilişkilerin pozitif yönde, anlamlı ve oldukça güçlü olduğu görülmektedir. Çizelgedeki veriler göz önüne alındığında, LQI, IDOCRIW-MARA, IDOCRIW-PIV, IDOCRIW-SAW ve IDOCRIW-CoCoSo yöntemlerinin uyumlu sonuçlar sağladığı ve ülkelerin yaşam kalite düzeylerinin ölçülmesinde IDOCRIW-MARA yönteminin tercih edilebileceği belirlenmiştir.

## Sonuç

Bu çalışmada, Batı Asya ülkelerinin yaşam kalitesi IDOCRIW-MARA entegre modeli kullanılarak ölçülmesi ve sıralanması hedeflenmiştir. Ayrıca, Yaşam Kalitesi Endeksi'ndeki ülkelerin sıralamalarıyla bu çalışmadaki sıralamaların karşılaştırılması amaçlanmıştır. Yaşam kalitesi indeksinde yer alan 8 göstergenin ağırlık değerlerinin hesaplanması IDOCRIW yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Göstergelere göre ülkelerin yaşam kalitelerinin ölçülmesi ise MARA yöntemi ile yapılmıştır.

En önemli göstergenin K1 ile ifade edilen satın alma gücü endeksi olduğu; K7 ile ifade edilen kirlilik endeksi göstergesinin ise en düşük öneme sahip olduğu IDOCRIW yöntemi sonuçlarından anlaşılmıştır. Göstergelerin genel

olarak önem sıralamasının ise K1 (0,411) satın alma gücü endeksi, K5 (emlak fiyatları gelir oranı, K8 (0,117) iklim endeksi, K4 (0,089) yaşam maliyeti endeksi, K2 (0,047) güvenlik endeksi, K6 (0,041) trafikte harcanan süre endeksi, K3 (0,037) sağlık hizmeti endeksi, K7 (0,034) kirlilik endeksi şeklinde olduğu Tablo 4'te ifade edilen IDOVRIW yöntemi sonuçlarından anlaşılmıştır. Keleş (2023) tarafından yapılan çalışmada, G7 ülkeleri ve Türkiye'nin yaşam kalitesini ve güç merkezi şehirlerini değerlendirmek için LOPCOW ve CRADIS yöntemleri kullanılmıştır. Çalışmada, 2022 yılı güç merkezi şehirleri (GPCI) verileri ve yaşam kalitesi (2022-QLI) verileri dikkate alınmıştır. LOPCOW yöntemiyle yaşam kalitesi indeksinde yer alan sekiz göstere ağırlıklandırılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, "Satın Alma Gücü" kriteri en yüksek ağırlıkla birinci sırada yer almıştır. "Trafik geçen süre" kriteri ikinci sırada bulunmuş ve "İklim" kriteri ise en düşük ağırlıkla son sırada yer almıştır. Çınaroğlu (2021), AB ülkelerinin yaşam kalitesi analizini CRITIC, CODAS ve ROV yöntemleri ile gerçekleştirdiği çalışmasında 2020 yılı Kasım ayına ait yaşam kalitesi indeksi kriterlerini dikkate almıştır. Kriterlerin göreceli önem değerlerinin belirlenmesi CRITIC yöntemiyle yapılmış ve yaşam kalitesi için en büyük öneme sahip kriterin "yaşam maliyeti indeksi" olduğu, en az önemli kriterin ise "kirlilik indeksi" olduğu yapılan analiz sonuçlarından anlaşılmıştır. Ersoy (2023), 2022 yıl ortasını (Ocak-Haziran 2022) kapsayan döneme ait yaşam kalitesi indeksi göstergelerine ilişkin veriler dikkate alarak 27 AB ülkesinin yaşam kalitesini incelediği çalışmada IDDWS-MARCOS yöntemlerini kullanmıştır. Göstergelerin ağırlıklandırılmasını IDDWS yöntemiyle gerçekleştirmiş ve en yüksek göreceli öneme sahip olan kriterin kirlilik endeksi kriteri olduğunu; trafikte harcanan süre endeksinin ise en düşük göreceli öneme sahip olduğunu tespit etmiştir. Ömürbek vd. (2017), 2016 yılı AB ülkelerinin yaşam kalitesini ENTROPİ, ARAS ve MOOSRA yöntemleri ile ele aldıkları çalışmalarında yaşam kalitesi indeksinde yer alan kirlilik kriterinin en önemli, güvenlik kriterinin ise en az öneme sahip nu ENTROPİ yöntemi ile belirlemişlerdir. Bu çalışmanın benzer özelliklere sahip diğer araştırmalarla karşılaştırıldığında, kriterlerin önem sıralamasıyla ilgili sonuçlarda benzerlikler ve aynı zamanda farklılıklar gözlenmiştir. Keleş (2023)'ün çalışmasında "satın alma gücü endeksi" ve Çınaroğlu (2021)'nin çalışmasında "kirlilik endeksi" kriterlerinin önemi aynı şekilde sıralanırken, diğer çalışmalarda (Ersoy, 2023; Ömürbek vd., 2017) farklı bir sıralama gözlenmiştir. Araştırma kapsamında yer alan ülkelerin ve veri yıllarının farklı olması, yaşam kalitesi indeksi çalışmalarındaki farklı sonuçlara katkıda bulunabilir. Her ülkenin farklı sosyo-ekonomik ve kültürel özellikleri, yaşam kalitesi algısını etkileyebilir. Ayrıca, veri yıllarının farklı olması da toplumun değişen koşullarına bağlı olarak yaşam kalitesinin değerlendirilmesinde farklı sonuçlar doğurabilir. Ayrıca, kullanılan yöntemlerin farklı olması da kriterlerin önem sıralamasında farklılıklara neden olabilir. Araştırmalarda kullanılan analiz ve değerlendirme yöntemleri, ağırlıklandırma süreci, veri toplama

yöntemleri ve istatistiksel analizler gibi faktörler, sonuçlarda farklılıklara yol açabilir.

MARA yöntemi sonuçları incelendiğinde Birleşik Arap Emirlikleri, Suudi Arabistan, Umman ve Katar gibi ülkelerin yaşam kalitesi açısından üst sıralarda yer aldığı belirlenmiştir. Bunun yanı sıra, Lübnan, Gürcistan ve Azerbaycan gibi ülkelerin ise yaşam kalitesi açısından daha düşük sıralarda olduğu tespit edilmiştir. Ülkelerin yaşam kalite düzeylerine göre genel olarak sıralamasının Birleşik Arap Emirlikleri, Suudi Arabistan, Katar, Umman, Kuveyt, İsrail, Kıbrıs, Ürdün, Türkiye, Azerbaycan, Gürcistan, Lübnan şeklinde olduğu yapılan test sonuçlarından anlaşılmıştır. Yaşam Kalitesi İndeksi (LQI)'ye göre Umman, Birleşik Arap Emirlikleri, Katar, Suudi Arabistan ülkeleri ilk dört sırada yer alırken; Lübnan, Azerbaycan, Ürdün ve Gürcistan ülkeleri son dört sırada yer almışlardır. Katar, Türkiye ve Lübnan hariç geri kalan ülkelerin sıralamaları IDOCRIW-MARA yöntemi ve LQI'da farklılık göstermiştir.

Batı Asya bölgesindeki ülkelerin yaşam kalitesi seviyelerini ölçmeye yönelik önerilen IDOCRIW-MARA yönteminin güvenilirliği ve geçerliliği, ayrıntılı bir duyarlılık analizi kullanılarak test edilmiştir. Bu analiz kapsamında, IDOCRIW temelli PIV, SAW ve CoCoSo metodolojileri ile karşılaştırmalı bir değerlendirme yapılmıştır. Farklı çok kriterli karar verme yöntemlerine göre oluşturulan ülke sıralamaları karşılaştırıldığında, çoğu ülke için tutarlı sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Ancak bazı ülkeler için yöntemler arasında küçük farklılıklar tespit edilmiştir. Azerbaycan, Türkiye, Lübnan ve Ürdün, IDOCRIW-PIV, IDOCRIW-SAW ve IDOCRIW-CoCoSo yöntemlerinde benzer sıralamalara sahipken, IDOCRIW-MARA yöntemine göre sıralamaları değişmektedir. Gürcistan, IDOCRIW-MARA ve IDOCRIW-CoCoSo yöntemlerinde 10. sırada yer alırken, IDOCRIW-PIV ve IDOCRIW-SAW yöntemlerinde 11. sıraya düşmektedir. Umman, IDOCRIW-MARA, IDOCRIW-SAW ve IDOCRIW-CoCoSo yöntemlerinde 3. sırada konumlanırken, IDOCRIW-PIV yönteminde 4. sıraya gerilemektedir. Diğer yandan, Birleşik Arap Emirlikleri'nin tüm yöntemlerde aynı sırada yer aldığı görülmektedir. Genel olarak, sonuçlar, Birleşik Arap Emirlikleri hariç, ÇKKV yöntemlerinin ülke sıralamaları arasında tam bir örtüşme olmadığını ve küçük farklılıklar bulunduğunu ortaya koymuştur. Ancak, yapılan Spearman sıra korelasyon testi, IDOCRIW-MARA yönteminin bu tarz çok kriterli karar verme problemlerinde güvenilir bir şekilde uygulanabileceğini göstermiş; hatta testin sonucunda p değerinin 1'e oldukça yakın çıkması, LQI'deki ülke sıralamalarının da doğruluğunu teyit etmiştir. Diğer yandan, IDOCRIW tabanlı tüm çok kriterli karar verme yöntemlerinin ölçtüğü ülkelerin yaşam kalitesi performans değerleri arasındaki ilişkilerin pozitif yönde, anlamlı ve oldukça güçlü olduğu Spearman sıra korelasyon analizi ile belirlenmiştir. Bu kapsamda, ülkelerin yaşam kalite düzeylerinin ölçümünde IDOCRIW-MARA yönteminin tercih edilebileceği sonucuna varılmıştır.

Birleşik Arap Emirlikleri, Suudi Arabistan, Umman ve Katar gibi ülkeler, yaşam kalitesi açısından üst sıralarda yer aldığından, bu ülkelerde yaşayan insanların genellikle daha yüksek bir yaşam kalitesine sahip olduğu

söylenbilir. Lübnan, Gürcistan ve Azerbaycan gibi ülkelerin yaşam kalitesi açısından daha düşük sıralarda yer alması, bu ülkelerde yaşayan insanların ekonomik sorunlar, altyapı eksiklikleri, sağlık hizmetlerinde zorluklar, eğitim sistemi sorunları ve güvenlik istikrarsızlığı gibi bazı zorluklarla karşılaşabileceğini düşündürmektedir.

Bu çalışma, Batı Asya ülkelerinin yaşam kalitesini değerlendirmek için kapsamlı bir yöntem sunmaktadır. Ancak, farklı araştırmalarda kullanılan yöntemler ve farklı veri yılları nedeniyle sonuçlarda farklılıklar olabileceği unutulmamalıdır. Ayrıca, her ülkenin farklı sosyo-ekonomik ve kültürel özelliklere sahip olması, yaşam kalitesi algısını etkileyebilir. Bu nedenle, yapılan akademik çalışmalar, ülkelerin yaşam kalitesinin değerlendirilmesinde çok boyutlu bir yaklaşımın benimsenmesi gerektiğine dikkat çekmektedir (Costanza vd., 2008; Diener ve Suh, 1997). Yaşam kalitesi ölçümlerinde çeşitli göstergelerin kullanılması ve bunların ağırlıklandırılmasında farklı yöntemlerin uygulanması önerilmektedir (Maggino ve Zumbo, 2012; Vakılıpour vd., 2021). Ayrıca, kültürel ve sosyo-ekonomik özelliklerin yaşam kalitesi algısını etkilediği vurgulanmakta; dolayısıyla bu faktörlerin de analize dahil edilmesi gerektiği belirtilmektedir (Verdugo vd., 2005). Bu kapsamda, gelecek çalışmalarda çok boyutlu bir yaklaşım benimsenerek, güncel verilerin kullanılması, ülkeler arası sosyo-ekonomik ve kültürel farklılıkların göz önünde bulundurulması ve uzun vadeli karşılaştırmaların yapılması önerilmektedir.

## Extended Abstract

### Introduction

Economic growth can lift millions and tens of millions of people out of poverty annually. Today, however, economic growth is more than just a phenomenon to be controlled and managed. It is no longer enough to focus only on economic growth; it is also necessary to focus on more complex and multidimensional factors, such as a country's quality of life. A detailed analysis is essential to improve the quality of life at the national level. This analysis should be carried out at the highest international level. Countries are differentiated from each other by their common history, cultural ties, and geographical factors, as well as having different needs. In recent years, with the impact of globalization and international relations, countries have been making more efforts to measure and determine quality of life. In the last few years, with the increase in research on quality of life and social welfare, great efforts have been made to better and more precisely define the factors that affect quality of life (Hurajova and Hajduova, 2021: 1).

Although quality of life has been extensively researched over the last few decades, it is still an emerging discipline. There are views in the literature that quality of life is a vague, amorphous and controversial concept. However, there is a consensus among researchers that quality of life is a multidimensional construct that includes subjective and objective dimensions because quality of life encompasses various aspects of life experience. Therefore, with the increasing number of studies on quality of life and social

welfare, the factors affecting quality of life are better understood and more precisely defined. These studies are carried out at the international level and are conducted by experts from different disciplines. Quality of life is considered to be a multidimensional concept and therefore it is of great importance that analyses and research take this multidimensionality into account (Al-Qawasmi et al., 2021: 1-2).

Measuring quality of life is not a one-size-fits-all approach because the quality of life is the result of a combination of multifactorial attributes that can include social, economic and environmental factors. These factors may be interdependent or directly or indirectly linked. Moreover, a multifactor approach can be used in a complex decision-making environment because not all criteria contribute equally to the results; rather, different criteria make different contributions. Therefore, there must be a scientifically sound and mathematically reliable approach to evaluate the contribution criteria according to their importance or weight. However, since criteria have various uses, people face some difficulties in handling decisions using many criteria or alternatives at the same time. Existing literature shows that there are several methods for decision making in a multi-criteria environment, including the analytic hierarchy process (AHP) (Dissanayake et al., 2020:2). Multi-criteria analysis (MCA) is a decision-making tool used in environmental systems analysis to evaluate a problem by giving a preference order for multiple alternatives based on various criteria that may have different units. The purpose of ECA is to compare and rank alternative options and to evaluate their (environmental) consequences according to established criteria. One of the major strengths is that criteria can be used in their own dimensions (Hermann et al., 2007: 1788). By selecting appropriate methods of multi-criteria analysis, it is possible to process data of different qualities and compare given alternatives according to specified criteria, even in the case of uncertain choice. Feneri et al. (2015) used the Analytic Hierarchical Process (AHP) method to combine a subjective and objective approach in assessing the living conditions of the people of Thessaloniki. Vakılıpour et al. (2021) utilized four multi-criteria decision-making methods, namely TOPSIS, SAW, VIKOR and ELECTRE, to evaluate the quality of life in two districts of Tehran (Hurajova and Hajduova, 2021: 2). In this study, it is aimed to determine the quality of life levels of West Asian countries by taking into account the data of 2023 for 8 indicators included in the quality of life index with IDOCRIW - MARA methods, one of the multi-criteria decision making methods.

### Methodology

Within the scope of this study, it is aimed to measure the quality of life levels of West Asian countries by using CRM techniques. Using the data of eight different indicators (criteria) included in the quality of life index for 2023 on the Numbeo website ([https://www.numbeo.com/quality-of-life/rankings\\_by\\_country.jsp](https://www.numbeo.com/quality-of-life/rankings_by_country.jsp)), the quality of life of 12 countries was analyzed with the IDOCRIW-MARA integrated model. The IDOCRIW method was used to calculate the weight values of the indicators (criteria) and the MARA method was used to rank alternative countries based on indicators (criteria).

## Findings

The results of the IDOCRIW method show that the most important indicator is the purchasing power index, denoted by K1, while the pollution index, denoted by K7, has the lowest importance. The results of the IDOVRIW method in Table 4 show that the general importance ranking of the indicators is K1 (0.411) purchasing power index, K5 (real estate prices income ratio, K8 (0.117) climate index, K4 (0.089) cost of living index, K2 (0.047) security index, K6 (0.041) time spent in traffic index, K3 (0.037) health service index, K7 (0.034) pollution index. In the study by Keleş (2023), LOPCOW and CRADIS methods were used to evaluate the quality of life and power center cities of G7 countries and Türkiye. In the study, power center cities (GPCI) data and quality of life (2022-QLI) data for 2022 were taken into consideration. Eight indicators in the quality of life index were weighted with the LOPCOW method. According to the results of the research, the "Purchasing Power" criterion ranked first with the highest weight. The "Time spent in traffic" criterion ranked second and the "Climate" criterion ranked last with the lowest weight. Çınaroğlu (2021) analyzed the quality of life of EU countries with CRITIC, CODAS and ROV methods and took into account the quality of life index criteria of November 2020. The relative importance values of the criteria were determined by CRITIC method and it was understood from the results of the analysis that the criterion with the greatest importance for quality of life is the "cost of living index" and the least important criterion is the "pollution index". Ersoy (2023) used IDDWS-MARCOS methods in his study examining the quality of life of 27 EU countries by taking into account the data on quality of life index indicators for the period covering the middle of 2022 (January-June 2022). He performed the weighting of the indicators with the IDDWS method and found that the criterion with the highest relative importance is the pollution index criterion, while the time spent in traffic index has the lowest relative importance. Ömürbek et al. (2017), in their study on the quality of life of EU countries in 2016 with ENTROPI, ARAS and MOOSRA methods, determined that the pollution criterion in the quality of life index is the most important and the safety criterion is the least important with the ENTROPI method. When this study is compared with other studies with similar characteristics, similarities and at the same time differences are observed in the results related to the importance ranking of the criteria. While the importance of the criteria "purchasing power index" in Keleş (2023) and "pollution index" in Çınaroğlu (2021) are ranked in the same way, a different ranking is observed in other studies (Ersoy, 2023; Ömürbek et al., 2017). The different countries and data years in the scope of the research may contribute to the different results in quality of life index studies. Different socio-economic and cultural characteristics of each country may affect the perception of quality of life. In addition, different years of data may also lead to different results in the evaluation of quality of life depending on the changing conditions of the society.

In addition, different methods used may also cause differences in the importance ranking of the criteria. Factors such as analysis and evaluation methods used in research, weighting process, data collection methods and statistical analysis may lead to differences in results.

When the results of the MARA method are analyzed, it is determined that countries such as the United Arab Emirates, Saudi Arabia, Oman and Qatar rank high in terms of quality of life. On the other hand, countries such as Lebanon, Georgia and Azerbaijan are ranked lower in terms of quality of life. According to the results of the test, it is understood that the general ranking of the countries according to the quality of life levels is as follows: United Arab Emirates, Saudi Arabia, Qatar, Oman, Kuwait, Israel, Cyprus, Jordan, Türkiye, Azerbaijan, Georgia, Lebanon.

According to the Life Quality Index (LQI), the countries of Oman, United Arab Emirates, Qatar, Saudi Arabia ranked in the first four places, while Lebanon, Azerbaijan, Jordan and Georgia ranked in the last four places. Except Qatar, Türkiye and Lebanon, the rankings of the remaining countries differed in IDOCRIW-MARA method and LQI.

The reliability and validity of the proposed IDOCRIW-MARA methodology for measuring the quality of life of countries in the West Asia region have been tested using a detailed sensitivity analysis. Within the scope of this analysis, a comparative evaluation is made with IDOCRIW-based PIV, SAW and CoCoSo methodologies. When country rankings based on different multi-criteria decision-making (MCDM) methods are compared, consistent results are obtained for most countries. However, for some countries, small differences were found between the methodologies. While Azerbaijan, Türkiye, Lebanon and Jordan have similar rankings according to IDOCRIW-PIV, IDOCRIW-SAW and IDOCRIW-CoCoSo methods, their rankings change according to IDOCRIW-MARA method. Georgia ranks 10th in IDOCRIW-MARA and IDOCRIW-CoCoSo methods, while it falls to 11th place in IDOCRIW-PIV and IDOCRIW-SAW methods. Oman ranks 3rd in IDOCRIW-MARA, IDOCRIW-SAW and IDOCRIW-CoCoSo methods, while it falls to 4th place in IDOCRIW-PIV method. On the other hand, the United Arab Emirates ranks the same in all methods. In general, the results reveal that there is no complete overlap and small differences between the country rankings of the CRM methods, except for the United Arab Emirates. However, the Spearman rank correlation test showed that the IDOCRIW-MARA method can be reliably applied to this type of multi-criteria decision-making problem; in fact, the  $p$  value was very close to 1, confirming the accuracy of the country rankings in the LQI. On the other hand, Spearman rank correlation analysis shows that the relationships between the quality of life performance of countries measured by all IDOCRIW-based multi-criteria decision-making methods are positive, significant and quite strong. In this context, it is concluded that IDOCRIW-MARA method can be preferred in measuring the quality of life levels of countries.

### Conclusion

Countries such as the United Arab Emirates, Saudi Arabia, Oman and Qatar ranked high in terms of quality of life, suggesting that people living in these countries generally have a higher quality of life. Countries such as Lebanon, Georgia and Azerbaijan ranked lower in terms of quality of life, suggesting that people living in these countries may face some challenges such as economic problems, infrastructure deficiencies, difficulties in health services, education system problems and security instability.

This study provides a comprehensive methodology for assessing the quality of life in West Asian countries. However, it should be noted that there may be differences in the results due to the methods used in different studies and different data years. Moreover, the fact that each country has different socio-economic and cultural characteristics may affect the perception of quality of life.

For this reason, academic studies draw attention to the need to adopt a multidimensional approach in evaluating the quality of life of countries (Costanza et al., 2008; Diener & Suh, 1997). It is recommended to use various indicators in quality of life measurements and to apply different methods in weighting them (Maggino & Zumbo, 2012; Vakili-pour et al., 2021). In addition, it is emphasized that cultural and socio-economic characteristics affect the perception of quality of life; therefore, it is stated that these factors should also be included in the analysis (Verdugo et al., 2005). In this context, it is suggested that future studies should adopt a multidimensional approach, use up-to-date data, take into account socio-economic and cultural differences between countries and make long-term comparisons.

**Keywords:** Quality of Life, IDOCRIW Method, MARA Method.

### Katkı Oranları ve Çıkar Çatışması / Contribution Rates and Conflicts of Interest

<b>Etik Beyan</b>	Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur.	<b>Ethical Statement</b>	It is declared that scientific and ethical principles have been followed while carrying out and writing this study and that all the sources used have been properly cited
<b>Yazar Katkıları</b>	Çalışmanın Tasarlanması: NŞM (%100) Veri Toplanması: NŞM (%100) Veri Analizi: NŞM (%100) Makalenin Yazımı: NŞM (%100) Makale Gönderimi ve Revizyonu: NŞM (%100)	<b>Author Contributions</b>	Research Design: NŞM (%100) Data Collection: NŞM (%100) Data Analysis: NŞM (%100) Writing the Article: NŞM (%100) Article Submission and Revision: NŞM (%100)
<b>Etik Bildirim</b>	<a href="mailto:iibfdergi@cumhuriyet.edu.tr">iibfdergi@cumhuriyet.edu.tr</a>	<b>Complaints</b>	<a href="mailto:iibfdergi@cumhuriyet.edu.tr">iibfdergi@cumhuriyet.edu.tr</a>
<b>Çıkar Çatışması</b>	Çıkar çatışması beyan edilmemiştir.	<b>Conflicts of Interest</b>	The author(s) has no conflict of interest to declare.
<b>Finansman</b>	Bu araştırmayı desteklemek için dış fon kullanılmamıştır.	<b>Grant Support</b>	The author(s) acknowledge that they received no external funding in support of this research.
<b>Telif Hakkı &amp; Lisans</b>	Yazarlar dergide yayınlanan çalışmalarının telif hakkına sahiptirler ve çalışmaları <b>CC BY-NC 4.0</b> lisansı altında yayımlanmaktadır.	<b>Copyright &amp; License</b>	Authors publishing with the journal retain the copyright to their work licensed under the <b>CC BY-NC 4.0</b>

## Kaynaklar

- Aal, S. I. A., ve Nabeeh, N. A. (2024). Selection best policy in the solar wind energy under Magnitude of the Area for the Ranking of Alternatives (MARA) method. *Information Sciences with Applications*, 1, 39-51. <https://doi.org/10.61356/j.iswa.2024.19573>
- Acar Akbulut, E., Ulutaş, A., Yürüyen, A. A., ve Balalan, S. (2024). Hibrit bir ÇKKV modeli ile G20 ülkelerinin lojistik performansının ölçülmesi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 12(1), 1-21.
- Alao, M. A., Popoola, O. M. ve Ayodele, T. R. (2021). Selection of waste-to-energy technology for distributed generation using IDOCRIW-Weighted TOPSIS method: A case study of the City of Johannesburg. *South Africa. Renewable Energy*, 178(162e183). <https://doi.org/10.1016/j.renene.2021.06.031>
- Ali, T., Aghaloo, K., Chiu, Y. R. ve Ahmed, M. (2022). Lessons learned from the COVID-19 pandemic in planning the future energy systems of developing countries using an integrated MCDM approach in the off-grid areas of Bangladesh. *Renewable Energy*, 189, 25-38. <https://doi.org/10.1016/j.renene.2022.02.099>
- Alinezhad, A., ve Khalili, J. (2019). *New methods and applications in multiple attribute decision making (MADM)*. Cham: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-15009-9>
- Al-Qawasmi, J., Saeed, M., Asfour, O. S. ve Aldosary, A. S. (2021). Assessing urban quality of life: developing the criteria for Saudi cities. *Frontiers in Built Environment*, 7(682391), doi: 10.3389/fbuil.2021.682391.
- Arsu, T. (2023). Bölgesel kalkınma odaklı misyon farklılaşması ve ihtisaslaşma projesinde yer alan pilot üniversitelerin performanslarının IDOCRIW tabanlı GRA yöntemi ile karşılaştırılması. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1). 1-12. <https://doi.org/10.52791/aksarayiib.119>
- Ayan, B., Abacıoğlu, S. ve Basilio, M. P. (2023). A comprehensive review of the novel weighting methods for multi-criteria decision-making. *Information*, 14(5), 285. <https://doi.org/10.3390/info14050285>
- Aytekin, A. (2021). Efficiency and Performance Analyses of Food Companies via IDOCRIW, REF-II, and OCRA methods. Y. Akay Unvan (Ed.), *Business studies and new approaches* (7-24) içinde. Livre de Lyon.
- Ayyıldız, E. ve Demirci, E. (2018). Türkiye’de yer alan şehirlerin yaşam kalitelerinin SWARA entegreli TOPSIS yöntemi ile belirlenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (30), 67-87.
- Bandyopadhyay, S. (2023). A novel multi-criteria decision analysis technique incorporating demanding essential characteristics of existing MCDA techniques. *Progress in Artificial Intelligence*, 12, 231-255. <https://doi.org/10.1007/s13748-023-00299-5>
- Cereska, A., Podvezko, V., ve Zavadskas, E. K. (2016). Operating characteristics analysis of rotor systems using MCDM methods. *Studies in Informatics and Control*, 25(1), 59-68.
- Cereska, A., Poviezko, A. ve Zavadskas, E. K. (2018). Assessment of different metal screw joint parameters by using multiple criteria analysis methods. *Metals*, 8(5), 318. <https://doi.org/10.3390/met8050318>
- Costanza, R., Fisher, B., Ali, S., Beer, C., Bond, L., Boumans, R., Danigelis, N.L., Dickinson, J., Elliott, C., Farley, J., Gayer, D.E., MacDonald Glenn, L., Hudspeth, T.R., Mahoney, D.F., McCahill, L., McIntosh, B., Reed, B., Rizvi, A.T., Rizzo, D.M., Simpatico, T., ve Snapp, R. (2008). An integrative approach to quality of life measurement, research, and policy. *Surveys and Perspectives Integrating Environment and Society*, 1(1).
- Çağlar, A. (2020). İllerin yaşam kalitesi: Türkiye istatistik kurumu verileriyle Veri Zarflama Analizi’ne dayalı bir endeks. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 875 – 902.
- Çınaroğlu, E. (2021). CRITIC temelli CODAS ve ROV yöntemleri ile AB ülkeleri yaşam kalitesi analizi. *Bingöl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 337-364, doi: 10.33399/biibfad.868418.
- Çiftaslan, M. E. ve Rençber, Ö. F. (2022). IDOCRIW ve CoCoSo yöntemleri ile sistemik önemli bankaların performans analizi: Türkiye örneği. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(özel sayı), 54-72.
- Dağlı, S. ve Kuvvetli, B. İ. (2023). Farklı kriter ağırlıklandırma teknikleri ve Cocoso yöntemi ile katılım bankalarının performans değerlendirilmesi. *Çukurova Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Dergisi*, 38(4), 917-931. <https://doi.org/10.21605/cukurova.umd.1410252>
- De Castro Araujo, T. M. P., Dos Santos, M., Gomes, C. F. S., Azevedo, C. M., Vanzetta, M., ve Pereira, E. L. (2024, January). Proposal of a Python Streamlit APP for the MPSI-MARA Multicriteria Method. In *2024 5th International Conference on Mobile Computing and Sustainable Informatics (ICMCSI)* (pp. 189-194). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICMCSI61536.2024.00034>
- Dehimi, S. (2021). The use of new techniques in spatial modeling and analysis of urban quality of life: Multiple-criteria decision analysis and GIS. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 35(2), 355-363, doi: 10.30892/gtg.35213-659.
- Diener, E., ve Suh, E. (1997). Measuring quality of life: Economic, social, and subjective indicators. *Social Indicators Research*, 40(1-2), 189-216. <https://doi.org/10.1023/A:1006859511756>
- Dissanayake, D., Morimoto, T., Murayama, Y., Ranagalage, M. ve Perera, E. (2020). Analysis of Life quality in a tropical mountain city using a multi-criteria geospatial technique: A case study of Kandy City, Sri Lanka. *Sustainability*, 12(918), doi:10.3390/su12072918.
- Eghbali-Zarch, M., Tavakkoli-Moghaddam, R., Dehghan-Sanej, K. ve Kaboli, A. (2022). Prioritizing the effective strategies for construction and demolition waste management using fuzzy IDOCRIW and WASPAS methods. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 29(3), 1109-1138. <https://doi.org/10.1108/ECAM-08-2020-0617>
- Ersoy, N. (2023). Bütünleşik ÇKKV yaklaşımı ile AB ülkelerinin yaşam kalitesinin değerlendirilmesi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 25(44), 190-212.
- Feneri, A. M., Vagiona, D. ve Karanikolas, N. (2015). Multi-criteria decision making to measure quality of life: an integrated approach for implementation in the Urban Area of Thessaloniki, Greece. *Applied Research Quality Life*, 10, 573-587, doi: 10.1007/s11482-014-9335-1.
- Geranian, H. ve Nakhaei, M. (2023). Application of multivariate decision-making algorithms in the mineral potential mapping; Case study: West Basiran, South Khorasan Province. *Journal of Geomine*, 1(1), 13-21, doi: 10.22077/jgm.2023.6377.1004.
- Gligoric, M., Gligoric, Z., Lutovac, S., Negovanovic, M. ve Langovic, Z. (2022). Novel hybrid MPSI-MARA decision-making model for support system selection in an underground mine. *Systems*, 10(248). <https://doi.org/10.3390/systems10060248>
- Gökgöz, F. ve Yalçın, E. (2023). Investigating the energy security performance, productivity, and economic growth for the EU.

- Environmental Progress and Sustainable Energy*, 42(5). <https://doi.org/10.1002/ep.14139>
- Gulo, N. (2024). Implementasi metode Measurement of Alternatives and Ranking According (MARA method) dalam sistem pendukung keputusan penentuan pemenang tender pembangunan jalan lintas desa iraconogambo. *KETIK: Jurnal Informatika*, 1(03), 01-16. <https://jurnal.faatuatua.com/index.php/KETIK/article/view/43>
- Hermann, B. G., Kroeze, C. ve Jawjit, W. (2007). Assessing environmental performance by combining life cycle assessment, multi-criteria analysis and environmental performance indicators. *Journal of Cleaner Production*, 15(1787e1796).
- Hurajova, J. C. ve Hajduova, Z. (2021). Multiple-criteria decision analysis using TOPSIS and WSA method for quality of life: The case of Slovakia regions. *Mathematics*, 9 (2440). <https://doi.org/10.3390/math9192440>
- Işıldak, B., Keleş, M. K. ve Özdağoğlu, A. (2023). Tekirdağ Çorlu Atatürk Havalimanı'nın performansının IDOCRIW ve WEDBA yöntemleriyle yıllara göre değerlendirilmesi. *HUMANITAS - Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(INCSOS VIII Özel Sayısı), 169-182. <https://doi.org/10.20304/humanitas.1271656>
- Kaya, P., İpekçi Çetin, E. ve Kuruüzüm, A. (2011). Çok kriterli karar verme ile Avrupa birliği ve aday ülkelerin yaşam kalitesinin analizi. *Istanbul University Econometrics and Statistics E-Journal*, (13), 80-94.
- Keleş, N. (2023). LOPCOW ve CRADIS yöntemleriyle G7 ülkelerinin ve Türkiye'nin yaşanabilir güç merkezi şehirlerinin değerlendirilmesi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 727-747, doi: 10.25287/ohuibf.1239201.
- Kırhasanoğlu, Ş. ve Karavardar, A. (2024). Bütünleşik IDOCRIW ve EATWIOS yaklaşımıyla yıllara göre finansal performans değerlendirmesi: Turkcell örneği. *Mali Çözüm Dergisi*, 34(181), 13-40.
- Kırhasanoğlu, Ş. ve Özdemir, M. (2022). BIST'te işlem gören futbol kulüplerinin covid-19 dönemi finansal performanslarının IDOCRIW temelli analizi. *Enderun*, 6(1), 44-65.
- Küçükakal, N. T., Ayaş, P., Köse, D. ve Kaya, G. K. (2021). Çok kriterli karar verme yöntemlerinin karşılaştırmalı kullanımı ile Türkiye'deki illerin yaşam kalitelerinin değerlendirilmesi. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 7(2), 150-168. <https://doi.org/10.30855/gjeb.2021.7.2.005>
- Luo, Y., Zhang, X., Qin, Y., Yang, Z. ve Liang, Y. (2021). Tourism attraction selection with sentiment analysis of online reviews based on probabilistic linguistic term sets and the IDOCRIW-COCOSO model. *International Journal of Fuzzy Systems*, 23, 295-308. <https://doi.org/10.1007/s40815-020-00969-9>
- Maggino, F., ve Zumbo, B. D. (2012). Measuring the quality of life and the construction of social indicators. In Kenneth C. Land, Alex C. Michalos, & M. Joseph Sirgy (Eds.), *Handbook of social indicators and quality-of-life research*, (pp. 201-238). Dordrecht, Netherlands: Springer Publishers. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-2421-1\\_10](https://doi.org/10.1007/978-94-007-2421-1_10)
- Mansouri, A., Saghafi, F., ve Razavi Hajiagha, S. H. (2023). Sustainable selection of electricity distributed generation technology using Idocriw-Topsis method: A case study in Iran. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4499682>
- Mijailovic, S. ve Markovic, S. (2022). Development of the multi-criteria model for the quality of life assessment in local governments. *Economic Themes*, 60(2), 259-280, doi: 10.2478/ethemes-2022-0015.
- Onnom, W., Tripathi, N., Nitivattananon, V. ve Ninsawat, S. (2018). Development of a liveable city index (Ici) using multi criteria geospatial modelling for medium class cities in developing countries. *Sustainability*, 10(520), doi:10.3390/su10020520.
- Ömürbek, N., Eren, H. ve Dağ, O. (2017). ENTROPİ-ARAS ve ENTROPİ-MOOSRA yöntemleri ile yaşam kalitesi açısından AB ülkelerinin değerlendirilmesi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 29-48.
- Özbek, A. (2019). Türkiye'deki illerin EDAS ve WASPAS yöntemleri ile yaşanabilirlik kriterlerine göre sıralanması. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (KÜSBD)*, 9(1), 177-200.
- Pala, O. (2021). IDOCRIW ve MARCOS temelli BIST ulaştırma işletmelerinin finansal performans analizi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(23), 263-294.
- Paradowski, B., Shekhovtsov, A., Bączkiewicz, A., Kizielewicz, B., ve Sałabun, W. (2021). Similarity analysis of methods for objective determination of weights in multi-criteria decision support systems. *Symmetry*, 13(10), 1874. <https://doi.org/10.3390/sym13101874>
- Podvezko, V., Kildiene, S. ve Zavadskas, E. K. (2017). Assessing the performance of the construction sectors in the Baltic States and Poland. *Panaeconomicus*, 64(4), 493-512. <https://doi.org/10.2298/PAN150518004P>
- Prakash, M., Shukla, R., Chakraborty, A. ve Joshi, P. K. (2016). Multi-criteria approach to geographically visualize the quality of life in India. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 23(6), 469-481. <http://dx.doi.org/10.1080/13504509.2016.1141119>
- Reig-Mullor, J., Garcia-Bernabeu, A., Pla-Santamaria, D., ve Salas-Molina, F. (2024). Measuring quality of life in Europe: A new fuzzy multicriteria approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 206, 123494. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123494>
- Richardson, J. R. J., Peacock, S. J., Hawthorne, G., Lezzi, A., Elsworth, G. ve Day, N. A. (2012). Construction of the descriptive system for the assessment of quality of life AQL-6D utility instrument. *Health and Quality of Life Outcomes*, 10(38).
- Rinner, C. (2007). A geographic visualization approach to multi-criteria evaluation of urban quality of life. *International Journal of Geographical Information Science*, 21(8), 907-919. <https://doi.org/10.1080/13658810701349060>
- Sahin, A. ve Yapıcı Pehlivan, N. (2017). Evaluation of life quality by integrated method of AHP and TOPSIS based on interval type-2 fuzzy sets. *Hacettepe Journal of Mathematics and Statistics*, 46(3), 511 - 523, doi: 10.15672/HJMS.2017.420.
- Sertaç Arı, E. (2023). Yaşam kalitesinde G20 ülkelerinin çok kriterli karar verme yöntemleriyle -sıralanması üzerine bir uygulama. B. Öçal (Ed.), *Sosyal bilimlerde toplumsal sorunlara bakış: uygulamalı çalışmalar* (s. 87-106) içinde. Efeakademi Yayınları.
- Seyhan, N. ve Seyhan, B. (2021). COVID-19 salgın sürecinde AB ülkelerindeki yaşam kalitesinin çok kriterli karar verme ile değerlendirilmesi. *Journal of Social Research and Behavioral Sciences*, 7(13).
- Skeykhi, M. T. (2022). An overview of quality of life across Asia: A sociological appraisal. *Journal of Addiction Research and Adolescent Behaviour*, 5(1), doi: 10.31579/2688-7517/032.
- Sorourkhal, A., ve Edalatpanah, S. A. (2022). Using a combination of matrix approach to robustness analysis (MARA) and fuzzy DEMATEL-based ANP (FDANP) to choose



- the best decision. *International Journal Of Mathematical, Engineering And Management Sciences*, 7(1), 68.
- Thinh, H. X., ve Van Dua, T. (2024). Research on expanding the scope of application of the MARA method. *EUREKA: Physics and Engineering*, (3), 90-99.
- Trinkūnienė, E., Podvezko, V., Zavadskas, E. K., Jokšienė, I., Vinogradova, I. ve Trinkūnas, V. (2017). Evaluation of quality assurance in contractor contracts by multi-attribute decision-making methods. *Economic Research*, 30(1), 1152-1180. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2017.1325616>
- Vakilipour, S., Sadeghi-Niaraki, A., Ghodousi, M. ve Choi, S. M. (2021). Comparison between multi-criteria decision-making methods and evaluating the quality of life at different spatial levels. *Sustainability*, 13(7), 4067. <https://doi.org/10.3390/su13074067>
- Van Dua, T., Van Duc, D., ve Bao, N. C. (2024). Integration of objective weighting methods for criteria and MCDM methods: Application in material selection. *EUREKA: Physics and Engineering*, (2), 131-148. <https://doi.org/10.21303/2461-4262.2024.003171>
- Veenhoven, R. (1996). Happy life-expectancy: A comprehensive measure of quality-of-life in nations. *Social Indicators Research*, 39(1), 1-58.
- Verdugo, M. A., Schalock, R. L., Keith, K. D., ve Stancliffe, R. J. (2005). Quality of life and its measurement: Important principles and guidelines. *Journal of Intellectual Disability Research*, 49(10), 707-717. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2788.2005.00739.x>
- Wang, J., Wen, J., Pajić, V., ve Andrejić, M. (2024). Optimizing cross-dock terminal location selection: A multi-step approach based on CI-DEA–IDOCRIW–MABAC for enhanced supply chain efficiency—A case study. *Mathematics*, 12(5), 736. <https://doi.org/10.3390/math12050736>
- Yazdani, M., Zavadskas, E. K., Ignatius, J., ve Abad, M. D. (2016). Sensitivity analysis in MADM methods: Application of material selection. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 27(4), 382–391. <http://dx.doi.org/10.5755/jj01.ee.27.4.14005>
- Yıldız, A., Ayyıldız, E., Taşkın Gümüş, A. ve Özkan, C. (2019). Ülkelerin yaşam kalitelerine göre değerlendirilmesi için hibrit pisagor bulanık Ahp-Topsis metodolojisi: Avrupa Birliği örneği. *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 17, 1383-1391.
- Yılmaz, N. (2023). Financial performance analysis of multi-branch banks with integrated MPSI-MARA model: The case of Türkiye. *Journal of Economics and Financial Researches*, 5(2), 168-188, doi: 10.56668/jefr.1384058.
- Zarghami, E., Sharghi, A., Olfat, M. ve Kousalari, F. S. (2018). Using multi-criteria decision-making method (mcdm) to study quality of life variables in the design of senior residences in Iran. *Ageing International*, 43, 279–296. <https://doi.org/10.1007/s12126-017-9308-4>
- Zavadskas, E. K., Cavallaro, F., Podvezko, V., Ubarte, I. ve Kaklauskas, A. (2017). MCDM assessment of a healthy and safe built environment according to sustainable development principles: A practical neighborhood approach in Vilnius. *Sustainability*, 9(5), 702. <https://doi.org/10.3390/su9050702>
- Zavadskas, E. K., ve Podvezko, V. (2016). Integrated determination of objective criteria weights in MCDM. *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 15(02), 267-283.



## Pygmalion Effect: A Qualitative Research on The Impressions of Academics

Yahya Mendi<sup>1,a,\*</sup>, Ufuk Orhan<sup>2,b</sup>

<sup>1</sup> Van Yüzüncü Yıl University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration, Van/Türkiye

<sup>2</sup>Mersin University Erdemli School of Applied Technology and Management, Department of Management Information Systems, Mersin/Türkiye

\*Corresponding author

### Research Article

#### History

Received: 01/04/2024

Accepted: 03/07/2024

JEL Codes: M12, M54, M59

*Acknowledgment: This study was conducted by Assoc. Dr. Research under the supervision of Ufuk ORHAN. See. It was produced from the doctoral thesis titled "The Phenomenon of Self-Fulfilling Prophecy: A Qualitative Research on Academics' Impressions in the Working Environment", prepared by Yahya MENDİ and defended at Mersin University Social Sciences Institute, Department of Business Administration.*

### ABSTRACT

The aim of the research is to reveal the impressions of academics about self-fulfilling prophecy in detail. The research was designed as phenomenology. The sample of the research consists of academicians working at Van Yüzüncü Yıl University and selected by the deliberate sampling technique. It is aimed that the research will contribute to the readers by revealing the details about the causes, processes or results of the formation of self-fulfilling prophecy among academics. The data in the study were collected through a semi-structured interview form and evaluated by qualitative content analysis method. The research findings were presented in the form of eight themes. The themes include performance and responsibility awareness, individual capacity, self-efficacy and performance-based merit, openness to learning and desire for self-improvement, unemployment and lack of purpose, nepotism (favoritism), desire to be an academic, the possibility of being spoiled and age variables. The most frequently found themes are performance and responsibility awareness, individual capacity, self-efficacy and performance-based merit, and the least frequently found theme is the desire to become an academic. Developing a holistic and in-depth understanding of the mechanism of expectancy effects on academic achievement will be possible through qualitative research. In this context, the findings from the research are expected to lead to the development of new methods and approaches to maximize the impact of interventions related to expectancy effects, thereby enhancing academic performance. It is thought that the research will contribute to the elucidation of the process regarding the effect. It is also hoped that the findings will contribute to the literature.

**Keywords:** Pygmalion Effect, Qualitative Content Analysis, Academics.

## Kendini Gerçekleştiren Kehanet: Akademisyenlerin İzlenimleri Üzerine Nitel Bir Araştırma

#### Sürece

Geliş: 01/04/2024

Kabul: 03/07/2024

Jel Kodları: M12, M54, M59

*Bilgi: Bu çalışma Doç. Dr. Ufuk ORHAN danışmanlığında Araş. Gör. Yahya MENDİ tarafından hazırlanan ve Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında savunulmuş olan "Kendini Gerçekleştiren Kehanet Olgusu: Akademisyenlerin Çalışma Ortamındaki İzlenimleri Üzerine Nitel Bir Araştırma" başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.*

#### License



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License International License

#### ÖZ

Araştırmanın amacı, akademisyenlerin kendini gerçekleştiren kehanete ilişkin izlenimlerini detayları ile ortaya koymaktır. Araştırmanın deseni olgu bilim olarak tasarlanmıştır. Araştırmanın örneklemini Van Yüzüncü Yıl Üniversitesinde çalışan ve kasıtlı örneklem tekniği ile seçilen akademisyenler oluşturmaktadır. Araştırmanın akademisyenler arasında kendini gerçekleştiren kehanetin oluşumuna dair sebep, süreç ya da sonuçlara ilişkin detayları ortaya çıkartarak okuyuculara katkı sağlaması amaçlanmıştır. Araştırmadaki veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanarak nitel içerik analiz yöntemi ile değerlendirilmiştir. Araştırma bulguları sekiz tema şeklinde ortaya konulmuştur. Bulgulanan temalar arasında; performans ve sorumluluk bilinci, bireysel kapasite öz yeterlilik ve performansa dayalı liyakat, öğrenmeye açık olma ve kendini geliştirme arzusu, işsizlik ve amaç noksanlığı, nepotizm (kayırmacılık), akademisyen olma arzusu, şımarma ihtimali ve yaş değişkenleri yer almaktadır. En fazla bulgulanan temalar performans ve sorumluluk bilinci ile bireysel kapasite öz yeterlilik ve performansa dayalı liyakat, en az bulgulanan tema ise akademisyen olma isteğidir. Beklenti etkilerinin akademik başarılar üzerindeki etkisine ait mekanizmaya dair bütüncül ve derinlemesine bir anlayış geliştirmek nitel araştırmalar yoluyla mümkün olabilecektir. Bu bağlamda araştırma kapsamında elde edilen bulguların akademik performansını iyileştirmek adına beklenti etkilerine ilişkin müdahalelerinin etkisini en üst düzeye çıkarma amacıyla yeni yöntem ve yollar bulunmasına olanak sağlayacağı öngörülmektedir. Araştırmanın etkiye dair sürecin aydınlatılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca bulguların alan yazınına katkı sunacağı umulmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kendini gerçekleştiren kehanet, nitel içerik analizi, akademisyenlik

<sup>a</sup> [mendiyahya@gmail.com](mailto:mendiyahya@gmail.com)

<sup>b</sup> [0000-0001-6692-3690](tel:0000-0001-6692-3690)

<sup>a</sup> [ikizufuk@gmail.com](mailto:ikizufuk@gmail.com)

<sup>b</sup> [0000-0003-0539-2800](tel:0000-0003-0539-2800)

**How to Cite:** Mendi Y, Orhan U (2024) Pygmalion Effect: A Qualitative Research on The Impressions of Academics, Journal of Economics and Administrative Sciences, 25(3): 488-504, DOI: 10.37880/cumuiibf.1462626

## Giriş

Kendini gerçekleştiren kehanet sanatta, edebiyatta, eğitimde, işte, sporda, sağlıkta, finans ve politikada kısacası günlük yaşamda bizi çevreleyen her alanda bulunabilen bir olgudur. Merton (1948) kendini gerçekleştiren kehaneti tanımlamaya giriştiğinde bu kavram uzun zamandır biliniyor ve anlatılıyordu. Araştırmacılar Merton'a kadar bu fenomenin bir efsane olarak süregeldiğini ifade etmektedirler (Almadi, 2022, s. 251-252). Ancak Rosenthal vd. tarafından yürütülen laboratuvar çalışmaları deneyicilerin beklentilerinin, deneklerle nasıl etkileşim kurduklarını ve deneklerin bu beklentilere nasıl tepki verdiğini sıklıkla etkilediğini göstermiştir. Bu tür çalışmalar, beklentilerin başkalarına performanslarını etkileyecek şekilde iletilebileceğini göstermiştir (Harris & Rosenthal, 1985; Learman vd., 1990; Rubie Davies vd., 2014).

İnsanlar, içinde buldukları durumlardan ziyade, koşulları algılama biçimlerine ve bu algılamalara yükledikleri anlamlara daha güçlü tepkiler vermektedirler. Bu durum davranışların, gerçek koşullardan ziyade bu algılamalar ve bunların yorumlarıyla belirlendiğini göstermektedir (Stoicescu ve Ghinea, 2013, s. 700). Kendini gerçekleştiren kehanet teorisi, başkalarının bizimle ilgili beklentilerinin benlik kavramımızı ve davranışımızı nasıl etkilediğini açıklamaya çalışmaktadır. Hayatımızdaki önemli kişilerden aldığımız sözlü ve sözsüz mesajlar ile davranışlar benlik kavramımızı etkiler ve davranışlarımızı belirler. Bu kavram ayrıca çalışanların güvenini ve motivasyonunu artırmak için bir yönetim aracı olarak kullanılabilir gibi, çalışan verimliliğini ve performansını da artırmaktadır (Chirayath, Lalgem ve George, 2009, s. 125). Eğitim, özel sektör ve sosyal alanlarda kendini gerçekleştiren kehanet çerçevesinde gerçekleştirilen araştırmalarda, insanların kendilerine ilişkin beklentilere uygun davranışlar geliştirip sergiledikleri, bu sebeple beklentilerin gerçekleşme olasılıklarının arttığı ifade edilmektedir (Adityawarman ve Rositawati, 2019, s. 481).

Bu çalışmada tam da bu bağlamda Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi akademik personeli ile görüşmeler yapılmış, kendini gerçekleştiren kehanet konusunda sorular sorulmuş ve bu sayede detaylı bilgilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Akademisyenleri konu alan kendini gerçekleştiren kehanet çalışmalarında (belki de çalışma sayısının az ve ekseriyetle nicel olması nedeniyle), kavramın detaylarına ilişkin süreçlerin yeterince yer almaması ve yine kavrama ilişkin yeni sebep ve sonuçlara ilişkin (alt) temaların keşfedilmemiş olması, bu araştırmanın gerçekleştirilme niyetleri arasında yer almaktadır. Bu minvalde çalışmanın ana gayesinin, akademik camiada kendini gerçekleştiren kehanetin sebep, süreç ve sonuçlarına ilişkin detayları ortaya koymak olduğunu belirtmek gerekmektedir. Bununla birlikte çalışma kapsamında keşfedilen yeni temaların konuya derinlik kazandıracağı ümit edilmektedir.

## Kuramsal Çerçeve

Kendini gerçekleştiren kehanet fenomeni, kişilerin zihinlerinde yarattıkları düşüncelerin hayatlarında ortaya çıkma ihtimali olduğunu iddia etmektedir. Bu düşüncenin altında yatan mantık, kişinin kendi inancını doğrulayacak

şekilde hareket edeceği üzerine kuruludur. Bu bağlamda beklentiler bir kez oluştuğunda ve karşı tarafa aktarıldığında, kişiler bu beklentileri doğrulayacak şekilde hareket edecektir ve beklentileri hayata geçirecektir. Araştırmacılar bu tür beklentilerin gücünün sosyal etkileşimler yoluyla arttığını ve kişilerin davranışları üzerinde büyük etkilerinin olduğunu ifade etmişlerdir. Kendini gerçekleştiren kehanet, döngüsel bir yol izleyerek kişilerin eylemleri ve bu eylemlerin sonuçlarını belirleyen geri bildirimler vasıtasıyla ortaya çıkmaktadır. Kendini gerçekleştiren kehanet fenomeni, bugün eğitim kurumlarında bir yönetim kavramı olarak öğretilmektedir. Bu etki çerçevesinde beklenenin yaşanacağı ileri sürüldüğünden, yüksek beklentilerin yüksek performans, düşük beklentilerin ise düşük performans neden olacağı ifade edilmektedir (Chirayath vd., 2009, s. 126-127). Kendini gerçekleştiren kehanet sürecinde dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, beklentilerin performansı büyük ölçüde etkilediğidir. Bu bağlamda beklentiler, çalışanların yüksek performans göstermesine vesile olacak motivasyonu sağlamakla beraber, iş görenlerin davranışlarının yönünü de belirlemektedir (Alkan, 2019). Nitekim liderin çalışanın performansına ilişkin beklentileri, çalışanın öz beklentisini olumlu yönde etkileyerek çaba ve başarısının artmasına neden olmaktadır (Karakowsky vd., 2017).

Günümüz iş yaşamında beklentinin ve iletişimin rolü önemlidir. Bu bağlamda çalışanlar ile kurulan iletişim onların örgütsel ortamda nasıl davrandığından, performanslarına kadar birçok değişkeni ciddi bir biçimde etkileyebilmektedir. Saxena (2016, s. 105) bu sebeple yöneticilerin, çalışanların başarı veya başarısızlıklarında büyük rol oynayacağını belirtmektedir. Araştırmacılar çalışanlarını kendilerine ve yetkinliklerine inandıran yöneticilerin kendini gerçekleştiren kehaneti güçlü bir performans iyileştirme aracı olarak kullandıklarını ifade etmektedirler. Buna göre iyi ya da kötü, bilinçli veya bilinçsiz olarak her yönetici, sürekli bir şekilde kendini gerçekleştiren kehanet yaratmaktadır. Liderlerin çalışanlarına dair beklentileri, çalışanların iş yerindeki performanslarını etkilemektedir (Raiz vd., 2017). Verimli ve verimsiz performans gösteren çalışanlar arasındaki fark, onlara ne kadar ücret ödendiği değil, onlara nasıl davranıldığıdır. Tüm yöneticiler, karşılıklı olarak yüksek performans beklentisi yaratmak için çalışanlarına nasıl davranacaklarını öğrenebilirler. Kendini gerçekleştiren kehanet sürecindeki temel ilke, yöneticilerin performans beklentilerinin çalışanların performansını etkilemesidir. Beklenti, çalışanların yaratıcılığını etkileyen önemli bir faktördür ve davranışların yönünü ve gücünü tanımlayan motivasyonel bir etkiye sahiptir (Gündüzalp ve Özan, 2019, s.52). Wang bir liderin kendi kendini gerçekleştiren bir kehanet yaratmasının en pratik yolunun, yüksek performans beklentilerini çalışanın öz yeterliliğini arttıracak şekilde iletme olduğunu belirtmiştir. Bu sayede yetenekli olduklarını algılayan ve başarılı olmayı bekleyen çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yapmaları için bilgi, beceri, yetenek, kararlılık, sabır ve dayanıklılık gibi iç kaynaklarını harekete geçirmeleri sağlanacaktır (Wang, 2000). Destekleyici ve kapsayıcı özellikleri ile karakterize

edilen kişiler arası sıcak atmosferin, birim ve bireylerin yüksek performans göstermesi için gerekli olduğu belirtilmiştir. Rosenthal'ın 1973 yılında ve Harris ve Rosenthal'ın 1985 yılında rapor ettiği gibi bu durum, yüksek performanslı organizasyonlarda sosyal olarak inşa edilmiş iklimin ve çevrenin bireysel gelişime elverişli olmasının idrak edilmesiyle ilgilidir (Avolio vd., 2009). Tüm bunlara karşın bazı araştırmacılar sadece olumlu beklentilere sahip olmanın kendini gerçekleştiren kehanet sürecini başlatmak için yeterli olmayabileceğini belirtmektedir. Çünkü onlara göre çalışanlar liderlerinin beklentilerini kabul etmek ve içselleştirmek açısından aktif ajanlardır. Buna göre bu kabul ve içselleştirme, kendini gerçekleştiren kehanet etkisinin işleyişini ve kuvvetini belirlemektedir. Liderler ne kadar güvenilir, yetenekli ve yardımsever algılanırlarsa, onlara güvenme, beklentilerini kabul etme ve içselleştirme derecesi o kadar artacaktır (Duan vd., 2017, s.652-653). Jahan ve Mehrafzoon kendini gerçekleştiren kehanetin öz yeterlilik ve akademik katılım üzerinde olumlu ve anlamlı etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir. Kendini gerçekleştiren kehanet becerisini öğretmenin ana mekanizması, öğrencilerin gerçek akademik performansını gözlemlemeden veya öğrenme problemlerine hükmetmeden önce öğretmenlerin öğrencilerin yetenek ve becerileri ile ilgili tutumlarını düzeltmesi ve değiştirmesine dayanır. Öğretmenin öğrenci hakkındaki performans tahmini yavaş yavaş öğrencinin inancını ve yeteneğini etkiler ve sonunda bu durum gerçeğe dönüşür (Jahan ve Mehrafzoon, 2019). Jamil vd. (2018, s.83) sekizinci sınıfa kadar matematik öğretmenin beklentilerinin öğrenci başarısı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırma sonucunda öğretmen beklentilerinin iki ve üç yıl içerisindeki öğrenci başarılarını önemli ölçüde öngördüğü ifade edilmiştir. Daha da önemlisi, bu öngörülerin etkilerinin öğrenciler olgunlaştıkça daha kuvvetli hale gelmesidir. Etkilerin genel büyüklüğünün küçük olsa dahi anlamlı olduğu belirtilmiştir. Jahan ve Mehrafzoon gerçekleştirdikleri araştırma bulguları ışığında, öğretmenlere kendini gerçekleştiren kehanetin öğretilmesinin gayretli öğrencilerin kendine güvenlerini beslemek ve sahip oldukları kişisel yeteneklerin geliştirilmesi amacıyla büyük bir adım olabileceği sonucuna varılmıştır. Bu etki daha yüksek akademik katılım ve öz-yeterlilik ile takip edilecektir (Jahan ve Mehrafzoon, 2019, s. 21). Genel anlamda öğretmen beklentisinin, öğrencilerin performanslarını yükselterek başarılarına doğrudan etki ettiği bulunmuştur. Araştırmalar kullanılan metodoloji nedeniyle eleştirilmiş ve tartışmalara yol açmış olsa da bu fenomen halen eğitimin ön saflarında yer alarak öğretmen beklentilerinin önemine vurgu yapmaktadır. Amini, öğrenci ve öğretmen etkileşimleri ile ilgili yazın taraması sonucunda; aradaki korelasyonun tek yönlü olmadığını, öğrenci öğretmen etkileşiminin çok katmanlı bir ilişkiden oluştuğunu ifade etmektedir. (Amini, 2016, s. 24). Jamieson vd. 'ne (1987) göre öğretmen beklentilerinin öğrenci performansı üzerinde etkileri mevcuttur ve öğrenciler de bu etkilerden haberdardır. Burada öğretmen davranışına ilişkin öğrenci algılarının, öğretmen beklentileri ile öğrenci çıktıları

arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ifade edilmektedir. Bu bağlamda öğretmen beklentilerine ek olarak öğrenciler de kendi başlarına etki araçlarıdır ve öğrenme deneyimi hakkında sahip oldukları algı ve beklentilere göre hareket ederler. Bu sebeple araştırmacılar öğrencilerin kendi başarılarına ilişkin beklentilerinin sonraki akademik başarıları üzerindeki etkisini fazlasıyla gösterdiği belirtilmektedir. Murdock-Perriera ve Sedlacek'ya göre beklenti etkilerinin bazı sınıflarda ve bağlamlarda var olabileceğine dair kanıtlar bulunmaktadır. Ancak bunların çoğu sınıfta veya bağlamda var olduğu veya bu etkilerin güçleri veya yasama mekanizmalarında tekdüze olduğu anlamına gelmemektedir. Çok sayıda kanıt sınıflardaki beklenti etkisinin varlığını desteklemektedir. Bununla birlikte bu kanıt öğretmenlerin veya öğretmen uygulamalarının bir eleştirisi olarak yanlış yorumlanmamalı veya aşırı genelleştirilmemelidir. Beklenti etkileri sadece sınıflarla sınırlı değildir zira çoğu sosyal etkileşimde rol oynayabilmektedirler (Murdock-Perriera ve Sedlacek, 2018).

Eğitim politikası tartışmaları dâhilinde öğretmenlerin çocukların öğrenimine katkıda bulunmaları açısından ele alınması gereken önemli noktalardan bir tanesi öğretmen algılarıdır. Öğretmen algıları çocukların gerçek bilişsel kapasiteleriyle uyumlu olduğu sürece öğretim politikaları çocukların bireysel öğrenme ihtiyaçlarıyla uyumlaştırılabilir. Jamil vd. (2018, s. 58) araştırmalarında çocukların yeteneklerine ilişkin öğretmen derecelendirmelerinin nesnel yollarla elde edilenlerden farklı olabileceğini belirtmektedirler. Bu bağlamda araştırmacılar yeteneklere ilişkin öğretmen algılarının kavramsallaştırılmasının gerekliliğine vurgu yaparlar. Kavramsallaştırmanın yollarından bir tanesi, öğretmenin çocuğun başarı potansiyeline ilişkin değerlendirmesi ile değerlendirilen kişinin başarı sonuçları arasındaki uyumsuzlukların belirlenmesidir.

Rosenthal ve Jacobson'un 1966 yılındaki bulguları, akademik ve akademik olmayan mecralarda büyük ilgi uyandırmıştır. Fakat araştırmacıların belirttiğine göre popüler makalelerde olumlu görüşler bildirilmesine rağmen çoğu zaman abartılmış ve aşırı genelleştirilmiş kendini gerçekleştiren kehanet bulguları mevcuttur. Buna göre araştırmacılar Rosenthal beklenti etkileri hakkında geniş bir analiz yapmasına rağmen laboratuvarın dışında farklı deneylerdeki bu bulguların herhangi birinin genelliği hakkında konuşacak durumda olmadıklarını ifade etmişlerdir (Good vd., 2018, s. 101-105). Benzer şekilde Zanna vd., (1975, s. 280) Rosenthal ve Jacobson kullandığı zekâ ölçeğinin alt testleri arasında bulunan farklılıklarla birlikte öğrencinin cinsiyetine göre değişen farklılıkların yorumlanmasının zor olduğunu belirtmişlerdir. Ancak bu durumun aksine çoğu araştırmacı kendini gerçekleştiren kehanetin içsel ve dışsal geçerliliğini ortaya koyan kanıtların var olduğunu ifade etmektedir. Bu kanıtlar 2000 yılında McNatt vd. tarafından gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda ortaya koyulmuştur (Yücel, 2013). Zanna vd. (1975, s. 280), Rosenthal ve Jacobson'ın tarafından elde edilen sonuçların başka araştırmalar tarafından doğrulandığını belirtmişlerdir.

Good vd. (2018, s. 100), mevcut araştırmalar kapsamında öğretmenlerin, öğrencilere yüksek ve düşük beklentileri ne şekilde ilettiğine dair anlayışın genişlediği ve öğretmen beklentilerinin öğrenci başarısını arttırmak için kullanılıp geliştirilebileceğine dair kanıtlar elde edildiğini ifade etmişlerdir. Spitz 1999 yılında öğretmen beklentilerinin öğrencilerin zekâ düzeylerini etkilemediğini, fakat motivasyon, özgüven ve performans üstünde etkili olduğunu belirtmiştir. Sosyal psikologlar ve eğitim psikologları öğretmen beklentilerinin öğrenci zekâsı üzerindeki etkisi hususunda aynı fikirde olmasalar da öğrenci başarısı üstündeki etkisinin tartışmalı olduğu konusunda hemfikirlerdir (Avcı, 2017, s.15). Almadi (2022, s. 264), anlatı çalışmasını çeşitli alanlardan 83 araştırma üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında kendini gerçekleştiren kehanetin, bir olayı veya sonucu tanımlamak ve açıklamak amacıyla çok geniş bir yelpazede kullanıldığı tespit edilmiştir. Araştırmanın alanları arasında işletme ve ekonomi, muhasebe ve finansman, matematik, arkeoloji, tarih eğitim, etik, yönetim, tıp, politika, hukuk, uluslararası ilişkiler, psikoloji ve sosyoloji bulunmaktadır. Bae vd. (2008, s. 219-221) tarafından Meksika asıllı Amerikalı 32 öğrenci üzerine yapılmış çalışma sonuçları, gayretli davranışsal yönelim ve sosyal normlara uyum isminde iki tema ortaya koymuşlardır. Gayretli davranış yönelimine sahip öğrencilerin yani öğretmenleri tarafından iyi olarak algılanan öğrencilerin daha çok çaba sarf edenler olduğuna inanma eğiliminde olduğu tespit edilmiştir. Bae vd. bu öğrencilerin başarıyı yetenekli olmaktan ziyade bir çabanın sonucu olarak gördüklerini dile getirmişlerdir. Bae vd. iyi öğrenci olma kriterlerinden birinin öğretmenin onlara söylediği şeyi yapmak olduğunu yani sosyal normlara uyan öğrencilerin başarılı olarak nitelendirildiklerini vurgulamışlardır.

Bailey (2020) tarafından yapılan nitel araştırma, Amerika'nın Ohio eyaletinde eğitimcilerin sahip oldukları beklenti kültürüne ait temaları ortaya çıkarmak amacıyla 16 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda 4 ana tema ve 7 alt temaya ulaşılmıştır. Ana temalardan ilki ilişkiler isimli temadır, ikincisi beklentiler, üçüncüsü ise proje bazlı ve dördüncüsü ise topluluktur. İlk tema olan ilişkiler teması kapsamında katılımcılar, sınıf içerisinde öğrenciler ile kurulan güvene dayalı bir ilişkinin akademik performansı etkileyeceği belirtmiştir. İkinci sırada gelen beklentiler teması kapsamında yazında çokça bahsedildiği gibi öğretmen beklentilerinin yükselmesiyle birlikte, çocukların akademik performanslarının artacağı ifade edilmiştir. Üçüncü ana tema proje bazlıdır. Proje tabanlı ve uygulamalı öğrenmeye odaklanan öğretim uygulamalarının, yüksek beklentilerle bağlantılı olduğu dile getirilmiştir. Dördüncü tema topluluk temasıdır. Öğrencilerin içinde buldukları toplulukların kültürleri dâhilinde değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Andrews ve Gutwein (2017, s. 13) tarafından yapılan araştırma, banliyö mahallelerinde bulunan okullardaki 64 öğrenciden oluşan bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin akademik performansları ve davranışları hakkındaki varsayımlarının, öğrencilerin ırksal ve sosyal aidiyetlerine bağlı olarak şekillendiği bulgulanmıştır. Solomon ve Rhea (2008, s. 251-268) tarafından Amerika Birleşik Devletleri'nde

gerçekleştirilen araştırma, çeşitli üniversitelerden 18 antrenörün katılımı ile uygulanmıştır. Araştırma kapsamında, içerik analizinden faydalanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre iş ahlakı, takım nitelikleri, zihinsel stratejiler, antrenörlük, karakter, kendine güven, koçluk, spora özgü beceriler, motor beceriler, atletizm, olgunlaşma, aile, akademisyenler, taktikler, işe alma hataları, koçluk stilindeki hatalar ve diğer kaynaklar isminde 17 tema belirlenmiştir. Johnston vd. (2019) tarafından yapılan ve 2008 ile 2018 yılları arası beklenti etkisine ilişkin uluslararası verilerin kullanıldığı araştırmada, gerçekleştirilen çalışmalardan çok azının beklenti etkisine ilişkin süreci derinlemesine açıklamak amacı ile nitel araştırmalara yöneldiğini belirtmektedir. Bulgular 2008'den 2018'e kadar yapılan uluslararası araştırmaların, öğretmen beklentilerinin öğrencilerin akademik performansını olumlu ve olumsuz şekilde etkileyebildiğini göstermektedir. Ayrıca araştırmaya göre beklenti etkileri farklı öğrenci veya öğrenci grupları üzerinde farklı derecelerde etkilidir. Öğrencilerin akademik başarılarını arttırmaya yönelik beklenti etkisi müdahaleleri performansları artırma konusunda etkili olabilmektedir.

## Materyal ve Yöntem

Nitel analizin en önemli avantajlarından bir tanesi görüşmecinin anlattıklarının kendine özgü yönlerinin belirlenmesidir (Özcan ve Sarıcı Bulut, 2012, s. 316). Bu yöntem ile araştırmacı görüşmecinin dikkat çektiği konu, özellik ve yöne odaklanabilmektedir (De Vos, Strydom ve Fouche, 2011; Creswell, 2009). Bu bağlamda nitel araştırma yapan kişinin amacı görüşmecinin kendi dünyasına özgü sezgisel bildirimini sezebilmektir (Terre Blanche, Durrheim ve Painter, 2006). Analiz kapsamında mülakat sonucunda ortaya çıkan ifadeler metin haline getirilmektedir. Bu ifadelerin altında yatan bağlamların anlaşılması yorumlama gerektirmektedir. Yorumlama sonucunda ifadeler tema ve alt tema şeklinde kodlanmaktadır. Sürecin son aşamasında ise bütün metinden çıkarılacak yorumlamalar kapsamında amaçlanan yeni kavrayışlar ortaya çıkarılmaktadır (Severinsson, 2003, s. 60). Nitel araştırma çalışmalarında deneyimler değerlendirilirken amaç deneyimler vasıtası ile bu deneyimlerin altında yatan nedenlerin ortaya çıkarılmasıdır (Onat Kocabıyık, 2016). Araştırmada veri analizi olarak nitel içerik analizi tercih edilmiştir. Nitel içerik analizi, derinlemesine mülakat görüşmesinin metin haline getirilmesinde yarar sağlamaktadır ve detaylarda saklı olan sebeplerin anlaşılması adına yorumlama manası taşımaktadır. Problemin temel ve alt temalara dönüştürülmesi, bu analizde sürecin bir parçasıdır (Severinsson, 2003, s. 60). Çalışmanın deseni olgu bilimdir. Olgu bilimin amacı, kişinin olgulara dayalı deneyimlerini evrensel temellerle ortaya koymaktır (Van Manen, 1990). Burada temel amaç, örneklemin neyi nasıl deneyimlediğinin ortaya koyulmasıdır (Moustakas, 1994). Araştırmanın akademik topluluk içerisinde kendini gerçekleştiren kehanetin oluşumuna ilişkin sebep, süreç ve sonuçlarına dair detayları keşfetmeyi amaçlaması, nitel desen, olgu bilim ve içerik analizinin kullanılmasını gerekli kılmıştır.

## Araştırmanın Amacı, Önemi ve Kısıtları

Araştırma akademisyenlerin kendini gerçekleştiren kehanete ilişkin izlenimlerini detayları ile ortaya çıkarmak istemektedir. Araştırmanın okuyuculara akademisyenler arasında kendini gerçekleştiren kehanetin oluşumuna dair sebep, süreç ya da sonuçlara ilişkin detayları ortaya çıkartarak katkı sağlaması amaçlanmıştır. Bu bağlamda araştırmada akademisyenlerin, (lider olarak gördükleri) kendi hocalarına ve/veya (kendilerini lider olarak gören) öğrencilerine dair kendini gerçekleştiren kehanet izlenimleri incelenmiştir. Araştırma kapsamında kasıtlı örneklem tekniğini, nitel desen ve içerik analizi yönteminin kullanılması yeni veya farklı temaların ortaya çıkartılması manasında önemlidir. Araştırmanın kısıtları arasında zaman ve maliyet kısıtları yer almaktadır. Bunlarla birlikte kısıtlar arasında örnekleme oluşturan akademik çalışanların yoğun mesai saatleri sebebiyle araştırmanın belli bir zaman dilimine sıkıştırılması bulunmaktadır. Tüm bunların dışında başka bir kısıt da örneklemin ses kayıtlarının alınamamasından dolayı görüşmenin yazılı olarak alınmış olmasıdır.

## Araştırmanın İnanırcılığı

Nitel çalışmalarda geçerlik ve güvenilirlik kavramlarından daha önemli olan inandırıcılıktır. İnanırcılığın altında yatan gereklilikler ise; inanılabilirlik, güvenilirlik, onaylanabilirlik ve aktarılabilirlik (Başkale, 2016, s.23-25). Bunların dışında üye denetimi kavramı verilerin sağlandığı bireylerin uyguladıkları öz denetimdir. Bu sebeple mülakat sonucunda oluşturulan yazılı metin öncelikli olarak örnekleme doğruladır daha sonra rapor haline getirilir (Punch, 2005, s. 245). İnanılabilirlik için üye denetimi, aktarılabilirlik içinse kasıtlı örneklem yöntemi uygulamalıdır (Başkale, 2016, s.23-24). Araştırma kapsamında bu hususların tamamına özen gösterilmiştir.

## Örneklem

Araştırmada kasıtlı örneklem tekniği tercih edilmiştir. Bu tekniğin kullanılmasının nedeni, içerik analizlerinde en sık

tercih edilen teknik olmasıdır (Kyngäs, Elo, Pölkki, Kääriäinen ve Kanste, 2011). Olgu bilim araştırmalarında genellikle bu teknik tercih edilmektedir (Padilla-Diaz, 2015, s. 104). Bahsedilen sebepler ışığında araştırma kapsamında kasıtlı örneklem tekniği kullanılmıştır. Baltacı (2018, s. 262), Rubin ve Babbie (2016) gerçekleştirdikleri araştırma kapsamında olgubilim araştırmalarının örneklemlerinin 3 ila 10 kişiyi kapsamı gerektiğini, Charmaz (2011) gerçekleştirdiği araştırma kapsamında olgubilim araştırmalarının en az 10 kişi ile yürütülmesi gerektiğini ifade etmiştir. Araştırma kapsamında Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Akademik personeli ile görüşmeler yapılmıştır. Gönüllülük esasıyla farklı çalışma alanlarından on beş akademisyen ile her biri en az bir saat süren görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

## Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında Rao ve Sharma'nın (2016) kendini gerçekleştiren kehanet ölçeğinden faydalanılmıştır. Rao ve Sharma tarafından geliştirilen ölçek on iki sorudan oluşmaktadır (Rao ve Sharma, 2016, s. 18-20). Bu ölçeğin içinde yer alan on iki sorudan iki tanesi Galetea etkisini ölçmektedir. Ölçeğin maddelerinin puanlaması Likert tipi ve beşli derecelendirme ile gerçekleştirilmiştir. Türkçe yazılan tezlerde farklı bir kendini gerçekleştiren kehanet ölçeği yer almasına karşın bahsettiğimiz ölçeğin tercih edilecek olmasının sebebi içeriğinde Galetea etkisinin de bulunmasıdır. Araştırmaya ilişkin görüşme formu Rao ve Sharma (2016) tarafından geliştirilen Pygmalion ölçeğinin yarı yapılandırılmış görüşmeye uygun bir biçimde uyarlanmasıyla ortaya çıkmıştır. Çalışma kapsamında her soru detaylandırılarak dört veya beş soru haline getirilmiştir. Buradaki temel amaç kendini gerçekleştiren kehanete dair detayları ortaya çıkarabilmek ve anlayabilmektir. Olgu bilim araştırmalarında genel anlamda tercih edilen veri toplama yöntemi olduğundan araştırma kapsamında derinlemesine mülakat yöntemi ve yarı yapılandırılmış mülakat formu kullanılmıştır. Çünkü yarı yapılandırılmış mülakat formu, araştırma yapan kişinin önsezi kullanmasına ve araştırmacının soruları cevaplanabilecek forma dönüştürmesine imkân tanımaktadır (Bryman, 2012).

Tablo 1. Örneklem (Ö) İlişkin Demografik Özellikler

Table 1. Demographic Characteristics of the Sample

N	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Düzeyi	Medeni Durum	Gelir	Sektör	Unvan
Ö1	Erkek	59	Doktora	Evli	28000	Kamu	Prof. Dr.
Ö2	Erkek	45	Doktora	Evli	25000	Kamu	Doç. Dr.
Ö3	Erkek	51	Doktora	Evli	24000	Kamu	Doç. Dr.
Ö4	Erkek	36	Doktora	Evli	21000	Kamu	Dr. Öğr. Üyesi
Ö5	Kadın	34	Doktora	Evli	21500	Kamu	Dr. Öğr. Üyesi
Ö6	Erkek	53	Doktora	Evli	24500	Kamu	Prof. Dr.
Ö7	Erkek	58	Doktora	Evli	28500	Kamu	Prof. Dr.
Ö8	Kadın	37	Doktora	Evli	22000	Kamu	Dr. Öğr. Üyesi
Ö9	Erkek	36	Doktora	Evli	22500	Kamu	Dr. Öğr. Üyesi
Ö10	Erkek	46	Doktora	Evli	27500	Kamu	Prof. Dr.
Ö11	Erkek	55	Doktora	Evli	30000	Kamu	Prof. Dr.
Ö12	Erkek	57	Doktora	Evli	31000	Kamu	Prof. Dr.
Ö13	Erkek	56	Doktora	Evli	25500	Kamu	Doç. Dr.
Ö14	Kadın	44	Doktora	Evli	24500	Kamu	Doç. Dr.
Ö15	Erkek	53	Doktora	Evli	27000	Kamu	Prof. Dr.

Tablo 2.Örneklemin Temalara Göre Dağılımı  
Table 2. Distribution of the Sample According to Themes

Temalar	Örneklem
Tema 1: Sorumluluk ve Performansı Bilinci	Ö2-Ö3-Ö4-Ö5-Ö6-Ö7-Ö8-Ö9-Ö10-Ö13-Ö15
Tema 2: Bireysel Kapasite, Öz Yeterlilik ve Performansa Dayalı Liyakat	Ö1- Ö2-Ö3-Ö5-Ö7-Ö10-Ö11-Ö12-Ö14-Ö15
Tema3: Öğrenmeye Açık Olma ve Kendini Geliştirme Arzusu	Ö4-Ö5-Ö11-Ö15
Tema 4: İşsizlik ve Amaç Noksanlığı	Ö2-Ö5-Ö10
Tema 5: Nepotizm	Ö3-Ö11-Ö14
Tema 6: Akademisyen Olma Arzusu	Ö6-Ö9
Tema 7: Şımarma ihtimali	Ö7-Ö12-Ö15
Tema 8: Yaş	Ö3-Ö6-Ö11

### Bulgular ve Tartışma

Araştırmanın bulgular bölümünde örneklemin demografik özellikleri, temalara göre dağılımı ve ifadelere yer verilmiştir. Örnekleme (Ö) ilişkin demografik bilgiler Tablo 1’de gösterilmiştir

Örneklem kapsamında; beş kişi 30-40, üç kişi 41-50, sekiz kişi 51-60 yaş aralığındadır. Örneklemin on beşi doktora mezundur. Örneklemin on beşi kamu kurumunda görev yapmaktadır. Örneklem içerisinde 20000-25000 arası geliri olan kişi sayısı sekiz, 26000-31000 arası geliri olan kişi sayısı yedidir. Mülakat sonuçları itibariyle örneklemin kendini gerçekleştiren kehanete ilişkin temalara göre dağılımı Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2’de görüldüğü üzere en fazla ifade edilen temalar sırası ile; sorumluluk ve performans bilinci (11 kişi), bireysel kapasite, öz yeterlilik ve performansa dayalı liyakat (10 kişi), öğrenmeye açık olma ve kendini geliştirme arzusudur (4 kişi). Diğer sırayı üçer kişi ile işsizlik ve amaç noksanlığı, nepotizm, şımarma ihtimali ve yaş almaktadır. Son sırada en az katılımcı ile akademisyen olma arzusu (2 kişi) yer almaktadır. Örneklemin temalara ilişkin doğrudan ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

#### Ana Tema1: Sorumluluk ve Performansı Bilinci

**Ö2:** Takım arkadaşlarınızın performansının iyi olması sizin de performansınızın iyi olması anlamına geliyor. Çünkü onlar bizim veya biz onların bir açığını kapatıyoruz. Terside geçerli, bizim performansımızın iyi olması onların performansının iyileştirilmesine neden oluyordu, birbirimizi tetikliyorduk bu manada. Herhangi birinin performansının kötü olması diğerini aşağıya çekmeye başlıyor. Takım dediğimiz oluşumu, bir işi birkaç kişinin üstlenip bir üst seviyeye çıkarabilmesi olarak algılıyorum ben, dolayısıyla kişilerin performansları ne kadar yüksek olursa diğerlerinin performansının o kadar artacağına inanıyorum. **Ö3:** Çalışmayı zamana yaydığımızda o zaman sınırı içerisinde genellikle işler yapılıyor. İşe asılıyorlar, ellerinden geleni yapmaya çalışıyorlar, araştırmaya dönük kaynaklara ulaşma konusunda çok istekliler. **Ö4:** Çalışanların gelecekte başarılı olacaklarına inanıyorum. Şu an birlikte çalışma yürüttüğümüz yüksek lisans öğrencimin de ödevlerini ve sorumluluklarını zamanında yerine getirmesi dolayısıyla ileride başarılı olacağına inanıyorum. Geçmişe dönüp baktığımda zaten çok fazla umursamadığım öğrencilerinde tahmin ettiğim gibi başarılı olmadıklarını gözlemleyebiliyorum. **Ö5:** Biz takım

olarak iyiyiz. Bunu çok açık bir şekilde söyleyebilirim. Hocam zaten çalışmayı seven ve bu anlamda bu sürece gerçekten emek veren bir insandır. Eksiklerimiz olsa bile takım olarak birbirimizin eksiklerini tamamlayabiliyoruz. Hepimiz sorumluluğu birlikte alıyoruz. Hepimiz emek gösteriyoruz, herkes performans sergiliyor ve baştan savma iş yapmıyor kimse. Ben yazayım da düzeltme olursa benim üstüm düzeltir gibi bir yaklaşımımız yok. Sorumluluktan kaçmıyoruz. İşin en önemli ve güzel tarafı hepimiz çalışmayı seviyoruz. **Ö6:** İlk başlarda iyiydi, şu an görev yaptığım üniversitede ilk zamanlar iyiydi. Araştırma görevlisi olarak çalıştığım üniversitede zaten takım arkadaşım danışmanımdı, oda iyiydi, zorlardı beni. Bir de ekip dediğimiz zaman bir kültür oluşmalı, bunun oturması lazım. Bu ekip birbiriyle destekleşerek çalışmalı ki o zaman ekip arkadaşlarınızın performansını yükselsin. İlk geldiğim zamanlar mesela üniversiteye, ekipçe yayın konusunda birbirimizi destekledik, birlikte çalıştık. **Ö7:** Bir çalışmaya başladığımızda herkes işin ucundan tutar. Mükemmel değil ama sorumluluklarını yerine getirecek kadar yeterli. Sorumluluğunu yerine getiren bir çalışma grubuyla birlikte çalışıyorum. Bu bağlamda takım arkadaşlarımla performans çok iyi düzeyde ve bu performansta beni tatmin ediyor. Birlikte yaptığımız çalışmalarda herkesin bir sorumluluk alanı olur herkes o sorumluluk alanı çerçevesinde verilen görevi en güzel şekilde yerine getiriyor. Verilen sorumlulukları belirlenmiş görevleri herkes layıkıyla zamanında yapıyor. Dolayısıyla bu anlamda takım arkadaşlarımla performansından çok memnunum ve çok iyi olduklarını düşünüyorum. **Ö8:** Olay çalışma arkadaşım olan çalışanlardan ayrı olarak danışmanlık verdiğim lisansüstü öğrencilerine geldiğinde, onlardan şunu bekliyorum verdiğim ödevi ya da işi zamanında teslim etmelerini, anlattığım şekilde ve verdiğim süre içerisinde bana geri dönüş yapmalarını bekliyorum. **Ö9:** Çalışanlarımla ilişkimde beklentilerim şartların gerektirdiği kadar yüksek aslında. Danışmanlık verdiğimiz öğrencilerimiz de var bu anlamda, sorumluluklarını yerine getirmelerini, ilgili olmalarını ve arayıp sormalarını bekliyoruz. Örnek vermem gerekirse en basit bir tez önerisi vermesi gerekirken ne kadar işin içine giriyor, arayıp soruyor mu, süreci takip ediyor mu bu tür şeylere dikkat ediyorum. Öğrencilerimizle ilk tanıştığımız zaman onlara liderlerine düşen sorumlulukların zamanında yerine getirilmesi, yapmaları gereken akademik çalışmalar gibi öncelikli olarak onlardan ne beklediğimizi ifade ediyoruz. Daha sonra öğrencilerin

davranışlarına göre beklentilerimiz şekilleniyor. Örnek vermek gerekirse bizi uğraştırmayan görevlerini zamanında yapan öğrencilerle birlikte iş yaptırabilmek amacıyla peşinden koştuğumuz öğrenciler oluyor. **Ö10:** Takım arkadaşlarım aşağı yukarı yirmi yıldır hep birlikteyiz ve o çalışmalar içerisinde hiçbir zaman atalet oluşmadı. Akademik çalışmalar kapsamında üretkenlik hem onların tarafından hem de bizim tarafımızdan canlı tutuldu. Birbirimize o anlamda desteğimizi sürekli ve sürdürülebilir oldu. Ben o anlamda çok şanslı hissediyorum kendimi. **Ö13:** Takım arkadaşlığı aslında birbirinizi zorladığınız bir süreç. Belirli bir zamanda verilmesi gereken bir çalışma varsa beraber çalışmak mecburen sizi zorluyor. Beraber çalıştığınız zaman takım arkadaşlarınıza yetişmek zorunda kalıyorsunuz. Bireysel olunca çalışmalar zaman çokça yayılabiliyor. Bence takım arkadaşlarım bu yönden çok iyi. Takım arkadaşlarımla ilgili olarak şimdiye kadar hiçbir gecikme veya olumsuz bir şey yaşamadım. **Ö15:** Çalışma ekibimizi oluştururken bize faydası olacak kişilerle yola çıkıyoruz zaten. Yarın çalışmanın yüzde doksanı yine benim üzerimde olacaksa bu bir defa olur ikincisi olmaz. Zaten akademik çalışmalarda beraber çalıştığınız kişilerle çalışmalarınızın devam etmesi ancak bu sayede olur. Dolayısıyla çalıştığımız kişileri seçerken biraz daha iyi ve nitelikli kişilerden seçmeye çalışıyoruz. Buradaki temel kriter adamın çok iyi yayın yapıyor olması değil. Daha önceden de çok iyi yayın yapmıyordur ama size dahil olduğunda verdiğiniz her şeyi zamanında yerine getiriyor, araştırıyor ve sorguluyorsa, başlangıcı ile sonu arasında ciddi bir fark görebiliyorsanız birlikte yürüyebiliyorsunuz. Aksi durumda birini sırtınıza almak gibi bir şey değil bizimki, kişinin tamamen gerçekten çalışmanın içerisinde olmasını istiyoruz ve sizin çalışmanıza katkıları belli bir düzeyde olacaktır. Buradaki önemli nokta tamamen sizin yükünüzü almasını beklemiyorsunuz sonuçta, sizde onlar için bazen bir kambur olabiliyorsunuz. Bunu da belli bir ayarda tutmanız gerekiyor. Performansı mümkün olduğu kadar iyi veya çalışacak ve bizi yormayacak kişileri tercih ediyoruz takım arkadaşı olarak. Zaten aksi takdirde birlikte yürüyemezsiniz.

Akademik bağlamda kendini gerçekleştiren kehanetin oluşumuna ilişkin detayların araştırıldığı araştırma kapsamındaki bireysel ve örgütsel bileşenlerden ilki olan Performans ve Sorumluluk Bilinci'dir. Temayla bağlantılı olarak yüksek performans sergilenmesinin sorumluluk ve grup davranışları gibi alt bileşenlere bağlı olduğu ortaya çıkarılmıştır. Buna göre akademik gelişim süreçleri içerisinde kendini gerçekleştiren kehanetin pozitif yönlü etkisinden yararlanmak için bu süreçlere kabul edilen kişilerin bireysel özelliklerinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Akademik ilerleme süreçlerine uygun olmayan bireysel özelliklere sahip kişilerin istihdam edilmesi bu kapsamdaki üretkenliğin ve performansın azalmasına neden olacağı öngörülebilir. Bu temanın örgütsel kapsamda değerlendirilmesi gereken diğer alt bileşeni grup davranışlarıdır. Katılımcılar grup düzeyinde birlikte hareket eden insanların grup içi dinamiklerden etkilenerek performanslarının yükselebileceğinden bahsetmişlerdir. Buna göre kişiler grup bazında birbirlerini

karşılıklı olarak etkileyerek akademik üretkenliklerini yükseltebilmektedirler. Bu durumun örgütsel bağlamda akademik açıdan önem verilmesi gereken bir bulgu olduğuna inanılmaktadır. Bu çalışma kapsamında örgütsel süreçlerin verimliliklerinin artırılması için gerekli olan grup davranışlarının akademik üretkenliğin desteklenmesi ve yükseltilmesi bağlamında yararlı olabileceği ortaya çıkarılmıştır.

## **Ana Tema 2: Bireysel Kapasite, Öz Yeterlilik ve Performansa Dayalı Liyakat**

**Ö1:** Çalışanları çok fazla seçme şansına sahip değiliz. Gelen öğrenci profilinden başlıyor bu durum; kişinin kabiliyeti, isteği, yaratılışı bu tür çalışma ortamına uygun mu değil mi gibi durumlara çok bakılmıyor dolayısıyla çoğu zaman iş bulma kurumu veya iş kapısı gibi görülüyor. Bu sebeplerden buraya bu tarz insanlar geliyor. Böyle olunca da bu çalışanlardan istediğin performansı veya sonucu alman çok mümkün olmuyor. Aslında mesleğe bu yaşam biçimine uygun olanları seçmek lazım. Eskiden öyleymiş, Türkiye'de bu sonradan bozuldu ve zorlama ile ancak bu kadar oluyor. Ben kendi çalışanlar için konuşuyorum. Ben zorlayarak bir ekip kurmuşum, bunu götürüyorum ama ekip mükemmel olur mu, sanmıyorum. **Ö1:** Her hocanın çalışanlarına ilişkin beklentileri yüksek olur, bu bağlamda benim de çalışanlara ilişkin beklentilerim yüksek. Ancak bizim bulunduğumuz şartlar öğrencilerin bize gelirken yetiştiği ortam, geçtiği süreçler, aldıkları eğitimler, üniversitenin bu bölümüne kaç puanla girdiğine kadar, bunların hepsi çalışanlara ilişkin beklentilerimizi etkiliyor. Dolayısıyla beklentilerimiz ister istemez onların seviyesine göre belirleniyoruz. Zaten genel anlamda gelen öğrenciye göre verdiğimiz eğitimin seviyesini her sene düşürmek durumunda kalıyoruz. Çünkü öğrenci, anlattığımızı anlamıyor. Çok daha iyi performanslı öğrenci gelse doğal olarak bizim bölüme çok daha farklı ve faydalı olacaktır. Örnek vermek gerekirse az önce dersten geldim, anlatıyorum ama çocuk anlamakta zorluk çekiyor. Ne gerek var buna, karşıma gelen öğrenci çok daha yüksek seviyede olmuş olsaydı onlar beni ben onları zorlasaydım daha güzel olmaz mıydı? **Ö1:** Hocamın benden beklentisinin yüksek olduğunu şuradan anlıyordum; yazın ve yöntemi verip git şu analizi yap ve getir derdi mesela. Ben çalışmalarını yaparken başımda nezaret etmeden verdiği işleri benim tamamlamamı beklerdi. Ben laboratuvara gidip o yöntemleri alıp deneye deneye yapıyordum. Yaptığım analizlerin çoğu da kendi modifiye ettiğim yöntemler olmuştur. Hocanın benden beklentisinin yüksek olması, verdiğim işi bu yapar mantığıyla hareket etmesinden belliydi. Verdiği işleri yaptığımı gördükçe benden beklentisi daha da yükseldi. Biz hala görüşürüz hocamla ve hocam bunu halen dile getirir. **Ö2:** Amirimiz bize bir görev verdiğinde bizim onu yapabileceğimize inanırdı. Bu bağlamda benden beklentileri vardı, bende bu beklentileri boşa çıkarmayacak şekilde performans sergiliyordum. Normal işler bazında konuşursak amirinizin sizden beklentisi yüksek olmazsa sizi çalıştırmaz, bizim meslek bazında böyle bir durumda sizi almaz bile çünkü amir sizden bu mesleğin gerektirdiği işlerin altından kalkabilecek özgüveni görmek istiyor. Bu bağlamda amirin sizden "çalışana bu işi verirsem bu performansı gösterir ve



bu işin altından kalkabilir” beklentisi var. Bu beklenti olmazsa zaten amir o yola girmez. Bu yola birlikte çıksanız bile belli bir süre sonra amirinizin beklentilerini karşılayamazsanız yolları ayırır ve sizi başka bir danışmana yönlendirir. Bizim meslek bazında söylüyorum bunları. **Ö3:** Doktora hocamın beklentisini tam olarak bilmiyorum ama genel anlamda beni beğenirdi. Ben daha lisans öğrencisiyken çok göz doldurmuştum, derslerim çok iyiydi, tespitlerim oluyordu, hocaları bazen zorlayabiliyordum ve ben daha yüksek lisansta öğrenciyken, hocalar kendi aralarında beni asistan olarak alma konusunda müzakere ediyorlardı. Ben eski Türk edebiyatını sevdiğim için çalışmak istediğim bir hocamın yanına gitmiştim. Oda bana aynen şunu ifade etmişti; ben falanca hocayla konuşum seni ben alacağım o hocayı razı ettim. Demek ki karşı tarafa bir anlamda güven vermiştim ve kafalarında bir imaj çizmiştim zaten bölümünde iyilerindendim. **Ö5:** Benim danışman hocamla zaten lisanstan gelen bir bağım var. Dolayısıyla hoca birazda olsa lisans okurken gösterdiğim başarıdan haberdardı. Ben dördüncü sınıftayken hoca Yardımcı Doçent olarak Van’a geldi. Benim dersime girdi, daha sonra bir gün beni yanına çağırdı ve not ortalamalarımına baktığını çok yüksek olduğunu ve bu kadar çalıştığıma göre bir hedefim olup olmadığını sordu. Ben hep akademiye düşündüğümü belirttim. Bu arada muhasebe alanında da iyiydim ve ilgiliydim derse öyle olunca hoca beni yönlendirdi, önümü açtı ve kendisiyle çalışmamı istedi. **Ö7:** Benim lisansüstü dönemimde tez konusundan itibaren sürecin tüm aşamalarına kadar ben tamamladım ama bunların hepsini sorunsuz olarak benim yapacağımı da biliyordu amirim. İlk olarak ders döneminde iyi performans sergilemiş olmam hocada olumlu bir izlenim oluşturdu, dolayısıyla liderimin benden beklentilerini yükseltti bu süreç. Daha sonraki süreçte tez yazma işini bana bıraktı hocam ve bende oturup bir sene içerisinde tezimi tamamlayıp önüne koyduğumda “tez bitti mi” diye sordu bana ben “bitti” diye cevap verdim, o zaman savunmaya girelim diye karşılık verdi bana ve doktora tez süreci toplam bir sene sürdü. **Ö7:** Öğrencinin kapasitesi ölçüsünde, mesela kimi öğrencilerimden beklentilerim yüksek oluyor ama bunun tersine kimi öğrencilerimden de beklentilerim düşük. Örneğin birazdan bir tanesi gelecek ve ben o öğrenciye doktora tezi nedir, yazın nedir daha bunları anlatacağım. Çünkü bu adam bulunduğu kademeye hakkıyla gelmemiş. **Ö7:** Kimi öğrencilerimden beklentilerim yüksek oluyor ama bunun tersine kimi öğrencilerimden de beklentilerim düşük. Bu duruma yol açan şey öğrencinin kendi çabası ve kapasitesi. **Ö10:** Yapıya baktığım zaman çok üst düzey beklentiler içerisine otomatikman giremiyorum yani kişinin yetenekleri, yapabilecekleri, kapasitesi doğrultusunda geçkeçi davranıp yapabilecekleri ölçüsünde bir beklenti içerisine giriyorum. Asistanlarda da liyakat meselesi ön plana çıkıyor. Bu ahbap çavuş ilişkisi, iyi çocuk ilişkisi, bizdendir, hemşerimdir, tanıdık gibi kriterler öne geçiyor ise bu sizin motivasyonunuzu azaltabiliyor. **Ö10:** Üniversiteye gelen öğrenci kalitesinin de sıkıntılı olması seni bu duruma iten başka faktörlerden bir tanesi. Ben kendim için söylemiyorum ama ben yüzde ikilik dilimde İstanbul Üniversitesi İktisat Bölümüne girmiştim, bugün aşağı yukarı neredeyse bir milyonuncu sıradaki insanlar bizim öğrencimiz oluyorlar. **Ö11:** Düşük

performans sergileyen arkadaşlar oluyor, tabii ki süreç içerisinde onların performanslarını yükseltmeye çalıştık ancak siz ne kadar performansı yükseltmeye çalışsanız da öğrencilerin kapasiteleri ve becerileri birbirinden farklı. Dolayısı ile hepsinde aynı performansı ortaya çıkaramıyorsunuz. **Ö11:** Yüksek lisans sürecini kendi üniversitemde yaptım, bölüm birincisi olduğum için doğal olarak bir beklenti vardı benden. Doktora sürecinde başka üniversiteye Van’dan gittiğimiz için normalde başta bizden beklentileri çok düşüktü. Ama ders süreci sonunda birçok hocadan olumlu geri dönüşler aldım. Mesela benim hiç unutmadığım bir hocam vardı, bizim iktisadi analiz yapımız, onun dersinde toplam üç kişiydik, birebir ders yapıyorduk, okumalar yapıp tartışıyorduk. O hocamıza bana “son yıllarda ders verdiğim en iyi doktora öğrencilerinden birisin” demişti. Çünkü hazırlanıp gidince derse bir de konuyla ilgili sorular olunca aklında iyi bir performans sergiliyordum. Tabi baştaki önyargılar yavaş yavaş kırıldı. **Ö12:** Bir çalışanın gelecekte mükemmel performans sergileyebilmesi için meslekte liyakatin olması şart. Ancak bizim ülkemizde yükseköğretimde bu gerçeklik göz ardı ediliyor. Akademisyen alımında liyakat ve ehliyet kriterlerinden ziyade referans kriterleri dikkate alınıyor. Kimi zamanda hiçbir liyakati olmayan insanlar akademisyenliğe alınabiliyor. Bu tarz insanların durumu sizi hayal kırıklığına uğrattıyor. Ama gerçekten liyakatli insanlar olduğu zaman, bu insanlarla çalışmak bile keyif veriyor. Benim asistanlarımla da ilgili böyle durumlar yaşandı. Ben asistanıma bir işi söyledikten üç gün sonra o iş önüme bitmiş olarak geliyor. Bazen de kimi çalışana iş söylüyorsunuz üç ay bekliyorsunuz sürekli bahane üretip duruyor. Liyakat kavramı eğitimle ilgili bir kriter değildir. Liyakati bir bütün olarak düşünmek lazım asistanımız olacak kişilerin bu alandan eğitim alması gerekir. Bu liyakatin şartlarından bir tanesi, en önemli şartlarından bir tanesi istekliliktir. Çalışanda bu işi yapabileme istekliliği var mı yok mu, bir diğeri bu işi yapabilecek özelliklere sahip olmasıdır. **Ö14:** Eğer bir gün bu ülkede liyakat esas alınırsa evet ama bu ülkede ahbap çavuş ilişkisi devam ederse zor görünüyor. Örnek veriyorum iyi bir dergide yayınlanmak koşulu ile ben kendi yüksek lisans öğrencimi en az bir sunum, en az bir poster ve en az bir yayınla mezun ediyorum. Bizim bölümde yüksek lisans öğrencisinin tezinden yayın çıkartan yok. Doktorada her birinden en az ikişer tane olmak üzere yayın (SCI İndekste yayın), poster ve sunum kendi şartımdır, benim öğrenciyi mezun etmek için. Bu bölümde doktora tezlerinden çıkarılacak makalelerin herhangi bir indeksli dergide yayınlanıp yayınlanamayacağı bile başlı başına ayrı bir sorun. **Ö14:** Akademik hayatıma ilk başladığım dönemlerde yüksekli ancak buraya gelen öğrenci profilini görünce yüksekli olamıyor bu beklentiler. Öğrenci profilinden kaynaklanan bir dezavantaj var. Bu bağlamda çok yüksek değil. **Ö15:** Bize son on yıldır öyle çok nitelikli öğrenci gelmiyor. Bunun bir sürü sebebi vardır tabii ki. Dolayısıyla bize elli defa kalburdan geçmiş öğrenciler geliyor. Bunların içerisinde de bazen gerçekten çok iyi öğrenciler çıkabiliyor. Fakat büyük çoğunluğu çok iyi öğrenciler olmuyor. Şimdi bu durum bizim gerçekten belimizi büküyor. Belimizi büküğü için lisans dönemi esnasında zaten çok fazla bir şey veremiyorsunuz öğrenciye, verdiğiniz de almıyor öğrenci. Yüksek lisans ve doktora aşamasına geçtiği zaman bu

öğrenciler sizin sorduğunuz soru çerçevesinde bize çalışan oluyor. Bu öğrenciler başlangıçtan itibaren çok nitelikli gelmedikleri için ve lisans esnasında da iyi yetişmedikleri için bir zincirin halkaları misali üst tarafa doğru sirayet ediyorlar. Dolayısıyla on tane öğrenciden bir veya iki tanesi gerçekten çok iyi oluyor. **Ö15:** Ben aşağı yukarı yirmi yıldır kamu sektöründe memur olarak çalışıyorum. Bu sürecin bir kısmı üniversitede, bir kısmı da başka kurumlarda oldu. Her iki dönem içinde konuşursam amirlerimin benden beklentileri yüksekti evet. Neden yüksekti? Milli eğitimde bir öğretmensiniz veya devletin herhangi bir kurumunda memursanız ve orada lisansüstü çalışmalarla ilgileniyorsanız hem amirlerinizin hem de diğer personellerin dikkatini çekersiniz. Siz bu durumda ister istemez çevrenizdeki diğer kişilerden daha farklı bir konuma oturtuluyorsunuz. Bir iş yapılacaksa siz öne çıkarılıyorsunuz, kurumda bir konu hakkında herhangi bir çerçeve oluşturulacaksa mutlaka sizin bilginize müracaat ediliyor. Bu manada hem lisans hem yüksek lisans ve doktora aşamalarında benim amirlerim bu konularda sürekli beni ön plana çıkarırlardı.

Araştırma kapsamında bireysel, örgütsel ve sektörel bileşenlere ilişkin keşfedilen ikinci tema *Bireysel Kapasite, Öz Yeterlilik ve Performansa Dayalı Liyakat*'tir. Bu tema bireysel, örgütsel ve sektörel süreçler bağlamda değerlendirilmelidir. Bireysel bileşenler kapsamında kişilerin öz yeterliliklerine ilişkin algılarını arttırarak akademik performanslarının arttırılabileceği ifade edilebilir. Ancak bu noktada kendini gerçekleştiren kehanetin performansının arttırılabilmesi için kişilerin bireysel çabalarının yanında öğretim görevlilerinin rehberliğine ihtiyaç duyduğunun da belirtilmesi gerekmektedir. Araştırmacılar öğretim çabasındaki artışın öğrencinin kendi bireysel kapasitesine ve öz yeterliliğine ilişkin algılarını da yükselttiğini belirtmektedirler. Bu temaya ait örgütsel ve sektörel bağlamda değerlendirilmesi gereken alt bileşen liyakat kavramıdır. Akademik bağlamda kendini gerçekleştiren kehanetin pozitif yönlü etkisinin kullanılabilmesinin altında yatan faktörlerden bir tanesinin liyakat kapsamındaki mesleki yeterlilikler olduğu anlaşılmaktadır. Akademik performans açısından bir bütün olarak düşünüldüğünde ast konumunda olacak kişilerin sorunlu eleme süreçlerinden sonra taşınması gereken önemli şartlardan birçoğunu taşımadığına dikkat çekilmelidir. Bu bağlamda akademik anlamda yüksek beklentilere sahip bir örgüt kültürü yaratmak için istihdam edilecek kişilerde aranması gereken özelliklerden biri liyakat olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu durumun sektörel çıktısı genel anlamdaki akademik performansın yükselişi olabilir. Bu tür uygulamalar akademik personelin kalitesini yükselteceğinden bu durumun genel olarak akademik yükselme ve ilerlemeye neden olabileceği ifade edilmelidir.

**Ana Tema3: Öğrenmeye Açık Olma ve Kendini Geliştirme Arzusu**

**Ö4:** Çalışanların gelecekte başarılı olacaklarına inanıyorum. Bu anlamda ben çalışanların ileride iyi performans sergileyip sergilemeyeceklerini yüzde yüz

meraklı olup olmamalarına bağlıyorum. Diyelim ki geldiğim kurumda on kişinin bitirme tezinin danışmanlığını yürütmüştüm ama bunların arasından iki veya üç tanesi gelip bir şeyler öğrenmek istemişti. Sürecin başında öğrencilerle çalışmaya başladığınızda ilk başta hiçbirini tanıımıyorsunuz. Hepsine eşit mesafede yaklaşıyorsunuz ama süreç ilerledikçe belki de onu artık bizim davranışlarımızdan mı sezinliyorlar bilemiyorum ama bir süre sonra birkaçı sorumluluğunu yerine getiriyor ve senden bir şeyler kapmaya çalışıyor. Ödevini ve ilerlediği aşamaları parça parça getirip size teslim ediyor. Bunun dışında diğer öğrencilerin performansının düşük olup olmasını hocadan aldıkları dönütlere bağlamıyorum. Tamamen onların merakıyla ilgili olduğunu düşünüyorum. **Ö5:** Bir doktora öğrencim için bunu söyleyebilirim. Meraklı ve ilgili olduğu için. Hatta bu öğrencim hiçbir getirisi olmamasına rağmen Erciş'e bir yüksekokula gidip muhasebe derslerine gönüllü olarak giriyor. Neden muhasebe derslerine girdiğini sorduğumda "hocam sadece kendimi geliştirmek için gidiyorum" diye cevap vermişti bana. Bilgileri nasıl aktarabildiğimi, öğrenciye ve sınıfa ne kadar hâkim olabildiğimi test edebilmek için Erciş'e gidip geldiğini söyledi. Sürekli kendini geliştirme derdinde bunu görebiliyorum. Makale istemişti benden ve "hocam bilmiyorum ne kadar yapabilirsem ama gerçekten uğraşmak istiyorum" demişti. Boş kaldıkça tembelleşip körelendiği için kendisini çalıştırmamı istedi. İlk deneyimi olacağı için ne kadarını başarabileceğimi bilmesem de çalışmak istiyorum demişti. **Ö11:** İmkân sağlanırsa eğer, iyi performans sergileyecek çalışanlarım var. Hepsini için söyleyemem ama birkaç tanesi o performansı sergileyecek düzeydedir. Meraklı ve öğrenmeye açıklar. **Ö15:** Akademi zaten merakla başlıyor. Bilim merak olmadan olmuyor, merak beraberinde ilgiyi de getiriyor. Siz bu durumda ister istemez çevrenizdeki diğer kişilerden daha farklı bir konuma oturtuluyorsunuz. Bir iş yapılacaksa siz öne çıkarılıyorsunuz, kurumda bir konu hakkında herhangi bir çerçeve oluşturulacaksa mutlaka sizin bilginize müracaat ediliyor. Bu manada hem lisans hem yüksek lisans ve doktora aşamalarında benim amirlerim bu konularda sürekli beni ön plana çıkarırlardı.

Bu temayı kapsayan bileşenlerin bireysel ve örgütsel olduğu tespit edilmiştir. Buna göre akademik gelişim süreçleri içerisinde kendini gerçekleştiren kehanetin pozitif yönlü etkisinden yararlanmak için bu süreçlere kabul edilen kişilerin bu tür bireysel özelliklerinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Ancak genel tartışmalar göstermektedirler ki öğrenmeye açık olma ve kendini geliştirme arzusu gibi motivasyon kaynakları ülkemizde bilimsel üretkenliği olumsuz anlamda etkileyen; destek ve teşvik eksikliği, motivasyon eksikliği, zaman yetersizliği ve kurumlardaki araştırma kültürü eksikliği gibi birçok faktörden olumsuz anlamda etkilenmektedir. Araştırmacılar 2013 yılında gerçekleştirdikleri araştırma kapsamında akademisyenlerin bilimsel araştırmalar konusunda çok fazla desteklenmediği ortaya çıkartılmıştır. Sonuçlar bu konuda desteklenmeyen akademisyenlerin motivasyonlarının kırıldığını göstermektedir. Araştırmacılar bilimsel üretkenliğin yükseltilmesi için

gerekli olan araştırma kültürünün yetersizliğinden bahsetmişlerdir (Mengi & Schreglmann, 2013). Benzer biçimde bir başka araştırma kapsamında mevcut akademik atama kriterlerinin uluslararası akademik anlayıştan uzak, nitelikli yayın üretilmesinin önünde engel teşkil eden ve yayın sayısını yükseltmeye çalışan bir akademik topluluk ürettiği ifade edilmiştir. Diğer ülkelerdeki işleyiş ile Türkiye'deki işleyişi karşılaştıran bu araştırma, Türkiye'deki akademisyenlerin için yayın sayısının önemli olması dolayısıyla tek bir konuya odaklanamadıkları ve kendi bölümlerinden farklı alanlarda yayın yapmaya çalışarak yayın sayılarını arttırmaya çalıştıklarını belirtmiştir (Arslan, 2017, s. 34). Görüşmeler sonucunda ortaya çıkan durum örgütsel bağlamda akademik personelin araştırma standartlarının yükseltilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Buna göre nitelikli yayınlar yapmak için kişiler desteklenmeli ve buna ayrılan finansal kaynakların artırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Araştırmacılar akademisyenler daha nitelikli konu ve araştırmalar üzerine eğilmektense kısa zamanda fazla yayın yapmaya odaklandıkları ifade etmektedirler. Güncel doçentlik kriterlerinin ülkemizdeki akademik seviyeyi yükseltmek amacıyla belirlendiği açıktır ancak sürecin bu yönde ilerlemediği gözlemlenebilir. Özellikle dikkat çekilmelidir ki akademik kariyerlerinin başında genç, istekli ve dinamik kişilerin hedef ve enerjileri karşılıklarına çıkan birçok unsur tarafından tüketilmektedir. Bunlardan bazıları araştırmaya katılan akademisyenlerinde ifade ettiği gibi bürokratik süreçler bazıları ise kendini geliştirmeye izin vermeyen akademik iklimle ilgilidir.

#### **Ana Tema 4: İşsizlik ve Amaç Noksanlığı**

**Ö2:** Benim beklentilerin karşılanmaması ve bu performans düşüklüğü ile ilgili olarak özellikle yüksek lisans süreçlerinde öğrencinin tabiri caizse "iş olsun" diye giriş yaptığını söyleyebilirim. "Buda dursun bir köşede ilerde bir işimiz yarar" mantığıyla bakıyorlar olaya yoksa akademik amaçlı olarak "bizim bu sürecin çıktılarını elde etmemiz lazım" mantığıyla bakmıyorlar olaya. Amaçlar bu şekilde olunca bu işe verdikleri önem ve zamanda haliyle azalmış oluyor. Başka bir gruptan bahsedecek olursak onlarda işsiz olanlar. Bunlarda iş bulana kadar yüksek lisans yapma telaşında olanlar. Dolayısıyla her ikisinden de yeterli performansı alamıyorsunuz. **Ö5:** Lisansüstü eğitim görmek isteyen öğrencilerin bu işin olarak tam olarak bilincinde olmadıklarını gözlemliyorum. Yüksek lisans yapıp "bunuda denemiş olayım" kafasıyla geliyorlar buraya. Bunun tam tersine akademide kalmak amacıyla lisansüstü eğitimini tamamlamaya gelen ama yine de performansı kötü olan öğrencilerde var. Bu bağlamda meraklı ve ilgili olduklarından değil sadece "buradan bir meslek sahibi olabilir miyiz" mantığıyla bu yola giriyorlar. **Ö10:** Çok itibarlı olan bir yaşam biçimi olan akademisyenlikte artık iş beklentisi ile yani herhangi bir kamu kurumundan farklı değilmiş gibi bir anlayışla geliyorlar buraya lisansüstü öğrenciler. Bu sebeple kalite düşebiliyor.

Temaya ilişkin bileşenlerin bireysel ve sektörel olduğu ifade edilmelidir. Bu çerçevede temaya ilişkin çıktılar yüksek öğrenime ilişkin kişisel sebeplerden kaynaklanmakta ve sektörel sonuçlar yaratmaktadır. Kişilerin yükseköğrenime ilişkin algıları akademik kariyerin taşıdığı anlam ve öneme ilişkin unsurlardan farklılaşmaktadır. Yüksek öğrenim süreçlerinde bulunan veya bulunmak isteyen kişilerin profilinin düşmesinin sonucu olarak nitelikli akademik personel yetiştirilmesi zorlaşmaktadır. Dolayısıyla araştırmacılar yükseköğrenimin bireyler için bir iş kapısı olmasından ziyade nitelikli çalışmalar yapıp nitelikli bilgi üretecek insanların tercih ettiği bir eğitim faaliyetine dönüşmesi gerektiğini vurgulamışlardır (Turan, 2019, s. 1242). Araştırmanın sonuçları ışığında belirtilebilir ki yükseköğrenime ilişkin akademik gereklilikler şekillendirilirken kişilerin yükseköğrenim görmeye ilişkin niyetleri çoğu zaman göz ardı edilmekte belki de hiç sorgulanmamaktadır. Bu bağlamda kişilerin ihtiyaçlarına ve amaçlarına yönelik daha esnek yükseköğrenim programlarının tasarlanması kişisel gelişim, sektörel ihtiyaçlar ve nitelikli insan kaynaklarının yetiştirilmesi açısından önemlidir.

#### **Ana Tema5: Nepotizm**

**Ö3:** Çok gayretli çalışkan genç yaşında güzel işler başaran pek çok kişinin ya elinden tutulmadığı için ya da kadrosu geciktirildiği için bu kişiler bir süre sonra küsmeye başlıyorlar ve motivasyonlarının kırıldığını görüyorum. Akademik akademiyle yol aldıklarına dair inançları azalıyor. Aslında ülkemize ve milletimize büyük zarar veriyoruz bence. Akademik başarının karşılığının yüzde yüz alınması gerekirdi ama bu oranda alınmıyor bazen yüzde yirmi bazen de yüzde elli belki alınabiliyor ama asla beklenen çıtada değil. Hele bazılarının bireysel farklılıkları varsa ya da duygusallıkları yoğunsa adam çabuk kırılıp küsebiliyor. Bir de genç yaşta oluyor bu düşünün bir ideali var o kişinin. Genç adam öyle giderse zaten çok daha güzel çalışmalar yapacak, marifet iltifata tabidir ya da müşterisiz mal zayıdır hesabı. Bu sanat içinde böyle bilim içinde böyledir. Politik görüşlerde böyle durumlarda belirleyici oluyor, eskiden beri, bu üniversitenin kuruluşundan beri bu hikayeleri duyuyoruz halende bana göre bir şekilde devam ediyor. Bu bağlamda kişilerin ilerlemesine engel olunabiliyor ya da yeterince destek olunamıyor, engel olmasalar da destek olmayabiliyorlar. **Ö11:** İmkân sağlanırsa eğer, iyi performans sergileyecek çalışanlarım var. Hepsini söyleyemem ama birkaç tanesi o performansı sergileyecek düzeydedir. Bahsettiğim arkadaşlara imkân verilirse güzel şeyler üretebilecek arkadaşlar bunlar. İmkândan kastım kadro almaları veya maddi olarak rahata ermeleridir. Kadro veya maddi problemlerini çözemezsen adamı bir ömür burada tutamazsınız. Bu arkadaşlar bu mesleği istedikleri için, donanım katıyorlar kendilerine ve kendilerini geliştiriyorlar. **Ö14:** Buradan bir hocanın mezun ettiği doktora öğrencisi ile benim mezun ettiğim doktora öğrencisi ile aynı anda bu üniversitenin kadrosuna başvursun, benimkinin toplayacağı puan çok daha yüksek

olacak onun öğrencisinden ama ben iddia ediyorum ki onun öğrencisi alınacaktır. Çalışanlarım gelecekte iyi performans sergiler ve iyi yerlere gelirler mi? Eğer liyakat açısından düşünüyorsan yeterli olduklarını düşünüyorum. Yani bir doktora öğrencisinin iki tane indeks yayını varsa, konferansı, poster ve tam metinli sunumu varsa yetmesi lazım. Bu şartlarla herhangi bir yere başvurabilmesi lazım ama günümüz Türkiye'sinde ne bizim üniversite için ne başka bir üniversite için tanıdığın olmazsa kadro bulman zor.

Bu temaya ilişkin çıkarılması gereken en önemli sonuç akademik personelin nepotizm uygulamalarına karşı geliştirdikleri tutum ve davranışlardır. Bu tür uygulamalar akademik personellerin bireysel performansları üzerinde olumsuz etkiler yaratmakta dolayısıyla örgütsel verimlilik ve üretkenliği azaltmakta ve sektörel bağlamdaki kaliteyi düşürmektedir. Dolayısıyla akademik bağlamda pozitif yönlü bir kendini gerçekleştiren kehanet etkisi yaratılmasının bu tür uygulamaların önüne geçmekle mümkün olacağı ifade edilmiştir. Kayırmacılık doğunun toplumsal yapısı ve kültürü açısından değerlendirildiğinde coğrafya, kültür ve siyaset gibi kavramların kayırmacılığın akademik camiada biçimlenmesinde etkileyici unsurlar oldukları dile getirilmiştir. Bireysel Kapasite, Öz Yeterlilik ve Performansa Dayalı Liyakat temasının kapsamında bahsedildiği gibi akademik anlamda öne çıkarılması gereken kavramlar nitelik ve liyakat kavramlarıdır. Nitelik ve liyakati temel almayan ve teşvik etmeyen akademik sistemler ilerlemenin önündeki büyük engellerden biri olduğu ifade edilmektedir. Bu bağlamda tür unsurlara önem verilmeden yalnızca yapısal reformlar vasıtasıyla akademik ilerleme ve performansın yükselmesini beklemek gerçekçi değildir. Katılımcılar yüksek beklentiler içerisinde olunan ve başarılı olmaları beklenen birçok astın elinden tutulmadığı, kadrosu geciktirildiği veya engel bulunduğu için bir süre sonra küsmeye başladıkları ve motivasyonlarının kırıldığından bahsetmektedirler. İmkân sağlanması ve kadro verilmesi durumunda yüksek performans gösterecek astlarının var olduğunu belirtmektedir. Astlarının gelecekte iyi performans sergilemelerinin liyakatin esas alınması durumunda mümkün olacağı vurgulanması gereken bir bulgudur.

#### **Ana Tema6: Akademisyen Olma Arzusu**

**Ö6:** Hocaların bana ilişkin beklentilerinin yüksek olmasının temel sebebi benim ilerde hoca olacağım belliydi. Başka bir alternatif yoktu bu sebeple "sen akademisyensin, sen dersi verecek kişisin ve bundan dolayı bunları bilmek zorundasın" diye bakılıyordu olaya. Bu sebeple benden beklentileri her türlü yüksek olmak zorunda idi. Bu kişiye özel bir şey değildi, meslekle ilgili idi. **Ö9:** Hocamın da benden beklentisi yüksekti çünkü aynı zamanda bir üniversitede araştırma görevlisiyim ve lisansüstü eğitim aldığım üniversiteye git gel yapıyordum. Bana söylediği şeydi hocamın; "sen bu işin içerisinde sin ve sen en iyisini yapmak durumundasın". Bu sebeple yüksek bir beklenti içerisindeydi hocam. İşin içinden olduğumu, bu işlerde zorlanmayacağımı, işi çok kolay yapabileceğimi bunun zaten benim mesleğim olduğunu bana çok

hissettiği için bende o özgüvenle daha sıkı ve iyi çalışıyordum. Hocamın benim için çizdiği resme oturabilmek için daha çok gayret gösteriyordum. Görüşmelerimizde kendimi daha iyi hazırlamaya çalışıyordum.

Literatür bulgularıyla araştırmaları ve araştırma bulguları kapsamında ortaya çıkan temanın kesişim noktası üstlerin astlarına karşı oluşturdukları beklentilerin sonunda astların performanslarını etkiliyor olmasıdır. Buna göre katılımcılar üstlerinin kendilerine karşı yüksek beklenti içerisinde olmalarının asıl sebebinin akademisyenlik mesleğini icra edecek olmaları olduğunu ifade etmişlerdir. Bahsedilen bulgu kapsamında örneklemedeki bütün hocalar kendi asistanları için aynı beklenti düzeyi içerisinde olduklarını ifade etmek yanlış olacaktır. Ancak kendini gerçekleştiren kehanetle ilgili yapılan araştırmaların ortak noktası bir inanç veya beklentinin kişinin inanç ve beklentiyi doğrulayacak şekilde davranacağı üzerine kuruludur. Bu noktada belirtilmelidir ki beklenti sürecine ilişkin araştırmanın ortaya koyduğu bulgu akademisyenliğin kendi doğasına ilişkin olabilir. Yani akademik amirlerin bu mesleği icra etmek isteyenlere karşı öncelikli yaklaşımı yüksek performans göstermek zorunda olduklarıdır. Ancak bu durumun her zaman böyle işlemediği ortaya çıkan diğer araştırma bulguları vasıtasıyla gözlemlenebilir. Bu bağlamda akademik anlamda yüksek performans göstermenin tek kriterinin mesleğin kendi doğasına ilişkin olduğunu iddia etmek çok iyimser bir yaklaşım olacaktır. Tabii ki akademik kariyer yapmak yüksek uğraşlar gerektiren aktiviteler içermektedir. Ancak araştırma kapsamında kişilerin motivasyonlarını, bilimsel merak ve arzularını, kendilerini geliştirme isteklerini, bireysel kapasitelerine ve öz yeterliliklerine ait kişisel inançlarını ve amirlerinin kendilerine ilişkin algılarını etkileyen birden çok faktör olduğu tespit edilmiş ve tartışılmıştır.

#### **Ana Tema7: Şımarma İhtimali**

**Ö7:** Burada bahsettiğim övgü genelde öğrenciyle birebir ilişkimiz dâhilinde dile getirdiğim şeyler değil. Öğrencileri motive etmek amacıyla yüzüne karşı pek ifade etmişliğim yoktur. Böyle şeyleri ancak başka ortamlarda hem överim hem de örnek gösteririm. Çünkü insanlar bu tür övgüleri işittikleri zaman şımarabilirler. Aslında zaman zaman bilinçli biri motive edilmeye ihtiyaç duyar. Bu bağlamda insanlar motive edildiği zaman daha fazla çalışabilir ama karakteri buna müsait değilse o zaman bu kişinin şımarmasına neden olabilir. Aslında şımarır diye değil ama yeri geldikçe motive etmek daha doğru geliyor. **Ö12:** Tabi bu çalışanın profiline göre değişiyor. Yani biz çalışanlarımızı hangi durumlarda nasıl motive edeceğimizi bilmek zorundayız. Bazı çalışanların yüzüne onları övdüğünüz zaman belki bir müddet sonra bu durumu şımarıklığa vurabilir. Bunu daha önce yaşadık. Bazende başkalarının yanında dâhil onları motive etmek amacıyla övüyorsunuz. Bu durum o çalışana daha çok gayrete getiriyor. Yani bu durum kişiye göre değişiyor. Bazen yüzüne bazen ise arkasından çalışanınızı övdüğünüz olur. Bunu bilinçli olarak yaptığımız dahi oluyor. Doğrudan

yüzüne söylemek yerine bir arkadaşına onun başarısından bahsetmek onu övmek arkadaşları tarafından ona iletiliyor. Bu onu ciddi anlamda hem motive diyor hem de onore ediyor. Yani "benim hocam başkalarının yanında benim başarımdan bahsetmiş" diye düşünmesi onu çok mutlu eder. Bu bağlamda ben çalışanlarımı överim çünkü bir motivasyon aracıdır bu. **Ö15:** Aslında çok övmem, övmekten kastım övgüleri kişinin yüzüne karşı söylemek değil. Yani mesela x kişisi bugün benim öğrencim, ben bir başkası ile görüştüğüm zaman onunla ilgili gereken her şeyi söylerim, onun bütün haklarını savunurum ama asla yüzüne "sen şöyle iyisin sen böyle iyisin" gibi ifadeler kullanmam. Neden kullanmam bizim biraz toplumumuz bu konuda sıkıntılı, kişiyi ön plana çıkardığınızda kişi açısından egoyu yönetmek zorlaşabiliyor bazen.

Bailey (2020) öğrencilerin içinde buldukları toplulukların kültürleri çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Katılımcılar doğudaki yaşam kültürünün kurallardan çok duygusallığı öne çıkardığını bu durumun kişileri tembelleği ve verimsizliği sevk ettiğini ifade etmişlerdir. Batı kültürlerinde kurumsal yapı ve kuralların öne çıktığı vurgulanırken bu durumun kişileri ister istemez disiplin verdiği belirtilmiştir. Bu tema kapsamında ortaya çıkan olgu kişilerin bireysel özellikleri çerçevesinde değerlendirilmelidir. Bu duruma yol açan psikolojik veya sosyolojik unsurlar bizim çalışmamızın uzmanlık alanına girmemektedir. Ancak örgütlerin yönetsel süreçleri açısından temel meselelerden bir tanesi farklı kültürel geçmiş, bireysel özellik ve hedeflere sahip olan kişilerin ortak amaçlar doğrultusunda çalışmasının sağlanmasıdır. Araştırmacılar kişilerin örgütsel hedefler doğrultusunda yönlendirilebilmesinin kendini gerçekleştiren kehanetin pozitif yönü etkileri ile sağlanabileceğini ve bu etkilerin yönetsel tüm süreçlere uygulanması gerektiğini belirtmektedirler. Bu bağlamda bireysel özellikleri her ne olursa olsun kişilerin bir amaç doğrultusunda hareket etmesini sağlamak amacıyla beklentilerin olumlu gücünün kullanılması gerektiği ifade edilmektedir.

#### **Ana Tema8: Yaş**

**Ö3:** Otuzlu yaşlarda insan çok şey istiyor ve düşünüyor, yıllar geçtikçe yaş ilerledikçe performansınız düşüyor. Otuzlu ve yirmili yaşlarımda daha yüksekti bu beklentiler. Mesela Arapça, Farsça ve İngilizce öğrenmek istiyordum, Amerika'ya gitmek istiyordum veya Türkiye'de iyi bir üniversiteye geçmek istiyordum. Şu çalışmayı yapsam nasıl olur falan gibi beklentilerim vardı zaman içerisinde, bunlar azaldı. Yıllara bağlı olarak bazı şeyleri elde edememek ya da geç kalmak ya da zamanı doğru yönetememek herhalde beklentileri değiştiriyor. **Ö6:** Otuzlu yaşlardaki beklentilerle kırklı yaşlardaki beklentiler birbirinden farklı oluyor. Akademik anlamda senin beklentilerine uygun arkadaş çevresi edinmen lazım mesela ama bunu her yerde bulamıyorsun. Böyle bir ortam bulman lazım, beni güçlendirecek akademik ortamı ben burada bulamadım. Şark dediğimiz hayat Ortadoğu yaşam kültürü, kurallardan çok insani ilişkileri ön plana çıkartıyor. Kuralsızlık, kayırmacılık, duygusallık gibi unsurların ön

plana çıktığı kültür bizi tembelleğe ve verimsizliğe sürükledi. Batıda birey, kurum, yapı ve kural önemlidir orda sizi disipline eden bir mekanizma var. Bir de şunu belirtmek istiyorum aile sahibi olduktan sonra sorumluluk artıyor. Çocukların ve eşinin beklentileri, onlara ayırman gerek zaman bunların hepsi senin beklentilerini düşürüyor. **Ö11:** Kendime ilişkin beklentilerim yüksekti ama gün geçtikçe düştü. Yani birinci faktör yaş ilerledikçe düştü mesela lisanstayken hep kendime Dünya'nın en iyi iktisatçısı olacağımı söylüyordum. Tabi yaş ilerleyip aile çoluk çocuk için içerisine girince seni bağlayan şeyler arttıkça bu sefer hedefleri aşağıya çekiyorsun. Bir de çalıştığın ortam senin hedeflerini yontuyor. Daha idealist ve rekabetçi ortamlar hedefleri büyütürken daha durağan ve kendini besleyemediğin ortamlar hedefleri küçültüyor. Dolayısıyla örneğin doktora sürecinde Ankara'da araştırma görevlisiyken sahip olduğum hedeflere şimdi Van'da profesörken sahip olamıyorum ve orada gördüğüm saygınlığı burada da göremiyorum.

Selçuk vd. yüksek öğrenim yapma amaçlarına ilişkin gerçekleştirdikleri nitel araştırma öğrencilerin yaşlarının ilerlemesinin yüksek öğrenim görmeye ilişkin kısıtlayıcı bir faktör olduğuna ortaya koymaktadır (Selçuk vd., 2016, s. 595). Eden (1992) yılında öz beklenti, efor ve başarı üçgeni ismiyle Galatea etkisini tanımlamıştır. Bu çalışma çerçevesinde dikkat çekilmesi gereken unsur efordur. Buna göre kişilerin kendini gerçekleştiren kehanete ilişkin süreçlerin yaratılmasında sergileyecekleri efor belirleyici unsurlardan bir tanesidir. Kendilerine ilişkin yüksek beklentileri algılayan ve içselleştiren astlar ellerinden gelen en yüksek performansı sergilemek için çabalamalıdır. Araştırma bulguları kapsamında ortaya çıkan yaş teması kişilerin kendini gerçekleştiren kehanetin etkisini yaratabilmeleri açısından önem teşkil etmektedir. Buna göre mesleki seçim kriterlerinden bir tanesinin kişilerin yaşlarına ilişkin olabileceğine dikkat çekilmelidir. Keşfedilen bu kapsamda ortaya çıkan başka bir bulgu kendilerini geliştirmeye izin vermeyen akademik ortamlarla ilgilidir. Bu ifadeyle bağlantılı bulgular ortaya koyan bir başka araştırma 2013 yılında gerçekleştirilmiştir. Buna göre Mengi ve Schreglmann (2013) bilimsel üretkenliğin yükseltilmesi için gerekli olan araştırma kültürünün yetersizliklerinden bahsetmişlerdir. Ortaya çıkan durum daha önceki bulgular çerçevesinde tartışıldığı gibi örgütsel bağlamda akademik personelin araştırma standartlarının yükseltilmesi ve akademik araştırma kültürünün yükseltilmesi ilişkin çalışmalar yapılması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

#### **Sonuç**

Çalışmada bulgularanan temalar katılımcılardan alınan cevapların kesişimleri doğrultusunda en fazladan en aza doğru; sorumluluk ve performans bilinci (11 kişi), bireysel kapasite, öz yeterlilik ve performans dayalı liyakat (10 kişi), öğrenmeye açık olma ve kendini geliştirme arzusu (4 kişi), işsizlik ve amaç noksanlığı (3 kişi), nepotizm (3 kişi), şımarma ihtimali (3 kişi), yaş (3 kişi) ve akademisyen olma arzusu (2 kişi) şeklinde sıralanmaktadır.

Yazında yer alan çalışmalar incelendiğinde Eden'in 1990 yılında kendini gerçekleştiren kehanetin gruplar üzerindeki etkisi hakkındaki incelemeleri (Kierein ve Gold, 2000: 917) sonucunda örgütsel geliştirme yöntemleri kapsamında kendini gerçekleştiren kehanetten yararlanılmaya başlanmış ve kendini gerçekleştiren kehanet sürecinde liderlik yaklaşımı örgütsel uygulamalarda kullanılmıştır. Eden'in bu araştırması kapsamında ortaya koyduğu modelde yönetici beklentileri, liderlik, çalışanların öz beklentisi, efor ve başarı gibi kavramları içerdiği görülmektedir (Eden, 1990, s.70; McNatt, 2000, s. 315). Nitekim Martínez ve arkadaşlarının gerçekleştirdikleri araştırma kapsamında yüksek beklenti etkisinin grup içi olumlu davranışları tetiklediği gözlemlenmiştir (Martínez ve ark., 2020). Yine McGregor'un Y Teorisi kapsamında tasvir edilen lider davranışlarının grup üyelerinin örgütsel süreçlere katılımını teşvik ettiği ve gruptaki kişilerin motivasyon ve yaratıcılıklarını arttırdığı ifade edilmiştir (Hattangadi, 2015, s. 21). Eden ve Zuk kendini gerçekleştiren kehanet ile birlikte yükselen beklentilerin örgütsel ortamlarda dışlanma olasılığını ve karşılaşılan eleştiri düzeylerini azalttığı, yüksek düzeylerde sosyal destek sağlanmasına neden olacak bir iletişim dili geliştirilmesine katkı sağladığını bulgulamışlardır. Eden ve Zuk, öz yeterliliğin artırılmasıyla deniz tutmasının azaldığı ve kişisel performansların yükseldiğine dair çalışmayı 1995 yılında gerçekleştirmişlerdir (Eden ve Zuk, 1995). Benzer şekilde öz yeterliliğin artırılması ile kişisel performans arasındaki olumlu ilişkiyi ortaya koyan araştırmaların benzerleri Reynolds (2000), Chen ve Klimoski (2003), Manata (2012) tarafından gerçekleştirilmiştir. Cipriani ve Makris (2006) lider beklentilerinin öz beklentiler ve performansın artırılması yönünde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Eden (1984, s. 67-68) de kendini gerçekleştiren kehanete dair etkilerin eğitim ve yönetim alanlarında gözlemlenebileceğini ifade ederken yüksek beklentilerin yüksek öz beklentiler ve yüksek performansa yol açtığını ifade etmiştir. McNatt (2000, s. 314-315) de benzer şekilde yüksek beklentilerin yüksek öz beklenti ve performansa yol açtığını belirtirken bu süreç kapsamındaki önemli noktalardan bir tanesinin liderin çalışanın yeteneğine olan inancı olduğunu dile getirmiştir. Gündüzalp ve Özan (2019) üstün yüksek beklentileri ile çalışanların yetenekleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Bu bağlamda araştırmacılar konuya farklı bir noktadan temas ederek lider beklentileri ile çalışanın yetenekleri arasında doğrusal bir ilişkinin var olduğunu belirtmişlerdir. Vroom ise kişilerin kendi kapasitelerine ilişkin yüksek beklentilerinin yüksek performans sergilemelerine neden olduğunu ifade etmiştir (Lee, 2007, s.789-790). Demirtaş (2004, s. 48) öğretmenlerin öğretim çabalarını arttırmasının nedenlerinden bir tanesinin öğrencilerin öğrenme kapasitesine ilişkin algılarının artışıdan kaynaklandığını dile getirmiştir. Eden (1992, s. 290-291) kendini gerçekleştiren kehanet kapsamında geliştirdiği modelin kalbini liderliğin öz beklenti üzerindeki etkisini simgeleyen bağlantının oluşturduğunu dile getirmiştir. Reynolds (2000) geliştirdiği model kapsamında liderin beklentilerinin öz beklentiden ziyade öz yeterliliği arttırdığını ileri sürerek kendini gerçekleştiren kehanet sürecine ilişkin geliştirilen modele farklı bir değişken

eklemiştir. Karakowsky vd. (2012, s. 591-593) liderin beklentisinin çalışanın öz beklentisini arttırmasına ilişkin sürecin çalışanın liderine ilişkin algısına bağımlı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Konuya ilişkin örnekler çoğaltılabileceği gibi Oz ve Eden (1994), Stoicescu ve Ghinea (2013), Wang ve Lin (2014), Yücel (2013), Alkan (2019) ve daha birçok araştırma yüksek yönetici beklentilerinin çalışanların performansını yükselttiği noktasında hemfikirlerdir.

Özü itibarı ile yazında yer alan tüm çalışmaların ortak noktası; kendini gerçekleştiren kehanet sürecinde liderlerin yüksek beklentilerinin çalışanların öz beklentilerini, öz yeterliliklerini, örgütte katılımını, çabalarını, başarısını ve performansını arttırmasıdır. Yani çalışmaların ortak bulguladığı model; liderlerin beklentilerinin artmasıyla önce çalışanların öz yeterliliklerinin artması ve nihayetinde çalışanların performanslarının artması şeklindedir. Çalışmanın bulguları arasında yer alan öz yeterlilik ve performansla ilgili temalar, yapılan çalışmaların bulguları ile birebir örtüşmektedir. Kendini gerçekleştiren kehanetin başlangıç noktası elbette liderlerin yüksek beklentileridir. Fakat bu çalışma bulgularının, yazında yer alan bulgulara sağlayacağı nihai katkı; bu sürecin astların öz beklentilerini, öz yeterliliklerini ve performanslarını artırmasının hemen öncesinde yer alan aşamaların ortaya çıkartılmaya çalışılmasıdır. Bu aşamalar araştırmamız kapsamında akademik bağlamda ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır. Buna göre çalışanların performanslarının öğrenmeye açık olmalarına, kendini geliştirme arzusu taşımalarına, sorumluluk ve performans bilincine sahip olmalarına bağlı olduğunu ve bu özelliklere sahip çalışanların liyakat gereği görevlendirmelerinin gerekli olduğu belirtilmelidir. Araştırma bulguları ışığında dikkat edilmesi gereken diğer hususlar şu şekilde özetlenebilir. İşsizlikten kaçmak için ya da akademik kariyer hedefleri olmayan (ya da eksik olan), kişilerin yükseköğrenime ilişkin algıları akademik kariyerin taşıdığı anlam ve öneme ilişkin unsurlardan farklılaşmaktadır. Bu durum nitelikli akademik personel yetiştirilmesi zorlaşmaktadır. Nepotizm akademik personellerin bireysel performansları üzerinde olumsuz etkiler yaratmakta dolayısıyla örgütsel verimlilik ve üretkenliği azaltması sektörel bağlamdaki kaliteyi düşürmektedir. Özellikle belirtilmesi gereken son husus, yine bu çalışmanın bulguları ile ilgilidir. Bulgular arasında en beklenilmeyen nokta, en çok bulunması gereken temanın çalışmada en az bulunmasıdır. Buna göre akademisyenlik mesleğini icra etmek isteyen kişilerde bulunması beklenen en önemli motivasyon kaynağının akademik kariyere karşı duyulan ilgi ve itibardan kaynaklanması gerektiğine inanılmaktadır. Fakat bu araştırma özelinde bulgular arasında en az katılımcı ile bulguların tema; akademisyen olma arzusu olarak ortaya çıkmıştır. Bu bulgunun sonraki çalışmalarda özellikle ele alınması zaruri olarak görülmektedir. Gelecekte yapılacak çalışmalar için sunulması gereken öneriler arasında; kendini gerçekleştiren kehaneti yaratan sebeplere, süreçlere ve sonuçlara dair farklı detayların bulgulanabilmesi açısından anlatı, etnografi, odak grup ve kuramlaştırma gibi farklı nitel desenli çalışmaların yapılması gelmektedir. Böylelikle kendini gerçekleştiren kehanetin akademisyenlerde hangi sebep, süreç ve sonuçlara vesile olduğu daha net biçimde anlaşılabilir.

## Extended Abstract

### Introduction

People often react more strongly to how they perceive conditions and the meanings they attribute to these perceptions rather than the situations they find themselves in. This shows that behaviors are determined by these perceptions and their interpretations rather than the actual conditions (Stoicescu & Ghinea, 2013, p. 700). The self-fulfilling prophecy theory tries to explain how others' expectations about us affect our self-concept and behavior. The verbal and non-verbal messages and behaviors we receive from important people in our lives affect our self-concept and determine our behavior. This concept can also be used as a management tool to increase employee confidence and motivation, as well as increase employee productivity and performance (Chirayath, Lalgem, & George, 2009, p. 125). Research on self-fulfilling prophecy in the fields of education, private sector, and social sectors suggests that people develop and exhibit behaviors in accordance with expectations about themselves, thus increasing the likelihood of expectations coming true (Adityawarman & Rositawati, 2019, p. 481).

In this study, in this context, interviews were conducted with the academic staff of Van Yüzüncü Yıl University, questions were asked about self-fulfilling prophecy, and in this way, detailed information was tried to be obtained. In the studies on self-fulfilling prophecy in academics (perhaps because the number of studies is small and mostly quantitative), the fact that the processes related to the details of the concept are not sufficiently included and that (sub)themes related to new causes and consequences related to the concept have not been discovered is among the intentions of this research. In this respect, it should be noted that the main purpose of the study is to reveal the details of the causes, processes and consequences of the self-fulfilling prophecy in the academic community. However, it is hoped that the new themes discovered within the scope of the study will add depth to the subject.

### Materials and Methods

One of the most important advantages of qualitative analysis is the identification of the unique aspects of the interviewee's narratives (Özcan & Sarıcı Bulut, 2012, p. 316). With this method, the researcher can focus on the subject, feature and direction that the interviewee draws attention to (De Vos, Strydom, & Fouche, 2011; Creswell, 2009). In this context, the aim of the qualitative researcher is to intuit the intuitive reporting of the interviewee specific to his/her world (Terre Blanche, Durrheim, & Painter, 2006). Within the scope of the analysis, the statements that emerge as a result of the interview are transcribed. Understanding the contexts underlying these statements requires interpretation. As a result of interpretation, the statements are coded as

themes and sub-themes. In the final stage of the process, new insights are revealed within the scope of the interpretations to be extracted from the whole text (Severinsson, 2003, p. 60). While evaluating experiences in qualitative research studies, the aim is to reveal the reasons underlying these experiences through experiences (Onat Kocabiyık, 2016). Qualitative content analysis was preferred as data analysis in the study. Qualitative content analysis is useful in transcribing the in-depth interview and has the meaning of interpretation to understand the reasons hidden in the details. Transforming the problem into main and sub-themes is part of the process in this analysis (Severinsson, 2003, p. 60). The design of the study is phenomenology. The aim of phenomenology is to reveal one's experiences based on facts on universal grounds (Van Manen, 1990). The main purpose here is to reveal what and how the sample experiences (Moustakas, 1994). The fact that the research aims to explore the details of the causes, processes and consequences of the formation of self-fulfilling prophecy within the academic community necessitated the use of qualitative design, phenomenology and content analysis.

### Results

Within the scope of the sample, five people are between the ages of 30-40, three people are between the ages of 41-50, and eight people are between the ages of 51-60. All participants in the sample are doctoral graduates. Create the sample, all participants work in public institutions. In the sample, the number of people with income between 20000-25000 is eight, and the number of people with income between 26000-31000 is seven. According to the interview results, the distribution of the sample according to the themes related to the self-fulfilling prophecy is as follows; responsibility and performance awareness (11 people), individual capacity, self-sufficiency and performance-based merit (10 people), being open to learning and the desire to improve oneself (4 people). The other rows are occupied by unemployment and lack of purpose, nepotism, the possibility of spoiling and age, with three people each. In last place is the desire to become an academic with the least number of participants (2 people). Direct expressions of the sample regarding the themes are given below.

### Conclusion

In essence, it should be noted that the common point of all studies in the literature is that high expectations of leaders in the process of self-fulfilling prophecy increase employees' self-expectations, self-efficacy, participation in the organization, efforts, success and performance. In other words, the common model found by the studies is that with the increase in the expectations of the leaders, first the self-efficacy of the employees increases and finally the performance of the employees increases. The themes related to self-efficacy and performance among the findings of the study coincide with the findings of the

studies. The starting point of the self-fulfilling prophecy is, of course, the high expectations of leaders. However, the ultimate contribution of the findings of this study to the findings in the literature is to try to reveal the stages that take place just before this process increases subordinates' self-expectations, self-efficacy and performance. These stages were tried to be revealed in the academic context within the scope of our research. Accordingly, it should be noted that the performance of employees depends on their openness to learning, their desire for self-improvement, and their awareness of responsibility and performance, and that employees with these characteristics should be assigned on merit. In light of the research findings, other issues that should be considered can be summarized as follows. The perceptions of people who work in higher education to escape unemployment or who do not have (or lack) academic career goals differ from the meaning and importance of an academic career. This situation makes it difficult to train qualified academic staff. Nepotism has a negative impact on the individual performance of academic staff, thereby reducing organizational efficiency and productivity and lowering

quality in the sectoral context. The last point to be mentioned in particular is again related to the findings of this study. The most unexpected point among the findings is that the theme that should be found the most is found the least in the study. Accordingly, it is believed that the most important source of motivation expected to be found in people who want to perform the academician profession should stem from the interest and reputation for the academic career. However, the theme that was found with the least number of participants among the findings specific to this research was the desire to become an academician. It is seen as essential to address this finding in future studies. Among the suggestions that should be presented for future studies is to conduct studies with different qualitative designs such as narrative, ethnography, focus group and theorization to find different details about the reasons, processes and results that create a self-fulfilling prophecy. In this way, it can be more clearly understood which reasons, processes and results the self-fulfilling prophecy leads to in academics.

#### Katkı Oranları ve Çıkar Çatışması / Contribution Rates and Conflicts of Interest

<b>Etik Beyan</b>	Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur.	<b>Ethical Statement</b>	It is declared that scientific and ethical principles have been followed while carrying out and writing this study and that all the sources used have been properly cited
<b>Yazar Katkıları</b>	Çalışmanın Tasarlanması: YM (%40), UO (%60) Veri Toplanması: YM (%60), UO (%40) Veri Analizi: YM (%60), UO (%40) Makalenin Yazımı: YM (%60), UO (%40) Makale Gönderimi ve Revizyonu: YM (%60), UO (%40)	<b>Author Contributions</b>	Research Design: YM (%40), UO (%60) Data Collection: YM (%60), UO (%40) Data Analysis: YM (%60), UO (%40) Writing the Article: YM (%60), UO (%40) Article Submission and Revision: YM (%60), UO (%40)
<b>Etik Bildirim</b>	<a href="mailto:iibfdergi@cumhuriyet.edu.tr">iibfdergi@cumhuriyet.edu.tr</a>	<b>Complaints</b>	<a href="mailto:iibfdergi@cumhuriyet.edu.tr">iibfdergi@cumhuriyet.edu.tr</a>
<b>Çıkar Çatışması</b>	Çıkar çatışması beyan edilmemiştir.	<b>Conflicts of Interest</b>	The author(s) has no conflict of interest to declare.
<b>Finansman</b>	Bu araştırmayı desteklemek için dış fon kullanılmamıştır.	<b>Grant Support</b>	The author(s) acknowledge that they received no external funding in support of this research.
<b>Telif Hakkı &amp; Lisans</b>	Yazarlar dergide yayınlanan çalışmalarının telif hakkına sahiptirler ve çalışmaları <b>CC BY-NC 4.0</b> lisansı altında yayımlanmaktadır.	<b>Copyright &amp; License</b>	Authors publishing with the journal retain the copyright to their work licensed under the <b>CC BY-NC 4.0</b>



## Kaynakça

- Adityawarman, K. & Rositawati, S. (2019). Pengaruh Self-Fulfilling Prophecy Terhadap Self-Efficacy Murid Level 1 Di Tempat Les X di Bandung. *Prosiding Psikoloji*, 4(2), 481-490.
- Alkan, D. P. (2019). Çalışan Motivasyonuna Yeni Bir Bakış Açısı: Pygmalion Etkisi. *İş'te Davranış Dergisi*, 4 (1), 1-10.
- Almadi, S. (2022). The Meta-Narrative Of Self-Fulfilling Prophecy in The Different Research Areas. *Society and Economy*, 44 (2), 251-269.
- Amini, A. W. (2016). *Pygmalion Effect: Reflexive Strategies to Mitigate Teacher Bias*. (Ontario Institute for Studies in Education of the University of Toronto) Erişim adresi <http://hdl.handle.net/1807/72143>.
- Andrews, D. J. C. & Gutwein, M. (2017). Maybe That Concept is Still With Us: Adolescents' Racialized And Classed Perceptions of Teachers' Expectations. *Multicultural Perspectives*, 19 (1), 5-15.
- Arslan, C. (2017, December). Gelişmiş Ülkelerde Akademik Kriyer ve Doçentlik Kriterleri. In *Book Of Abstracts Of The 9th Conference Of The International Society For The* (P. 28).
- Avci, R. (2017). *The Impact of Pygmalion Effect on Listening Anxiety and Comprehension in an English as a Foreign Language Context (In Iraqi Universities)*. [Doctoral Dissertation, International Black Sea University]. Tbilisi.
- Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. & Chan, A. (2009). A Meta-Analytic Review Of Leadership Impact Research: Experimental And Quasi-Experimental Studies. *The Leadership Quarterly*, 20, 764-784.
- Bae, S., Holloway, S. D., Li, J. & Bempechat, J. (2008). Mexican-American Students' Perceptions Of Teachers' Expectations: Do Perceptions Differ Depending On Student Achievement Levels? *The Urban Review*, 40, 210-225.
- Bailey, T. S. (2020). *The culture of expectations of teachers in rural ohio* (Doctoral dissertation, Concordia University Chicago).
- Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 231-274.
- Başkale, H. (2016). Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9 (1), 23-28.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*, 4th ed. New York, NY: Oxford University Press.
- Charmaz, K. (2011). Grounded theory methods in social justice research. *The Sage Handbook Of Qualitative Research*, 4, 359-380.
- Chen, G. & Klimoski, R. J. (2003). The Impact of Expectations on Newcomer Performance in Teams as Mediated by Work Characteristics. *Social Exchanges, and Empowerment, Academy of Management Journal*, 46(5): 591-607.
- Chirayath, S., Lalgem, E. M. & George, S. B. (2009). Expectations Come True: A Study of Pygmalion Effect on the Performance of Employees. *Management and Labour Studies*, 34(1), 125-144.
- Cipriani, G. P. & Makris M. (2006). A Model with Self-Fulfilling Prophecies of Longevity. *Economics Letters*, 91(1): 122-126.
- Creswell, J.W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approach*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- De Vos, A. S., Strydom, H. & Fouche, C.B. (2011). *Research at Grass Roots: For Social Sciences and Human Service Professions*. 3rd ed. Pretoria: Van Schaik Publishers.
- Demirtaş, A. (2004). Sosyal Sınıflandırma, Kişilerarası Beklentiler ve Kendini Doğrulayan Kehanet. *İletişim Araştırmaları*, 2(2), 33-53.
- Duan, J., Li, C., Xu, Y. & Wu, C. H. (2017). Transformational Leadership And Employee Voice Behavior: A Pygmalion Mechanism. *Journal of Organizational Behavior*, 38(5), 650-670.
- Eden, D. (1984). Self-Fulfilling Prophecy as a Management Tool: Harnessing Pygmalion. *Academy of Management Review*, 9 (1), 64-73.
- Eden, D. (1990). *Pygmalion in Management: Productivity as Self-fulfilling Prophecy*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Eden, D. (1992). Leadership and expectations: Pygmalion effects and other self-fulfilling prophecies in organizations. *The Leadership Quarterly*, 3(4), 271-305.
- Eden, D. & Zuk, Y. (1995). Seasickness as a Self-Fulfilling Prophecy: Raising Self-Efficacy to Boost Performance at Sea. *Journal of Applied Psychology*, 80 (5): 628-635.
- Good, T. L., Sterzinger, N. & Lavigne, A. (2018). Expectation Effects: Pygmalion and the Initial 20 Years of Research. *Educational Research and Evaluation*, 24(3-5), 99-123.
- Gündüzalp, S. & Özcan, M. B. (2019). The Power of Expectations in School Management: Pygmalion Effect. *Journal of Education and Future*, (15), 47-62.
- Harris, M. J., & Rosenthal, R. (1985). Mediation of interpersonal expectancy effects: 31 meta-analyses. *Psychological Bulletin*, 97, 363-386.
- Hattangadi, V. (2015). Theory x & theory y. *International Journal of Recent Research Aspects*, 2(4), 20-21.
- Jahan, F. & Mehrafzoon, D. (2019). Effectiveness of Pygmalion Effect-based Education of Teachers on the Students' Self-efficacy and Academic Engagement. *Iranian Journal of Learning and Memory*, 1(4), 17-22.
- Jamieson, D. W., Lydon, J. E., Stewart, G. & Zanna, M. P. (1987). Pygmalion Revisited: New Evidence For Student Expectancy Effects in the Classroom. *Journal of Educational Psychology*, 79(4), 461-466.
- Jamil, F. M., Larsen, R. A. & Hamre, B. K. (2018). Exploring Longitudinal Changes in Teacher Expectancy Effects On Children's Mathematics Achievement. *Journal for Research in Mathematics Education*, 49(1), 57-90.
- Johnston, O., Wildy, H. & Shand, J. (2019). A Decade Of Teacher Expectations Research 2008-2018: Historical Foundations, New Developments, and Future Pathways. *Australian Journal of Education*, 63 (1), 44-73.
- Karakowsky, L., De Gama, N. & McBey, K. (2012). Facilitating the Pygmalion effect: The Overlooked Role Of Subordinate Perceptions Of The Leader. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(4), 579-599.
- Karakowsky, L., De Gama, N. & McBey, K. (2017). Deconstructing Higgins: Gender Bias in the Pygmalion Phenomenon. *Gender in Management: An International Journal*, 32(1), 1-39.
- Kierein, N. M. & Gold M. A. (2000). Pygmalion in Work Organizations: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behaviour*, 21: 913-928.
- Kyngäs, H., Elo, S., Pölkki, T., Kääriäinen, M. & Kanste, O. (2011). Sisällönanalyysi Suomalaisessa Hoitotieteellisessä Tutkimuksessa [The Use Of Content Analysis in Finnish Nursing Science Research], *Hoitotiede*, 23: 2, 138-148.
- Learman, L. A., Avorn, J., Everitt, D. E., & Rosenthal, R. (1990). Pygmalion in the nursing home: The effects of caregiver expectations on patient outcomes. *Journal of the American Geriatrics Society*, 38(7), 797-803.
- Lee, S. (2007). Vroom's Expectancy Theory And The Public Library Customer Motivation Model. *Library Review*, 56(9), 788-796.
- Manata, B. (2012). *Measuring Pygmalion And Normative Expectation Messages During Workgroup Socialization: An Empirical Study*. [Master Thesis, Michigan State University]. USA.

- Martínez-Sanchis, P., Aragón-Amonarriz, C. & Iturriz-Landart, C. (2020). How the Pygmalion Effect Operates in intra-family Succession: Shared Expectations in Family SMEs. *European Management Journal*, 38(6), 914-926.
- McNatt, D. B. (2000). Ancient Pygmalion Joins Contemporary Management: A meta-analysis of the result. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 314-322.
- Mengi, F., & Schreglmann, S. (2013). Akademisyenlik bağlamında bilimsel üretkenliği etkileyen çevresel faktörler. *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 1-17.
- Merton, R. K. (1948). The self-fulfilling prophecy. *The antioch review*, 8(2), 193-210.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological Research Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Murdock-Perriera, L. A. & Sedlacek, Q. C. (2018). Questioning Pygmalion in the Twenty-First Century: The Formation, Transmission, And Attributional Influence Of Teacher Expectancies. *Social Psychology of Education*, 21(3), 691-707.
- Onat Kocabıyık. (2016). Olgubilim ve Gömülü Kuram: Bazı Özellikler Açısından Karşılaştırma, *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6 (1), 55-66.
- Oz, S. & Eden, D. (1994). Restraining the Golem: Boosting Performance By Changing The Interpretation Of Low Scores. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 744-754.
- Özcan, N.M. ve Sarıcı Bulut, S. (2012). Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Eğitimle İlgili Anılarının Nitel Bir İncelemesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 5(8), 313-336.
- Padilla-Diaz, M. (2015). Phenomenology in Educational Qualitative Research: Philosophy as Science or Philosophical Science?. *International Journal of Educational Excellence*, 1(2), 101-110.
- Punch, K. F. (2005). *Sosyal Araştırmalara Giriş. Nicel ve Nitel Yaklaşımlar* (Çev.: Z. Etöz). Ankara: Siyasal Kitapevi Yayınları.
- Raiz, M., Zubair, A. & Shahbaz, K. (2017). Leadership Styles And Pygmalion Effect Among Banking Employees. *Journal of Psychology & Psychotherapy*, 7(2), 292-295.
- Rao, M. & Sharma, S. (2016). Pygmalion in Management, *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668 PP 15-23.
- Reynolds, D. E. (2000). *Pygmalion in Management: Understanding Supervisory Expectations As an Antecedent of Managerial Self-Efficacy*, Phd Thesis, Cornell University, New York.
- Rubie Davies, C., Peterson, E.R., Sibley, C.G. & Rosenthal, R. (2014). A teacher expectation intervention: Modelling the practices of high expectation teachers. *Contemporary Educational Psychology*, 40, 72-85.
- Rubin, A. & Babbie, E. R. (2016). *Empowerment Series: Research Methods For Social Work*. Cengage Learning.
- Saxena, S. (2016). Pygmalion Effect: An Innovative Tool To Increase Motivation. *CPJ Global Review*. 8(1), 105-108.
- Selçuk, N. A. S., Peyman, D., & Arat, Ö. G. (2016). Bireylerin yüksek lisans yapma nedenleri üzerine bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(4), 571-599.
- Severinsson, E. (2003). Moral Stress and Burnout: Qualitative Content Analysis. *Nursing and Health Sciences*, 5, 59-66.
- Solomon, G. B. & Rhea, D. J. (2008). Sources of Expectancy Information Among College Coaches: A Qualitative Test Of Expectancy Theory. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 3 (2), 251-268.
- Stoicescu, S. T. C. & Ghinea, V. M. (2013). Pygmalion Teachings Tyle, is There A Need For It?. *Management & Marketing*, 8(4), 699-722.
- Terre Blanche, M.T., Durrheim, K. & Painter, D. (2006). *Research in Practice: Applied Methods for The Social Sciences*. Cape Town: University of Cape Town Press.
- Turan, E. Z., (2019). Yüksek lisans öğrencilerinin kariyer gelişimlerinde lisansüstü tercih sebepleri ve süreçte karşılaştıkları sorunlar. *EJERCongress 2019 Bildiri Kitabı*.
- Van Manen, M. (1990). *Researching Lived Experience: Human Science For An Action Sensitive Pedagogy*. Albany: State University of New York Press.
- Wang, L. (2000). *The Upward Pygmalion Effect in The Organization*. (Masters Theses & Specialist Projects) Western Kentucky University, Department of Psychology, Industrial and Organizational Psychology, Kentucky.
- Wang, Y. & Lin, L. (2014). Pygmalion Effect On Junior English Teaching. *Advances in Language and Literary Studies*. 5(6), 18-23.
- Yücel, D. (2013). *Pygmalion Etkisi Kapsamında Yönetici Beklentilerinin Astlar Tarafından Algılanmasının Astların Performansı Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma*. (Tez No. 351693)[Doktora tezi, Marmara Üniversitesi ]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Zanna, M. P., Sheras, P. L., Cooper, J. & Shaw, C. (1975). Pygmalion and Galatea: The Interactive Effect Of Teacher and Student Expectancies. *Journal of Experimental Social Psychology*, 11(3), 279-287.