

# September 7-9, 2022

# Budva, Montenegro

# Abstracts & Proceedings Book

# **ICONSR 2022**

**International Conference on Social Science Research**

**September 7-9, 2022 in Budva, MONTENEGRO**

## **ABSTRACTS & PROCEEDINGS BOOK**

# **ICONSR 2022**

## **International Conference on Social Science Research**

September 7-9, 2022 in Budva, MONTENEGRO

### **Editors**

Dr. Hamza Kandemir  
Dr. Kürşat Özdaşlı  
Dr. Ergin Kala

### **Technical Editors**

MSc. Şerafettin Atmaca  
Ma. Fıratcan Çınar  
Ma. Fatih Mehmet Bakırtaş  
Ma. Serdar Aydoğan

### **Cover design & Layout**

Dr. Okan Dağ

### **Copyright © 2022**

All rights reserved. The papers can be cited with appropriate references to the publication. Authors are responsible for the contents of their papers.

### **Published by**

Association of Kutbilge Academicians, Isparta, Turkey  
E-Mail: [info@kutbilge.org](mailto:info@kutbilge.org)

**Publication Date: 30/09/2022**  
**ISBN: 978-605-70965-5-5**

# ICONSR 2022

## International Conference on Social Science Research

September 7-9, 2022 in Budva, MONTENEGRO

### Scientific Honorary Committee

- Prof. Dr. Rade RATKOVIC, Fakultet za biznis i turizam Budva University, MONTENEGRO  
Prof. Dr. İlker Hüseyin ÇARIKÇI, Suleyman Demirel University, TURKEY  
Prof. Dr. İbrahim DİLER, Isparta University of Applied Sciences, TURKEY  
Prof. Dr. Edmond HAJRIZI, University of Business and Technology, KOSOVO  
Prof. Dr. Bujar DEMJAH, Rector of AAB College, KOSOVO  
Prof. Dr. Vujadin VEŠOVIĆ, Faculty of Transport Communications and Logistics, MONTENEGRO  
Prof. Dr. Samedin KRRABAJ, University of Prizren, KOSOVO  
Prof. Dr. Fadıl HOCA, International Vision University, MACEDONIA  
Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI, Burdur Mehmet Akif Ersoy University, TURKEY  
Prof. Dr. Özgür Kasım AYDEMİR, Alanya Alaattin Keykubat University, TURKEY  
Prof. Dr. Naime BRAJSHORI, Kolegji Heimerer, KOSOVO  
Prof. Dr. Nermina HADŽIGRAHIĆ, University of Tuzla, BOSNIA AND HERZEGOVINA  
Prof. Dr. Kseanela SOTIROFSK, University of Durres, ALBANIA

### Organizing Committee

- Prof. Dr. Murat Ali Dulupçu, Suleyman Demirel University, TURKEY  
Dr. Mustafa Karaboyacı, Suleyman Demirel University, TURKEY  
Dr. Hamza Kandemir, Isparta University of Applied Science, TURKEY  
Dr. Serkan Özdemir, Isparta University of Applied Science, TURKEY  
Dr. Abdullah Beram, Pamukkale University, TURKEY  
Dr. Halil İbrahim Demir, Burdur Mehmet Akif Ersoy University, TURKEY  
Dr. Ergin Kala, University of Prizren, KOSOVO  
Ma. Mehmet Fatih Bakırtaş, Gazi University, TURKEY  
Msc. Şerafettin Atmaca, Suleyman Demirel University, TURKEY  
Dr. Joanna Machnik-Slomka, Silesian University of Technology, POLAND  
Dr. Elzbieta Pawlowska, Silesian University of Technology, POLAND  
Dr. Fatmir Mehmeti, Prizren University, KOSOVO  
Prof Dr. Indrit Bimi, Durres University, ALBANIA

### Technical Committee

- Ma. Serdar Aydoğan, Isparta University of Applied Sciences, TURKEY  
Ma. Şaban Höl, Burdur Mehmet Akif Ersoy University, TURKEY  
Ma. Fıratcan Çınar, Isparta University of Applied Sciences, TURKEY

# ICONSR 2022

## International Conference on Social Science Research

September 7-9, 2022 in Budva, MONTENEGRO

### Scientific Committee

- Dr. Abdulmecit Nuredin, International Vision University, Macedonia  
Dr. Adem Gürler, Giresun University, Turkey  
Dr. Aişa Hanif, Institute of Development Economics, Pakistan  
Dr. Ali Kemal Nurdoğan, Suleyman Demirel University, Turkey  
Dr. Alfred Marleku, University for Business and Technology, Kosovo  
Dr. Ali Korkut Uludağ, Atatürk University, Turkey  
Dr. Arber Celiku, University for Business and Technology, Kosovo  
Dr. Artan Mustafa, University for Business and Technology, Kosovo  
Dr. Atilla Pulur, Gazi University, Turkey  
Dr. Ayşe Durgun Kaygısız, Süleyman Demirel University, Turkey  
Dr. Ahmet Sarıtaş, Burdur Mehmet Akif Ersoy University, Turkey  
Dr. Ahmet Şahin, Burdur Mehmet Akif Ersoy University, Turkey  
Dr. Ayşe İrmiş, Pamukkale University, Turkey  
Dr. Barbaros Serdar Erdoğan, Mehmet Akif Ersoy University, Turkey  
Dr. Bertan KaraHodza, University for Business and Technology, Kosovo  
Dr. Beytula Demiri, International Balkan University, North Macedonia  
Dr. Burul Sagynbaeva, Kyrgyz-Turkish Manas University, Kirghizistan  
Dr. Bülent Derviş, International Vision University, North Macedonia  
Dr. Cengiz Akalan, Ankara University, Turkey  
Dr. Cıldız Alimova, Kyrgyz-Turkish Manas University, Kirghizistan  
Dr. Danuta Chemielowska, Warsaw University, Poland  
Dr. Edmond Hajrizi, University for Business and Technology, Kosovo  
Dr. Edmond Jajaga, University for Business and Technology, Kosovo  
Dr. Elizabed Bzhalava, Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Georgia  
Dr. Entela Muço, Albania-Azerbaijan Friendship, Scientific, Cultural Association, Albania  
Dr. Emine Taş, Bayburt University, Turkey  
Dr. Ercan Omirbayev, Ahmet Yesevi University, Kazakhstan  
Dr. Erkinbek Serikbay, Abai Kazakh National Pedagogical University, Kazakhstan  
Dr. Ermal Lubishtani, University for Business and Technology, Kosovo  
Dr. Faig Elekberov National Academy of Sciences, Azerbaijan  
Dr. Fahri Özsungur, Mersin University, Turkey  
Dr. Fatih Bektaş, Karadeniz Teknik University, Turkey  
Dr. Fatih Kahraman, Karamanoğlu Mehmetbey University, Turkey  
Dr. Ferit Selimi, University for Business and Technology, Kosovo  
Dr. Feyzullah Eroğlu, Pamukkale University, Turkey  
Dr. Hakkı Kıymık, Mehmet Akif Ersoy University, Turkey  
Dr. Halil İbrahim Demir, Mehmet Akif Ersoy University, Turkey  
Dr. Hamza Ateş, Istanbul Medeniyet University, Turkey  
Dr. Hasan Hüseyin Aygöl, Akdeniz University, Turkey  
Dr. Hasan Hüseyin Özkan, Süleyman Demirel University, Turkey  
Dr. Hasan Şahan, Akdeniz University, Turkey  
Dr. Himmet Büke, Mehmet Akif Ersoy University, Turkey  
Dr. Hysen Kasumi, AAB College, Kosovo  
Dr. İntikam Beşirov, Azerbaijan State University Of Economics, Azerbaijan  
Dr. Jabbor Eshonkul, Academy Of Sciences Of Uzbekistan, Uzbekistan  
Dr. Jarkınbek Süleymenova, Kazakh State Women's Pedagogical University, Kazakhstan  
Dr. Joliboy Eltazarov, Samarkand State University, Uzbekistan

Dr. Jusuf Qargaxhija, AAB College, Kosovo  
 Dr. Jorida Xhafaj, University for Business and Technology, Kosovo  
 Dr. Kalina Sotiroska, International Vision University, Macedonia  
 Dr. Kayrbek Kemenger, L.N. Gumilyov Eurasian National University, Kazakstan  
 Dr. Kire Sharlamanov, International Balkan University, North Macedonia  
 Dr. Liudmila Nosova, Russian Centre For Science And Culture, Russia  
 Dr. Maria Tunç, Buryat State University, Russia  
 Dr. Maria Popovic, FBT-Budva, Montenegro  
 Dr. Mehmet Günay, Gazi University, Turkey  
 Dr. Mehmet Türkmen, Kyrgyz-Turkish Manas University, Kirghizistan  
 Dr. Mevudin Ibish, International Balkan University, North Macedonia  
 Dr. Mensur Nuredin, International Vision University, Macedonia  
 Dr. Metin Akar, İstanbul Aydın University, Turkey  
 Dr. Metin İzeti, State University Of Tetova, Macedonia  
 Dr. Mustafa Lamba, Mehmet Akif Ersoy University, Turkey  
 Dr. Mustafa Öztürk, Süleyman Demirel University, Turkey  
 Dr. Mustafa Yeniasır, University of Kyrenia, Cyprus  
 Dr. Mürşit Işık, Süleyman Demirel University, Turkey  
 Dr. Nazım Aksoy, Mehmet Akif Ersoy University, Turkey  
 Dr. Nazmi Bayköse, Akdeniz University, Turkey  
 Dr. Nurettin Parıltı, Gazi University, Turkey  
 Dr. Oğuzhan Aytar, Karamanoğlu Mehmetbey University, Turkey  
 Dr. Oktay Ahmed, University Of St Cyril And Methodius, Macedonia  
 Dr. Olivera Popovic, FBT-Budva, Montenegro  
 Dr. Özgür Kasım Aydemir, Alanya Alaattin Keykubat University, Turkey  
 Dr. Rengin Fırat, University of California, USA  
 Dr. Rozalinda Sahanova, Abai Kazakh National Pedagogical University, Kazakstan  
 Dr. Ruhi Ersoy, Ankara Hacı Bayram Veli University, Turkey  
 Dr. Sabahat Bayrak Kök, Pamukkale University, Turkey  
 Dr. Sagmbai Zhumaguov, L.N. Gumilyov Eurasian National University, Kazakstan  
 Dr. Said Taş, Süleyman Demirel University, Turkey  
 Dr. Sandıbay Boranbay, The Regional Social And Innovation University, Kazakstan  
 Dr. Shaip Bytyqi, AAB College, Kosovo  
 Dr. Shener Bilalli, International Balkan University, North Macedonia  
 Dr. Umut Avcı, Muğla Sıtkı Koçman University, Turkey  
 Dr. Ümit Akca, Süleyman Demirel University, Turkey  
 Dr. Vadim Atnashev, North-West Academy of Public Administration, Russia  
 Dr. Veli Atmaca, Mehmet Akif Ersoy University, Turkey  
 Dr. Veton Zejnullahi, University for Business and Technology, Kosovo  
 Dr. Veton Vula, AAB College, Kosovo  
 Dr. Vörös Milkós Moholy-Nagy, University of Art and Design, Hungary  
 Dr. Yeşim Karaç, Bozok University, Turkey  
 Dr. Ylber Limani, University for Business and Technology, Kosovo  
 Dr. Xatire Guliyeva, National academy of sciences, Azerbaijan  
 Dr. Zafer Tangülü, Muğla Sıtkı Koçman University, Turkey  
 Dr. Zhantas Zhakupov, L.N. Gumilyov Eurasian National University, Kazakstan  
 Dr. Zhibert Tafa, University for Business and Technology, Kosovo  
 Dr. Zoran Filipovski, International Vision University, Macedonia  
 Dr. Visar Krelani, University for Business and Technology, Kosovo  
 Dr. Edmond Jajaga, University for Business and Technology, Kosovo  
 Dr. Muhamet Ahmeti, University for Business and Technology, Kosovo  
 Dr. Besnik Qehaja, University for Business and Technology, Kosovo  
 Dr. Blerton Abazi, University for Business and Technology, Kosovo  
 Dr. Hazir Çadraku, University for Business and Technology, Kosovo  
 Dr. Dritero Arifi, University for Business and Technology, Kosovo

# **ICONSR 2022**

## **International Conference on Social Science Research**

September 7-9, 2022 in Budva, MONTENEGRO

Dear Readers;

The fifth of ICONSR organization was held in Budva/Montenegro between 7-9 September 2022. ICONSR organizations aim to provide and encourage interdisciplinary interaction by bringing together scientists from all disciplines of social sciences. We try to provide a discussion and meeting environment for those working in the field of social sciences to share their research findings and thoughts, and to evaluate the latest developments in social sciences. This year, 54 papers from different 17 countries presented by scientists in ICONSR organizations. The total rate of countries excluding Türkiye is 55%. Türkiye is the country with the highest participation with 45%, followed by Albania 7.5%, Azerbaijan 7.5%, Hungary 7.5%, North Makedonia 5.5%, Indonesia 5.5%, Montenegro 5.5%, Slovakia 2%, Algeria 2%, Austria 2%, Croatia 2%, Italy 2%, Kazakhstan 2%, Kosovo 2%, Poland 2%, Portugal 2% and Tunisia 2%.

As ICONSR organizations, we will continue to organize organizations with the value you deserve in order to exchange ideas against the greatest threat facing humanity, to inspire each other and to contribute to science. See you at your future events.

ICONSR Organizing Committee

# ICONSR 2022

## International Conference on Social Science Research

September 7-9, 2022 in Budva, MONTENEGRO

### Contents

Papers	Presentation Type	Country	Page
The Future of The Eu Vis-A-Vis Copenhagen Criteria <b>Dusan Soltes</b>	Oral	Slovakia	1
A Model Proposal for the Role of Management Support on the Impact of Psychological Resilience on Career Satisfaction <b>Kübra Mertel, Serdar Bozkurt</b>	Oral	Türkiye	2
Conventional Banking vs. Islamic Banking in the Republic of Kazakhstan: The Efficiency During Coronavirus Pandemic <b>Laura Kuanova</b>	Online	Kazakhstan	3
Division of Art (Modern and Contemporary) Through Entropy and Analysis of Modern Features (Emotions) in Abstract Art <b>Nazli Can</b>	Online	North Macedonia	4
The Role of Intelligence in Russian Foreign Policy <b>Erjada Progonati</b>	Online	Türkiye	5
The Architecture of Insecurity <b>Mansouri Lakhdar</b>	Online	Algeria	6
An Overview of The Studies Concerning COVID 19 And Its Effects on The Transportation Infrastructure Investments <b>Onur Şahin, Yurdakul Aygörmöz</b>	Oral	Türkiye	7
Procedural Protection for The Victim <b>Felkaoui Meryem</b>	Online	Algeria	8
The Form and Content of Titles in Written Electronic Media in Kosovo and Albania <b>Ferid Selimi, Votim Hanoli</b>	Online	Albania	9
Deviant Work Behaviors <b>Harika Suklun</b>	Oral	Türkiye	10
A General Examination of The Impact of COVID 19 on The Unit Prices of Materials Used in Road Construction <b>Yurdakul Aygörmöz, Onur Şahin</b>	Oral	Türkiye	11
#MindYourOwnBusiness: Redefining Women Stereotypes in Social Media Ads <b>Derya Aydın</b>	Oral	Türkiye	12
The Potential of Tourism in the Development of Rural Areas in Kosovo with Evidence from the Municipality of Prishtina <b>Sokol Sallahu</b>	Online	Kosovo	13

Stakeholder Collaboration in Supporting Ecotourism at Ijen Geopark, Indonesia	Online	Indonesia	14
<b>Panca Oktawirani</b>			
The Effect of 1956 Suez Crisis on Egypt And Turkey's Middle East Policies	Oral	Türkiye	15
<b>Ercan Karakoç, Ozan Keskin</b>			
Evaluation of the Characteristics of the Beet Producers Cooperative from the Perspective of Members	Oral	Türkiye	16
<b>Veysel Topçu</b>			
The Effect of Grain Prices on Food Inflation: A Forward-Looking Assessment Focusing On The Russia-Ukraine Conflict	Oral	Türkiye	18
<b>Musa Türkoğlu, Ayşe Durgun Kaygisiz</b>			
What You Don't Know About Driving Digital Transformation? Transformative Interaction Capability Antecedent And Consequences To Drive It	Online	Indonesia	19
<b>Widiatmaka Sukrisno, Suherman Samodro, Prasetyo Susena</b>			
The Hippocratic Medical Paradigm As A Topical Question	Online	Italy	20
<b>Letizia Mingardo</b>			
Determination of History Teacher Candidates' Distance Education Self-Efficacy Belief Levels According to Different Variables	Online	Türkiye	21
<b>Alper Altunçekiç, Togay Seçkin Birbudak</b>			
Reduction of Stipulated Penalty According to Polish Law on the Background of Supranational Legal Regulations	Online	Poland	22
<b>Pawel Widorski</b>			
Selected Aspects of Quality in the Function of Creating Guest Loyalty- Illustrations From the Montenegrin Central and Mountain Area	Oral	Montenegro	23
<b>Olivera Blagojevic, Miloš Zrnić</b>			
Childhood as Pedagogic and Socio-Cultural Concept	Online	Croatia	24
<b>Danijela Šarić, Višnja Rajić</b>			
Play in Nature and Divergent and Convergent Thinking Skills in Children	Oral	North Macedonia	25
<b>Mirdite Perteshi, Rifat Morina</b>			
The Role of Student Societies in Career Planning of University Graduates	Oral	Türkiye	26
<b>Asena Erdoğan</b>			
The Importance And Meaning of Ultra Groups For The Young People Who Are Part of Them	Online	Portugal	27
<b>Daniel Seabra</b>			
Archaic Architecture of South Turkmenistan through the Example of Namazga-Depe	Online	Turkmenistan	28
<b>Habib Halmamedov</b>			
United Demand And Expectations of Health Sector Employees in The Digitalization Process: The Case of Ankara	Oral	Türkiye	29
<b>Kürşat Tutar</b>			

Karabakh as the Emerging Regional "Transport Hub" between Central Asia and Europe: Current Trajectories and Perspectives	Online	Azerbaijan	30
<b>Muhammad Gulahmadov</b>			
Effects of Climate Change on Montenegro Tourism	Oral	Montenegro	31
<b>Maria Popovic, Hamza Kandemir, Rade Ratkovic, Slobodan Medojevic</b>			
Digital Finance and Digital Financial Literacy	Online	Türkiye	34
<b>Elvan Öztürk</b>			
Conceptual Research of Marketing Strategies for Housing in The Real Estate Sector	Oral	Türkiye	36
<b>Aybüke Yalçın</b>			
Deal of The Century, Quds Resolution and Us Middle East Policy	Oral	Türkiye	37
<b>Hasibe Nur Kocaman</b>			
Entrepreneurial Characteristics İn Culinary Entrepreneurs in Jakarta	Online	Indonesia	38
<b>Aristo Surya Gunawan, Ati Cahayani</b>			
Examining the Relationship between University Students' Mathematics Achievement and Effective Communication Skill Levels	Online	Türkiye	49
<b>Zeynep Başerler Berber, Gülşah Özdemir Baki</b>			
The Effect of Perceived Leadership Styles on the Performance of Public and Private Sector Employees	Online	Türkiye	58
<b>Arzu Güngör, Mehmet Ozan Cinel</b>			
Addressing the Paradigm of Sustainability	Online	Hungary	76
<b>Gácsér Norbert György, Vajai Balázs</b>			
The Effect of Dynamic Capabilities in the Innovation Processes of Businesses: A Study on Firms Operating in Trabzon Organized Industrial Zone (TOSB)	Online	Türkiye	85
<b>Tuncay Odabaş, Mehmet Ozan Cinel</b>			
Financial Analysis of Country Performances in Combating Climate Change: Gray Relational Analysis	Oral	Türkiye	107
<b>Esra Aksoy, Okan Dağ, Hande Eren, Şerafettin Atmaca</b>			
Development Of E-Commerce in The World And in Turkey in The Historical Process	Online	Türkiye	119
<b>Hayal Zelal Şimşek, Serdar Yay</b>			
What School Should Teach to Pupils in the 21st Century	Oral	Albania	142
<b>Enkeleda Stefa</b>			
The Role of The Business Environment in Sustainable Economic Development	Online	Azerbaijan	146
<b>Yagut Musayeva</b>			
Evaluation of Financial Statistics Analysis Report Executionin terms of Accountability and Fiscal Transparency Principles in Public Financial Management	Online	Türkiye	154
<b>Halil İbrahim Demir</b>			
The Empirical Relationship Between Selected Agricultural Products And Oil Prices	Oral	Türkiye	173
<b>Musa Türkoğlu, Ayşe Durgun Kaygisiz</b>			

Food Cultures of Yoruk's Living in Turkey <b>Gürkan Kalkan</b>	Oral	Türkiye	180
Challenges of Digital Transformation in Montenegrin Tourism <b>Rade Ratković, Dragana Zečević, Milica Jablan, Milan Liješević</b>	Oral	Montenegro	187
Research Analysis of The Life Satisfaction of Married Couples <b>Arafat Useini, Aysenur Dursun</b>	Online	North Macedonia	196
Evaluation of Financial Literacy Level of Associate Students <b>Seyfettin Caner Kuzucu, Engin Tengilimoğlu</b>	Oral	Türkiye	206
Cash and Cashless Payments at the Point of Sale (POS) During The COVID-19 Crisis by Comparing Three African Countries <b>Dmitry Ganzha</b>	Oral	Austria	211
The Research History of Orkhon Yenisey Monuments <b>Sevinj Aliyeva</b>	Oral	Azerbaijan	223
The Unity of Language And Culture <b>Aygun Gurbanova</b>	Oral	Azerbaijan	229
Change Management after a Coronavirus Outbreak in Hungary – Results Based on a Primary Research <b>János Varga, Ágnes Csiszárík-Kocsir</b>	Poster	Hungary	233
User Perception of the Project Scope on Environmental Friendly Megaprojects <b>Ágnes Csiszárík-Kocsir, János Varga</b>	Poster	Hungary	243

## The Future of The Eu Vis-A-Vis Copenhagen Criteria

---

Dusan Soltes\*

---

**Abstract:** The main aim of this paper is to deal with the future of the EU as it has been formulated by the EU in its strategy for the Future of the Europe which have been launched on 19 April 2021 and its main purpose has been to engage citizens of the EU into the particular digital debate about what kind of the EU they would like to have in the future.. The main method and approach to this theme is based on the critical analysis and evaluation of the current situation in the EU vis-a-vis its own future according to the Copenhagen criteria as being enshrined in the Amsterdam Treaty on the EU. As such they were adopted especially for the future new member states of the EU from the former socialist countries in the CEE – Central and eastern European Countries but in our opinion they have to be fully met by all EU member states not only the new ones..

**Keywords:** European Union, Amsterdam Treaty, Copenhagen criteria, OMS – old member states, NMS – new member

\* Corresponding author: [dusan.soltes@fm.uniba.sk](mailto:dusan.soltes@fm.uniba.sk)

## **A Model Proposal for the Role of Management Support on the Impact of Psychological Resilience on Career Satisfaction**

---

Kübra Mertel<sup>\*</sup>, Serdar Bozkurt<sup></sup>

---

**Abstract:** Today, it is not easy to retain employees due to changes in information and communication technologies, increasing competition speed, and other environmental factors. Organizations' management increases their interest in positive psychology day by day to retain employees and reveal their strengths. One of the concepts accompanying positive psychology and positive organizational behavior is resilience (Luthans 2002). It is known that individuals who are more psychologically resilient can produce positive outcomes by overcoming adverse emotional events (Shirazi, Laei, & Mosavi, 2016). Career satisfaction, another concept of work, appears as a concept that is likely to be affected by changes in organizational structure, mobility, and employee expectations (Kraimer, Greco, Seibert, & Sargent, 2019). However, one of the most important results of the individual's success in his career is career satisfaction (Hofmans et al., 2008). Studies may be affected by critical issues such as the relationship between career satisfaction and psychological resilience, and management support. In this context, this study aims to reveal the role of management support in the relationship between career satisfaction and resilience. In this regard, the following propositions have been put forward:

Proposition 1: Psychological resilience effects career satisfaction.

Proposition 2: Management support effects career satisfaction.

Proposition 3: Management support has a role in the relationship between resilience and career satisfaction.

**Keywords:** Psychological Resilient, Management Support, Career Satisfaction

---

\* Corresponding author: k.mertel@iku.edu.tr

## Conventional banking vs. Islamic banking in the Republic of Kazakhstan: the efficiency during coronavirus pandemic

---

Laura Kuanova\*

---

**Abstract:** The purpose of the study is to determine the differences in efficiency between Islamic and conventional banking. For evaluation, secondary data is collected from banks Islamic and non-Islamic.

The findings differ from those of many others. Because some of them show no difference in the efficiency and effectiveness of the banks, while others claim that conventional banks are superior in times of crisis.

In the context of the crisis from 2018 to 2021, and comparison, to the three years leading up to the corona, the general popularity of the Islamic Bank has increased, Even in European countries.

It also shows that in the study period 2015-2021, the effect of return on assets on customer trust for Islamic banks seems to be greater than for conventional banks, because banks operate according to Islamic contracts in which interest is banned, so the real commodity is traded and the profit is completely real.

**Keywords:** Islamic banking, conventional banking, profitability, efficiency, corona pandemic, islamic contracts

\* Corresponding author: kuanova.laura@kaznu.kz

## Division of art (modern and contemporary) through entropy and analysis of modern features (emotions) in abstract art

---

Nazli Can 

---

**Abstract:** Art and statistics seem to be two opposing branches of science and expression. But with the help of statistical methods, facts can often be established that the eye of an eminent scientist cannot detect. The division of art throughout history covers many periods, but the aim of this paper is to gain knowledge about modern and contemporary art through analysis with a statistical method. Complexity measures distinguish different art styles and allow for a hierarchical organization of styles, and are also capable of automatically classifying works of art into art styles. Another basis in this paper is the recognition of modern features in abstract art as part of contemporary art that evoke certain emotions when observing this type of painting. Positive and negative feelings as such can be statistically determined and defined through a method that will correspond to the analysis that is done. This set of two-stage research should bring statistics closer to art in terms of its benefits in better understanding both the division of art and the emotions that contemporary art evokes in observers.

**Keywords:** art, contemporary, modern, statistics, emotions, method

## The Role of Intelligence in Russian Foreign Policy

---

Erjada Progonati\*

---

**Abstract:** In order to reveal the influence of intelligence agencies on foreign policy decision making and implementation, it is necessary to analyze the intelligence activities of a country. Thus, in order to understand the foreign policy actions of a country, it is of great importance what kind of intelligence service that country has and how it carries out its activities. The existence of documents obtained and processed from various sources by intelligence agencies in foreign policy, in short, the influence of intelligence agencies on foreign policy decisions has strategic importance. Considering that the main functions of intelligence agencies are to access information sources, analyze collected information and transmit data to decision makers, it can be assumed that in some countries it is legal; but it is illegal to authorize intelligence agencies to operate outside of operations. Hidden services are passive services that are inactive when evaluated functionally. The bond between these institutions and the country's institutions responsible for security should be strengthened. In this context, the history of Russian intelligence has played an active role in foreign policy making since the Tsarist period. However, the Russian intelligence, which was shaped according to the leaders and conditions of the period, was defeated in some periods as a result of wrongly followed policies and insufficient information. The aim of this paper is to examine the establishment stages of the intelligence services in Russia and how they were shaped according to the foreign policy of each period.

**Keywords:** intelligence, Russia, foreign policy

\* Corresponding author: ada.progonati@gmail.com

## The architecture of insecurity

---

Mansouri Lakhdar\* 

---

**Abstract:** I always wonder; why was my hometown once so beautiful? This question arises every time I discover an old photo or postcard. Other questions are piling up, and I cannot find satisfactory or concrete answers for them.

For a decade my city, has experienced the darkest and barbaric impulses of armed violence. A "genocidal" movement that has no equivalent in the world. Thus children, women and men were also targeted through the assassinations, a criminal logic of terrorism was also extended towards foreigners of religions other than Islam. The basic infrastructure of the country has been destroyed or burned (cultural centres, culture houses, youth houses, factories, schools, etc.).

This serious security situation, which has plagued the country, has forced many to leave, seeking to escape insecurity, but the majority of the people have resisted in many forms. The fear "of dying or losing a loved one" reigned, and the exodus from small villages to large cities was taking place en masse. Cities looked like dormitory cities without any aesthetics.

The exodus has often led to negative attitudes by an overpopulation of cities, and it is in the neighborhoods with intense population (working-class district) (see Photos 04), bastion of fundamentalism; that the feeling of insecurity increases, adding to the poverty.

This intervention is concerned with an approach to the architecture of Algerian cities in the 1990s, as the Black Manners (terrorism) and how fear changed the features of the city and made the beauty of cities.

**Keywords:** architecture, cities, arts, violence, aesthetics.

---

\* Corresponding author: theatredupoint@yahoo.fr

## **An Overview of The Studies Concerning COVID 19 And Its Effects on The Transportation Infrastructure Investments**

---

Onur Şahin<sup>✉</sup>, Yurdakul Aygörmez<sup>ID</sup>

---

**Abstract:** Covid 19- and its affects have been changing all the regulations around the World. Most of the traditions are abandoned due to this huge catastrophic disaster. At the beginning most people had the idea of that all tolerances and changes are temporary. However, at some part of this period, people realized that are alternative and easier ways of doing the same thing. It is acceptable that online processes are seem less reliable by people who are not deeply interested in web based communications. On the other hand some technical studies requiring less human interaction gain an acceleration. Transportation based studies are basically dealing with vehicles even if the drivers are human part of this phenomena. As many other things traffic volumes, vehicles, travel times, trip generations are subjected to a permanent change due to Covid-19. These changes show slight differences among the countries which are suffered from Covid- 19 at different levels. Therefore, policy makers have been started considering the effects of Covid-19 at each step of transportation planning and investments on transportation infrastructure. This study includes the studies about transportation planning and infrastructure investment processes after Covid -19 disaster. The main goal of this research is to reveal the similarities and the differences of changes on transportation based investments due to Covid-19.

**Keywords:** Transportation Planning, Infrastructure investments, Covid-19, Policy makers

\* Corresponding author: sahino@yildiz.edu.tr

## Procedural protection for the victim

---

Felkaoui Meryem 

---

**Abstract:** In the early twentieth century; At the heart of the discussion regarding the provision of a fair trial to the offender and the appropriateness of the penalty imposed on him is a parallel interest in the victim's situation, by examining the various reasons that make him vulnerable to being a victim of a crime, and then developing ways to reduce the damages to which he is exposed, and since the duty to protect him begins from the moment of the occurrence In the crime, it is necessary to work to ensure this right through substantive and procedural rules, especially since the victim's retribution for himself is no longer available, in light of the state's guarantee of representing the wasted right and retribution for it, in accordance with the approved legal system. Talking about the victim in the field of penal laws has been supported by the emergence of what is known as victimology, which revolves around researching the role of the victim in the occurrence of the crime, and the impact of his position on the reasons for committing it, as well as ways to limit its damage, and redress what can be redressed by all legal means. In its concept, it is "the science that means the scientific study of the harm caused by crime, including relationships between victims and perpetrators, interactions between victims and the criminal justice system from the police to court, and the connections between victims and other social groups and institutions, such as the media, business and social movements."

**Keywords:** victim, Procedural protection, crime.

## The form and content of titles in written electronic Media in Kosovo and Albania

---

Ferid Selimi<sup></sup>, Votim Hanoli<sup></sup>

---

**Abstract:** Print electronic media represent in themselves also communication media, which have experienced a rapid growth and are spreading more and more through popular platforms. First of all, the fundamental factor that makes social media unique is the speed of information transmission and direct contact with the users of those platforms. Consequently, individuals can make a kind of exposure of their own and express their desires. Print electronic media mainly serve as channels for disseminating news, publications and advertisements through the Internet. This paper is mainly focused on headlines that need to be journalistic, shorter, more accurate and punctual in order to arouse the interest of the general public and even attract the attention of the target readers. The basic purpose of this paper is to provide a complete overview and determine the impact of headlines published in the Electronic Press, as well as the link to the content of the text in the news. Several methods such as analysis, data description and comparative methods have been used for this purpose. The survey method provided data from electronic media in Albania and Kosovo. Indeed, this means that the title along with the external form will contain a wide range of features related to the content of the text and the way it is compiled in relation to the wide range of constituent elements. When it comes to the form and content of the media, there are two interrelated concepts that resemble each other like two drops of water. As form elaborates on the external features of a whole, the way it is constructed and behaves or is organized, the content shows the totality of the components, processes and functions of a whole, a world phenomenon reflected by special means of expression.

**Keywords:** form, function, written electronic media, title, content

## Deviant Work Behaviours

---

Harika Suklun\*

---

**Abstracts:** Deviant work behaviors are intentional and act purposefully. Such behaviors are categorized into a) interpersonal deviance, which includes harming specific individuals by verbal attacks or verbal assault, and b) organizational deviance, which includes the number of activities such as theft, harming the property, and sabotaging an organization. Different researchers call the deviant behaviors by diverse names and phrases, like counterproductive behaviors, the challenge to ethical behavior; bad behaviors; and insidious workplace behavior. Although there are positive deviant workplace behaviors, this paper focused on negative work behaviors. Because of its high cost, the issue has become more concern among researchers, organizations, and consultants. Therefore, this research is based on the examinations of the reasons behind deviant work behaviors, their impact on organizations, the motives why organizations allow such behaviors, their overall cost to organizations, and the prevention of such behaviors. Possible solutions to those problems are also examined. A literature review on current negative deviant workplace behavior was conducted. The literature review disclosed that there are remedies to overcome those problems, including remodeling the organization's culture, norms, attitudes, and social values. Toxic organizations depend on employees that are dishonest and untrustworthy to be successful. Furthermore, the literature review reveals that psychological empowerment could be a vital key to increasing positive deviance behavior. Additionally, standing to organizational norms may encourage positive deviant behaviors that would be valuable to the organization.

**Keywords:** Deviance work behaviors, Organizational culture, Organizational behavior Ethics

\* Corresponding author: harika.suklun@agu.edu.tr

## **A General Examination of The Impact of COVID 19 on The Unit Prices of Materials Used in Road Construction**

---

Yurdakul Aygörmez\*, Onur Şahin

---

**Abstract:** The epidemic disease caused by the Coronavirus, also known as COVID19, which first appeared in Wuhan, China in December 2019, has affected the whole world in a very short time in health, economy, business life, social life, education, and many other areas. The World Health Organization (WHO) declared COVID-19 a pandemic on February 11, 2020. In the short term, all sectors were adversely affected by the coronavirus. The transportation sector has been one of the most affected sectors in this sense. At the beginning of the epidemic process, the transportation sector came to a standstill. International flights and transits were restricted. There were significant decreases in Brent oil prices. The transportation infrastructure production sector has also been adversely affected by this situation. The industry has come to a standstill. In the later stages of the epidemic process, the restrictions started to be lifted, but the economic problems experienced during the process increased the unit cost prices significantly. Significant price increases in asphalt materials also occurred with this process. This study examines the economic changes in the asphalt material sector after the impact of the coronavirus and the effect of this process on investments based on transportation. At the same time, the effect of pricing in the transportation sector on other construction sectors will be revealed, and economic and social changes will be investigated on a sectoral basis.

**Keywords:** Asphalt Roads, Cost Analysis, Covid-19, Construction, Transportation

\* Corresponding author: aygormez@yildiz.edu.tr

## **#MindYourOwnBusiness: Redefining Women Stereotypes in Social Media Ads**

---

Derya Aydın \*



**Abstract:** Representation of women in advertising has gained significant academic attention around the world, drawing attention to the fact that gender inequalities are widely depicted in advertisements. The fact that advertisements depict women mostly in passive, domestic roles have been widely criticized and attempts have been made to counter gender inequality through creative advertising campaigns (Eisend, 2010; Becker-Herby, 2016).

New representations of women began to eliminate negative perceptions of women through the female empowerment activities. Starting with Dove's viral "Real Beauty" campaign in 2004 (Johnson & Taylor, 2008), women began to be increasingly represented in advertisements as more active, more confident, more powerful, smarter and happier (Yarimoğlu, 2022). Coined as a combination of "feminism" and "advertising", the concept of femvertising has become increasingly prevalent in advertising. Femvertising attempts to challenge stereotypical gender roles, highlight women's talents and promote gender equality and body positivity (Drake, 2017; Varghese & Kumar, 2020). Femvertising has also been widely embraced in the 2020s in Turkey (Çalışır, Aydoğan and Kılıç, 2021; Yarimoğlu, 2022). The purpose of this study is to present a visual semiotic analysis of an ad which was released in the social media on women's day in Turkey. To this end, a 50-second long video ad released by Vakıfbank has been analyzed within the framework of Barthes' denotation and connotation analysis. The results revealed that the linguistic and visual signs used in the ad challenges the deep-rooted perspective in Turkey downplaying women's strength and ultimately serves the purpose of promoting gender equality in Turkey.

**Keywords:** Visual Semiotics, Sign, Advertisement, Denotation, Connotation

\* Corresponding author: daydin@thk.edu.tr

## The Potential of Tourism in the Development of Rural Areas in Kosovo with Evidence from the Municipality of Prishtina

---

Sokol Sallahu\*

---

**Abstract:** The study analyzed the types and potentials of tourism in the Municipality of Prishtina, taking into account that tourism today is presented as one of the most powerful industries which has a very large impact on socio-economic development, especially in developing countries such as our country Kosovo. Tourism is considered as one of the most important sources of income for the community living in urban and rural areas, helps to create new jobs, as well as environmental protection. The Municipality of Prishtina has potential for the development of tourism in rural areas as it has regulated infrastructure as one of the main elements for the implementation of projects in tourism. As the main potential for the development of rural tourism, the study concludes that it is agricultural tourism, where through the development of this type of tourism, the agricultural sector will be helped by improving productivity and efficiency through the best and fastest connection of agricultural producers. The study confirms, for the development of rural tourism, women farmers have a very important role in the Municipality of Prishtina, who make a very important contribution to the agricultural sector and rural enterprises.

**Keywords:** Potential of tourism, sustainable of environment, economic development in Prishtina

\* Corresponding author: sokolsallahu1@gmail.com

## Stakeholder Collaboration in Supporting Ecotourism at Ijen Geopark, Indonesia

---

Panca Oktawirani\* 

---

**Abstract:** Eco-Tourism has been practically and continuous on stimulating for both the environmental conservation effort and social welfare in so many countries. There are so many treats undiscovered beyond eco-tourism development, especially in how attracting and supporting local stakeholders in eco-tourism developing on the specific region. The problem on eco-tourism development couldn't easily realized. Ego sectorial, different job description, miss communication and interpretation, and also the different level of policy makers, such some classical problematic exist in this present time. This study identifies five such stakeholders in Ijen Geopark, Indonesia and uses the case-study method to evaluate the practical collaboration in effectively.

**Keywords:** Stakeholders, Collaboration, Eco-Tourism, Geopark

\* Corresponding author: panca.fisip@unej.ac.id

## The Effect of 1956 Suez Crisis on Egypt And Turkey's Middle East Policies

---

Ercan Karakoç<sup>\*</sup>, Ozan Keskin

---

**Abstract:** After the Second World War, world and Middle East politics were reshaped. The Cold War between the USA and USSR started in the Middle East over Turkey and Egypt at first. While Turkey, which had just become a member of NATO, followed a Middle East in cooperation with the West through the 1955 Baghdad Pact; Egypt, led by Jamal Abdel Nasser, pursued a pan-Arabist policy, aiming for a Middle East without Israel. Turkey and Egypt's different approaches to the region brought the two countries into competition. The 1956 Suez Crisis became a turning point for the regional policies of the two countries. The military operation launched to overthrow the Egyptian leader, Abdel Nasser, on the contrary, further increased his political power in Egypt and the Middle East. This situation had a negative impact on Turkey's policy in the region and isolated Turkey in the Middle East over time. In this article, the political relations between Turkey and Egypt in the Middle East politics between 1950 and 1960 are discussed in the context of the Suez Crisis. It has been concluded that Nasser, who took advantage of the results of the crisis, undermined Turkey's foreign policy in the region. In the study, records of Turkish foreign affairs, some newspaper archives of the period and ambassador memories were used, and the data obtained by literature review and document analysis were evaluated.

**Keywords:** Suez Crisis, Middle East, Cold War, Turkey, Egypt, Baghdad Pact, Pan-Arabism, Diplomatic Competition

\* Corresponding author: ekarakoc@yildiz.edu.tr

---

## **Evaluation of the Features of the Cooperative from the Perspective of Members: The Example of Dinar Beet Producers Cooperative**

---

Veysel Topçu\*<sup>1</sup>

---

**Abstract:** Cooperatives not only provide economic and social development, but also provide food security by combating economic crises and combating climate crisis. It also has effects such as contributing to employment, reducing poverty, ensuring social justice, promoting democracy, empowering women and participating in economic activity. Beet producer cooperatives aim; It is stated as organizing beet producers, supplying all materials and materials in production and making the best use of the product. Beet producer cooperatives are among the cooperatives with the highest number of members in Turkey. The method of the research is the quantitative research approach. The data were obtained from Dinar Beet Producers Cooperative. The data obtained through the questionnaire form were analyzed with the SPSS program. Frequency distribution, independent sample T test and ANOVA tests were used.

The population of the research is 4672 cooperative members, and the sample is 119. Gender distribution of members; 95% male-5% female, Education level; 10% primary education-13% secondary school-51% high school-22% university and 4% postgraduate education. Non-agricultural activities are 46% animal husbandry, 20% trade, 21% paid workers, 13% only agricultural activities. 8% of the participants own 10 da, 18% 11-30 da, 15% 31-50 da, 24% 51-100 da and 33% 101 da and above. 56% of the participants' income from beet production is 20,000 TL, 9% is 20,001-50,000 TL, 6% is 50,001-100,000 TL, and 29% is 100,000 TL and above. There are 9 statements that measure cooperative characteristics in the research. The reliability coefficient of these statements is 0.99 (very high confidence). The gender difference test could not be performed because the numerical difference between the groups was too high (M:109/F:6). Findings obtained as a result of ANOVA analysis; The perception of the cooperative characteristics of the members does not differ according to the education level. The perception of the cooperative characteristics of the members does not differ according to the works performed outside of beet production. The perception of the cooperative characteristics of the members does not differ according to the level of education. The members' perception of cooperative characteristics does not differ according to their productive experience. The members' perception of cooperative characteristics does not differ according to the size of the cultivated land. The perception of the cooperative characteristics of the members differs according to the income level. While the perception of cooperative characteristics of the

<sup>1</sup>Dinar Beet Cooperative, Chairman of the Board, Afyonkarahisar, TÜRKİYE

\*Corresponding author: veyseltopcu@pankobirlik.com.tr

members with a production income of 50,001 TL-100,000 TL is positive (4.2,  $p<0.05$ ), the perception of the cooperative characteristics of the members with a production income of 100,001 and above differs negatively (2.7,  $p<0.05$ ).

In the analysis of the demographic variables and the positive/negative perception of the cooperative characteristics in the research, it was seen that only those with an income of 50.001 TL-100.000TL of beet production income had a positive perception, while those with an income of 100.001 TL and above had a negative perspective towards the cooperative. It can be said that the result is as expected, with the observation that the producers with an income of 100,001 TL and above do not participate in the cooperative management and stay away from the cooperative activities.

**Keywords:** Cooperative, Beet Cooperatives, Perception.

---

**Acknowledgement:** I would like to thank the members of Dinar (Türkiye) Beet Producers Cooperative for their participation in the survey.

## **The Effect of Grain Prices On Food Inflation: A Forward-Looking Assessment Focusing On The Russia-Ukraine Conflict**

---

Musa Türkoğlu<sup>1</sup>, Ayşe Durgun Kaygısız<sup>1\*</sup>

---

**Abstract:** World economies, including developed countries, are in an inflationary process that does not seem to decrease in the near future. It is thought that there are many reasons for this rise. However, there are two main reasons for the increase in inflation. The first is food prices and the second is energy prices. The increase in food prices after 2000 is due to five basic agricultural commodity groups. One of them is the gradual decrease in grain product supply. Especially after 2000, it is seen that world food prices have been volatile and have entered a rapid upward trend. The rise in food prices seems to be due to the decline in the increase in agricultural production, the decline in global grain stocks, rising energy prices and the increasing demand of developing economies.

The Russia-Ukraine conflict, which started in February 2022, causes price increases especially in grain products. Russia and Ukraine are among the most important agricultural commodity producers in the world. The contributions of these countries to world production in the grain sector are especially barley, wheat and corn. 30% of wheat exports are in the hands of these two countries. This study investigates the reflection of grain price increases on food inflation. In addition, it seeks an answer to the question of how the recent Pandemic and the Russia-Ukraine conflict will reflect on grain prices and inflation. For this purpose, in the first part of the study, the effect of food prices after 2000 on inflation will be evaluated. In the second part, the global Covid-19 pandemic after 2020 and the reflection of the 2022 Russia-Ukraine conflict on grain prices will be discussed. After explaining the literature on the subject, the effect of the changes in the prices of selected grain products on the African and Asian countries food index will be analyzed with the time series method using monthly data for the period 2001-2022. Inferences will be made according to the results obtained

**Keywords:** Food inflation, Grains, Russia-Ukraine conflict.

---

## What You Don't Know About Driving Digital Transformation? Transformative Interaction Capability Antecedent And Consequences To Drive It

---

Widiatmaka<sup>\*</sup>, sukrisno<sup>\*</sup>, suherman<sup>\*</sup>,  
samodro<sup>\*</sup>, prasetyo<sup>\*</sup>, susena<sup>\*</sup>

---

**Abstract:** This study aims to build a conceptual model based on transformative interaction capabilities of innovative work behavior as a post process to bridge the increase in digital transformation in public organizations, a structural methodology study is adopted. A total of 240 samples were included in this study and voluntarily took the time to provide an interview in the process of converting the data. The model was tested and the hypothesis was tested using software, namely 25. And from the 240 questionnaires used, only 180 were identified for data analysis. The results of the study show three strategic paths in increasing digital transformation. Namely, the practice of HRM to transformative Interaction capability and transformative Interaction capability in digital transformation, while innovative work behavior is only the basis for sounding the transformative concept of Interaction capability as an anti-second and consequence in improving the field of transformation. The limitations of the research in this study, the sample frame in public organizations limits the generalization of the mediation concept proposed in this study, thus requiring various replications of similar research to achieve a broader generalization. Theoretically, this research strengthens the resource-based theory in the study of human resource management. There are several managerial implications that can practically be used as a reference for managers of public organizations in implementing in the field of transformation. Originality This research emphasizes the existence of a pioneering study that transformative interaction capability can be an antecedent and consequence that bridges HRM practices and digital transformation.

**Keywords:** Transformative interaction capability ,Digital HRM practice ,Innovative work behaviour ,Digital transformation

\* Corresponding author: harlinokris@gmail.com

## The Hippocratic medical paradigm as a topical question

---

Letizia Mingardo 

---

**Abstract:** For many bioethicists, Hippocrates is dead, in the sense that the Hippocratic medical tradition is a thing of the past and its ethical principles are no longer acceptable. Veatch, for instance, says: «I argue that the Hippocratic Oath is unacceptable to any thinking person. It should offend the patient and challenge any health care professional to look elsewhere for moral authority». Such anti-Hippocratism is probably because in its original form the oath prohibits both euthanasia and abortion, and because of the later influence of Christian Ethics.

In my opinion, anti-Hippocratic authors engage in the “straw man” fallacy. In fact, such anti-Hippocratism creates the illusion of having completely refuted or defeated the value of the Hippocratic tradition through the replacement of it with an exceptionable reconstruction of Hippocratism, and the subsequent refutation of that false idea of Hippocratism, instead of the genuine one.

After looking at the origins of Hippocratic medicine, by examining the first Aphorism of Hippocrates, which is considered to be the epistemological manifesto of Hippocratism, and the Hippocratic Oath, which is considered to be the ethical manifesto of Hippocratism, I will try to re-discover the genuine concept of

**Keywords:** Hippocrates; anti-Hippocratism; medicine; medical professional ethics

## **Determination of History Teacher Candidates' Distance Education Self-Efficacy Belief Levels According to Different Variables**

---

Alper Altunçelik<sup>ip</sup>, Togay Seçkin Birbudak<sup>ip</sup>

---

**Abstract:** Distance education is a type of education in which individuals can carry out learning activities in line with their current technological possibilities, independent of the concepts of time and space, share information and documents with technological tools and applications, and where communication and interaction are established. Self-efficacy is defined as being aware of and believing in one's abilities to do a job. Many factors, such as interest, motivation, attitude, problem-solving, and self-efficacy, are known to have an impact on learning and a positive relationship between success, confidence, and motivation. The increase in confidence in the educational activities of the learners has been revealed through scientific studies that have led to higher levels of learning, which have made them feel better and more comfortable. Self-efficacy belief levels for online learning environments are one of the important factors affecting the education-teaching process. For this reason, determining the self-efficacy levels of students in distance education processes is accepted as an important factor in increasing the quality of education and training activities. In this study, the aim of determining the levels of remote education self-competency belief by historical teacher candidates is to determine the levels of remote education self-competency belief based on variables such as gender, class, internet usage time, remote training activity time they participate in and the device they use in remote education

**Keywords:** Distance education, Self-efficacy, belief, History education

\* Corresponding author: altuncecik@gazi.edu.tr

## Reduction of Stipulated Penalty According to Polish Law on the Background of Supranational Legal Regulations

---

Paweł Widerski\*

---

**Abstract:** The issue of the reduction of stipulated penalty according to Polish law on the background of supranational legal regulations will be presented in the conference paper. The most adjusted to the realities of modern business circulation is the regulation of the stipulated penalty in The UNIDROIT Principles of International Commercial Contracts, The Principles of European Contract Law, The Draft Common Frame of Reference and The TransLex-Principles. These regulations deserve positive assessment, because they allow to adjust the stipulated penalty to the character of a given contract, the purpose of a contract, the intentions and the parties' needs. On the one hand, the stipulated penalty can be a substitute for compensation. On the other hand, the stipulated penalty can be an additional contractual stipulation of a protective and repressive nature. The presentation of my paper consists of three modules. At the beginning, I will present the legal regulation of the stipulated penalty in Polish law. Next, I will present the stipulated penalty in supranational soft law regulations (UNIDROIT Principles, PECL Principles, DCFR and TransLex-Principles). Finally, I will make conclusions from the performed analysis. The main thesis is that despite some shortcomings, the regulation of the reduction of stipulated penalty in Polish law seems to be relatively flexible, which allows for a somewhat different interpretation of article 484 paragraph 2 Polish Civil Code, which describes reduction in Polish law, in a way corresponding to the above-mentioned regulations of a supranational nature.

**Keywords:** contract, stipulated penalty

\* Corresponding author: widerski.pawel@gmail.com

## **Selected Aspects of Quality In The Function Of Creating Guest Loyalty - Illustrations From The Montenegrin Central And Mountain Area**

---

Olivera Blagojević (Popović)<sup>1\*</sup>, Miloš Zrnić<sup>2</sup>

---

**Abstract:** Service quality is a current research topic within service sectors around the world, which determines the potential expectations and guests loyalty. The authors identified aspects of the hotel services quality in hotels in the central region: hotel "Hilton" category 5 stars and "Verde" 4 stars in Podgorica and the northern region of Montenegro (hotel "Bianca" 4 stars), in order to determine their influence on guest loyalty, based on the problems and the theoretical framework of similar studies. The research used secondary research methods, survey method, comparative method, modeling method and quantitative methods of statistical data processing: correlation, factor analysis and logistic regression. The authors used a specially designed structured questionnaire to assess the quality of services in the hotel industry. The study was conducted during the winter season of the year 2018/2019, as a representative year when it comes to tourism, with a total sample size of 137 people. The research showed a high degree of correlation between the perceived quality of hotel services and the probability of returning to the destination. This research could be very useful in the management system of hotel facilities for identifying and eliminating deficiencies in the quality of the offer and thus achieving long-term business. Also, by observing the behavior of the guests, it is possible to examine their requirements and needs, which are the most important factors in creating loyalty.

**Keywords:** service quality, research, loyalty, tourism, destination.

---

## Childhood as pedagogic and socio-cultural concept

---

Danijela Šarić , Višnja Rajić\* 

---

**Abstract:** This paper attempts to show the way in which childhood was constructed during a particular historical paradigm, depending on the circumstances in the social context. The image we have of the child and childhood has changed depending on the socio-cultural context over time. Ancient times bring the first reflections on childhood and education. Roman upbringing developed on Greek foundations, but corporal punishment of children was common. In the feudal age, the child was perceived as a miniature adult. After the end of infancy, children, together with adults, bore the burden of life, they did not stand out from uneducated adults in any way. During Renaissance organized care for orphans occurred and awareness of the importance of caring for weak and unprotected children arose. The 18th century as an enlightenment or pedagogical century brought the ideas of freedom, brotherhood and equality, books on education were printed as well as books intended for young readers. Industrialization was a time of great misery for the proletariat, children were exploited by hard work in factories, mines and similar places for 18 hours a day. The 20th century brought focus on children and childhood. With the United Nations Universal Declaration of 1948, education is given the status of a fundamental human right, and in the modern paradigm the child is a subject who constructs his own knowledge, and childhood is not seen just as a transitional phase for "future life".

**Keywords:** childhood, childhood crisis, postmodern childhood, social context,

\* Corresponding author: visnja.rajic@ufzg.hr

## Play in nature and divergent and convergent thinking skills in children

---

Mirdite Perteshi<sup></sup>, Rifat Morina<sup></sup>

---

**Abstract:** The fundamental processes of teaching and learning continue to be the main activities for both teachers and students. Realistic and comprehensive education and indoctrination of our future generations are the primary goals and duties of teaching. Children in nature have the ability to hear, see, touch, smell, and even taste. All organized games serve to develop children in some way, whether it be their morals, psychological health, or emotional growth. Strong object research is the foundation of the importance of games for children's health development. The youngster can experiment, solve issues, think creatively, and work cooperatively through games. gaining a thorough understanding of oneself and the universe. The child fosters positivism, positive autonomy, and trust in this way. recognizing the value of outdoor games for pupils' intellectual development and healthy growth. This project focuses on a group of students' investigation of a game in a natural setting, where the game can be used to practice effective learning. The major fundamental dimensions in this diploma project are contact with natural elements, the value of danger, and companion opportunity. It is also important to mention the function of teaching in the creation of high-quality environments for outdoor games. You might think of the value placed on youth and outdoor play as a technique for promoting a healthier lifestyle among the youngsters who will grow up to be adults today.

**Keywords:** learning, teaching, play in nature, education.

\* Corresponding author; rifat.morina@uni-prizren.com

## The Role of Student Societies in Career Planning of University Graduates

---

Asena Erdo an <sup>1\*</sup>

---

**Abstract:** Today, the problem of unemployment has become an important problem that all countries have to deal with. One of the segments most affected by the consequences of unemployment, which is a global problem, is the young unemployed. The problem of educated youth unemployment negatively affects the willingness of university graduate students to continue their careers in their own departments. As a result, young people take part in employment outside the department they graduated from. It is thought that student clubs offer a great opportunity for students to realize themselves. At this point, university students develop various strategies during their higher education while planning their careers. They become members of student societies to show themselves effectively in the future. These clubs also have the opportunity to do internships by contacting various workplaces before starting their business life. They learn about job opportunities in their departments for a correct career planning. These students develop their level of responsibility with the tasks they undertake in the communities. Students who develop a sense of responsibility make the right decision for their career planning. They shape their career plans in line with their departments.

**Keywords:** Student Societies, University Students, Career Planning, youth unemployment.

---

\* Corresponding author: asenaerdogan9 @gmail.com

## **The Importance And Meaning of Ultra Groups For The Young People Who Are Part of Them**

---

Daniel Seabra\*

---

**Abstract:** An Ultra group can be defined as a set of individuals who regularly position themselves in the same area of the stadium to strongly support a football club through chanting and the use of large flags, banners, banners and other materials with which they compose choreographies.

The investigation of 4 ultra groups that support football clubs in the city of Porto - carried out using 5 years of participant-observation, a set of 90 semi-directive interviews, autobiographical narratives and 220 surveys - revealed that these groups are mainly composed of young elements, not only as a consequence of their age, but also of a young social condition that derives from not having yet assumed a satisfactory profession, nor constituted their own family.

Therefore, and considering the theoretical perspectives developed by Clarke and Revilla, the communication that intends to present aims to highlight the importance - as well as the meaning - that Ultra Groups assume for the young members that compose them. The sociability, fun and leisure, the search for identity and belonging to a group are some of the reasons that allow us to consider that the ultra groups are a youth subculture - or even a clubculture as Readhead considers - having these the function of providing young people with an alternative and compensatory society of their juvenile condition.

**Keywords:** Ultra Groups; Youth Subcultures; leisure

## Archaic Architecture of South Turkmenistan through the Example of Namazga-Depe

---

Habib Halmamedov\*



**Abstract:** Since antiquity, Turkmen land was one of the centers of world civilizations, where transition from foraging into farming took place in the very early stages. Alongside the socio-economic changes in the daily life of ancient inhabitants, early architectural and sedentary planning also experienced significant development. The progress from primitive construction of multi-family houses to composite premises outlined major architectural facets. These drastic architectural changes can be traced, especially in South Turkmenistan, the fertile area that witnessed relatively small settlements as well as vast ones, such as Jeytun, Anau, Namazga-depe, Ulug-depe, Altyn-depe, Goksuyri, Togalak-depe, Gonur-depe and many others. In this context, the importance of Namazga-depe is immense. Namazga-depe always used to be an archaeological site that attracted the interest of many local and foreign researchers. The purpose of this work is to introduce a clear illustration of the outstanding archaic architectural progress in southern Turkmen land through the example of Namazga-depe. The material used in the research are from original archaeological excavations of numerous remnants of ancient cultures that had arisen at the dawn of civilizations and which already formed the first elements of the architecture of South Turkmenistan since Early Eneolithic and Late Bronze Age. Scientific works of orientalist Lyubov Kircho, Galina Pugachenkova, Boris Kuftin, Vadim Masson and materials of South Turkmenistan Archaeological Complex Expedition were analyzed systematically. Content analysis as a major qualitative research method was applied for utilization in the collection of data and its interpretation of the archaeological evidences.

**Keywords:** South Turkmenistan, Bronze Age, Namazga-depe, proto-city, mud brick construction.

---

\* Corresponding author: halmamedovh@gmail.com

## United Demand And Expectations of Health Sector Employees in The Digitalization Process: The Case of Ankara

---

Kursat Tutar\*

---

**Abstract:** With the acceleration of the digitalization process, many changes are occurring that directly affect the service sector employees. With the development of new flexible working models and the rise of digital labor discussions, employees are faced with new challenges regarding union rights, especially the working environment. The struggle of organized labor against digitalization forces the unions to propose a new set of solutions and pushes them to work on the continuity of union rights. Especially with the rapid digitalization in the health sector, new demands and expectations arise from the managers and unions of which they are members, about basic issues such as the working environment and conditions, technical training, technological transformation of unionized employees who provide health services. The responsibility of union managers in meeting the demands and expectations of the employees brings up discussions such as vocational and technical education and digital transformation, as well as some legal regulations. In this context, interviews were conducted with 12 healthcare workers who are members of Öz Sağlık İş Union working in Ankara. In our face-to-face research conducted through semi-structured questionnaires, the expectations and demands of the employees from the union managers in terms of digitalization, technological and vocational training in their working lives were determined. Expectations for the elimination of the problem experienced by employees in gaining qualifications in parallel with the technological advances they face in their jobs are considered as a clear result of the transformation in the labor process.

**Keywords:** digitalization, technology employment relationship, healthcare workers, trade union

\* Corresponding author: kursat.tutar@hbv.edu.tr

## Karabakh as the emerging regional "transport hub" between Central Asia and Europe: Current trajectories and perspectives

---

Muhammad Gulahmadov\*

---

**Abstract:** The selected piece investigates the economic, trade, and transportation potential of Karabakh following the Karabakh War II between Armenia and Azerbaijan taking into account the non-stop and clear-cut measures and actions by Azerbaijan in its liberated territories. The restoration and reconstruction work in Karabakh began immediately following the trilateral declaration between Russia, Azerbaijan, and Armenia on November 9, 2020, bringing the 44-day Second Karabakh War to an end, restoring Azerbaijan's territorial integrity. Azerbaijan's pivotal goal in the first stage of the restoration process is to establish all necessary transport routes and infrastructure, which will then accelerate the implementation of other projects and economic development in the Karabakh region. The article scrutinizes the core economic aspects of the future transformation of Karabakh into a major regional transport hub between East and West. After the Second Karabakh War, the balance of forces in the South Caucasus region changed, and a new geostrategic situation emerged. Presently, Azerbaijan is taking appropriate measures to turn the Karabakh and East Zangazur regions into the significant transportation hub connecting Central Asia with the South Caucasus and Europe. The author will mainly analyze the main economic factors that may affect the formation of potential transport corridors in Karabakh and East Zangazur, which may affect the region states.

**Keywords:** Karabakh, transport routes, East Zangazur, transit hub, Azerbaijan

---

\* Corresponding author: gulahmadovmahammad@gmail.com

## **Effects of Climate Changes on Montenegro Tourism**

---

Maria Popovic<sup>1</sup>, Hamza Kandemir\*<sup>2</sup>, Rade Ratkovic<sup>3</sup>, Slobodan Medojevic<sup>4</sup>

---

**Abstract:** In general, climate is accepted as an important factor for tourism activities. Sunny and warm weather is required for a tourist who prefers marine tourism. Sufficient snow thickness is required for skiing/tourism. Unsuitable climatic conditions adversely affect all types of tourism. Especially cities where tourism services are organized are affected by climate change. Nowadays, it is observed that cities experience new weather and climatic conditions attributed to global climate change. Tourism is a strategic determinant for the Montenegrin economy. In Montenegro's economy, tourism revenues constitute 22.1% of GDP (2017). Montenegro, which has achieved a tourism income of 1.28 billion dollars in 2020, should choose to adopt the approach of shaping its tourism strategies according to the "new order" together with the pandemic and climate change. This study will lead Montenegro to determine a new tourism strategy by measuring the impact of climate change on tourism.

The method of the research is the quantitative research approach. Data were obtained from participants from various cities of Montenegro. The obtained data through the questionnaire form were analyzed with the SPSS program. Frequency distribution, independent sample T test and ANOVA tests were used. In addition, scale validity was analyzed with the Structural Equation Model.

The population of the research is 621,718 people. With the population/sample calculation, 387 samples are considered sufficient. Gender distribution of members; 51% male-49% female; Education level; 27.4% of them have high school-52.8% undergraduate-14% graduate- 5.8% have doctorate education. 37% of the participants are married and 63% are single. Professional status of the participants; 36.6% are public employees, 52.8% are private sector employees, 9.5% are managership, 4.9% are students, and 6.2% are unemployed. The distribution of the participants by region is 32.9% Podgorica, 17.4% Budva, 14.8% Bar, 7.8% Kotor, 3.1% Cetinje, 7.5% Niksic, 2.8% Uljin, 1% .3 Spuz, 7.5% Bijelo Ploje, 2.8% Herseg Novi and 2.1% Tivat. The income level results of the participants are %11,1'i 0-400 Euros, 44% 401-800 Euros, 20% 801-1000 Euros, and 24.9% have an income of 1.001 Euros and above.

Considering the answers given to the other statements in Chapter 1, apart from demographic information; In the distribution of the three most common answers to the question of what does climate change mean to you, 65.9% disruption of natural balance, 66.4% global warming, 48.1% increasing natural disasters, 24.9% drought, 24.9% seasonal change, 23.9% greenhouse effect, 16.2% flood and 2.3% do not know. Among the answers given for information sources about climate change, it was observed that 90% were from the internet, 57% were from the radio/television group, 15.5% were from the family circle and 14.8% were from non-governmental organizations. While the participants stated that their level of knowledge about tourism was sufficient 56.1%, 38.3% stated that they had partial knowledge, 5.6% stated that they did not have any information. The rate of the participants working in the tourism sector was 33.7% and the rate of those working in other sectors was 66.3%. While the rate of those who think that climate change affects tourism negatively is 75.5%, the rate of those who think that it does not affect tourism negatively is 9.2%. 15.3% did not respond. On the other hand, the frequency of taking vacations per year is, 3% of the participants never had vacation, 37% of them once a year, 37% of them twice a year, 13% of them 3 times a year and 8% of them are have four or more vacations in a year. There are 35 statements in the research questionnaire. Since the normal distribution values of these expressions have Skewness/Kurtosis values between +2.2 and -2.2 values, it has been observed that the data are normally distributed. The mean score of the vacation plan dimension is 3.23 and the reliability coefficient is 0.922. The mean score of the consciousness dimension is 3.31 and the reliability coefficient is 0.910. The mean score of the reduction dimension is 4.09 and the reliability coefficient is 0.952. The mean score of the causes dimension is 3.42 and the reliability coefficient is 0.823. The mean score of the ecosystem dimension is 3.69 and the reliability coefficient is 0.824. The mean score of the extreme weather events dimension is 3.34 and the reliability coefficient is 0.794. The average score of the tourism businesses dimension is 3.95 and the reliability coefficient is 0.897. The mean score of the threats dimension is 3.20 and the reliability coefficient is 0.683. Accordingly, it can be stated that the measurement is reliable because the scale has a value above  $\alpha > 0.70$ , in terms of its dimensions. The validity analysis of the scale was made in the AMOS program and according to the results of confirmatory factor analysis, CMIN/df: 3.159 (p: .000), GFI: .808, CFI: .905, RMSEA: .074 values have nominal scale validity. Difference tests were conducted according to the scale dimensions. In the gender difference test, the size of the holiday plan differs significantly ( $p < .005$ ). Accordingly, women (3,35) consider climate change when planning their vacations compared to men (3,11). The reduction dimension differs significantly according to gender ( $p < .005$ ). Accordingly, women (4,18) have a higher average for reducing the effects of climate change than men (3,96). The extent of extreme weather events differed significantly by gender ( $p < .005$ ). According to this, women (3,42) think that climate change and extreme weather events occur compared to men (3,25). The tourism enterprises factor differs significantly by gender ( $p < .005$ ). Accordingly, women (4,06) make their tourism business preferences in the context of climate change compared to men (3,84), making business preferences sensitive to this change. Consciousness, causes, ecosystem and threats did not differ significantly by gender ( $p > 0.05$ ). According to marital status, the effect of climate change on Montenegro tourism does not differ significantly. The effect of climate change on Montenegro tourism according to education level does not differ significantly according to ANOVA analysis. According to the ANOVA analysis, the effect

of climate change on Montenegro tourism according to occupations does not differ significantly. According to the city of residence, the effect of climate change on Montenegro tourism does not differ significantly according to the ANOVA analysis. The effect of climate change on Montenegro tourism according to income level does not differ significantly according to ANOVA analysis. According to the level of tourism knowledge, the effect of climate change on Montenegro tourism differs significantly in some dimensions according to the ANOVA analysis. Accordingly, the awareness factor differs significantly ( $p < 0.05$ ) among those with sufficient knowledge of tourism (3,47) compared to those with partial knowledge (3,18).

In this study, in which the effect of climate change on tourism in Montenegro was investigated, it was revealed that the perception of the effect differed in terms of gender and marital status independent variables. It can be said that women have a more protective perspective on the effects of climate change than men. It can be attributed to the fact that the reason for this is a psychological behavior related to the feeling of motherhood/compassion. According to tourism information, it can be said that the difference of climate change only in terms of consciousness is due to the fact that knowledge and consciousness feed each other at a high level.

**Keywords:** Climate Change, Tourism, Montenegro.

---

## **Digital Finance and Digital Financial Literacy**

---

Elvan Öztürk\*

---

**Abstract:** The 21st century, known as the digital age, is a period in which technology develops rapidly and technological innovations are made in every field from production to health, from education to services. The financial sector, like other sectors, needs to adapt to the requirements of the era. As a matter of fact, FinTech (Financial Technology) and financial systems have also kept up with this development and transformation. The digitalization of financial institutions enables them to reach more consumers more quickly, which reduces their costs. From the consumer's point of view, digitalization makes it easier for the consumer to access financial services quickly and easily, so that they can make their financial planning or investments effectively. However, it would not be correct to think that digitalization has only positive aspects. From the point of view of financial literacy, which is extremely important in our age, the change, transformation and digitalization of financial systems necessitate individuals to keep their information on this subject up-to-date. Features such as fast money transfer, practical loan usage, becoming a stock investor with one click, which financial systems are more accessible; It is possible for the consumer to have negative consequences for reasons such as insufficient knowledge or unqualified guidance. For this reason, only being financially literate may be insufficient, and in addition, being digital financial literate becomes even more important. The digital financial literacy of the consumer will make it easier for them to act more effectively in the developed financial markets. Of course, it is possible for the individual to improve their digital financial literacy, but in order to reach more digital financial literate consumers, both the financial institutions in the system and the government should expand their education on this subject.

In this study, the conceptual framework of digital financial literacy within the scope of digital finance will be examined and discussed. Afterwards, explanatory variables, dimensions and determinants related to Digital Financial Literacy will be examined from the studies conducted in the context of the literature, and finally, the entire literature review will be summarized as a result. The rise of digital platforms offers consumers countless opportunities to assist and assist them in their own financial planning. Websites and online courses can facilitate consumers' access to financial information and education. Augmented reality, which can be combined with gamification to enhance the learning experience, also facilitated advice and planning. Education can be made more interactive through gamification, which can help improve consumers' competence and confidence in managing

their finances. Budgeting and retirement planning tools can help consumers better plan their spending and savings. Other apps, such as self-commitment tools that help consumers save money, can help consumers address their own behavioral biases. Such digital tools can be developed widely to support financial education.

**Keywords:** Digital Finance, Digital Financial Literacy, Financial Literacy, Behavioral Finance.

---

## **Conceptual research of marketing strategies for housing in the real estate sector**

---

Aybüke Yalçın<sup>1\*</sup>

---

**Abstract:** Technological developments, changes in the wants and needs of people, and the constant increase in competition affect the real estate sector, which is significant for the economies of countries, as in several other sectors. The real estate sector, which shows constant development worldwide, is usually associated with housing, which is one of the basic needs of people that not only provides the shelter and safety needs of individuals but also can be an investment instrument. The increase in the demand for housing as a result of population growth and the changing consumption habits of consumers lead to differentiations in housing preferences. Thus, real estate firms need to analyze the current state and size of the market well. This way, they will be able to estimate the profitability that they can achieve. Following the identification of the characteristics of the housing market through analysis, the market is segmented based on the qualities of consumers. The effective segmentation of the housing market is important for the accurate selection of the target market and the positioning of the brands of real estate firms. The purpose of this study was to conceptual research marketing strategies for housing that need to be taken into account in the process of constructing housing based on the changing wants and needs of consumers. In the study, by utilizing the information in the relevant literature, marketing strategies for housing were examined in the contexts of the identification of the housing market, the segmentation of the housing market, the selection of the target market, and positioning strategies. Consequently, the identification of appropriate marketing strategies in line with the tendencies of consumers allows producers of housing to enter the right market at the right time and become successful. Firms that realize their marketing strategies by determining the type, quality, properties, and pricing of housing in a consumer-centered manner in the housing production process can achieve an increase in their profit margins and rise to a competitive position. Researchers are recommended to make improvements on the results of this study, which was conducted with a conceptional approach, with future studies and investigate brands that operate in the real estate sector using case studies and qualitative research methods.

**Keywords:** Real Estate Sector, Housing Marketing, Marketing Strategies, Conceptual research.

---

## **Deal of The Century, Quds Resolution and Us Middle East Policy**

---

Hasibe Nur Kocaman<sup>1\*</sup>

---

**Abstract:** The Middle East Region, which has always maintained its strategic importance in international politics from the past to the present and is in a state of constant change, has taken a priority in the policies of many global and regional powers. The struggle in the Middle East, which has become a chessboard on which serious moves have taken place and many impasse have occurred, is still ongoing. In the history of international relations, the Palestinian issue, which has maintained its importance since the establishment of Israel, is seen as one of the biggest obstacles to Middle East peace for the countries of the region. The seeds of this issue, which are central to Middle East policy, were led by Teodor Herzl in 1897. It could be said that it was thrown out at the Zionist Congress. The Congress, which envisioned the establishment of a Jewish state in Palestine, was formalized with British support within the framework of the Balfour Declaration in 1917 when the dates indicated that a systematic occupation was initiated. One of the countries that supported Israel's establishment was undoubtedly the United States.

After the establishment of the state of Israel, the United States was the first country to recognize Israel. However, Israel, the most important US strategic partner outside NATO, is President Harry S. He has been supported by almost all US presidents, from Truman to Donald Trump. Behind this support is undoubtedly the influence of the Israeli lobbies, but the voting potential of Jews in the US presidential election was also important. For this reason, the United States has put Israel's interests and security at the center of its Middle East Policy. The recent recognition of Jerusalem as the capital of Israel by the United States and the relocation of the American embassy to Jerusalem have mobilized the Islamic world, especially Turkey.

In this study, the Middle East policies of the United States will be analyzed and the impact of Israel on American policies will be tried to explain. In addition, the plan for the agreement of the century on the axis of American foreign policy, the impact on Jerusalem, will be described within the framework of recent events.

**Keywords:** Deal of the Century, Middle East, US Policy, Quds Decision.

---

## **Entrepreneurial Characteristics in Culinary Entrepreneurs in Jakarta**

---

Aristo Surya Gunawan<sup>1\*</sup>, Ati Cahayani<sup>2</sup>

---

**Abstract:** One of the most popular business fields among entrepreneurs is the culinary business. This field is always a promising business opportunity despite its high competitive level as well. Having a culinary background is not a guarantee of sustainability or the success in this field. Entrepreneurial characteristic is one of the most important factors that guarantee a business could sustain and grow. This research's purpose is to observe the prominent entrepreneurial characteristics and dimensions among the respondents and crucial for culinary entrepreneurs to be able to survive and succeed. Respondents are the culinary entrepreneurs in Jakarta. This research using quantitative and qualitative data. Quantitative data was obtained by distributing questionnaires to 150 respondents and the qualitative data was obtained through in-depth interviews with 10 respondents. As the result showed, the prominent entrepreneurial characteristics that determine the success in the culinary business were honesty; integrity, confidence, responsibility, and creativity, while the prominent entrepreneurial dimension was personality.

**Keywords:** Entrepreneurship, Entrepreneurial Characteristics, Culinary Business.

---

### **1. Introduction**

Culinary as one of the subsectors in the creative economy, is an activity of preparation, processing, presentation of food and beverage that makes elements of creativity, aesthetics, traditions, and local wisdom as important elements in improving the taste and value to attract and provide an experience for consumers (1). Indonesia has many entrepreneurs that the number of Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) approximately 67,4 million in 2019. This amount is almost 99 percent of all business in Indonesia (2). Indonesia has a rich culinary potential, especially in the special capital region of Jakarta.

Development of creative economy sector plays important role in Indonesia economic. Contribution of this sector to the GDP reached 7,38% and employed 17 millions workers in 2017 (4). One sub-sector of this creative economy is culinary sector that also has significant role to the Indonesia economic. It has significant contribution, 30% in 2020, to the total revenue from creative economy industry (3), it grew 7,78% in 2019 (5). Culinary has the largest contribution to the GDP among others 16 sub-sectors of creative economy. Culinary business

<sup>1</sup> Business Administration Department, Atma Jaya Catholic University of Indonesia, Jakarta 12930, Indonesia.

<sup>2</sup> Business Administration Department, Atma Jaya Catholic University of Indonesia, Jakarta 12930, Indonesia. \*Corresponding author: aristo.surya@atmajaya.ac.id

entrepreneurs reached more than 6 millions both formal and non-formal. This sector also absorbed more than 7 millions workforce nationally in 2019 (4).

Even though the culinary sector has good resilience, this sector was struck significantly by COVID19 pandemic. Indonesia Ministry of Micro, Small and Medium Enterprises said 72% of MSMEs were affected by pandemic which most in special capital region of Jakarta and estimated 70% among these affected MSMEs were culinary sector (6). Another data showed this sector only grew 1,58% during pandemic in 2020 (5). Despite of contraction during pandemic, however this sector still promising since it recorded a positive growth rate. Culinary sector in Indonesia divided into 2 categories, which are: food service (catering, restaurant) and food manufacture (food processing) (7). In 2020, food service was more dominant with 4,749 MSMEs compared to food manufacture with 1,700 MSMEs (3).

Seeing that the culinary sector is so promising, it is not surprising to see that there are so many players in the culinary business. This circumstance emerges at a high competitive level. Thus, running a culinary business needs proper strategy to survive and compete with the competitors. Even though they offer the same menu or ingredients, but adding some creativity and innovation, the market potential is still widely open.

If we observe the culinary entrepreneurs, some of them do not have culinary backgrounds. Some of those entrepreneurs run culinary businesses only to follow the market trend or just seize the opportunity from the huge market size of culinary business. Since the competitive level is very high, the turnover in the culinary business is high as well. Only certain culinary entrepreneurs are able to survive and achieve success. The key to this survival and success lies in their characteristics.

Previous study about entrepreneurial characteristics were:

- Most prominent entrepreneurial characteristics among culinary entrepreneurs in special capital region Jakarta were honesty & integrity, confidence, and responsibility. While the most prominent dimension was the personality dimension (8).
- Most prominent entrepreneurial characteristics among culinary entrepreneurs alumni of the Business Administration Department of Atma Jaya Catholic University of Indonesia were energy; diligence, responsibility, resourcefulness, imagination, determination; perseverance (9).
- Most prominent entrepreneurial characteristics among creative economy entrepreneurs in the special capital region Jakarta were responsibility, perseverance, optimism, confidence and independence. While the most prominent dimension was the personality dimension (10).

Adding to 3 previous studies, another study showed that especially during this pandemic situation at least four entrepreneurial characteristics of Longenecker should be possessed by entrepreneurs to survive in this pandemic era, they are: need to be successful, willingness to take risk, confidence, and strong motivation (11).

This is replication research about the entrepreneurial characteristics that are necessary for entrepreneurs in culinary business to develop and sustain especially in this pandemic era. By mapping entrepreneurial characteristics, hope will bring more comprehensive understanding about entrepreneurial characteristics that can determine the success of the MSMEs entrepreneurs in the culinary business.

Consistent with the background mentioned above, the goals of this research are:

- To find out the prominent entrepreneurial characteristic and entrepreneurial dimension among culinary entrepreneurs in Jakarta.
- To find out the entrepreneurial characteristics that determine the success in the culinary business.

## **Material and Methods:**

### **Conceptualization**

Level of entrepreneurial activity is thus an important indicator of the dynamism of an economy [12]. Why is the level of entrepreneurial activity an important indicator of economic dynamism? Because entrepreneurial activity indicates an economic movement. High entrepreneurial activity indicates the country's economy tends to grow and vice versa. Because entrepreneurial activity can be used as an indicator of the dynamism of the country's economy, research on entrepreneurship is increasingly being carried out recently.

There are many definitions of entrepreneurship and entrepreneurs. The definition of entrepreneurship according to Robert D. Hisrich is “process of creating something new and assuming the risks and the rewards” [13]. Meanwhile in the words of Professor Nathaniel H. Leff, as cited by Siropolis in H.M. Nishanthi: “Entrepreneurship is the capacity for innovation, investment, and expansion in new markets, products, and techniques.” [14]. Cale as cited by HM Nishanthi describes an entrepreneur as “A person who has possession of an enterprise, or venture, and assumes significant accountability for the inherent risks and the outcome [14].

Henry Ford as cited by HM Nishanthi exemplified the activity of entrepreneurs: “Entrepreneurs tend to tackle the unknown; they tend to do things in new and different ways; they weave old ideas into new patterns; they offer more solutions than excuses” [14]. Meanwhile, the definition of entrepreneur according to Dhaliwal is: “A person who has the initiative skill and motivation to set up a business or enterprise of his own and who always looks for high achievements” [15]. Those definitions, either entrepreneurship or entrepreneur, show that the entrepreneurial activities describe a creativity process where the doers must have certain behavior.

The definition of entrepreneurship according to an Indonesian figure, Soeparman Soemahamidjaja is the one who can stand strong and independent. The characteristics of an entrepreneur according to Soeparman Soemahamidjaja [16] are as following:

- Have the courage to take risk in doing his/her duties to pursue profit which is the reward of his/her work.
- Have the creation, imagination, and very high adaptation ability to fit in with the situation.
- Have the spirit and willingness to solve the faced difficulties.
- Always prioritize efficiency and cost saving corporation operation.
- Have the willingness to draw employees or business friends/partners who have strong willingness.
- Have a precise, systematic, and methodologist analysis.
- Not consumptive, always reinvest the profit earned to expand the existing business or invest it in new businesses.
- Have strong willingness in valuing the existing opportunities, and bring new techniques in organizing his/her businesses in order to be usefully precise and efficient.
- Discipline and not easily devastated.

- Have faith about successful future days.
- Not shutting self from the surroundings advancement.
- Flexible and neat as well as informed enough to face partners and the competitors.

It is said that a successful entrepreneur must have 4 main characteristics: need to be successful, willingness to take risks, confidence, strong willingness/motivation [17]. Further, according to Schumpeter as cited by Nair and Pandey, the most distinguishing characteristic of an entrepreneur is his innovative nature [18]. Wickham as cited by HM Nishanthi has identified several other entrepreneurs traits such as, self-starting, assertiveness, eager to learn, commitment to others & comfort with power [14].

In 1982 Hornaday had done research about the life of the entrepreneurs and found some entrepreneurial characteristics. Hornaday, as quoted in Kuratko and Hodgetts, explained the 42 characteristics that often appear in an entrepreneur [19]. Table 1 will show those characteristics.

Table 1 Entrepreneurial Characteristics

No	Entrepreneurial Characteristics	No	Entrepreneurial Characteristics
1	<i>Confidence</i>	22	<i>Responsibility</i>
2	<i>Perseverance</i>	23	<i>Foresight</i>
3	<i>Energy &amp; diligence</i>	24	<i>Accuracy &amp; thoroughness</i>
4	<i>Resourcefulness</i>	25	<i>Cooperativeness</i>
5	<i>Ability to take calculated risks</i>	26	<i>Profit orientation</i>
6	<i>Dynamism &amp; leadership</i>	27	<i>Ability to learn from mistakes</i>
7	<i>Optimism</i>	28	<i>Sense of power</i>
8	<i>Need to achieve</i>	29	<i>Pleasant personality</i>
9	<i>Versatility &amp; knowledge of product, market, machinery, technology</i>	30	<i>Egotism</i>
10	<i>Creativity</i>	31	<i>Courage</i>
11	<i>Ability to influence others</i>	32	<i>Imagination</i>
12	<i>Ability to get along well with people</i>	33	<i>Perceptiveness</i>
13	<i>Initiative</i>	34	<i>Toleration for ambiguity</i>
14	<i>Flexibility</i>	35	<i>Aggressiveness</i>
15	<i>Intelligence</i>	36	<i>Capacity for enjoyment</i>
16	<i>Orientation to clear goals</i>	37	<i>Efficacy</i>
17	<i>Positive response to challenges</i>	38	<i>Commitment</i>
18	<i>Independence</i>	39	<i>Ability to trust workers</i>
19	<i>Responsiveness to suggestions and criticism</i>	40	<i>Sensitivity to others</i>
20	<i>Time competence &amp; efficiency</i>	41	<i>Honesty &amp; integrity</i>
21	<i>Ability to make decisions quickly</i>	42	<i>Maturity &amp; balance</i>

The 42 characteristics above are common to all individuals, so it can be said that anyone who has these characteristics can become an entrepreneur. It is just that the one that differentiates one successful entrepreneur and the others is how they process the imagination and think creatively with systematic and logical process ability [19].

Next, Wickham clarifies that entrepreneurs can be considered as a manager, an economic agent of change, and an individual [20]. As a manager, it means an entrepreneur takes activities in the context of certain duties and ways to run those things, as an economic agent of change, it means an entrepreneur influences other people in the economic system and on the changes he has made, and as an individual, it means an entrepreneur has special psychological condition, personality and personal characteristics [20]. Many entrepreneurship books include these three aspects into the definition of entrepreneurship. This indicates that these 3 aspects are very important and each of its functions must be carried out by an entrepreneur.

### **Research Methodology Respondents**

Respondents are the culinary entrepreneurs in the special capital region of Jakarta which is located in 5 district areas: north, east, west, south and central Jakarta.

### **Research Method**

Quantitative data was obtained through distributing questionnaires to 150 respondents. Sampling technique used to determine respondents was a purposive and accidental technique. Purposive technique was used to determine the respondents at the culinary center location in the 5 district area in Jakarta. In north Jakarta, the culinary center is located in the Pluit area and surrounding area. In central Jakarta, it is located at Thamrin, Tanah Abang area and surrounding areas. In east Jakarta, it is located in the Jatinegara area and surrounding area. In west Jakarta, it is located at Tomang, Grogol and surrounding areas. For south Jakarta it is located at Semanggi, Kuningan, Blok M, Lenteng Agung area and surrounding areas. Accidental technique was used to determine the respondents that were available and willing to fill the questionnaires at those areas mentioned above. Qualitative data was collected by interviewing 10 respondents to obtain further data by using purposive and accidental techniques. The requirements for purposive technique are, have a business for at least 3 years, because at least they have experienced the pre-pandemic and pandemic periods. Accidental technique was also used to select 10 respondents to be interviewed because only the owners that were available and willing to be asked were interviewed.

### **Variable Operationalization**

This research used the 42 Hornaday's entrepreneurial characteristics that grouped into 3 entrepreneurial dimensions according to Wickham. Groupings of those 42 entrepreneurial characteristics as follows:

- **Personality Dimension**  
Entrepreneurial characteristics in personality dimension are confidence, energy; diligence, determination; perseverance, resourcefulness, ability to influence others, ability to get along well with people, intelligence, independence, responsibility, accuracy; thoroughness, pleasant personality, courage, sensitivity to others, honesty; integrity, maturity; balance.
- **Managerial Dimension**

Entrepreneurial characteristics in managerial dimension are ability to take calculated risk, dynamism; leadership, optimism, need to achieve, versatility; knowledge of product/market/technology, flexibility, orientation to clear goals, time competence.

- Agent of Change Characteristics

Entrepreneurial characteristics in agents of change dimension are creativity, initiative, positive response to challenge, responsiveness to suggestions & criticism, foresight, ability to learn from mistakes, sense of power, egotism, imagination, perceptiveness, tolerance for ambiguity, aggressiveness, capacity for enjoyment.

## **Analysis Data Technique**

Quantitative data was obtained by distributing questionnaires. The questionnaire consists of 2 parts. In the first part researchers try to observe the prominent entrepreneurial characteristic among respondents. In the second part researchers asked the entrepreneurial characteristics that determine the success of running a culinary business according to the respondent. Each respondent should list 5 characteristics. First part was using likert scale and the analysis was using mean score technique for each entrepreneurial characteristic and overall mean score for each dimension being tested. The interpretation of mean score and overall means score described as follows:

Mean score/overall mean score 4.21 – 5.00 : Strongly Agree

Mean score/overall mean score 3.41 – 4.20 : Agree

Mean score/overall mean score 2.61 – 3.40 : Quite Agree

Mean score/overall mean score 1.81 – 2.60 : Disagree

Mean score/overall mean score 1.00 – 1.80 : Strongly Disagree

While in the second part since each respondent lists 5 entrepreneurial characteristics, this would result in 750 answers in total then rank the characteristics from the highest to the lowest.

Qualitative data was obtained from the interview to 10 selected respondents and analyzed with content analysis. In a content analysis, researchers try to analyze deeply the qualitative answers gathered from the interview result.

## **Results:**

### **Respondents' Profiles**

Respondents profile in this research can be described as below:

- 63% of respondents are male
- 73% of respondents have last formal education lower than or equal to Senior High School/Equivalent
- In terms of age 54% respondents are more than 30 years
- 65% of respondents previously ever worked as employee before running the culinary business
- 61% of respondents never run any other business before besides culinary
- 77% of respondents currently don't have any other business besides the culinary
- 51% of respondents been running the culinary business less than 5 years
- 65% of respondents never had any culinary experience or background before.

### 1. Personality dimension

There were 15 entrepreneurial characteristics in personality dimension. Top three characteristics were sensitivity to others, honesty; integrity, and maturity: balance. The overall mean score for personality dimension was 4.35 (“strongly agree”). From the 15 entrepreneurial characteristics tested, there were 9 entrepreneurial characteristics that have the same or higher mean score than the overall mean score. There were 3 characteristics that showed mean score interpretation “agree”, while all others showed interpretation “strongly agree”.

### 2. Managerial dimension

There were 14 entrepreneurial characteristics in managerial dimension. Top three characteristics were cooperativeness, ability to trust workers, and need to achieve. The overall mean score for managerial dimension was 4.21 (“strongly agree”). From 14 entrepreneurial characteristics tested, there were 7 entrepreneurial characteristics that have the same or higher mean score than the overall mean score. There were 7 characteristics that showed mean score interpretation “agree”, while all others showed interpretation “strongly agree”.

### 3. Agent of change dimension

There were 13 entrepreneurial characteristics in agents of change dimension. Table 4 showed those characteristics ranked from highest to lowest. Top three characteristics were imagination, creativity, and foresight. The overall mean score for agent of change dimension was 4.12 (“agree”). From 13 entrepreneurial characteristics tested, there were 9 entrepreneurial characteristics that have the same or higher mean score than the overall mean score. There were 5 characteristics that showed mean score interpretation “agree”, while all others showed interpretation “strongly agree”.

If the 42 entrepreneurial characteristics were combined without grouping them into 3 dimensions, then the top 10 entrepreneurial characteristics were (in rank order) sensitivity to others, honesty; integrity, maturity; balance, imagination, responsibility, accuracy; thoroughness, cooperativeness, creativity, independence, confidence. 7 of 10 entrepreneurial characteristics were from personality dimensions, 2 of 10 were from agent of change dimension and 1 characteristic from managerial dimension. It was clear that the personality dimension dominates the top 10 of entrepreneurial characteristics. Top 3 from those 42 entrepreneurial characteristics were all personality dimension. In terms of overall mean score, personality dimension had the highest mean score followed by managerial and agent of change dimension.

Further researchers asked the respondents regarding the entrepreneurial characteristics that determine success in culinary businesses. The 10 entrepreneurial characteristics that had the highest number of responses from respondents were (in rank order) confidence, honesty; integrity, responsibility, creativity, optimism, ability to take calculated risk, sense of power, foresight, ability to get along well with people, ability to learn from mistakes. From those top 10 characteristics, there were 4 characteristics from the personality dimension, 4 characteristics from agent of change dimension and 2 other characteristics from the managerial dimensions. The top 3 of those 10 characteristics were confidence, honesty: integrity, and responsibility. Again these 3 characteristics emerged as the highest rank among other characteristics.

If we compare between the prominent entrepreneurial characteristics in the respondents with their answers regarding the entrepreneurial characteristics that determine their success in culinary business, then we can see several similarities. Table 8 showed there were 4 entrepreneurial characteristics that are prominent and considered to be the key to determine the

success of culinary business. Those 4 characteristics were honesty: integrity, confidence, responsibility, and creativity.

If we compare between the prominent entrepreneurial characteristics in the respondents with their answers regarding the entrepreneurial characteristics that determine their success in culinary business, then we can see several similarities. There were 4 entrepreneurial characteristics that are prominent and considered to be the key to determine the success of culinary business. Those 4 characteristics were honesty: integrity, confidence, responsibility, and creativity.

## **Discussion:**

Although the ten informants are engaged in the culinary business, their forms of business are different. Some have bakeries, catering, restaurants, or packaged foods. Some run their business online, some offline, and some run their business online and offline. There are 10 qualitative informants, from the chosen 150 quantitative respondents. These are the qualitative analysis for each entrepreneurial characteristics dimension:

1. **Personality Characteristics** All informants said that the most important personality trait is “confidence”. They agree that they must have “confidence” if they want their business to continue and even grow, even though the challenges they face are not easy. One informant who has a catering, and Sundanese eatery said, if he did not have the “confidence” in the early time when he started business, then his idea could not turn into a business. The second most important personality traits are “energy; diligence”. According to an informant who is an online bakery owner (cupcake and birthday cake), it's normal that she takes more than 1 day to finish her customer's birthday cake, especially when it needs complicated details. That informant said that making a birthday cake with complicated details and finishing time more than a day could only be done with high energy and diligence. Another informant who owned a café in Bogor said that high energy and diligence are needed by an entrepreneur to survive in a business world that has a high level of competition. This result is somewhat different from quantitative analysis, where in quantitative analysis, energy; diligence is not included in the 10 most important characteristics that determine success in the culinary industry, even though those two personality characteristics are the top 10 personality characteristics.

## 2. **Managerial Characteristics**

All informants said that they “have ability to calculated risk” about their business, but they tend to disagree with the “ability to make decisions quickly” factor, they prefer to call it the “ability to making the right decision” factors. One informant mentioned that if he did not make the right decision in the right time, he would not take over eatery that belonged to his extended family. He dared to take that decision because he had calculated the risk. Another informant said that after her coffee shop went bankrupt due to the pandemic, she decided to open a frozen dim sum business online as soon as some friends ordered him for dim sum. According to her, the decision is not only taken quickly but must be precise, considering the risks involved. What those two informants do is related to the managerial characteristic, which is “ability to take calculated risk”. The results of this qualitative analysis are similar to the results of quantitative analysis, where in quantitative analysis, “ability to take calculated risk” characteristics are the top 5 managerial characteristics.

### 3. Agent of Change Characteristics

Two most important things as the agent of change characteristics according to all informants are “creativity” and “imagination”. Informant who owned catering and Sundanese eatery said that he needs “creativity” to create new menu and buffet food arrangement or decoration model. According to them, creativity cannot be separated from imagination, where the results of their creativity come from ideas or imaginations in their minds. The results of this qualitative analysis are like the results of quantitative analysis, where in quantitative analysis, “creativity” and “imagination” characteristics are the top 3 agent of change characteristics.

Based on the research’s results and discussion that are mentioned above and to answer the problem identifications, thus the conclusions from this research are:

1. The prominent entrepreneurial characteristics in the respondents were “sensitivity to other”, “honesty; integrity”, “maturity; balance”. While the prominent entrepreneurial characteristic is the personality characteristic dimension.
2. The entrepreneurial characteristics that the respondents considered to determine the success in the culinary field are “confidence”, “honesty; integrity”, and “responsibility”.
3. There are 4 prominent entrepreneurial characteristics that considered were very important to determine the success in the culinary business. Those entrepreneurial characteristics were “honesty; integrity”, “confidence”, “responsibility”, and “creativity”.
4. From the in-depth interview (qualitative analysis), found interesting data, where all informants did not agree with the characteristics of "ability to make decisions quickly". According to them, it is better to make the right decision at the right time because they have calculated the risks carefully. In other words, it can be said that it is the ability to take calculated risk that can make them make the right decisions.

### Scientific Advices

Researcher advice that comparative study for the culinary business in other regions in Indonesia, in order to obtain further and wider information regarding to the prominent entrepreneurial characteristics that determining the successful in the culinary business. By having comparative data we are be able to understand whether it emerge the same or different entrepreneurial characteristics. Collaboration of the (difference) prominent entrepreneurial characteristics based on area/regions would be something very interesting to do.

### Practical Advices

By mapping the entrepreneurial characteristics in the culinary entrepreneurs in Jakarta, it is hoped that it could provide a picture regarding the required and necessary entrepreneurial characteristic in culinary business. Thus, anyone who wants to run culinary should consider having and developing those characteristic so they can sustain and achieve succesfulnes in the culinary business.

### References

1. Metasari Kartika & Hendarmin (2018). Pemetaan Ekonomi Kreatif Subsektor Kuliner di Kota Pontianak. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Kewirausahaan Vol.7. No.1, 2018 p.58-71. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/325372101\\_Pemetaan\\_Ekonomi\\_Kreatif\\_Subsektor\\_Kuliner\\_d i\\_Kota\\_Pontianak/fulltext/5b08d1e2a6fdcc8c252fec6d/Pemetaan-Ekonomi-Kreatif-Subsektor-Kulinerdi-Kota-Pontianak.pdf](https://www.researchgate.net/publication/325372101_Pemetaan_Ekonomi_Kreatif_Subsektor_Kuliner_d i_Kota_Pontianak/fulltext/5b08d1e2a6fdcc8c252fec6d/Pemetaan-Ekonomi-Kreatif-Subsektor-Kulinerdi-Kota-Pontianak.pdf). Accessed on Jun 17th 2022.

2. Fajar Andika Prabowo, Usep Suhud, Ari Warokka (2021). Three Generations of Family Culinary Business: Study Grounded Theory in Jakarta. *Social Science Studies* Vol.1. No.1, 2021, p.110-123.  
Retrieved from  
<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiayuOl4rT4AhVHRmwGHRs6AaEQFnoECAkQAQ&url=https%3A%2F%2Fprofessionalmudacende.com%2Findex.php%2Fsss%2Farticle%2Fdownload%2F356%2F175&usg=AOvVaw23PHm42LKK ANRWYU65zbJc>. Accessed on Jun 17th 2022
3. Nurul Hilmiyah, Erwin Permana, Iha Haryani Hatta, Murti Widyaningsih (2022). Strategi Pengembangan Usaha Pelaku UMKM Kuliner Pada Masa Pandemi COVID-19. *Jurnal Riset Bisnis* Vol.5, No.2, 2022 p.226-245. Retrieved from  
[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiDzcvK7rT4AhV\\_7XMBHb7EB5cQFnoECAUQAQ&url=https%3A%2F%2Fjournal.univpancasila.ac.id%2Findex.php%2Fjrb%2Farticle%2Fdownload%2F3391%2F1738&usg=AOvVaw1anUd2Dnf8Gs 2OImlVHEOe](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiDzcvK7rT4AhV_7XMBHb7EB5cQFnoECAUQAQ&url=https%3A%2F%2Fjournal.univpancasila.ac.id%2Findex.php%2Fjrb%2Farticle%2Fdownload%2F3391%2F1738&usg=AOvVaw1anUd2Dnf8Gs 2OImlVHEOe). Accessed on Jun 17th 2022
4. Pinpin Bhaktiar, Tirta Nugraha Mursitama, Idris Gautama So, Dr. Sri Bramantoro Abdinagoro (2021). Strategic Entrepreneurship Development in SMSs Culinary Indonesia. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, Vol.12, Issue 7, July 2021, p.2307-2312.  
Retrieved from  
[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiT3M67pbb4AhU\\_8XMBHUTCDPkQFnoECAMQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.tojqi.net%2Findex.php%2Fjournal%2Farticle%2Fdownload%2F4102%2F2813%2F4522&usg=AOvVaw38r01amjiT NniDqgFi6qUD](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiT3M67pbb4AhU_8XMBHUTCDPkQFnoECAMQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.tojqi.net%2Findex.php%2Fjournal%2Farticle%2Fdownload%2F4102%2F2813%2F4522&usg=AOvVaw38r01amjiT NniDqgFi6qUD). Accessed on Jun 18th 2022.
5. Eva Christine Tjia, Iwan H. Kahfi (2021). Pengaruh Pandemi Terhadap Penjualan UMKM Sektor Makanan dan Minuman di Kota Depok. *Jurnal Pemberdayaan Masyarakat*, Vol.3. No.1, 2021. Retrieved from  
[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiDzcvK7rT4AhV\\_7XMBHb7EB5cQFnoECBEQAQ&url=https%3A%2F%2Fjournal.prasetiyaulya.ac.id%2Fjournal%2Findex.php%2FJPM%2Farticle%2Fdownload%2F707%2F440%2F&usg=AOvVaw 3e-nQU5TsJO9U\\_29MC0sTX](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiDzcvK7rT4AhV_7XMBHb7EB5cQFnoECBEQAQ&url=https%3A%2F%2Fjournal.prasetiyaulya.ac.id%2Fjournal%2Findex.php%2FJPM%2Farticle%2Fdownload%2F707%2F440%2F&usg=AOvVaw 3e-nQU5TsJO9U_29MC0sTX). Accessed on Jun 17th, 2022.
6. Herminda & Abdullah Muksin (2021). Competitive Advantage Strategies and Culinary Business Success.  
*Dinasti International Journal of Digital Business Management*, Vol.2, Issue 4, June 2021, p.580-592. Retrieved from <https://dinastipub.org/DIJDBM/article/view/847/565>. Accessed on Jun 17th, 2022.
7. Rina Rifqie Mariana, Wahyu Nur Hidayat, Yon Ade Lose Hermanto (2021). Malang Specialty Souvenirs Potential to Support Malang City As A Gastronomical City. *Seminar Nasional Kepariwisata # 2*

- SENORITA, Vol.2, No.1, 2021, p.122-132. Retrieved from <https://seminar.unmer.ac.id/index.php/senorita/senorita2/paper/viewFile/920/455>. Accessed on Jun 18th, 2022.
8. Aristo Surya Gunawan & Ati Cahayani (2015). Entrepreneurial Characteristic in Entrepreneurs in the Culinary Sector in Special Capital Region Jakarta. Proceeding National Seminar and Call for Paper Maranatha Christian University.
  9. Ati Cahayani & Aristo Surya Gunawan (2015). Overview to Entrepreneurial Characteristics That Determine Business Success in The Culinary Field (Case Study on Young Entrepreneurs Alumni of Business Administration Department of Atma Jaya Catholic University of Indonesia). Proceeding National Seminar and Call for Paper Maranatha Christian University.
  10. Ati Cahayani, Aristo Surya Gunawan, Kurnianing Isololipu (2016). The Dimension of Entrepreneurial Characteristics in Young Entrepreneurs in the Creative Industry Field in Jakarta. China-USA Business Review, July 2016, Vol. 15, No. 7, p.319-329.
  11. Ati Cahayani, & Aristo Surya Gunawan (2021). Important Entrepreneurial Characteristics to Survive in the Covid-19 Pandemic Era (Case Study on Alumni Business Administration Program of Atma Jaya Catholic University of Indonesia). Conference Series, 3(1), 697-705.  
<https://doi.org/10.34306/conferenceseries.v3i1.403>
  12. GEM (Global Entrepreneurship Monitor) (2022). Global Entrepreneurship Monitor 2021/2022. Global Report: Opportunity Amid Disruption. London: GEM. Retrieved from <https://gemconsortium.org/file/open?fileId=50900>. Accessed on 22nd June 2022.
  13. Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Sheperd, D.A. (2005). Entrepreneurship, 6th ed. Boston: McGraw-Hill.
  14. H.M. Nishanthi (2014). Analysis of Entrepreneurial traits of the Small Business owners in Sri Lanka. International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 4, Issue 10, October 2014, ISSN 2250-3153. Retrieved from <https://www.ijsrp.org/research-paper-1014/ijsrp-p34112.pdf>. Accessed on 30th July 2020.
  15. Amrita Dhaliwal (2016). Role of Entrepreneurship in Economic Development, International Journal of scientific research and management (IJSRM), Vol 4, Issue 6, June 2016, pp 4262-4269, ISSN (e): 23213418. Retrieved from <https://www.ijstrm.in/index.php/ijstrm/article/view/354>. Accessed on 29 Juli 2020.
  16. Soeparman Soemahamidjaja (1997). Membina Sikap Mental Wirausaha. Gunung Jati. Jakarta.
  17. Logenecker (2001). Kewirausahaan: Manajemen Usaha Kecil, Jakarta: Salemba Empat.
  18. K.R.G. Nair and Anu Pandey (2006). Characteristics of Entrepreneurs: An Empirical Analysis, The Journal of Entrepreneurship, 15, 1 (2006), pp 47-61. DOI: 10.1177/097135570501500104  
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/097135570501500104>
  19. Kuratko, D.F. & Hodgetts, R.M. (2007). Entrepreneurship: Theory, Process, Practice, Seventh Edition, Ohio: Thomson.
  20. Wickham, P. A (2004). Strategic Entrepreneurship, Third Edition, Essex: Prentice Hall.

## **Examining the Relationship Between University Students' Mathematics Achievement and Effective Communication Skill Levels**

---

Zeynep Bařerer Berber\*, Gölřah Özdemir Baki<sup>2</sup>

---

**Abstract:** The study was conducted to examine the relationship between university students' mathematics achievement and effective communication skill levels. The relational survey model, one of the general survey models based on quantitative data, was preferred in the study. The exploratory method of correlation was used in the study, since it involves examining the relationship between two variables without intervening in any way. The study group of the research consists of students of Atatürk University Oltu Humanities and Social Sciences Faculty and Oltu Applied Sciences Faculty. A total of 140 (female participants=100 (71.4%), male participants=40 (28.6%) participants) participated in the study voluntarily. "Personal Information Form" and "Effective Communication Skills Scale" were used as data collection tools. During the analysis of the data, the data obtained from the scales were examined through the "SPSS 23.0" package program.

As a result of the analysis, it was concluded that there is a moderately positive and significant relationship between mathematics achievement and effective communication skills. However, it was determined that there was a significant relationship between mathematics achievement and ego-enhancing language, empathy, using body language, and active listening, which are the sub-dimensions of effective communication skill level, while there was no significant relationship between mathematics achievement and self-recognition/self-disclosure sub-dimension. The importance of the study becomes clear when it is considered that one of the aims of mathematics education is to raise autonomous students who can express their thoughts and reasoning. As a matter of fact, the scarcity of studies led to the preparation of this study. Through this study, it is thought that examining the relationship between effective communication skills, which is an integral element of education, and mathematics achievement will contribute to the field.

**Keywords:** Mathematics Achievement, Effective Communication, Communication Skills

---

## 1. Introduction

A human is a social being who lives and operates in a community with other people with whom he is in constant contact. Due to this feature, it is possible to say that he needs communication throughout his life. Because every person has the need to belong to the society he lives in, to express himself, to be heard and appreciated. Thanks to communication, people can meet these needs (Süllü Durul, 2020). It is possible to define indirect communication as a process that covers human life and is a vital resource for humans.

Communication is a tool that enables the transmission of information in terms of time and space (Fall, 1998). Verbal symbols (e.g., words, sentences) and non-verbal symbols (e.g. body postures, facial movements) have an important role in interpersonal interaction, where they are shared and understood by people (Sharma & Sharma, 2014). As a matter of fact, it supports interpersonal interaction by using it in the behavior of asking for help that triggers empathy verbally.

Effective communication skill is one of the skills that individuals should have in the 21st century. Individuals with this skill have a high level of communication with their friends, teachers and social circles. This contributes to the fact that individuals are more successful than other students in situations that require them to work collaboratively. As Bolat (1996) stated, education is essentially a communication activity, and carrying out this activity in a healthy way is closely related to the development of effective communication skills.

Effective communication is an essential element for math success. Because communication provides a deep understanding of mathematics (Cramer & Karnowski, 1995). Writing, which is an element of communication, enables individuals to reflect or explain certain mathematical ideas (Silver, Kilpatrick & Schlesinger, 1990; Whitin, 2004). It contributes to individuals' expressing strategies, increasing their knowledge, and generally producing cognitive benefits (Jurdak & Abu Zein, 1998; Kroll & Halaby, 1997). It also enables them to think about concepts in mathematics through interaction with other people (Lee, 2006). Students learn to be clear and persuasive when they convey their mathematical ideas orally or in writing to others (National Council of Teachers of Mathematics [NCTM], 2000). This helps students develop their reasoning skills. Students' ability to convey their mathematical ideas leads to a real and conceptual understanding, forcing them to think and reflect (Cooke & Buchholz, 2005). In this way, students can create their own understanding of mathematics. An important issue at this stage is the correct use of language in order to express mathematical ideas well. In other words, the basis of communication is the functional use of language. Talking about mathematics by students allows student learning to be visible and can lead the process correctly by being more actively involved in the student learning process (Lee, 2006). Moreover, talking about mathematics is effective

in revealing common understanding and misconceptions that students have along with conceptual learning (Chapin, O'Connor, Anderson, 2009).

When the relevant studies are examined, active listening, good use of language, reading comprehension and especially being able to explain are among the important factors that increase the success in mathematics lessons. In this direction, Albayrak and Erkal (2003) investigated the causes of failures in mathematics courses in their study. Among these reasons, the researchers emphasized the negativities caused by the deficiencies in the stages of reading, understanding and telling. Similarly, Dursun and Dede (2004) argued that students' active listening skills are the most important factor affecting their success in mathematics. Because listening captures clues to make sense of individuals' thoughts and actions. Unlike other studies, Durakoğlu and Gökçearsan (2010) examined the correlation between students' academic achievement scores and their empathic tendencies in their study with high school students. As a result of the analysis, it was determined that there was a positive and moderately significant relationship between the two variables.

As a result, the importance of the study becomes clear when it is considered that one of the aims of mathematics education is to raise autonomous students who can express their thoughts and reasoning. As a matter of fact, the scarcity of studies led to the preparation of this study. Through this study, it is thought that examining the relationship between effective communication skills, which is an integral element of education, and mathematics achievement will contribute to the field.

### **1.1. Purpose of the research**

The aim of the study was to examine the relationship between university students' mathematics achievement and effective communication skill levels. In line with this general purpose, answers to the following questions were sought.

1. Is there a significant relationship between university students' mathematics achievement and effective communication skill levels?
2. Is there a significant relationship between the mathematics achievement of university students and the sub-dimensions of effective communication skill level (ego-enhancing language, active listening, self-knowledge-disclosure, empathy, using body language)?

## **2. Method**

### **2.1. Research Model**

In the study, the relationship between university students' mathematics achievement and effective communication skills was tried to be examined. For this purpose, the relational survey model, one of the general survey models based on quantitative data, was used. The relational survey model is a method that is made by revealing the

relationship between two or more variables and the existence of the change between these variables (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz & Demirel, 2015). This method is divided into two as correlation and comparison (Karasar, 1984). In this study, the exploratory method of correlation was used since it involves examining the relationship between two or more variables without intervening in any way.

## 2.2. Study Group

The study group of the research consists of students of Atatürk University Oltu Faculty of Humanities and Social Sciences and Oltu Faculty of Applied Sciences. The departments studied by the students who actively take mathematics education in the first year of the faculties and pass this course are selected. For this reason, while Oltu Humanities and Social Sciences Faculty Social Work and Finance and Banking departments were preferred, Information Systems and Technologies department was preferred in Oltu Applied Sciences Faculty. A total of 140 students participated in the study voluntarily. In Table 1 and Table 2 below, descriptive information about the gender, faculties and departments of the students is given.

**Table 1.** Frequency and percentage distributions of university students by gender

Gender	f	%
Female	100	71,4
Male	40	28,6
Total	140	100

When Table 1 is examined, it is seen that mostly female students (71.4%) and male students (28.6%) participated in the research.

**Table 2.** Frequency and percentage distribution of university students according to faculties and departments

Faculty	Department	f	%
Oltu Humanities and Social Sciences Faculty	Social Work	93	66,4
	Finance and Banking	18	12,9
	Information Systems and Technologies	29	20,7
Total		140	100

When Table 2 is examined, it is seen that the students of Oltu Faculty of Humanities and Social Sciences with 79.3% and Oltu Faculty of Applied Sciences with 20.7% participated in the research. Among these faculties, the students from the Social Work department participated in the research with 66.4%.

### 2.3. Data Collection Tool

Personal information form and effective communication skills scale were used as data collection tools in the study.

**Personal Information Form:** In the personal information form created for the research, both the participants themselves and their success scores in the basic mathematics course they took at the university were requested. For this purpose, gender, department studied and the letter grade of passing the mathematics course were asked in the personal information form.

**Effective Communication Skills Scale:** In the research, the “Effective Communication Skills Scale (EİBÖ)” developed by Kaynak, Atan and Erten Sarıkaya (2017) was used to measure the effective communication skills of the participants. The scale consists of 34 items and 5 sub-dimensions. These are: Ego Enhancing Language (1, 2, 3, 4, 5, 6), Active Listening (7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14), Self-Knowledge-Self-Disclosure (15, 16, 17, 18, 19), Empathy (20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27), Using Body Language (28, 29, 30, 31, 32, 33, 34). Scoring on the five-point Likert type scale is completely appropriate (5), mostly suitable (4), partially appropriate (3), slightly appropriate (2), not at all appropriate (1). Five items (15,16, 28, 32, 33) in the scale are reverse coded. For the reliability and validity studies of the scale, the internal consistency reliability was found by looking at the correlation between the Cronbach's alpha coefficient and the subscales. Accordingly, Cronbach's alpha coefficient was calculated for each sub-dimension of the scale. While the total internal consistency reliability coefficient of the scale was .817, the internal consistency reliability coefficients of each sub-dimension were found to vary between .73 and .85. However, as a result of the analyzes made for the construct validity of the scale, Kaynak et al. (2017) found moderately significant relationships between the subscales (0.25-0.58,  $p<.01$ ).

### 2.4. Data Collection and Analysis

The research data were obtained by the researchers in April 2022 by applying the scale to the students in the classroom environment. Before the measurement tool was distributed to the students, necessary information was given about the content of the study. It was stated that the data to be obtained would be used within the scope of the research and it was stated that participation in the research was based on volunteerism. It was especially emphasized that students should give correct answers in order for the data to be valid and reliable. In addition, information about the students' demographic characteristics and mathematics achievement scores was obtained through the personal information form. In the research, personal information form and effective communication skills scale were applied together.

During the analysis of the data, the data obtained from the scales were examined through the "SPSS 23.0" package program. In the study, the relationship between

students' mathematics achievement and effective communication skills was examined using the correlation analysis technique. In this direction, in order to determine whether there is a linear relationship between mathematics achievement and effective communication skills and dimensions, the Pearson product-moment correlation coefficient was calculated and the degree of the relationship was revealed.

### 3. Results

The data obtained in the study were subjected to correlation analysis and the relationship between university students' mathematics achievement and effective communication skills and sub-dimensions was revealed. In this direction, first of all, the relationship between university students' mathematics achievement and effective communication skills was examined and the results are presented in Table 3.

**Table 3.** The relationship between university students' mathematics achievement and effective communication skills

		<b>Mathematics Achievement</b>	<b>Effective Communication Skills</b>
Mathematics Achievement	r	1	.354**
	p		.000
Effective Communication Skills	r	.354**	1
	p	.000	

N=140, \*\*p< .01

When Table 3 is examined, it is seen that there is a moderately positive and significant relationship between university students' mathematics achievement and effective communication skill levels ( $r = .354$   $p < .01$ ). Accordingly, it can be said that as success in mathematics increases, effective communication skills also increase. Considering the coefficient of determination ( $r^2 = .125$ ), it is seen that approximately 13% of the increase in mathematics achievement is due to effective communication skills. However, the theoretically explained variance can also be interpreted for the other variable. In other words, it is possible to say that as students' effective communication skills increase, their mathematics achievement also increases.

On the other hand, the results obtained by examining the relationships between university students' mathematics achievement and the sub-dimensions of effective communication skills (*ego*-enhancing language, active listening, self-disclosure/self-knowledge, empathy and using body language) are presented in Table 4.

**Table 4.** The relationship between university students' mathematics achievement and the sub-dimensions of effective communication skills

		<b>Ego- Enhancing Language</b>	<b>Active Listening</b>	<b>Self- Disclosure/Self- Knowledge</b>	<b>Empathy</b>	<b>Using Body Language</b>
Mathematics Achievement	r	.274**	.325**	.052	.289**	.172*
	p	.001	.000	.541	.001	.043

N=140, \*p< .05, \*\*p< .01

When Table 4 showing the relationship between mathematics achievement and the sub-dimensions of the effective communication skill level is examined, it is seen that there is a low-level positive and significant relationship between the effective communication skill level of mathematics achievement and the ego-enhancing language sub-dimension ( $r=.274$ ,  $p<.01$ ). it is seen that there is a moderate positive and significant relationship between the effective communication skill level and the active listening sub-dimension ( $r=.325$ ,  $p<.01$ ). In addition, as a result of the analyzes made, there was a low level of positive and significant relationship between the level of effective communication skill in mathematics and the empathy sub-dimension ( $r=.289$ ,  $p<.01$ ), and there was a low level of positive correlation between the level of effective communication skill and the sub-dimension of using body language. and there was a significant relationship ( $r=.172$ ,  $p<.05$ ). On the other hand, it is seen that there is no significant relationship between the effective communication skill level of mathematics achievement and the self-disclosure/self-disclosure sub-dimension ( $r=.052$ ,  $p>.05$ ).

#### 4. Discussion and Conclusion

In this study, the relationship between university students' mathematics achievement and effective communication skill levels (sub-dimensions) was examined. As a result of the analysis, it was concluded that there is a moderately positive and significant relationship between mathematics achievement and effective communication skills. In other words, it was observed that as the mathematics achievement increased, the effective communication skills of the students also increased. However, such an analysis does not offer an interpretation in the context of cause and effect. This result only gives information about the moderate and positive changes of the variables together.

In addition, it was determined that there was a low-level positive and significant relationship between mathematics achievement and the sub-dimensions of using ego-enhancing language, empathy and body language of effective communication skill level, and a moderate positive and significant relationship between active listening sub-dimension. In addition, a significant relationship was not found between only mathematics achievement and the self-recognition/self-disclosure sub-dimension of effective communication skill level. It can be said that the emergence of such a result

in the research partially overlaps with the studies on the subject (Durakoğlu & Gökçearslan, 2010; Dursun & Dede, 2004).

Based on these results, the following recommendations for both research and future research are presented.

- In this study, which deals with the relationship between mathematics and effective communication, a significant relationship between mathematics and effective communication can be used as a tool to improve communication skill level in order to increase mathematics achievement. For this reason, it can be suggested that activities that increase communication should be placed more in university curricula.
- When the studies on the subject are examined, it has been found that the number of studies conducted is few. As in this study, it was observed that data collection tools such as questionnaires and scales were used in general. For this reason, observations and interviews can be used to understand the content in depth as a data collection technique in future studies.
- The number of the studied group in terms of schools, faculties and departments was limited in the study. For this reason, in future studies like this, comparisons can be made in terms of faculty or department by keeping the number of sample groups higher.

## 5. References

- Albayrak, M & Erkal, M. (2003). Başarıya giden yolda ifade ve beceri derslerinin (Türkçe-Matematik) birlikteliği. *Milli Eğitim Dergisi*, 158. 77-80.
- Bolat, S. (1996). Eğitim örgütlerinde iletişim: HÜ Eğitim Fakültesi uygulaması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12, 75-80.
- Buluş, M., Atan, A., & Erten Sarıkaya, H. (2017). Effective communication skills: A new conceptual framework and scale development study. *International Online Journal of Educational Sciences*, 9 (2), 575-590.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2015). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem.
- Chapin, S. H., O'Connor, M. C., & Anderson, N. C. (2009). *Classroom discussions: Using math talk to help students learn, Grades K-6*. CA: Math Solutions.
- Cooke, B. D., & Buchholz, D. (2005). Mathematical communication in the classroom: A teacher makes a difference. *Early Childhood Education Journal*, 32(6), 365-369.
- Cramer, K., & Karnowski, L. (1995). The importance of informal language in representing mathematical ideas. *Teaching Children Mathematics*, 1(6), 332-6.

- Durakoğlu, A., & Gökçearsan, Ş. (2010). The relationship of highschool students empathic tendency level and divers variable. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 5(3), 354-364.
- Dursun, Ş., & Dede, Y. (2004). The factors affecting students' success in mathematics: Mathematics teachers' perspectives. *Gazi University Journal of Gazi Educational Faculty*, 24 (2), 217-230.
- Güz, N. (1998). İletişim süreci ve temel öğeler. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (7), 121-142.
- Jurdak, M. & Abu Zein, R. (1998). The effect of journal writing on achievement in and attitudes toward mathematics. *School Science and Mathematics*, 98 (8), 412-419.
- Karasar, N. (1984). *Bilimsel araştırma metodu*. Ankara: Hacetepe Taş Kitapçılık
- Kroll, C. & Halaby, M. (1997). Writing to learn mathematics in the primary school. *Young Children*, 52 (4), 54-60.
- Lee, C. (2006). *Language for Learning Mathematics: Assessment for Learning in Practice*. Maidenhead, Berkshire England: Open University Press.
- National Council of Teachers of Mathematics [NCTM]. (2000). *Principles and standards for school mathematics*. Reston, VA: Author.
- Sharma, S. & Sharma, R. (2015). Efective comminication, *SRJIS*, 3(17), 3151-3156.
- Silver, E., Kilpatrick, J., & Schlesinger, B. (1990). *Thinking through mathematics: Fostering inquiry and communication in mathematics classrooms*. New York: College Entrance Examination Board.
- Süllü Durul, S. (2020). İletişim nedir? İletişimin işleyişi, boyutları ve özellikleri, *Bütün Yönleriyle Sağlık İletişimi* içinde (Ed. E. Yüksel). Literatürk Academia.
- Whitin, P. (2004). Promoting problem-posing explorations, *Teaching Children Mathematics*, 11(4), 180-186.

## **The Effect of Perceived Leadership Styles on the Performance of Public and Private Sector Employees /**

### **Algılanan Liderlik Stillerinin Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Performansı Üzerine Etkisi**

---

Arzu Güngör <sup>1\*</sup>, Mehmet Ozan Cinel<sup>2</sup>

---

**Abstract:** Perceived leadership styles and employee performance are extremely important issues in businesses. These issues have been studied by many authors. These issues need to be addressed for the success and continuity of a business. The aim of this study is to investigate the effect of perceived leadership styles on the performance of public and private sector employees. Within this framework, Türk Telekom, operating in the province of Ordu, has been working in Banks, Municipalities, Schools, Hospitals, Enforcement Office, Architecture, Engineering and Psychological Consultancy offices, etc. Online and face-to-face surveys were conducted with 320 employees. Frequency analysis, factor and reliability analysis, correlation and regression analyzes of the obtained data were performed with the help of SPSS 24.0 package program. As a result of the research, significant relationships were found between transformational leadership and contextual, task and employee performance. Again, significant relationships were found between transactional leadership and contextual, task and employee performance. It was concluded that transformational leadership affects employee performance, task performance and contextual performance, while transactional leadership does not affect employee performance, task performance and contextual performance.

**Keywords:** Leadership Styles, Perceived Leadership, Employee Performance.

---

**Özet:** İşletmelerde algılanan liderlik stilleri ve çalışanların performansı son derece önemli konulardır. Bu konular birçok yazar tarafından incelenmiştir. Bir işletmenin başarısı ve sürekliliği için bu konuların üzerinde durulması gerekir. Bu çalışmanın amacı, algılanan liderlik stillerinin kamu ve özel sektör çalışanlarının performansı üzerine etkisini araştırmaktır. Bu çerçevede Ordu ilinde faaliyet gösteren Türk Telekom, Bankalar, Belediyeler, Okullar, Hastaneler, İcra Dairesi, Mimarlık, Mühendislik ve Psikolojik Danışmanlık ofislerinde vb. çalışan 320 kişi ile online ve yüz yüze anketler yapılmıştır. Elde edilen verilerin SPSS 24.0 paket programı yardımıyla frekans analizleri, faktör ve güvenilirlik analizleri, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda transformatif liderlik ile bağlamsal, görevsel ve çalışan performansı arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Yine

<sup>1</sup>Doktora Öğrencisi, Giresun Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD., Türkiye

\*İlgili yazar: arzugungor.5252@hotmail.com

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Giresun Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Türkiye  
ozan.cinel@giresun.edu.tr

Transaksiyonel liderlik ile bağlamsal, görevsel ve çalışan performansı arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Transformasyonel liderliğin çalışan performansını, görev performansını ve bağlamsal performansı etkilediği, transaksiyonel liderliğin ise çalışan performansını, görev performansını ve bağlamsal performansı etkilemediği sonuçlarına ulaşılmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Liderlik Stilleri, Algılanan Liderlik, Çalışan Performansı

---

## GİRİŞ

Bir işletme için liderlik önemli bir kavramdır. Liderlik, liderlik teorileri, liderlik türleri ve çalışan performansı konuları birçok yazar tarafından incelenmiştir.

Liderlik deyince akla etkileme gelir. Liderliğin birçok tanımı yapılmıştır. Liderliğin yöneticilikten farklı olduğu bilinmektedir. Durumsal liderlik, dönüşümcü liderlik gibi türleri bulunan liderliğin daha da fazla çeşitleri bulunmaktadır. Çalışanlar tarafından algılanan liderlik stillerinin çalışanların performansına bazı yansımaları olur.

Performans değerlendirme de işletme ve çalışanlar için çok önemli bir diğer kavramdır. Çalışanların performansı ne kadar yüksekse işletme için o kadar karlı bir durumdur.

Bu kapsamda bu bölümde algılanan liderlik ve çalışanların performansı ile ilgili konulara değinilmiştir.

## LİDERLİK

### Liderlik Tanımları ve Yöneticilikten Farkı

Liderlik, liderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreçtir. Lider, başkalarını belirli amaç doğrultusunda davranmaya iten, onlara ilham veren, etkileyen kişi olmakla beraber o kişilerin kendisini isteyerek izlemelerini sağlar (Koçel, İşletme Yöneticiliği, 2018, s. 585).

Yöneticilik meslek uygulamasıdır, liderlik insanları etkileyebilme ve harekete geçirebilme işidir.

Yöneticilik formel organizasyon yapısı içinde gerçekleşir, liderlik için formal yapı koşulu yoktur.

Yöneticilik tanımlanmış hedeflere ulaştıracak işlerin en etkin şekilde yaptırılması ile alakalıdır, liderlik ise hedeflerin ve yapılacak işlerin belirlenmesi ile alakalıdır.

Yöneticinin bulunduğu pozisyona verilmiş olan yetki ve yaptırım uygulama hakkı, insanları etkileme aracı iken, liderin kişisel özellikleri, davranışları, insanlara verdiği vizyon, güven ve ilham, insanları etkileme aracıdır.

Yöneticinin görev tanımı olur, liderin görev tanımı olmaz.

Yöneticilik, eğitim, hesap kitap, ölçme, istatistik, yönetmelik, prosedürlere dayanan, bilimsel yanı ağır basan bir iştir. Liderlik ise insanları kendi istekleri ile davranışa itebilme, insanlara ileriye bakarak ulaşmaya değer saydıkları hedefler verebilme işidir. Yani “sanat” yanı ağır basar.

Yöneticilikte tanımlanan hedeflere ulaşma vardır, liderlik ise değişim ve dönüşüm yapabilme vardır.

Yöneticilik işletmenin “iç yapı ve dinamiklerine”, liderlik ise “ işletmenin dış yapı ve dinamiklerine” bakabilmedir.

Yönetici “işleri doğru yapan”, lider ise “ doğru işler yapan” kişi olmaktadır (Koçel, İşletme Yöneticiliği, 2018, s. 591-592).

### **Liderlik Türleri**

Otokratik liderlik; kararlar kimseye danışılmadan alınır. Tüm karar ve yetkiler tek elde toplanır ve korkuya dayalı bir yönetim şekli uygulanır.

Demokratik liderlik; tartışmaya açıktır. Kararlar birlikte alınır ve uygulanır.

Serbesiyetçi Liderlik; ılımlı ve pasif bir liderlik tarzıdır. Grubun tam bir serbestliğine ve zayıf bir otoriteye dayanır.

Durumsal Liderlik; yöneticiler, astların bilgi, beceri, kişilik yapısı ve işletmenin içerisinde bulunduğu durum ve koşullara göre otokratik, demokratik ve serbesiyetçi liderlik türlerini kullanmak durumunda kalabilir. Bu liderlik türüne durumsal liderlik denir (Özgen & Yalçın, Temel İşletmecilik Bilgisi, 2018, s. 180-181).

Dönüşümcü (transformasyonel) lider, işletme çalışanlarını güçlü bir biçimde etkileyerek, örgütsel amaçların, çalışanların kendi kişisel beklentilerinin önüne geçmesine sebep olur. Bu durumda, çalışanlar için öncelik olan işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesidir. Bu nedenle, kendi beklentilerini ikinci planda tutarlar ve görevlerine yoğunlaşarak yükümlülüklerini arzulu ve istekli bir şekilde yerine getirirler (Ülgen & Mirze, 2020, s. 383).

Dönüşümcü liderliğin dört boyutu, karizma veya idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş ilgidir. Karizma veya idealleştirilmiş etki, liderin, takipçilerin liderle özdeşleşmelerine neden olan takdire şayan şekillerde davranma derecesidir. İlham veren motivasyon, liderin çekici ve takipçilere ilham veren bir vizyonu ifade etme derecesidir. Entelektüel uyarım, liderin varsayımlara meydan okuma, risk alma ve takipçilerinin fikirlerini isteme derecesidir. Bireyselleştirilmiş değerlendirme, lider, her bir takipçinin ihtiyaçlarına katılır, takipçiye bir akıl hocası veya koç olarak hareket eder ve takipçinin endişelerini ve ihtiyaçlarını dinler (Judge & Piccolo, 2004, s. 755).

### **Sürdürümcü (Transaksiyonel) Liderlik**

Etkileşimci lider biraz gelenekçi yapıya sahiptir. Geçmişteki hem olumlu hem de yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma bakımından faydalı hizmetlerde bulunur. Atılım yapan ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen örgütlerde transformasyonel liderlik biçimi, aksine durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş örgütlerde transaksional liderlik biçimi etkilidir (Tengilimoğlu, 2005, s. 6).

## **Liderlik Kuramları**

### **Özellikler Yaklaşımı**

Bu yaklaşım lider değişkenine önem vermektedir. Süreci etkileyen çok önemli bir unsur liderin özellikleridir. Kişinin lider olarak ortaya çıkmasının, grubu yönetmesinin en önemli sebebi, taşımakta olduğu özelliklerdir. Bu nedenle özellikler yaklaşımı, liderin diğer grup üyelerinden farklı özelliklere sahip olduğunu varsayar (Ertürk, İşletme Biliminin Temel İlkeleri, 2021, s. 188).

### **Durumsallık Yaklaşımı**

Liderlik olayını, koşulları da göz önüne alarak anlatmaya çalışan bu yaklaşıma göre, liderin etkinliğini ortaya koyan bazı unsurlar vardır: Gerçekleşmesi istenen amacın niteliği, grup üyelerinin kabiliyetleri ve beklentileri, liderliğin meydana geldiği organizasyonun nitelikleri, liderin ve izleyicilerin geçmiş deneyimleri (Ertürk, İşletme Biliminin Temel İlkeleri, 2021, s. 192).

## **PERFORMANS**

### **Performans Değerlendirme**

Yapılacak işlerin ve işle ilgili performans göstergelerinin daha önceden belirlenip personelin çalışmasının buna göre değerlendirilmesine performans değerlendirme denir (Küçük, 2017, s. 219). Performans değerlendirme, çalışanların işte olan başarısını değerlendirme sürecidir. Performans değerlendirme, işi değerlendirmez. İş yapan personeli, onun başarısını veya işteki başarısızlığını değerlendirir. Çalışanın işteki başarısı, tutum ve davranışları, ahlak durumu ve özellikleri, bireyin firmanın başarısına olan katkıları değerlendirilmektedir (Özgen & Yalçın, Temel İşletmecilik Bilgisi, 2018, s. 156).

### **Performans Değerlendirme Amaçları**

Performans değerlendirme, verimlilik ve rekabet üstünlüğü sağlama açısından öneme sahiptir. Aynı zamanda çalışan birey açısından da öneme sahiptir. Bir işgören, yerleştirildikten ve iş için eğitildikten sonra, iş performansının beklenen ölçütlerine nasıl ulaşılacağını öğrenmek hakkına sahip olur. Ona bu konuda bilgi vermekle sorumlu olan çalışanın ilk amiridir. İlerleme umudu, çoğu çalışan için önemli bir konudur. Çalışanlar başarılarını iyileştirmek ve kendilerini daha iyi işlere hazırlamak için neler yapabileceklerini öğrenmek isterler. İşte bu durumda performans değerlendirmenin gerekli olduğu ortaya çıkmaktadır (Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2015, s. 355).

### **Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Bu yöntemleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2015, s. 358-359):

- ☐ Grafik Dereceleme Yöntemi
- ☐ Karşılaştırma Yöntemleri
- ☐ Zorlanmış Dağılım Yöntemi
- ☐ Kontrol Listesi Yöntemi
- ☐ Zorunlu Seçim Yöntemi
- ☐ Kritik Olay Yöntemi

- ☐ Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi
- ☐ Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Ölçekleri
- ☐ Sonuçlara Dayalı Sistemler
- ☐ 360 Derece Geri- Bildirim Yaklaşımı
- ☐ Takıma Dayalı Performans Değerlendirme

### Bağlamsal ve Görevsel Performans

Bağlamsal performans, örgütsel performansa doğrudan katkıda bulunmayan fakat örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamı destekleyen davranışlardan oluşur. İçeriğe dayalı performans, formel iş tanımının parçası olmayan faaliyetleri kapsadığından görev performansından farklıdır. Bağlamsal performansı yüksek olan bir çalışan görev performansını artırarak dolaylı yoldan organizasyonel performansa katkıda bulunmuş olur (Şener, 2017, s. 82).

### Başarı Ölçütleri

#### Etkinlik

Etkinlik kavramı genellikle, verimlilik kavramı ile bir arada veya bazen eşanlamlı kullanılır. Gerçekte, verimliliğe göre daha kapsamlı ve ölçülmesi zordur. Etkinlik amaca ulaşma derecesi, verimlilik ise çıktı/ girdi şeklinde tanımlanabilir. İşletmelerde etkinlik; teknik etkinlik, ekonomik etkinlik ve işletme bilminde etkinlik olmak üzere başlıca üç alanda tanımlanabilir (Can, Büyükbacı, & Bal, 2016, s. 22).

#### Verimlilik

Verimliliği elde edilen sonuçların, faydaların, bu sonuçları ve faydaları elde etmek için katlanılan çabalara, yapılan fedakarlıklara, harcamalara oranı olarak tanımlanabilir (Akdemir, İşletmeciliğin Temel Bilgileri, 2014, s. 64).

#### Karlılık

Karlılık, başarı değerlemesindeki en klasik ölçüdür. Kar belirli bir dönemdeki gelirlerle giderler arasındaki pozitif farktır. Gelirlerle giderler arasında negatif fark ise zarardır (Akdemir, İşletmeciliğin Temel Bilgileri, 2014, s. 72).

### Algılanan Liderlik Stilleri ve Çalışanların Performansı Konusunda Yapılmış Çalışmalar

Gelmez ve Ürtürk' ün “ Özel Bir Hastanede Liderlik Stilllerinin ve Çalışan Performansının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmalarında, özel bir hastanedeki yöneticilerin liderlik stillerinin belirlenmesi amaçlanmış ve bu liderlik stillerinin çalışanların performanslarıyla nasıl bir ilişkisi olduğu ortaya konulmuştur. Araştırma Ankara ilinde faaliyet gösteren özel bir hastanenin 268 çalışanı ile yapılmıştır. Algılanan liderlik davranışlarının iş performansını ne düzeyde etkilediği korelasyon analizi yapılarak test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, liderlik stili ile çalışan performans algıları bakımından farklılık olduğu saptanmıştır (Gelmez & Akça Ürtürk, 2019).

Kara ve Kaya' nın “ Dönüşümcü Liderliğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü” adlı çalışmalarının amacı dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolünün araştırılmasıdır. Muğla ili Marmaris ilçesindeki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan 282 katılımcıdan anket aracılığıyla veri toplanmıştır. Ölçek geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılarak, değişkenler arası ilişkiler tespit edilmiş ve yapısal eşitlik modeli ile modelin uyum iyiliği testleri

ve regresyon analizi yapılmıştır. Aracılık rolünü test edebilmek için dolaylı etkilerin anlamlılığına bakılmış ve bunun için bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Analizler sonucunda, dönüşümcü liderliğin çalışan performansı ve iş tatminini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Aracılık analizi sonucunda ise iş tatmininin dönüşümcü liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir (Kara & Kaya, 2020).

Özdevecioğlu ve Kanıgür' ün “ Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri” adlı çalışmalarının amacı, turizm sektöründeki otel örgütlerinde çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının, görev ve bağlamsal performanslarına etkisini ortaya koymaktır. Araştırma evrenini Ankara ilindeki dört ve beş yıldızlı otellerin çalışanları oluşturmuştur. Araştırma 267 kişilik örneklem ile yapılmıştır. Araştırmada ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının çalışanların görev ve bağlamsal performansları üzerinde pozitif etkisi olduğuna dair dört hipotez kabul edilmiştir (Özdevecioğlu & Kanıgür, 2009).

Tutar' ın “ Liderlik Tarzının İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama” adlı çalışmasında liderlik ve performans kavramları üzerinde durulmuştur. Liderlik teorileri ele alınmıştır. Uygulanan liderlik tarzlarının çalışanların performansları üzerinde yaratabileceği etkiler araştırılmıştır. Araştırmada bir kamu kuruluşundan 92 personel yer almıştır. Çalışmada işgörenlerin demografik özelliklerinden ve çalıştıkları birimlerinden faydalanılarak, işe-kişiyeye yönelik liderlik tarzlarının iş performansı üzerine etkilerinin belirlenmesi hedeflenmiştir. İstatistiksel analiz verilerinin niteliğine göre gereken yerlerde regresyon analizi kullanılmıştır. Anket sonuçları kıdeme, çalışma süresine ve unvana göre değerlendirilmiştir. Sonuç olarak, askeri örgüt ve görevlerde, işe yöneliklik puanların, kişiyeye yöneliklik puanlarına göre daha yüksek olduğu bulunmuştur (Tutar, 2008).

### **Araştırmanın Amacı**

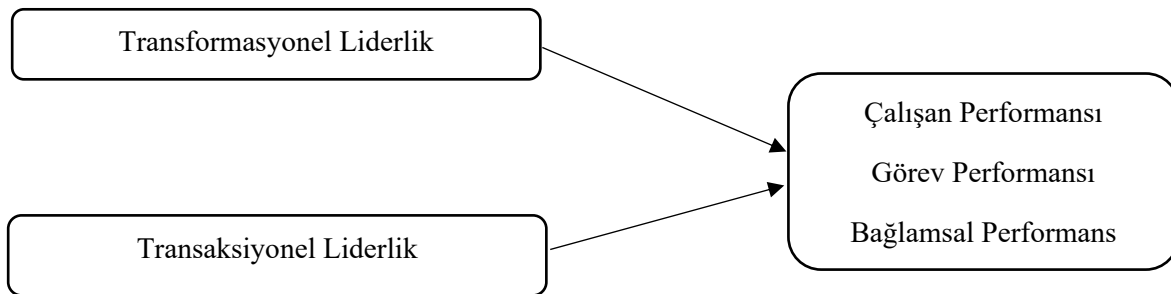
Bu çalışmanın amacı, çeşitli kurumlarda çalışanların algıladıkları liderlik stillerinin performanslarına etkisini araştırmaktır.

### **Araştırmanın Hipotezleri**

- H1: Transformasyonel liderliğin çalışan performansı üzerinde pozitif yönlü doğrusal etkisi vardır.
- H2: Transformasyonel liderliğin görev performansı üzerinde pozitif yönlü doğrusal etkisi vardır.
- H3: Transformasyonel liderliğin bağlamsal performans üzerinde pozitif yönlü doğrusal etkisi vardır.
- H4: Transaksiyonel liderliğin çalışan performansı üzerinde pozitif yönlü doğrusal etkisi vardır.
- H5: Transaksiyonel liderliğin görev performansı üzerinde pozitif yönlü doğrusal etkisi vardır.
- H6: Transaksiyonel liderliğin bağlamsal performans üzerinde pozitif yönlü doğrusal etkisi vardır.

## Araştırmanın Modeli

### Şekil 1. Araştırmanın Modeli



## Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada 320 adet veri toplanmış ve SPSS 24.0 paket programıyla analiz edilmiştir. İlk aşamada frekans, yüzde, ortalamalar ve standart sapmalar kullanılmıştır. Daha sonra faktör, güvenirlik, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

## Evren ve Örneklem

Örnekleme Türkiye’ de kurumlarda çalışan kişilerden oluşmaktadır. Verilerin toplama süreci Ekim 2021’ de başlamış ve Aralık 2021’ de sona ermiştir. Çeşitli kurumlarda çalışan kişilere online anket yöntemiyle ulaşılmış bir kısma da yüz yüze anket yapılmıştır. 320 ankete geri dönüş sağlanmıştır.

## Veri toplama yöntem ve araçları

Araştırmada anket uygulamasında yararlanılmıştır. Anket 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik sorular, ikinci bölümde çok faktörlü liderlik anketi, üçüncü bölümde ise performans ölçeği yer almaktadır.

## Araştırmanın Bulguları

Tablo 1: Cinsiyet

Cinsiyet	Sıklık	Yüzde (%)
Erkek	106	33,1
Kadın	214	66,9
Toplam	320	100

Kişilerin cinsiyete göre dağılımları Tablo 1’ de gösterilmiştir. Araştırmaya 214 kadın (%66,9) ve 106 erkek (%33,1) katılmıştır. Araştırmaya katılan kadınların sayısı erkeklerden fazladır.

Tablo 2: Yaş

Yaş	Sıklık	Yüzde (%)
21-30	181	56,6
31-40	122	38,1
41-50	17	5,3
Toplam	320	100

Araştırmaya 21-30 yaş aralığında 181 kişi (%56,6), 31-40 yaş aralığında 122 kişi (%38,1) ve 41-50 yaş aralığında 17 kişi (%5,3) katılmıştır. 21-30 yaş aralığında katılım en fazladır.

Tablo 3: Medeni Durum

Medeni Durum	Sıklık	Yüzde (%)
Evli	197	61,6
Bekar	122	38,1
Diğer	1	0,3
Toplam	320	100

Araştırmaya katılanların 197' si evli (%61,6), 122' si bekar (%38,1) ve 1 kişi diğer (%0,3) kişilerden oluşmaktadır.

Tablo 4: Eğitim Düzeyi

Eğitim Düzeyi	Sıklık	Yüzde (%)
Lise	29	9,1
Ön lisans	69	21,6
Lisans	201	62,8
Yüksek lisans	20	6,3
Doktora	1	0,3
Toplam	320	100

Araştırmaya katılanlardan lise mezunu 29 kişi (%9,1), ön lisans mezunu 69 kişi (%21,6), lisans mezunu 201 kişi (%62,8), yüksek lisans mezunu 20 kişi (%6,3), doktora mezunu 1 kişi (%0,3) vardır. Lisans mezunları çoğunluğu oluşturmaktadır.

Tablo 5: Kaç yıldır bu mesleği yapmaktasınız?

Yıl	Sıklık	Yüzde
1-5	183	57,2
6-10	107	33,4
11-15	19	5,9
16-20	10	3,1
21-25	1	0,3
Toplam	320	100

Araştırmaya mesleğini 1-5 yıl arasında yapan 183 kişi (%57,2), 6-10 yıl arasında yapan 107 kişi (%33,4), 11-15 yıl arasında yapan 19 kişi (%5,9), 16-20 yıl arasında yapan 10 kişi (%3,1), 21-25 yıl arasında yapan 1 kişi (%0,3) katılmıştır.

Tablo 6: Departman

Departman	Sıklık	Yüzde (%)
Türk Telekom	144	45,0
Banka	35	10,9
Hukuk	15	4,7
Sağlık	25	7,8
Öğretmen	39	12,2
Mühendis	22	6,9
Mimar	8	2,5
Memur	7	2,2

Pdr	11	3,4
Muhasebe	8	2,5
İş ve Sosyal Güvenlik	4	1,3
İlahiyat	2	0,6
Toplam	320	100

Araştırmaya katılanlardan Türk Telekom’ da çalışan 144 kişi (%45,0), banka çalışanı 35 kişi (%10,9), hukukçu 15 kişi (%4,7), sağlık çalışanı 25 kişi (%7,8), öğretmen 39 kişi (%12,2), mühendis 22 kişi (%6,9), mimar 8 kişi (%2,5), memur 7 kişi (%2,2), psikolojik danışman 11 kişi (%3,4), muhasebeci 8 kişi (%2,5), iş ve sosyal güvenlik çalışanı 4 kişi (%1,3), ilahiyatçı 2 kişi (%0,6) vardır. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunu Türk Telekom çalışanları oluşturmaktadır.

Tablo 7: Unvan

Unvan	Sıklık	Yüzde
Yönetici	35	10,9
Çalışan	285	89,1
Toplam	320	100

Araştırmaya katılan yönetici sayısı 35 (%10,9), çalışan sayısı 285 (%89,1) kişidir.

Tablo 8: Toplam geliriniz kaç?

Toplam gelir	Sıklık	Yüzde(%)
3000 ve altı	137	42,8
3001-6000	105	32,8
6001-9000	59	18,4
9001 ve üstü	19	5,9
Toplam	320	100

Araştırmaya katılanlardan 3000 ve altı geliri olanlar 137 kişiyi (%42,8), 3001-6000 arası geliri olanlar 105 kişiyi (%32,8), 6001-9000 arası geliri olanlar 59 kişiyi (%18,4), 9001 ve üstü geliri olanlar 19 kişiyi (%5,9) oluşturmaktadır.

Tablo 9: Transformasyonel Liderliğe İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Soru	Soru İfadesi	Ortalama	Standart Sapma
1	23. Kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alırım.	3,7531	0,61204
2	21. Başkalarının bana karşı saygı duyacakları biçimde davranırım.	3,7188	0,64006
3	2. Önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçiririm.	3,6969	0,61740
4	25. Güvenli ve güçlü olduğumu gösteririm.	3,6625	0,71164
5	10. Birlikte çalıştığım bireylerin benimle çalışmaktan gurur duymalarını ve zevk almalarını sağlarım.	3,6406	0,71190

6	19. İnsanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil, aynı zamanda tek tek bireyler olarak görürüm.	3,6250	0,64570
7	8. Problemleri çözmede farklı yaklaşımlar ararım.	3,6063	0,71348
8	36. Amaçlara ulaşılacağına inandığımı ve güvendiğimi ifade ederim.	3,6031	0,70064
9	30. Başkalarının problemlere birçok farklı açılardan bakmalarını sağlarım.	3,6000	0,72311
10	14. Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini açık ve net biçimde belirtirim.	3,5969	0,69705
11	26. Gelecekle ilgili harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluştururum.	3,5969	0,77378
12	31. Başkalarının kendi güçlü yönlerini geliştirebilmeleri için yardımcı olurum.	3,5781	0,71711
13	29. Bireyi, diğer bireylerden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendiririm.	3,5438	0,75821
14	13. Yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösteririm.	3,5406	0,75838
15	9. Gelecek hakkında konuşurken iyimser davranırım.	3,5125	0,87090
16	32. Verilen görevlerin farklı biçimlerde yerine getirilebileceği ile ilgili önerilerde bulunurum.	3,4781	0,82638
17	15. Başkalarını yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırırım.	3,4688	0,80688
18	34. Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım.	3,4688	0,79119
19	18. Grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarımdan önde tutarım.	3,2563	0,84725
20	6. En önemli değerlerim ve inançlarım hakkında konuşurum.	3,0656	0,96915

Yukarıdaki tablo 9’ da, sorulan sorulara ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. Verilen yanıtların ortalamaları 3,0656 ile 3,7531 arasında değişmektedir. En yüksek ortalamaya sahip soru “ Kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alırım.” ifadesidir.

Tablo 10: Transaksiyonel Liderliğin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Soru	Soru İfadesi	Ortalama	Standart Sapma
1	1. Başkalarının gösterdiği çabanın karşılığı olarak onlara yardımcı olurum.	3,7031	0,58400
2	35. Başkaları kendilerinden beklenenleri yerine getirdiklerinde memnuniyetimi ifade ederim.	3,5813	0,69455

3	11. Performans hedeflerine ulaşmada kimlerin nelerden sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak tartışır ve açıklarım.	3,4781	0,77145
4	16. Performans hedeflerine erişildiğinde, bunu gerçekleştirenin karşılığında ne elde edebileceğini açıkça belirtirim.	3,4531	0,79831
5	5. Önemli hususlar ortaya çıktığında karışmaktan çekinmem.	3,4063	0,84019
6	20. Problemler ağırlaştığında müdahale ederim.	3,3344	0,84398
7	17. “Eğer bozuk değilse, tamir etme” anlayışını kesin olarak kabul ettiğimi gösteririm.	3,2000	0,90141
8	24. Bütün hataların kayıtlarını tutarım izlerim.	3,0969	1,04446
9	4. Dikkatimi, düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaştırırım.	2,4594	1,04966
10	22. Bütün dikkatimi hatalar, şikayetler ve başarısızlıklarla uğraşma üzerinde yoğunlaştırırım.	2,1344	1,08165
11	27. Standartlara ulaşmak için dikkatimi başarısızlıklara yöneltirim.	2,0688	1,06304
12	3. Problemler ciddi bir hal alıncaya kadar müdahale etmem.	1,6906	1,07752
13	12. Herhangi bir aksaklık ortaya çıkmadıkça harekete geçmem.	1,6188	1,15762
14	28. Karar vermekten kaçınırım.	1,3813	1,01322
15	33. Aciliyeti olan sorulara cevap vermekte geç davranırım.	0,8594	1,08664
16	7. Bana ihtiyaç duyulduğunda orada bulunmam.	0,5094	0,95012

Yukarıdaki tablo 10’ da, sorulan sorulara ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. Verilen yanıtların ortalamaları 0,5094 ile 3,7031 arasında değişmektedir.

Tablo 11: Bağlamsal Performansa Yönelik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Soru	Soru İfadesi	Ortalama	Standart Sapma
1	9. Gerektiğinde çalışma arkadaşlarıma yardım etmekte ve onlarla işbirliği içerisinde çalışmaktayım.	4,6125	0,69470
2	5. Görevlerimi yerine getirirken sözlü iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.	4,5875	0,73759
3	6. Görevlerimi yerine getirirken yazılı iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.	4,5375	0,72904

4	1.Yüksek kalitede iş ortaya koymaktayım.	4,4906	0,77170
5	7. Kendi işimin bir parçası olmayan işleri de yapmak için gönüllü oluyordum.	4,2750	0,86340

Yukarıdaki tablo 11’ de, sorulan sorulara ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. Verilen yanıtların ortalamaları 4,2750 ile 4,6125 arasında değişmektedir.

Tablo 12: Görevsel Performansa İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Soru	Soru İfadesi	Ortalama	Standart Sapma
1	10. Kurum kurallarını ve prosedürlerini onaylamakta ve bunlara uyum göstermekteyim.	4,5969	0,71042
2	8. Kendi işlerimi yaparken büyük bir heves ve gayret içerisindeyim.	4,5938	0,71084
3	4. İş başarılı bir şekilde yapabilmek için gerekli teknik bilgiyi görevlerimi yerine getirirken etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.	4,5781	0,72147
4	11. Kurum hedeflerini onaylamakta, desteklemekte ve savunmaktayım.	4,5531	0,76992
5	2. İşimin esasını oluşturan ana görevlerimi başarıyla yerine getirmekteyim.	4,5469	0,74551
6	3. İşimi yaparken zamanı verimli bir şekilde kullanabilmekte ve iş planlarına bağlı kalmaktayım.	4,5344	0,73775

Yukarıdaki tablo 12’ de, sorulan sorulara ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. Verilen yanıtların ortalamaları 4,5344 ile 4,5969 arasında değişmektedir.

Tablo: 13 Transformasyonel Liderlik Faktör Analizi Sonuçları

Transformasyonel Liderlik	
KMO: 0,952	
Ki kare: 5037,414	
Serbestlik derecesi:171	
Anlamlılık değeri:0,000	
Değişken	Faktör yükü
31. Başkalarının kendi güçlü yönlerini geliştirebilmeleri için yardımcı olurum.	0,866
30. Başkalarının problemlere birçok farklı açılardan bakmalarını sağlarım.	0,850
25. Güvenli ve güçlü olduğumu gösteririm.	0,834
13.Yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösteririm.	0,812
32. Verilen görevlerin farklı biçimlerde yerine getirilebileceği ile ilgili önerilerde bulunurum.	0,801
26. Gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluştururum.	0,801

29. Bireyi, diğer bireylerden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendiririm.	0,799
21. Başkalarının bana karşı saygı duyacakları biçimde davranırım.	0,797
8. Problemleri çözmede farklı yaklaşımlar ararım.	0,794
10. Birlikte çalıştığım bireylerin benimle çalışmaktan gurur duymalarını ve zevk almalarını sağlarım.	0,793
36. Amaçlara ulaşılacağına inandığımı ve güvendiğimi ifade ederim.	0,791
34. Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım.	0,789
14. Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini açık ve net biçimde belirtirim.	0,777
15. Başkalarını yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırırım.	0,752
23. Kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alırım.	0,733
9. Gelecek hakkında konuşurken iyimser davranırım.	0,726
2. Önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçiririm.	0,685
19. İnsanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil, aynı zamanda tek tek bireyler olarak görürüm.	0,674
18. Grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarımdan önde tutarım.	0,576

Yukarıdaki tablo 13’ te, sorulan sorulara ilişkin faktör yükleri görülmektedir. Faktör değerleri 0,576 ile 0,866 arasında değişmektedir. Düşük değeri nedeniyle analize dahil edilmeyen 1 soru vardır.

Tablo 14: Transaksiyonel Liderlik Faktör Analizi

Transaksiyonel Liderlik	
KMO: 0,896 Ki kare:840,732 Serbestlik derecesi:28 Anlamlılık değeri:0,000	
Değişken	Faktör yükü
16. Performans hedeflerine erişildiğinde, bunu gerçekleştirenin karşılığında ne elde edebileceğini açıkça belirtirim.	0,808
11. Performans hedeflerine ulaşmada kimlerin nelerden sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak tartışır ve açıklarım.	0,797
35. Başkaları kendilerinden beklenenleri yerine getirdiklerinde memnuniyetimi ifade ederim.	0,704
5. Önemli hususlar ortaya çıktığında karışmaktan çekinmem.	0,698
1. Başkalarının gösterdiği çabanın karşılığı olarak onlara yardımcı olurum.	0,695
20. Problemler ağırlaştığında müdahale ederim.	0,641
17. “ Eğer bozuk değilse, tamir etme” anlayışını kesin olarak kabul ettiğimi gösteririm.	0,624
24. Bütün hataların kayıtlarını tutarım izlerim.	0,614

Yukarıdaki tablo 14’ te, sorulan sorulara ilişkin faktör yükleri görülmektedir. Faktör değerleri 0,614 ile 0,808 arasında değişmektedir. Düşük değerli olan sorular analize dahil edilmemiştir.

Tablo:15 Bağlamsal Performans Faktör Analizi

Bağlamsal Performans	
KMO: 0,872 Ki Kare:1377,563 Serbestlik derecesi: 10 Anlamlılık değeri:0,000	
Değişken	Faktör yükü
5. Görevlerimi yerine getirirken sözlü iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.	0,927
9. Gerekğinde çalışma arkadaşlarıma yardım etmekte ve onlarla işbirliği içerisinde çalışmaktayım.	0,910
6.Görevlerimi yerine getirirken yazılı iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.	0,903
1.Yüksek kalitede iş ortaya koymaktayım.	0,887
7.Kendi işimin bir parçası olmayan işleri de yapmak için gönüllü oluyordum.	0,815

Yukarıdaki tablo 15’ te, sorulan sorulara ilişkin faktör yükleri görülmektedir. Faktör değerleri 0,815 ile 0,927 arasında değişmektedir.

Tablo 16: Görevsel Performans Faktör Analizi

Görevsel Performans	
KMO:0,898 Ki kare:2608,456 Serbestlik derecesi:15 Anlamlılık değeri:0,000	
Değişken	Faktör yükü
2. İşimin esasını oluşturan ana görevlerimi başarıyla yerine getirmekteyim.	0,934
10. Kurum kurallarını ve prosedürlerini onaylamakta ve bunlara uyum göstermekteyim.	0,934
8. Kendi işlerimi yaparken büyük bir heves ve gayret içerisindeyim.	0,932
3. İşimi yaparken zamanı verimli bir şekilde kullanabilmekte ve iş planlarına bağlı kalmaktayım.	0,929
4. İş başarıyla bir şekilde yapabilmek için gerekli teknik bilgiyi görevlerimi yerine getirirken etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.	0,927
11. Kurum hedeflerini onaylamakta, desteklemekte ve savunmaktayım.	0,918

Yukarıdaki tablo 16’ da, sorulan sorulara ilişkin faktör yükleri görülmektedir. Faktör değerleri 0,918 ile 0,934 arasında değişmektedir.

Tablo 17: Güvenilirlik Analizi

	Madde sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
Transformasyonel Liderlik	19	0,961
Transaksiyonel Liderlik	8	0,840
Bağlamsal Performans	5	0,930
Görevsel Performans	6	0,968

Tablo 17’ de görüldüğü gibi Cronbach Alpha değerleri yüksek çıkmıştır.

Veriler için normallik testi yapılmıştır. Skewness değerleri normal, kurtosis değerleri biraz yüksek çıkmıştır. Veriler normal dağılmadığı için spearman korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 18: Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5
1	1				
2	0,823** 0,000	1			
3	0,548** 0,000	0,496** 0,000	1		
4	0,565** 0,000	0,526** 0,000	0,859** 0,000	1	
5	0,571** 0,000	0,529** 0,000	0,972** 0,000	0,930** 0,000	1

\*\* Korelasyon, 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Transformasyonel ve transaksyonel liderlik 1,2 ve bağlamsal, görevsel performans ve çalışan performansı 3,4,5 şeklinde gösterilmiştir. Faktörler arasında 0,01 düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır. Transformasyonel liderlik ile bağlamsal performans boyutu arasında orta seviye ( $r=0,548$ ) bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Transformasyonel liderlik ile görevsel performans arasında orta seviye ( $r=0,565$ ) bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Transformasyonel liderlik ile çalışan performansı arasında yine orta seviye ( $r=0,571$ ) bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Transaksyonel liderlik ile bağlamsal performans boyutu arasında orta seviye ( $r=0,496$ ) bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Transaksyonel liderlik ile görevsel performans arasında orta seviye ( $r=0,526$ ) bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Transaksyonel liderlik ile çalışan performansı arasında yine orta seviye ( $r=0,529$ ) bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 19: Liderlik Stillerinin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi Regresyon Analizi

Değişken	B	SH	β	t	P	D-W
Sabit	1,630	0,177		9,215	0,000	
Transformasyonel liderlik	0,723	0,114	0,611	6,335	0,000	R=0,684 <sup>a</sup> R <sup>2</sup> =0,467
Transaksiyonel Liderlik	0,094	0,114	0,080	0,825	0,410	Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =0,464
Bağımlı:Çalışan Performansı Bağımsız: Transformasyonel, Transaksiyonel Liderlik						F=139,120

Transformasyonel liderlik ile transaksyonel liderliğin çalışan performansı üzerine etkisini araştırmak için, çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Araştırma sonucunda Transformasyonel liderliğin çalışan performansı üzerinde bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. ( $\beta= 0,611$ ,  $t= 6,335$ ,  $p<0,001$ ). Bu bulgu transformasyonel liderlikteki bir birimlik artışın çalışan performansı üzerinde 0,723’ lük bir artış sağladığını ortaya koymaktadır. H1 hipotezi desteklenmektedir. Transaksyonel liderliğin çalışan performansı üzerinde etkiye sahip olduğu, ancak bu etkinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir. ( $\beta=0,080$ ,  $t=0,825$ ,  $p>0,005$ ). H4 hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 20: Liderlik Stillerinin Görevsel Performans Üzerine Etkisi Regresyon Analizi

Değişken	B	SH	$\beta$	t	P	D-W
Sabit	1,616	0,180		8,962	0,000	
Transformasyonel Liderlik	0,754	0,116	0,626	6,481	0,000	R=0,682 <sup>a</sup> R <sup>2</sup> =0,466
Transaksiyonel Liderlik	0,074	0,117	0,062	0,638	0,524	Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =0,462 F=138,047
Bağımlı: Görevsel Performans Bağımsız: Transformasyonel, Transaksiyonel Liderlik						

Tablo 20’ de, transformasyonel ve transaksiyonel liderliğin görevsel performans üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Transformasyonel liderliğin görevsel performans üzerinde bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. ( $\beta=0,626$ ,  $t=6,481$ ,  $p<0,001$ ). Bu bulgu transformasyonel liderlikteki bir birimlik artışın görevsel performansı üzerinde 0,754’ lük bir artış sağladığını ortaya koymaktadır. H2 hipotezi desteklenmiştir. Transaksiyonel liderliğin görevsel performansı üzerinde etkiye sahip olduğu, ancak bu etkinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir. ( $\beta= 0,062$ ,  $t=0,638$ ,  $p>0,005$ ). Çalışmanın H5 hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 21: Liderlik Stillerinin Bağlamsal Performans Üzerine etkisi Regresyon Analizi

Değişken	B	SH	$\beta$	t	P	D-W
Sabit	1,646	0,182		9,049	0,000	
Transformasyonel Liderlik	0,686	0,117	0,575	5,841	0,000	R=0,666 <sup>a</sup> R <sup>2</sup> =0,444
Transaksiyonel Liderlik	0,118	0,118	0,099	1,006	0,315	Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =0,441 F=126,626
Bağımlı: Bağlamsal Performans Bağımsız: Transformasyonel, Transaksiyonel Liderlik						

Tablo 21’ de transformasyonel ve transaksiyonel liderliğin bağlamsal performans üzerine etkisi gösterilmiştir. Transformasyonel liderliğin bağlamsal performans üzerinde bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. ( $\beta= 0,575$ ,  $t=5,841$ ,  $p<0,001$ ). Bu bulgu transformasyonel liderlikteki bir birimlik artışın bağlamsal performans üzerinde 0,686’ lık bir artış sağladığını ortaya koymaktadır. H3 hipotezi desteklenmiştir. Son olarak transaksiyonel liderliğin bağlamsal performans üzerinde etkiye sahip olduğu, ancak bu etkinin anlamsız olduğu bulunmuştur. ( $\beta=0,099$ ,  $t= 1,006$ ,  $p>0,005$ ). H6 hipotezi desteklenmemiştir.

Bu sonuçlara göre özet olarak H1,H2,H3 desteklenirken H4,H5,H6 hipotezleri desteklenmemektedir.

## SONUÇ

Algılanan liderlik stilleri ve çalışanların performansı ile ilgili konular ele alınarak bir işletme için önem arz ettikleri görülmüştür. Algılanan liderlik stillerinin çalışanların performansına etkisi araştırılmaktadır. Burada bazı tanımlamalar yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda bazı sonuçlara ulaşılmıştır. Transformasyonel liderliğin çalışan performansını, görev performansını ve bağlamsal performansı etkilediği, transaksiyonel liderliğin çalışan performansını, görev performansını ve bağlamsal performansı etkilemediği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Daha önce yapılan bazı çalışmalar incelendiğinde, anket sorularının alındığı Ali (2020) “Algılanan Liderlik Stillerinin Çalışanların Performansı Üzerine Etkisi” adlı tez çalışmasında

Cibuti örnekleminde de transformasyonel liderliğin pozitif bir şekilde çalışan performansını, görev performansını ve bağlamsal performansı etkilediği, öte yandan transaksyonel liderliğin pozitif bir şekilde çalışan performansını, görev performansını ve bağlamsal performansı etkilemediği sonuçlarına ulaşmıştır. Başka bir çalışma olan Ay ve Keleş (2017) “Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansı Üzerinde Etkisi” adlı çalışmalarında dönüşümcü liderliğin iş performansını olumlu yönde etkilediğini bulmuşlardır. Bu çalışmaların yaptığımız çalışma ile uyum gösterdiği anlaşılmıştır. Bu çalışmanın gelecek çalışmalar için faydalı olması amaçlanmıştır.

## KAYNAKÇA

- Akdemir, A. (2014). İşletmeciliğin Temel Bilgileri. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Akdemir, A. (2014). İşletmeciliğin Temel Bilgileri. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Ali, L. (2020). Algılanan Liderlik Stillerinin Çalışanların Performansı Üzerine Etkisi. Isparta: T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alper Ay, F., & Keleş, K. (2017). Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansı Üzerinde Etkisi. Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi, 193-203.
- Bingöl, D. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi. M. Üner içinde, Genel İşletmecilik (s. 319-371). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bingöl, D. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi. M. Üner içinde, Genel İşletmecilik (s. 319-371). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Can, E., Büyükbacı, P., & Bal, Y. (2016). İşletme Bilimine Giriş. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ertürk, M. (2021). İşletme Biliminin Temel İlkeleri. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ertürk, M. (2021). İşletme Biliminin Temel İlkeleri. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Gelmez, M., & Akça Ürtürk, E. (2019). Özel Bir Hastanede Liderlik Stillerinin ve Çalışan Performansının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 51-72.
- Judge, T., & Piccolo, R. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. Journal of Applied Psychology, 89, 755-768.
- Kara, E., & Kaya, A. (2020). Dönüşümcü Liderliğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü. Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 1202-1216.
- Koçel, T. (2018). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Koçel, T. (2018). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Küçük, O. (2017). İşletme Bilgisi ve Yönetimi. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Özdevecioğlu, M., & Kanıgür, S. (2009). Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. KMU İİBF Dergisi, 53-82.
- Özgen, H., & Yalçın, A. (2018). Temel İşletmecilik Bilgisi. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Özgen, H., & Yalçın, A. (2018). Temel İşletmecilik Bilgisi. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Şener, Y. (2017). Örgüt İkliminin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Ara Değişken Rolü. İstanbul: T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Tutar, B. (2008). Liderlik Tarzının İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ülgen, H., & Mirze, K. (2020). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

## Addressing the paradigm of sustainability

---

Norbert György Gácsér<sup>1\*</sup>, Balázs Vajai<sup>2</sup>

---

**Abstract:** The political and scientific prominence of sustainability goes back for a few decades. One of the obstacles in front of the "science of sustainability" is that different disciplines, and different researchers use unique concepts and different approaches, creating inconsistent systems parallelly coexisting with a slowly growing level of coherence. Yet, we can see lawmakers of several nations and the European Community starting to come up with their own obligatory regulations for sustainability considerations. The aim of our research goes beyond the paradigm, takes a step back and seeks to highlight some contradictions and limitations inherent in this area. After the general presentation describing the systemic approach of sustainability the focus of the study shifts to the aspect of social sustainability, and within that to the issue of equal opportunities. Possibilities of using simulations as a way to better comprehend sustainability problems is presented at the end of the research.

This study is a sythesis of the main scientific achievements in the field of sustainability, pointing out systemic errors and suggesting revisiting the basic assumptions. We based our understanding of the scientific field of sustainability and social sustainability on literature review, making the study interpretative and synthesising in it's approach, using a recombination of works done in the field. The possible sources of the research drawn into comparison were books, peer-reviewed journals, conference proceedings and papers, dissertations and theses. The final selection put a high emphasis on peer-reviewed journals as evaluated sources. We chose social sustainability as main target example to address it's limitations and named the Matthew principle as an overlookt systemic mechanism, being the main source of contradictions of all findings done in the topic. Lastly, we introduce a simplistic mathematical simulation encorporating the Matthew principle, showcasing it's mechanism and outcomes.

The scientific field of sustainability – irrespective on the growing coherence - is inconsistent even on the main definitions, it's dimension's interdependent connections, consequently the priorities to solve arent clear. The whole complex system of sustainability isn't clear, yet the number of researches are growing every year, which means we get answers on subparts cut out from the context, while on the understanding of the system as a whole has almost no progress in the last decades.

---

We propose the possible reason is that everything boils down to the social sustainability dimension being first priority to solve. Moreover the Matthew principle's effect has to be addressed in ways it can produce actual answers for sustainability problems. As our first step we introduce Our simulation to represent a simplified version of the problem. We suggest for reseachers of the field to have a more wholistic approach, to use common definitions, so as to quicken the progress by standardizing the basics. At the same hand we propose to put social sustainability as the top priority to conduct researches on, as we see that being at the core of all sustainability problems.

**Keywords:** Sustainability accounting, sustainability, social sustainability, equality, Matthew principle.

---

Sustainability (i.e. having a socially conscious development, while taking environmental aspects into account) is becoming more and more a daily issue and topic of discussion at various levels. The number of publicized research results on the topic are continuesly on the rise (Tang M., Liao H., Wan Z., Herrera-Viedma E., Rosen M. A., 2018), crossing different scientific fields from environmental science, through sociology to business sciences (Filho, 2020). In the words of Iván Gyulai, 30 years have passed since the Brundtland Commission's report "Our Common Future" was published in 1987 and "the distribution of goods is still unfair and increasingly unsustainable from an environmental point of view".

One of the obstacles in front of the "science of sustainability" is exactly the fact, that different disciplines and differend individual researchers use unique concepts and different approaches, creating inconsistent results, existing side by side as islands (Vallance, Perkins, Dixon, 2011). At the same time, in the last two decades the literature shows a somewhat increasing convergence (Szóka and Gácsér, 2021) on some specifics, like to examine sustainability by dividing it into three main dimensions (the economy, society and the environment) (Hasna, 2007).

It is a critical problem, that we do not yet see the cause-and-effect relationships of the above mentioned individual aspects (social, environmental, economic) in their full complexity, moreover, the nature and measurement possibilities of the individual aspects still leave room for research (Littig and Greissler, 2005).

The Three Bottom Line has become the most widely accepted axiom, presenting the aspects of sustainability as nested spheres. The creator of the concept discovered the conflict arising from the interdependent nature of the individual dimensions, i.e. that the improvement of any element is limited by the other two groups of factors. Elkington's guiding principle was that economic rationality is primary in all decisions. Therefore, among the three aspects, the main pillar had to be economic, on which social and environmental sustainability relies (Elkington, 1999).

The opinion of the Brundtland Commission was different, they expressed it in 1987 as the following: "uneven development, poverty, and population growth cause serious problems of survival, which place an unprecedented burden on the farmland, forests, waters and other natural resources of our planet. The downward spiral of poverty and environmental degradation wastes opportunities and resources, especially human resources. The basis of our analyzes and recommendations is the exploration and introduction of the connections between poverty, inequality and environmental damage" (Brundtland Commission, 1988). Therefore, their basis is that the economy is a mere tool, a means of satisfying society's needs within the possibilities set by the environment. Hence the problem of sustainability must be approached from the side of social justice and not from the direction of economic interest. Getzner's (1999) model is consistent with the Commission's opinion, as in his model the individual aspects appear as nested subsets, interpreting the widest sphere as the environment, within which society is located and a subset of which is the economy.

Also, of the three aspects, social sustainability is the "most under-researched" (Hale, 2019; Eizenberg and Jabareen, 2017), its concept is still a total mess, which endangers its usefulness and importance (Vallance, 2011).

First of all, we need to define what we mean by social sustainability, for which we find different attempts in the literature. A common solution is to describe social sustainability by its elements and then define these social aspects one by one (Missimer and Mesquita, 2015; Dempsy, Bramley, Power, Brown, 2011). The elements described and their number, as well as the content of each element, differ from study to study, with a large overlap in their basic approach and showing common features with Elkington's work (Agudelo, Johannsdottir and Davidsdottir, 2019; Boyer, Peterson, Arora and Caldwell, 2016). Elkington differentiated ethical considerations (e.g. involvement of stakeholders, fair business practices), product responsibility (minimum safety), community relations (e.g. volunteering) and employee relations (e.g. respect for basic human rights, fair wages) under social sustainability), as well as equal opportunities and - partly as part of the latter - diversity (Elkington, 1999). Accordingly, the range and nature of the indicators proposed for the individual social dimensions to influence the social sustainability system show a mixed picture (Littig and Gressler, 2005; Hale, Legun, Campbell, Carolan, 2019, Taiwo, Daud, Ataguba, Atamamen 2020).

It is worth mentioning, that there are already concepts for the proposed framework for the implementation of social sustainability, such as the framework of Eizenberg and Jabareen (2017) or the works of Woodcraft, Bacon, Caistor-Arendar and Hackett (2012), but the generality and the high level of actual spread of application are lacking. The creation of an all-encompassing concept is a challenge that is very difficult (if at all possible) to be answered, the reason for which is that different concepts not only have different emphases, but also different meanings, the social priorities are varied and context-specific, and above all: they are often confused with political and ideological issues (Scoones, 2016).

According to Gyulai (2019), the interpretation of social sustainability nowadays is primarily limited to "equality of opportunity" as a theoretical aspect. In the following, Our study deals with the issue of this aspect.

Historically two main approaches emerged to the interpretation of equal opportunities: Equality and equity (see also as: fairness). Equality's basic assumption is that society forms a hierarchy of superior and inferior positions, in which - if equal opportunities prevail- the classification of individuals in the hierarchy is determined by some kind of competition. In this competition all members of society can compete under equal terms, and the optimal outcome of which is that each member is judged on the basis of his abilities and efforts. This concludes to different, but fair results, which encourages the individual to always give his best. In other words, "equality" means equality of opportunity. (Arneson, 2008).

On the other hand, the concept of "equity" deems justice as equity of outcomes, through the adjustment of different chances. It's starting point being, that some members of society enter the competition with different chances (Barry, 1989; Deutsch, 1975), main goal of equity is to fight this discrimination (especially on the basis of sex, race or age). It's a contemporary trend now for equity to be ideologically intertwined with the rights enforcement efforts of disadvantaged social groups (for example, women, blacks and other ethnic groups, homosexuals, certain age groups etc.) and their political supporters.

A criticism of equity of outcomes is that by introducing a new, positive discrimination, it creates negative discrimination against all other members, distorting fair competition. Through this practice - as a byproduct - it can further fuel racial and other divisions (Burawoy, 1998; Gomberg, 2007). Yet equity's indisputable merit is that it tries to answer the question that equal opportunities does not even attempt to: that social mobility is limited. To achieve this, it tries to give advantage to disadvantaged groups with artificial measures, consequently it is being disharmonious with basic axioms of the competitive economy. Also it does not mean real social mobility. It is true, that the members of society start from different points in the competition, but the possibility of accumulation plays a way more general and therefore more certain role in the development of polarized and rigid systems in terms of social mobility, than the all racial, gender or other discrimination altogether (Wade, 2004). This is specifically the operating mechanism of the repeatedly proven "Matthew principle", which can be discovered in almost all areas of life.

The Matthew principle is applied as a basic economic truth today, is summarized as "the rich getting richer and the poor getting poorer" (Merton, 1968). The concept is not only true for the accumulated advantage of economic capital, it is a much more widespread, quasi "natural" phenomenon in human existence (also true for example for reputation and status). The bottom line is that through "preferential attachment" individuals are able to accumulate in the present and in the future in proportion to their existing achievements. As a result, low-ranking individuals find it more and more difficult in the competition over time, and it becomes easier for high-ranking individuals to achieve additional results (Merton, 1968; Gladwell, Malcolm, 2008). In other words, individuals (or companies,

nation-states, etc.) through small, exogenous deviations become stronger over time by orders of magnitude, due to the endogenous reactions to these small deviations (Fernández-Villaverde J., Mandelman F., Yu Y., Zanetti F., 2021). The question arises how (if and if) it is possible to influence the automaticity of the Matthew principle in such a way as to enable fair competition to be maintained. Fair competition, in such a way, that it requires the maintenance of the fewest artificial interventions, the chosen method of which may give cause to question "fairness" (Green, 1989). It is true that, for example, the so-called "absolute poverty" (people living on less than US\$1 a day) has been decreasing since the 1980s, but polarization is constantly increasing within countries and between nations (Wade, 2001). So, in addition to the fact that representatives of science should come up with optimal proposals to influence the Matthew principle, there is also the question of what kind of economic-political level of cooperation it can enjoy, even if any possibility of a solution arises.

To use simulations in showcasing the Matthew principle in social studies is not a new thing. As for our work the research of Miia Bask and Mikael Bask from 2015 on the cumulative advantage and the Matthew effect is specifically interesting. The main difference in their and our approach is that they aimed at measuring the Matthew effect and not – so to speak – the effect of the Matthew effect. (M., Bask, M. Bask, 2015).

The mathematical simulation we built has two populations, population A and population B, both consisting of 1000 people. Every person has 100 coins as a start signifying their personal wealth. Meaning each population's wealth is altogether 100.000 coins at the start. All participants interact with each other, so A participant's interact with other A participants and also with B participants, and vica versa. There are two main variables: there is a "conflict" between participants, which signifies either a taking (0-100%) or a giving (-100%-0) mechanism, according to the participant's included in the conflict: CAA for A-A participants in interaction, and CAB for A-B participants in conflict. The other variable is the possibility of winning the conflict. This we call PWAA and PWAB according to the previous logic. According to succeeding participants' number also changes, A-s can become B-s based and vica versa. All members can only acquire wealth from others (but from same or other group too).

The general formulas describing the stochastic procedure goes as follows:

$$POA = POA_{t-1} * (1 - (CAA * PWAA))$$

$$POB = POB_{t-1} + (POB_{t-1} * CAA * PWAA)$$

$$WA = WA_{t-1} + (WB_{t-1} * CAB * PWAB)$$

$$WB = WB_{t-1} - (WB_{t-1} * CAB * PWAB)$$

Whereas:

POAt-1: Population A before simulation cycle

POBt-1: Population B before simulation cycle

CAA: Conflict between A and A

CAB: Conflict between A and B

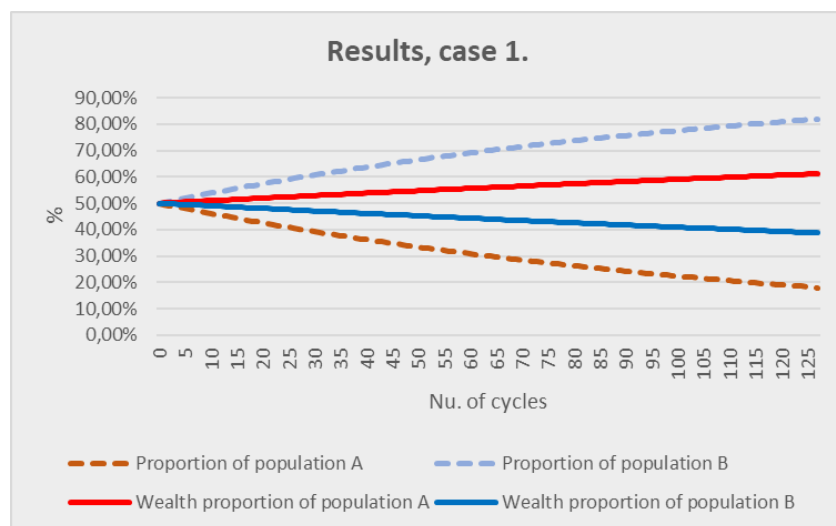
PWAA: Possibility of A winning a conflict against an A

PWAB: Possibility of B winning a conflict against a B

WA: Wealth of A

WB: Wealth of B

We experimented with cases. First case the conflicts were defined (CAA and CAB) equally as 1%, while the chances of winning followed a reversed Pareto distribution, the chance of winning a conflict of population A were 80% and 20% for population B. We represent the outcomes in the following graph:



The outcomes of Case 1. shows a decline in absolute value of summarized wealth of population B and also a decline in the average personal wealth of members of population B. At the same time the reversed is true for population A. The number of members of population B is constantly getting higher, while the reversed is happening on population A.

By the 500th cycle Population A consist of 18 people having 81,62% of the wealth of both populations together. While by the 860th cycle 1 person (who is literally population A) owns 91,06% of the wealth of both populations.

We tried different cases with positive possible chances of winning the conflicts, all of them ended in similar patterned outcomes. Same is true if we chose to give fifty-fifty chance of winning for both populations, but we skew the conflict in one of the groups from 1% to 2%. The simulation showed us similar patterns, than what we can observe in most of the world, within nations and also between them on a wider level.

It is not so evident, but visible, that some participants of population B could make it to population A, possibly outcompeted members within population A too. Problem is, the more cycles happen the gap is getting wider between groups making it virtually impossible for a member of the disadvantaged group to come through the gap between the two populations average wealth per person. The chance for a member of the disadvantaged group can only be an evening out mechanism (by any means propagated

or forced on) by population A. Also, in our simulation we didn't put any kind of subgroup within the populations, we didn't differentiate on sex, age, skin color and still we had the results as described above.

The (artificial) state of equilibrium of the system described in this simulation would be when PWAA and PWAB are mutually zero. Consequently the levels of conflict would be irrelevant and the system itself would be stable and unchanging.

We also tried using the model to describe what happens when a dictatorship arises and the simulation showed realistic outcomes comparing it to history. For example if we pitch up the level of conflict in both populations and the winning possibilities in one of them in a very few cycles all wealth will belong to a very small population.

Lastly, We'd like to question what is the main ordering principle on whom to gain and when in society, for whatever the answer to that is would define actual ways to move forward on this topic.

**Acknowledgement:** The main contribution of this study is highlighting the lacking of knowledge on the system of sustainability, lacking of standardized definitions, and also to address the logical priority to start solving sustainability problems with, which we propose to be social sustainability. Among other reasons we quote the Matthew principle as one of the main reasons why social sustainability problems are hard to be addressed, and might consequently be neglected.

## References

- (1) Agudelo, M.A., Johannsdottir, L., & Davidsdottir, B. (2019): A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4, pp. 1-23.
- (2) Arneson, Richard (2008): Equality of Opportunity. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (2015 Edition), URL = <https://plato.stanford.edu/archives/sum2015/entries/equal-opportunity/>
- (3) Barry, B. (1989): *Theories of justice*. London, Harvester-Wheatsheaf.
- (4) Bask, M., Bask, M. (2015): Cumulative (dis)Advantage and the Matthew Effect in Life-Course Analysis, *PLoS ONE* 10 (11): e0142447. doi: 10.1371/journal.pone.0142447
- (5) Boyer, R., Peterson, N., Arora, P. and Caldwell, K. (2016): Five Approaches to Social Sustainability and an Integrated Way Forward. *Sustainability*, 8(9), p. 878.
- (6) Burawoy, Michael. 1998. "The Extended Case Method." *Sociological theory* 16(1), pp. 4–33.
- (7) Brundtland Jelentés: *Közös Jövők* (1988). A Brundtland-jelentés. Mezőgazdasági Könyvkiadó. Budapest.
- (8) Dempsey, N.; Bramley, G.; Power, S.; Brown, C. (2011): The Social Dimension of Sustainable Development: Defining Urban Social Sustainability. *Sustainable Development*, 19, pp. 289–300.

- (9) Deutsch, M. (1975): Equity, equality and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31, pp. 137–149.
- (10) Elkington, J. (1999): *Enter the tripple bottom line*. Springer
- (11) Eizenberg E., Jabareen Y. (2017): *Social Sustainability: A New Conceptual Framework*. *Sustainability* 2017, 9, 68.
- (12) Filho, W. L. (2020): *Discover Sustainability: a new Journal for the Rapid Dissemination of Sustainability Research*. Discover.
- (13) Fernández-Villaverde J., Mandelman F., Yu Y., Zanetti F. (2021): THE “Matthew effect” and market concentration: search complementaries and monopsony power
- (14) Getzner, M. (1999): Weak and strong sustainability indicators and regional environmental resources. *Environmental Management and Health*, 10(3), pp. 170–177.
- (15) Gladwell, Malcolm (2008): *Outliers: The Story of Success* (1 ed.). Little, Brown and Company. ISBN 978-0-316-01792-3.
- (16) Gomberg, P. (2007): *How To Make Opportunity Equal: Race And Contributive Justice*. Blackwell.
- (17) Green S. J. D. (1989): Competitive Equality of Opportunity: A defense. *Ethics* 100., pp. 5-32.
- (18) Gyulai Iván (2013): Fenntartható fejlődés és fenntartható növekedés. *Statisztikai szemle*, 91. évf. 8-9. szám.
- (19) Hale, J., Legun, K., Campbell, H., Carolan, M. (2019): Social sustainability indicators as performance. *Geoforum*.
- (20) Hasna, A. M. (2007): Contemporary Society, Technology and Sustainability. *The International Journal of Technology, Knowledge and Society*. Vol. 5. Issue 1. pp 13–20.
- (21) Littig, B.; Grießler, E. (2005): Social sustainability: A catchword between political pragmatism and social theory. *Int. J. Sustain. Dev.* 2005, 8, pp. 65–79.
- (22) Missimer, M., Mesquiata P. L. (2015): *Social Sustainability within the Framework for Strategic Sustainable Development*; Blekinge Institute of Technology: Karlskrona.
- (23) Merton, Robert K. (1968): The Matthew Effect in Science. *Science*. 159 (3810): 56–63.
- (24) Scoones, Ian. (2016): „The Politics of Sustainability and Development”. *Annual Review of Environment and Resources* 41(1), pp. 293–319.
- (25) Szóka, K. (2022): Sustainability Accounting and Reporting in the Post-COVID Times. In 6th FEB International Scientific Conference (pp. 145–154). <http://doi.org/10.18690/um.epf.5.2022.14>
- (26) Tang, M., Liao, H., Wan, Z., Herrera-Viedma, E., Rosen, M. A. (2018): Ten Years of Sustainability (2009 to 2018): A Bibliometric Overview. *Sustainability* 2018, 10, 1655
- (27) Taiwo M. O., Samsudin S., Daud D. Z., Ataguba O.J., Atamamen F. O. (2020): Review Of The Current Concepts, Dimensions, Elements And Indicators Of Social Sustainability And Social Development
- (28) Vallance, S., Perkins, H. C. and Dixon, J. E. (2011): ‘What is social sustainability? A clarification of concepts’. *Geoforum*, 42(3), pp. 342–348.

- (29) Wade R. H. (2004): On the causes of increasing world poverty and inequality, or why the Matthew effect prevails. *New Political Economy*, Vol. 9., 2004 Issue 2., pp. 163-188
- (30) Wade R. H. (2001): The rising inequality of world income distribution. *Finance & Development*, 2001 December. IMF.
- (31) Woodcraft, Saffron & Bacon, Nicola & Hackett, Tricia & Caistor-Arendar, Lucia & Hall, Foreword. (2012): *Design for Social Sustainability: A framework for creating thriving new communities*. Social Life: London, UK

**İşletmelerin İnovasyon Süreçlerinde Dinamik Yeteneklerin Etkisi: Trabzon Organize Sanayi Bölgesinde (TOSB) Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerine Bir Araştırma /**  
**The Effect of Dynamic Capabilities in the Innovation Processes of Businesses: A Study on Firms Operating in Trabzon Organized**

---

Tuncay Odabaşı<sup>1</sup>, Mehmet Ozan Cinel<sup>2</sup>

---

**Abstract:** In recent years, the acceleration of globalization with the increasing uncertainties in the business environment, the rapid technological change and destructive business models have greatly increased both the instability and complexity of the competitive environment. Therefore, businesses that want to take advantage of market opportunities in such a dynamic environment must develop and transform their capabilities. For this reason, it is vital for businesses to transform threats and opportunities that arise in a dynamic environment into competitive advantage in order to maintain sustainability. In terms of businesses, the fact that the competition is now turning from local to global and the existence of global-born businesses has made it inevitable for business managers to use dynamic capabilities. Considering the ever-changing environment, the dynamic capabilities of businesses are of critical importance, especially for effective competition in the market. Dynamic capabilities refer to a business's ability to identify opportunities and threats, organize internal operations such as strategies, restructure resources, and acquire the latest knowledge and expertise. At the point reached today, the competitive advantage of businesses requires gradual or radical innovation as well as dynamic capabilities. Finding innovative ways to manage talent is important for businesses. In this context, in this study, the relationship between the dynamic capabilities of 84 enterprises in Trabzon/Arsin Organized Industrial Zone and innovation was investigated and the effects of dynamic capabilities on innovation were examined. In order to examine the relationships between these variables, data were collected through a questionnaire. The managers of 84 enterprises were reached by convenience sampling method and the questionnaires were conducted by face-to-face interviews. The collected data were analyzed in computer environment through the smartPLS program. Path models were established between the dynamic capabilities scale and the innovation scale dimensions in the analysis of structural equation modeling (SEM) with the partial least squares (KEKK) approach. According to the results of the analysis, it was determined that perception and learning ability, which are the sub-dimensions of the dynamic capabilities scale, have a positive and significant effect on the organizational, marketing and product innovations, which are the sub-dimensions of the innovation scale.

**Keywords:** Dynamic Capabilities, Innovation, Trabzon Organized Industrial Zone.

---

<sup>1</sup> Doktora Öğrencisi, Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Giresun, Türkiye, [tuncayodabas.91@gmail.com](mailto:tuncayodabas.91@gmail.com), ORCID: 0000-0002-5650-3614

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Giresun Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Giresun, Türkiye, [ozan.cinel@giresun.edu.tr](mailto:ozan.cinel@giresun.edu.tr), ORCID ID: 0000-0003-4606-8097

**Özet:** Son yıllarda iş ortamında artan belirsizlikler ile birlikte küreselleşmenin hız kazanması, yaşanan hızlı teknolojik değişim ve yıkıcı iş modelleri rekabet ortamının hem istikrarsızlığını hem de karmaşıklığını büyük ölçüde arttırmıştır. Dolayısıyla böyle bir dinamik ortamda pazar fırsatlarından yararlanmak isteyen işletmeler, yeteneklerini geliştirmeli ve dönüştürmelidir. Bu nedenle sürdürülebilirliği sürekli kılmak için dinamik ortamda ortaya çıkan tehditleri ve fırsatları rekabet avantajına dönüştürmek işletmelerin varlık sebebi bakımından hayatidir. İşletmeler açısından rekabetin artık yerelden globale dönmesi ve global doğan işletmelerin var olması, işletme yöneticilerinin dinamik yetenekleri kullanmasını kaçınılmaz kılmıştır. Sürekli değişen çevre göz önüne alındığında, işletmelerin dinamik yetenekleri özellikle pazarda etkin rekabet için kritik bir öneme sahiptir. Dinamik yetenekler, bir işletmenin fırsatları ve tehditleri belirleme, stratejiler gibi dahili operasyonları düzenleme, kaynakları yeniden yapılandırma ve en son bilgi ve uzmanlığı edinme becerisini ifade etmektedir. Bugün gelinen noktada işletmelerin rekabette üstünlük sağlaması dinamik yeteneklerinin yanında kademeli veya radikal olarak inovasyon yapmasını da gerektirmektedir. Yetenekleri yönetmenin yenilikçi yollarını bulmak, işletmeler adına önem arz etmektedir. Bu bağlamda çalışmada Trabzon/Arsin Organize Sanayi Bölgesinde yer alan 84 işletmenin sahip oldukları dinamik yetenekleri ile inovasyon ilişkisi araştırılmış ve dinamik yeteneklerin inovasyon üzerine etkileri incelenmiştir. Bu değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi için veriler anket yoluyla toplanmıştır. 84 işletmenin yöneticilerine kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılmış ve anketler yüz yüze görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Toplanan veriler bilgisayar ortamında smartPLS programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Kısmi en küçük kareler (KEKK) yaklaşımı ile yapısal eşitlik modellemesine (YEM) ilişkin yapılan analizlerde dinamik yetenekler ölçeği ile inovasyon ölçeği boyutları arasında yol modelleri kurulmuştur. Analiz sonuçlarına göre dinamik yetenekler ölçeğinin alt boyutları olan algılama ve öğrenme yeteneğinin, inovasyon ölçeği alt boyutları olan organizasyonel yenilikler, pazarlama ve ürün yenilikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Dinamik Yetenekler, İnovasyon, Trabzon Organize Sanayi Bölgesi.

---

## Giriş

Son yıllarda iş/işletmecilik ortamındaki belirsizlik ve oynaklıklarda hızlı bir artış yaşanmış; bu durum büyük ölçüde yıkıcı iş modellerinin ortaya çıkmasına, hızlandırılmış teknolojik gelişmelerin yaşanmasına ve yoğun ticari ilişkilerin ortaya çıkmasına sebebiyet vermiştir (Haarhaus ve Liening, 2020).

Sürekli değişen çevre göz önüne alındığında, işletmelerin dinamik yetenekleri özellikle pazarda etkin rekabet için kritik öneme sahiptir (Haarhaus ve Liening, 2020). Dinamik yetenekler, bir işletmenin fırsatları ve tehditleri belirleme, stratejiler gibi dahili operasyonları düzenleme, kaynakları yeniden yapılandırma ve en son bilgi ve uzmanlığı edinme becerisini ifade eder (Teece, vd., 2016). Dinamik yetenekler, işletmelerin kaynaklarını ve sıradan yeteneklerini nasıl etkili bir şekilde elde edebileceklerini, tahsis edebileceklerini, harekete geçirebileceklerini, güçlendirebileceklerini ve dağıtabileceklerini çözmek için ortaya çıkmış bir kavramdır (Helfat ve Peteraf, 2003). Bu nedenle sıradan yetenekler, firmaların kısa vadede yaşamlarını sürdürmelerini sağlayan örgütsel faaliyetler veya rutinler olarak görülse de (Winter, 2003); dinamik yetenekler, sistem değişikliklerine yanıt olarak kaynakların ve sıradan yeteneklerin nasıl yeniden yapılandırılabilirliğini vurgulamaktadır (Pereira ve Bamel, 2021).

İnovasyon, rekabet avantajı elde etmede ve sürdürmede kilit bir rol oynar. Ancak, inovasyonun çevredeki hızlı değişimlere hitap edebilmesi ve cevap verebilmesi için dinamik bir yetenek olarak geliştirilmesi gerekmektedir. Yani kaynakların ve yeteneklerin bu yönde bütünleştirilmesini ve yeniden yapılandırılmasını sağlamalıdır (Jacome, Tovar, Heras, Penaloza

ve Charris, 2022). İnovasyon, işletmelerin bilgiyi ürünlere, süreçlere ve sistemlere dönüştürme potansiyelidir (Saunila, 2020). Sonuç olarak işletmelerin rekabet ortamında başarılı olabilmesi bulundukları sektörde rakiplerine göre farklılaşabilmelerine ve aynı zamanda tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilme yeteneklerine bağlıdır. Bu nedenle işletmelerin sahip oldukları dinamik yetenekler ve gerçekleştirdikleri inovasyon süreçleri rakiplerinden farklılaşabilmeleri için önemli faktörlerdir.

Buradan hareketle çalışmanın amacı, işletmelerin kaynaklarına bağlı olarak geliştirdiği dinamik yeteneklerinin inovasyon gerçekleştirme sürecine etkisini incelemektir. Çalışmanın dayanak noktası işletmelerin inovasyon sürecine dinamik yeteneklerin katkı sağlayacağı düşüncesidir. Bu bağlamda öncelikle konunun kavramsal çerçevesinin temelini oluşturan dinamik yetenekler ile inovasyon kavramları açıklanmış ve iki kavram arasındaki bağlantı incelenmiştir. Daha sonra araştırmanın deseni ortaya konulmuş, örneklem, kullanılan ölçekler ve veri toplama yönteminden bahsedilmiş, verilerin analizine ve bulgulara yer verilerek araştırmaya ilişkin sonuçlar değerlendirilmiştir.

## 1. Dinamik Yetenekler

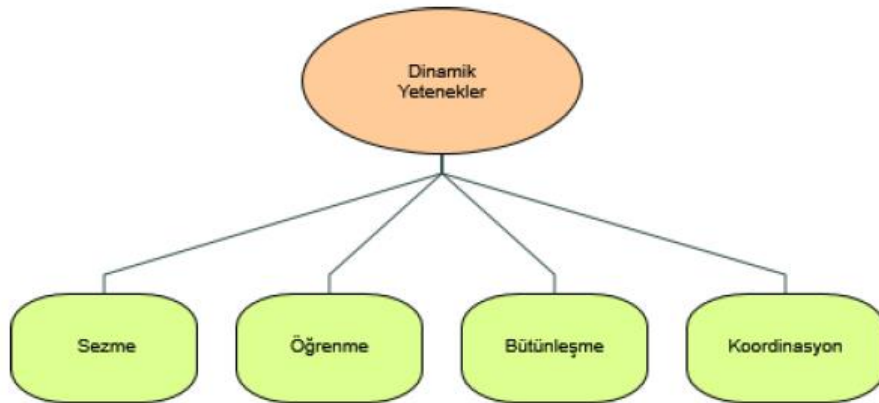
Günümüz iş dünyasının her alanında temel belirsizlikler bulunmaktadır. Özellikle son yıllarda artan küreselleşme, yıkıcı iş modelleri ve çok hızlı yaşanan teknolojik değişim rekabet ortamının karmaşıklığını ve istikrarsızlığını büyük ölçüde arttırmıştır (Burton, 2013). Başka bir deyişle işletmeler, hızla gelişen teknoloji ile birlikte oluşan yeni pazar fırsatlarından faydalanmak için hem yeteneklerini geliştirme çabası içerisinde hem de farklı pozisyonlarda iş birliğini destekleyecek ortamlar içerisinde yer almaya çalışmaktadır (Papatya, Papatya ve Hamşoğlu, 2018). Değişkenliği yüksek olan çevrede işletmelerin fırsat ve tehditleri rekabet avantajına dönüştürmesi ve bunu sürdürülebilir kılması, onların varlıklarını devam ettirebilmeleri adına hayati önem taşımaktadır (Şahin ve Kaplan, 2017). Diğer taraftan çevrenin karmaşık ve belirsiz olduğu düşünüldüğünde, işletmelerin bu ortamla başa çıkabilme yeteneğinin kurumsal başarı için çok önemli görülmesi şaşırtıcı değildir (Vecchiato, 2015). Dolayısıyla işletmelerin dinamik pazar koşullarında yaşanan değişikliklere tepki verebilecek yeteneklere sahip olması kaçınılmazdır. Bu noktada karşımıza tutarlı bir çerçeve olarak öne sürülerek işletmelerin sürdürülebilir bir rekabet avantajını nasıl geliştirebileceklerini açıklamaya çalışan (Augier ve Teece, 2007) ve Kaynak Tabanlı Görüş'ün uzantısı olarak geliştirilen Dinamik Yetenekler çıkmaktadır (Teece, vd., 1997).

İşletmelerin rekabet üstünlüğü kazanmasının bir aracı olan ve iş/işletmecilik çevrelerinde etkinliği sağlamada itici bir güç olan dinamik yetenekler (Kaplan, 2020), Teece ve diğerleri (1997) tarafından “Strategic Management Journal” da yayınlanan “Dinamik Yetenekler ve Stratejik Yönetim” isimli çalışma ile ortaya atılmıştır. Çalışma, özellikle dinamik çevre koşullarında faaliyet gösteren işletmelerin rekabet avantajı kazanabilmeleri ve bu avantajı sürdürülebilir kılabilimleri için dinamik yetenekler geliştirmeleri gerektiğini iddia etmektedir (Teece, vd., 1997).

Dinamik yetenekler kavramının tanımlamasını yapmadan önce dinamik ve yetenek kavramlarının ne anlama geldiğinin açıklanması dinamik yeteneklerin daha iyi anlaşılması adına önemli olarak düşünülmektedir. Dinamik kavramı Türk Dil Kurumu'na göre “mekanığın kuvvet, hareket, enerji arasındaki ilişkileri inceleyen dalı, devim bilimi” olarak ifade edilmiştir. Yetenek kavramı da yine Türk Dil Kurumu'nda “bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet, istida” olarak tanımlanmıştır (TDK, 2022). Bir başka tanıma göre de yetenekler, belirli bir çizgisi olan organizasyonun, rakiplerine kıyasla daha iyi yaptığı, öğrenilebilir ve tekrarlanan üst düzey davranışlar koleksiyonu (Winter, 2003) şeklinde tanımlanmıştır. Dinamik ve yetenek kavramlarının bir araya gelmesiyle oluşan dinamik yetenekler ise Teece vd. (1997) tarafından, işletmenin çok hızlı bir değişimin yaşandığı çevreye

ayak uydurmak için iç ve dış yetkinliklerini inşa etme, bütünleştirme ve yeniden yapılandırması olarak açıklanmıştır. Bir başka tanıma göre dinamik yetenekler, işletmenin değişen çevreye zamanında karşılık verebilme yeteneğidir (Wang, Klein ve Jiang, 2007). Macher ve Mowery (2009) dinamik yetenekleri, işletmenin verimliliğini ve üretkenliğini daha etkin hale getirebilmek için sistematik olarak yeni yollar geliştiren, gerektiğinde bu yolları değiştiren, öğrenilebilir ve istikrarlı davranıl biçimleri şeklinde ifade etmişlerdir. Başka bir çalışmada ise dinamik yetenekler, bir işletmenin bilinçli bir şekilde kaynaklarını oluşturma, değiştirme ya da genişletme kabiliyetini ön plana çıkaran ve işletmenin dinamik çevreye uyum sağlama yoluyla evrimsel zindeliğe ulaşmasını sağlayan yetenekler olarak tanımlanmıştır (Kor ve Mesko, 2013). Ambrosini ve Altıntaş (2019) ise dinamik yetenekleri, işletmenin sahip olduğu ve devamlı yenilenmesi gereken yönetsel bir yetenek olarak ele almıştır.

Dinamik yetenekler, birbiriyle bağıntılı ve birbirini tamamlayan boyutlarda çeşitlilik gösteren bir yapıdan meydana gelmektedir (Pavlou ve Sawy, 2011; Teece, 2007). Bu çeşitlilik gösteren yapı ya da çok yönlülük dinamik yeteneklerin boyutlarına da yansımıştır (Makkonen, vd., 2013). Nitekim alanyazında dinamik yetenekler boyutları yapılan araştırmalara bağlı olmakla birlikte farklı şekillerde ele alınmıştır. Ancak yapılan bütün bu çalışmalar ve dinamik yetenekler boyutların çeşitliliği genellikle Teece (2007)'nin öne sürdüğü sezme, yakalama ve yeniden düzenleme boyutlarına dayanmaktadır. Ersezer (2011) yapmış olduğu çalışmada dinamik yetenekleri Teece'nin sezme, yakalama ve yeniden düzenleme boyutlarıyla ortaya koyduğu modele dayandırmış, bu konuda yapılan yöntemsel çalışmalardan topladığı verileri birleştirerek dinamik yetenek belirleme modeli ileri sürmüştür. İleri sürdüğü dinamik yetenek belirleme modeli ile işletmeler varsa dinamik yeteneklerinin farkına varmakta ve bu yeteneklerini geliştirmekte yoksa da dinamik yeteneklerini kazanmak için harekete geçmektedir. Pavlou ve El Sawy (2011) karmaşık çevrelerde işletmelerin daha kolay karar alabilmesi amacıyla sezme, öğrenme, bütünleşme ve koordinasyon boyutlarından oluşan dört boyutlu dinamik yetenekler modeli geliştirmişlerdir. Geliştirilen bu model de yine Teece (2007)'nin geliştirdiği modele dayanmaktadır. Model kara kutu olarak da ifade edilen dinamik yeteneklere hem açıklık getirmiş hem de ölçülmesine dair sonraki çalışmalara kaynaklık etmektedir (Kozak ve Doğan, 2017). Dolayısıyla bu çalışmada Pavlou ve El Sawy (2011)'in geliştirdiği dört yapıyı model üzerinden yürütülmüştür.



**Şekil 1.** Dinamik Yetenekler Modeli

**Kaynak:** Pavlou ve El Sawy (2011)

Sezme yeteneği, mevcut piyasadaki fırsatları ve tehditleri saptamanın yanında teknolojik gelişmeleri de değerlendirmekle ilgilidir (Ersezer, 2011). Diğer bir ifade ile sezme yeteneği, işletmenin ulusal ve uluslararası iş çevresini sürekli olarak kontrol etmesi (Pavlou ve El Sawy, 2011), ve bu çevrelerden topladığı bilgileri filtreleyerek yorumlaması için süreçler

oluşturmasıdır. Bu bağlamda sezme yeteneği, dinamik yetenek oluşturma sürecinde işletmeler adına doğru fırsatların algılanması amacıyla önemli bir boyuttur (Tan Şahin ve Kaplan, 2017). Sezme yeteneğinin uygulanması ise işletmenin mevcut müşteri kararlarını anlayabilme yeteneğinin geliştirilmesi ve kişisel bilgi birikiminin yanında müşteri talepleri ve teknolojik gelişmeleri de takip eden örgütsel süreçlere dayanmaktadır (Teece, 2007).

Yakalama yeteneği, sezilen bir fırsattan yarar sağlayabilmek adına işletme kaynakların harekete geçilmesine ilişkin yönetsel beceriyi ifade etmektedir (Kominska-Labbé, vd., 2008). Yakalama yeteneği aynı zamanda sezilmiş olan fırsatlara yönelik yapılacak yatırımlar ile rekabet avantajı elde etmek anlamına da gelmektedir (Hadgkinson ve Healey, 2011). Dinamik yeteneklere sahip olmak isteyen işletmenin sezdiği fırsatları yakalayabilmesi belirli bir stratejinin varlığına ve yatırım önceliklerini belirleyen özel bir iş modeli oluşturmaya dayanmaktadır. Bu bağlamda fırsatları yakalama, yapılacak yatırımlara dayalı karar verme modeli yaratma, mevcut müşteri istek ve ihtiyaçlarına çözüm üretme, potansiyel müşteri seçimi, yeni pazarlama stratejileri geliştirme gibi sezilen fırsatları değerlendirme faaliyetlerini içermektedir (Teece, 2007).

Yeniden düzenleme yeteneği, yakalama sürecinde alınmış olan stratejik kararların uygulanabilmesi amacıyla varlıklarının, kaynaklarının ve yapılarının düzenlenmesinin yanında hem organizasyonun hem de pazarın yeniden şekillendirilmesi ile alakalıdır (Kominska-Labbé, vd., 2008). Dinamik yetenekler bakış açısına göre ise yeniden düzenleme yeteneği, işletmenin var olan yeteneklerini ve iş yapış süreçlerini değiştirmesi ve dönüştürmesidir (Teece, 2007). Dolayısıyla söz konusu olan yeniden düzenleme, işletmenin mevcut ürün ya da hizmetlerini iyileştirmek adına iş süreçlerinde meydana gelen değişimdir (Kozak ve Doğantan, 2017). Dinamik yetenekler çerçevesinde işletmeler, sahip olduğu yetenekleri daha etkin olacak şekilde yeniden yapılandırarak çevresel değişikliklere cevap verme eğilimindedir. Bu cevap verme süreci boyunca işletmelerin mevcut yeteneklerini yeniden yapılandırmasına bağlı olarak ortaya çıkan bütün farklı faaliyetleri arasında bütünlük olması gerekmektedir. Yeniden yapılandırma yeteneğiyle birlikte işletme kendine en uygun olan yapılandırma mekanizmasını bulabilmekte ve bu sayede de doğru kaynak seçimi yapabilmektedir (Teece, 2007).

İşletmelerin dinamik yetenekler boyutlarından sezme yeteneği yoksa ya da bu yeteneği zayıfsa o işletmeler adına dinamik yeteneklerin varlığından söz etmek mümkün değildir. Diğer taraftan işletmede sezme yeteneği uygulanıyor, fakat yakalama yeteneği yoksa yine işletme dinamik yeteneklere sahip değildir. Çünkü işletme fırsatı seziyor ama onu yakalamayı başaramıyorsa dinamik çevrede tutunması oldukça zordur. Son olarak da işletme yeniden düzenleme yeteneği ile oluşan yeni durumlara karşı süreçlerini yeniden yapılandırmalıdır. Bu nedenle işletmelerin çok hızlı bir değişimin yaşandığı çevreye uyum sağlayabilmesi için üç temel boyuta sahip olması ve bu boyutların yönetim uygulamalarıyla bir bütün içerisinde olması gerekmektedir (Kozak ve Doğantan, 2017).

## **2. İnovasyon**

Rekabet ortamının her gün daha acımasız hale geldiği bugünlerde başkalarının çalışmalarını ya da ürünlerini taklit ederek varlığını devam ettirebilmek zorlaşmaktadır. Dünyadaki yeni ekonomik düzen, aşırı rekabet, gelişen yeni teknolojiler ve saat hızı gibi kavramlar hem rekabet hem de pazar dinamiklerinin hiç olmadığı kadar büyük olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda inovasyon, artık işletme için rekabet avantajı sağlamada kilit faktörlerden biridir. İşletmelerin tüketici istek ve beklentilerine daha etkin cevap verebilmek, pazarda oluşan stratejik avantajları güçlü yönleriyle lehlerine çevirebilmek ve rakiplerle rekabette bir adım önde olmak inovasyonla mümkündür (Ecevit Satı ve Işık, 2011).

Günümüz şartlarında işletmeler, varlıklarını sürdürebilme ve yaşam sürelerini uzatabilmek için faaliyette bulundukları sektörlerde oluşan rekabet şartları ile mücadele edebilmek adına farklı

arayışlara girmektedirler. Dolayısıyla şartların sürekli değiştiği ve rekabet koşullarının zorlaştığı dinamik ortamda işletmeler, hedeflerine ulaşmak ve varlıklarını sürdürülebilir hale getirebilmek için farklılaşmaları gerekmektedir. Bu nedenle son yılların en fazla üzerinde durulan kavramlarından biri olan inovasyon, işletmelerin önemli silahlarından biri olarak öne çıkmaktadır (Korucuk, Memiş ve Ergün, 2020).

İnovasyon, Latince “innovatus” kelimesinden gelmekte ve “toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması” olarak ifade edilmektedir (Bulut ve Arpak, 2012). İngilizce “innovation” kavramının Türkçeleşmiş hali olan kavram için ise Türkçe yazında “yenileşim” (TDK, 2022), “yenilik” (Bülbül, 2012), “yenilikçilik” (Gürkan ve Demiralay, 2017) gibi birçok kavram kullanılmaktadır. İnovasyon kavramı J.A. Schumpeter’in 1912 yılında yapmış olduğu “Theory of Economic Development” isimli çalışmayla adından söz ettirmeye başlamıştır. Schumpeter inovasyonu, mevcut ya da yeni bir ürünün yenilenmiş haliyle piyasaya tanıtılması, yeni bir bilimsel buluş sonucunda ortaya çıkan malın ekonomik olarak yeni bir yöntemle üretiminin yapılması, herhangi bir sektörde yapılan bir yeniliğin piyasaya sürülmesi, daha önce hiç kullanılmamış bir hammadde veya ürünü oluşturmada kullanılacak olan özelliğin piyasaya sunulması olarak açıklamıştır (Schumpeter, 1934).

İnovasyonun tanımı konusunda uluslararası düzeyde kabul gören kaynakların başında gelen OECD ile Eurostat’ın birlikte yayınladığı Oslo Manuel Kılavuzu’nda (2005) inovasyon, “yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş ürünün (mal veya hizmet) veya sürecin, yeni pazarlama yönteminin veya yeni örgütsel yöntemin işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde uygulanması” şeklinde ifade edilmiştir. İnovasyon, yeni ya da mevcut mal veya hizmetin geliştirilmesinin yanında operasyonel, örgütsel ve yönetsel işlemlerin de geliştirilmesini kapsamaktadır. Dolayısıyla inovasyon, tüketicilerin memnuniyeti için yeni fikirlerin önemsendiği ve bu fikirlerin yeni mal ya da hizmete dönüştüğü süreçtir (Thomson, 2006). Diğer bir tanıma göre ise inovasyon, işgücünün niteliği, altyapının sağlamlığı gibi etkili unsurlarla bilginin ürünlere/hizmetlere, süreçlere ve sistemlere dönüştürülmesidir. Diğer bir deyişle inovasyon, değişime direnç göstermeyen, yeniliklere açık olan ve girişimcilik ruhuyla iç içe olan bir kültür ürünü olarak düşünülebilir (Örtlek, 2015). Bir başka tanımda ise inovasyon kavramı, yeni kaynakların bulunması ile başlayan değişim süreciyle birlikte mevcut kaynakların değiştirilmesine imkan tanıyan faaliyetler bütünü olarak tanımlanmıştır (Moreira, 2016). Özetle inovasyon kavramı itibarıyla hem yeniliği hem de yenilik sonrasında ortaya çıkan sonucu anlatmaktadır (Atik, 2005). Ancak yapılan her yeniliğin ticari bir değer taşımadığı düşüncesinden hareketle inovasyonun yenilikten çok daha fazlası olduğunu söylemek mümkündür (Yiğit, 2015). Bu nedenle inovasyonun temel dayanak noktası yeni olan her şey değil, ekonomik ve sosyal anlamda katma değer oluşturan yeniliklerdir (Uzkurt, 2010). Dolayısıyla önemli olan yeniliğin bir değer yaratmasıdır.

Günümüz dünyasında katma değer oluşturarak rekabet avantajı sağlayan inovasyon, işletmelerin finansal performanslarının yükselmesinde önemli bir etkiye sahiptir. İnovasyon ile birlikte üretim süreçleri kısaltmakta, etkinlik ve verimlilik artmakta, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanmaktadır. Bu bağlamda inovasyon ile yönetim performansı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür (Tokmak, 2008). Aslında inovasyonun temel nedeni, işletmelerin artan iş performansı ve artan rekabet avantajı elde etme arzusudur. İşletmelerin pazarda itibar kazanmaları ve dolayısıyla pazar paylarını artırmaları için hayati önem taşıyan yeniliklere verdikleri önem derecesine göre, işletmeler rekabet avantajı ve pazar payı elde etmektedirler (Günday, Ulusoy, Kılıç ve Alpkan, 2011).

İnovasyon kavramı olarak açıklanmasının yanında uygulama süreci itibarıyla belli evrelerden meydana gelen bir süreçtir. Öncelikle inovasyon düşüncesinin seçimi ve üretilmesinde, düşüncenin oluşumuna sebebiyet veren içeriğin hem iç hem de dış araştırmalarla başlayan yapısı tanımlanır. İnovasyon düşüncesinin doğmasında tedarik zinciri süreçleri, yaşanan

teknolojik gelişmeler ya da pazarda oluşan talepler etkili olabilmektedir. Daha sonra fikre konu olan çalışmanın teknoloji pazarla ilgili uygulanabilirliğini ve elde edilecek ekonomik başarıların değerlendirilmesi gerekmektedir. Nihayetinde ürün halini alan bu düşünce ticarileştirildiğinde inovasyon gerçekleştirilmiş olmaktadır (Sattler, 2011). Diğer taraftan inovasyonu sadece ürün gelişimi olarak görmek yanlış olacaktır. İşletme genelindeki örgütsel tasarım, ücret sistemleri, ürün geliştirme, süreç tasarımı, pazar geliştirme, teknolojik yenilikler, bilgi ve veri tabanı yenilikleri gibi bütün süreçlerdeki yenilikleri kapsamaktadır. Bu nedenle kurumsallaşmayı başarmış büyük işletmeler inovasyonu tüm süreçlerinde uygulayarak hem yüksek performans hem de daha fazla verim elde etmekte ve böylece sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmaktadır (İrge, Yalçın ve Uysal, 2021).

Teknolojik değişim hızının her geçen arttığı ve rekabetin daha da şiddetlendiği pazar şartlarında, mevcut ürün ve hizmetlerin sağladığı katma değeri hızla aşındırmıştır. Bu durum küresel pazarlarda boy gösteren işletmelere inovasyonun önemini kavratmaya başlamıştır (Günday, vd., 2011). Literatürde inovasyona dair çeşitli sınıflandırmalar mevcuttur (Yıldırım ve Karabey, 2016). İlk sınıflandırma faaliyet alanına göre yapılmış ve ürün, hizmet, süreç, pazarlama ve örgütsel (OECD Oslo Kılavuzu, 2005; Henard ve Szymanski, 2001) inovasyon şeklinde bir ayrıma gidilmiştir. İkinci sınıflandırma teknolojik ve teknolojik olmayan veya idari inovasyon şeklinde yapılmıştır. Diğer taraftan inovasyonun meydana getirdiği değişimin ve oluşturduğu farklılığın ölçüsüne göre radikal ve artımsal (kademeli) inovasyon şeklinde bir sınıflandırmaya da gidilmiştir (Elçi, 2006). Bununla birlikte uluslararası alanda inovasyon verilerinin karşılaştırılabilir bir şekilde toplanması ve yorumlanabilmesi için temel ilkeler ve yöntemler sunmak amacıyla oluşturulan önceki Oslo Kılavuzu (OCED Oslo Kılavuzu, 2005)'nda yapılan inovasyon ayrımı, 2018 yılında yayınlanan güncel Oslo Kılavuzu'nda ürün ve süreç inovasyonu olmak üzere yeniden düzenlenmiştir (OCED Oslo Kılavuzu, 2018).

Ürün inovasyonu, işletmenin mevcut mal veya hizmetlerinden büyük ölçüde farklılık gösteren ve piyasaya sürülen yeni ya da geliştirilmiş bir mal veya hizmettir (OECD Oslo Kılavuzu, 2018). Ürün inovasyonu, bir ya da birden fazla özellikte veya performans göstergesinde önemli ölçüde iyileştirmeler sağlaması gerekmektedir (Danneels, 2002). Ürün inovasyonu, teknolojik gelişmeler, müşteri ihtiyaçlarının farklılaşması, ürün yaşam süresinin kısalması ve küresel rekabetin artmasına bağlı olarak yönlendirilen zorlu bir süreçtir. Bu nedenle başarı sağlanabilmesi için hem işletme içinde hem de işletme ile müşterileri ve tedarikçileri arasında güçlü bir etkileşim bulunmalıdır (Akova, vd., 1998).

Süreç inovasyonu, işletmenin önceki iş süreçlerinden önemli ölçüde farklı olan ve işletme tarafından kullanıma sunulan bir veya daha fazla iş fonksiyonu için yeni veya iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin kullanılmasıdır (OECD Oslo Kılavuzu, 2018). Bu bağlamda süreç inovasyonu mevcut ürün veya hizmetlerin üretilme şeklindeki önemli değişiklikleri yansıtmaktadır (Dibrell, Davis ve Craigi, 2008).

### **3. Dinamik Yetenekler ve İnovasyon İlişkisi**

Küreselleşme ve değişen teknolojiler, işletmeleri sık sık yeni ürün veya hizmetler geliştirmeye ve sunmaya iten rekabetçi bir iş ortamı yaratmıştır (Ardito, Messeni, Petrezze, Dezi ve Castellano, 2020). Bu bağlamda, önceki araştırmalar, aynı anda yeni fırsatları keşfederken mevcut ürünleri, becerileri ve kaynakları kullanan yenilikler üretmek için işletme yetkinliklerinin önemini vurgulamıştır (Chang, Hughes ve Hotho, 2011). İşletmeler rekabetçi liderlik ararken, sadece bir pazarda yeni şeyler keşfetmekle kalmamalı, aynı zamanda mevcut bilgiyi organizasyonel sınırlar içinde iyileştirmeli ve geliştirmelidir (Li, Vanhaverbeke ve Schoenmakers, 2008). Dolayısıyla işletmelerin sürekli olarak orta ve uzun vadeli Ar-Ge oluşturması ve yürütmesi gerekmektedir (Kodama, 2017). Bu nedenle, bir işletmenin ürün üretmek veya hizmet sağlamak için yeni yollar kullanmasının yanında daha önce kullanılan

süreçlerin kalıplarını değiştirme yeteneğinin de olması gereklidir (Gümüşlüoğlu ve Acur, 2016).

Dinamik yetenekler hem çevresel eğilimleri belirlemek hem de yeni tehdit ve fırsatları ele alan iş modelleri geliştirmek için organizasyonel ve yönetsel yeteneklerle desteklenmektedir. Dinamik yetenekler böylece firmanın yenilik yapma, değişime uyum sağlama ve müşteriler için faydalı ürünler veya hizmetler yaratma yeteneğini tanımlamaktadır (Teece, Peteraf ve Leih, 2016). Dinamik yetenekler, yalnızca benimsemek için en iyi zamanı belirleyerek değil, aynı zamanda kuruluş genelinde deneyim kazanarak ve en iyi uygulamaları benimseyerek kuruluşların rekabet avantajı yaratmasını sağlar. Bu bağlamda çalışmalar, dinamik yeteneklerin artık sıradan organizasyonel yeteneklerle sınırlı olmadığını, bunun yerine inovasyon şeklinde atılımlar yaratan yetenekleri de içerdiğini öne sürmektedir (Pezeshkan, Fainshmidt, Nair, Frazier ve Markowski, 2016). Bunun nedeni, dinamik yeteneklerin temel olarak, sürekli tarama, filtreleme ve teknolojilerin ve pazarların araştırılması yoluyla fırsatları belirleyerek ve kalibre ederek kaynakları ve yetenekleri çevresel değişikliklere uyarlama yeteneğine odaklanmasıdır (Farzaneh, Wilden, Afshari ve Mehralian, 2022). Bir fırsat belirlendikten sonra işletme, müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak amacıyla yenilik yapmak için operasyonel süreçleri koordine ve entegre etmelidir (Ilmudeen vd., 2020; Lui vd., 2020). Bu nedenle, bir işletmenin dinamik yetenekleri ne kadar büyükse, yenilik yapma yeteneğinin de o kadar büyük olduğu söylenebilir.

#### 4. Materyal ve Yöntem

Çalışmada kısmı en küçük kareler (KEKK) yaklaşımı ile yapısal eşitlik modellemesi (YEM) metodu kullanılmış ve analiz smartPLS programı yardımı aracılığıyla yapılmıştır. Ayrıca elde edilen sonuçlara bağlı olarak yol analizi oluşturulmuştur.

##### 4.1. Araştırma Deseni

Bu çalışma, Trabzon/Arsin Organize Sanayi Bölgesinde yer alan 84 işletmenin sahip olduğu dinamik yetenekler ile inovasyon ilişkisini araştırmak ve dinamik yeteneklerin inovasyon üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Bu kapsamda çalışma değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemesi bakımından ilişkisel tarama deseni özelliği taşımaktadır.

##### 4.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu çalışmanın evrenini Trabzon/Arsin Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet göstermekte olan 84 işletmenin çalışanları oluşturmaktadır. Arsin Organize Sanayi Bölgesi resmi internet sitesi üzerinden elde edilen verilere göre 2021 yılı itibariyle işletmelerdeki toplam çalışan sayısı 5000 kişidir (TOSB, 2022). Örnek büyüklüğünü belirlemek için ana kütlü büyüklüğü bilinen olasılıklı örnekleme formülü kullanılmıştır (Cinel, Karademir ve Kandemir, 2021).

$$\min n = \frac{Z^2 \times N \times p \times q}{(N - 1) \times D^2 + Z^2 \times p \times q}$$

Formülde yer alan;

n: En az görüşülmesi gereken örnek büyüklüğünü

N: Ana kütle büyüklüğünü (5000)

p: Ölçülmek istenilen özelliğin ana kütle içerisinde bulunma oranını (işletmelerde en fazla çalışan sayısına ulaşabilmek için p=0,5 alınmıştır).

q: Ölçülmek istenilen özelliğin ana kütle içerisinde bulunmama oranını (1-p) (q=0,5)

D: Kabul edilen örnekleme hata payını ( $D=0,10$ )

Z: Güven katsayısını (%95’lik güven düzeyi için  $Z=1,96$ )

ifade etmektedir. Bu bağlamda ulaşılması gereken en az örneklem büyüklüğü 94 olarak hesaplanmıştır. Araştırmaya katılan çalışanlara anketler yüz yüze görüşülerek uygulanmış ve gönüllülük esası ile cevaplar elde edilmeye çalışılmıştır. Anket verileri 2022 yılının Ağustos ayında yüz yüze anket yöntemi ile toplanmıştır. Toplamda 142 çalışana ulaşılmaya çalışılmış, ancak 103 çalışandan geri dönüş alınabilmektedir. Anketlerin yanıtlanmaması bu çalışma için bir kısıt olarak değerlendirilmektedir.

#### 4.3. Veri Toplama Teknikleri

Çalışmada veriler, “Kişisel Bilgi Formu (Demografik Özellikler)”, “Dinamik Yetenekler Ölçeği” ve “İnovasyon Ölçeği” şeklinde oluşturulan anket formu ile toplanmıştır.

**Kişisel Bilgi Formu (Demografik Özellikler):** Çalışanların cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, medeni durumu, işletmedeki çalışma süresi ve aylık geliri gibi özellikleri ile işletmelerin kaç yıldır faaliyette olduğunu ve çalışan sayısını belirlemeye yönelik çeşitli sorulardan oluşan bir formdur.

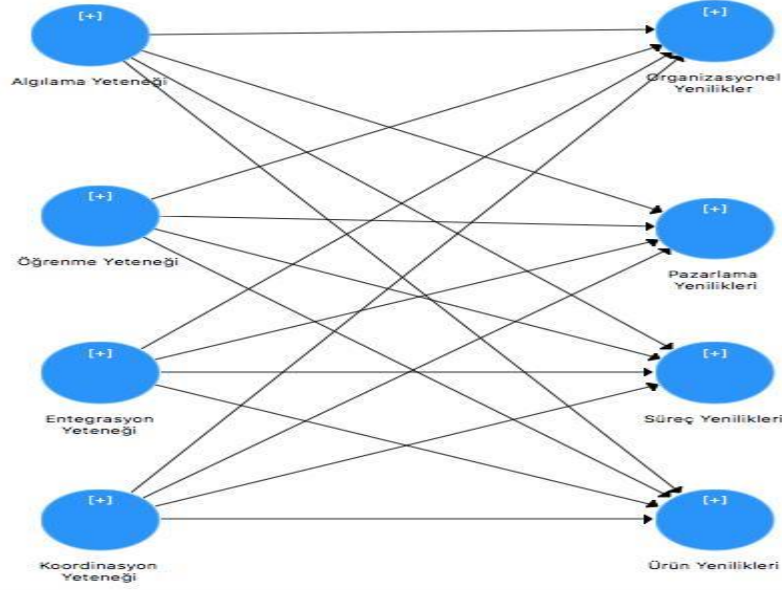
**Dinamik Yetenekler Ölçeği:** Pavlou ve El Sawy (2006) tarafından “Information Systems Research” dergisinde yayınlanan “From IT Leveraging Competence to Competitive Advantage in Turbulent Environments: The Case of New Product Development” isimli çalışmada kullanılan ve yine aynı yazarlar tarafından 2011 yılında “Decision Sciences Journal” dergisinde yayınlanan “Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities” adlı çalışma ile revize edilmiş halinden yararlanılarak hazırlanmıştır. “Dinamik Yetenekler Ölçeği” 4 boyut ve 23 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte birinci boyut olan “Algılama Yeteneği” 6 maddeden, ikinci boyut “Öğrenme Yeteneği” 7 maddeden oluşmaktadır. Üçüncü alt boyut “Entegrasyon Yeteneği” ve dördüncü boyut olan “Koordinasyon Yeteneği” ise 5’er maddeden oluşmaktadır.

**İnovasyon Ölçeği:** Günday, Ulusoy, Kılıç ve Alpkan (2011) tarafından “International Journal of Production Economics” dergisinde yayınlanan “Effects of Innovation Types on Firm Performance” adlı çalışmada OECD Oslo Kılavuzu’ndan (2005) yararlanarak oluşturulan ve Çalhan (2015) tarafından doktora tez çalışmasında geçerliliği ve güvenilirliği yapılan ölçekten faydalanılarak hazırlanmıştır. “İnovasyon Ölçeği” 4 boyut ve 24 maddeden oluşmaktadır. Ölçekteki ilk boyut olan “Organizasyonel Yenilikler” 9 maddeden, diğer alt boyutlar olan “Pazarlama Yenilikleri”, “Süreç Yenilikleri” ve “Ürün Yenilikleri” boyutları ise 5’er maddeden oluşmaktadır.

Anket formunda yer alan “Dinamik Yetenekler” ölçeği ile “İnovasyon” ölçeğindeki ifadelerin cevapları için eşit aralıklı olduğu varsayılan 5’li Likert tipi ölçek (1 = kesinlikle katılmıyorum ve 5 = kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır.

#### 4.4. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın modeli Şekil 2’ de verilmiştir. Bu model işletmelerin sahip olduğu dinamik yeteneklerinin inovasyon süreçlerinin alt boyutları üzerinde etkisi olduğunu ifade etmektedir.



**Şekil 2.** Araştırma Modeli

Araştırmada dinamik yetenekler bağımsız değişken, inovasyon ise bağımlı değişkendir. Araştırmanın amacı, kapsamı ve modeli doğrultusunda oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

$H_{1.1}$ : Algılama yeteneğinin organizasyonel yenilikler alt boyutu üzerinde etkisi vardır.

$H_{1.2}$ : Algılama yeteneğinin pazarlama yenilikleri alt boyutu üzerinde etkisi vardır.

$H_{1.3}$ : Algılama yeteneğinin süreç yenilikleri alt boyutu üzerinde etkisi vardır.

$H_{1.4}$ : Algılama yeteneğinin ürün yenilikleri alt boyutu üzerinde etkisi vardır.

$H_{2.1}$ : Öğrenme yeteneğinin organizasyonel yenilikler alt boyutu üzerinde etkisi vardır.

$H_{2.2}$ : Öğrenme yeteneğinin pazarlama yenilikleri alt boyutu üzerinde etkisi vardır.

$H_{2.3}$ : Öğrenme yeteneğinin süreç yenilikleri alt boyutu üzerinde etkisi vardır.

$H_{2.4}$ : Öğrenme yeteneğinin ürün yenilikleri alt boyutu üzerinde etkisi vardır.

$H_{3.1}$ : Entegrasyon yeteneğinin organizasyonel yenilikler alt boyutu üzerinde etkisi vardır.

$H_{3.2}$ : Entegrasyon yeteneğinin pazarlama yenilikleri alt boyutu üzerinde etkisi vardır.

$H_{3.3}$ : Entegrasyon yeteneğinin süreç yenilikleri alt boyutu üzerinde etkisi vardır.

$H_{3.4}$ : Entegrasyon yeteneğinin ürün yenilikleri alt boyutu üzerinde etkisi vardır.

$H_{4.1}$ : Koordinasyon yeteneğinin organizasyonel yenilikler alt boyutu üzerinde etkisi vardır.

$H_{4.2}$ : Koordinasyon yeteneğinin pazarlama yenilikleri alt boyutu üzerinde etkisi vardır.

$H_{4.3}$ : Koordinasyon yeteneğinin süreç yenilikleri alt boyutu üzerinde etkisi vardır.

$H_{4.4}$ : Koordinasyon yeteneğinin ürün yenilikleri alt boyutu üzerinde etkisi vardır.

## 5. Bulgular

Araştırma için toplanan anket verileri “smartPLS” istatistik paket programı aracılığıyla bilgisayar ortamında analize tabi tutulmuştur.

### 5.1. Demografik Değişkenler ve İşletmelere Ait Genel Bilgilere İlişkin Bulgular

Elde edilen demografik değişkenler ile işletmelere yönelik sonuçlar Tablo 1’de ayrıntılı olarak verilmiştir.

**Tablo 1.** Demografik Değişkenler ve İşletmelere Ait Genel Bilgiler

Kategorik Değişkenler	N	%	Kategorik Değişkenler	N	%
<b>Cinsiyet</b>			<b>İşletmedeki Çalışma Süresi</b>		
Kadın	22	21,4	1 Yıldan Az	3	2,9
Erkek	81	78,6	1-3 Yıl	5	4,9
<b>Yaş</b>			4-6 Yıl	18	17,5
18-25	4	3,9	7-9 Yıl	19	18,4
26-40	23	22,3	10-15 Yıl	20	19,4
41-50	43	41,7	16-20 Yıl	24	23,3
51 ve üzeri	33	32,1	20 Yıl ve Üzeri	14	13,6
<b>Eğitim Durumu</b>			<b>İşletmenin Faaliyet Süresi</b>		
İlkokul	1	1,0	1 Yıldan Az	-	-
Ortaokul	-	-	1-3 Yıl	1	1,0
Lise	13	12,6	4-6 Yıl	1	1,0
Ön Lisans	14	13,6	7-9 Yıl	11	10,7
Lisans	68	66	10-15 Yıl	18	17,5
Yüksek Lisans	7	6,8	16-20 Yıl	28	27,2
Doktora	-	-	20 Yıl ve Üzeri	44	42,6
<b>Medeni Durum</b>			<b>İşletmedeki Çalışan Sayısı</b>		
Evli	90	87,4	1-9 Kişi	-	-
Bekar	13	12,6	10-20 Kişi	2	1,9
<b>Aylık Gelir</b>			21-40 Kişi	35	34
4000-6000 TL	4	3,9	41-60 Kişi	36	35
6001-8000 TL	8	7,8	61-80 Kişi	14	13,6
8001-10.000 TL	39	37,9	81-100 Kişi	7	6,8
10.001 TL ve üzeri	52	50,4	101 ve Üstü Kişi	9	8,7

Tablo 1’deki veriler incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların %78,6’sının erkek, %21,4’ünün ise kadın; %87,4’ünün evli ve %12,6’sının bekar olduğu görülmüştür. Çalışanların yaş dağılımında en yüksek oran %41,7 ile 41-50 yaş aralığındayken %3,9’unun 18-25 yaş; %22,3’ünün 26-40 yaş ve %32,1’inin ise 51 ve üzeri yaş aralığında yer aldığı anlaşılmıştır. Araştırmadaki çalışanların %66’sı lisans; %13,6’sı ön lisans; %12,6’sı lise; %6,8’i yüksek lisans ve %1’i ilkokul mezunundan oluşmaktadır. Ankete katılan çalışanların işletmedeki çalışma süreleri %2,9’u 1 yıldan az; %4,9’u 1-3 yıl; %17,5’i 4-6 yıl; %18,4’ü 7-9 yıl; %19,4’ü 10-15 yıl; %23,3’ü 16-20 yıl ve %13,6’sı 20 yıl ve üzeri olarak dağılmıştır. Çalışanların gelir durumu itibarıyla %50,4’ünün 10.001 TL ve üzeri; %37,9’unun 8001-10.000 TL; %7,8’inin 6001-8000 TL ve %3,9’unun 4000-6000 TL bir gelire sahip olduğu görülmektedir.

Çalışmaya konu olan işletmelerin kaç yıldır faaliyette oldukları incelendiğinde %42,6’sının 20 yıldan fazladır faaliyet gösterdiği, yine %27,2’sinin 16-20 yıl; %17,5’inin 10-15 yıl ve %10,7’sinin 7-9 yıldır faaliyet gösterdiği belirlenmiştir. İşletmelerin çalışan sayılarına bakıldığında %35’inin 41-60; %34’ünün 21-40 kişi çalışana sahip olduğu görülmektedir. 101 ve üzeri çalışana sahip işletmelerin oranı ise %8,7’dir.

### 5.2. Kısmi En Küçük Kareler (KEKK) Yaklaşımı ile Yapısal Eşitlik Modellemesine (YEM) İlişkin Analiz Bulguları

Yapısal eşitlik modellemesinin oluşturulmasında farklı bilgisayar temelli yazılımlardan yararlanılmaktadır. Kandemir vd. (2019) küçük örneklem gruplarında yapısal eşitlik modelinin

daha sağlıklı sonuçlar verdiğini ifade ettiği ve SmartPLS yazılımı yardımıyla yapılan kısmi en küçük kareler yaklaşımı ile yapısal eşitlik modellemesi araştırmada kullanılan veri analiz yöntemidir.

Literatürde kullanılan farklı iki yapısal eşitlik modeli yaklaşımı mevcuttur. İlk yapısal eşitlik modeli araştırmalarda, bir hipotezi veya teoriyi onaylamak, doğrulamak ya da reddetmek için kullanılmaktadır. Bunu önerilen modelin örnek veri kümesi için kovaryans matrisini ne kadar iyi tahmin edebileceğini belirleyerek yapmaktadır. Buna karşın kullanılan ikinci model kısmi en küçük kareler ile oluşturulan yapısal eşitlik modellemesidir. Bu model araştırmacının kuram geliştirmesi için kullanılmaktadır. Süreç, modeli incelerken bağımlı değişkenlerin varyansını açıklamaya odaklanarak gerçekleşmektedir (Hair vd., 2016; Akt. Kandemir ve Özdaşlı, 2019).

### 5.2.1. Ölçek Boyutları Dış Yüklenim Katsayıları

Dış yüklenim katsayısı elde edilirken genel olarak 0,40 ile 0,70 aralığında olan göstergeler analize dahil edilmektedir. Bununla birlikte zayıf dış yüklenime sahip göstergeler bazen içerik geçerliliğine katkıları nedeniyle korunabilmektedir. Ancak 0,40'tan düşük dış yüklenime sahip değerler her zaman analizden çıkarılmalıdır (Hair vd., 2016). Tablo 2'de dinamik yetenekler algılama yeteneği (DYAY), dinamik yetenekler öğrenme yeteneği (DYÖY), inovasyon organizasyonel yenilikler (İÖY), inovasyon pazarlama yenilikleri (İPY) ve inovasyon ürün yenilikleri (İÜY) boyutlarına ait dış yüklenim katsayıları yer almaktadır.

**Tablo 2.** Dış Yüklenim Katsayıları

Maddeler	Boyutlar/Dış Yüklenim Katsayıları				
	DYAY	DYÖY	İÖY	İPY	İÜY
DY1	0.642				
DY2	0.753				
DY4	0.811				
DY5	0.717				
DY6	0.628				
DY8		0.686			
DY9		0.764			
DY10		0.666			
DY11		0.703			
DY12		0.839			
DY13		0.703			
İNO24			0.876		
İNO25			0.750		
İNO26			0.783		
İNO27			0.768		
İNO28			0.586		
İNO29			0.599		
İNO30			0.843		
İNO31			0.793		
İNO32			0.627		
İNO33				0.633	
İNO34				0.848	
İNO35				0.790	
İNO36				0.660	
İNO37				0.847	
İNO43					0.886
İNO44					0.727
İNO45					0.871

İNO46					0.351
İNO47					0.703

Tablo 2’de görüldüğü gibi dinamik yetenekler ölçeğinden “3., 7., 14., 15. 16., 17., 18., 19., 20., 21., 22., 23.” maddeler, inovasyon ölçeğinden ise “38., 39., 40., 41., 42.” maddeler faktör yükleri 0.60’dan düşük olduğu için analizden çıkarılmıştır.

### 5.2.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik

Araştırmaya katılan işletmelerin dinamik yetenekler ölçeği alt boyutları olan algılama ve öğrenme yeteneği ile inovasyon ölçeği alt boyutları olan organizasyonel, pazarlama ve ürün yeniliklerine yönelik güvenilirlik ve geçerlilik değerleri Tablo 3’te verilmiştir.

Likert tipi ölçeklerde Cronbach Alfa değeri sıklıkla kullanılan bir değerdir. Cronbach Alfa değerlerinin kabul limitleri şu şekildedir (Yıldız ve Uzunsakal, 2018):

- “ $0 < \alpha < 0,40$  aralığında güvenilir değil,
- $0,40 < \alpha < 0,60$  aralığında düşük güvenilirlikte,
- $0,60 < \alpha < 0,80$  aralığında oldukça güvenilir,
- $0,80 < \alpha < 1,00$  aralığında ise yüksek güvenilirlikte” olarak değerlendirilmektedir.

**Tablo 3.** Cronbach’s Alpha Değerleri

Boyutlar	Cronbach’s Alpha Değerleri
DYAY	0.768
DYÖY	0.898
İOY	0.819
İPY	0.833
İÜY	0.757

Tablo 3’te yer alan güvenilirlik katsayıları, faktör yüklenimleri 0,60 değerinin altında olan maddeler analizden çıkarılması sonucu elde edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre alt boyutların “ $0,60 < \alpha < 0,80$ ” ve “ $0,80 < \alpha < 1,00$ ” aralığında yer aldığı ve bu nedenle ölçeklerin yapıyı ölçmede güvenilir olduğu görülmektedir. Bu değerlerden; dinamik yetenekler öğrenme için  $0,80 < 0,898 < 1,00$ , inovasyon organizasyonel yenilikler için  $0,80 < 0,819 < 1,00$ , inovasyon pazarlama yenilikleri için  $0,80 < 0,833 < 1,00$  aralığında yer aldığından yüksek güvenilirlikte oldukları belirlenmiştir. Diğer taraftan dinamik yetenekler algılama için  $0,60 < 0,768 < 0,80$ , , inovasyon ürün yenilikleri için  $0,60 < 0,757 < 0,80$  olarak belirlendiğinden bu alt boyutların da oldukça güvenilir oldukları tespit edilmiştir.

### 5.2.3. Çıkarılan Ortalama Varyans (AVE), Kompozit (Birleşik) Güvenilirlik (CR) ve R<sup>2</sup> (R Squared) Değerleri

Yakınsak geçerlilik teorileri (AVE), faktöre ilişkin madde yüklerinin karelerinin madde sayısına bölünmesi ile bulunmaktadır. Burada tüm faktörler için ayrı ayrı değerlendirme yapılır. AVE değeri, gizli bir yapının teorik olarak ilişkili olduğu değişkenlerde açıklayabildiği ortalama değişim miktarını gösterir (Farrell, 2010). Cinel ve Kandemir (2020) AVE değerini “aynı zamanda kommunalite değeri olarak da bilinmekte olup gizli değişkenin kendi gözlenen değişkenindeki değişimi ne oranda açıkladığını ortaya koymaktadır” şeklinde ifade etmektedir.

Ortalama varyans (AVE) değerinin 0.50 üstünde, bileşik güvenilirlik değerinin (CR) ise 0,70 üstünde olması ile yakınsak geçerlilik elde edilebilir (Fornell ve Lacker,1981).

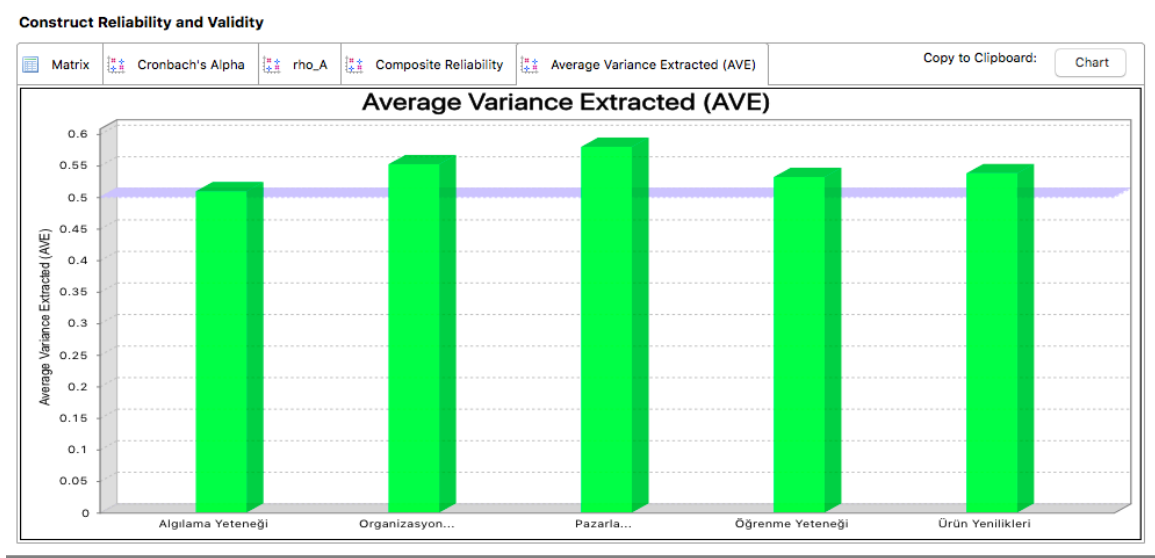
R<sup>2</sup> (R Squared) değeri, oluşturulan modelin yorumlanabilmesinde kullanılan en yaygın ölçü belirleme katsayısıdır (Hair vd., 2016). R<sup>2</sup> değerinin 0 ile 1 aralığında bir değerde olması beklenmektedir. R<sup>2</sup> değeri 1’ e yaklaştıkça güçlü bir etki, 0’ a yaklaştıkça ise düşük bir etki

görülmektedir (Özdevecioğlu ve Karaca, 2015:104).  $R^2$  değeri dışsal değişkenin içsel değişken üzerindeki toplam etkisini temsil etmektedir (Hair vd., 2014; Akt. Bakırtaş ve Kandemir, 2017).

**Tablo 4.** Çıkarılan Ortalama Varyans (AVE), Kompozit (Birleşik) Güvenirlilik (CR) ve  $R^2$  (R Squared) Değerler Tablosu

Boyutlar	AVE Değerleri	CR Değerleri	$R^2$ Değerleri
DYAY	0.509	0.837	-
DYÖY	0.532	0.871	-
İOY	0.552	0.916	0.487
İPY	0.580	0.872	0.415
İÜY	0.538	0.844	0.374

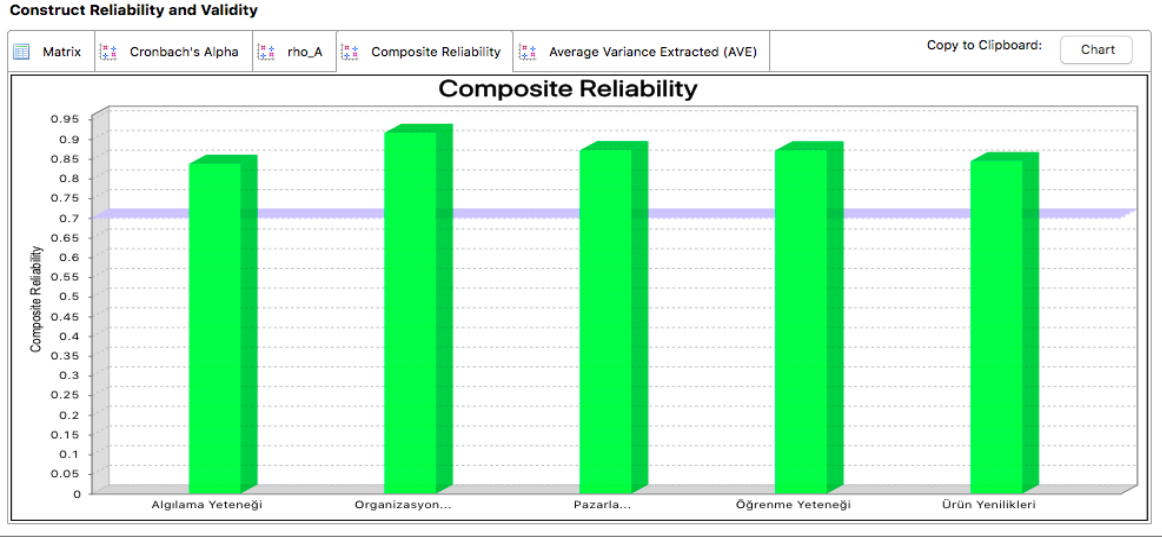
Tablo 4’te görüldüğü üzere yapıya göre modelin kabul edilebilir değerlere ulaşabilmesi için faktör yükleri 0,40 altındaki değerler modelden çıkarılmıştır ve analiz tekrar edilmiştir. Bu bağlamda Trabzon/Arsin Organize Sanayi Bölgesi işletmeleri çalışanları ile ilişkili olarak kurulmuş olan modelde, modelin en önemli değeri olan AVE değerleri; dinamik yetenekler algılama yeteneği (0,509), dinamik yetenekler öğrenme yeteneği (0,532), inovasyon organizasyonel yenilikler (0,552), inovasyon pazarlama yenilikleri (0,580), inovasyon ürün yenilikleri (0,538) alt boyutları için kabul edilebilir sınırlar içerisinde.



**Grafik 1.** Çıkarılan Ortalama Varyans (AVE) Değerleri Grafiği

Grafik 1’de AVE değerlerinin grafiksel gösterimi yer almaktadır. Toplam beş alt boyutun tamamının 0.50 değerinin üzerinde olduğu görülmektedir.

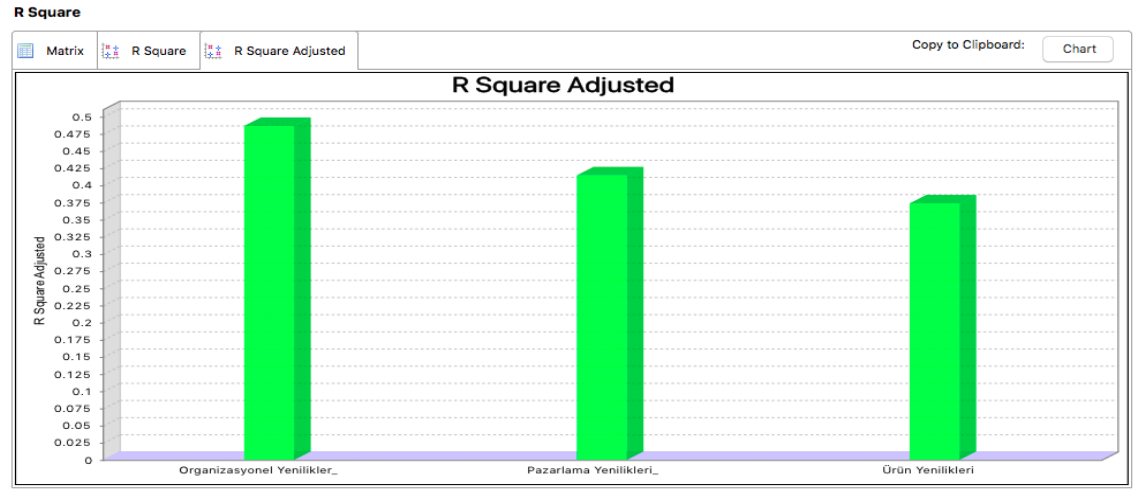
Tablo 4 incelendiğinde birleşik güvenilirlik (CR) değerlerinin; dinamik yetenekler algılama yeteneği (0,837), dinamik yetenekler öğrenme yeteneği (0,871), inovasyon organizasyonel yenilikler (0,916), inovasyon pazarlama yenilikleri (0,872), inovasyon ürün yenilikleri (0,844) alt boyutlarının tamamı kabul edilebilir düzeydedir.



**Grafik 2.** Birleşik Güvenilirlik (CR) Değerleri Grafiği

Grafik 2’ de CR değerlerinin grafiksel gösterimi yer almaktadır. Grafikten de görüldüğü gibi CR değerlerinin tamamı ( $CR > 0.80$ ), eşik değerin oldukça üzerindedir.

Yine tablo 4’ten de görüldüğü üzere  $R^2$  değerleri; inovasyon organizasyonel yenilikler (0,487), inovasyon pazarlama yenilikleri (0,415) ve inovasyon ürün yenilikleri (0,374) alt boyutları 0’ a daha yakın bir değere sahiptir. Dolayısıyla zayıf bir etkinin varlığından söz edilebilir.



**Grafik 3.**  $R^2$  Değerleri Grafiği

Grafik 3 R Square değerlerinin grafiksel görünümünü göstermektedir. Grafikteki sütunların yeşil renkte olduğu bunun da  $R^2$  değerlerinin tamamının kabul edilebilir sınırlar ( $0 < R^2 < 1$ ) içerisinde yer aldığını göstermektedir.

#### 5.2.4. YEM Yol Katsayıları ve Yol Katsayılarının Anlamlılık Sonuçları

Trabzon/Arsin Organize Sanayi Bölgesi işletmelerinin dinamik yeteneklerinin inovasyon üzerine etkisi incelenmiş ve aşağıdaki yol analizi sonuçlarına ulaşılmıştır.

Tablo 5’te kurulan araştırma modelinin hipotezlerine ilişkin T ve p değerleri analiz sonuçları yer almaktadır. Yine aynı tabloda P değerinin 0,10 alınması sonucu kabul edilen hipotezler görülebilmektedir. Analiz sonuçları normal dağılım dışında kalan anketlerin veri setinden çıkarılması, faktör yükü 0.40 altında olan değerlerin ve p değeri bakımından ( $p > 0,10$ ) anlamsız sonuçların analizden çıkarılması ile elde edilmiştir (Hair vd., 2016). Bu nedenle p değeri

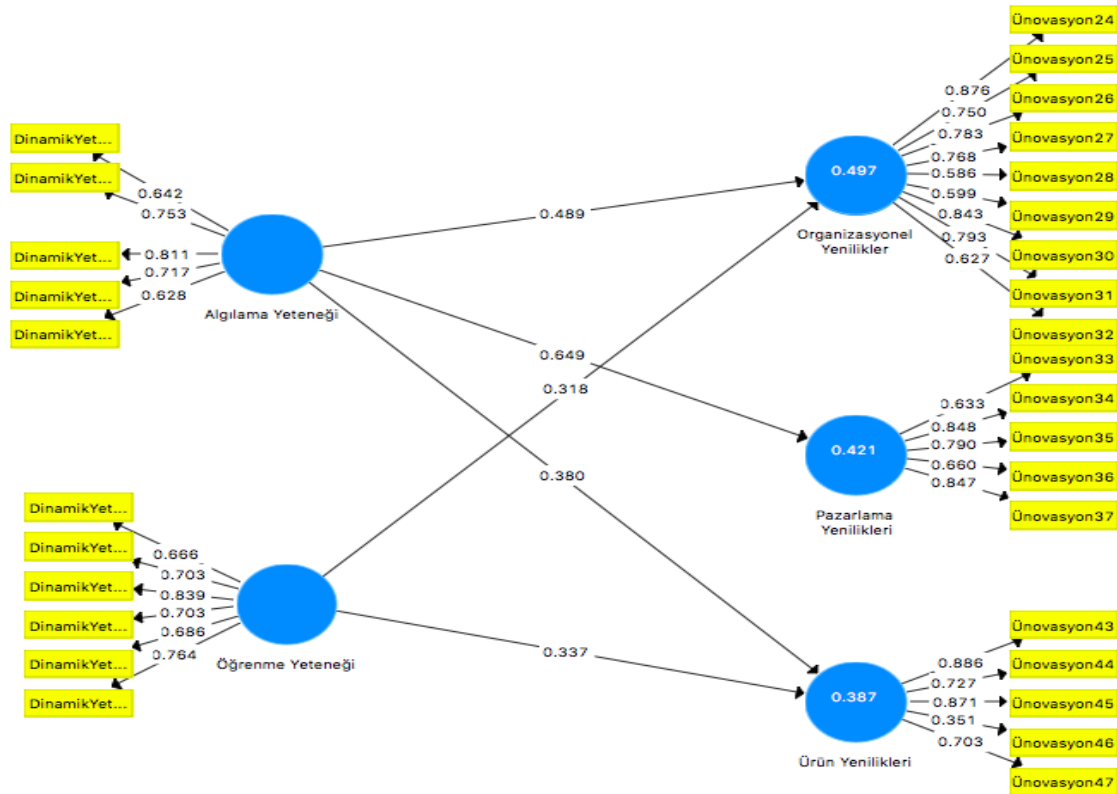
bakımından anlamsız olan ( $p>0,10$ ) ve inovasyon üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı belirlenen dinamik yetenekler ölçeğinin entegrasyon ve koordinasyon yeteneği alt boyutları analizden çıkarılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre oluşan yol analizinin görseli aşağıda Şekil 3’te görülmektedir.

**Tablo 5.** YEM Yol Katsayıları ve Yol Katsayılarının Anlamlılık Sonuçları

Yol	Yol Katsayısı	T Değeri	p Değeri
DYAY-İÖY	0.489	5.239	0.000
DYAY-İPY	0.649	9.314	0.000
DYAY-İÜY	0.380	4.306	0.000
DYÖY-İÖY	0.318	4.133	0.000
DYÖY-İÜY	0.337	3.854	0.000

Tablo 5’teki analiz sonuçlarına bakıldığında; “ $H_{1.1}$ ” hipotezi için yol katsayısı 0.489, T değeri 5.239 ( $t \geq 1.96$ ) ve  $p < 0.10$  ( $p=0.000$ ), “ $H_{1.2}$ ” hipotezi için yol katsayısı 0.649, T değeri 9.314 ( $t \geq 1.96$ ) ve  $p < 0.10$  ( $p=0.000$ ), “ $H_{1.4}$ ” hipotezi için yol katsayısı 0.380, T değeri 4306 ( $t \geq 1.96$ ) ve  $p < 0.10$  ( $p=0.000$ ) sonucu elde edilmiştir. Yine analiz sonuçlarından, “ $H_{2.1}$ ” hipotezi için yol katsayısı 0.318 T değeri 4.133 ( $t \geq 1.96$ ) ve  $p < 0.10$  ( $p=0.000$ ), “ $H_{2.4}$ ” hipotezi için yol katsayısı 0.337, T değeri 3.854 ( $t \geq 1.96$ ) ve  $p < 0.10$  ( $p=0.000$ ) sonucu elde edilmiştir.

Tablo 5’te yer alan etki yolları istatistiksel yaklaşım bakımından anlamlı ve geçerlidir. Bu sonuçlara göre toplam on altı hipotezden beşi ( $H_{1.1}$ ,  $H_{1.2}$ ,  $H_{1.4}$ ,  $H_{2.1}$  ve  $H_{2.4}$ ) kabul edilmiş, on biri ise reddedilmiştir.



**Şekil 3.** İşletmelerin Dinamik Yeteneklerinin İnovasyon Alt Boyutlarına Etkisinin Yol Analizi

Şekil 3'te Trabzon/Arsin Organize Sanayi Bölgesi işletmelerinin dinamik yeteneklerinin inovasyon üzerine etkisinin yol analizine bakıldığında; dinamik yetenekler ölçeğinin alt boyutlarından algılama yeteneğinde meydana gelen bir birimlik bir artışın; organizasyonel yenilikler üzerinde 0,48 artışa, pazarlama yenilikleri üzerinde 0,64 artışa, ürün yenilikleri üzerinde 0,38 bir artışa sebep olduğu görülmektedir. Yine işletmelerin dinamik yetenekler ölçeği alt boyutlarından öğrenme yeteneğindeki bir birimlik bir artışın; organizasyonel yenilikler üzerinde 0,31 bir artışa, ürün yenilikleri üzerinde 0,33 bir artışa sebep olduğu görülmektedir.

## Sonuç ve Değerlendirme

Dinamik yetenekler, kaynakların entegrasyonunu, yeniden yapılandırılmasını ve elde edilmesini sağlayan yeteneklerdir (Eisenhardt ve Martin, 2000; Zollo ve Winter, 2002), bu da şirketlerin iş ortamındaki zorluklarla hızlı bir şekilde başa çıkmak için iç ve dış kalıpları yeniden yapılandırmasını sağlar (Lin vd., 2016). İnovasyon ise ürün yapmak, hizmet yaratmak ve yeni ekonomik veya kamusal değer oluşturmak için yenilemeyi ve farklı işlevlerde icat etmeyi amaçlayan bir süreçtir (Giniuniene ve Jurksiene, 2015). Günümüzün küresel rekabetinde inovasyon, yüksek performans düzeylerinin değerlendirilmesi yoluyla sürdürülebilir rekabet avantajının ana kaynaklarından biri haline gelmiştir (Lin vd., 2016; Damanpour ve Schneider, 2006; Lin ve Su, 2014; Vaccaro vd., 2012). Dolayısıyla inovasyon, kuruluşların hayatta kalmasını ve uzun vadeli piyasa kapitalizasyonlarının belirsizlik altında büyümesini sağlamak için gerekli bir araçtır (Ritala vd., 2015).

Bu araştırma işletmelerin dinamik yetenekleri ile inovasyon süreçleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre işletmelerin dinamik yeteneklerinin olması inovasyon süreçlerini pozitif yönde etkilemektedir. Dolayısıyla araştırmanın hipotezleri kabul görmektedir. İlgili alanyazında da benzer sonuçların bu hipotezleri desteklediği görülmektedir. Birçok çalışma, dinamik yeteneklere sahip olmayan kuruluşların, çevredeki değişikliklerle başa çıkamadıkları için inovasyondan iyi çıktılar alamadıklarını bulmuştur (Chiu vd., 2016; Kelly 2009; Kock vd., 2011). Yine birçok yazar dinamik yeteneklerin organizasyonlarda başarılı inovasyon için bir ön koşul ve kolaylaştırıcı olduğu konusunda hemfikirler (Hill ve Rothaermel, 2003; Parashar ve Singh, 2005; Rothaermel ve Hess, 2007). Bu bağlamda literatürden de hareketle dinamik yetenekler olmadan inovasyonun tek başına başarı elde etmek için yeterli olamayacağı söylenebilir.

Kısmi en küçük kareler yaklaşımı ile oluşturulan YEM için SmartPLS paket programı yardımıyla yapılan analizlerin kabul edilebilir eşik değerleri bütün değişkenler ile analiz edildiğinde yakalanamamıştır. Bu nedenle modelin son halini verebilmek ve eşik değerinin üzerinde bir model oluşturabilmek için bazı ifadeler ve yol etkileri analizden çıkarılmıştır. Oluşturulan modelin son hali üzerinden elde edilen etki durumlarına göre yapılan değerlendirmeler şöyledir:

- Araştırmada işletmelerin algılama yeteneğinin organizasyonel yenilikler boyutunu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (path katsayısı: 0,489,  $p < 0,10$ ). Bu durumda algı yeteneğindeki 1 birimlik bir artışın organizasyonel yenilikler üzerinde %48 oranında olumlu etki yarattığı ifade edilebilir.
- Araştırmada işletmelerin algılama yeteneğinin pazarlama yenilikleri boyutunu etkilediği (yol katsayısı: 0,649,  $p < 0,10$ ) sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda algılama yeteneğinde oluşan 1 birimlik bir artışın pazarlama yenilikleri üzerinde %64 olumlu bir etkiye neden olduğu ifade edilebilir.
- Araştırmada işletmelerin algılama yeteneğinin ürün yenilikleri boyutunu etkilediği (yol katsayısı: 0,380,  $p < 0,10$ ) sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda algılama yeteneğinde oluşan 1

birimlik bir artışın ürün yenilikleri üzerinde %38 olumlu bir etkiye neden olduğu ifade edilebilir.

- Araştırmada işletmelerin öğrenme yeteneğinin organizasyonel yenilikler boyutunu etkilediği (yol katsayısı: 0,318,  $p < 0,10$ ) sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda öğrenme yeteneğinde oluşan 1 birimlik bir artışın organizasyonel yenilikler üzerinde %31 olumlu bir etkiye neden olduğu ifade edilebilir.

- Araştırmada işletmelerin öğrenme yeteneğinin ürün yenilikleri boyutunu etkilediği (yol katsayısı: 0,337,  $p < 0,10$ ) sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda öğrenme yeteneğinde oluşan 1 birimlik bir artışın ürün yenilikleri üzerinde %33 olumlu bir etkiye neden olduğu ifade edilebilir.

Rekabetin çok hızlı bir artış trendine girdiği, inovasyon ve yeniliğin ön planda olduğu günümüzde, temel yetenek odaklı klasik yönetim anlayışının aksine dinamik bir bakış açısını benimsemek işletmeler adına kaçınılmaz hale gelmiştir. Dolayısıyla işletmelerin bütün birimlerini kapsayacak şekilde dinamik yetenekler geliştirmesi, böylece inovasyon süreçleri üzerinde pozitif etki yaratması yerinde olacaktır. Sonuçlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde dinamik yeteneklerin inovasyon üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## Kaynakça

- Ambrosini, V. and Altintas, G. (2019). Dynamic managerial capabilities. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management, (Jun), 1-18.
- Ardito, L., Petruzzelli, A. M., Dezi, L., Castellano, S. (2020). The influence of inbound open innovation on ambidexterity performance: does it pay to source knowledge from supply chain stakeholders?. Journal of Business Research, 119, 321-329.
- Atik, H. (2005). Yenilik ve ulusal rekabet gücü, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Augier, M., Teece, D. (2007), Dynamic Capabilities and Multinational Enterprise: Penrosean Insights and Omissions, Management International Review, 47 (2), 175-192.
- Bakırtaş, F. M., Kandemir, H. (2017). A Field Research on the Relationship Between the Reason for Joining the Union and Organizational Justice. Emek ve Toplum Dergisi, 7(15), 303-318.
- Bulut, Ç ve Arpak, H. (2012). İnovasyon, Direnç ve İletişim: Kavramsal Bir Tartışma, Yenilik-Yenileşim-İnovasyon Dünyasına Bir Yolculuk, Editör Selçuk Karaata, EĞİAD Ege Genç Sanayicileri ve İşadamları Derneği Yayınları, 5-19.
- Bülbül, T. (2012). Developing a scale for innovation management at schools: A study of validity and reliability. Educational Sciences: Theory & Practice, 12(1), 168-174.
- Chang, Y. Y., Hughes, M., Hotho, S. (2011). Internal and external antecedents of SMEs' innovation ambidexterity outcomes. Management Decision, 49(10), 1658-1676.
- Chiu, W. H., Chi, H. R., Chang, Y. C., Chen, M. H. (2016). Dynamic capabilities and radical innovation performance in established firms: a structural model. Technology Analysis & Strategic Management, Vol. 28, No. 8, pp. 965-978.
- Cinel, M. O., Kandemir H. (2020). Müsamahacı ve Kısıtlayıcı Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi: Perakende Sektörü Üzerine Bir Araştırma. Politik Ekonomik Kuram, 4(2), 187-199.

- Cinel, M. O., Karademir, D., Kandemir, H. (2021). Örgüt Kültüründe İş Güvenliğinin Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi: Mobilya İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *Eurasian Journal of Forest Science*, 9(1), 1-19.
- Çalhan, H. (2015). İnovasyon, Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü ve İşletme Performansı İlişkisi: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Yiyecek Ve İçecek İşletmelerinde Bir Araştırma, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- Damanpour, F., Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top managers. *British Journal of Management*, Vol. 17, No. 3, pp. 215–236.
- Danneels E. (2002). The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences. *Strategic Management Journal*, 23(12):1095-1121.
- Dibrell C, Davis PS, Craig J. (2008). Fueling Innovation Through Information Technology in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 46(2):203-218.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Elçi Ş. (2006). İnovasyon: Kalkınma ve Rekabetin Anahtarı. Ankara, Nova Yayınları.
- Ersezer, F. (2011). Dinamik Yetenekler: Belirlenmelerine İlişkin Bir Model Önerisi ve Modelin Uygulanması (Doctoral dissertation, Fen Bilimleri Enstitüsü).
- Farrell, A. M. (2010). Insufficient Discriminant Validity: A Comment on Bove, Pervan, Beatty and Shiu. *Journal of Business Research*, 63(3), 324-327.
- Farzaneh, M., Wilden, R., Afshari, L., & Mehralian, G. (2022). Dynamic capabilities and innovation ambidexterity: The roles of intellectual capital and innovation orientation. *Journal of Business Research*, 148, 47-59.
- Fornell, C., Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Giniuniene, J., Jurksiene, L. (2015), Dynamic Capabilities, Innovation and Organizational Learning: Interrelations and Impact on Firm Performance, *Social and Behavioral Sciences*, Vol. 213, pp. 985-991
- Gumusluoglu, L., Acur, N. (2016). Fit among business strategy, strategy formality, and dynamic capability development in new product development. *European Management Review*, 13(2), 107-123.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of production economics*, 133(2), 662-676.
- Gürkan, G., Demiralay, T. (2017). Bireysel yenilikçiliğin çalışanın yenilikçi davranışı üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık etkisi. *Journal of Entrepreneurship And Innovation Management*, 6(1), 65-90.
- Haarhaus, T. ve Liening, A. (2020). Building dynamic capabilities to cope with environmental uncertainty: The role of strategic foresight. *Technological Forecasting and Social Change*, 155, 120033.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle C. M., Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 2nd Edition, 384 p., Sage Publications, ISBN: 1452217440, London.

- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic management journal*, 24(10), 997-1010.
- Henard DH, Szymanski DM. (2001). Why Some New Products are More Successful Than Others. *Journal of Marketing Research*, 38(3):362-375.
- Hill, C.W.L., Rothaermel, F.T. (2003), The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation, *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 2, pp. 257-274.
- Hodgkinson, G. P., Healey, M. P. (2011), Psychological Foundations of Dynamic Capabilities: Reflexion and Reflection in Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 32 (13), 1500-1516.
- Ilmudeen, A., Bao, Y., Alharbi, I. M., Zubair, N. (2020). Revisiting dynamic capability for organizations' innovation types: Does it matter for organizational performance in China?. *European Journal of Innovation Management*.
- İrge, N. T., Yalçın, Y., Uysal, Y. (2021). Yetenek Yönetiminin İnovasyona Etkisi: İstanbul İlinde Endüstriyel Mutfak Sektöründe Bir Uygulama. *TroyAcademy*, 6(2), 477-502.
- Jácome, N. R., Medina-Tovar, F., Rodríguez-Herás, J., Vásquez-Peñaloza, L., & Gómez-Charris, Y. (2022). Model for the development of innovation as a dynamic capability for an organization in the furniture industry. *Procedia Computer Science*, 198, 542-547.
- Kandemir H., Kala E., Özdaşlı, K., Seval, H. F. (2019). The Effects Of Leadership Style On Organizational Justice Perception: A Research On The Employees Of Pristina International Airport. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 23(2), 389-400.
- Kandemir, H., Özdaşlı K. (2019). Olumlu İnförmel İletişimin Personel Güçlendirme Aracılığı İle İş Yeri Mutluluğuna Etkisi: Araştırma Görevlileri Üzerine Bir Araştırma. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 7(18), 242-258.
- Kaplan, M. (2020). Aile İşletmelerinde Dinamik Yetenekler. *Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim (İçinde)*, 45-58.
- Kelly, D. (2009). Adaptation and Organizational Connectedness in Corporate Radical Innovation Programs. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 26, No. 5, pp. 487-501.
- Kock, A., H. G. Gemuenden, and S. Salomo. (2011). The Mixed Blessings of Technological Innovativeness for the Commercial Success of New Products. *Journal of Product Innovation Management* Vol. 28, No. 1, pp. 28-43.
- Kodama, M. (2017). Developing strategic innovation in large corporations—The dynamic capability view of the firm. *Knowledge and Process Management*, 24(4), 221-246.
- Kor, Y. ve Mesko, A. (2013), "Dynamic Managerial Capabilities: Configuration and Orchestration of Top Executives' Capabilities and the Firm's Dominant Logic", *Strategic Management Journal*, 34, 233-244.
- Korucuk, S., Memiş, S., Ergün, M. (2020). Kobi'lerde İnovasyon Stratejilerinin Önceliklendirilmesine Yönelik Bir Uygulama: Giresun İli Örneği. *Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 156-168.
- Kozak, M. A., Doğantan, E. (2017). Dinamik Yeteneklerin Stratejik Planı Aracılığıyla Analizi: Bir Kamu Kurumu Örneği. *Turizm Akademik Dergisi*, 4(1), 49-63.

- Li, Y., Vanhaverbeke, W., & Schoenmakers, W. (2008). Exploration and exploitation in innovation: Reframing the interpretation. *Creativity and innovation management*, 17(2), 107-126.
- Lin, H. E., McDonough III, E. F., Lin, S. J., & Lin, C. Y. Y. (2013). Managing the exploitation/exploration paradox: The role of a learning capability and innovation ambidexterity. *Journal of Product Innovation Management*, 30(2), 262-278.
- Lin, Y., & Wu, L. Y. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of business research*, 67(3), 407-413.
- Liu, Y., Ndubisi, N. O., Liu, Y., & Barrane, F. Z. (2020). New product development and sustainable performance of Chinese SMMEs: The role of dynamic capability and intra-national environmental forces. *International Journal of Production Economics*, 230, 107817.
- Macher, J. T. ve Mowery, D. C. (2009). "Measuring Dynamic Capabilities: Practices and Performance in Semiconductor Manufacturing", *British Journal of Management*, 20, 41-62.
- Makkonen, H., Pohjolab M., Olkkonena R. & Koponena A. (2013), Dynamic Capabilities and Firm Performance in a Financial Crisis, *Journal of Business Research*, 67 (1), 1-13.
- OECD. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. Paris, OECD Publications.
- OECD. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. 4th Ed. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, Paris/Eurostat, Luxembourg, OECD Publishing.
- Örtlek, Z. (2015). İnovasyon ve Bölgesel Kalkınma Perspektifinden Türkiye. Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Aksaray.
- Papatya N. & Papatya G., Hamşioğlu A.B. (2018), Dinamik Kaynak Tabanlı Yeteneklerin Sürdürülebilir İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Ankara İli İmalat İşletmelerinde Bir Uygulama, *BMIJ* (2018), 6(4): 1354-1378 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v6i4.286>
- Parashar, M.N., Singh, K.S. (2005), Innovation capability, *IIMB Management Review*, Vol. 17, No. 4, pp. 115-123.
- Pavlou, P. A., El Sawy, O. A. (2006). From IT leveraging competence to competitive advantage in turbulent environments: The case of new product development. *Information systems research*, 17(3), 198-227.
- Pavlou, P.A., Sawy, O. A. (2011), Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities, *Decision Sciences*, 42 (1), 239-273.
- Pereira, V., & Bamel, U. (2021). Extending the resource and knowledge based view: A critical analysis into its theoretical evolution and future research directions. *Journal of Business Research*, 132, 557-570.
- Pezeshkan, A., Fainshmidt, S., Nair, A., Frazier, M. L., & Markowski, E. (2016). An empirical assessment of the dynamic capabilities–performance relationship. *Journal of Business Research*, 69(8), 2950-2956.
- Ritala, P., Olander, H., Michailova, S., Husted, K., (2015), Knowledge sharing, knowledge leaking and relative innovation performance: an empirical study, *Technovation*, Vol. 35, pp. 22–31.

- Rothaermel, F.T., Hess, A.M. (2007), Building dynamic capabilities: innovation driven by individual, firm, and network-level effects, *Organization Science*, Vol. 18, No. 6, pp. 898-921.
- Satı, Z. E. ve Işık, Ö. (2011). İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 9 (2), 538-559.
- Sattler, M. (2011). Excellence in Innovation Management: A Meta-Analytic Review on the Predictors of Innovation Performance. *Springer Science & Business Media*.
- Saunila, M. (2020). Innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4), 260-265.
- Schumpeter, A. J. (1934). The Theory of Economic Development. An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle, Harvard University Press, Cambridge.
- Şahin, KT ve Kaplan, T. (2017). Örgütlenme dinamik yeteneklere. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi* , 7 (13), 167-192.
- TDK, <https://sozluk.gov.tr/> , Erişim Tarihi: 08.08.2022.
- Teece, D. (2007), "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of Sustainable Enterprise Performance", *Strategic Management Journal*, 28 (13), 1319-1350.
- Teece, D., Peteraf, M., Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California management review*, 58(4), 13-35.
- Teece, D., Pisano, G., Shuen, A. (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Thomson, A. (2006). Entrepreneurship and Business Innovation, PhD Thesis, Business School, Murdoch University, <https://core.ac.uk/download/pdf/11230992.pdf>.
- TOSB (2022). <https://www.tosbol.org.tr/> , Erişim Tarihi: 17.08.2022.
- Uzkurt, C. (2010). İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır?, Ankara Sanayi Odası Yayın Organı, Ankara.
- Vaccaro, I.G., Jansen, J.J.P., Van Den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W. (2012). Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. *Journal of Management Studies*, Vol. 49, No. 1, pp. 28–51.
- Winter, S. (2003), Understanding Dynamic Capabilities, *Strategic Management Journal*, 24, 991-995.
- Yıldırım F, Karabey CN. (2016). Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Biçimlendirici Rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2):426-453.
- Yıldız, D., Uzunsakal, E. (2018). Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 1, s. 14-28.
- Zollo, M., Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.

## **Financial Analysis of Country Performances in Combating Climate Change: Gray Relational Analysis / İklim Değişikliği ile Mücadelede Ülke Performanslarının Finansal Boyutta İncelenmesi: Gri İlişkisel Analiz**

---

Esra Aksoy<sup>1</sup>, Okan Dağ<sup>2</sup>, Hande Eren<sup>3</sup>, Şerafettin Atmaca<sup>4\*</sup>

---

**Özet:** Doğaya bırakılan karbon salınımı, çevre kirliliği ve bilinçsiz tüketim küresel ısınma sorununu ortaya çıkarmıştır. Bu olumsuz gelişmeler doğanın dengesini bozarken beraberinde insan hayatını etkileyebilecek sonuçlar doğurmaktadır. Olumsuz gelişmeleri engellemek ve doğayı korumak adına birçok ülke iklim değişikliği ile mücadele faaliyetlerinde bulunmaktadır. Bunlardan bazıları iklim değişikliği ile mücadele kapsamında politikalar, karbon salınımını azaltmaya yönelik projeler, yenilenebilir enerji kullanım alanlarının artırılması, iklim değişikliğini önlemek adına yeşil fonlar yaratmak ve finansal desteklerin en iyi şekilde kullanılabilmesine yönelik çalışmalardır. Bu çalışmada da seçili ülkelerin iklim değişikliği alanındaki mücadele performansları değerlendirilmiştir. Performans değerlendirmek için ÇKKV yönteminden Gri İlişkisel Analiz Yöntemi tercih edilmiştir. Alternatif olarak 22 ülke değerlendirilmiştir. Ülkelerin performanslarının değerlendirilebilmesi için dört kriter belirlenmiştir. Bu kriterlerden ilk ikisi, ülkelerin iklim değişikliği ile mücadelede kullandıkları finansal destek fonlarıdır. Finansal destek fonları iklim değişikliği ile mücadele sürecinde “adaptasyon” ve “azaltma” çerçevesi altında kullanılan destek türüdür. Diğer kriterler; ülkelerin iklim değişikliği genel performans endeks puanı ve son olarak ise ülkelerin ödemiş olduğu çevre vergisi toplamalarının GSYİH yüzdesine oranıdır. Kriterler SD yöntemi ile ağırlıklandırılmıştır ve ülkelerin performans sıralaması yapılabilmesi için Gri İlişkisel analiz sürecine dahil edilmiştir. Sonuçta, ülkelerin iklim değişikliği ile mücadele kapsamında belirlenen kriterler ve ülkeler eş zamanlı olarak bir arada değerlendirilmiştir. En iyi performansı gösteren ilk üç ülke Japonya, Almanya ve Fransa çıkmıştır. Böylelikle ülkeler arasında ölçülemeyen ve karşılaştırma yapmanın güç olduğu belirsiz durum çözüme ulaştırılmıştır. Çalışma, ülkelerin iklim değişikliği ile mücadele faaliyetlerinde hangi konumda oldukları saptanmaya çalışılmıştır. Aynı zamanda ilerleyen çalışmalarda, iklim değişikliği ile mücadele için kullanılan finansal destek fonlarının ülkelerin performanslarını ne kadar iyileştirdiği sorgulanabilir. Bunun yanında ülkelerin iklim değişikliği ile mücadele faaliyetlerinde belirleyecekleri politikalara yol gösterici olması beklenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İklim Değişikliği, Finans, ÇKKV, Gri İlişkisel Analiz, SD.

---

<sup>1</sup>Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Finans ve Bankacılık Bölümü, Isparta, Türkiye

<sup>2</sup> Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümü, Isparta, Türkiye

<sup>3</sup> Kapadokya Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Ürgüp, Nevşehir, Türkiye.

<sup>4</sup> Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Bilgi Teknolojileri, Isparta, Türkiye

**Abstract:** Carbon emissions released to nature, environmental pollution and unconscious consumption have revealed the problem of global warming. While these negative developments disrupt the balance of nature, they cause consequences that may affect human life. In order to prevent negative developments and protect nature, many countries are engaged in activities to combat climate change. Some of these are policies within the scope of combating climate change, projects to reduce carbon emissions, increasing the use of renewable energy, creating green funds to prevent climate change, and efforts to use financial support in the best way. In this study, the combat performances of selected countries in climate change were evaluated. In order to evaluate the performance, the Gray Relational Analysis Method was preferred from the MCDM method. Alternative, 22 countries were evaluated. Four criteria have been determined in order to evaluate the performances of the countries. The first two of these criteria are the financial support funds that countries use to combat climate change. Financial support funds are the type of support used under the framework of "adaptation" and "mitigation" in the fight against climate change. Other criteria; It is the climate change general performance index score of the countries and finally the ratio of the environmental tax totals paid by the countries to the percentage of GDP. The criteria were weighted with the SD method and included in the Gray Relational analysis process in order to rank the performances of the countries. As a result, the criteria and countries determined within the scope of combating climate change were evaluated simultaneously. The top three countries with the best performance were Japan, Germany and France. Thus, the uncertain situation that cannot be measured and compared between countries has been resolved. In the study, it was tried to determine the position of the countries in the activities of combating climate change. At the same time, in future studies, it can be questioned how much financial support funds used to combat climate change improve the performance of countries. In addition, it is expected to guide the policies that countries will determine in their activities to combat climate change.

**Keywords:** Climate Change, Finance, MCDM, Gray Relational Analysis, SD.

---

## GİRİŞ

Teknoloji ve sanayinin gelişmesiyle birlikte yaşamı kolaylaştıracak pek çok gelişme yaşanmıştır. Bunun yanı sıra yaşanan tüm bu gelişmelerin olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Bunların başında ise iklim değişikliği gelmektedir. İklim değişikliği, çevresel, sosyal, sağlık ve ekonomi gibi birçok alanda ciddi sorunlar yaratabilmektedir. Ülkelerin iklim değişikliği ile ilgili verecekleri mücadele yaşam kalitesini belirleyecek sınavların başında gelmektedir.

İklim değişikliğinin önlenmesinde ülkeler pek çok strateji geliştirmektedir. Bu bağlamda ülkeler uluslararası, ulusal ve yerel seviyede önlemler almaktadır. Özellikle insanlık için olmazsa olmazlardan olan elektrik üretimi sırasında yararlanılan doğalgaz, petrol, kömür gibi fosil yakıtların bilinçsiz tüketimi sera gazı emisyonlarına neden olmaktadır. Bu bağlamda ortaya çıkan karbon salınımının atmosferdeki birikimi neticesinde küresel ısınma gittikçe artmıştır. Küresel ısınmanın artması; deniz seviyelerinin yükselmesine, doğadaki canlı çeşitliliğinin azalmasına neden olmuştur. Bunun yanında çeşitli insan hareketliliğinden kaynaklı olarak karbon ayak izi artarak iklim değişikliğinin en büyük etkenleri olmuştur (Güler ve Kaplan, 2021: 105; Şengün ve Kalağan, 2022: 129).

Bu bağlamda iklim değişikliği ile mücadele kapsamında ülkeler sürdürülebilir stratejiler geliştirmek durumunda kalmıştır. Yapılan bu çalışmada da seçili ülkelerin iklim değişikliği ile mücadele performansları değerlendirilmektedir. Çalışmanın ilk bölümünde konuyla ilgili yöntemlere ve ilgili literatür taramasına yer verilmiştir. Daha sonraki bölümde çalışmada

kullanılmış olan yöntemlerin adımlarının anlatıldığı metodoloji kısmına geçilmiştir. Son bölümlerde ise uygulama, sonuç ve öneriler kısmı yer almaktadır.

## **LİTERATÜR TARAMASI**

Çalışmanın bu bölümünde SD yöntemi, Gri İlişkisel Analiz yöntemi ve iklim değişikliği ile mücadele ile ilgili yapılmış bazı çalışmalara yer verilmiştir.

### **SD İle İlgili Yapılmış Bazı Çalışmalar**

Işık ve Koşaroğlu (2020) tarafından yapılan çalışmada, BİST’te işlem gören petrol firmalarının performans değerlendirmesi yapılmıştır. Çalışmada kullanılmak üzere sekiz kriter belirlenmiştir. Analiz sırasında ilk olarak SD yöntemi ile kriter ağırlıkları belirlenirken; firmaların sıralanması sırasında MAUT yönteminden yararlanılmıştır. Sıralamaya bakıldığında Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.’nin en iyi dereceye sahip firma olduğu görülmüştür.

Aydın (2020) tarafından yapılan çalışmada, yabancı mevduat bankalarının performans değerlendirmesinin yapılması amaçlanmıştır. Yabancı bankaların değerlendirilmesinde sekiz kriterden yararlanılmıştır. Çalışmada ilk olarak SD yöntemi ile kriter ağırlıkları belirlenmiş; ağırlıkların belirlenmesinin ardından çok kriterli karar verme tekniklerinden olan Gri İlişkisel Analiz yöntemi ile sıralama gerçekleştirilmiştir. Yapılan değerlendirme sonucuna göre Garanti Bankası en iyi performansa sahip olan banka olarak öne çıkmıştır.

Koşaroğlu (2020) tarafından yapılan çalışmada, Borsa İstanbul’da işlem gören bankaların performanslarının değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Çalışmada 2015-2019 yılları arası baz alınırken analiz sırasında SD ve EDAS yöntemlerinden yararlanılmıştır. ilk olarak SD yöntemiyle ağırlıklar belirlenirken; daha sonra EDAS yöntemiyle sıralama işlemi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda Akbank ilk sırada yer almıştır.

### **Gri İlişkisel Analiz İle İlgili Yapılmış Bazı Çalışmalar**

Ateş ve Usman (2021) tarafından yapılan çalışmada, ülkeler sürdürülebilir kalkınma performansları bakımından ele alınmıştır. 25 ülkenin dahil edildiği çalışmada ülkeler sosyal, finansal, çevresel, ekonomik ve yönetim olmak üzere beş ana başlık ve 37 kriter altında değerlendirilmiştir. Analiz sırasında çok kriterli karar verme tekniklerinden biri olan Gri İlişkisel Analiz tekniğinden faydalanılmıştır. Analiz sonucunda Güney Kore, Yunanistan ve Çekya üst sıralarda; Pakistan, Filipinler ve Hindistan son sıralarda yer almıştır.

Kuo, Yang ve Huang (2008) tarafından yapılan çalışmada, tesis yeri seçimi ve sevkiyat kuralları seçim problemlerinin çözümü amaçlanmıştır. Tesis yeri seçimi probleminde 18 alternatif ve altı öznitelik kullanılırken; sevkiyat kurallarının seçimi probleminde ise dokuz alternatif ve yedi öznitelikten yararlanılmıştır. Yapılan analiz sırasında Gri İlişkisel Analiz tekniğinden yararlanılırken; çok kriterli karar verme problemlerinde Gri İlişkisel Analiz tekniğinin başarılı olduğu sonucuna varılmıştır.

Yi ve arkadaşları (2021) tarafından yapılan çalışmada Çin’de yer alan 15 şehrin sürdürülebilirlik düzeyinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Ekolojik çevre, ekonomik kalkınma ve sosyal ilerleme olmak üzere üç boyutlu şekilde ele alınan çalışma sırasında çok kriterli karar verme tekniklerinden Gri ilişkisel Analiz yönteminden yararlanılmıştır. Shenzhen, Guangzhou

ve Hangzhou kentleri iyi neticeler ortaya koyarken; Xi'an, Harbin kentlerinden nispeten daha düşük neticeler elde edilmiştir.

Kaswan ve Rathı (2021) tarafından yapılan çalışmada, Hindistan imalat sektöründeki yaşam döngü değerlendirmesinin yapılması amaçlanmıştır. Bu sayede imalat sektöründeki yaşam döngü değerlendirmesinin önündeki engellerin tanımlanması, araştırılması ve önceliklendirilmesi gerçekleştirilmek istenmiştir. Çalışmada Gri İlişkisel Analiz ve En İyi En Kötü tekniklerinden faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda belirlenen kriterler içerisinde üst yönetimin yeterli desteğinin olmaması ve çalışanların çevre yönetiminin sınırlı olması en önemli etmenler olarak ortaya konulmuştur.

### **İklim Değişikliği İle İlgili Yapılmış Bazı Çalışmalar**

Özdemir, Kiraz ve Yıldırım (2021) tarafından yapılan çalışmada, iklim değişikliği ile mücadele kapsamında ulusal ve uluslararası seviyede gerçekleştirilen yeşil uygulamaları ele alınmıştır. Çalışmada kriter olarak Türkiye’de kayıtlı motorlu taşıt sayısı, sera gazı emisyonları, araçların yakıt cinsine göre grupları, trafik kazası verileri baz alınmıştır. çalışmanın sonucunda Türkiye’de yeşil ulaşım geçişte başarılı bir yol izlendiği görüşüne varılmıştır.

Şahin ve Çiftçi (2021) tarafından yapılan çalışmada, iklim değişikliği ile mücadele kapsamında ülkeler tarafından alınan önlemler üzerinde durulmuştur. Ayrıca çalışmada Avrupa Birliği’ne üye ülkelerin uyguladığı önlemler ve karbon vergisi konularına değinilmiştir. Çalışmanın sonucunda Avrupa Birliği ülkelerinde uygulanan bu önlemlerin Türkiye’de de uygulanmasına yönelik tavsiyelere yer verilmiştir.

Gündoğdu ve Aytekin (2022) tarafından yapılan çalışmada, ülkelerin sürdürülebilir şehirler ve topluluklar ve iklim eylemi amaçları kapsamında ele alınması amaçlanmıştır. Çalışmada ilk olarak DEMATEL yöntemi ile kriter ağırlıkları belirlenirken; PIV yöntemi ile ülkelerin sıralaması gerçekleştirilmiştir. Analizin sonucuna bakıldığında İsveç Brezilya, Norveç gibi ülkeler üst sıralarda yer almaktadır.

## **METODOLOJİ**

Çalışmanın bu bölümünde analiz sırasında yararlanılacak olan çok kriterli karar verme yöntemlerinden olan SD ve Gri İlişkisel Analiz yöntemlerinin adımlarına detaylı bir şekilde yer verilmiştir.

### **SD (STANDARD DEVIATION) YÖNTEMİ**

Diakoulaki ve arkadaşları tarafından 1995 yılında geliştirilen SD yöntemi, eşit önem derecesine sahip olmadığı düşünülen kriterin önem derecesinin belirlenmesinde kullanılan yöntemlerden biridir. SD yöntemi karar vericilerin kişisel görüşünden bağımsız objektif bir ağırlıklandırma yöntemidir. SD yöntemi kriterlerin zıtlık yoğunluğuna dayalı bir yöntemdir. Bu yöntemle göre karar matrisinde yer alan kriterlerin standart sapmaları baz alınarak kriterlerin göreceli önemleri hesaplanmaktadır. SD yönteminin adımlarına aşağıda yer verilmiştir (Diakoulaki, vd., 1995: 765-766; Jahan, vd., 2012: 413):

**Adım 1.** Alternatif ve kriterlerin yer aldığı karar matrisinin gösterimi Eşitlik 1’deki gibidir:

$$A = [a_{ij}]_{m \times n} = \begin{bmatrix} a_{11} & \cdots & a_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{m1} & \cdots & a_{mn} \end{bmatrix} \quad (1)$$

**Adım 2.** Bu adımda kriterler fayda ve maliyet yönlü olmalarına göre Eşitlik 2 ve Eşitlik 3’e göre hesaplanmaktadır.

$$a_{ij}^* = \frac{a_{ij} - \min(a_{ij})}{\max(a_{ij}) - \min(a_{ij})}; \quad i = 1, 2, 3, \dots, m; \quad j = 1, 2, 3, \dots, n \text{ fayda kriteri için} \quad (2)$$

$$a_{ij}^* = 1 + \left( \frac{\min(a_{ij}) - a_{ij}}{\max(a_{ij}) - \min(a_{ij})} \right); \quad i = 1, 2, 3, \dots, m; \quad j = 1, 2, 3, \dots, n \text{ maliyet kriteri için} \quad (3)$$

**Adım 3.** Her bir kriterin öncelik ağırlıklarının hesaplanmasında Eşitlik 4 ve Eşitlik 5 kullanılmaktadır.

$$\sigma_j = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^m (a_{ij}^* - a_{ij}^*)^2}{m}}; \quad j = 1, 2, 3, \dots, n \quad (4)$$

$$w_j = \frac{\sigma_j}{\sum_{j=1}^n \sigma_j}; \quad j = 1, 2, 3, \dots, n \quad (5)$$

burada  $\sigma_j$  ve  $w_j$ , sırasıyla j’inci kritere göre standart sapmayı ve nesnel ağırlığı ifade etmektedir.

## GRİ İLİŞKİSEL ANALİZ

Çok kriterli karar verme tekniklerinden biri olan Gri İlişkisel Analiz, gri sistem teorisi temeline dayanan bir karar verme yöntemidir. Gri İlişkisel Analiz yönteminde karar verme süreci gri ilişki derecelerine göre belirlenmektedir (Wen, 2014: 23).

Gri İlişkisel Analiz yöntemi, ilk olarak tüm alternatiflerin performanslarını karşılaştırılabilir dizi haline dönüştürmektedir. Bu işlemin ardından bir referans dizi tanımlanarak karşılaştırılabilirlik dizileri ile referans dizi arasındaki gri ilişki katsayısı hesaplanmaktadır. Son olarak, bu gri ilişkisel katsayılar dayanarak, referans dizi ile her karşılaştırılabilirlik dizisi arasındaki gri ilişkisel derece hesaplanmaktadır (Kuo, vd., 2008: 81).

Gri İlişkisel Analiz yöntemi dört adımdan oluşmaktadır (Wu, 2002: 211-212; Hamzaçebi ve Pekkaya, 2011: 9189):

**Adım 1. Karar Matrisinin Oluşturulması;** bu adımda alternatiflerin ve kriterlerin yer aldığı matris Eşitlik 6’daki gibi oluşturulmaktadır.

$$X_i = \begin{bmatrix} x_1(1) & \cdots & x_1(n) \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ x_m(1) & \cdots & x_m(n) \end{bmatrix} \quad (6)$$

**Adım 2. Referans Serisinin Oluşturulması;** referans serisi  $x_0 = (x_0(1), x_0(2), \dots, x_0(j), \dots, x_0(n))$  şeklindedir. Formülüzasyonda yer alan  $x_0(j)$  ifadesi j’inci kriterin normalize değerleri arasındaki en büyük değeri ifade etmektedir.

**Adım 3. Karar Matrisinin Normalize Edilmesi;** bu adımda karar matrisinde yer alan değerler normalize edilmektedir. Bu aşamada üç farklı durum gerçekleşebilmektedir. Buna göre, en büyük değer katkısının daha yüksek olduğu durumlarda Eşitlik 7, en küçük değer katkısının daha yüksek olduğu durumlarda Eşitlik 8, seri değerinin belirli bir ideal değere ( $x_{ob}(j)$ ) denk olmasının istenmesi durumunda ise Eşitlik 9’dan yararlanılmaktadır.

$$x_i^*(j) = \frac{x_i(j) - \min_j x_i(j)}{\max_j x_i(j) - \min_j x_i(j)} \quad (7)$$

$$x_i^*(j) = \frac{\max_j x_i(j) - x_i(j)}{\max_j x_i(j) - \min_j x_i(j)} \quad (8)$$

$$x_i^*(j) = \frac{|x_i(j) - x_{ob}(j)|}{\max_j x_i(j) - x_{ob}(j)} \quad (9)$$

Normalizasyon işleminin ardından oluşan matris Eşitlik 10'daki gibidir.

$$X_i^* = \begin{bmatrix} x_1^*(1) & \cdots & x_1^*(n) \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ x_m^*(1) & \cdots & x_m^*(n) \end{bmatrix} \quad (10)$$

**Adım 4. Mutlak Değer Tablosunun Oluşturulması;**  $x_0^*$  ve  $x_i^*$  arasındaki mutlak değer Eşitlik 11 yardımıyla hesaplanmaktadır.

$$\Delta_{0i}(j) = |x_0^*(j) - x_i^*(j)| = \begin{bmatrix} \Delta_{01}(1) & \cdots & \Delta_{01}(n) \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ \Delta_{0m}(1) & \cdots & \Delta_{0m}(n) \end{bmatrix} \quad (11)$$

**Adım 5. Gri İlişki Katsayısının Hesaplanması;** bir önceki adımda tüm değerlerin normalize edilmesinin ardından bu aşamada gri ilişki katsayısı hesaplanmaktadır. bu hesaplama sırasında Eşitlik 12'den yararlanılmaktadır.

$$\gamma_{0i}(j) = \frac{\Delta_{min} + \xi * \Delta_{max}}{\Delta_{0i}(j) + \xi * \Delta_{max}} \quad (12)$$

$$\Delta_{max} = \max_i \max_j \Delta_{0i}(j)$$

$$\Delta_{min} = \min_i \min_j \Delta_{0i}(j)$$

$\xi$  parametresi, ayırıcı katsayı anlamına gelmektedir. Bu parametre, gri ilişki katsayısını ayarlanması amacı ile kullanılmaktadır. Literatürde genellikle 0,5 olarak kabul edilmektedir (Güleç ve Özkan, 2018: 86).

**Adım 6. Gri İlişki Derecelerinin Hesaplanması;** bu adımda gri ilişki derecelerinin hesaplanmasında Eşitlik 13'ten yararlanılmaktadır.

$$r_{0i} = \sum_{j=1}^n [w_i(j) \cdot \gamma_{0i}(j)] \quad i = 1, 2, \dots, m \quad (13)$$

Hesaplamalar sonucunda elde edilen gri ilişki dereceleri büyükten küçüğe doğru sıralanmaktadır. Elde edilen değerler büyükten küçüğe sıralandığında en yüksek değere sahip olan alternatif en iyi seçenek olmaktadır.

## UYGULAMA

Bu çalışmada seçili ülkelerin iklim değişikliği alanındaki mücadele performansları değerlendirilmiştir. Ülkelerin performansını değerlendirmek için ÇKKV yönteminden Gri İlişkisel Analiz Yöntemi tercih edilmiştir. Alternatif olarak 22 ülke değerlendirilmiştir. Ülkelerin performanslarının değerlendirilebilmesi için dört kriter belirlenmiştir. Bu kriterlerden ilk ikisi, ülkelerin iklim değişikliği ile mücadelede kullandıkları finansal destek fonlarıdır. Finansal destek fonları iklim değişikliği ile mücadele sürecinde “adaptasyon” ve “azaltma” çerçevesi altında kullanılan destek türüdür. Bu veriler United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC, <https://www4.unfccc.int/>) web sayfasından elde edilmiştir. Bu verilerle ülkelerin iklimle mücadele de ne kadar fon kullandıkları ve kullanılan fonların performansa etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır. Diğer kriterler; ülkelerin iklim değişikliği genel performans endeks puanı ve son olarak ise ülkelerin ödemiş olduğu çevre vergisi toplamalarının GSYİH yüzdesine oranıdır. Ülkelerin iklim değişikliği genel performansı ise 4 ana kategoride değerlendirilmekle birlikte bu kategorilerin dağılımı ise; "Sera Gazı Emisyonları" (toplam puanın %40'ı), "Yenilenebilir Enerji" (toplam puanın %20'si), "Enerji Kullanımı" (toplam puanın %20'si) ve "İklim Politikası" (toplam puanın %20'si) şeklindedir (CCPI, <https://ccpi.org/>). Ülkelerin iklim değişikliği performans endeks puanı Climate Change Performance Index (CCPI, <https://ccpi.org/>) web sayfasından elde edilirken; çevre vergisi verileri ise Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD, <https://data.oecd.org>) adresinden elde edilmiştir. Kriterler SD yöntemi ile ağırlıklandırılmıştır.

Elde edilen kriter ağırlıkları ülkelerin performans sıralaması yapılabilmesi için Gri İlişkisel analiz sürecine dahil edilmiştir.

Çalışmanın kısıtları, ele alınan kriterler doğrultusunda ortak verilerine ulaşılan 22 ülke analize dahil edilebilmiştir. Seçili ülkelerin içerisinde Türkiye'nin verileri eksik olduğu için çalışmaya dahil edilememiştir. Aynı zamanda iklim değişikliği ile mücadele de azaltmaya ve adaptasyona ait süreç için kullanılan finansal fonların verileri 2018 yılına aittir. En son 2018 yılına ulaşılmasından dolayı bu veriler analize dahil edilmiştir. Aynı zamanda 2018 yılı verilerinin kullanılması, kullanılan bu fonların 2018 yılı devamında etkisini göstereceğidir. Çevre verginin son güncel verileri ise 2020 yılına aittir. Ülkelerin iklim değişikliği performans endeksi puanı ise 2021 yılına aittir. Çalışmada belirlenen kriterler için ortak payda her bir kriterin yayınlanan son verilerinin kullanılmasıdır. Analiz için oluşturulan karar matrisi Tablo.1'de verilmiştir.

**Tablo.1:** Karar Matrisi

	Azaltma (Dolar)	Adaptasyon (Dolar)	Performans Endeksi	Çevre vergisi (GSYİH'nin %)
Avusturya	169.789.510,79	32.572.011,17	52,35	2,1
Belçika	5.623.590,14	53.408.911,62	45,9	2
İsviçre	168.295.343,71	135.521.367,85	61,7	1,4
Çekya	1.657.304,00	4.792.746,00	42,15	2,5
Almanya	4.132.215.852,80	1.375.873.101,39	63,53	1,7
Danimarka	76.377.095,61	36.616.397,20	76,67	3,2
İspanya	533.670.155,00	52.706.623,00	54,35	1,7
Finlandiya	10.570.707,30	2.832.694,09	62,41	2,7
Fransa	2.838.556.812,26	1.177.713.884,29	61,01	2,4
Birleşik Krallık	649,62	613,66	73,09	2,1
Macaristan	122.109,16	3.286.712,87	40,41	2,5
İrlanda	991.590,54	8.331.010,64	47,86	1,2
İtalya	55.022.285,80	91.551.876,98	55,39	3,1
Japonya	9.211.027.373,22	1.348.981.090,91	48,53	1,2
Lüksemburg	11.462.481,15	21.672.015,20	60,8	1,4
Hollanda	76.745.854,54	203.737.992,07	60,44	3,6
Norveç	725.697.099,25	47.968.605,77	73,29	2
Yeni Zelanda	10,85	17,80	54,03	1,1
Polonya	476.054,72	54.045.743,61	40,63	2,5
Portekiz	616.539,60	1.321.431,61	61,11	2,4
Slovakya	208.120,48	1.713.975,86	50,67	1,9
İsveç	116.411.481,72	241.502.249,59	74,22	2,1

Karar matrisinin oluşturulmasının ardından SD yöntemi ile kriterlerin ağırlıkları belirlenecektir.

### SD Yönteminin Uygulanması ile Kriter Ağırlıklarının Hesaplanması

SD Yöntemine karar matrisi üzerinden normalizasyon işlemi yapılarak başlanmıştır. Bunun için Tablo1'deki verilere Eşitlik (2) ve Eşitlik (3)'te yer alan normalizasyon denklemleri uygulanmıştır. Elde edilen normalize edilmiş karar matrisi Tablo.2'de gösterilmiştir.

**Tablo.2** Normalize Edilmiş Karar Matrisi

	Azaltma (Dolar)	Adaptasyon (Dolar)	Performans Endeksi	Çevre vergisi (GSYİH'nin %)
Avusturya	0,0184	0,0237	0,3293	0,6000
Belçika	0,0006	0,0388	0,1514	0,6400
İsviçre	0,0183	0,0985	0,5871	0,8800
Çekya	0,0002	0,0035	0,0480	0,4400

Almanya	0,4486	1,0000	0,6376	0,7600
Danimarka	0,0083	0,0266	1,0000	0,1600
İspanya	0,0579	0,0383	0,3844	0,7600
Finlandiya	0,0011	0,0021	0,6067	0,3600
Fransa	0,3082	0,8560	0,5681	0,4800
Birleşik Krallık	0,0000	0,0000	0,9013	0,6000
Macaristan	0,0000	0,0024	0,0000	0,4400
İrlanda	0,0001	0,0061	0,2055	0,9600
İtalya	0,0060	0,0665	0,4131	0,2000
Japonya	1,0000	0,9805	0,2239	0,9600
Lüksemburg	0,0012	0,0158	0,5623	0,8800
Hollanda	0,0083	0,1481	0,5524	0,0000
Norveç	0,0788	0,0349	0,9068	0,6400
Yeni Zelanda	0,0000	0,0000	0,3756	1,0000
Polonya	0,0001	0,0393	0,0061	0,4400
Portekiz	0,0001	0,0010	0,5709	0,4800
Slovakya	0,0000	0,0012	0,2830	0,6800
İsveç	0,0126	0,1755	0,9324	0,6000

Tablo. 2'nin elde edilmesinden sonra ilgili tabloda yer alan her bir kritere ait  $Q_j$  (standart sapma) değerleri elde edilmiştir.  $Q_j$  değerlerinin hesaplanabilmesi için Eşitlik (4) kullanılmıştır. Eşitlik 3'te yer alan  $\bar{a}$  değeri j. kritere ilişkin ortalama değeri olarak ifade edilmektedir. Kriterlere ait  $Q_j$  değeri Tablo.3 de gösterildiği gibidir.

**Tablo.3 Her Bir Kriter Ait  $Q_j$  Değerleri**

	Azaltma (Dolar)	Adaptasyon (Dolar)	Performans Endeksi	Çevre vergisi (GSYİH'nin %)
$Q_j$	0,2320	0,3231	0,2998	0,2682

Tablo.3'de yer alan veriler ve Eşitlik (5) kullanılarak kriterlerin önem ağırlıkları hesaplanmıştır. Elde edilen ağırlıklar Tablo.4'de gösterildiği gibidir.

**Tablo.4 Her Bir Kriter Ait Önem Ağırlık Değerleri**

	Azaltma (Dolar)	Adaptasyon (Dolar)	Performans Endeksi	Çevre vergisi (GSYİH'nin %)
$w_j$	0,2066	0,2877	0,2669	0,2388

Hesaplanan kriter ağırlıklarına bakıldığında en çok önem ağırlığına sahip kriter; iklim değişikliği ile mücadelede adaptasyon süreci için kullanılan fonlar çıkmıştır. Ardından sırasıyla iklim değişikliği performans endeksi, çevre vergisi ve iklim değişikliği ile mücadelede azaltma süreci için kullanılan fonlar çıkmıştır. Analizdeki bir sonraki aşama ise gri ilişkisel analiz yöntemine hesaplanan kriter ağırlıkları dahil edilerek ülkelerin sıralamasının yapılmasıdır.

### Gri İlişkisel Analiz Yönteminin Uygulanması

Gri ilişkisel analiz yönteminin ilk aşaması karar matrisinin oluşturulmasıdır. Karar matrisi Tablo.1'de gösterildiği gibidir. Karar matrisinin elde edilmesinden sonra normalize edilen karar matrisinin oluşturulması işlemi gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada gri ilişkisel analiz ile SD yönteminin normalize edilme işlemleri aynıdır. Bundan dolayı gri ilişkisel analizin ikinci adımı olan normalize edilmiş karar matrisi Tablo.2'de gösterildiği gibidir.

Tablo.2'deki değerler kullanılarak gri ilişki katsayısı hesaplanması aşamasına geçilmiştir. Gri ilişki katsayısının hesaplanabilmesi için Eşitlik (12)'den faydalanılmıştır. Eşitlik (12)

yardımla referans sayısı ile sıra değerleri arasındaki fark alınmıştır. Bulunan değerler gri ilişki katsayı farklılıkları olarak ifade edilmekte olup Tablo.5’de verilmiştir.

**Tablo. 5.** Referans Sayısı ile Sıra Değerleri Arasındaki Farklar Alınarak Katsayı Farklılıkları

	Azaltma (Dolar)	Adaptasyon (Dolar)	Performans Endeksi	Çevre vergisi (GSYİH’nin %)
Avusturya	0,98	0,98	0,67	0,40
Belçika	1,00	0,96	0,85	0,36
İsviçre	0,98	0,90	0,41	0,12
Çekya	1,00	1,00	0,95	0,56
Almanya	0,55	0,00	0,36	0,24
Danimarka	0,99	0,97	0,00	0,84
İspanya	0,94	0,96	0,62	0,24
Finlandiya	1,00	1,00	0,39	0,64
Fransa	0,69	0,14	0,43	0,52
Birleşik Krallık	1,00	1,00	0,10	0,40
Macaristan	1,00	1,00	1,00	0,56
İrlanda	1,00	0,99	0,79	0,04
İtalya	0,99	0,93	0,59	0,80
Japonya	0,00	0,02	0,78	0,04
Lüksemburg	1,00	0,98	0,44	0,12
Hollanda	0,99	0,85	0,45	1,00
Norveç	0,92	0,97	0,09	0,36
Yeni Zelanda	1,00	1,00	0,62	0,00
Polonya	1,00	0,96	0,99	0,56
Portekiz	1,00	1,00	0,43	0,52
Slovakya	1,00	1,00	0,72	0,32
İsveç	0,99	0,82	0,07	0,40

Ardından elde edilen bu değerler kullanılarak her bir kritere ve alternatife ait gri ilişki katsayıları hesaplanmıştır. Elde edilen veriler Tablo.6’da verilmiştir.

**Tablo. 6.** Gri İlişki Katsayısı

	Azaltma (Dolar)	Adaptasyon (Dolar)	Performans Endeksi	Çevre vergisi (GSYİH’nin %)
Avusturya	0,33748	0,33868	0,42709	0,55556
Belçika	0,33347	0,34219	0,37076	0,58140
İsviçre	0,33744	0,35676	0,54773	0,80645
Çekya	0,33337	0,33411	0,34435	0,47170
Almanya	0,47556	1,00000	0,57979	0,67568
Danimarka	0,33519	0,33935	1,00000	0,37313
İspanya	0,34673	0,34207	0,44821	0,67568
Finlandiya	0,33359	0,33379	0,55974	0,43860
Fransa	0,41952	0,77637	0,53655	0,49020
Birleşik Krallık	0,33333	0,33333	0,83510	0,55556
Macaristan	0,33334	0,33387	0,33333	0,47170
İrlanda	0,33336	0,33468	0,38624	0,92593
İtalya	0,33467	0,34881	0,46004	0,38462
Japonya	1,00000	0,96238	0,39183	0,92593
Lüksemburg	0,33361	0,33687	0,53324	0,80645
Hollanda	0,33520	0,36984	0,52765	0,33333
Norveç	0,35181	0,34127	0,84286	0,58140
Yeni Zelanda	0,33333	0,33333	0,44469	1,00000
Polonya	0,33334	0,34230	0,33469	0,47170
Portekiz	0,33335	0,33355	0,53814	0,49020
Slovakya	0,33334	0,33361	0,41083	0,60976
İsveç	0,33617	0,37751	0,88095	0,55556

Bir sonraki aşama olan gri ilişki derecelerinin hesaplanmasıdır. Gri ilişki derecelerinin hesaplanabilmesi için SD yöntemi ile elde edilen kriter ağırlıkları kullanılacaktır. Bunun için Tablo.4’de hesaplanan kriter ağırlıkları ve Eşitlik (13) kullanılmıştır. Elde edilen gri ilişki derecesi Tablo 7.’de verilmiştir.

**Tablo.7.** Gri İlişki Derecesinin Hesaplanması

	Azaltma (Dolar)	Adaptasyon (Dolar)	Performans Endeksi	Çevre vergisi (GSYİH’nin %)
$W_{ij}$	0,2066	0,2877	0,2669	0,2388
Avusturya	0,06972	0,09743	0,11399	0,13268
Belçika	0,06889	0,09844	0,09896	0,13885
İsviçre	0,06971	0,10264	0,14619	0,19260
Çekya	0,06887	0,09612	0,09191	0,11265
Almanya	0,09824	0,28769	0,15475	0,16137
Danimarka	0,06924	0,09763	0,26691	0,08911
İspanya	0,07163	0,09841	0,11963	0,16137
Finlandiya	0,06891	0,09603	0,14940	0,10475
Fransa	0,08667	0,22335	0,14321	0,11707
Birleşik Krallık	0,06886	0,09590	0,22289	0,13268
Macaristan	0,06886	0,09605	0,08897	0,11265
İrlanda	0,06887	0,09628	0,10309	0,22113
İtalya	0,06914	0,10035	0,12279	0,09185
Japonya	0,20658	0,27686	0,10458	0,22113
Lüksemburg	0,06892	0,09691	0,14232	0,19260
Hollanda	0,06925	0,10640	0,14083	0,07961
Norveç	0,07268	0,09818	0,22497	0,13885
Yeni Zelanda	0,06886	0,09590	0,11869	0,23882
Polonya	0,06886	0,09847	0,08933	0,11265
Portekiz	0,06886	0,09596	0,14363	0,11707
Slovakya	0,06886	0,09598	0,10965	0,14562
İsveç	0,06945	0,10860	0,23513	0,13268

Gri ilişki derecelerine göre alternatiflerin sıralanabilmesi için Tablo.7’de yer alan her bir alternatife ait satırda yer alan verilerin toplamı hesaplanmıştır. Tablo.8’de alternatiflerin sıralaması yapılmıştır.

**Tablo.8.** Alternatiflere Ait Gri İlişki Analiz Derecesi ve Sıralama

	Gri İlişki Derecesi	Sıralama
Japonya	0,8091621	1
Almanya	0,7020466	2
Fransa	0,5702959	3
İsveç	0,5458619	4
Norveç	0,5346724	5
Danimarka	0,5228915	6
Yeni Zelanda	0,5222698	7
Birleşik Krallık	0,5203296	8
İsviçre	0,5111382	9
Lüksemburg	0,5007545	10
İrlanda	0,4893717	11
İspanya	0,4510329	12
Portekiz	0,4255249	13
Slovakya	0,4201147	14
Finlandiya	0,4190867	15
Avusturya	0,4138239	16
Belçika	0,4051402	17
Hollanda	0,3960857	18
İtalya	0,3841251	19

Çekya	0,3695497	20
Polonya	0,3693204	21
Macaristan	0,3665315	22

Elde edilen sıralamaya bakıldığında iklim değişikliği ile mücadele konusunda en iyi performansı gösteren ilk üç ülke sırası ile Japonya, Almanya ve Fransa çıkmıştır. Belirlenen kriterler açısından 22 ülke içerisinde en kötü performansı ise son üç sırada Çekya, Polonya ve Macaristan yer almıştır.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İklim değişikliği ile mücadele son günlerin en önemli konusu haline gelmiştir. Ülkeler bu mücadele kapsamında yeni projeler, yatırımlar, uygulamalar ve politikalar geliştirmektedir. Bu bağlamda bu projelerin geliştirilmesinde strateji önemli iken diğer en önemli hususu finanslar fonlardır. Birçok gelişmiş ülke özellikle büyük miktarda fonlar ayırmakla kalmayıp birçok uygulamayı en kısa vadede hayata geçirmektedir. Yenilenebilir enerji kaynaklarına yönelim, sosyal sorumluluk projelerin artması ve özellikle finansal kurumların ürün ve hizmetlerinin yeşil sürdürülebilirlik üzerinde yoğunlaştırması bunlardan en temel olanlarıdır. İklim değişikliği alanındaki politikaların belirlenmesi konusu önemli bir çalışma alanı gerektirirken, finansal boyutu da bu mücadelenin sürdürülebilirliğini belirlemektedir. Yapılan bu çalışma, ülkelerin iklimle mücadele konusunda hangi noktada olduklarının anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Finansal fonların elde edilmesi önemli bir adım iken bu kaynakların en iyi şekilde değerlendirilip en iyi fayda sağlaması daha da önemlidir. İklimle mücadelede finansal kaynakların iyi kullanılması amaç ve sonuç ilişkisinin örtüşmesi bakımından önemlidir. Ayrıca iklimle mücadele konusunda ülkelerin yapmış olduğu uygulama çıktılarının iyi olması diğer birçok ülkenin araştırmaları için de ön ayak olacaktır. Bu bağlamda analiz sonucunda en iyi performansı gösteren Japonya, Almanya ve Fransa'nın iklimle mücadele konusundaki çalışmalarının derinlemesine incelenmesi önemlidir. Bu ülkelerin uyguladıkları politika ve geri dönüşleri incelenerek benzer uygulamaların yapılması ya da ilham alınması bu alandaki mücadele için pozitif yönlü katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda bu çalışmanın Türkiye'nin iklim değişikliği ile mücadele konusunda politikalarına yön verebileceği düşünülmektedir. Çalışma iklimle mücadele konusunda ülkelere genel bir fikir sunmayı amaçlamıştır. Bu alanda çalışma yapan araştırmacılara da farklı bir bakış açısı sağlayacaktır. Aynı zamanda çalışmada kullanılan ülkelerin kriter değerlerini detaylı inceleyerek gelecek dönemlerdeki çalışmalarına da ışık tutması beklenmektedir.

## KAYNAKÇA

- Ateş, S. ve Usman, Ö. (2021). Gelişmekte Olan Ülkelerin Sürdürülebilir Kalkınma Performanslarının Gri İlişkisel Analiz Yöntemiyle Değerlendirilmesi. İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi, 6(15), 225-248.
- Aydın, Y. (2020). A Hybrid Multi-Criteria Decision Making (MCDM) Model Consisting of SD and COPRAS Methods in Performance Evaluation of Foreign Deposit Banks. Journal of Economics, Business & Political Studies, 7(2), 160-176.
- Diakoulaki, D., Mavrotas, G., Papayannakis, L. (1995). Determining Objective Weights in Multiple Criteria Problems: The Critic Method. Computers & Operations Research, 22(7), 763-770.
- Güleç, F. Özkan, A. (2018). Gri İlişkisel Analiz ile Finansal Performansın Değerlendirilmesi: BİST Çimento Şirketleri Üzerine Bir Araştırma. Muhasebe ve Denetime Bakış, 54, 77-96.

- Güler, İ. ve Kaplan, E. A. (2021). İklim Değişikliği İle Mücadele Çerçevesinde Yenilenebilir Enerji ve Sürdürülebilir Yeşil İstihdam İlişkisi: Türkiye İçin Nitel Tercih Modeli. *Türk Kamu Yönetimi Dergisi*, 2(2), 105-115.
- Gündoğdu, H. G. ve Aytekin, A. (2022). İklim Değişikliği, Sürdürülebilir Şehirler ve Topluluklar Bağlamında Çok Kriterli Bir Değerlendirme. *İnsan & İnsan*, 9(33), 33-52.
- Hamzaçebi, C. ve Pekkaya, M. (2011). Determining of stock investments with grey relational analysis. *Expert Systems With Applications*, 38(8), 9186-9195.
- Işık, Ö. ve Koşaroğlu, Ş. M. (2020). Analysis of the Financial Performance of Turkish Listed Oil Companies Through the Application of SD and MAUT Methods. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 55(3), 1396-1411.
- Jahan, A., Mustapha, F., Sapuan, S. M., Ismail, M. Y., Bahraminasab, M. (2012). A Framework for Weighting of Criteria in Ranking Stage of Material Selection Process. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 58(1-4), 411-420.
- Kaswan, M. S. and Rathi, R. (2021). Investigation of Life Cycle Assessment Barriers for Sustainable Development in Manufacturing Using Grey Relational Analysis and Best Worst Method. *International Journal of Sustainable Engineering*, 14(4), 672-685.
- Koşaroğlu, Ş. M. (2020). BİST’te İşlem Gören Bankaların Performanslarının SD ve EDAS Yöntemleriyle Değerlendirilmesi. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(3), 406-417.
- Kuo, Y., Yang, T. and Huang, G. W. (2008). The Use of Grey Relational Analysis in Solving Multiple Attribute Decision Making Problems. *Computers & Industrial Engineering*, 55, 80-93.
- Özdemir, T., Kiraz, E. D. E. ve Yıldırım, B. (2021). İklim Değişikliği İle Mücadelede Düşük Karbonlu Ulaşım Sistemlerine Geçiş Uygulamaları. *İklim ve Sağlık Dergisi*, 1(2), 47-57.
- Şahin, I. F. O. ve Çiftçi, T. E. (2021). İklim Değişikliği İle Mücadelede Türkiye İçin Karbon Vergisi Önerisi. *Sosyal Bilimler Araştırmalar Dergisi*, Aralık, 254-269.
- Şengün, E. ve Kalağan, G. (2022). Yerel Yönetimlerin İklim Değişikliği Mücadele Sürecinde Karbon Ayak İzinin Düşürülmesi: Denizli Büyükşehir Belediyesi Örneği. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 5(1), 129-149.
- Wen, K. L. (2004). The Grey System Analysis and Its Application in Gas Breakdown and Var Compensator Finding. *International Journal of Computational Cognition*, 2(1), 21-44.
- Wu, H. H. (2002). A comparative study of using grey relational analysis in multiple attribute decision making problems. *Quality Engineering*, 15(2), 209-217.
- Yi, P., Dong, Q., Li, W. and Wang, L. (2021). Measurement of City Sustainability Based on The Grey Relational Analysis: The Case of 15 Sub-Provincial Cities in China. *Sustainable Cities and Society*, 73, 1-11.
- **İnternet Kaynakları**
- Climate Change Performance Index, CCPI, <https://ccpi.org/>, Erişim Tarihi: 07.05.2022.
- OECD (2022), Environmental tax (indicator). doi: 10.1787/5a287eac-en (Accessed on 25 August 2022).
- United Nations Framework Convention on Climate Change, UNFCCC, <https://www4.unfccc.int/>, Erişim Tarihi: 05.05.2022.

## **Tarihsel Süreçte Türkiye'de ve Dünya'da E-Ticaretin Gelişimi / Development of E-Commerce in Turkey and in The World in The Historical Process**

---

Hayal Zelal Şimşek<sup>1\*</sup>, Serdar Yay<sup>2</sup>

---

**Özet:** Bilgi çağında, özellikle de internetin geçmişten günümüze ulaştığı bu muazzam noktada, e-ticaret büyük bir önem arz etmektedir. İnternete erişim imkanının kolaylığı, başta bilgisayar ve cep telefonu olmak üzere iletişim araçlarının gelişimi, ekonomide işlem maliyetlerinin azaltılmasının önem kazanması gibi birçok gelişme ve bunların yanı sıra insanoğluna sağladığı sayısız kolaylık, e-ticareti artık kaçınılmaz hale getirmiştir. Dolayısıyla da özet bir ifadeyle; muhtelif bilgisayar ağları üzerinden ürün, hizmet ve bilgi alışveriş süreci şeklinde tanımlayabileceğimiz e-ticaretin hacmi günümüzde muazzam boyutlara ulaşmıştır. Bu kısa çalışmada e-ticaretin geçmişten günümüze tarihsel süreçteki serüveni hem Dünya hem de Türkiye özelinde incelenecektir.

**Anahtar Kelimeler:** Elektronik ticaret, E-ticaret, E-ticaretin Gelişimi.

---

**Abstract:** In the information age, especially at this enormous point where the internet has reached from past to present, e-commerce is of great importance. Many developments such as the ease of access to the Internet, the development of communication tools, especially computers and mobile phones, the importance of reducing transaction costs in the economy, as well as the numerous conveniences it provides to human beings, have made e-commerce inevitable. Therefore, in a summary; the capacity of e-commerce, which we can define as the process of

\* Bu çalışma, Hayal Z. Şimşek'in Doç.Dr. Serdar YAY'ın danışmanlığında hazırladığı "E-Ticaretin Vergilendirilmesinde Karşılaşılan Sorunlara Yönelik Bir Uygulama: Isparta İli Örneği" başlıklı yayınlanmamış yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

Bu çalışma için Süleyman Demirel Üniversitesi Etik Kurulu'nun 15.02.2022 tarihli ve 117 No'lu toplantısında 6 Sayılı Kararı ile gerekli izinler alınmıştır.

<sup>1</sup> Bilim Uzmanı, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Isparta/Türkiye

<sup>+</sup> Sorumlu Yazar: hayalsimsekk@gmail.com

<sup>2</sup> Doç.Dr., İzmir Demokrasi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İzmir/Türkiye

product, service and information exchange over various computer networks, has reached enormous dimensions today. In this short study, the adventure of e-commerce in the historical process from past to present will be examined both in the world and in Turkey.

**Key Words:** Electronic Commerce, E-commerce, E-commerce Development

## 1. GİRİŞ: GENEL OLARAK E-TİCARET

20. yüzyılın sonlarında yaşanan bilgi ve teknolojilerdeki gelişme ve ilerleme ile birlikte ticaret ciddi şekilde etkilenmiştir ve internetin icadı ile ekonomik ve sosyal hayatın değişmesi ile ticaret yeni bir boyut kazanmıştır. İnternetin gelişmesi ve yaygınlaşması nedeniyle küreselleşme giderek artmış ve rekabet ortamı yaratmıştır. Söz konusu bu rekabet artışıyla işletmeler daha verimli, kaliteli ve yenilikçi olmak konusunda bir yarış içerisine girmişlerdir. Geleneksel ticaret internetin giderek gelişmesi, yaygınlaşması ve maliyetinin düşük olması nedeniyle yerini elektronik ortamlarda yapılan ticaret şekline bırakmaya başlamıştır. Ticareti kapsayan işlemlerin internet aracılığıyla elektronik ortamlarda yapılması “elektronik ticaret (E-ticaret)” kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. E-ticaret internetin yaygınlaşması ile başlamış olmasa da internet aracılığıyla önemli ölçüde popüler hale gelmiş ve böylece kişiler oturdukları yerden ticaret yapabilme imkanına sahip olmuşlardır. Ayrıca, üreticiler ve tüketiciler arasında bir iletişim aracı olan e-ticaret aynı zamanda alıcı ve satıcının bir araya geldiği sanal bir pazar olarak da ifade edilmektedir (Erdağ & Batuhan, 2006:3).

Elektronik ticaretin birçok tanımı yapılmakla birlikte özellikle bu alanda çalışmalar yürüten uluslararası kurum ve kuruluşların bazılarının elektronik ticarete ilişkin tanımları aşağıdaki gibidir;

**Tablo 1:** Kurum ve Kuruluşların E-Ticaret Tanımları

KURUM VE KURULUŞ	E-TİCARET TANIMI
<b>OECD</b> (Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Teşkilatı)	<i>Elektronik ticaret, genel olarak hem kuruluşlar hem de bireyler ile birlikte metin, ses ve görsel görüntüler dahil olmak üzere dijitalleştirilmiş verilerin işlenmesine ve iletilmesine dayanan ticari faaliyetlerle ilgili tüm işlem biçimlerini ifade eder (OECD, 1997: 6).</i>
<b>EITO</b> (Avrupa Bilgi Teknolojileri İzleme Merkezi)	<i>E-ticaret, telekomünikasyon ağları arasında bir değer alışverişine yol açan ticari faaliyetlerin yürütülmesidir. Diğer bir deyişle, e-ticaret faaliyetleri, doğrudan satış ve satın alma siparişi, faturalandırma ve para transferi gibi doğrudan ödemeye yol açan veya ödeme içeren faaliyetler olarak tanımlanmıştır (EEIG, 1997: 187).</i>
<b>ECOM</b> (Japon Elektronik Ticareti Geliştirme Konseyi)	<i>Elektronik ticaret çeşitli bilgisayar ağları kullanarak ürünün tasarımı, üretilmesi, tanıtımı ile ticari muameleler ve hesapların ödenmesi gibi faaliyetlere dayanmaktadır. (OECD, 1997: 6).</i>
<b>WTO</b> (Dünya Ticaret Örgütü)	<i>Elektronik ticaret üretim, dağıtım, pazarlama, satış anlamında gelmekte olup, mal ve hizmetlerin elektronik yollarla teslimini ifade etmektedir (WTO, 2020).</i>
<b>EU</b> (Avrupa Birliği)	<i>Elektronik ticaret, işletmelerin müşterilerle, birbirleriyle veya idarelerle elektronik yollarla etkileşime girmesini ve iş yapmasını içeren herhangi bir faaliyeti ifade eder (EU, 1997).</i>

**Kaynak:** Tarafımızca oluşturulmuştur.

Geleneksel ticaret ve e-ticaret satışlarının arasında birçok farklar bulunmaktadır. Geleneksel ticaret, belirli bir süre boyunca çalışma saatlerine dayanmaktadır. Ayrıca, genellikle tüketicilerle yüz yüze etkileşim içerisinde bulunmakla birlikte yeni ve tekrar eden işler için ağ oluşturma ve müşteri yönlendirmelerine dayalı olarak gelişmektedir. E-ticaret ise, internet üzerinden mal veya hizmetlerin pazarlanması, satın alınması ve satılmasını ifade etmektedir. Çevrimiçi öğelerin ve yönetim anlaşmalarının tüm kapsamını tamamen sarmaktadır. İnternet iş cihazları, bilgisayar aşamalarını, uygulamaları, düzenlemeleri, sunucuları ve çevrimiçi anlaşmaları içermektedir. E-ticarete tüketicilerle yüz yüze gelmeye gerek kalmamaktadır. E-ticaret, çevrimiçi işin büyümesini kolaylaştırmakta belli kategorilere ayrılmaktadır. Bunlar: çevrimiçi pazarlama, çevrimiçi reklamcılık, çevrimiçi satış, ürün teslimatı, ürün servisi, çevrimiçi fatura, çevrimiçi ödemedir (IJEMR, 2018: 137).

E-ticaret ticari faaliyetlerde zaman ve mekân kavramlarını ortadan kaldırmakla birlikte tüketicilerin hayatını kolaylaştıran bir araç haline gelmiştir. Geleneksel ticaret modelinde işletmeler müşterilerine televizyon, telefon, gazete ve radyo gibi araçlar ile ulaşırken e-ticaretin ortaya çıkmasıyla bu araçlar yerini internet araçları ile reklamcılık faaliyetlerine bırakmıştır. Dolayısıyla, e-ticaret geleneksel ticarete kıyasla dünyanın her yerinden müşteri kitlesine ulaşma imkânı sağlamaktadır (Zerenler, 2013: 37). Aşağıda verilen Tablo 2’de e-ticaret ile geleneksel ticaretin karşılaştırılması yapılmıştır.

**Tablo 2:** E-Ticaret ve Geleneksel Ticaret Karşılaştırma Tablosu

<b>E-TİCARET ve GELENEKSEL TİCARET ARASINDAKİ KARŞILAŞTIRMANIN TEMELİ</b>		
	<b>E-TİCARET</b>	<b>GELENEKSEL TİCARET</b>
<b>Tanım</b>	E-Ticaret, kullanıcıların dizüstü bilgisayar, cep telefonu, tablet gibi elektronik cihazlarından ürün ve hizmet satın alabildikleri bir çevrimiçi alışveriş şeklidir.	Geleneksel-Ticaret, yüz yüze görüşmeyi içeren, şahsen mal ve hizmet satın almak için geleneksel bir yaklaşımdır.
<b>Kullanım</b>	Değerli zaman ve paradan tasarruf etmek için kullanılır.	Eski ve hala dijital ağına erişilemediği yerlerde kullanılır.
<b>İşlem</b>	Müşterinin temel dijital cihaz bilgisine sahip olması halinde kullanımı ve çalıştırması daha kolaydır.	Eğitimi veya bilgisi ne olursa olsun herhangi bir kişi tarafından takip edilebilir.
<b>Mod</b>	Yalnızca elektronik veya dijital moddadır.	Elektronik olmayan veya manuel olan herhangi bir biçimde olabilir.
<b>Zaman</b>	24 saat mevcuttur.	Yasanın öngördüğü ve işin türüne bağlı olarak sınırlı bir süre için kullanılabilir.
<b>Satın Alma</b>	Bu tipte bir ürünü satın almadan önce	Geleneksel bir ticaret iş modelinde bir ürünü satın almadan önce

	incelemek mümkün değildir.	incelemek mümkündür.
<b>Katılım</b>	Siparişi vermek için yalnızca dijital cihaz etkileşimini içerir.	Hem alıcının hem de satıcının yüz yüze katılımını içerir.
<b>İş</b>	Herhangi bir güçlük çekmeden daha fazla iş kolayca yapılabilir.	Bu modelde daha fazla iş yapmak zordur.
<b>Bakım</b>	Tek depo malları depolamak için yeterli olduğundan, bunu sürdürmek daha kolaydır.	Müşterilerin ilgisini çekmek için ürünlerin teşhir ve vitrini gerektiğinden oldukça maliyetlidir.

**Kaynak:** (EDUCBA, 2020) dan yararlanılarak tarafımızca oluşturulmuştur.

E-ticaretin temel avantajı, mevcut ve potansiyel müşterisine ürünle ilgili tüm bilgileri sağlamak, çevrimiçi olarak, günün herhangi bir saatinde ve herhangi bir yerde, internet üzerinden sipariş verme ve ödeme yapma olanağı sunmaktır. E-ticaret, dünyada alım satım yapmanın önde gelen en iyi iş sahası olarak kabul edilmektedir. E-ticaretin birçok avantajı bulunmaktadır. Örnek olarak 7/24 alım/satım, satın alma kolaylığı, ürünlere erişim hızı, artırılmış pazarlama araçları, evden çalışma, elektronik ürünler, çevrimiçi bankacılık, tüketici için sınırsız seçim, alıcılar için düşük maliyet, tedarikçiler için düşük maliyet, yeni pazar fırsatı, pazara giriş kolaylığı, ürün çeşitliliğinde artış, iyileştirilmiş ve daha iyi müşteri hizmeti, ekip çalışması, müşterilerle bilgi paylaşımı, mal ve hizmet takası, e-ödeme sistemi ve gizliliğin sağlanması gibi avantajlar verilebilir (Mourya ve Gupta, 2015; Kaur, 2011).

Günümüzde e-ticaretin dezavantajlarının büyük bir çoğunluğu, teknolojinin yeni olması ve hızla değişmesinden kaynaklanmaktadır. İşletmeler ve bireyler tarafından e-ticaretin artan kabulü ile bu dezavantajların çoğunun çözülmesi veya daha az sorunlu hale gelmesi beklenmektedir. Söz konusu dezavantajlar şunlardır; (Manzoor, 2010: 23).

- E-ticaretin farklı birçok iş diline sahip olması
- E-ticaretin yasal ve vergilendirme ortamının belirsiz ve çelişkili olması
- E-ticaret maliyetlerinin ve faydalarının ölçülmesinin zor olması
- Birçok firmanın etkili bir e-ticaret işi oluşturmak ve işletmek için gereken teknolojik, tasarım ve iş süreci becerilerine sahip personelleri işe almakta güçlük çekmesi
- E-ticaret işlemlerinin kalitesi, güvenliği ve güvenilirliği için evrensel olarak kabul edilmiş bir standardın olmaması
- Tüketicilerin ürünleri satın almadan önce temas edememe veya test edememesi
- İnternet üzerinden alınan ürünlerin iade ya da değişim süreci ve maliyetleri şeklindedir.

İnternet teknolojisi henüz yaygın bir şekilde kullanılmadan önce, e-ticaret işlemleri klasik araçlar dediğimiz televizyon, telefon ve fax gibi araçlar vasıtasıyla

yürütülmekteydi. Günümüzde tek taraflı iletişim yapıları gereği aktif olarak kullanılmayan bu araçların yerini teknolojinin gelişimi ile modern araçlar almıştır. Bu araçlar şu şekilde sınıflandırılabilir; elektronik ödeme ve para transfer sistemleri, elektronik veri değişimi (Electronic Data Interchange-EDI), internet, intranet, extranet, WAP şeklindedir. Buna ek olarak, günümüzde birçok Bilgi Teknolojileri şirketi yeni e-ticaret ortamları ve araçlarına ilişkin çalışmalar yürütmeye devam etmektedir.

E-ticaretin yaygınlaşmasının ekonomik yaşama kazandırdığı yeniliklerden biri olan elektronik ödeme, internette taşınan hizmetlerin veya malların ödenmesi için araçlar sağlayan bir sistem olarak ifade edilmektedir. Geleneksel ödeme ile karşılaştırıldığında, online ödeme sistemleri daha uygun, hızlı, verimli ve ekonomiktir. Kullanıcılar, tüm ödeme sürecini çok kısa sürede tamamlamak için kendi bilgisayarlarını veya internetli cep telefonlarını kullanabilmektedir. E-ödeme, bankaların işlerini genişletmelerine ve kaynakları geliştirme ve bakıma ayırmalarına olanak tanımaktadır (Yang, 2011: 11). Dijitalleşmenin yayılması ve iletişim ağlarının mevcudiyetiyle, değerlerin temsili için yeni araçlar sağlayan çok sayıda elektronik ödeme sistemi önerilmiş ve geliştirilmiştir. Bunlar; kredi kartı ile ödeme, Sanal POS (Vpos), mobil ödeme, kripto paralar, elektronik fon transferi (EFT), borç kartları (debit cards), elektronik çek, elektronik cüzdan ve elektronik para şeklinde sıralanabilir.

E-ticaretin tarafları değerlendirildiğinde ise, işletmeler arasında yapılan e-ticaret, bir işletme ile tüketicileri arasında yapılanlardan farklı olduğu görülmektedir. Genel olarak kabul edilmiş e-ticaret türleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

***İşletmelerden İşletmeye E-Ticaret Modeli (Business to Business-B2B).*** B2B, üreticiler, distribütörler, toptancılar ve perakendeciler gibi şirketler arasındaki iş anlamına gelmektedir. E-ticaretin çoğu B2B türünde olmakla birlikte e-ticaretin %80'den fazlasını kapsamaktadır. Çoğu uzman gelecekte daha da büyüyeceğini tahmin etmektedir (Andam, 2003: 9).

***İşletmeden Tüketicie E-Ticaret Modeli (Business to Consumer-B2C).*** İşletmeden tüketiciye (B2C) e-ticaret modeli, işletmelerin internet üzerinden tüketiciye ürün satması olarak ifade edilmektedir. B2C e-ticaret modeline örnek olarak Amazon ve Yahoo gibi çevrimiçi alışveriş siteleri verilebilir. Oldukça yaygın olan B2C e-ticaret modeli, kitaplar, sarf malzemeleri, kozmetikler ve giysiler gibi somut ürünler ve indirilebilir yazılım, müzik, film, e-kitaplar gibi soyut olan dijitalleştirilmiş ürünleri kapsamaktadır (Andam, 2003: 11).

***İşletmeden Devlete E-ticaret Modeli (Business to Government-B2G).*** B2G e-ticaret modeli, bir firmanın ürün ve hizmetlerini hükümete sattığı model olarak ifade edilmektedir. Genel olarak uzun vadeli sözleşmeler doğrultusunda gerçekleşen alım-satım işlemlerinde firmaların tek müşterisi devlet veya kamu idareleri olabilmektedir (Hassen, Rahim ve Shah, 2019: 74).

***Devletten İşletmeye E-Ticaret Modeli (Government to Business-G2B).*** G2B e-ticaret modeli, devletin elektronik ortamda kamu işlemlerinin daha ucuz ve hızlı bir

şekilde yürütülmesi için gerçekleştirdiği ihaleler vasıtasıyla işletmelere satış yapması olarak ifade edilmektedir. G2B e-ticaret modelinde devletin temel amacı tasarruf sağlamaktır (Eser, 2020: 38).

***Devletten Devlete E-Ticaret Modeli (Government to Government-G2G).*** G2G e-ticaret modeli, devlet kurumları, departmanlar veya kuruluşlar arasında veri veyahut bilgi sistemlerinin elektronik olarak paylaşımı olarak ifade edilmektedir. G2G'nin temel amacı, iletişimi, veri erişimini ve veri paylaşımını geliştirerek e-devlet girişimlerini desteklemektir (Kırçova, 2003: 51-52).

***Devletten Tüketicie E-Ticaret Modeli (Government to Consumer-G2C).*** G2C e-ticaret modeli, kamu hizmetlerinin devlet tarafından elektronik olarak tüketicilere yönlendirildiği e-ticaret modelidir. Bu modelin amacı, vatandaşlara çeşitli bilgi ve iletişim teknolojisi hizmetlerini kaliteli ve ekonomik bir şekilde sunarak teknolojiyi aracılığıyla vatandaşlar ile hükûmet arasında köprü görevini üstlenerek aralarındaki ilişkiyi güçlendirmektir. G2C e-ticaret modeli E-Devlet olarak da anılmaktadır (Buluş, 2016: 23).

***Tüketiciden Devlete E-Ticaret Modeli (Consumer to Government-C2G).*** C2G e-ticaret modeli, vatandaşların elektronik ortamda gerçekleştirebildikleri maddi işlemler olarak ifade etmektedir. Tüketiciler bu işlemler sonucunda herhangi bir gelir elde etmedikleri için tüketiciden devlete kavramı yerine bireyden devlete kavramının kullanılması gerekmektedir (Gökgül, 2014: 54).

***Tüketiciden İşletmeye E-Ticaret Modeli (Consumer to Business-C2B).*** C2B e-ticaret modeli, işletmeden tüketiciye B2C modelinin tersi bir modeldir. İstihdam sağlama açısından oldukça önem arz eden C2B e-ticaret modelinde, tüketiciler işletmelere mal ve hizmet sunmaktadırlar (Zhang, Ming, Qu ve Yin, 2019: 209).

***Tüketiciden Tüketicie E-Ticaret Modeli (Consumer to Consumer-C2C).*** C2C e-ticaret modelinde satıcı ve alıcı bir son kullanıcıdır ve genel olarak açık arttırma ve ilan çerçevesinde tüketiciden tüketiciye şeklinde gerçekleştirilmektedir. Tüketiciler açısından bir kar sağlama yöntemi olan C2C e-ticaret modeline örnek olarak Sahibinden.com, Letgo, Hepsiburada.com ve Gittigidiyor.com gibi siteler örnek verilebilir (Doğan, 2018: 24).

## **2. DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE E-TİCARETİN GELİŞİMİ**

Bu başlık altında e-ticaretin gelişimi hem dünya hem de Türkiye açısından değerlendirilecektir.

### **2.1. E-Ticaretin Dünya'daki Gelişimi**

Bilgi ve teknoloji alanında yaşanan gelişmeler günlük hayatı ciddi şekilde etkilediği gibi aynı zamanda ekonomik faaliyetler vasıtasıyla iş piyasasını da yeniden revize etmiştir. Yaşanan bu yenilikler ile birlikte 1980 yılında ortaya çıkan e-ticarete ilişkin ilk faaliyet, 1994 yılında kurulan Amazon.com ismiyle bilinen ve internet

üzerinden kitap satışı gerçekleştiren web tabanlı sitedir. Akabinde yine aynı yıl içerisinde e-posta vasıtasıyla pazarlama ve reklam kavramları gündeme gelmiştir. Geçmişten günümüze reklam panosu görevi gören arama motorlarının öncüsü olan Yahoo ise 1995 yılında faaliyete geçmiştir. Aynı sene içerisinde ciddi bir e-ticaret platformu olan eBay kurulmuştur. Dünya’da en fazla katılımın gerçekleştiği ve 1997 yılında OECD tarafından düzenlenen e-ticarete ilişkin “Global Elektronik Ticaret Önündeki Engellerin Kaldırılması” isimli konferansta, önceden hazırlanan Sacher Raporu sunulmuştur ve rapora göre insanlığın, e-ticaret vasıtasıyla ciddi bir teknolojik devrimle karşı karşıya olduğu vurgulanmıştır. (Karakaş ve Şahin, 2017: 29).

Geçmişten günümüze dünyada e-ticaretin gelişime ilişkin maddeler zaman çizelgesine göre aşağıda verilmiştir (Kalakota & Robinson, 2001; Tian & Stewart, 2006; Özcan Altan, 2021):

**1997-1972.** Stanford Yapay Zekâ Laboratuvarı’ndaki öğrenci topluluğu esrar satışı yapabilmek için ARPANET’i kullanmıştır.

**1972.** Mohamed Atalla, iletişim ağları vasıtasıyla güvenilir ve etkin bir işletim sistemi için patent başvurusunda bulunmuştur. İlâveten, e-ticaretin en önemli araçlarından biri olan telefonun bağlantısının güvenliği açısından şifreleme yöntemleri kullanmıştır.

**1976.** Atalla Technovation ve George Bunker ile Bunker Ramo Corporation gibi kuruluşlar, finansal kurumların güvenilir online işlemleri için tasarladıkları ürünleri tanıtmışlardır.

**1979.** İlk çevrimiçi alışveriş sitesi Michael Aldrich tarafından tanıtılmıştır.

**1981.** İlk işletmeden işletmeye (B2B) e-ticaret modeli olan Thomson Holidays UK tanıtılmıştır.

**1982.** France Télécom tarafından tanıtılan Minitel, online sipariş vermek için kullanılmıştır.

**1984.** İlk işletmeden tüketiciye (B2C) e-ticaret modeli olan Gateshead SIS / Tesco tanıtılmıştır.

**1989.** İlk internet temelli e-ticaret sitesi olan Compumarket, Sequoia Data Corp tarafından tanıtılmıştır. Söz konusu bu e-ticaret sistemi, alıcı ve satıcılar arasındaki iletişimi sağlamakla birlikte alıcıların internet vasıtasıyla siteler üzerinden online alışveriş yapmalarına olanak sağlamıştır.

**1990.** İlk web tarayıcı olan Wold Wide Web, NeXT bilgisayar vasıtasıyla Tim Berners-Lee tarafından yazılmıştır.

**1992.** Kredi kartı kullanılarak online kitap satın almak için kurulan www.books.com, ABD / Cleveland’deki Book Stacks Unlimited tarafından kullanıma açılmıştır.

**1994.** Amazon.com 5 Temmuz 1994 tarihinde Washington’da Jeff Bezos tarafından kurulmuştur. Ayrıca Mozilla isimli internet tarayıcısı, Netscape tarafından yayınlanmıştır. Aynı sene içerisinde Ipswitch, OpenMarket ve Inc.’nin ortaklığı ile online olarak satışa sunulup anında indirilebilen ilk yazılım olan Ipswitch IEmail

Server tanıtılmıştır. İlâveten, NetMarket vasıtasıyla ilk güvenli online satın alma işlemi, Sting'in "Ten Summoner's Tales" isimli albümü olmuştur.

**1995.** Tüketiciden tüketiciye (C2C) e-ticaret modeli olan ve ilk açık arttırma sitesi olarak kabul edilen eBay, Pierre Omidyar tarafından kurulmuştur. Ayrıca aynı sene içerisinde 24 saat boyunca kesintisiz ve reklamsız yayın yapan NetRadio ve Radio HK radyoları yayın yapmaya başlamıştır.

**1998.** Elektronik posta pulları elektronik ortamda indirilebilir ve satın alınabilir olarak geliştirilmiştir.

**1999.** Alibaba Group Çin'de kurulmuştur. Aynı sene içerisinde 1997 yılında eCompanies tarafından 149 bin ABD dolarına satın alınan business.com, 7,5 milyon ABD dolarına satılmıştır.

**2000.** E-ticaretin küresel hacmi 150 milyar doları bulmuştur.

**2002.** eBay, 1,5 milyar ABD dolarına PayPal'ı satın almıştır.

**2004.** Çin'in ilk online işletmeden işletmeye (B2B) e-ticaret modeli olan DHgate.com kurulmuştur.

**2007.** Business.com, 345 milyon dolara R.H. Donnelley tarafından satın alınmıştır.

**2015.** Amazon.com ciddi bir ilerleme göstererek tüm dünyanın e-ticaret büyümesinin yarını oluşturmıştır.

**2017.** Dünyadaki perakende e-ticaret satışları 2016 yılına kıyasla %24,8 oranındaki bir artışla 2,304 trilyon dolar olarak gerçekleşmiştir.

**2018.** E-ticaret satışları dünya çapında 25,6 trilyon dolara ulaşmış ve satışların %83'lük kısmını (21,2 trilyon dolar) B2B işletmelerinin faaliyetleri oluştururken kalan 4,4 trilyon dolarlık satışları ise B2C işletmeleri oluşturmıştır.

**2019.** İşletmeden tüketiciye (B2C) e-ticaretin toplam hacmi 621 milyar avroya ulaşmıştır. Avrupa E-Ticaret Raporu'na göre 2019 yılında AB genelinde tüketicilerin en çok ziyaret ettiği elektronik ticaret siteleri Amazon, eBay ve AliExpress olmuştur.

**2020.** E-ticaret hacmi 2020 yılında %26'lık bir artışla 4,3 trilyon dolara ulaşmıştır. Türkiye'de e-ticaret harcamaları ise 2020 yılında 226 milyar TL olarak gerçekleşmiştir.

**2021.** Ülkemizde e-ticaret hacmi 381,5 milyar TL olarak gerçekleşmiştir. Sipariş sayısı ise bir önceki yılına kıyasla %46 artışla 3 milyar 347 milyon adede ulaşmıştır. E-ticaretin gelişimi açısından önemli bir kriter olan e-ticaretin genel ticarete oranı ise yüzde 17,7 olarak gerçekleşmiştir.

**2022.** Dünya çapında perakende e-ticaret satışları 2022 yılında 6,54 trilyon ABD dolarına yükselmesi öngörülmektedir.

## **2.2. Dünya'da E-Ticaretin Hacmi**

Dünya ekonomisinde entegrasyon süreci derinleşmesiyle birlikte bilgi teknolojilerinin hızla gelişmesi ve internetin ticari amaçlarla aktif olarak kullanılması elektronik ticaret hacmini giderek artırmaktadır. Elektronik ticaretin dünyadaki rolü ve yeri yıldan yıla büyümektedir. Öyle ki günümüzde e-ticaret dünya nüfusunun büyük bir kısmını kapsamaktadır.

Elektronik ticaret hizmetlerinin gelişimi, ülkeler için benzersiz fırsatlar sunmaktadır. Küresel iletişim ağlarının ve her şeyden önce internetin ortaya çıkışı, elektronik ticaret faaliyetlerinin organize edilmesi ve uygulanmasında gerçek bir devrime yol açmıştır. Sonuç olarak, sadece yeni iş yapma yönleri ortaya çıkmamış aynı zamanda mevcut yönler de kökten değişmiştir. Teknolojinin gelişimi, uluslararası ticarete çok etkili bir şekilde yardımcı olmaktadır. Bugün dünya çapında milyonlarca insan elektronik ticaret hizmetlerini kullanmayı uygun bulmaktadır. Dolayısıyla elektronik ticaret hizmetlerini kullanan işletmeler için yüksek bir gelir akışı sağlamaktadır (Nasimovna ve Ilkhomovich, 2021: 9).

2022 yılının ilk çeyreği itibariyle dünya nüfusunun yaklaşık 7,90 milyar olduğu bilinmektedir. Dünya çapındaki internet kullanıcı oranı 5,4 milyar olup bu oran dünya nüfusunun %67,9'una tekabül etmektedir. 2000'li yıllardan günümüze dek internet kullanıcı sayısı %1392 oranında büyüme göstermiştir (Bkz.: Tablo 3).

**Tablo 3:** 2021 Nüfus İstatistikleri ve Dünya İnternet Kullanıcıları (2021 Yılı 1. Çeyrek Tahminleri)

Dünya Bölgeleri	Nüfus (2022 Tahmini)	Dünya Nüfus Yüzdesi	İnternet Kullanıcıları (30 Haziran 2022)	Penetrasyon Oranı (%)	Büyüme 2000-2022	İnternet Dünyası (%)
Asya	4.352.169.960	%54,9	2.916.890.784	%67,0	%2,452	%54,2
Avrupa	837.472.045	%10,6	747.214.734	%89,2	%611	%13,9
Afrika	1.394.588.547	%17,6	601.940.784	%43,2	%13,233	%11,2
Latin Amerika / Karayipler	664.099.841	%8,4	534.526.057	%80,5	%2,858	%9,9
Kuzey Amerika	372.555.585	%4,7	347.916.694	%93,4	%222	%6,5
Orta Doğu	268.302.801	%3,4	206.760.743	%77,1	%6,194	%3,8
Okyanusya/Avustralya	43.602.955	%0,5	30.549.185	%70,1	%301	%0,6
<b>DÜNYA TOPLAMI</b>	<b>7.932.791.734</b>	<b>%100,0</b>	<b>5.385.798.406</b>	<b>%67,9</b>	<b>%1,392</b>	<b>%100,0</b>

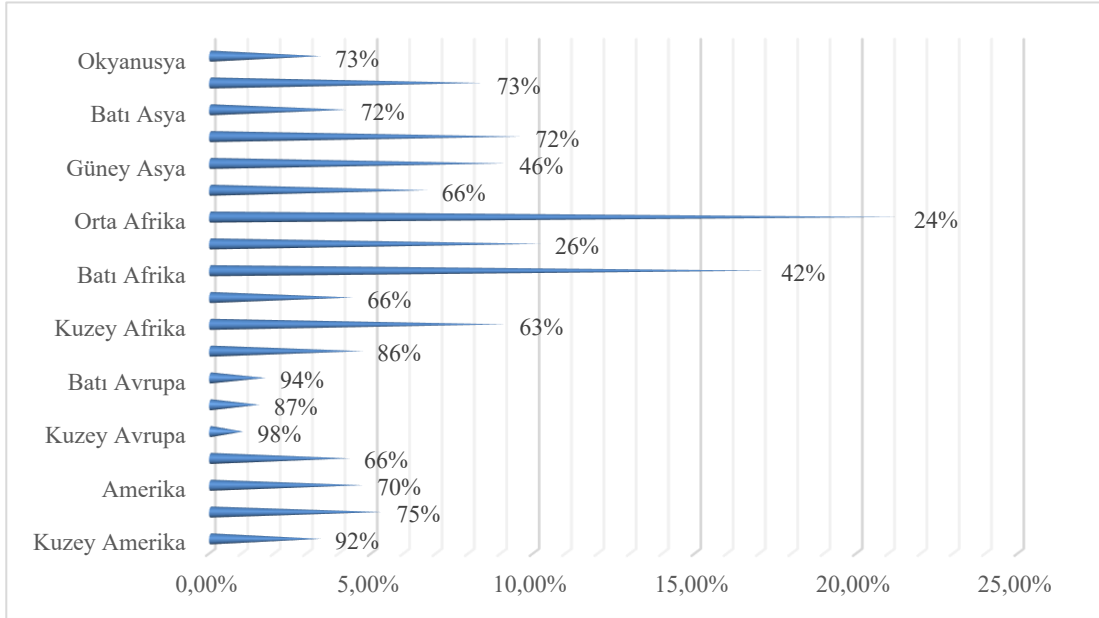
**Kaynak:** (www.internetworldstats.com/stats.htm, 2022)'den yararlanarak tarafımızca oluşturulmuştur.

Dünyada Ocak 2022'de (Digital 2022: Global Digital Overview, 2022);

- İnternet kullanıcısının **4,95 milyar** olduğu ve dünya nüfusunun **%62,5**'lik kesimine tekabül ettiği görülmektedir. İlaveeten, dünyadaki internet kullanıcı sayısı Ocak 2021 ve Ocak 2022 arasında **192 milyon** (+%4,0) artış göstermiştir.

- Sosyal medya kullanıcısının ise **4,62 milyar** olduğu ve dünya nüfusunun **%58,4**'ünün sosyal medya kullandığı anlaşılmıştır. İlavenen, dünyadaki sosyal medya kullanıcı sayısı Ocak 2021 ve Ocak 2022 arasında **424 milyon** (+%12,2) artış göstermiştir.
- Mobil kullanıcı sayısı ise **5,31 milyar** olarak gerçekleşmiştir ve mobil kullanıcı sayısının dünya nüfusa oranı ise **%67,1**'dir. Ocak 2021 ile Ocak 2022 arasında **95 milyon** (+%1,8) artış göstermiştir. İlavenen, dünyadaki mobil bağlantı sayısı **72 milyon** (+%0,9) artış göstererek Ocak 2021'de **8,02 milyara** ulaşmıştır.

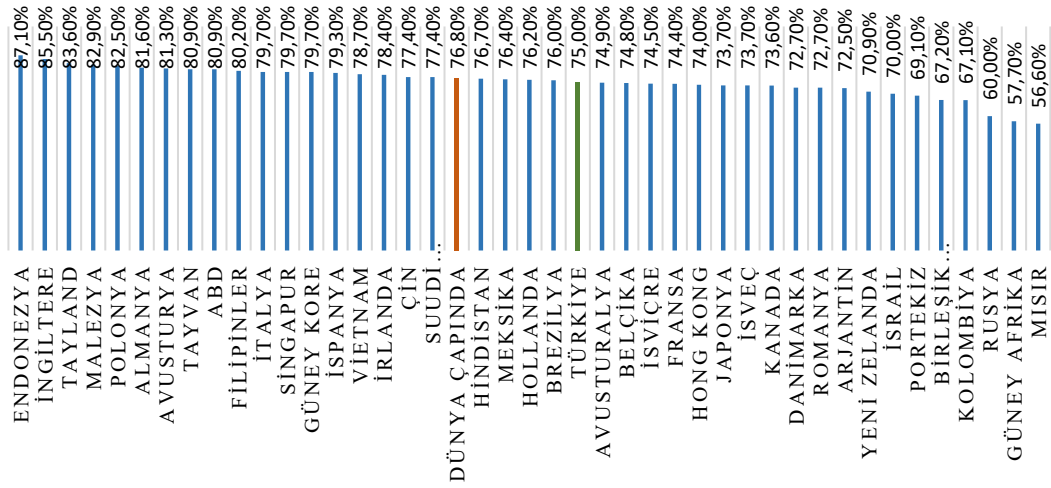
**Grafik 1:** Dünya Bölgelerine Göre Toplam Nüfusun Yüzdesi Olarak İnternet Kullanıcıları (2022)



**Kaynak:** (Digital 2022: Global Digital Overview, 2022)dan yararlanılarak tarafımızca oluşturulmuştur.

“Digital 2022: Global Digital Overview” adlı rapora göre dünyadaki bölgelere ilişkin internet kullanıcı yüzdesi grafiği aşağıda verilmiştir. Buna göre 2022 yılında internet kullanıcı sayısının en fazla olduğu bölge %98 oranında Kuzey Avrupa olmuştur. %94 oranındaki artışla Batı Avrupa gelirken, %92 ile ise Kuzey Amerika takip etmiştir. Afrika ise diğer bölgelere göre internet kullanıcı sayısında en az yüzdeliğe sahip bölge olmuştur (Bkz. Grafik 1).

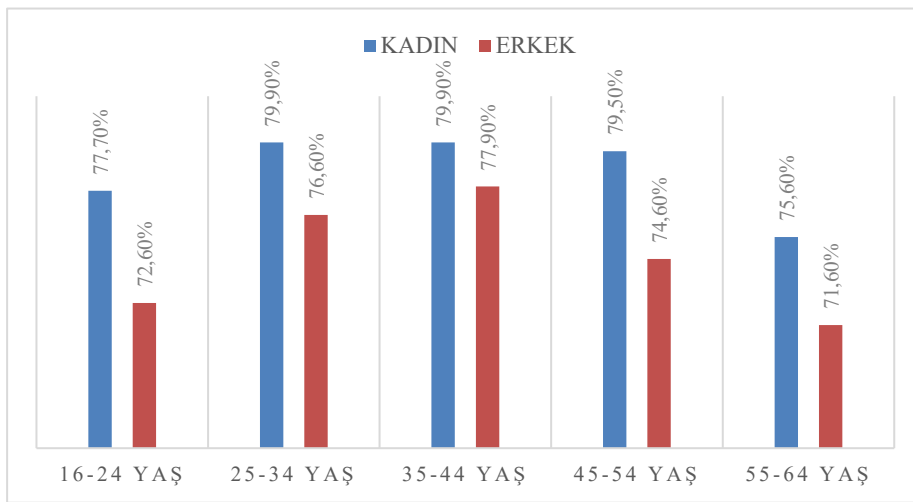
**Grafik 2:** Dünya'da 16-64 Yaş Arası İnternet Kullanıcılarının E-Ticareti Benimseme Oranları (2021)



**Kaynak:** (Digital 2021: Global Digital Overview, 2021)'dan yararlanılarak tarafımızca oluşturulmuştur.

Dünya genelinde online satın alma verileri incelendiğinde dünya genelinde 16-64 yaş aralığındaki internet kullanıcılarının yaklaşık dörtte üçü her ay online olarak bir ürün satın almakta iken Türkiye'deki bu oran %75'e tekabül etmektedir. Bu verilere ilişkin bilgiler Grafik 2'de sunulmuştur.

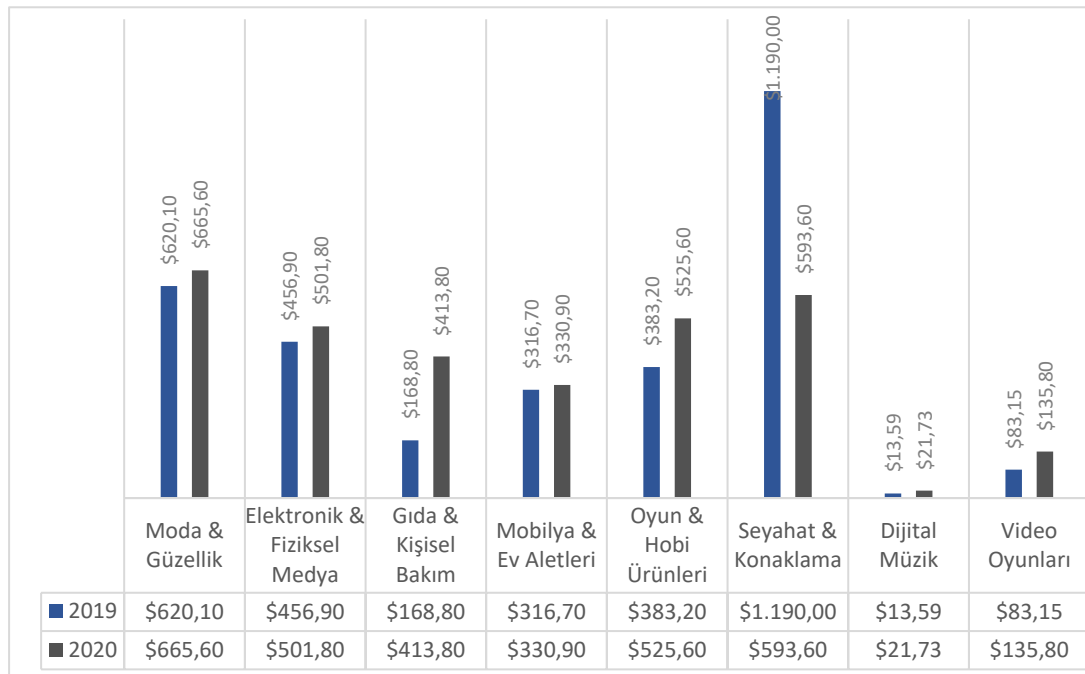
**Grafik 3:** Dünyada Yaş ve Cinsiyete Göre E-Ticaretin Benimsenmesi (2021)



**Kaynak:** (Digital 2021: Global Digital Overview, 2021)'dan yararlanılarak tarafımızca oluşturulmuştur.

Yukarıda verilen şekle göre 2021 yılında online satın alma verileri yaş ve cinsiyet açısından incelendiğinde dünya genelinde 35-44 yaşları arasındaki kadınların %79,9'u, erkeklerin ise %77,9'u çevrimiçi alışveriş gerçekleştirmiştir. 45-54 yaş aralığındaki kadınların e-ticareti benimseme oranları arasında ciddi bir fark görülmemektedir. Erkeklerde ise yaş artışına bağlı olarak giderek azalma görülmektedir. Genel olarak dünya genelinde internet üzerinden alışveriş yapma hususunda kadınların erkeklere kıyasla daha ön planda oldukları söylenebilir (Bkz. Grafik 3).

**Grafik 4:** Covid-19 Öncesi (2019) ve Sonrası (2020) Dönemde Dünya Çapında E-Ticaret Harcamaları (Milyar ABD Doları)

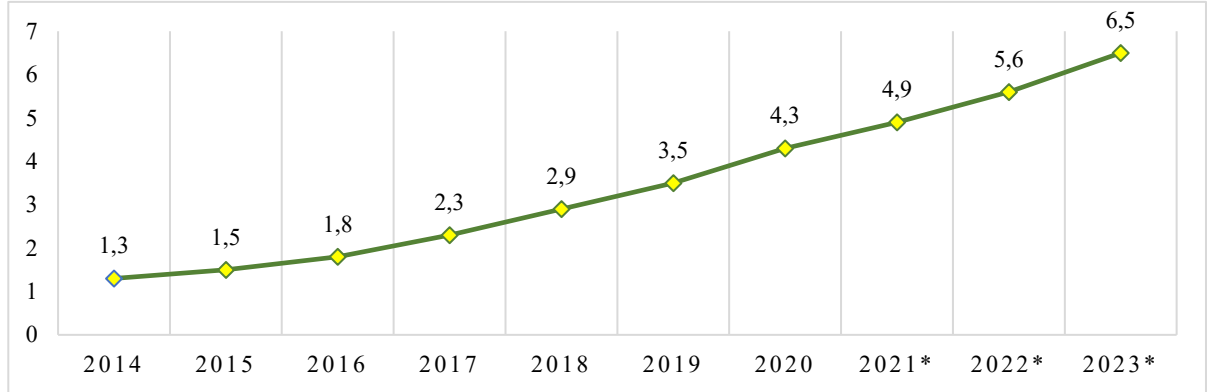


**Kaynak:** (Digital 2021: Global Digital Overview, 2021)'dan yararlanılarak tarafımızca oluşturulmuştur.

Dünya genelinde Covid-19 öncesi dönemde internet üzerinden yapılan harcamaların en fazla olduğu ürün kategorisi moda, güzellik ve seyahat kategorisinde olduğu görülmektedir. 2020 yılının başında tüm dünyada Pandemi krizinin ortaya çıkmasıyla birlikte birçok ürün ve ürün gruplarına olan taleplerde ciddi değişiklikler olmuştur. Pandemi sürecini en az hasarla atlattırmak isteyen hükümetlerin uygulamış oldukları yaptırımlar (sokağa çıkma yasağı, seyahat yasağı vb.) sonucunda özellikle gıda, kişisel bakım ve oyun ürün kategorisinde 2019 yılına kıyasla 2020 yılında gözle görülür bir artış gerçekleşmiştir. Diğer taraftan seyahat yasaklarıyla beraber tatil planların iptal edilmesiyle satış talebinin en çok düştüğü

ürün grubu olan seyahat ve konaklama kategorisinde 2020 yılında ciddi bir düşüş söz konusudur (Bkz. Grafik 4).

**Grafik 5:** Dünya Çapındaki Perakende E-Ticaret Satışları (trilyon ABD Doları)



Not: (\*) Tahmini verileri göstermektedir.

**Kaynak:** (www.eticaret.gov.tr)'dan yararlanılarak tarafımızca oluşturulmuştur.

Dünya genelinde perakende e-ticaret satışları incelendiğinde 2019 yılında 3,5 trilyon ABD doları iken 2020 yılında e-ticaret hacminin 4,3 trilyon dolara ulaştığı görülmektedir. Elektronik ortamdaki perakende satışlarının 2021 yılında 4,9 trilyon dolar, 2022 yılında 5,6 trilyon dolar ve 2023 yılında ise 6,5 trilyon doları olacağı tahmin edilmektedir (Bkz. Grafik 5).

### 2.3. E-Ticaretin Türkiye'deki Gelişimi

Türkiye'de internete ilişkin ilk adım 12 Nisan 1993'te ODTÜ Bilgi İşlem Bölümlerinin internet bağlantısı ile gerçekleşmiştir. 1994 ve 1996 yılları arasında ODTÜ'yü, Boğaziçi, Bilkent, İstanbul ve Ege Üniversiteleri takip etmiştir. Ardından Mynet, Ekşi Sözlük vb. özel internet siteleri de faaliyete başlamıştır (Demirdöğmez, Gültekin, & Taş, 2018: 2222).

Sosyal ve ekonomik hayatımızın her alanında yer alan internet, ülkemizde giderek yaygınlaşmaktadır. İnternetin ortaya çıkışından kısa bir süre sonra dünya geneline hızlı bir şekilde yaygınlaşması ve beraberinde getirdiği yeni imkanlar doğrultusunda internet aracılığıyla ticari faaliyetlerin gerçekleştirildiği e-ticaretin de hızla yaygınlaşması kaçınılmaz olmuştur.

Türkiye'de e-ticaret hususunda ilk adım 1997 yılında Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu (BTYK) tarafından atılmıştır. Kurulun temel amacı bir e-ticaret ağı oluşturmak ve e-ticaretin Türkiye'de geliştirilip yaygınlaşmasını sağlamaktır. Netice itibarıyla 1998 yılında Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından Elektronik Ticaret Koordinasyon Kurulu (ETKK) oluşturulmuş oldu (Demirdöğmez, Gültekin, & Taş, 2018: 2219). ETKK e-ticarete yönelik birçok çalışma yapmıştır ve bu çalışmaların çoğu hukuki, teknik ve finansal olarak sınırlı kalmıştır. ETKK'nın yapmış olduğu toplantılar ve çalışmalar sonucunda alınan kararlar aşağıda sıralanmıştır (Küçükyılmazlar, 2006: 36).

- Başta küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler) olmak üzere birçok bileşenler ilgili makamlarca tanıtıcı ve bilgilendirici eğitim programlarına tabi tutulacak ve böylece e-ticarete olan ilgi arttırılacaktır.
- E-ticaretin gelişmesini sağlayan bilgisayar teknolojileri, yazılımları ve donanımlarına sahip olmak işletmelere fon desteği sağlanacaktır.
- Şirketlerin e-ticaretteki rekabet koşullarına uyum sağlayabilmeleri için iletişim hizmetlerinden alınan ücret miktarı düşürülecektir.
- Geleneksel ticaretten e-ticarete geçiş dönemi belirlenerek kamu kurum ve kuruluşlarının bu geçiş dönemindeki sisteme ayak uydurabilmeleri açısından gerekli teknik ve idari düzenlemeler yapılacaktır (Bafra, 2019: 8).

Avrupa internet teknolojisini geniş kitlelere ulaştırmak, daha ucuz ve güvenilir bir şekilde kullanımını sağlamak ve internet kullanımını yaygınlaştırarak sosyal dengeleri korumayı amaçlamıştır. 2000 yılında 15 Avrupa Birliği üyesi ülke tarafından hazırlanan e-Avrupa projesi, aday ülkeler için e-Avrupa + inisiyatifinde bulunmuştur. Ancak aday ülkelerin 2003 yılına kadar üye ülkelerin ulaştıkları hedeflere ulaşmaları koşulu söz konusuydu. Bu bağlamda, Başbakanlık tarafından 2001 yılında 13 çalışma grubu oluşturularak e-Türkiye girişimleri başlatılmıştır. Söz konusu çalışma gruplarından biri olan Yüksek Bilim ve Teknoloji Konseyi, e-ticarete ilişkin çalışmaları gerçekleştirmek için hizmetlerde bulunmuştur ve e-Avrupa ve e-ticaret çalışmalarına katılmıştır (Kantarıcı, vd., 2017: 13).

Türkiye e-Dönüşüm çalışmaları 2003 yılında Devlet Planlama Teşkilatı Bilgi Toplama Departmanı tarafından başlatılmış olup e-Türkiye girişimi için oluşturulan çalışma gruplarında düzenlemeler yapılmıştır. Türkiye e-Dönüşüm projesinde görevlendirilen Kalkınma Bakanlığı'nın temel hedefi ise, kaliteli ve hızlı kamu hizmetleri sağlamak için basit, etkili ve şeffaf iş modelleri oluşturmak ve devlet yapısını söz konusu bu iş modelleri üzerine oturtmaktır (Kantarıcı, vd., 2017: 13).

2003-2004 tarihli Kısa Süreli Eylem Planı, 4 Kasım 2003 yılında uygulanmaya konulmuştur ve akabinde 2005 Eylem Planı hazırlanmaya başlanmıştır. 2007 yılında Türkiye e-Dönüşüm Danışma Komitesi oluşturulmuş ve 2008 yılı sonunda da Gümrük Müsteşarlığı ve Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından denizaşırı e-ticaret işlemleri yürütülmüştür. Kalkınma Bakanlığı'nın yürüttüğü son proje "2014-2018 Bilgi Toplumu Stratejisi ve Eylem Planı" olmuştur. Sonuç olarak, giderek gelişen teknoloji vasıtasıyla internet ve e-ticarete ilişkin işlem hacminde ciddi artışlar meydana gelmiştir (Çetinkaya, 2016: 241). Özetle, e-ticaret hem küresel hem de ülkemiz açısından gelişim süreci zaman çizelgesi aşağıda verilen Tablo 4'de verilmiştir.

**Tablo 4: E-ticaretin Küresel ve Yerel Gelişim Süreci**

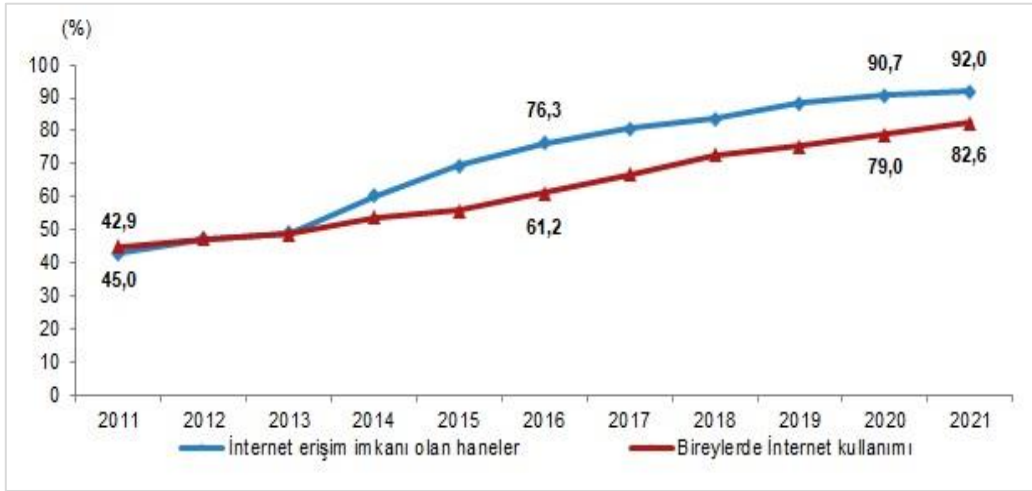
<b>1990'lar</b>
<b>1991.</b> World Wide Web (www)'in kullanımına sunulması
<b>1993.</b> Türkiye'deki ilk internet bağlantısının gerçekleştirilmesi
<b>1995.</b> Küresel e-ticaret devlerinin doğuşu
<b>1997.</b> Türkiye Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu (BTYK) tarafından e-ticaret ağı için ilk adımların atılması
<b>1998.</b> Türkiye'de ilk e-ticaret sitelerinin kurulması
<b>2000'ler</b>
<b>2001.</b> Türkiye'nin ilk e-pazaryerinin faaliyete başlaması
<b>2003.</b> İlk büyük dijital içerik sağlayıcılarının hizmete girmesi
<b>2004.</b> Sosyal medyanın yükselişi
<b>2007.</b> İlk dokunmatik akıllı telefonlarının satışa sunulması
<b>2008.</b> Mobil telefonlardan ilk çevrimiçi alışverişlerin gerçekleştirilmesi
<b>2008.</b> İlk büyük mobil çevrimiçi alışverişlerin gerçekleştirilmesi
<b>2009.</b> Türkiye'de e-ticaretin popülerite kazanması ve yeni e-ticaret siteleri/pazaryerlerinin kurulmaya devam etmesi
<b>2010'lar</b>
<b>2010.</b> Küresel e-ticaret hacminin 572 milyar dolar seviyesine ulaşması
<b>2014.</b> Ülkemizdeki ilk e-ticaret Pazar büyüklüğü tahminleme çalışmasının TÜBİSAD ve Deloitte iş birliği ile gerçekleştirilmesi
<b>2015.</b> Türkiye'de Elektronik Ticaret Kanunu'nun yürürlüğe girmesi
<b>2016.</b> Türkiye'de mobil e-ticaretin toplam e-ticaret içerisinde %25'lik paya ulaşması
<b>2017.</b> Türkiye için Elektronik Ticaret Bilgi Sistemi (ETBİS) ve Güven Damgası uygulamalarının geliştirilmesi
<b>2017.</b> Sosyal ticaretin popülerite kazanmaya başlaması
<b>2018.</b> Türkiye'deki e-ticaret ekosisteminin yabancı yatırımcılar için cazip hale gelmesi
<b>2019.</b> Türkiye'de e-ticaret hacminin 136 milyar dolar seviyesine ulaşması
<b>2020 ve Sonrası</b>
Covid-19 salgının Dünya Sağlık Örgütü tarafından Pandemi ilan edilmesi ve Türkiye dahil birçok ülkede karantina uygulamalarının başlaması
Covid-19 pandemisi nedeniyle tüketici davranışlarında değişikliklerin yaşanması
Türkiye'de mobil ticaretin toplam e-ticaret içerisinde %55'lik paya ulaşması
Türkiye'de e-ticaret pazaryerleri vasıtasıyla satış yapan işletme sayısının 2019'a kıyasla 4 katına çıkması
Türkiye'de aktif sosyal medya kullanıcısının 60 milyon kişiye ulaşması ile sosyal ticaret potansiyelinin artış göstermesi
Büyük sosyal medya platformlarında alışverişi kolaylaştıran çevrimiçi mağaza özelliğinin hayata geçirilmeye başlanması
Türkiye'deki e-ticaret hacminin 2019'a kıyasla %66 artarak 226 milyar TL seviyesine ulaşması

**Kaynak:** (TÜBİSAD, 2021)'dan yararlanılarak tarafımızca oluşturulmuştur.

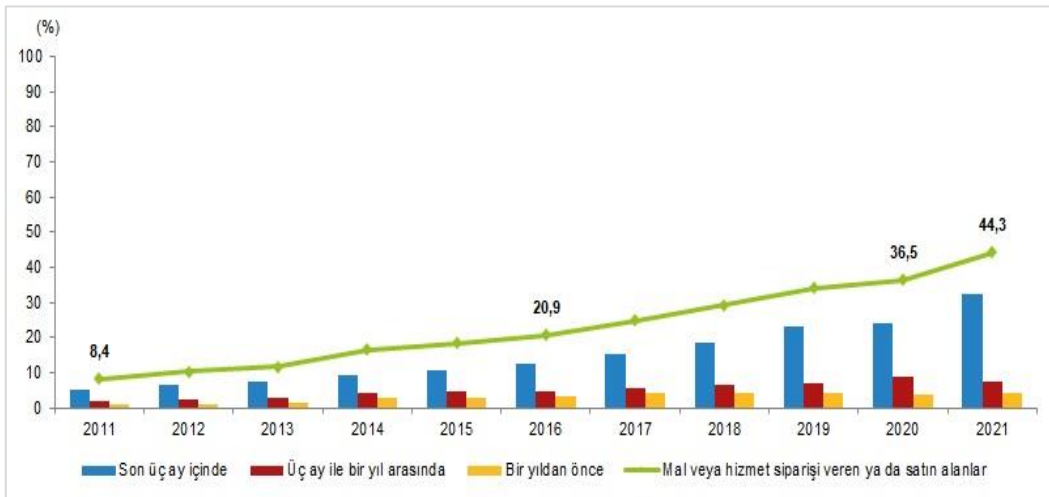
## **2.4. Türkiye'de E-Ticaretin Hacmi**

Türkiye İstatistik Kurumu'nun 2021 yılında yayınlandığı Hanehalkı Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması'na göre, Türkiye'de 2020 yılında evden internete erişim imkânı sayısı %90,7 olarak gerçekleşirken 2021 yılında bu oran %92,0'ye ulaşmıştır. 2020 yılında internet kullanan 16-74 yaş grubundaki bireylerde %79,0 iken 2021 yılında bu oran %82,6 olarak gerçekleşmiştir (Bkz.

Grafik 6). Söz konusu bu oran cinsiyet bazında incelendiğinde; erkeklerde %87,7 ve kadınlarda %77,5 olduğu görülmüştür.



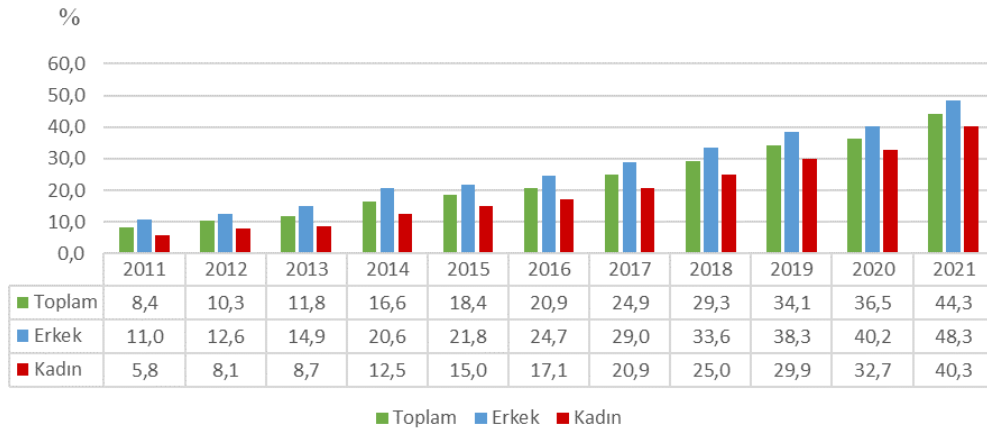
**Grafik 6:** İnternet Erişim İmkânı Olan Haneler ve Bireylerde İnternet Kullanımı (2011-2021) **Kaynak:** (TÜİK, 2021).



**Grafik 7:** İnternet Üzerinden En Son Satın Alış veya Sipariş Zamanına Göre Sipariş Verme ya da Satın Alma Oranları (2011-2021) **Kaynak:** (TÜİK, 2021).

E-ticaret gün geçtikçe artan bir trendle yükselmeye devam etmektedir. 2021 yılında internet ortamında özel kullanım amacıyla mal/hizmet siparişi veren veya satın alan 16-74 yaş grubundaki bireylerin oranı %44,3 olarak gerçekleşmiştir. 2011 yılında söz konusu bu oran %8,4, 2016 yılında %20,9 ve 2020 yılında ise %36,5 olarak gerçekleşmiştir (Bkz. Grafik 7).

**Grafik 8:** İnternet Üzerinden Mal veya Hizmet Siparişi Veren ya da Satın Alan Erkek ve Kadın Oranları (2011-2021)



**Kaynak:** (TÜİK, 2021)' den yararlanarak tarafımızca oluşturulmuştur.

İnternet ortamında özel kullanım amacıyla mal/hizmet siparişi veren veya satın alan bireylerin oranı cinsiyet açısından incelendiğinde ise, kadınlarda %40,3 olan bu oran erkeklerde %48,3 olmuştur. 2020 yılında bu oran kadınlarda %32,7 iken erkeklerde %40,2 olarak gerçekleşmiştir (Bkz. Grafik 8).

2021 yılının ilk üç aylık döneminde internet üzerinden ürün veya hizmet siparişi veren veya satın alan bireylerin (Bkz. Tablo 3);

- %70,7'si giyim, ayakkabı ve aksesuar
  - %40,8'i lokanta, fastfood ve catering şirketlerinden
  - %33,4'ü gıda ürünleri
  - %28,7'si kozmetik ve sağlık ürünleri
  - %27,7'si basılı kitap, dergi, gazete
  - %27,6'sı temizlik ürünleri ve kişisel bakım ürünleri satın almıştır.
- Cinsiyet açısından değerlendirildiğinde ise;
- Erkeklerde; %64,1 ile giyim, ayakkabı ve aksesuar, %42,7 ile lokantalardan, fastfood zincirlerinden, catering şirketlerinden yapılan teslimatlar ve %33,4 ile gıda ürünleri olarak gözlenmiştir.
  - Kadınlarda; %77,8 ile giyim, ayakkabı ve aksesuar, %40,6 ile kozmetik, güzellik ve sağlık ürünleri ve %38,8 ile lokantalardan, fastfood zincirlerinden, catering şirketlerinden yapılan teslimatlar olarak gözlenmiştir.

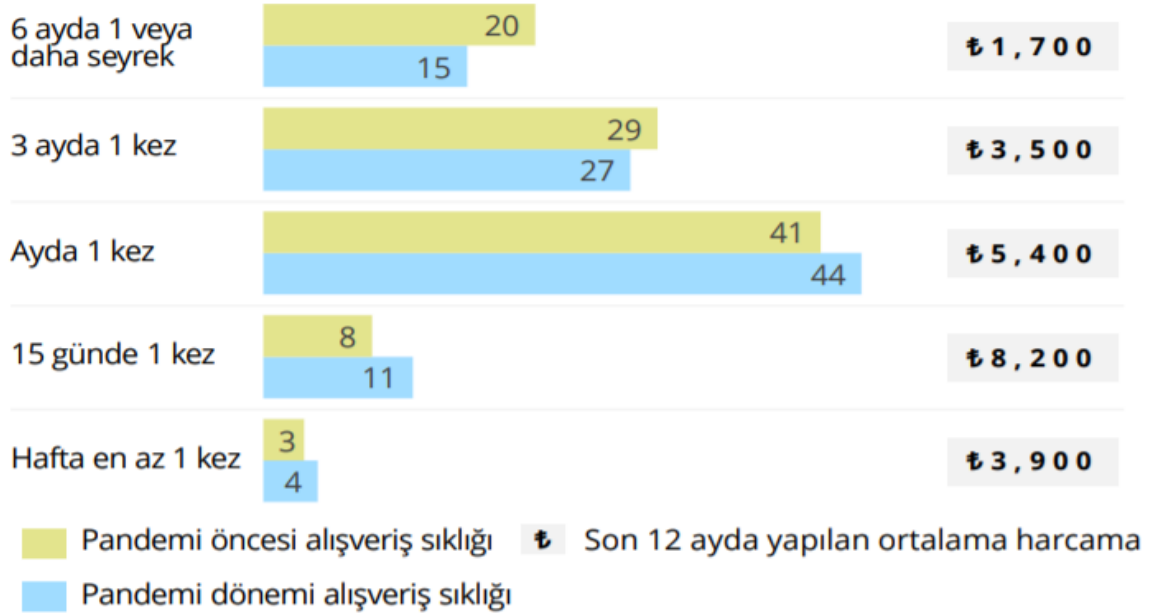
**Tablo 5:** Cinsiyete Göre Son 3 Ay İçinde Özel Kullanım Amacıyla Bireylerin İnternet Üzerinden Sipariş Verdiği/Satın Aldığı Mal Türleri (2021)

ÜRÜN/HİZMET TÜRLERİ	Toplam Oran (%)	Kadın Oranı (%)	Erkek Oranı (%)
Giyim (spor giyim dahil), Ayakkabı ve Aksesuar (çanta, takı vb.)	70.7	77.8	64.1
Spor Malzemeleri (spor giyim hariç)	13.8	10.3	17.0
Çocuk Oyuncakları veya Çocuk Bakım Ürünleri (çocuk bezi, biberon, bebek arabası vb.)	16.8	18.5	15.3
Mobilya, Ev Aksesuarları (halı, perde vs.), Bahçe Malzemeleri (bahçe bitkileri, alet ve edevatlar vb.)	21.7	22.9	20.6
CD, Plak vb. Müzik Ürünleri	2.4	2.0	2.7
DVD, Blu-ray vb. Film İzleme Ürünleri	1.8	1.2	2.2
Basılı Kitap, Dergi, Gazete (e-kitap hariçtir)	27.7	31.6	23.9
Bilgisayar, Tablet, Cep Telefonu veya Aksesuarları	18.3	11.5	24.7
Elektronik Araçlar (kamera, radyo, TV, DVD oynatıcı, video vb.) veya beyaz ev eşyaları (çamaşır makinesi, bulaşık makinesi, buzdolabı vs.)	14.5	9.1	19.6
İlaç veya Gıda Takviyeleri (vitaminler, mineraller, doğal ürünler, probiyotikler vb.)	13.3	15.0	11.7
Lokanta, Fastfood Zincirleri ve Catering Şirketlerinden yapılan teslimatlar	40.8	38.8	42.7
Gıda Ürünleri (yiyecek ve içecek) (öğün kiti sağlayıcılarından alınanlar da dahildir.)	33.4	33.4	33.4
Kozmetik, Güzellik ve Sağlık Ürünleri	28.7	40.6	17.6
Temizlik Ürünleri ve Kişisel Bakım Malzemeleri (deterjan, temizlik bezleri, diş fırçası, hijyenik ürünler vb.)	27.6	33.2	22.4
Bisiklet, Motosiklet (Moped), Araba veya Diğer Araçlar ile Bu Araçların Yedek Parçaları	5.3	1.4	9.0
Diğer	2.5	1.6	3.3

**Kaynak:** (TÜİK, 2021)' den yararlanarak tarafımızca oluşturulmuştur.

COVID-19 pandemisi birçok sektörü olumsuz etkilerken, bazı e-ticaret işletmeleri de olumlu etkilendi. E-ticaret, bireylerin fiziksel temastan kaçınmaları ve sokağa çıkma yasağı kısıtlamaları gibi nedenlerle büyük bir ivme kazanırken, geleneksel ticaret bu değişimlerle başa çıkmanın yollarını aramaya başlamıştır (Özbay & Özcan, 2021:24). Covid-19 salgınının etkisiyle 2020 yılında e-ticareti gerçekleştiren tüketicilerin internet üzerinden yapmış oldukları alışveriş sıklığı giderek artmıştır. Tüketicilerin %44'ü pandemi döneminde dijital içerik kullanımını arttırırken, %91'i ise e-ticaret kanalı olarak e-ticaret pazaryerlerini tercih etmiştir (TÜBİSAD, 2021: 10). Aşağıdaki grafikte görüldüğü üzere pandemi sonrası süreçte internette alışveriş yapma sıklığı artmasıyla yapılan harcamalarda gözle görülen bir düzeyde artış gerçekleşmiştir.

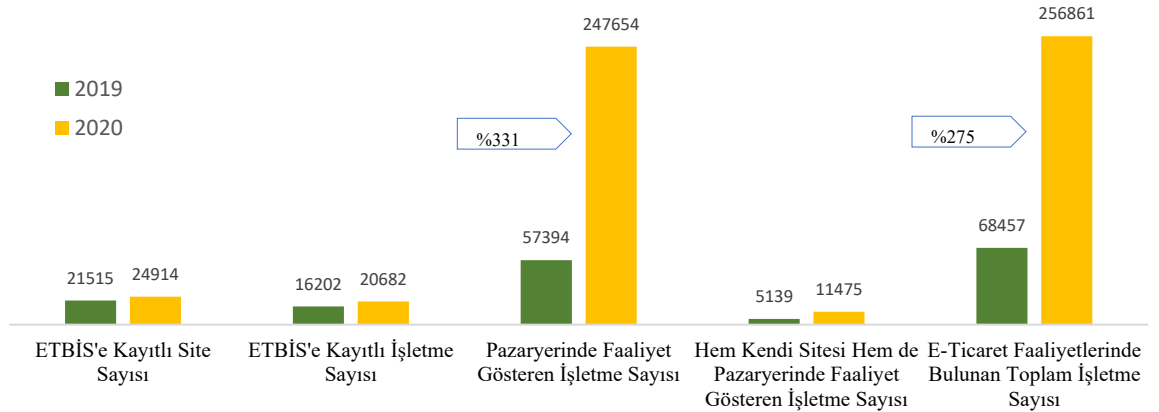
**Grafik 9:** Tüketicilerin İnternet Alışveriş Sıklığı ve Ortalama Harcamaları, % ve TL, 2020



**Kaynak:** (TÜBİSAD, 2021)

Türkiye’de 2020’nin ilk çeyreğinde ortaya çıkan Covid-19 salgını sebebiyle muazzam bir artışın söz konusu olduğu e-ticaret faaliyetleri yapan işletmelere ilişkin bilgiler aşağıdaki şekilde gösterilmiştir. 2019 yılında 54.394 olan pazaryerinde faaliyet gösteren işletme sayısı 2020 yılında %331 oranında ciddi bir artışla 247.654’e yükselmiştir. Ülke genelinde e-ticaret faaliyetinde bulunan işletme sayısı ise 2019 göre %275’lik bir artışla 256.861 olarak gözlenmiştir (Bkz. Grafik 1.10).

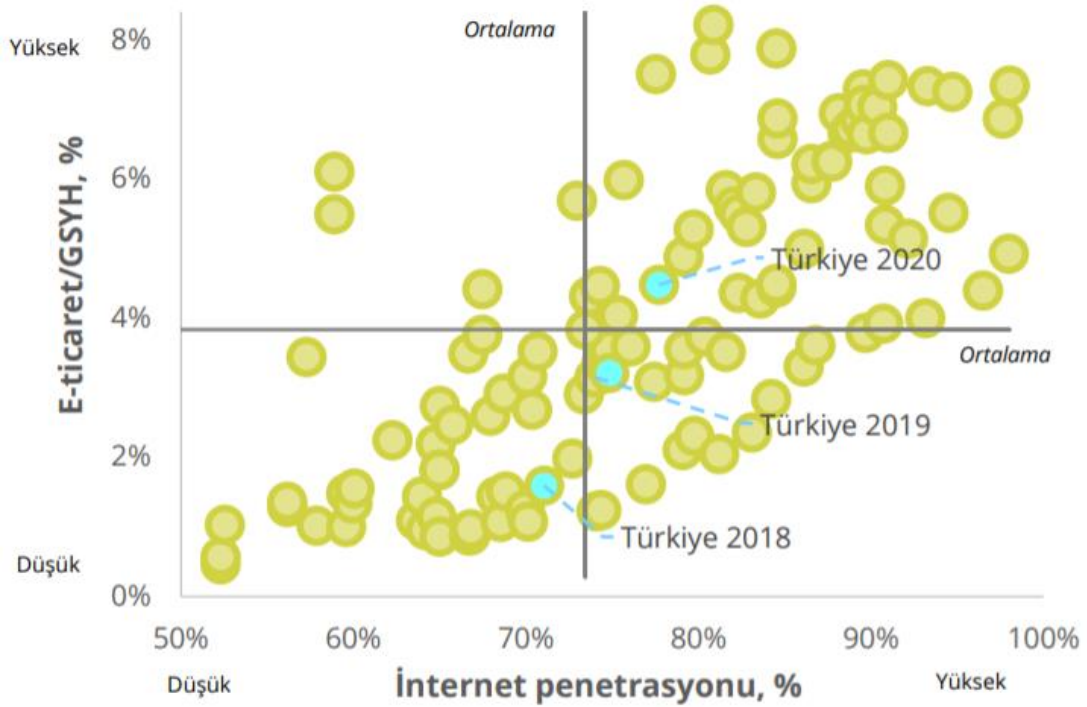
**Grafik 10:** Ülkemizde E-Ticaret Faaliyetinde Bulunan İşletme Sayıları



**Kaynak:** (eticaret.gov.tr)’den yararlanılarak tarafımızca oluşturulmuştur.

Türkiye’de 2019 yılında 136 milyar lira olan e-ticaret hacmi 2020 yılında %66 oranında artarak 226 milyar 200 milyon liraya yükselmiştir. Söz konusu bu rakamın %91,4’üne tekabül eden 207 milyar lira ile yurtiçi harcamalar olmuştur. %4,4’ü ise 9,9 milyar lira ile Türkiye’nin yurtdışı alımları ve %4,2’sine karşılık gelen 9,3 milyar lira ise diğer ülkelerin Türkiye’deki e-ticaret sitelerinden yapmış oldukları harcamalardır. 2020 yılında toplam e-ticaret içindeki perakende payının ise %64 olduğu gözlenmiştir. İlâveten, e-ticaretin genel ticarete oranı 2020 yılında %15,7 olarak kayıtlara geçerken bu oranın 2019 yılında %9,8 olarak gerçekleşmiştir.

**Grafik 11:** Küresel Ölçekte Dijital Olgunluk ve E-Ticaret İlişkisi, 2018-2020



**Kaynak:** (TÜBİSAD, 2021)

E-ticaretin GSYH’ye etkisi aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. 2020 yılında e-ticaretin GSYH’ye oranı %4,5’e ulaşmıştır (Bkz. Grafik 11). Dolayısıyla Türkiye 2020 yılında bu oranla birlikte olgun pazarlar arasında girmeyi başarmıştır. İlâveten, Covid-19 pandemisi nedeniyle 2020 yılında Türkiye ekonomisi reelde %1,8, e-ticaret ise %45 oranında bir artışla büyümüştür. Hanehalkı nihai tüketim harcamalarının ise %8’ini e-ticaret oluşturmaktadır.

### 3. SONUÇ

E-ticaret, 20. yüzyılın sonlarından günümüze dek hızla gelişmek ve büyümekle birlikte işletmeler açısından ciddi değişikliklere neden olmaktadır. Ayrıca müşteriler için de ciddi faydalar sağlamanın yanı sıra günlük hayatı oldukça kolaylaştırmaktadır. E-ticaret birçok açıdan avantajlı bir ticaret modeli olarak

görülmektedir. Bu avantajlara; 7/24 alım/satım, satın alma kolaylığı, ürünlere erişim hızı, artırılmış pazarlama araçları, evden çalışma, elektronik ürünler, çevrimiçi bankacılık, tüketici için sınırsız seçim, alıcılar için düşük maliyet, tedarikçiler için düşük maliyet, yeni pazar fırsatı, pazara giriş kolaylığı, ürün çeşitliliğinde artış, iyileştirilmiş ve daha iyi müşteri hizmeti, ekip çalışması, müşterilerle bilgi paylaşımı avantajlar örnek olarak verilebilir. E-ticaret işlemleri ise, işletmelerden işletmeye (B2B), işletmeden tüketiciye (B2C), işletmeden devlete (B2G), devletten işletmeye (G2B), devletten devlete (G2G), devletten tüketiciye (G2C), tüketiciden devlete (C2G), tüketiciden işletmeye (C2B), tüketiciden tüketiciye (C2C) gibi çeşitli türlerde yapılabilmektedir.

İletişim teknolojilerinin hızla ilerlemesi ve internetin dünyanın her bir yanına hızla yayılmasıyla birlikte internet kullanıcı sayısı da her geçen gün artış göstermektedir. Dünya çapında 2022 yılı itibariyle yaklaşık olarak 8 milyar insan mevcut iken 5,4 milyar insanın internet kullanıcısı olduğu bilinmektedir. İnternet kullanıcı sayısının 2022 yılında geçen seneye kıyasla %1,392 oranında artış göstermiştir. Ayrıca internet kullanımında en aktif bölge %94 oranıyla Kuzey Avrupa olurken internet kullanıcı sayısı en az olan bölge ise Afrika bölgeleri olmuştur. Ülkemizde 2021 yılında internet kullanıcı sayısı hanelerin %92'sine tekabül etmektedir.

E-ticaret dünyada olduğu gibi ülkemiz açısından da oldukça önem arz etmektedir. Ülkemizde e-ticaretin gelişimi 90'lı yılların başında World Wide Web ve 1994 yılında Amazon ve Ebay isimli e-ticaret sitelerinin kuruluşu ile başlamış ve 2000 yılında e-ticaretin küresel hacmi 150 milyar doları bulmuştur. 2020 yılında patlak veren Covid-19 pandemi salgını nedeniyle ciddi oranda artış gösteren e-ticaret hacmi 4,3 trilyon dolara ulaşmış ve Türkiye'de ise e-ticaret harcamaları ise 2020 yılında 226 milyar TL olarak gerçekleşmiştir. 2021 yılında ise ülkemizde e-ticaret hacmi %69 artarak 381,5 milyar TL olarak gerçekleşmiştir. E-ticaretin genel ticarete oranı 2021 yılında %17,7 olarak gerçekleşmiştir. E-ticaretle ilişkin araştırmalar değerlendirildiğinde, e-ticaretin gittikçe büyüme ve gelişme gösterdiği fakat, yıllar geçtikçe gelecekte daha da büyüme ve gelişme göstereceği öngörülmektedir.

## KAYNAKLAR

- Andam, Z. R., (2003). *e-Commerce and e-Business*. e-ASEAN Task Force. UNDP-APDIP.
- Bafra, T., (2019), Türkiye'de E-Ticaret ve E-İhracat Gelişim Potansiyeli ve Lojistik Süreçler, *Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği*.
- Buluş, A., (2016). *Elektronik Ticarete, İnternet Reklamcılığının Satın Alma Üzerine Etkisi: Namık Kemal Üniversitesi Öğrencileri Üzerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Tekirdağ: Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Çetinkaya, Ş. (2016). E-Ticaret Uygulamalarının Makro Ekonomik Göstergelere Etkisi SWOT Analizi ve Türkiye’de E-Ticaret Gelişimi İçin Eylem Planı Önerisi. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*. 6(11), 235-256.
- Demirdöğmez, M., Gültekin, N. & Taş, H. Y., (2018). Türkiye’de E-ticaret Sektörünün Yıllara Göre Gelişimi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*. 8 (15), 2216-2236.
- Doğan, M. (2018). *Elektronik Ticaret’in Gelişim Süreci ve Türkiye’de İşletmeden Tüketiciciye (B2C) Elektronik Ticaret Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdağ, N. & Batuman, E. (2006). *Elektronik Ticaret El Kitabı*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- Eser, A. R., (2020). *Elektronik Ticaret Sektörünün Gelişimi ve Vergilendirme Koşulları* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Gökçül, M. (2014). *Türkiye’de Elektronik Ticaret ve İşletmelere, Tüketicilere Sağladığı Avantajlar. Dezavantajlar*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hassen, H.& Rahim, N. H. A. & Shah, A., (2019). Analysis of Models for E-commerce Adoption Factors in Developing Countries. *International Journal on Perceptive and Cognitive Computing*, 5(2), 72-80.
- IJEMR, (2018), Traditional Commerce v/s E-commerce and Impact of Demonetization on E-commerce. *International Journal of Engineering and Management Research*, 8(2), 136-142.
- Kalakota, R. & Robinson, M., (2001). *E-business 2.0: Roadmap for Success*. Boston: Addison- Wesley.
- Kantarıcı, Ö., Özalp, M., Sezginsoy, C., Özaşkınlı, O. & Cavlak, C., (2017). *Dijitalleşen Dünyada Ekonominin İtici Gücü: E-Ticaret*. İstanbul: TUSİAD Yayınları.
- Kaur, G., (2011). Traditional Commerce vs. E-Commerce. *International Research Journal of Management Science ve Technology*, 2(3), 334- 340.
- Kırçova, İ., (2003). *E-Devlet Uygulamaları ve Ekonomiye Etkileri*. İstanbul: İTO Yayınları.
- Küçükylmazlar, A., (2006). *Elektronik Ticaret Rehberi*. İstanbul Ticaret Odası. Yayın No: 2006-3.
- Manzoor, A., (2010). *E-Commerce: A Introduction*, Germany: Lap Lambert Academic Publishing.
- Mourya, S. K. & Gupta, S. (2015). *E-Commerce*, Noida: Alpha Science International Ltd.
- Nasimovna, K. S.& Ilkhomovich, O. I., (2021). Status And Analysis Of The Development Of World Electronic Trade Service. *World Economics ve Finance Bulletin (WEFB)*. 1(1), 9-11.
- Özbay, F. & Özcan, A. (2021). Covid-19'un E-Ticaret ve Tüketici Davranışlarına Etkisinin İncelenmesi: Türkiye Üzerine Bir Araştırma, *Aydın İktisat Fakültesi Dergisi*. 21-33.

- Özcan Altan, M., (2021). Dünyada, AB’de ve Türkiye’de E-Ticaret. *İktisadi Kalkınma Vakfı*. Sayı:241.
- Şahin, C. & Karakaş, A., (2017). Dünya’da ve Türkiye’de E-Ticaret Sektörü. *ICMEB’17*. 27-33.
- Tian, Y. & Stewart, C., (2006). History of E-commerce, *In Encyclopedia of E-commerce, E-government and Mobile Commerce*. IGI Global. 559-564.
- TÜBİSAD, (2021). *Ekonominin Dönüştürücü Gücü: E-Ticaret Etki Analizi. Türkiye E-Ticaret Ekosistemine Bakış*. Deloitte Digital.
- Türk İstatistik Kurumu (TÜİK). (2021). *Hanehalkı Bilişim Teknolojileri (BT) Kullanım Araştırması*, 2021.[https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Hanehalki-Bilisim-Teknolojileri-\(BT\)Kullanım-Arastirmasi-2021-37437](https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Hanehalki-Bilisim-Teknolojileri-(BT)Kullanım-Arastirmasi-2021-37437)
- Yang, W., (2011). *Analysis On Online Payment Systems Of E-Commerce*. Finlandiya: Oulu University of Applied Sciences Business Information Technology.
- Zerenler, M. (2013). *Dijital İş Yaşamı: Tüm Boyutlarıyla Elektronik Ticaret*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zhang, X., Ming, X., Liu, Z., Qu, Y., & Yin, D., (2019). State-of-the-art Review of Consumer to Business (C2B) model. *Computers ve Industrial Engineering*, (132). 207-222.

## **What school should teach to pupils in the 21st century**

---

Enkeleda Stefa\*<sup>1</sup>

---

**Abstract:** The role of school is to educate and prepare the younger generation for the future. However, many have argued that lately schools are no longer fulfilling this objective. This is mainly attributed to a lack of change in the curriculum, which is rarely being updated to match the needs of the current and future generations. Therefore, there is a need for educational institutions and teaching practitioners to have a better understanding of what school should teach to pupils in the 21st century. This paper reviews the existing literature on this topic and analyzes the best educational practices in two developed countries, namely Finland and Sweden. Specifically, this paper focuses on what schools should teach pupils aged 6-14 years old. Depending on each country's specific system, this age group corresponds to pupils starting from the first grade to before they enter high school. In conclusion, it is recommended that schools should focus on teaching their pupils transversal skills using project-based methods with real-life examples.

**Keywords:** educational curriculum, teaching method, pupils, school, children's strengths.

---

### **INTRODUCTION**

The topic of what school should teach pupils has gained a lot of academic and practical attention, especially in the last few years. The reason is simple: as the world is drastically changing, the school curriculum is not keeping up with it. Nowadays, technology is changing our lives at a fast pace. Many jobs are becoming obsolete and many new jobs that require a different set of skills are taking their place. Moreover, societies as a whole and their values are also evolving. Yet, the curriculums get rarely updated. And for the most part, pupils are going through the same learning process. This is leaving the young generation unprepared to thrive in the new world and overcome the challenges of the future. Therefore, it is of paramount importance to answer the question: "What school should teach pupils in the 21<sup>st</sup> century?"

### **LITERATURE REVIEW**

According to development psychologist Gardner (1991), the current educational curriculum and teaching methods are not in line with young children's natural patterns of learning. The author goes even further, claiming that in actuality, pupils understand very little of the subjects that are taught in schools. Therefore, the question of what school should teach pupils is connected to understanding how children learn. Similarly, Bruer (1993) argued that in order to successfully change the educational system, we must first change our understanding of teaching and learning. In other words, in order to determine and develop what school should teach pupils, it is important to first understand who this target group is and how they process information. This requires a shift in the way we think about education.

Furthermore, based on a 10-year research project, Jie-Qi Chen et al. (1998) explored the development of a school curriculum that takes into account the individual differences in learning among preschool and elementary school children. This alternative approach is in contrast with the current teaching and testing methods that are highly standardized. Instead, it suggests that schools should build on children's strengths by considering the diverse interests and skills that each child brings to class. To identify the individual strengths of pupils, schools are encouraged to introduce them to a range of learning material and activities. Then, via guiding questions and practical situations teachers can show pupils how they can successfully use their unique strengths to solve real-life problems (Vosniadou, 2001).

One factor that has drastically changed what should be taught to pupils in the 21st century is technology. While approaches such as memorization of information have long been deemed non-effective, technology makes this approach even more obsolete. Therefore, learning historical dates or formulas by heart should not remain the main focus of schools. As such, schools should focus on understanding rather than memorization (Vosniadou, 2001). Schools can promote understanding by asking pupils to explain a principle in their own words and through real-life examples, making use of comparing and contrasting, and being encouraged to implement deduction and induction thinking methods.

Moreover, the report of Vosniadou (2001) also highlights the importance of teaching pupils how to engage in self-regulation and being effective learners. This refers to helping pupils develop the ability to monitor their own learning and develop strategies that work for each individual pupil. Teachers can help pupils develop this skill by encouraging them to express their opinions through essays, debates, and classroom discussions.

## **BEST PRACTICES IN DEVELOPED COUNTRIES**

In this section we cover two educational reforms that have been implemented in the last years in developed countries and derive recommendations for other countries to implement these best practices in their curriculum development.

The Finish education system is known worldwide as one of the most effective ones in the 21st century (Lähdemäki, 2019). In 2014, Finland developed a new national curriculum which so far has been adapted for grades 1 through 9 (Finish National Agency for Education, n.d.). The objective of this reform is to improve the quality of learning in Finish schools and its outcomes, by also taking into consideration the role of technology and the holistic wellbeing of the pupils.

In practice and in accordance with the early findings of Jie-Qi Chen et al. (1998), the new Finish curriculum aims to support the individual strengths of every child. Moreover, in line with the existing literature, the new curriculum focuses on teaching pupils transversal skills such as effective collaboration, communication, self-regulation, critical thinking, and problem-solving. These are skills that can be implemented across school subjects and are essential to preparing the new generation for meeting the challenges of the future. As a result, schools encourage pupils to take on a more active role in their education. For instance, the Finish educational system is shifting towards a self-assessment and peer-assessment model with project-based and multidisciplinary learning modules (Lähdemäki, 2019).

Ultimately, these changes also shift the overall role and objectives of education. In the case of Finland, the role of schools transcends the limits of teaching individual subjects. The new

national curriculum takes a holistic approach by teaching students how to develop their personal growth, manage their wellbeing, and contribute to society. This engaging and creative approach to learning ensures that kids are actually invested and proactive in their education.

What makes the new Finish curriculum so effective is the collaborative approach used in its creation. Different stakeholders and community members were invited to participate in its development, including educational authorities, teachers, parents, and students. This collaborative process opens an ongoing dialogue that encourages continuous improvement and commitment to its success.

The Swedish Education Act of 2011 is another educational reform we will analyze in this paper. This act emphasizes the health of both students and teachers. Specifically, this education reform focuses on children's rights, gender equity, and creating an education system that fosters sustainable development (Sandberg and Årlemalm-Hagsér, 2011). Therefore, similar to the Finish system as well as the findings of literature, the Swedish Education Act promotes the development of all pupils beyond academic grades. This means that the role of school in Sweden is to help shape compassionate and value-driven individuals with an ingrained sense of justice, tolerance, and responsibility (Skolverket, 2018).

The uniqueness of the Swedish education system lies in its focus on equality and equity. As previously mentioned, the curriculum should adapt to reflect the values of the society, which are also continuously evolving. For instance, Sweden is a country built on democratic and humanitarian values. Given the increased globalization and better understanding of factors like gender identity, the Swedish education system is incorporating these topics into the curriculum itself by means of knowledge and open discussion. That goes to show that school is not an isolated institution, but rather a social and cultural meeting place with a responsibility to educate well-rounded citizens (Skolverket, 2018).

## **IN CONCLUSION**

Today's world is changing at a rapid pace. However, the school curriculum in many countries is not evolving with it. This lack of evolution and use of outdated teaching methods, materials, and processes is not helping the young generation to face the future and all the challenges it brings.

Moreover, the impact of globalization and changing social contexts are reshaping the role that school should play in a young individual's life. Research has also shown that the role of school goes beyond the transmission of basic knowledge. Instead, studies recommend that education should be approached using a more holistic perspective. For instance, by taking into consideration factors such as the health of pupils, their personal development, as well as their unique learning style and diverse capabilities. Moving forward, in order for education reforms to have effective outcomes and build a comprehensive framework for the development of a national school curriculum, the responsible government bodies must first remove the old assumptions they have about learning and the role of school.

Developed countries, such as the case of Finland and Sweden that we analyzed in this paper, have already started to successfully implement a more holistic approach to education. In line with the recommendations of existing literature, these countries are focusing on teaching pupils transversal skills and competences. This includes promoting the development of critical thinking and creative problem solving that relates to real-world issues. They are doing so by

taking a project-based approach to learning, and specifically by getting the pupils involved with real-life projects in their community.

Therefore, it is suggested that other countries follow suit with introducing new educational reforms that will change what schools should teach pupils. As with any change, there are undoubtedly a set of challenges that may arise. To overcome these challenges, Finland has taken a collaborative approach which incorporates the involvement and input of many stakeholders. Thus, other countries can also implement a similar co-creation approach in order to overcome these challenges.

## REFERENCES

- Bruer, J. T. (1993). *Schools For Thought*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Finnish National Agency For Education. (N.D.). National Core Curriculum For Basic Education. [Online] Available At: <https://www.oph.fi/en/education-and-qualifications/national-core-curriculum-basic-education>.
- Gardner, H. (2011). *The Unschooled Mind : How Children Think And How Schools Should Teach*. New York: Basic Books.
- Jie-Qi Chen, Krechevsky, M., Viens, J. And Isberg, E. (1998). *Building On Children's Strengths: The Experience Of Project Spectrum*. Project Zero Frameworks For Early Childhood Education, Volume 1.
- Lähdemäki, J. (2019). Case Study: The Finnish National Curriculum 2016—A Co-Created National Education Policy. In: Cook, J. (Eds) *Sustainability, Human Well-Being, And The Future Of Education*. Palgrave Macmillan, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-78580-6\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-319-78580-6_13).
- Sandberg, A. And Ärlemalm-Hagsér, E. (2011). The Swedish National Curriculum: Play And Learning With Fundamental Values In Focus. *Australasian Journal Of Early Childhood*, 36(1), Pp.44–50. Doi:10.1177/183693911103600108.
- Skolverket (2018). Curriculum For The Compulsory School, Preschool Class And School-Age Educare Revised 2018 Compulsory School. [Online] Available At: <https://www.skolverket.se/download/18.31c292d516e7445866a218f/1576654682907/Pdf3984.Pdf>.
- Vosniadou, S. (2001). *International Academy Of Education International Bureau Of Education How Children Learn Educational Practices Series–7*. [Online] Available At: [http://www.ibe.unesco.org/Sites/Default/Files/Resources/Edu-Practices\\_07\\_Eng.Pdf](http://www.ibe.unesco.org/Sites/Default/Files/Resources/Edu-Practices_07_Eng.Pdf).

## **The Role of The Business Environment in Sustainable Economic Development**

---

Yagut Musayeva \*<sup>1</sup>

---

**Abstract:** The relevance of the topic is determined by the fact that the existing mechanisms for the formation of an effective business environment are uncertain and do not meet the principles of building a highly efficient economy. The study of business problems is based on the principles of optimization of multi-level complex economic phenomena that affect the entire organizational and managerial component of the market economy and its uncertainty. The problem is especially relevant in the specific conditions of Azerbaijan, due to the growing interest in the instability and uncertainty of the market process and the need for further research on the motivational foundations for eliminating crisis phenomena in the economy. The methodological basis of the study was made up of various modern methods: a systematic approach, dialectics, economic and statistical analysis, analogy methods, comparative and expert assessments, as well as a set of scientific abstract-logical methods, a monographic method, forecasting methods. The research methods used in this work are based on the achievements of the entire complex of economic disciplines, as well as other related fields of knowledge. The article draws the following conclusions regarding the study of the problems of sustainable economic development of the republic: At the present stage, the basis of the socio-economic well-being of Azerbaijan is the production and export of raw materials. For such countries, there are two ways to ensure the sustainability of this prosperity: a) discovery of new deposits of raw materials.

**Keywords:** sustainable development, pandemic, business environment, entrepreneurship.

---

### **INTRODUCTION**

The study of the world experience in the regulation of entrepreneurial activity made it possible to determine the basic principles, the implementation of which allows public authorities to achieve the planned indicators of the private sector in the economy:

1st principle - economic freedom: freedom to choose forms and types of entrepreneurial activity, distribution and use of personal funds, acquisition and sale of property, participation in trade unions;

Principle 2 - public service: the state should encourage socially useful types of entrepreneurial activity and fight criminal business.

principle 3 - differentiation: the influence of the state on certain types of economic activity should differ depending on the different degree of social significance of a particular type of entrepreneurial activity;

principle 4 - transparency: normative acts should have a simple and understandable form of presentation that does not allow inconsistencies and other interpretations; various state mechanisms and competitions should be held on equal terms for all proprietary enterprises;

principle 5 - awareness: the state must form, structure and organize a single information space for business structures in the free access mode, provide timely information about changes in the economic, legal and organizational conditions for doing business;

principle 6 - fairness: the system of providing state support, benefits and privileges should be transparent and objective, not dependent on the subjective preferences of officials and state bodies;

principle 7 - equal conditions for doing business: the business regulation system should be free from monopoly manifestations, exclude possible lobbying of the interests of state enterprises or large business structures, as well as manifestations of corruption in power structures;

principle 8 - adequacy: the application of sanctions and other enforcement measures must be proportionate to the harm caused;

principle 9 - consistency: in order to eliminate possible contradictions, the application of new regulatory legal acts should be carried out in accordance with the current legal norms of state regulation, as well as international legislative acts and obligations;

principle 10 - consistency: methods of state regulation of entrepreneurial activity should be consistent with other target priorities and methods of macroeconomic policy;

principle 11 - efficiency: the business regulation system should give the maximum possible effect by reducing the costs of achieving it to a relative minimum.

Fundamental studies of the nature of efficiency from the point of view of market relations reveal the well-known complexity of relations in the "costs - result" system. Under these conditions, the main approach to solving the problem of production efficiency is based on the following provisions: our needs are practically unlimited, and our resources are limited. To solve this dilemma, an approach to improving efficiency has become popular, based on the Theory of Constraints (TOC) methodology developed in the 80s of the last century, which allows the company manager to create simplified models of the complex. production or business systems and, despite the sketchiness of these models, control over all issues important to the organization

Etymologically, the term "efficiency" comes from the Latin word effectus, which means "the effectiveness of the costs invested in a certain activity in terms of the results obtained." We find the connection between the effect and the result in the scientific works of many scientists, for example, V.I. Matsibora notes that "the effect is the result", V.P. Mertens and P.P. Rusnak also believes that "the effect is the result, the result", "economic efficiency is a generalized and complete display of the final results."

Since 2007, the share of management business in our country's GDP has been less than 20%. By the end of 2017, it was 13.9%, which is below the baseline. The basis of the manufacturing industry in our country is low-tech business. There are advanced enterprises, but not all of them are equal at the same time. In 2007, Azerbaijan's economy experienced internal and external shocks, and the monetary system remained in a state of uncertainty, which could be balanced by the presence of gold and unusual trade reserves built up with high oil levels. The branch structure of the manufacturing industry is temperamental and tends to industrialization.

The high cost of oil, from one point of view, contributed to the increase in the gold and unfamiliar trade potential of the country, and then again became an indicator of the stability of our economy.

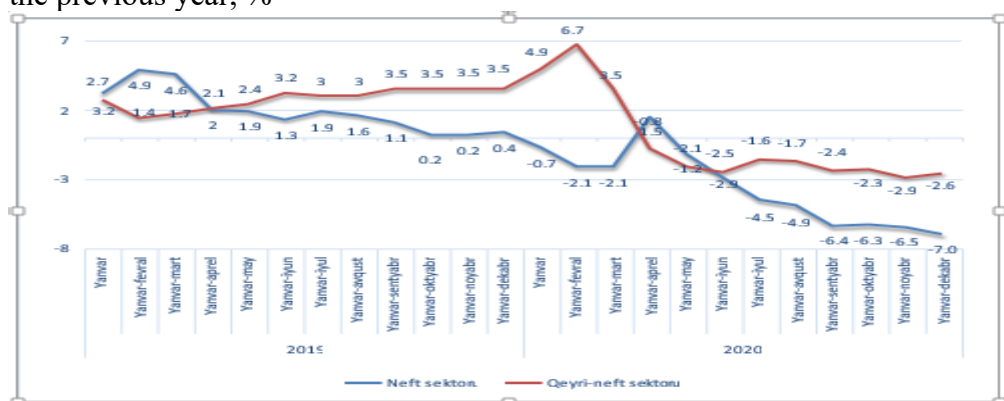
Although the country experienced monetary development in mid-2019, the unrestricted spread of the Covid pandemic around the planet is having its impact on both the global economy and the economy of the country.

The general measures implemented have limited the impact of the pandemic on the course of business initiatives and expectations of everyday comfort, preventing a rapid decline in our economy, due to which GDP in 2020 decreased by 4.3 percent compared to 2019 (Scholl B. , Wolfgang S. , Christine K., Bertolt M., Peter H., 2004: pp. 68-74).

The main reason for the decline was the full fulfillment of the obligations of the OPEC+ countries to reduce production, and despite this, the oil and gas field decreased by 7.0% in January-December 2020 compared to the same period in 2019. The share of this sector in GDP was 29.9%.

In January-December 2020, the non-oil sector of GDP decreased by only 2.6% in real terms compared to the same period last year (expanded by 3.5% in January-December 2019). During this period, the non-oil industry expanded by 12.2%, information and correspondence - by 0.6%, horticulture - by 1.9%, transport and storage - by 4.6%.

Graph 1: Real growth rates of the oil and non-oil sector compared to the corresponding period of the previous year, %



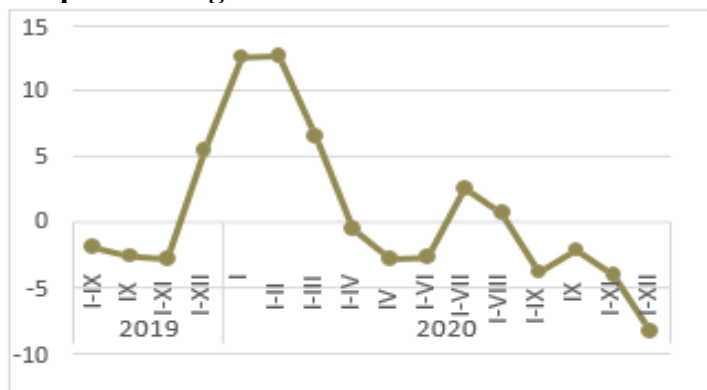
Source: <https://uploads.cbar.az/assets/c14b64062df55c0d18e9ec3de.pdf>

The pandemic has had a negative impact on the tourism industry in the country's economy, which saw a 58.9% decline in traveler comfort and catering services between January and September of this year.

Keeping real growth and spending growth assumptions low has been one of the key variables for maintaining macroeconomic stability for now.

In January-December 2020, 17,028.1 million manats were allocated for the main resources from all monetary sources for the improvement of the economy and social strata in the country.

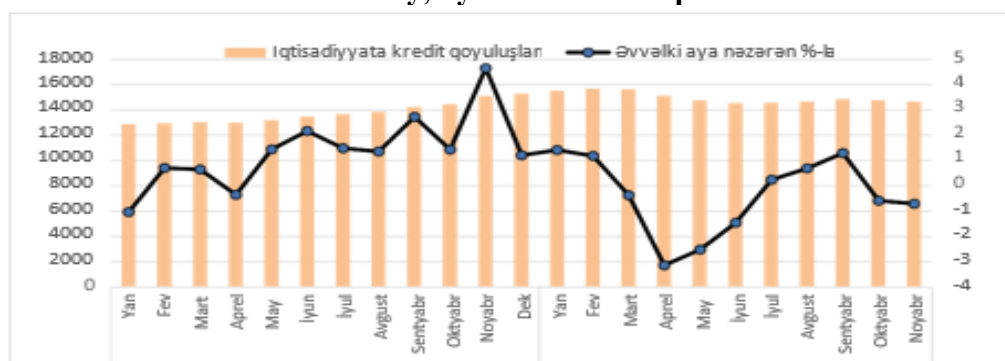
**Graph 2: Real growth rates of total investment in fixed assets, in %**



Source: <https://uploads.cbar.az/assets/c14b64062df55c0d18e9ec3de.pdf>

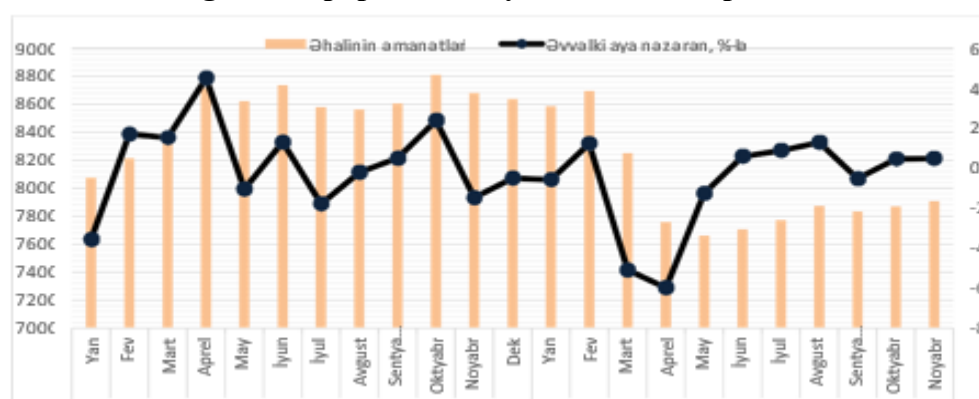
69.9% of the main capital enterprises were domestic speculations, and 30.1% were unfamiliar speculations. During the relevant period, 11148.4 million manats (65.5 percent) of all funds attracted abroad for the main resources were directed to the development of the non-oil field, and 5879.7 million manats (34.5 percent) were directed to the improvement of the oil field.

**Chart 3: Loans to the economy, by the end of the period mln. AZN**



Source: <https://uploads.cbar.az/assets/c14b64062df55c0d18e9ec3de.pdf>

**Chart 4: Savings of the population, by the end of the period, mln. AZN**



Source: <https://uploads.cbar.az/assets/c14b64062df55c0d18e9ec3de.pdf>

In January-December 2020, the absolute volume of goods and services offered to the population at the buyer's market decreased by 8.1 percent compared to the corresponding period last year to 47.9 billion manats. Compared to the same period in 2019, the retail exchange turnover decreased by 1.3 percent, and the volume of paid services provided to the population decreased by 27.9 percent (Sambamurti V., 2000: p. 285).

In January-November 2020, the normal monthly wages of representatives in the country's economy increased by 12.9 percent compared to the corresponding period of the previous year and reached 703.5 manats (Evtteyeva E.V., 2015: p. 226).

The COVID-19 pandemic is an unstoppable worldwide epidemic. As of mid-September 2021, there have been over 44 million confirmed cases of COVID-19. At least 186 countries have imposed varying degrees of restrictions on the movement of people to slow the spread of severe acute respiratory syndrome coronavirus 2 and prevent health systems from being overwhelmed; these restrictions amounted to curfews in 82 countries. While such measures have saved lives, they have come at a high socio-economic cost. According to the World Bank, this is the deepest global recession since World War II, when millions of people were left without work. Lockdowns and other extreme restrictions cannot be maintained in the long term in the hope that an effective vaccine or treatment for COVID-19 will emerge. Rather, these restrictions give countries time to reduce incidence and put in place robust but sustainable measures to prevent and control transmission.

In essence, the environment necessary for the development of entrepreneurship in the business sector, it is necessary to distinguish two groups of indicators from each other. The first group of indicators are indicators that affect the business environment in the country as a whole. This refers to fiscal and monetary policy, affecting all areas of economic activity in the country. The second group of indicators are indicators related to the uniqueness of economic activities. This group includes state assistance to the business sector, tax incentives, access to loans for production, state support for the purchase of machinery and fertilizers, and other indicators.

Providing an excellent business environment is essential to managed business improvement. This question is widely studied among all peoples, both hypothetically and fundamentally. The expansion of globalization, along with the expansion of world ties, subordinates the country's economy to the global monetary framework. Any emergency in the monetary system of the planet, especially in the monetary system, can seriously damage the financial structure of countries with a low level of criticality. As a rule, this contributes to the deregulation of existing financial approaches in the country and even worsens the business environment.

As you know, one of the main conditions for strengthening the economic potential of the business sector and the effective use of this potential is associated with improving the quality of agricultural land and carrying out land reclamation measures, irrigation infrastructure. From this point of view, it is important and necessary to improve land reclamation measures and eliminate the problem of soil erosion and salinization.

It should be noted that state support for the development of rural administrations may require different structures to create tension in the business environment. First of all, the state can give a strategic direction to this work by planning model strategies for agro-administrative activity, determined by the relevant state body. Thus, the volume of investments required to create a conditional agroservice enterprise in different regions and different scales, the potential market for the services of this enterprise, the income that it can receive, the profitability of activities, etc. such indicators are calculated on the basis of real data. After that, an appropriate information and educational campaign is carried out to attract the private sector to the agricultural services sector, business plans prepared on the basis of relevant calculations are presented to representatives of the private sector.

**Table 1: Main macro-economic indicators of micro, small and medium enterprises**

Indicators	2021			
	total	Including		
		Micro	Small	Medium
Added value created, million manats	10,941.0	4,455.2	1,617.9	4,867.9
Number of employees, thousand people	348.7	40.9	92.1	215.7
Average monthly nominal salary, manat	612.3	359.4	533.8	714.4
Investments in fixed capital, million manats	2,674.1	970.2	380.4	1,323.5
Product release, million manats	316,370.0	307,717.0	5,943.0	2,710.0

**Source:** <https://www.stat.gov.az/source/entrepreneurship/>, 01.01.2022

Table 1 shows the main macro-economic indicators and dynamics of micro, small and medium-sized enterprises in Azerbaijan, which include the added value created, number of employees, average monthly nominal salary, investments in fixed capital, product output.

**Table 2: The share of micro, small and medium enterprises in the country's economy, in percentage**

Indicators	2021			
	Totali (%)	Including		
		Micro (%)	Small (%)	Medium (%)
Added value	16.7	6.8	2.5	7.4
for non-oil and gas sector*	23.7	9.9	3.5	10.3
Number of employees	42.1	4.9	11.1	26.1
on the non-oil and gas sector	43.8	6.1	12.9	24.8
Capital investments	23.2	8.4	3.3	11.5
on the non-oil and gas sector	11.5	3.4	7.7	0.4
Share in product launch	99.7	96.9	1.9	0.9
on the non-oil and gas sector	16.7	6.8	2.5	7.4

**Source:** <https://www.stat.gov.az/source/entrepreneurship/>, 01.01.2022

Table 2 shows the level of miniature, small and medium enterprises in Azerbaijan. According to the figures provided by the Statistics Committee for 2022, let's also note that in January 2022, modern efforts and individual businessmen working in this field made 6.5 billion manats or 5 billion manats compared to the corresponding month of 2021. It increased by 4 percent. modern things were created. Production in the oil and gas field increased by 1.4 percent, and in the non-oil and gas field by 24.1 percent.

At the end of the article, as a result of studying the problems of sustainable economic development of the republic, the following conclusions were drawn:

At the present stage, the basis of the socio-economic well-being of Azerbaijan is the production and export of raw materials. For such countries, there are two ways to ensure the sustainability of this prosperity:

- a) discovery of new deposits of raw materials;
- b) development of competitive non-oil sectors of the economy.

By definition, the first path is not in itself a sustainable development path. For this reason, to ensure the sustainable economic development of Azerbaijan, it is necessary to develop other non-

productive sectors of the economy. For this, the Azerbaijani state must implement a set of measures.

First of all, it is necessary to determine the segments of goods and services that can compete with the leading producers of Azerbaijan. Historically, various approaches to the definition of such segments have been proposed, but M. Porter's theory of competitive advantages seems to be the most systematic.

When identifying potentially competitive products, according to Porter's theory, the cluster approach is most effective for the development of these areas. To implement it, it is necessary to create strategic public-private cooperation.

An important condition for maintaining economic stability in the country is public-private partnership for the development of clusters. Public-private cooperation in the development of clusters is not limited to the stage of their formation. Azerbaijan will have to eliminate many of the problems that exist in society at all stages of the implementation of this important strategy. In particular, international organizations emphasize the existence of important problems in the field of free enterprise.

Without solving these and other important problems in particular and without a comprehensive improvement of the business environment in the country, any measures to ensure sustainable economic freedom are doomed to failure.

It is known that tourism is one of the priority areas that the Azerbaijani government focuses on for the development of the non-oil sector. Among other problems, the main reason for the low level of tourism in Azerbaijan, experts call monopoly and, as a result, high prices for air travel on international routes, hotels and other goods and services in related areas.

The main goal of the concept of sustainable economic development is to improve the welfare of the population. It is known that the main benefit for a person is his health. Therefore, concern for people's health should be the main direction of the social policy of the state, following the paradigm of sustainable development. This is especially important for Azerbaijan, as it ranks unjustifiably low in the region in terms of life expectancy. Secondly, Azerbaijan still has a free state system of medical care. Another important direction of state policy in this area is the control over the activities of a large number of private medical institutions operating in the country.

An important condition for socio-economic and environmental stability is the degree of perfection of the legal norms approved in these areas, and the clarity of the activities of the relevant institutions.

Thus, from the point of view of the prospects for sustainable economic development, the situation in Azerbaijan cannot be assessed unambiguously - there are very important pluses and minuses in this issue. Given that, according to leading economists and sociologists, the main resource of every nation is its people, the main advantage of Azerbaijan can be considered a prosperous demographic situation and human capital, since it is able to ensure the sustainable development of the country using oil revenues and a rich and diverse natural and climatic potential are citizens of the country.

## REFERENCES

1. Implementation plan of Clause 10.2 of Order No. 1950 dated March 19, 2020 "On a number of measures to reduce the negative impact of the coronavirus pandemic (COVID-19) and the resulting sharp fluctuations in world energy and reserves" markets economy of the Republic of Azerbaijan, macroeconomic stability , about employment and entrepreneurship" // Cabinet of Ministers of the Republic of Azerbaijan. Baku, April 4, 2020 URL: <https://nk.gov.az/ru/document/4367/>
2. Aydogush O. Economic crisis and pandemic // Journal of Economy and Society. 2020.114 p
3. State Statistics Committee of the Republic of Azerbaijan // Tourism in Azerbaijan: statistical collection. 2020, Baku, 96 p.
4. State Agency for Citizen Service and Social Innovation under the President of the Republic of Azerbaijan <https://www.digital.gov.az/digitalazerbaijan/az/page/digital-government>
5. [https://www.stat.gov.az/menu/2/quality/az/lecture/trd\\_07.xls](https://www.stat.gov.az/menu/2/quality/az/lecture/trd_07.xls),
6. <https://www.stat.gov.az/source/trade/>
7. [http://edf.az/uploads/documents/Rasim-H%C9%99s%C9%99nov\\_Postpandemiya-d%C3%B6vr%C3%BCnd%C9%99-makroiqtisadi-sabitliyin-qorunmas%C4%B1-yollar%C4%B1.pdf](http://edf.az/uploads/documents/Rasim-H%C9%99s%C9%99nov_Postpandemiya-d%C3%B6vr%C3%BCnd%C9%99-makroiqtisadi-sabitliyin-qorunmas%C4%B1-yollar%C4%B1.pdf)
8. <https://stm.az/storage/common/1620818416.a364e-pandemiya-2.pdf>
9. Omarov A.M. Management. Management - the oldest art, the latest science: a textbook. - M. : CJSC "Publishing House" Economics "", 2019. - 638 p.
10. Petukhov R.M. Evaluation of industrial production efficiency: (Methods and indicators). - M. : Economics, 2020. - 95 p.

**Evaluation of Financial Statistics Analysis Report  
Execution in terms of Accountability and Fiscal  
Transparency Principles in Public /**

**Mali İstatistik Analiz Raporu Uygulamalarının Kamu  
Mali Yönetiminde Hesap Verebilirlik ve Mali Şeffaflık  
İlkeleri Açısından Değerlendirilmesi**

---

Halil İbrahim Demir\*

---

**Abstract:** The understanding of democratic management, which is accepted in today's societies, is based on informing the citizens in a timely and complete manner about the decisions and practices taken by the public decision makers on behalf of the society in accordance with an elector/representative relationship. Because state administration basically takes place in a elector/representative interaction. In democratic governments, constitutionalism is based on the delegation of citizens to their elected representatives to act and make decisions on behalf of the people. Supervising whether the elected officials use the powers that given to them in accordance with the law and for the benefit of the society depends on transparency in the administration and the accountability of the managers. Accountability, which is an abstract and multifaceted concept, means that those who administrations can advocated the righteousness and necessity of their actions. The prerequisite for being accountable is the actions taken are clearly, certainly, reasonable and timely informed the hold responsible authorities. This phenomenon is called transparency. Patency in public financial management is defined as fiscal transparency in the literature. The fact that the resources used by the governments are redemption by the citizens makes the concepts of financial transparency and accountability are important. In addition, when the public sectors are increases in the proportions in economics, causes the all stakeholders are affected by all other public economic activities in the economies. Also, the concepts of accountability and financial transparencies are not significance only in terms of democratic management, but also in terms of the well-functioning of economic activities in the community.

**Keywords:** Accountability, Fiscal transparency, Budget, Public Finance.

---

**Özet:** Günümüz toplumlarında kabul gören demokratik yönetim anlayışı kamu karar vericilerinin bir asıl/vekil ilişkisine uygun olarak toplum adına aldıkları karar ve uygulamalar hakkında vatandaşları zamanında ve eksiksiz bilgilendirmeyi öngörmektedir. Çünkü devlet yönetimi temelde bir asıl/vekil etkileşimi içerisinde gerçekleşmektedir. Demokratik yönetimlerde meşruiyet, vatandaşların kendilerini temsilen seçtikleri vekillerini kamu adına hareket etme ve karar alma yetkisini devretmelerine dayanmaktadır. Seçilenlerin kendilerine devir edilen yetkileri kanunlara ve toplum menfaatine uygun kullanıp kullanmadıklarının kontrol edilebilmesi yönetimde şeffaflık ve yöneticilerin hesap verebilir olmasına bağlıdır. Soyut ve çok yönlü bir kavram olan hesap verebilirlik, uygulamalarda bulunanların gerçekleştirdikleri eylemlerin doğruluğunu ve gerekliliğini savunabilir olmalarını ifade etmektedir. Dolayısıyla hesap verebilir olmanın ön şartı gerçekleştirilen eylemlerin, açık, net, anlaşılır ve zamanında hesap sorucu mercilerin bilgilendirilmesi yani eylemlerin şeffaf olmasıdır. Kamu mali yönetiminde şeffaflık durumu literatürde mali saydamlık olarak tanımlanmaktadır. Kamunun kullandığı kaynakların vatandaşlarca karşılanıyor olması mali saydamlık ve hesap verebilirlik kavramlarını önemli kılmaktadır. Ayrıca ekonomiler içerisinde kamu kesiminin aldığı payın artması, kamu ekonomik faaliyetlerinin ekonomilerde bütün diğer paydaşların etkilenmesine de neden olmaktadır. Kısacası hesap verebilirlik ve mali saydamlık kavramları sadece demokratik yönetim anlayışı açısından değil aynı zamanda ilgili toplulukta ekonomik faaliyetlerin sağlıklı işlemesi açısından da hayati öneme sahiptir. Bu çalışmada, ilgili literatür taraması yapıldıktan sonra hesap verebilirlik ve mali saydamlık kavramları kısaca açıklanacak ve ardından Türkiye’de kamu mali yönetiminin bu kavramlar çerçevesinde gelişimi özetlenerek 2018 yılından bugüne uygulanan “Genel Yönetim Sektörü Mali İstatistik Analiz Raporları” ‘nın 5 yıllık uygulaması değerlendirilecektir. Türkiye’de bütçe uygulama kuralları uluslararası standartlara uygun olmakla birlikte uygulamada sorunlar yaşandığı görülmektedir.

**Keywords:** Hesap verebilirlik, Mali saydamlık, Bütçe, Kamu Maliyesi

---

## Giriş

Demokrasilerde Kamusal mal ve hizmetlerin üretimine ilişkin karar ve uygulamalar, bir asıl-vekil(principal-agent) etkileşimi çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Asıl-vekil ilişkisinde öncelikle vatandaşlar, yetkinin asıl sahibi olarak, vekil konumunda olan temsilcilerine yetkilerini devreder, ardından temsilciler, yetkilerini kamu adına mal ve hizmet üretecek olanlara aktarır ki bunun sonucunda, siyasal sistemler, vatandaşlar, yasa koyucular ve idari organlar gibi birçok aktörün yer aldığı karmaşık bir asıl-vekil ilişkileri ağını ortaya çıkarır. Böylece ortaya çıkan asıl-vekil ilişkilerinde, kötü seçim, ahlaki tehlike ve vekil fırsatçılığı gibi sorunlar söz konusu olabilmekte ve seçimler her zaman genel kamu menfaatini sağlamayı garanti etmeyebilmektedir

(Koçdemir, 2022:118). Kamuda kaynakların hangi amaçlarla, nasıl ve kim tarafından kullanıldığı bilgisinin var olması olarak tanımlanan mali saydamlık kamu mali etkinlik açısından önemsenmekte ve günümüzde kamusal reformların temel ilkesi olarak kabul edilmektedir. Mali saydamlığa atfedilen bu değer kamu yönetimindeki asil / vekil(principal-agent) ilişkisinin doğası gereği ortaya çıkan asimetrik bilgi ve asimetrik bilgiye sahip olanların durumu avantaja çevirme ihtimalinden kaynaklanmaktadır. Demokratik toplumlarda mali kaynakların kullanımı vatandaşlardan politikacılara bütçe hakkının devretmesi mali literatürde Milton Friedman'ın harcama matrisi olarak bilinen kimin parasının kimin için harcandığı sorunsalını gündeme getirmektedir. Friedman'ın harcama matrisine göre 4 (dört) harcama kategorisi mevcuttur. Tasarruf çabası ve fayda maksimizasyonu için en güçlü teşvikin olduğu birinci kategori bireyin kendi parasını kendisi için harcadığı durumu ifade etmekteyken ikinci kategoride ise birey kendi parasını başkası için harcamaktadır. Dolayısıyla tüketimde tasarruf için güçlü motivasyon söz konusu olacaktır. Üçüncü kategori başkasının parasını birey kendisi için kullandığından tasarruftan çok fayda maksimizasyonu öne çıkacaktır. Kategori dörtte ise kamu ekonomisi olarak ifade edebileceğimiz başkasının parasının başkası için harcandığı durumu ifade etmektedir. Bu kategoride harcamalar ile finansman kaynağı arasındaki bağ en zayıf, dolayısıyla etkinsizlik ve israfın yüksek olması muhtemel olacaktır(Friedman, M., & Friedman, R., 1990: 136 – 137). Harcama yapma yetki ve görevine sahip olan siyasal karar alma mercilerinin kendi kaynaklarını yönetirken gösterdikleri özeni göstermemelerine, kamu menfaati yerine kendi çıkarlarını gözetmelerine ve/veya kamu kaynaklarının etkin kullanılmamalarına neden olabilmektedir. Kamu kaynaklarının kullanımında mali saydamlığın olmaması, siyasal süreçte şeffaflık yerine gizlilik ve örtbasın geçerli olması, seçmenlerin bilgi edinme maliyetlerinin yüksek olması, bilinçli devlet politikalarıyla politikadan uzaklaştırılmaları(depoltizasyon) ve ekonomide uygulanan politikalar hakkında yeterince bilgilendirilmemeleri veya kamusal hizmetlerle ilgili olarak karışık bilgiler sunulması yoluyla aşırı bilgi yüklenmesi (overload information) neticesinde siyasal karar ve uygulamalardan bilinçli olarak uzaklaştırılmaları gibi nedenler de kamu ekonomik faaliyetlerinde bilgi eksikliği/ asimetrik bilgidan kaynaklanan başarısızlıklara yol açmaktadır. Ayrıca kamu ekonomik yönetimlerinde karar vericiler “kollamacı siyaset” (clientelistic politics) güderek rant yaratma (rent creation) ve rant dağıtma (rent allocation) yöntemleri ile kendi taraftarlarına/parti üyelerine yönelik patronaj ilişkileri de oluşturabilmektedirler (Aktan, C.C. 2011: 42 - 43). Bu gibi istenmeyen durumlarla mücadele etmenin ve kamu mali yönetiminde daha etkin sonuçların elde edilmesinin sağlanması ancak mali saydamlık ve hesap verebilirliğin sağlanması ile mümkün görünmektedir. Nitekim ampirik çalışmalar mali saydamlığın daha öngörülebilir ve istikrarlı bir kamu mali sisteminin oluşturulmasında ve mali

performansın artırılmasında etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Avcı M., 2016: 515 – 516; Avcı M., 2020: 349 - 350). Kamu kaynaklarında etkinliğin sağlanması, kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılması ve kaynak kullanımında mali disiplinin sağlanması gibi temel bütçe hedeflerinin sağlanması için önemli bir araç olan mali saydamlık; performans esaslı bütçeleme sistemi için zorunluluk olan hesap verebilirliğin sağlanması açısından da önemlidir. Hesap verebilirlik gerçekleşmesi için güvenilir ve yeterli bilgi akışı ile kaynak kullanımında verimliliğin sağlanması ise ancak şeffaflık ilkesinin kurumsal hale getirilmesi ile mümkündür (Aksoy, M., 2022: 184).

## **2. Mali Saydamlık ve Hesap Verebilirlik**

Kamu mali yönetimince gerçekleştirilen işlemlerin hukuka ve mevzuata uygun olmasını sağlamak amacıyla kamuya açık olarak yürütülmesi açısından mali saydamlık ve hesap verebilirlik, kamu mali yönetimi sisteminin temel taşları arasında yer alan çok önemli iki kurumdur.

### **2.1. Mali Saydamlık**

TDK’ da Saydam olma durumu, şeffaflık olarak tanımlanan saydamlık İngilizce ’de (transparency), “trans” ve “parent” sözcüklerinden türetilmiştir. İngilizce “trans” kelimesi “ötesinde”, “parent” kelimesi ise “görünür” anlamına gelmektedir. Dolayısıyla kelime anlamıyla saydamlık, “görünenin ötesi ya da arkası” anlamına gelmektedir ve saydamlıkla ilgili olarak geliştirilen tanımlar, bilgi ve bilgiye erişimle ilişkilidir. Bazı yazarlar, şeffaflığın açıklıktan daha geniş bir kavram olduğunu, çünkü şeffaflığın sadece bilginin erişilebilirliğini değil, aynı zamanda basitliğini ve anlaşılabilirliğini de içerdiğini iddia etmektedirler. Diğerleri, açıklığın daha geniş olduğunu ve şeffaflık ile katılımı içerdiğini öne sürmektedirler. Şeffaflık kesinlikle bilginin mevcudiyeti ile ilgili olduğundan, iki kavramın denklemi mantıksız değildir. Ancak, bilgiye erişimin genellikle bilginin kalitesi ile ilgili olmaması ve basitlik ile anlaşılabilirliği kapsamamasından dolayı saydamlık ve bilgiye erişim kavramlarının ayırt edilmesi gerekmektedir (Buijze, A. W. G. J., 2013: 28 - 29). Literatürde saydamlık kavramının yerine şeffaflık ve açıklık gibi kavramlar da sıklıkla kullanılmaktadır. Şeffaflık, saydamlık ile aynı anlama gelmektedir fakat açıklık kavramı saydamlıktan daha geniş bir anlamda, saydamlıkla birlikte katılımcılık kavramını da içerecek şekilde kullanılmaktadır (Avcı, M., 2020: 351). Bir şeffaflık tanımının yapılabilmesi için Mock, literatürün şeffaflığı nasıl ele aldığına dair bir takım unsurlar tanımlamaktadır. Bu unsurların birincisi, hükümet ve örgütsel eylem bağlamında ortaya çıkmaktadır. İkincisi, bilginin kullanılabilirliğini içermektedir. Üçüncüsü, bilginin hedef kitlesi veya alıcıları tanımlanma eğilimindedir. Hedef, 'kamu' kadar geniş olabileceği gibi

daha sınırlı bir grupta olabilir fakat şeffaflık temel doğruluk ve netlik gerektirmektedir. Mock' a göre saydamlık; bir yasanın, düzenlemenin, eylemin, sürecin veya koşulun varlığının, içeriğinin veya anlamının, bu yasa, düzenleme, eylem, süreç veya koşulla ilgilenme nedeni olan bir tarafça tespit edilebileceği veya anlaşılabilirliği derecesinin bir ölçüsüdür. Kısacası şeffaflık, resmi faaliyetle ilgili bilgilerin ilgililere sunulma derecesinin bir ölçüsüdür(Mock, W.B.T., 1999: 1079 – 1082). Şeffaflık, insanların kendilerine etki eden olay ve olguları kolayca tespit edip anlayabilmeleri ve kendi eylemlerinin de o olay ve olgular üzerine nasıl bir etki yapacağını tahmin edebilmeleri durumudur. Dolayısıyla şeffaf bir hükümet, insanlara uygulayacakları politikaların durumunu tespit etmek ve anlamak ve kendi eylem ve tercihlerinin de o politikaları nasıl etkileyeceğini tahmin etmek için ihtiyaç duydukları bilgileri sağlayan ve bu politika ve tercihleri gereksiz yere karmaşıklaştırmayan bir hükümettir(Buijze, A. W. G. J., 2013: 31). Bu sayede hükümet operasyonlarıyla ilgili şeffaflık, üç önemli işlev görecektir. İlk olarak şeffaflık, kamu da icraatçı bölümler arası işbirliğinin gerçekleşebileceğini ve hükümet operasyonlarından güçlü ve işbirliğine dayalı sonuçların elde edilebileceğini gösterir. İkinci olarak, şeffaflık halkın yanlış tercih ve seçime yönlendirilme ve çarpıtılma korkularını azaltarak hükümet ile halk arasındaki olası çatışmaları engeller/azaltır. Son olarak, şeffaflık, esasen doğru/kamuya faydalı politika uygulayan sağlam hükümetleri, hükümet operasyonlarını perdeleyen, kamuoyu tepkisini çekmemek için şeffaflıktan kaçınan hükümetlerden ayırmaya hizmet etmektedir(Mock, W.B.T., 1999: 1092). Fakat bu işlevlerin gerçekleşebilmesi için saydamlık/şeffaflık dört temel özelliğe sahip olmalıdır. Öncelikle kamu politika ve tercihlerine ilişkin bilgi açık, erilebilir ve net olmalıdır. İkinci olarak kamuoyuna sunulan bilgi toplum tarafından rahatlıkla anlaşılabilir bir dile sahip olmalıdır. Üçüncü olarak daha kaliteli bir bilgi sunumu için bilginin bağımsız olarak onaylanabilir ve doğrulanabilir olması gerekmektedir. Son olarak da işlemler ve işlemlere ait bilgilerin meşruiyete dayanması daha anlaşılır ve şeffaf olmasını sağlayacaktır(Alt ve Lassen, 2006: 1407). Ayrıca şeffaflık ikisi dikey ve ikisi yatay olmak üzere dört farklı yönden değerlendirilmektedir. Birincisi, dikey bir ilişkinin söz konusu olduğunda, yönetilen tarafın yöneticilere karşı şeffaf olduğu hiyerarşik olarak üstün kurumlara karşı şeffaflığı ifade eden yukarı doğru şeffaflıktır. İkincisi, yöneticilerin yönetilenler için, daha çok hükümetin halka karşı şeffaf olmasını gerektiren aşağı doğru şeffaflıktır. Şeffaflığın üçüncü yönü, içeridekilerin dışarıdakilere karşı şeffaf olduğu içe doğrudur: böylece bir organizasyonun dışındakiler onu inceleyebilir ve nasıl çalıştığını anlayabilir. Dışarıda şeffaflık olduğunda ise organizasyonun içindekiler dışarıya bakabilir. Şeffaflığın yönünden daha da önemlisi sahip olduğu üç temel dikotomidir. Bunlardan birincisi olay şeffaflığı ve süreç şeffaflığı, ikincisi gerçek zamanlı şeffaflık ve geçmişe yönelik şeffaflık ve üçüncüsü nominal şeffaflık ile etkin şeffaflıktır. Olay şeffaflığı, hükümet kararlarının dayandığı girdiler, çıktılar ve sonuçlar hakkındaki

bilgiler ile hükümetler tarafından yürütülen analizlerin sonuçları ve aldığı fiili kararlarla ilgilidir. Süreç şeffaflığı, hükümetin bilgiyi işleme ve karar alma şekline ilişkin bilgilerle ilgilidir. Geriye dönük şeffaflık ile gerçek zamanlı şeffaflık arasındaki fark oldukça açık olmakla birlikte geçmişe yönelik şeffaflık, hükümetin kararları ve karar alma süreci bittiğinde bunları nasıl almaya geldiği hakkında iletişim kurmasını gerektirir. Bu tür bir şeffaflık, yargı denetimine izin vermek gibi bazı amaçlar için yararlı olsa da, vatandaşların karar alma süreçlerine katılımını sağlamak gibi diğer konular için yetersizdir. Vatandaşların karar alma süreçlerine katılımını sağlamayı başarmak için gerçek zamanlı şeffaflığa ihtiyaç vardır: İnsanların bir kararın alınmak üzere olduğunun ve onu etkileyebilecek eylemde bulunabilmesi için kararın aşamaları ve nasıl hayata geçirileceği konularında farkındalığa sahip olmaları gerekir. Nominal şeffaflık ile etkin şeffaflık arasındaki ayrım, bilginin erişilebilirliği ile birlikte anlaşılabilirliğinden kaynaklanmaktadır(Buijze, A. W. G. J., 2013: 33).

Şeffaflık çeşitli alt boyutlara, dar kullanımlara sahiptir. Bunlardan ilki, saydamlığın dar bir alanı olsa da bütçe saydamlığını aşan bir çerçeveye sahip olan, kamu kaynaklarının kim tarafından, nasıl ve hangi amaçla kullanıldığı bilgisinin var olmasını ifade eden mali saydamlıktır. Şeffaflığın ikinci bir alt boyut ise nihai mal ve hizmet sunumunda etkinliğin yani kamu hizmetlerinin mümkün olan en az maliyetle sunulup sunulmadığının veya amaçlanan toplumsal hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının değerlendirilmesine yarayan veya bu değerlendirmeyi kolaylaştıran bilgilerin sunulmasını kapsayan performans saydamlığıdır. Bütçe şeffaflığı ise kamu kurum ve kuruluşlarının gelir ve harcamalarının bir bütün halinde görülebilmesi ve izlenebilmesidir. OECD, Bütçe şeffaflığı ve mali şeffaflığın, kamu parasının nasıl toplandığı ve kullanıldığı konusunda insanlara tamamen açık olması anlamına geldiğini vurgulayarak. Bütçe şeffaflığı ilkesinin, kamu maliyesine ilişkin kamu raporlamasının netliği, kapsamlılığı, güvenilirliği, zamanında olması ve erişilebilirliği de dahil olmak üzere dünya çapında yaygın olarak kabul edilen bir ilke olarak tanımlanmaktadır(OECD, 2017: 9). Daha geniş bir bakış açısı ile bütçe şeffaflığı; devletlerin yapısı, fonksiyonları, kamu mali politika amaçları, hesapları ve projeksiyonlarına ilişkin güvenilir, kapsamlı, zamanında, anlaşılabilir ve diğer ülkelerle karşılaştırılabilir bilgilerin halka açık ve net bir şekilde sunulmasıdır ve iyi kamu yönetimi uygulamaları ile yakından ilgilidir(Kopits ve Craig, 1998: 1). IMF Mali Şeffaflık El Kitabı'nda; raporların kullanıcılar tarafından kolay anlaşılabilirliği(netlik), raporların devletin mali operasyonlarını ve finansmanını doğru bir şekilde temsil etmesi (güvenirlik), raporların zamanında yayınlanması(zamanlılık), raporların belirli periyotlarda yayımlanması (periyodiklik), raporların kolay ulaşılabilir olması(açıklık) ve raporların kullanıcılara (yasama organları, vatandaşlar ve piyasalar) etkili kararlar almaları için ihtiyaç duydukları bilgileri

içermesi(İlgililik)’ten oluşan altı ilke belirlemiştir. IMF, belirlediği ilkelerle şeffaflık ve vatandaşların hesap sorma, idarenin hesap verebilirliğini artırma yolu ile kamu yönetimlerinde etkinliği sağlamayı hedeflemektedir(IMF, 2018: 1). Bütçe şeffaflığının tam olarak sağlanabilmesi ve bütçe hakkının yerine getirilebilmesi için bütçenin geniş kapsamlı olması, Merkezi Yönetim Bütçesi haricindeki Yerel Yönetim ve Sosyal Güvenlik Kurumu bütçeleri ile bütçe dışı fonların da izlenebilir olması gerekmektedir(Aydın, E., Şeker, M., 2022: 50).

## **2.2. Hesap Verebilirlik**

Hesap verebilirlik soyut ve çok yönlü bir kavramdır. Sinclair, hesap verebilirliği, politik, kamu, yönetsel, profesyonel ve kişisel hesap verebilirlik olmak üzere birkaç farklılıkla beş başlıkta açıklamaktadır. Politik hesap verebilirlik seçilmiş yetkililere, örneğin, bakanın parlamentoya, belediye başkanının belediye meclisine hesap verme sorumluluğudur. Kamu hesap verebilirliği halka karşı doğrudan hesap verme sorumluluğudur. Kamu hesap verebilirliğinin dayanak noktasında halkın en temel hakkı olan bilme hakkı bulunmaktadır. Kamu kaynaklarının kullanımıyla ilgili bilgilerin kamuya verilmesi kamu görevlileri için bir borçtur. Yönetsel hesap verebilirlik ise idari hesap verebilirlik ya da bürokratik hesap verebilirlik olarak da bilinmektedir ve yasal olarak belirlenen kural ve süreçlere uygun davranmayı gerektirmektedir. Profesyonel hesap verebilirlik, belli bir meslek grubunda çalışan kişinin (üyenin) davranış ve performanslarını düzenlenen kurallara uygun hareket etmesi olarak ifade edilmektedir. Kişisel hesap verebilirlik ise temel kişisel değerlere (insan onuruna saygı gibi) uygun davranmayı gerektirmektedir. Bununla birlikte teorik araştırmalarda, hesap verebilirliğin disiplinlere özgü anlamları da vardır. Örneğin muhasebe ve denetimciler hesap verebilirliği finansal veya sayısal bir mesele gibi kabul etmektedirler. Siyaset bilimciler hesap verebilirliği siyasi bir zorunluluk olarak görmekteyken hukuk bilimcileri anayasal bir düzenleme olarak görmekteyken Filozoflar ise hesap verebilirliği etik kavramının bir alt kümesi olarak ele almaktadırlar. Fakat hesap verebilirliğin nasıl güvence altına alınacağı hususunda ortak bir anlayış olarak bir hesap verebilirlik ilişkisi “kabul edilebilir bir performansın nelerden oluştuğu” ‘dur. Bu hesap verebilirlik anlamında somutlaşan değerler, maliyet etkinliği, verimlilikle birlikte yönetsel özerkliktir ve yönetsel olarak tanımlanmış hesap verebilirlik, geleneksel anlayışlardan daha üstün tutulmaktadır(Sinclair, 1995: 219-231). Modern yönetimlerde bilgi talebi arttıkça, ülkeler bilgi özgürlüğü konusunda yasal düzenlemeler yapmaya başlamıştır. Devletin sahip olduğu bilgiler, devletin hizmet sunumu, karar alması ve performansının değerlendirilmesi bakımından önemlidir. Paydaşlar, saydamlık, açıklık ve hesap verebilirlik sayesinde, kendi menfaatleri bakımından önemli olabilecek bu bilgileri elde edebilirler ve böylece paydaşlar ile seçilmiş görevliler arasında veriye dayalı iletişim kurulabilecektir.

Demokrasilerin vekilharçları olarak hükümet liderleri, topluluk bilgilerine daha iyi erişimi ve bu bilgilerin kullanımını kolaylaştırmalı ve aynı zamanda ortak iyiyi geliştirmek için yorumlama araçlarını geliştirmelidir. Özellikle iletişimdeki gelişmeler ve geniş bant İnternetle daha fazla yurttaşın bilgili ve donanımlı hale gelmesi, kamu politikalarının oluşumuna vatandaşların katılımları ve politikalar hakkındaki bilgi düzeylerinin artması demokrasileri geliştirmeye katkı edecektir. “kamuya açık bilgi kamuya aittir.” Ve “halkın işi halka açık yapılmalıdır.” İlgili, zamanında ve doğru bilgi iyi işleyen bir demokrasi için esastır(Gant, J. ve Turner Lee, N., 2011: 36). Türkçe literatürde ve Türk kamu mali yönetimi anayasası olarak kabul edilen 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununda hesap verebilirlik ve hesap verme sorumluluğu eş anlamlı olarak ve birlikte kullanılmaktadır. Hesap verebilirlik kavramının doğası gereği çift yönlü bir ilişki söz konusudur. Hesap veren bir kimsenin veya kurumun bir eylem veya olay için başka - bir kişi veya kuruma(hesap soran) karşı sorumlu olunmasını, olduğu durumlar söz konusudur. Hesap verebilirlik, bir kimsenin veya kurumun hesap veren taraf olarak bir eylem yada olay için başka bir tarafa, hesap sorana karşı sorumlu olduğu durumlarda, kişinin/kurumun yaptıklarını açıklamakla yükümlü olması ve yaptıklarını haklı gösterme, gerekçelendirme ve cevap verme zorunluluğunu ifade etmektedir(Küçükaycan, D., 2020: 23 - 24). Kamu idareleri kamuoyuna yönelik hazırladığı yıllık raporlar ile hesap verme mekanizmalarına işlerlik sağlamakta, hesap verme sorumluluğunu yerine getirmektedir. Ancak, hesap verebilirlik mekanizması için bilginin varlığı gerekli koşul olmakla birlikte yeterli koşul değildir. Ayrıca mevcut olan bilginin güvenilir, doyurucu nitelikte, anlaşılabilir ve ulaşılabilir olması da gerekmektedir. Etkin bir hesap verme mekanizması için oluşturulan raporlarda, roller ve sorumluluklar açık olmalı, kapasite ve beklentiler arasında denge olmalı, performans beklentileri açık olmalı ve akılcı gözden geçirme ve düzeltme mekanizmaları olmalıdır. Kamu tarafından oluşturulan raporlar, idarelerinin performansının ölçülmesinde önemli birer araç görevi görmektedirler. Be nedenle raporlar güvenilir olmanın yanında dönemsel sürekliliğe de sahip olmalıdırlar(Küçükaycan, D., 2019: 391 - 392).

### **3. Hesap verebilirlik ile Şeffaflık Kavramlarındaki Gelişmelerin Türkiye’ye yansımaları ve Genel Yönetim Mali İstatistik Raporları**

Devletlerin, ekonomiler içerisinde paylarının artmasıyla birlikte ekonomik rolleri ve ekonomilere olan etkileri değişmiştir. Bu değişimler sonucunda özellikle genel kamu sektörü harcamalarının Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYİH)’ya oran olarak gelişmiş ülkelerde % 40’ları, Türkiye gibi birçok gelişmekte olan ülkede ise % 30’ları aşmasıyla birlikte kamunun doğrudan harcamalarının yanında diğer müdahale alanlarının (düzenleyici işlemler, kamu bankaları ve şirketleri gibi) varlığı da dikkate alındığında kamu mali yönetimlerinin yeniden yapılanma sürecine girmesi kaçınılmaz

olmuştur. Kamu mali yönetiminde yapılan reformlarla kamuya kaynak tahsislerinin kurallara bağlanması, kamu kaynakları kullanımında denetleme mekanizmalarının oluşturularak şeffaflık ve hesap verilebilirliğin sağlanması temel hedefler olarak belirlenmiştir(Yılmaz ve Tosun, 2010:7).

### **3.1. Türk Kamu Maliyesinde Yaşanan Gelişim**

Ülkemizde kamu mali yönetimi alanında çıkarılan kanunlar kapsamında bütçenin tanımına bakacak olursak 1927 yılında yürürlüğe giren ve 2003 yılına kadar yaklaşık seksen yıl uygulamada kalan 1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanunu bütçeyi “devlet daire ve müesseselerinin yıllık gelir ve gider işlemlerini gösteren ve bunların yürütülüp uygulanmasına izin veren bir kanun” şeklinde tanımlamıştır (Muhasebe-i Umumiye Kanunu, 1927, Madde 5). Bu tanımlamaya göre bütçe, yürütme organına gelirlerin toplanması konusunda yetki, giderlerin yapılması konusunda izin veren bir kanundur. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa göre ise bütçe, “belirli bir dönemdeki gelir ve gider tahminleri ile bunların uygulanmasına ilişkin hususları gösteren ve usulüne uygun olarak yürürlüğe konulan belge” biçiminde tanımlanmıştır (KMYKK, 2003, Madde 2). 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununda amaç olarak “... kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve malî saydamlığı sağlamak ...” ifade edilmekle birlikte 5018 sayılı Kanunun üçüncü bölümünde “Kamu Kaynağının Kullanılmasının Genel Esasları” başlığı altında 7. Maddesinde mali saydamlık ve 8. maddesinde “hesap verme sorumluluğu” tanımlanmıştır. Kanunun 7. Maddesi ile “Her türlü kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında denetimin sağlanması amacıyla kamuoyu zamanında bilgilendirilmesi ve Malî saydamlığın sağlanması için gerekli düzenlemelerin yapılması ve önlemlerin alınmasından kamu idareleri sorumlu olup, bu hususlar Hazine ve Maliye Bakanlığınca izlenir” şeklindedir. Ayrıca Kanun 8. maddesinde “Her türlü kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında görevli ve yetkili olanlar, kaynakların etkili, ekonomik, verimli ve hukuka uygun olarak elde edilmesinden, kullanılmasından, muhasebeleştirilmesinden, raporlanmasından ve kötüye kullanılmaması için gerekli önlemlerin alınmasından sorumludur ve yetkili kılınmış mercilere hesap vermek zorundadır.” ifadesine yer verilmiştir(KMYKK, 2003).

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile değişen yönetim anlayışları ve bütçeleme süreçleri dikkate alınarak mali saydamlık, objektiflik, yönetim, performans ölçümü ve etkinliği gibi yeni kavramların öncülüğünde bütçe hakkı, daha sağlam bir zemine oturtulmuştur(Gölcek, A. G., 2014: 133). 5018 sayılı KMYKK ile performans dayalı yönetim anlayışı çerçevesinde mali istatistikler, uluslararası standartlara uygun olarak bütünlük, dönemsel devamlılık, yöntemsel geçerlilik,

güvenilirlik, kullanılabilirlik ve ulaşılabilirlik ilkelerine uygun olarak düzenlenmesi ve bu istatistiklerin doğruluk, güvenilirlik ve önceden tespit edilmiş standartlara uygunluk bakımından Sayıştayca denetlenmesi yoluyla mali şeffaflık ve hesap verebilirliğin artırılması amaçlanmaktadır. Ayrıca Muhasebe-i Umumiye Kanununda uygulanan jestiyon (bütçe hesaplarının yönetim dönemi esasına göre kayıtlanması esas) terk edilerek "Kamu gelir ve giderleri tahakkuk ettirildikleri mali yılın hesaplarında gösterilir. Bütçe gelirleri tahsil edildiği yıl, bütçe giderleri ise ödendiği yıl muhasebeleştirilir" düzenlenmesi ile tahakkuk esaslı muhasebe sistemine geçilmiştir. Zarardan sorumluluk noktasında da sadece usulsüzlük yapılarak devletin zarara uğratılması hali yerine "gerekli özenin gösterilmeyerek" devletin zarara uğratılmasını kapsayacak şekilde dönüştürülmesi de performans esaslı bütçelemeye katkı yapacaktır(Toprak, D., 2008: 324 - 325).

5018 sayılı KMYKK 9. Maddesi ile düzenlenen ve 2008 yılından itibaren genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinde uygulanmaya başlayan Performans esaslı bütçe sisteminin temel unsurları; stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporundan oluşmaktadır. Sistemin tamamlayıcı unsuru performans denetimidir. Performans esaslı bütçeleme ile harcamacı kamu kurumları, bütçelerini 5 (beş) yıllık stratejik planlarında belirledikleri misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedefleri ile üst politika belgelerinde belirlenen hedef ve önceliklere uyumlu olarak hazırlamakla yükümlü tutulmuşlardır. Kamu kurumları performans programlarının uygulama sonuçlarını her yıl faaliyet raporları ile kamuoyuna duyurmakla yükümlü kılınmışlardır. Böylece, performans esaslı bütçeleme sistemiyle kamu kaynakları kullanımında etkinliğin sağlanmasının yanında kamu mali yönetiminde saydamlık ve hesap verebilirlik ilkelerini gözetilerek kamu idarelerinde yönetsel sorumluluğu öne çıkaran ve kaynak kullanımında sonuç ve çıktılara önem veren bir bütçeleme ve raporlama mekanizması oluşturulması hedeflenmiştir(Küçükaycan, D., 2020: 29).

5018 KMYKK ile çok yıllık bütçeleme sistemi uygulanmaya geçirilmiştir. Çok yıllık bütçeleme sistemi öncelikle makroekonomik yapıya uygun olarak ayrılmış kaynakların yukarıdan aşağıya doğru tahmin edilmesini gerektirmektedir. Ardından, uygulanılması planlanan faaliyet ve projelerin maliyetleri aşağıdan yukarıya doğru tahmin edilmektedir. Son olarak ise, toplam kaynaklar ile söz konusu maliyetler karşılaştırılarak karar alınmakta ve projeler hayata geçirilmektedir. Çok yıllık bütçeleme sisteminde bütçenin yıllık uygulanma ilkesi devam etmekle birlikte bütçenin devlete orta ve uzun vadeli hedef ve politikalar belirleme ve uygulama imkânı vermesi orta ve uzun vadede bütçe sonuçları itibariyle yüksek kamu yararı ve mali disiplinin sağlanmasında faydalı olmaktadır. Çünkü çok yıllık bütçe sistemi ile hükümetlerin belirlediği politika ve hedefler ile kamusal mal ve hizmet sunmak için kendilerine kaynak ayrılan harcamacı kuruluşlarının harcama öncelikleri arasındaki

daha güçlü bir bağ kurulmakta ve böylece kamu harcamalarında devamlılık, dinamiklik ve kaynak tahsisinde etkinlik sağlanabilmektedir. Sonuçta, harcama öncelikleri ile bütçeleme arasında sıkı bir bağ kurulması ile plan- bütçe ilişkisinde rasyonaliyenin sağlanması ve bütçenin öngörülebilirliğinin artırılması sağlanabilmektedir. Ayrıca, bütçe dışında kalan ve bütçeye etki eden faaliyetlerin sonuçlarının bütçe ile ilişkilendirilmesi de ekonomide karar vericilerin hükümetin orta vadeli yaklaşımlarına ve geleceğe yönelik kararlarına daha güvenli yaklaşabilmelerine katkı yapmaktadır(Akbal, A., 2022: 141 - 143).

5018 sayılı KMYKK ile birlikte kamuda kaynakların stratejik hedefler doğrultusunda tahsis ilkesinin ön plana çıkaran yeni kamu mali yönetimi anlayışı, kamudaki karar alma süreçlerinin işleyiş ve niteliği ile birlikte ihtiyaç duyulan bilgi ve verileri değiştirerek kamuya ilişkin mali ve mali olmayan bilgilerin birleştirilerek bütün halinde yorumlanması ihtiyacına neden olmuştur. Günümüzde, kamu mali yönetimi ve kontrol sistemlerinin etkin işleyişi, yönetimde başarıya ulaşılması ve verimliliğin sağlanması için iyi işleyen bir mali yönetim sisteminin varlığı zorunlu hale gelmiştir. Başka bir ifade ile kamu bütçelerinin hazırlanması, uygulanması, muhasebeleştirilmesi, raporlanması ve mali kontrolü için belirlenmiş ilkeler çerçevesinde işleyen idari bir kapasite ve mali sistemin varlığı gerekmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, özellikle son çeyrek yüzyılda, dünyada ve ülkemizde, mali yönetim süreçlerinde farklı otomasyon sistemlerinin geliştirilerek kullanılmıştır. Söz konusu sistemler, bütçe hazırlık aşamasından başlayarak, bütçe işlemlerinin, tahakkuk, harcama, muhasebe, raporlama ve kesin hesaba kadar uzanan tüm aşamalarının izlenmesi, yönetilmesi ve denetime hazır hale getirilmesi amacı ile kullanılmakta; mali politikaların belirlenmesi ve uygulanması sırasında önemli fonksiyonları yerine getirmektedir. Fakat kamu kurumları, sundukları hizmetlerin farklılıklarına ve farklı organizasyon yapılarına uygun olarak, kendi iş süreçlerine yönelik otomasyon sistemlerini geliştirmişlerdir. Ancak bu durum, kamuda kaynak israfına yol açmanın yanında verilerde tutarsızlığa ve kontrol açısından risklere neden olmaktadır. Bu nedenle 5018 sayılı KMYKK temel prensiplerinin işlerliği için kamu kurumlarının yetki ve görev tanımları içerisinde işlettikleri bilişim sistemlerinin, birlikte çalışabilirlik prensipleri doğrultusunda birbirleri ile entegre edilmesi gereği 2017 yılında “Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Bilişim Sistemi Politika Belgesi Ve Eylem Planı (2017-2020)” ile karşılanmaya çalışılmıştır. BKMYBS ile sistemler arası entegrasyon, mali veya mali olmayan(çalışan sayısı, performans ve program bilgileri ...) verilerin sisteme ilk girişinden güvenli bir şekilde saklanması, farklı fonksiyonlara ilişkin modüller arasında paylaşılması ve iç kontrol bileşenleri sayesinde mali denetim sürecinin desteklenmesi gibi fonksiyonlarla hükümet programları, kalkınma planları ve stratejik planlar ile belirlenen politika ve hedefler doğrultusunda kamu

kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasının sağlanması hedeflenmiştir(Hazine ve Maliye Bakanlığı, 2017). Kamu hizmetlerinde dijitalleşme, gelişen bilgi iletişim teknolojilerinden faydalanma açısından önemli bir uygulama olan Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Bilişim Sistemi (BKMYBS), kamu hizmetlerinin hızlı, sağlıklı ve kesintisiz bir şekilde devam ettirebilmesini olanak sağlayan bir alt yapı olmasının yanında bilgiye erişim açısından da mali şeffaflığa katkı sunmaktadır.

5018 sayılı KMYKK ile performans esaslı bütçeleme, bütçenin analitik sınıflandırması, tahakkuk esaslı muhasebe sistemi, iç kontrol ve denetim, stratejik plan, faaliyet raporu, performans programı, mali istatistikler ve kesin hesap kanunu düzenlemeleri mali şeffaflığın sağlanması, güçlendirilmesi ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşturulmasında önemli olmakla birlikte bütçelerin hazırlık, görüşme ve onay, uygulama ve denetim süreçlerinin kamuoyuna açık, ulaşılabilir, doğru ve ekonomik - mali analiz yapılmasına olanak verecek düzeyde olması önemlidir. Bütçelerin sayılan özelliklerinin uygulamadaki durumlarını anlamak açısından IMF, OECD ve IBP gibi uluslararası kuruluşların yayınladıkları veriler aydınlatıcıdır. Uluslararası Bütçe Ortaklığı (International Budget Partnership-IBP) kurumu, 2006 yılında yayımlamaya başladığı ve her 2 (iki) yılda bir yayımlamaya devam ettiği açık bütçe endeksi(open budget index) 2021 yılı itibarıyla 120 ülkeyi kapsar hale gelmiştir. Uluslararası karşılaştırmalar yapmak açısından faydalı olan indeks ülke bütçelerinin daha şeffaf olmasına katkı sunmak amacıyla oluşturulmaktadır. Endeks, bütçe süreçlerine ilişkin bilginin ulaşılabilirliği ile ilgili oluşturulmakta ve 0' la 100 arası puanlamaya sahiptir. Endeks değeri; 0-20 arasında kıt ya da hiçbir bilginin olmadığını, 21- 40 arası minimal bilginin olduğunu, 41-60 arası sınırlı bilginin olduğunu, 61-80 arası önemli düzeyde bilginin varlığını ve 81-100 arası ise yoğun bilginin varlığını ifade etmektedir(Avcı, M., 2020: 367).

**Tablo.1. Türkiye Açık Bütçe Endeks (OBI) Değerleri**

Endeks Yılı	Endeks Değeri	Değişim (%)	Sıralama/ Toplam Ülke	Örneklem Ortalama
2006	42	-	36/59	47
2008	43	2,38	38/77	43
2010	57	32,56	29/91	44
2012	50	-12,28	42/98	45
2015	44	-12,00	58/101	45
2017	58	31,82	32/112	42
2019	51	-12,07	46/115	45
2021	55	7,84	45/120	45

**Kaynak:** Avcı, M., 2020: 367, IBP - Open Budget Survey 2021: 58

Tablo incelendiğinde Türkiye açık bütçe endeksi skorları tüm dönemlerde endeks değerinin sınırlı bilgi paylaşımını temsil eden 41-60 değerleri arasında yer aldığı görülmekle birlikte 2006, 2008 ve 2015 yılları haricinde Türkiye'nin skoru örneklem ortalamasının üzerindedir. 2010 ve 2017 yıllarında bir önceki dönemlere göre yüksek ve olumlu bir gelişme görülmekle birlikte takip eden dönemlerde tekrar düşüşler söz konusu olmuştur. 2010 yılındaki artış 2008 yılından itibaren uygulanmaya başlayan performans esaslı bütçelemeden, 2017 yılındaki artış ise 2017 yılında uygulanmaya başlayan Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Bilişim Sistemi Eylem Planı ile yeni devlet muhasebe sistemine geçiş, vatandaşın bütçesi uygulaması ve Genel Yönetim Sektörü Mali İstatistik Analiz Raporlarından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

### **3.2. Genel Yönetim Sektörü Mali İstatistik Analiz Raporları**

Kamu mali istatistik tabloları analizi, kamuoyuna kamu ekonomisi hakkında bilgi verme ve kamu yöneticilerine yol gösterme misyonlarıyla mali şeffaflık ve hesap verebilirlik aracı olarak 24/02/2018 tarihli Resmi Gazetede yayımlanmış ve 2018 yılı başından geçerli olmak üzere yürürlüğe girmiştir. Mali İstatistik Analiz Raporu, Devlet Mali İstatistikleri Kılavuzu 2014 (Government Finance Statistics Manual 2014 – GFSM 2014) referans kabul edilerek hazırlanmıştır. Hazırlanış amacı, kamu idarelerince gerçekleştirilen kayıtların, uluslararası kabul gören mali istatistik kriterlerine bağlı kalınarak analiz edilip kamuoyuyla paylaşılması sayesinde;

- Mali şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerine uygun olarak kamuoyunun kamu yönetimi konusunda bilgi sahibi olmasını ve bu üretilen bilgilerden vatandaşların istifade etmesine yardımcı olmak,
- Kamu karar alıcılarına kamunun mevcut mali potansiyelini ve bu potansiyelin geçmişten bugüne gelişimine ilişkin faydalı bilgiler üretmek,
- Kamu mali denetimine yönelik güvenilir veri sağlamak
- Kamu mali yönetiminde ortaya çıkması olası problemlerin önceden tespitinde ve gerekli önlemlerin alınmasında faydalı olmak
- Küresel ekonomik birimlere(yatırımcılar ve uluslararası kurumlar) kamu maliyesinin durumuna ilişkin anlamlı bilgiler sunmak

Amaçlarına ulaşılması hedeflenmektedir. Mali istatistik analiz raporlarının önemi kamu ekonomisinde karar alma süreçlerinin sağlıklı işlemesi ve belirlenecek politikalarda başarıya ulaşılması ve var olan hataların giderilmesi sadece ekonomik faaliyetlerinin geçmişi, bugünü ve geleceğe yönelik gelişim evrelerinin raporlanmasıyla değil ilgili raporların sağlıklı analizlerinin yapılabilmesi ile mümkün olacaktır. Bu amaçlara yönelik genel yönetim sektörünü kapsayacak şekilde oluşturulan bilgi ve raporların, raporlara ilişkin yılı takip eden Temmuz ayı sonuna

kadar kamuoyuyla paylaşılacağı Mali İstatistik Yönetmeliğinin 25 inci maddesinde düzenlenmiştir(Hazine ve Maliye Bakanlığı, 2017/18/19/20/21: 1 – 5).

Hazine ve Maliye Bakanlığı, yönetmelikte Temmuz Ayı sonuna kadar paylaşacağı düzenlenen Genel Yönetim Sektörü Mali İstatistik Analiz Raporlarını Temmuz ayı sonrasında(2019, 2020 ve 2021 için Ağustos Ayı, 2017 ve 2018 yılları için Eylül Ayı) yayınlamıştır. Genel Yönetim Sektörü Mali İstatistik Analiz Raporlarında, ulusal ekonomi içerisinde kamu ekonomisinin kapsamı belirtildikten sonra Genel Yönetim, Merkezi Yönetim, Mahalli İdareler ve Sosyal Güvenlik Kurumları olarak tasnif edilmektedir. Bu tasnifin dayanağı 5018 sayılı KMYKK 52. Maddesi ile “Bu Kanunda yer alan genel yönetim kapsamındaki kamu idareleri tanımına bağlı kalmaksızın; mali istatistiklerin derlenmesi amacıyla, uluslararası sınıflandırmalara uygun olarak, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası ve Türkiye İstatistik Kurumunun da görüşünü almak suretiyle, ayrıca genel yönetim sektörüadıyla bir kapsam belirlemeye ve bu kapsamdaki kamu idarelerinin mali verilerini almaya Hazine ve Maliye Bakanlığı yetkilidir.” Şeklinde düzenlenmiştir(KMYKK, 2003). Raporlarda, ihtiyaca uygunluk ve kullanılabilirlik ilkeleri çerçevesinde Faaliyet Tablosu, Gelir Tablosu, Gider Tablosu, Varlık ve Yükümlülüklerdeki İşlemler Tablosu, Varlık ve Yükümlülüklerdeki Toplam Diğer Ekonomik Akışlar Tablosu, Harcamaların Fonksiyonel Sınıflandırılması Tablosu, Mali Durum Tablosu ve Nakit Kaynak ve Kullanımları Tablosuna yer almaktadır.

Genel Yönetim Mali İstatistik Analizleri, faaliyet tablosunun analizi ile başlamaktadır. Tabloda bulunan bilgilerin analizi ile genel yönetim gelir, gider ve harcamalarının sektörel (bütçe içi kurumlar, bütçe dışı kurumlar, SGK ve mahalli idareler) yıllık dağılım grafikleri, sektörel mali olmayan varlık yatırımları ile faaliyet dengeleri(brüt-net-faiz dışı) ve net borçlanma/borç verme gereği bilgileri yer almaktadır. Raporun ve analizlerin varlığı mali şeffaflık ve hesap verebilirliğe katkı verici olmakla birlikte yıllara ilişkin değişimin nasıl olduğuna ilişkin bir çıkarım yapılarak görselleştirilmesi vatandaşların kamu ekonomik gelişimi görmesi açısından olumlu olacaktır. Ayrıca, ilgili büyüklükler sadece Türk Lirası olarak verilmektedir. Vatandaşların ilgili büyüklükleri daha net anlaması açısından önceki yıllarla ve diğer ülkelerle karşılaştırmaya fırsat verici bir büyüklükle, örneğin yıllık GSYİH içerisinde payı ile de düzenlenmesi gelişimin daha rahat takip edilebilmesine fırsat verecektir.

Genel Yönetim Mali İstatistik Analizlerinde ikinci olarak Gelir Tablosunun, üçüncü sırada Gider Tablosunun analizleri gerçekleştirilmiştir. Ardından sırasıyla, Varlık Ve Yükümlülüklerdeki İşlemler Tablosunun Mali Analizi, Varlık Ve Yükümlülüklerdeki Toplam Diğer Ekonomik Akışlar Tablosunun Mali Analizi ve Kamu Harcamalarının Fonksiyonel Sınıflandırılması Tablosunun Mali Analizi yapılmaktadır. Genel olarak

kamu gelirleri analizleri, kamu giderleri analizleri detaylı bir şekilde gerçekleştirilmekle birlikte bütçe yıllarının birbirleri ile kıyaslamaların yapılarak gelişimin ne yönde olduğu bilgisinin olmaması bu bilgiye ulaşmak isteyen vatandaşların kendilerinin raporların tamamını analize tabi tutmalarını gerektirmektedir ki normal bir vatandaş açısından yapılması güç olacağı açıktır. Bu nedenle raporların birbirleri ile bağlantısının kurulması mali şeffaflık ve hesap verebilirlik açılarından olumlu olacaktır. Ayrıca ilgili gelir ve giderlerin milli gelire oranlanması da vatandaşlar için aydınlatıcı olacaktır. Bununla birlikte raporun oluşturulması esnasında genel yönetim giderleri tablosu ile kamu harcamalarının fonksiyonel sınıflandırılması tablolarının birbirlerini takip ederek düzenlenmesi vatandaşların, kamu hizmetleri ile kamu giderleri arasındaki ilişkiyi kurmalarında faydalı olacaktır. Kamu Harcamaların Fonksiyonel Sınıflandırılması Tablosu, kamunun belirli bir hizmeti gerçekleştirmek amacıyla yaptığı harcamaları ve o hizmete yönelik politikalarının takip edilmesine, uluslararası düzeyde ülkeler arası karşılaştırma yapılmasına fırsat vermektedir. Böylece kamu hizmetlerinin bütün olarak maliyetlerini görmek, hizmetler ve maliyetleri açısından karşılaştırmalar yapmak yoluyla hizmetlerin daha verimli olmasına, harcamalarda etkinliğin sağlanmasına da hizmet etmektedir. Bu sebeplerden Genel Yönetim Mali İstatistik Analizleri Raporunda kamu harcamalarının fonksiyonel sınıflandırılması ve analizlerinin topluma sunulması oldukça önemlidir. Fakat gelişim süreci ve cari yıl içerisinde ki gerçek büyüklüğünün vatandaşlarca rahatça gözlemlenebilmesi açısından raporun geneline yapılan eleştiriler(yıllar arası ilişkinin kurulmaması ve ilgili büyüklüklerin kıyaslanama yoluyla anlaşılmasına katkı sağlayacak GSYİH içindeki pay gibi bir değişkene yer verilmemesi) bu analiz içinde geçerlidir.

Genel Yönetim Mali İstatistik Analizleri Raporu, kamu sektörünün alt sektörler itibarıyla edinmiş olduğu varlıklar ile yükümlülüklerin belirli bir andaki stok değerlerini gösteren, mali olmayan varlıklar, mali varlıklar, yükümlülükler ve öz kaynakların toplamından oluşan Mali Durum Tablosunun Mali Analizi ile kamu kesiminin faaliyetlerden sağlanan nakit akışları, mali olmayan varlıklardaki işlemlerden kaynaklanan nakit akışları ile mali varlık ve yükümlülüklerdeki işlemlerden kaynaklanan nakit akışlarının bir araya getirilmesi sonucu oluşturulan Nakit Kaynak Ve Kullanımları Tablosunun Mali Analizi yapılarak sonlanmaktadır. Nakit kaynak ve kullanımları tablosu, nakit ve benzeri varlıkların giriş ve çıkışlarını takip ederek likiditede meydana gelen değişimleri göstermektedir. Her iki analizin varlığı kamuda mali şeffaflık ve hesap verebilirliğe olumlu katkılar sunmaktadır. Fakat geçmiş yıllardan bağımsız analiz edilmeleri eksikliklerini oluşturmaktadır.

#### 4. Sonuç

Sanayi devrimi ile birlikte başlayan ekonomik ve sosyal dönüşüm 21. YY ‘da hızlanarak devam etmiştir. 21. YY başından itibaren devletlerin ekonomiler içerisinde paylarının artması kamu ekonomik faaliyetlerinin ekonomilere olan etkilerinin artmasına neden olarak devletlerin üstlendiği görevlerin tartışılmasına, piyasalara doğrudan müdahale etme yerine, düzenleyici ve denetleyici olma rolüne bürünerek piyasaların işleyişini özel sektöre bırakmaları yönünde anlayışın yaygınlaşmasına, hakim anlayış olarak kabulüne neden olmuştur. Diğer yandan gelişen bilgi ve iletişim teknolojilerinin de etkisi ile uluslararası ve ulus içi etkileşimler toplumsal hayatta sosyal ve ekonomik dönüşümleri ivmelendirmiş ve böylece kamu yönetiminde yeni yaklaşımların kabulüne zemin hazırlanmıştır. Özellikle 1980 ’li yıllardan itibaren artan küreselleşme ve piyasalarda liberalleşme ile birlikte devletlerin uluslararası ekonomik entegrasyonuna yönelik politikaları öne çıkarıp uygulamaya almalarına neden olarak uluslararası sermayenin ülkeye girişini önleyecek yüksek oranlı sermaye vergilerinin yerini sermayeye yönelik daha düşük oranlı vergiler almıştır. Vergiler, kamu hizmetlerinin temel finansmanını oluşturmaktadır. Bu yönüyle vatandaşlardan toplanan vergilerin nereye ve nasıl harcadığının hesabının verilmesi kamu mali yönetimi için her dönem önemli olmakla birlikte günümüzde demokratik yönetim anlayışında gelişmelerden dolayı daha da önemli bir hale gelmiştir. Hükümetlerin yönetimde süreklilik kazana bilmesi için kamu mali yönetiminde etkinliği sağlaması ve kaynak kullanımında israf ve yanlış politika uygulamalarının olmadığına halkı ikna etmesi zorunluluk olmakla birlikte mali şeffaflık ve hem de hesap verebilirlik açısından da gerekliliktir. Bu yönüyle, bütçeler, kamu politikaları karar vericileri olan seçilmişlere belirli bir dönem için yönetme erkininin, kaynak tahsis ve kaynak kullanım yetkisinin vatandaşlar tarafından devrini içeren asil-vekil ilişkisini somutlaştıran bir mekanizma olmanın ötesinde anlam ifade etmektedir. Demokrasilerin sağlıklı işlemesi siyasal erk sahiplerince kullanılacak olan bütçe hakkı ile kaynakların toplumun ihtiyaç önceliklerine duyarlı ve mali disiplin altında etkinlik, verimlilik ve ekonomiklik kurallarına bağlı olmakla birlikte mali saydamlık ile hesap verebilirlik meselelerinin çözüme kavuşturulmasına da bağlıdır. Günümüzde kamu ekonomik anlayışı ile birlikte bütçenin işlevi ve kamu muhasebe sistemlerinden beklentilerde değişimler, devletlerin bu değişimlere uyum sağlamalarına neden olmuştur. Türkiye’de bu değişim 5018 sayılı KMYKK çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Performans esaslı yönetim anlayışı, tahakkuk esaslı muhasebe sistemi ile devlet muhasebe standartlarında gelişimin yanında kamu mali istatistik tablolarının analizi, mali şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin varlığı kamu yöneticilerinin görev ve sorumluluklarının artmasına neden olmuştur. Kamu yönetiminin sağlıklı politika geliştirilmesi, kaynak dağılımında etkinliğin sağlanması

ve karar alma mekanizmalarının güvenilir şekilde işlemesi, ancak devlet ekonomisinin geçmişini, mevcut durumunu, gelişim evrelerini gösteren ve geleceğe ilişkin tahminlerde bulunulmasına katkı sağlayan bilgilerle mümkün olacaktır. Genel Yönetim Mali İstatistik Analizleri Raporu ile kamu mali tabloları analiz edilerek sayılan özelliklerde bilgiye ulaşılma amaçlanmaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde Türk kamu mali yönetiminin gelişimi önemli ölçüde olumlu bir yol izlemektedir. Ancak yapılan uygulamaların halka duyurulması noktasında eksiklikler söz konusudur. Ayrıca oluşturulan raporların kamuda yaşanan ekonomik gelişim sürecini takibi kolaylaştırma adına birbirleri sıralı ve karşılaştırılmalı hale getirilmesi faydalı olacaktır. Bununla birlikte üretilen raporlarda kamunun toplam ekonomi içerisinde büyüklüğünün de yer alması verilen bilgilerin anlaşılabilir olmasına katkı edeceği değerlendirilmektedir. Sonuçta iyi bir yönetim, kamu kaynaklarının rasyonel tahsisi ve etkin kullanımının yanında birlikte siyasi otoritelerce gerçekleştirilen kamusal tercihler ile birlikte ortaya çıkan mali yükümlülüklerin vatandaşlara doğru, güvenilir, zamanında ve şeffaf bir şekilde iletilmesi ile mümkün olacaktır.

## KAYNAKLAR

- Akbal, A. (2022). “Çok Yıllı Bütçeleme ve Mali Disiplin Arasındaki İlişki: Türkiye Özelinde Değerlendirme”, *International Journal of Public Finance*, 7(1), 137-160. <https://doi.org/10.30927/ijpf.970957>
- Aksoy, M. (2022). “Kamu Mali Yönetiminde Mali Saydamlık ve Hesap Verebilirliğin Sağlanmasında Sayıştay Raporlarının Etkinlik Düzeyi”, *International Journal of Public Finance*, 7(1), 181-210. <https://doi.org/10.30927/ijpf.1053866>
- Aktan, C. C. (2011). Devletin Büyümesi ve Devletin Başarısızlığının Anatomisi. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 29-49.
- Alt, J. E., & Lassen, D. D. (2006). Fiscal Transparency, Political Parties, and Debt in OECD Countries. *European Economic Review*, 50(6), 1403-1439.
- Avcı, M. (2016). Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde mali saydamlık ve mali performans ilişkisi. *Uluslararası Osmaneli Sosyal Bilimler Kongresi*, 12(14), 513-520.
- Avcı, M. (2020). Türkiye’de Devlet Bütçesinin Saydamlığı: Teori, Mevzuat Ve Uygulama, Bülbül D. & Gümüş Özuyar E., Türkiye’nin Güncel Mali Yapısı ve Yönetimi: Usuller, Esaslar ve Uygulamaları, 349 – 375. Kocaeli: Umuttepe Yayın No: 337
- Aydin, E., & Şeker, M. (2022). Bütçe şeffaflığı ve Türkiye. *Maliye Çalışmaları Dergisi*, (67), 47-66.
- Buijze, A. W. G. J. (2013). The Principle of Transparency in EU Law. Utrecht University. Uitgeverij BOXPress, 's-Hertogenbosch ISBN: 978-90-8891-579-6

- Craig, M. J., & Kopits, M. G. (1998). Transparency in Government Operations. International Monetary Fund. [https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=7rQaEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=kopits+craig&ots=YJgLocJRhp&sig=TCjuVMQHnaP5pjRJ8GZybMqrcI&redir\\_esc=y#v=onepage&q=kopits%20craig&f=false](https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=7rQaEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=kopits+craig&ots=YJgLocJRhp&sig=TCjuVMQHnaP5pjRJ8GZybMqrcI&redir_esc=y#v=onepage&q=kopits%20craig&f=false) (12.08.2022)
- Friedman, M., & Friedman, R. (1990). Free to Choose: A Personal Statement The. New York: A Harvest Book Harcourt, Inc.
- Gant, J., & Turner-Lee, N. (2011). Government Transparency: Six Strategies For More Open And Participatory Government. The Aspen Institute Communications and Society Program, Washington, D.C. 20036, ISBN: 0-89843-542-011/002
- Gölcek, A. G. (2014). Bütçe kavramı ve bütçe hakkı: tarihsel bir inceleme. Vergi Raporu Dergisi, 182, 132-139.
- Hazine ve Maliye Bakanlığı. (2017), Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Bilişim Sistemi Politika Belgesi Ve Eylem Planı (2017-2020), <https://ms.hmb.gov.tr/uploads/sites/3/2019/06/BKMYBS-Politika-Belgesi-Eylem-Plani.pdf>
- Hazine ve Maliye Bakanlığı. (2017). 2017 Yılı Genel Yönetim Sektörü Mali İstatistik Analiz Raporu, <https://ms.hmb.gov.tr/uploads/sites/3/2019/09/2017-Y%C4%B1l%C4%B1-Genel-Y%C3%B6netim-Sekt%C3%B6r%C3%BC-Mali-%C4%B0statistik-Analiz-Raporu.pdf>
- Hazine ve Maliye Bakanlığı. (2018). 2018 Yılı Genel Yönetim Sektörü Mali İstatistik Analiz Raporu, <https://ms.hmb.gov.tr/uploads/sites/3/2019/09/2018-Y%C4%B1l%C4%B1-Genel-Y%C3%B6netim-Sekt%C3%B6r%C3%BC-Mali-%C4%B0statistik-Analiz-Raporu.pdf>
- Hazine ve Maliye Bakanlığı. (2019). 2019 Yılı Genel Yönetim Sektörü Mali İstatistik Analiz Raporu, <https://ms.hmb.gov.tr/uploads/sites/3/2020/08/2019-Y%C4%B1l%C4%B1-Genel-Y%C3%B6netim-Sekt%C3%B6r%C3%BC-Mali-%C4%B0statistik-Analiz-Raporu-.pdf>
- Hazine ve Maliye Bakanlığı. (2020). 2020 Yılı Genel Yönetim Sektörü Mali İstatistik Analiz Raporu, <https://ms.hmb.gov.tr/uploads/sites/3/2022/08/2020-Yili-Genel-Yonetim-Sektoru-Mali-Istatistik-Analiz-Raporu.pdf>
- Hazine ve Maliye Bakanlığı. (2021). 2021 Yılı Genel Yönetim Sektörü Mali İstatistik Analiz Raporu, <https://ms.hmb.gov.tr/uploads/sites/3/2022/08/2021-Yili-Genel-Yonetim-Sektoru-Mali-Istatistik-Analiz-Raporu.pdf>

- IBP, (2021), Open Budget Survey 2021 Global Report, <https://internationalbudget.org/wp-content/uploads/Open-budget-survey-2021.pdf>
- Mock, W. B. (1999). On the centrality of information law: A rational choice discussion of information law and transparency. *John Marshall Journal of Computer & Information Law*, 17, 1069- 1100
- Koçdemir, M. (2022). Vekâlet Sorunu Çerçevesinde Bütçe Katılımı ve Yolsuzluk İlişkisi. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 117-147.
- Küçükaycan, D. (2019). Kamu Mali Yönetiminde Hesap Verme Mekanizması Olarak Performans Esaslı Bütçe Sistemi Unsurları. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 387-411.
- Küçükaycan, D. (2020). Yönetişel Hesap Verebilirlik Aracı Olarak Türkiye’de Program Bütçe Sistemi. *ETÜ Sentez İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Sayı: 2, 21-36.
- OECD (2017). Budget transparency toolkit. Erişim adresi: [oecd.org/gov/budgeting/Budgeting-Transparency-Toolkit.pdf](https://oecd.org/gov/budgeting/Budgeting-Transparency-Toolkit.pdf) (04.08.2022).
- Resmi Gazete, (1927), 1050 Muhasebei Umumiye Kanunu, (1927, 26 Mayıs). Resmi Gazete (Sayı: 607). Erişim adresi: [https://www5.tbmm.gov.tr/tutanaklar/KANUNLAR\\_KARARLAR/kanuntbmmc005/kanuntbmmc005/kanuntbmmc00501050.pdf](https://www5.tbmm.gov.tr/tutanaklar/KANUNLAR_KARARLAR/kanuntbmmc005/kanuntbmmc005/kanuntbmmc00501050.pdf)
- Resmi Gazete, (2003), 5018 Sayılı Kamu Malî Yönetimi Ve Kontrol Kanunu, (2003, 24 Aralık). Resmi Gazete (Sayı: 25326). Erişim adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.5018.pdf>
- Sinclair, A. (1995). The chameleon of accountability: Forms and discourses. *Accounting, organizations and Society*, 20(2-3), 219-237.
- Toprak, D. (2008). 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi Ve Kontrol Kanunu’nun 24 Ocak 1980 Kararları Işığında Değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 313-333.
- Yılmaz, H. H. & Tosun, S. (2010). 5018 Sayılı Kanun Çerçevesinde Mali Saydamlık ve Parlamentonun Bütçe Sürecinde Etkinliği . *Yasama Dergisi* , (14) , 5-23 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/yasamadergisi/issue/54532/743218>
- Yılmaz, H. H., & Akdeniz, İ. (2020). Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ile Değişen Kamu Mali Yönetim Sisteminde Program Bazlı Bütçe Sistemine Yönelik Bir Yapılandırma Önerisi. *Sayıştay Dergisi*, (117), 87-114.

## **Seilmiř Tarım Ürünleri Ve Petrol Fiyatları Arasındaki Ampirik İlişki /**

## **The Empirical Relationship Between Selected Agricultural Products And Oil Prices**

---

Musa Türkoğlu<sup>1</sup>, Ayşe Durgun Kaygisiz<sup>2\*</sup>

---

**Abstract:** Fluctuations in food prices continue during and after the 2008 food crisis. This fluctuation in prices can be caused by supply and demand imbalance, population growth, economic growth, drought, global warming, etc. reasons explained. In addition to these, increases in crude oil prices, which have a large share in the production phase of agricultural products, are also among the reasons for the rise in food prices. Recently, some agricultural products have been used to obtain energy. This situation increases the demand for agricultural products, so the price of agricultural products increases. In this study, the sensitivity of sunflower, wheat, corn and soybean prices to the fluctuations in oil prices, which are the subject of biofuel production and which are needed in the production processes, were investigated. According to the results obtained, no causality was found from oil prices to agricultural products. On the other hand, a causal relationship from sunflower and soybean prices to oil has been determined.

**Keywords:** Agricultural products, oil, Toda-Yamamoto causality.

---

**Özet:** 2008 gıda krizi ve sonrasında gıda fiyatlarındaki dalgalanmalar devam etmektedir. Fiyatlardaki bu dalgalanma arz ve talep dengesizliği, nüfus artışı, ekonomik büyüme, kuraklık, küresel ısınma vb. nedenlerle açıklanmaktadır. Bunlara ek olarak tarımsal ürünlerin üretim aşamasında büyük paya sahip olan ham petrol fiyatlarındaki artışlar da gıda fiyatlarındaki yükselişin nedenleri arasında görölmektedir. Son dönemlerde enerji elde etmek amaçlı olarak da bazı tarımsal ürünler kullanılmaya başlanmıştır. Bu durum tarımsal ürünlere olan talebi artırmakta dolayısıyla tarımsal ürünlerin fiyatı da yükselmektedir. Bu çalışmada Biyoyakıt üretimine konu olan ve üretim süreçlerinde petrolden elde edilen ürünlere gereksinim duyulan ayçiçeği, buğday, mısır ve soya fiyatlarının petrol fiyatlarındaki dalgalanmalara olan duyarlılıkları araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre petrol fiyatlarından tarımsal ürünlere doğru bir nedensellik bulunamamıştır. Buna karşın ayçiçeği ve soya fiyatlarından petrole doğru nedensellik ilişkisi tespit edilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Tarım ürünleri, petrol, Toda-Yamamoto nedensellik

---

## Giriş

2000 sonrasında gıda fiyatlarında önemli bir yükseliş başlamış ve 2008 gıda krizi oluşmuştur. Günümüzde halen gıda fiyatlarındaki artış devam etmektedir. Gıda fiyatlarındaki artışın arz ve talep dengesizliklerinden oluştuğu belirtilmektedir. Talep ve arzı dengesizliklere sürükleyen nedenler ise nüfus artışı, hızlı ekonomik büyüme, kuraklık, küresel ısınma, tarımsal ürün arzının azalması, tarım ürünlerinin stok miktarının azalması, dış ticarete aşırı korumacı politikalar ve yüksek sübvansiyonlar olarak sıralanmaktadır (Gürlük ve Turan, 2008: 63).

Bunlara ek olarak tarımsal ürünlerin üretim aşamasında büyük paya sahip olan ham petrol fiyatlarındaki artışlar da gıda fiyatlarındaki yükselişi etkilemektedir. Hatta petrol fiyatlarındaki volatilitenin en çok tarımsal ürünleri etkilediği belirtilmektedir. Nitekim 2008 gıda krizi döneminde petrol fiyatlarındaki artış ile gıda ürünlerindeki artış ortak hareket etmiştir. Bu nedenle iki emtia arasındaki olası aktarım mekanizması araştırmaların odağına alınmıştır. Petrol fiyatlarındaki artışın tarımsal ürünlere aktarılması iki yolla gerçekleşmektedir (Nazlıoğlu ve Soytaş, 2012: 1098). İlki benzin, mazot, taşıma ve gübre gibi tarımsal üretim aşamasında kullanılan girdilerin fiyatlarını arttırarak maliyetleri yükseltmesi şeklinde olmaktadır. Üretim maliyetleri artan üreticiler bu artışı doğrudan gıda ürünlerini fiyatlarına yansıtmaktadırlar. İkincisi ise ham petrolün döviz üzerinden alınıp satılması nedeniyle oluşan dolaylı etkidir. Kurlardaki yükseliş özellikle petrolü ithal eden ülkelerde petrol fiyatlarına yansıyarak döviz kuru üzerinden temel gıda ürünlerinin fiyatlarına yansımaktadır.

Dünyada tarımsal üretim sadece gıda amaçlı değil enerji elde etmek amaçlıda üretilmektedir. Son dönemlerde yenilenebilir enerji kaynaklarına olan talebin artması da tarımsal ürün fiyatlarında bazı değişikliklere yol açmıştır. Bunun nedeni yenilenebilir ve kolay üretimi sağlanan biyoyakıt üretiminin giderek artmasıdır. Alternatif kaynakların en başında Biyoyakıtlar gelmektedir. Biyoyakıtlar çevreye zarar vermeyen biyokökenli ürünlerdir. Bu ürünler fotosentez kaynaklı olup, bitkilerin depoladığı biyolojik karbondan, biyoteknoloji ile üretilen yeşil ürünlerdir (horuz vd. 2015:70). Biyoyakıt üretiminde mısır, arpa, buğday, kolza, saman, sorgum, pirinç, patates, çavdar, şeker pancarı, şeker kamışı, tatlı sorgum ve tütün gibi bitkiler kullanılmaktadır. Her ülke kendi ekolojik şartlarına ve potansiyeline uygun olan bitkiden biyoyakıt elde etmektedir. Biyoyakıtta olan talep arttıkça bu tarımsal ürünlere ola talepte artmakta dolayısıyla tarımsal ürünlerin fiyatı da yükselmektedir.

Birincil mahsullerin toplam üretimi 2000 ile 2019 arasında yüzde 53 artarak 2019'da 9,4 milyar ton seviyesine ulaşmıştır. Bu hasat 2000 yılındakinden 3,2 milyar ton daha fazlasıdır. 2019'da küresel muştur. Birincil mahsul üretiminin yarısını sadece dört ayrı mahsul oluşturmuştur. Bunlar şeker kamışı (1,9 milyar ton ile toplamın yüzde 21'i), mısır (yüzde 12, 1,1 milyar tonla), pirinç (yüzde 8, 0,8 milyar tonla) ve buğday (yüzde 8, 0,8 milyar tonla) dır (FAO statistik, 2021:10).

Bu çalışmanın amacı seçilmiş tarım ürünleri ile ham petrol fiyatları arasındaki etkileşimi araştırmaktır. Bu amaçla biyoyakıt üretiminde de kullanılan en temel tarımsal ürünler seçilerek ham petrol fiyatları ile aralarındaki ilişki 2000 yılı sonrası zaman serileri kullanılarak modellenmiştir. Farklı ülke ya da ülke grupları alınarak ve farklı tarım ürünleri kullanılarak benzer çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmanın diğerlerinden farkı seçilen tarım ürünlerinin, zaman boyutunun ve metodun farklı olması ile kapsamının küresel boyutta olmasıdır.

## 1. Literatür Araştırması

Enerji ve gıda küresel boyutta insan yaşamı için çok önemli bir yere sahip olduğu için bu konuda sıklıkla araştırmalar yapılmaktadır. Bu alanda yapılan çalışmalar en genel şekliyle enerji ve gıda ürünleri arasındaki ilişkiyi (Gökçe, 2021; Algan vd. 2021; Güngör ve Erer, 2022)

yansıtılabilmektedir. Bununla birlikte bu alanda daha da özele inilerek petrol ve bazı tarımsal ürünler arasındaki ilişkiyi de inceleyen çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmaların bazıları aşağıda tanımlanmıştır.

Urak vd. (2018) Türkiye’deki arpa ve buğday fiyatlarının benzin ve döviz kuru ile olan ilişkisini VAR, Asimetrik BEKK – GARCH yöntemlerini kullanarak incelemişlerdir. Çalışmada piyasalar arası istikrarsızlık yayılımı olduğunu ve bunun sektörlerin hacimlerine bağlı olarak değiştiği belirtilmektedir. Buna ek olarak benzin piyasasında oluşan istikrarsızlıkların buğday ve döviz kuru piyasası üzerinde kalıcı belirsizliklere yol açtığı belirtilmektedir. Piyasaların kısa dönem haberlerden ziyade uzun dönemli haberlerden etkilendiği de çalışmada belirtilmektedir.

Güngör ve Eren (2022) petrol fiyatlarında oluşa pozitif bir şoka gıda enflasyonu covid-19 döneminde pozitif bir tepki vermiştir. 2021 yılı sonrasında görülen petrol fiyat artışlarının Türkiye’nin gıda enflasyonu üzerinde artışlara neden olduğu belirtilmektedir.

Güllü Altun (2021) Ham petrol fiyatlarının ayçiçeği, buğday, mısır, pamuk ve soyadan oluşan tarımsal ürün fiyatları ile olan ilişkisi döviz kuru da dikkate alınarak incelenmiştir. Toda-Yamamoto, Diks-Panchenko ve Diks-Wolski yöntemleri ile 1994:01-2016:12 dönemi aylık verileri kullanılan çalışmada petrol fiyatlarının ayçiçeği fiyatları üzerinde doğrudan ve doğrusal, buğday ve mısır fiyatları üzerinde döviz kuru üzerinden ve doğrusal olmayan etkilerinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Çınar ve Yılmaz (2015) mazot fiyatlarının mısır, pirinç ve buğday fiyatları üzerindeki etkilerini 2003-2016 yılları arasında VAR model kurarak araştırmışlardır. Mazot fiyat şoklarının seçili tarım ürünleri üzerinde ilk dört ay pozitif etkide bulunduğu ve sonraki aylarda da kalıcı olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Nazlıoğlu ve Soytaş (2012) petrol fiyatlarının tarımsal emtialar üzerindeki etkisini incelemek için 24 adet tarımsal ürüne panel eş bütünleşme ve nedensellik analizleri uygulamışlardır. Dünya petrol fiyatlarından dünya tarımsal emtia fiyatlarına doğru aktarım mekanizmasının olduğunu savunmaktadırlar. Çalışmaya göre Petrol fiyatlarındaki artış, küresel olarak bütünleşmiş pazarlarda yerel tarımsal emtia fiyatlarını artıracaktır.

Yu vd. (2006) Soya fasulyesi, ayçiçeği, kolza tohumu ve palmye yağları dahil olmak üzere dört ana ticareti yapılan yemeklik yağ fiyatları ile ham petrol fiyatları arasındaki ilişki zaman serisi testleri uygulanmıştır. Seriler arasında uzun dönemli bir eşbütünleşme ilişkisi bulunmuştur.

Baffes (2007), ham petrol fiyatlarının 1960–2005 dönemi için uluslararası ticareti yapılan 35 birincil emtia fiyatları üzerindeki etkisini incelemektedir. Ham petrol fiyatı değişikliklerinin genel enerji dışı emtia endeksine geçişinin 0,16 olduğu vurgulanmaktadır. Petrol fiyatlarının en yüksek geçiş oranı 0,33 ile gübre, tarım ürünleri için 0,17 ve metaller için 0,11 olarak tespit edilmiştir. Kıymetli metal fiyatları da ham petrol fiyatına güçlü bir tepki verdiği çalışmada belirtilmektedir.

## **2. Ekonometrik Analiz**

Bu çalışmada Biyoyakıt üretimine konu olan ve üretim süreçlerinde petrolden elde edilen ürünlere gereksinim duyulan ayçiçeği, buğday, mısır ve soya fiyatlarının petrol fiyatlarındaki dalgalanmalara olan duyarlılıkları araştırılacaktır. Tüm seriler Word Bank Commodity Price Data (The Pink Sheet) sitesinden temin edilmiştir. Değişkenlerin öncelikle logaritması alınmıştır.

**Tablo 1: Tanımlayıcı İstatistikler**

	Petrol	Soya	Mısır	Buğday	Ayçiçeği
<b>Ortalama</b>	4.171922	5.995456	5.111092	5.319637	6.766441
<b>Max.</b>	4.896892	6.527987	5.808302	6.039326	7.623153
<b>Min.</b>	3.150169	5.438079	4.540579	4.834693	6.297109
<b>Standart hata</b>	0.402780	0.266376	0.330784	0.272952	0.312090
<b>Değişim katsayısı</b>	0.09658	0.044331	0.064226	0.053107	0.045677
<b>Çarpıklık</b>	-0.288506	-0.241504	0.087629	0.071616	0.610469
<b>Basıklık</b>	2.433684	2.273630	2.390616	2.244643	2.380160
<b>Gözlem sayısı</b>	228	228	228	228	228

Tablo 1 tanımlayıcı istatistikleri göstermektedir. Serilerdeki oynaklığı değişim katsayısı ile belirleyebiliriz. Değişim katsayısı bir zaman serisinin standart sapmasının ortalamasına olan oranından oluşmaktadır. Buna göre değişim katsayısı en yüksek oynaklığın ham petrol fiyatlarına ait olduğunu göstermektedir. Petrol fiyatlarını sırasıyla mısır, ayçiçeği ve soya fiyatları takip etmektedir. Basıklık katsayısının ise tüm seriler için 1’den büyük olması serilerin normal dağılımdan uzaklaştığına işaret etmektedir. Bunun sonucu olarak değişkenlerin şiddetli dalgalanmalara uğrama olasılığı yüksek görünmektedir.

**Tablo 2: ADF Birim Kök Testi**

Değişkenler		ADF birim kök testi	
		I(0)	I(1)
<b>Gözlem sayısı:228</b>			
<b>İpetrol</b>	t-istatistiği	-2.904807	-
	P	0.0463**	-
<b>İsoya</b>	t-istatistiği	-2.313454	-11.85210
	P	0.1686	0.0000*
<b>İmısır</b>	t-istatistiği	-1.903683	-11.76097
	P	0.3303	0.0000*
<b>İayciceği</b>	t-istatistiği	-2.354963	-9.637463
	P	0.1559	0.0000*
<b>İbugday</b>	t-istatistiği	-2.308351	-12.37635
	P	0.1702	0.0000*

Not: \*Serilerin %1 anlamlılık düzeyinde durağan olduğunu göstermektedir.

\* \*Serilerin %5 anlamlılık düzeyinde durağan olduğunu göstermektedir.

Tablo 2 serilerin durağanlık seviyelerini göstermektedir. Seriler arasında sadece petrol fiyatları düzeyde durağandır. Onun harici diğer ürünler birinci dereceden fark alma işlemi ile durağanlaştırılmıştır. Bütünleşme dereceleri birbirinden farklı olan seriler için Toda-Yamamoto (1995) nedensellik analizi yapmak mümkündür. Bu nedenle bu çalışmada doğrusal nedensellik incelenen değişkenlerin durağanlık süreçleri ile ilgili kısıtlayıcı bir varsayımın ortaya koyulmadığı Toda-Yamamoto nedensellik yaklaşımı ile araştırılmıştır. Çalışmanın bundan sonraki kısmında Toda -Yamamoto nedensellik için gerekli olan şartlar sağlanmaya çalışılacaktır. Bu analizin doğru sonuç vermesi için serilerin bütünleşme derecelerinin (dmax) ve gecikme uzunluğunun (k) doğru belirlenmesi gerekmektedir (Mert ve Çağlar, 2019:344-345). k+dmax değerleri tespit edildikten sonra tespit edilen bu değerden VAR analizi kurulacaktır.

**Tablo 3: Modelin Gecikme Uzunluğu (İki Değişkenli Model)**

Gecikme	FPE	AIC	SC	HQ
<b>VAR: Mısır -Petrol</b>				
1	3.72e-05	-4.524274	-4.431721	-4.486899
2	<b>3.14e-05*</b>	<b>-4.691524*</b>	<b>-4.537268*</b>	<b>-4.629231*</b>
3	3.24e-05	-4.662329	-4.446371	-4.575120
<b>VAR: Soya -Petrol</b>				
1	2.69e-05	-4.848344	-4.755790	-4.810968
2	<b>2.30e-05*</b>	<b>-5.002396*</b>	<b>-4.848140*</b>	<b>-4.940103*</b>
3	2.31e-05	-5.000826	-4.784868	-4.913617
<b>VAR: Ayçiçeği -Petrol</b>				
1	2.87e-05	-4.783610	-4.691056	-4.746234
2	<b>2.23e-05*</b>	<b>-5.034661*</b>	<b>-4.880405*</b>	<b>-4.972368*</b>
3	2.29e-05	-5.009747	-4.793789	-4.922537
<b>VAR: Buğday-Petrol</b>				
1	4.69e-05	-4.291829	-4.199276	-4.254454
2	3.99e-05*	-4.452977*	-4.298721*	-4.390685*
3	4.11e-05	-4.424340	-4.208382	-4.337130

Öncelikle Akaike (AIC), Schwarz (SIC) ve Hannan-Quinn (HQ) bilgi kriterleri ve son tahmin hata kriteri (FPE) kullanılarak iki değişkenli VAR (p) modelleri için optimal gecikme uzunlukları araştırılmıştır. Gecikme uzunluğunun sonuçları Tablo 3 de gösterilmektedir. Tüm modellerde ve tüm bilgi kriterleri optimal gecikme uzunluğunu 2 olarak göstermektedir. 2 gecikmeli VAR model kurulmuş ve diğer istikrar koşulları test edilmiştir. Buna göre kurulan modellerde ters kökler çemberin içinde ve otokorelasyon sorunu bulunmamaktadır.

K+dmaz değerleri tespit edildiğine göre petrol fiyatları ile mısır, soya ve ayçiçeği fiyatları arasındaki nedensellik ilişkilerinin belirlenmesi amacıyla iki değişkenli VAR (2+1) modelleri oluşturulmuştur.

**Tablo 4: Toda-Yamamoto Doğrusal Nedensellik Testi Sonuçları (İki Değişkenli Model)**

X	Y	X→Y		Y→X	
		Chi-sq	prob	Chi-sq	prob
<b>Mısır</b>	<b>Petrol</b>	3.957873	0.1382	0.685357	0.7099
<b>Soya</b>	<b>Petrol</b>	6.292935	0.0430*	1.737139	0.4196
<b>ayçiçeği</b>	<b>Petrol</b>	7.865847	0.0196*	0.593026	0.7434
<b>Buğday</b>	<b>Petrol</b>	2.054445	0.3580	0.900572	0.6374

Tarımsal ürün fiyatları ve petrol fiyatlarını içeren iki değişkenli VAR (3) modellerinden elde edilen Toda-Yamamoto testlerinin sonuçları Tablo 4’de sunulmuştur. Bu sonuçlara göre ayçiçeği ve soya fiyatlarından petrole doğru nedensellik ilişkisi tespit edilmiştir.

### Sonuç

Bu çalışmada petrol fiyatlarındaki değişimin tarımsal ürün fiyatlarını etkilediği tezinden yola çıkarak, ham petrol fiyatları ile mısır, ayçiçeği ve soya fiyatları arasındaki ilişki küresel boyutta incelenmeye çalışılmıştır. Modelde kullanılan tarımsal ürünler seçilirken özellikle biyoyakıt üretiminde sıkça kullanılan ürünler seçilmeye çalışılmıştır. Fakat veri yetersizliği nedeniyle ürün çeşitliliği kısıtlı kalmıştır. Daha sonraki çalışmalarda yeni ürünler ve döviz kuru eklenerek modelin genişletilmesi amaçlanmaktadır.

Çalışmada öncelikle serilere durağanlık analizi yapılmıştır. Serilerin durağanlık derecelerinin farklı çıkması nedeniyle seriler arasındaki nedensellik Toda-Yamamoto analizi ile test edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre ayçiçeği ve soya fiyatlarından petrole doğru nedensellik ilişkisi tespit edilmiştir. Elde etmiş olduğumuz bu sonuç literatürdeki yaygın görüşün tersini işaret etmektedir. Literatürde petrol fiyatlarındaki artışın, mazot, gübre, ulaşım gibi tarımsal girdilerin fiyatlarını arttırdığı ve maliyet yoluyla tarım ürünlerinin fiyatlarını yükseltmesi beklenmektedir. Fakat petrol fiyatlarından tarımsal ürünlere doğru bir nedensellik bulunamamıştır. Dolayısıyla bu çalışmadan elde edilen sonuçlar küresel çapta petrol fiyatlarının tarım ürünlerini maliyet fonksiyonu üzerinden etkilediğini savını desteklemek için yeterli değildir. Ham petrol fiyatları ile tarımsal ürünler arasında doğrudan bir nedensellik ilişkisinin çıkmamasının bir nedeni de ham petrolün tarımsal ürünlerin üretiminde direk olarak kullanılmıyor olmasıdır. Tarım sektöründe mazot gibi ham petrolden elde edilen yan ürünler çoğunlukla kullanılmaktadır (Sayın vd. 2005). Son dönemlerde biyoyakıtta olan ilginin artması da tarım ürünlerinin talebini değiştirmiştir. Gıda üretimine ayrılması gereken alanların biyoyakıt hammadde üretimine ayrılması nedeni ile gıda üretiminin azalması sonucu gıda fiyatlarının artmasına neden olabilmektedir.

Hem enerji hem de tarım politikaları dünya çapında önem arz etmektedir. Uygulanacak tarım ve enerji politikaların da tarımsal ürün fiyatlarındaki artışların olumsuz etkisini giderecek politikalar göz önünde bulundurulmalıdır.

#### **Kaynakça**

- Algan, N., İşcan, E., Serin Oktay, D. (2021), Petrol Fiyatının Gıda Fiyatları Üzerine Asimetrik Etkisi: Türkiye Örneği, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 30(1), 11-21
- Baffes, J., (2007). Oil spills on other commodities. Resour. Policy 32, 126–134
- Çınar, G. ve H.İ. Yılmaz, (2015), Türkiye’deki mazot fiyat şoklarının hububat sektörüne etkisi. Aydın İktisat Fakültesi Dergisi 2(2), 101-115.
- Fao Statistic (2021), World Food And Agriculture 2021 Statistical Yearbook, Food and Agriculture Organization of the United Nations Rome, 2021
- Gökçe, C. (2021). Petrol Fiyatı ve Döviz Kurunun Gıda Fiyatları Üzerine Asimetrik Etkisi: Türkiye Örneği, Business and Economics Research Journal, 12(3), 599-611. <http://dx.doi.org/10.20409/berj.2021.340>
- Güllü Altun, A. (2021). Petrol Fiyatlarının Makroekonomik Etkileri Üzerine Üç Makale, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora tezi, Ankara.
- Güngör, S. ve D. Erer, (2022). Türkiye’deki Gıda Fiyatları ile Petrol Fiyatları ve Döviz Kuru Arasındaki Doğrusal Olmayan İlişkinin İncelenmesi: Zamanla-Değişen Parametrelili VAR Modelleri. Alanya Akademik Bakış Dergisi, 6(2), 2481-2497
- Gürlük, S. ve Ö. Turan, (2008). 2008 Dünya Gıda Krizi: Nedenleri ve Etkileri, U. Ü. Ziraat Fakültesi Dergisi, 22(1), 63-74
- Horuz A., A. Korkmaz ve G. Akinoğlu, (2015). Biyoyakıt Bitkileri ve Teknolojisi. Toprak Bilimi ve Bitki Besleme Dergisi, 3 (2) 69 – 81
- Mert, M. ve Çağlar, E. A. (2019). Eviews ve Gauss Uygulamalı Zaman Serileri Analizi. Ankara, Detay Yayıncılık.

- Nazlıoğlu, Ş. ve Soytaş, U. (2012). Oil price, agricultural commodity prices, and the dollar: A panel cointegration and causality analysis. *Energy Economics* 34, 1098–1104
- Sayin, C., Mencet, M. N., ve Ozkan, B. (2005). Assessing of energy policies based on Turkish agriculture: current status and some implications. *Energy Policy* , 33(18), 2361–2373.
- Urak, F., G. Bozma, ve A. Bilgiç, (2018). Türkiye’de Buğday, Arpa, Benzin Reel Fiyatlarının ve Döviz Kurunun Koşullu Varyanslarındaki Oynaklığın VAR(1)–Asimetrik BEKK – GARCH (1, 1) Modeli ile Tahmin Edilmesi, *KSÜ Tarım ve Doğa Dergisi*, 21(4), 565-579
- Yu, T.E., Besler, D.A., Fuller, S., (2006). Cointegration and causality analysis of world vegetable oil and crude oil prices. The American Agricultural Economics Association Annual Meeting, Long Beach, California July 23–26.

## **Türkiye’de Yaşayan Yörüklerin Yemek Kültürleri/ Food Cultures of Yoruk’s Living In Turkey**

---

Gürkan Kalkan\*<sup>1</sup>

---

**Abstract:** People's struggles to stay in nature take place in different ways. Starting from Middle Asia and ending in Anatolia, both the desire to reach better living conditions and the desire to find better pasture for their animals form a part of the "Yoruk" culture story. The living conditions of the nomads played an important role in shaping their nutrition, culture and biological structures. Within the scope of the research, the food cultures shaped by the living conditions of the nomads were discussed. The effects of the struggle against nature on food were evaluated by experts and the values of this culture, which still survives today, are shared in order to be a source for future generations. The dishes that are produced in more difficult conditions and have stories are evaluated as ambassadors of culture and their applicability today.

**Keywords:** Yoruk, Culture, Food.

---

**Özet:** İnsanların doğada kalma mücadeleleri farklı şekillerde gerçekleşmektedir. Orta Asya’dan başlayıp Anadolu’da son bulanan hem daha iyi yaşam koşullarına ulaşma isteği hem de hayvanlarına daha iyi otlak bulma isteği “Yörük” kültürü hikayesinin bir parçasını oluşturmaktadır. Yörüklerin yaşam koşulları beslenme, kültür ve biyolojik yapılarının şekillenmesinde önemli rol oynamıştır. Araştırma kapsamında yörüklerin yaşam koşulları ile şekillenen yemek kültürleri ele alınmıştır. Doğaya karşı verilen mücadelenin yemekler üzerine etkileri uzman gözüyle değerlendirilmiş ve hala günümüze ulaşan bu kültürün değerleri gelecek nesillere kaynak olması amacıyla paylaşılmıştır. Daha zor koşullarda üretilen ve hikayeleri olan yemekler kültürün birer elçisi olduğu ve günümüzde uygulanabilirliği değerlendirilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Yörük, Kültür, Yemek

---

## GİRİŞ

Osmanlı imparatorluğunun kuruluşundan daha öncelerde başlayan ve kuruluşunda önemli bir yere sahip olan (Gelekçi, 2004:16) yörükler geçim kaynağı odaklı hareketliliği günümüze kadar devam etmektedir. İki asır öncesi Anadolu'ya başlamış olan bu hareketlilik “Türkmen” adı altında gerçekleşmiştir (Eröz, 1965:119). Daha iyi otlak, daha geniş alanlar ve daha iyi su bulma ihtiyacı ile düzenli olarak çıkılan yolculuklar Anadolu topraklarında son bulmuştur. Oğuz boylarında (Ersavaş ve Özkanlı, 2018:40) 400 çadır ile başlamış olan bu hareketlilik temelinde Selçuklu Devleti bulunmaktadır. Selçuklu Devleti döneminde Anadolu'ya gelen yörükler ağırlıkta Batı Toroslar ve çevrelerini tercih etmişlerdir (Kavas, 2013:235). Bu hareketlilik aynı zamanda Anadolu'nun Türkleşmesinde önemli rol oynamıştır. Konar-göçer bir hayatı tercih etmiş olan yörüklerin günlük hayatta kullanmış oldukları araç-gereçlerde sürekli hareketliliğe uyum sağlayan türlerden oluşmakta olduğu bilinmektedir (Akan, 2016:41). Kendi kendine yeten bir topluluk olmasına rağmen (Kavas, 2013:239) seçilen yaşam tarzı yörüklerin yaşamlarında kısıtlı ürünleri işlemesine ve kullanmasına neden olmuştur. Daha çok açık hava koşullarına dayanıklı gıdaların tüketildiği ve stoklandığı bu yaşam şeklinde üretilen fazla gıdaların yakın yerleşim yerlerinde ki pazarlarda satıldığı bilinmektedir.

On birinci yüzyıl ile başlayan bu hareketlilik ilk günkü gibi olmasa da halen devam etmektedir (Ersavaş ve Özkanlı, 2018:42). Günümüzde konar-göçer sayıları azalmış olan yörüklerin yerleşik hayata geçmeleri ile beraber yazlık ve kışlık olarak iki dönem halinde belirli alanlarda hayatlarını sürdürdükleri bilinmektedir. Bu seçim yörüklerin yaşam şartlarında ve tercihlerinde değişikliğe neden olmuştur. Hayvancılığın yanında tarımı da öğrenen yörükler beslenme şekillerinde çeşitlenmeye gitmiştir. Mutfaklarında kullandıkları ürün çeşitliliğini arttıran bu süreç geleneksel yöntemlerinin zamanla değerini yitirmesine neden olduğu düşünülmektedir. Ancak ülkemizde Mersin ilinde halen yörük kültürü ile yaşamlarını sürdüren aileler bu geleneğin temsilcisi konumundadır. Yörükler bu tarz yaşam şekilleri ile aynı zamanda Türklüğün temsilcisi konumunda olduğu söylenebilmektedir (Ak, 2013). Bu konumu adeta onaylarcasına Mustafa Kemal ATATÜRK' ün “Toroslara çıkın bir bakın, nerede kara bir yörük çadırı görürseniz, dumanı da tütüyorsa dünyada hiçbir güç bizi asla yenemez” sözü yörüklerin devletler için ne kadar önemli olduğuna dikkat çekmektedir.

### Yörük Nedir?

Bilimsel alanda farklı veya benzer kelimeler kullanımlarına rastlanan “Yörük” kelimesi Türkmen, Yürük, Yörük ve Yüğrük olarktan tanımlanmaktadır (Eröz, 1965:120). Sürekli göç etmenin etkisiyle “Yürük” olarak tanımlanmış olduğu söylenmektedir. Bir başka tanımlamada ise “Yürüyen Türk” olarktan kaynaklarda geçmektedir (Yüksel, 2019:7). Cevdet Türkay (1979: 821) iyi ve çabuk yürüyen bir topluluk olarak yörüklere farklı bir bakış açısı getirmiştir. Türkmenlerin bir kolu olarak Anadolu'ya gelen yörüklere Müslümanlığı seçen Oğuzların kolu olduğu için Türkmen de denmiştir (Doğan, 2012:118). Kaşgarlı Mahmud'un çalışmalarında da yer verdiği Türkmenler 24 boydan oluşmaktadır. Aslında Oğuzlardan bahseden yazın zamanla yörük kelimesi ile tanımlanmaya başlamıştır (Şahin, 2020:12). Anadolu da ağırlıkla Torosları otağ olarak belirleyen yörüklerin nerdeyse tamamı hayvancılık ile uğraşmaktaydı. Geçim kaynağını sürdürebilecekleri ve en iyi şekilde

besleyebilecekleri alanlara göç eden bir topluluk olarak bilinmektedir. Bir yaşama şekli olarak kabul edilen Yörüklük birçok mekânı yurt edinmiş olmasına rağmen büyük çoğunlukta kendi içinde bir hayat yaşamış, etkilenme yaşamamıştır. Etkilenmenin olmamasında yörüklerin sürdürmüş olduğu yaşam şeklinin ağır ve meşakkatli olmasının yattığı varsayılmaktadır. Yörüklerin bu durumu onlar için farklı bir etnik yapı oluşmasında ki etken olarak görülmektedir (Gökbilgin, 1957:5). Dünya genelinde sadece Anadolu’da ve Rumeli de bu tarz yaşamı benimsemiş yörükler olduğu bilinmektedir. Bu durum yörüklerin sayıca az olduğu görüşünü doğurmaktadır.

İslamiyet’e geçiş ile beraber başlayan yerleşik hayata uyum süreci içinde yörük kültüründe olumlu ve olumsuz değişimlere rastlamak mümkündür. Geleneksel üretim ve tüketim alışkanlıklarında değişiklikler yaşanırken diğer toplumlarla olan etkileşimlerinden olumsuz etkilenmiştir. Özellikle yalan, kavga ve geçimsizlik gibi özellikler edinmeye başlanması yörük halkının bilinen doğasını bozmuştur (Doğan ve Doğan, 2005:345). Bir diğer belirgin değişim ise yarı yerleşik hayata geçilmesi olarak görülmektedir. Bu durum ile beraber yaylacılık kültürü de Anadolu’ya yörükler ile taşınmıştır. Hititlere dayandığı varsayılan bu kültür ile Yörükler yaşamlarını iki aşamalı olarak ve temel geçim kaynağı olan hayvanlarını daha iyi yetiştirebilmek adına yaylak ve kışlak olarak devam etmişlerdir (Kavas, 2013:234). Yörük kültüründe kadın hem iş gücü olarak büyük bir yere sahiptir hem de yaşamın her kesiminde önemli söz hakkı vardır. Farklı dinamikleri olan bu etnik gruplarda hayat tüm bireylere yaşam koşullarında görevler yüklemiştir (Zafer, 2018:111). Doğada kalma ve yaşam mücadelesine tüm aile bireyleri etkin olarak katılmışlardır. Bu durum canlı ve süregelen bir kültürün oluşmasında ki en büyük etkenlerden olduğu düşünülmektedir. Hayatın doğa ile bütünleşik olarak yaşanması yörüklerin güçlü bir kültürünün oluşmasının temelini oluşturmaktadır. Bu oluşumun en önemli göstergelerinden bir tanesi yemek kültürleridir. Dar ancak doğa koşulları ile bütünleşik bir kültüre sahiptiler. Yaşamının her evresinde doğum/ölüm/zafer gibi yemekler mutlaka yerini almıştır. Bu kültürü yaşatmak için hassasiyet göstermişlerdir (Horzumlu, 2012:252).

## **Yörüklerin Yemek Kültürleri**

Sürekli hareket halinde olan bireyler için enerji değeri yüksek besin kaynakları tercih edilmiştir. Sürekli hareketlilik halinde olan bu yaşam biçiminde birey günlük işlerini yapabilmesi için yüksek oranda besin miktarına ihtiyaç duymaktadır. Özellikle geçim kaynağının hayvancılık olması hayvansal besin kaynaklarının kullanımının çok olmasında bir etken olduğu söylenebilir. Genel beslenme kaynakları kendi ürettikleri ürünlerin dışında av hayvanları da mutfaklarda önemli bir besin olarak kullanılmıştır.

Sürekli yer değiştiren bir mutfak için bozulma oranı düşük gıdaların hazırlanması ve üretilmesi yaşam şeklinin gereği halini almıştır. Özellikle barınmak için kullanılan kıl çadırlar bir nevi yalıtım etkisi sağladığı için yiyeceklerin korunmasına katkı sağlamıştır. Yıkılmayan bu çadırlar içeride pişirilen yemeklerin kokusunu da tutmadığı için doğal bir emici görevi görmektedir (Demir, 2022:345). Sınırlı mutfak araç- gereçleri ile sınırlı ve pratik yemekler bu hayatın temelini oluşturduğu bilinmektedir. Pişirme aracı olarak kül, kor, saç, bakır tencereler ve tandır kullanılmıştır (Yakıcı, 2020:134). Bu araçlar hem sağlık açısından değerli hem de uzun yıllar dayanıklılığı olan malzemelerden oluşmaktadır.

Yörük yemek kültürü mevcut koşullardan dolayı üretimi, tüketimi ve saklanması kolay yiyecekler tercih edilmiştir. Bu durum beslenme koşullarının şekillenmesinde önemli role sahiptir (Şen vd., 2015:406). Kendi üretmediği ürünü yakın olduğu yerleşim yerlerinde ürettiği süt ürünlerini satarak satın almış ve tüketmiştir (Seyirci, 2000:21). Mutfaklarında ki ürün farklılaşması konaklama için tercih ettikleri yerlerin çevresi ile şekillenmiştir. Mevsimler mutfak ürünlerin türünü belirleyen bir diğer etmendir. Yemekler doğum, ölüm ve yas gibi zamanlarda da yörük kültüründe önemli yere sahip olduğu bilinmektedir. Özellikle düğünlerde etli keşkek tüketimi bir gelenek olarak görülmekteydi (Nas, 2015:28). Ölüm zamanlarında ise üç gün ve üç öğün aynı yemek pişirilirdi. Düğünlerde ise bulgur odaklı yemek tüketimlerinin yaygın olduğu görülmektedir. Doğum yemekleri ve özel günlerin yemekleri her zaman halk tarafından hazırlanmıştır. Yaşamlarının her özel anı için farklı sunumları hazırlayan ve bunu yaşantılarının bir parçası olarak gören yörükler için özel günler farklı bir durumu temsil etmektedir. Yapılan araştırma ile yörük kültürünün temelinde yer alan yemekler aşağıdaki tabloda paylaşılmıştır. Bu yemekler yörüklerin konar göçer hayatında gittikleri farklı bölgelerde tükettikleri yemeklerden oluşmaktadır. Zamanla farklı ve yeni yemekler mutfaklara girmiş olsa da temel yemekler aşağıdaki tabloda paylaşılmıştır.

Tablo 1. Geleneksel Yörük Yemekleri

Ürün Adı	İçerik
Akıtmaç	Keçi sütü, un, tuz
Buğday Çorbası	Yarma (buğday) tereyağı, tuz, su.
Bulgur Aşı	Bulgur, tereyağı, su, tuz, keçi eti
Çörek	Un, su, susam, tereyağı
Yörük Pilavı	Bulgur, soğan, tuz, su, tereyağı (Eröz, 1991)
Keşkek	Dövme, su, tuz, tereyağı, pul biber, keçi eti
Tarhana Çorbası	Tarhana, un, su, yoğurt, acı biber
Yufka	Un, su, tuz
Kavurma	Keçi eti, tuz (Artun,1996)
Toyga Çorbası	Yarma, un, yoğurt, tereyağı, tuz (Doğan ve Doğan, 2005:705)
Kölle	Nohut, fasulye, buğday, bakla, tuz, su, ceviz (Anonim)
Kurutulmuş et	Keçi eti
Ak Katık	Yoğurdun süzülerek kurutulması (Bektarım vd., 2019:58)
Bulamaç	Un, yağ, yoğurt (Talas, 2004:280)
Höşmerim	Yağ, şeker (Talas, 2004:280)
Arabaşı Çorbası	Yaban hayvanları eti (tavşan,kekelik vb..), un, tereyağ, su, tuz, kırmızı acı biber

Kaynakça: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Listede yer alan yiyecekler ağırlıklı olarak tahıllı ve hayvansal gıdalardan oluşmaktadır. Doğada daha az korunaklı alanlarda yaşayan yörüklerin besin değerleri karbonhidrat, protein

ve yağlardan oluşmaktadır. Sürekli mücadele halinde olan bu etnik grup için enerji değeri yüksek gıdaları tüketmek tercih edilmektedir. Bulundukları kırsal alan aslında yörüklerle doğayı tanıma ve ona göre davranma tecrübesi kazandırmıştır (Büyükhahin ve Güneş, 2016:3).

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Yörükler bulundukları toplumda belirgin olarak göz önünde olmaması onların neredeyse yok sayılmasına neden olmuştur. Ancak tarihe bakıldığında kurulan her devlette aktif olarak katkı sağlamıştır. Bu durum onlar için bir devletin görünmeyen gücü olarak yorumlanabilmektedir. Yörüklerin kendilerine has özelliklerinin birçoğunda göçebe hayatın etkisi tartışılmayacak derecede önemli etkiye sahiptir. Ancak yerleşik hayata geçmeleri ile beraber başka kültürlerin etkisinde kalmışlar ve kültürlerinden tavizler vermişlerdir. (Talas, 2004:285). Yerleşik hayatın katkıları ise yörük mutfağının genişlemesi adeta füzyon mutfak haline gelmesinde temel oluşturmuştur. Farklı lezzetleri kendi teknikleri ile harmanlamış ve tüketmişlerdir. Özellikle doğayı tanıyıp kendi hayatlarını doğa ile bütünleşik hale getirmeleri onları hayatta tutan ve güçlü kılan en büyük tecrübeleri olmuştur. Tüm bu birikimlerden yola çıkarak araştırma kapsamında verilebilecek öneriler bulunmaktadır. Bunlar ise;

- Yörüklerin günlük hayatta kullandığı ve gıdaların bozulmamasını sağladığı örtülerin günlük hayata uygulanabilirliğini günümüz koşullarına uyumu sağlanabilir. Ayrıca bu yöntem yiyeceklerin lezzetine önemli katkı sağladığı bilinmektedir.
- Günümüz mutfaklarında veya endüstriyel mutfaklarda bu yöntemler kullanılarak yiyeceklere değer kazandırılabilir.
- Yörüklerin doğaya zarar vermeyen hayat sırları mutlaka yazınsal dile dökülerek insanların bilinçlenmesi sağlanmalıdır. Özellikle kül ile yapılan temizlik teknikleri ile kimyasal kullanımından insanlar uzaklaştırılabilir.
- Yörüklerin beslenme alışkanlıkları ve doğada yaşama kuralları incelenerek o bölgede yaşayan insanlara bilgiler verilebilir. Ayrıca bu durumun sonucunda farkındalık oluşturulabilir.
- Eğitim ve öğretime yeni başlayan çocuklara yörük yaşamından esinlenerek doğa ile bütünleşik eğitimler verilerek onların yaban hayatını tanınması sağlanabilir.
- İyi bir pazarlama yöntemi kullanılarak turizmde çekicilik faktörüne ekleme yapılabilir ve farklı turizm ürünleri oluşturulabilir.
- Hayvanlarla olan etkileşim ve ilişkileri incelenerek canlıların doğal yollarla tanınması sağlanabilir.
- Yemeklerde kullandıkları pişirme teknikleri araştırılıp günümüze uyarlanabilir.
- Yiyecekleri uzun dönemli kullanmak için tercih ettikleri koruma yöntemleri günümüzde kullanılabilir.

Doğaya uyum sağlamış bir hayat tarzı ile yıllarca yaşamış olan yörüklerin sürdürülebilir bir dünya için önemli değerlere sahip olduğu unutulmamalıdır.

## KAYNAKÇA

- Akan, M. (2016). Anadolu Yörük Yaşamında Dokuma Geleneği, kalemisi, 2016, Cilt 4, Sayı 7, Volume 4, Issue 7
- Artun, E. (1996) Çukurova Yörüklerinin Gelenek ve Görenekleri, I. Akdeniz Yöresi Türk Toplulukları Sosyo-kültürel Yapısı (Yörükler) Sempozyumu Bildirileri. Ankara, 25-62.
- Bektarım, N., Serpil Y.K., Can, D. (2019). Mersin Boynuinceli Yörüklerinde Yemek Kültürü, The Third International Congress On Future Of Tourism: Innovation, Entrepreneurship And Sustainability (Futourism 2019)
- Büyükaşahin, F., Güneş, G. (2016). Geleneksel Ekolojik Bilginin Önemi: Sarıkeçili Yörükler Örneği, Folklor/Edebiyat, 25(100): 861-871
- Demir, E. (2022). Yengeçli Kuyu: Bir Yörüğün Toros Anıları, Kültür Araştırmaları Dergisi, 2022, 12: 341-346
- Doğan, M., Doğan, C. (2005). Yörüklerin Hayat Tarzı, Journal of Social Policy Conference, Volume 0, Issue 49
- Doğan, S.M. (2012). Tarihsel Gelişim Sürecinde Yörükler, İstanbul University Journal of Sociology.
- Eröz, M. (1965). Türk Köy Sosyolojisi Meseleleri ve Yörük- Türkmen Köyleri, Ellinci Konferans.
- Eröz, M. (1991). Yörükler, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yayınları, İstanbul.
- Ersavaş, H. Özkanlı, O. (2018). 20. Yüzyılda Orta Toroslardaki Yörüklerin Mutfak Kültürü, Aydın Gastronomy, 2 (1):39-49.
- Gelekçi, C. (2004). Türk Kültüründe Oğuz-Türkmen-Yörük Kavramları, Hacettepe Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları, Volume, Issue 1, 9- 18, 01.12.2004
- Gökbilgin, T. (1957). Rumeli'de Yarukler, Tatarlar ve Evlad-t Fatihan. İstanbul
- Horzumlu Tuztaş, H.A. (2017). Yörük Kültürünü Tanıtmak: Dernekleşme Faaliyetleri ve Yörük Şenlikleri Türkiyat Mecmuası, c.27/2, 2017, 239-255
- Kavas, R.K. (2013). Mimariyi “Dokumak”: Anadolu- Batı Toros Göçerlerinde Çevre-Kültür İlişkisi, Bilig Kış 2013 / Sayı 64
- Nas, E.G. (2015). Yörük Kültüründe Düğün-Ölüm Âdetleri ve Adlandırmaları (Anamur Örneği), Journal of Turkish Language and Literature Volume:1, Issue: 2, Autumn 2015, (25-32)
- Seyirci, M. (2000). Batı Akdeniz Bölgesi Yörükleri. Der Yayınları, İstanbul.
- Şahin, İ. (2020). Göç” Kavramı Üzerine, Yörük Araştırmaları-2, Ed. Doç. Dr. Fatih USLU, Öğrt. Gör. Canan KÖKUS, Palet Yayınları, Konya

- Talas, M. (2004). Tarihi Süreçte Türk Beslenme Kültürü ve Mehmet Eröz'e Göre Türk Yemekleri, *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*.
- Türkay, C. (1979). Osmanlı İmparatorluğunda Aşiret, Oymak ve Cemaatler, Tercüman Kaynak Eserler Serisi, İstanbul: Garanti Matbaası.
- Yakıcı, A. (2020). Geleneksel Yörük Mutfağı ve Yemek Kültürünün Modern Mutfağa Etkisi, *Yörük Araştırmaları-2*, Ed. Doç. Dr. Fatih Uslu, Öğrt. Gör. Canan Kökus, Palet Yayınları, Konya
- Yüksel, H.N. (2019). Sarıveliler Folklor ve Yörükleri, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Türk Dili ve Edebiyatı Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Zafer, C. (2018). Türkiye'de Konargöçer Kültürü, *Muhakeme Dergisi Journal*, 1 (2) 105-115.

## **Challenges of Digital Transformation in Montenegrin Tourism**

---

Rade Ratković<sup>1\*</sup>, Dragana Zečević<sup>2</sup>, Milica Jablan<sup>3</sup>, Milan Liješević<sup>4</sup>

---

**Abstract:** Digital technologies have brought significant changes to the tourism industry. The modern business of all participants in tourism implies continuous adaptation and improvement of services, in order to satisfy the needs of consumers and achieve a competitive advantage in the tourist market. With the development of digital technologies, the needs and demands of guests have increased and significantly changed. The future development of tourist destinations and the successful operation of the tourism industry directly depend on the efficient application of the digital transformation model. The added value of destinations and all the services that are provided has become a basic requirement for attracting tourists, and it is achieved precisely through the application of new technologies and includes innovations such as the development of smart cities, smart hotels, online tourist guides, etc. One of the main shortcomings in Montenegrin tourism is the lack of a strategy for the digital transformation of tourism, which is much needed considering that Montenegro does not meet the modern requirements of the tourism market. A significant number of tourists make reservations for accommodation and other services through online distribution channels, which indicates the necessity of developing new and improving existing online sales channels. Benchmark analysis with destinations from the surrounding area, which are also our main competitors, indicates the necessity of applying innovation, as well as all the benefits it would bring. The digital transformation of tourism in Montenegro would lead to an increase in competitiveness through the improvement of the tourist offer, which would be reflected in the improvement of the service of accommodation capacities, the creation of virtual tours, applications for unifying the offer at the destination, applications for the support of tourists, online registration of guests. The creation of a software solution for collecting and processing data is one of the priority strategic determinants, in order to enable adequate and reliable monitoring of key tourist indicators, necessary for sustainable and successful management of tourism development. Possession of such software would enable the availability of relevant data, which are necessary for devising further strategies for the development of Montenegro as a tourist destination. Digital transformation would also affect the reduction of the gray economy, which represents one of the crucial problems. Increasing the quality of life of the local population, improving digital competencies, and preserving natural resources are additional benefits of the transformation of tourism through the use of digital technologies.

**Keywords:** digital transformation, tourism, Montenegro, smart tourism, trends, innovation

---

## **1. Introduction**

Digital transformation would increase the added value of the tourism industry. The improvement of existing and the implementation of new technologies would affect the growth of productivity and competitiveness, which is the main goal of digital transformation. The development of data collection and processing systems represents a key task of digital transformation. Small and medium-sized enterprises should have special benefits from this transformation through increased visibility on the tourist market. (STO, 2022) The application of digitization in tourism represents a key challenge to tourism policy. (OECD, 2018) Digital technologies leave an impact on the entire economy, especially in the tourism industry, where business changes are recorded almost on a daily basis. The aforementioned changes led to an increase in competition through the opening of platforms for booking services such as Airbnb, FlipKey, Uber, Booking, Expedia, TripsAdvisor. (Busulwa, 2021) Modern business is accompanied by the availability of data used by tourism organizations, providers as well as users of services. For the visitors, the mentioned data is necessary in order to have information about the available services, prices, reviews, and ratings, as a result of which their purchasing power increases, which leads to the creation of new challenges that are necessary to achieve a competitive advantage. Thanks to this, a significant number of tourism organizations and companies recognize the importance of modern technologies for survival on the market, which encouraged them to invest significant funds in the development and application of digital technologies, all with the aim of increasing guest satisfaction, increasing business efficiency and achieving revenue growth. (Busulwa, 2021)

Digital transformations continuously change business policy and market dynamics, supporting upcoming trends in tourism. (Offices of Science and Innovation, 2020). If digital solutions are used adequately, we arrive at the creation of a concept that includes smart tourism, that is, one of the drivers of high-level interactivity and a personalized approach. The definition of a new smart and efficient tourism model can only be achieved through the use of new digital technologies. The concept of a business ecosystem of smart industrial tourism, which is interesting in an area not yet explored, refers to the fact that industrial heritage requires investments in the physical recovery of buildings, as well as in the creation of new organizational structures based on technological competitiveness and intelligent information.

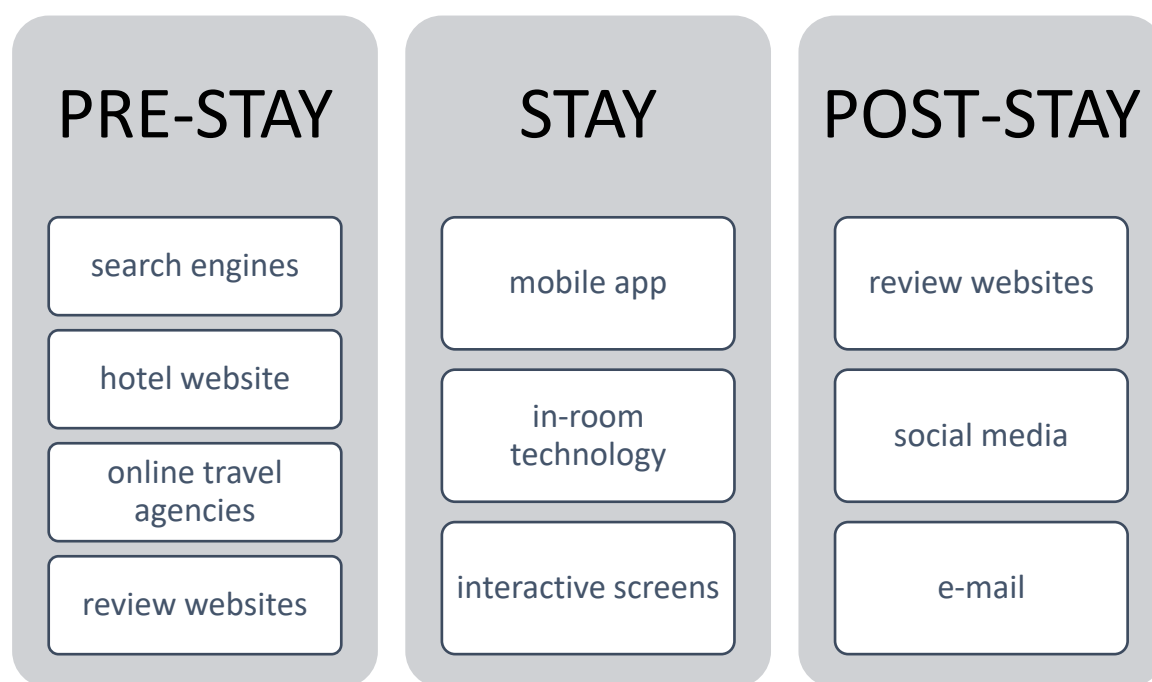
## **2. Material ve Method**

The paper uses relevant sources of domestic and foreign literature for the purposes of defining digital transformations in tourism. To analyze the current situation, statistical data from the Horwath survey, as well as official data from MONSTAT, were used. Benchmark analysis represents the main method of this work, whereby by comparing data with neighboring countries, a clearer insight into the situation in Montenegro is obtained, as well as possible solutions for recognized shortcomings and improvement of the situation.

### **2.1. New technologies and the tourism industry**

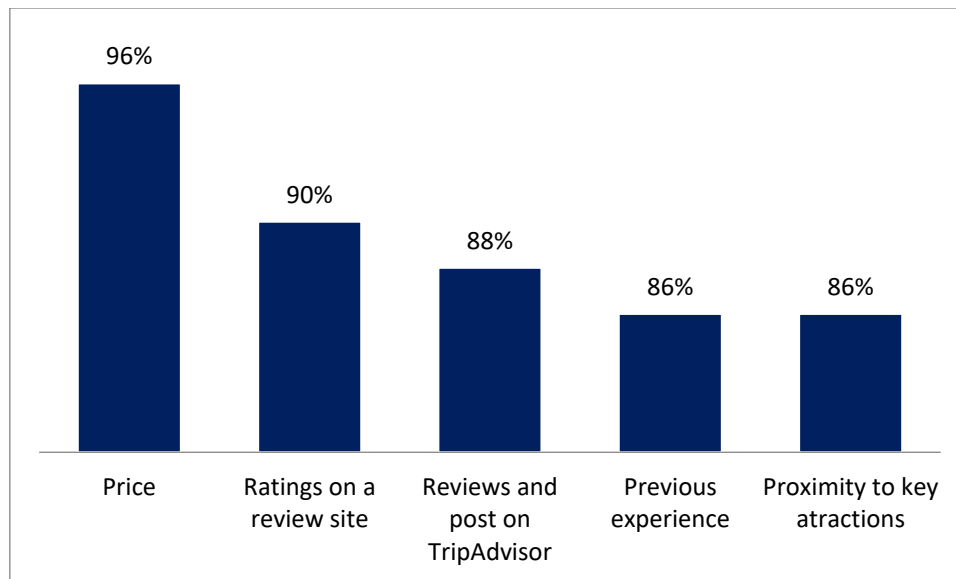
Distribution represents one of the most critical factors in the competitiveness of tourist organizations and destinations in modern business. The choice of an adequate distribution channel enables good connection and communication between consumers and service providers, addressing their needs and establishing mechanisms for purchasing tourist products. (Buhalis, 2003)

Digital technologies are used in all stages of a tourist trip, starting with the selection of a destination and all accompanying services using available information on the websites of tourist organizations, hotels, travel agencies, and websites specialized in booking various services, where information on the satisfaction of previous users is also available. As tourists make most decisions about the services they will use at this early stage of travel planning, service providers must have good online visibility on as many available platforms as possible. Additional support during the tourist's stay is provided by various mobile applications that provide information on all available services and tourist activities at the destination. An equally important segment is the rating that the tourist will leave on one of the platforms after the end of the trip since future guests make decisions about the services they will use based on it. Social networks are of particular importance during all three mentioned phases, especially regarding promotional activities and direct communication with clients.



**Figure 1.** Digital technologies and their use in tourism service  
Source: Horwath

Five key factors influence decision-making when booking accommodation. In most cases, the price of accommodation is the dominant component that guests take into consideration when booking accommodation. Also, the decision to consider is significantly influenced by ratings on booking websites, and ratings and comments left on TripAdvisor are especially important. Also, previous experiences and proximity to the main attractions in the destination are important factors that guests take into consideration.



**Figure 2.** Factors that influence the decision to book accommodation  
Source: Horwath

Accelerated digital transformation in the economy and society will be favored by increased investments in digital and data-related infrastructure improvements, more efficient networking and computing power (5G network and supercomputers), then defined agreements on standards, interfaces or data sharing that are of key importance for the exchange.

From the company's point of view, with the aim of better market positioning, it is necessary to innovate the business model through the application of a digital lens, all in accordance with adaptation to changes in consumer behavior. (McKinsey, 2020)

For the further development of tourism, it is necessary to be focused on innovative methods of participation in tourism planning, which enable control of results and prevention of risks associated with projects of economic renewal and tourism development. (Krešić, 2020)

In order to successfully manage the recovery of tourism, it is necessary to adopt an appropriate strategy, with an action plan for the short, medium, and long term. In the recovery phases of tourism, the primary focus should be on strategic adjustment to re-launch tourism. A strategic orientation that specifies strategies and specific areas is proposed. One of the proposed directions is the development of sustainable tourism, with a focus on responsible tourist behavior and cooperation with stakeholders, strategic improvements in the form of digital development, improving tourist products, and increasing quality (Kuščer, 2021).

It is necessary to provide access to local tourism organizations, transition to digital marketing, and, if possible, project or consensual association. Full specialization is necessary when it comes to digital marketing, with an emphasis on emerging markets that are important to us.

In the very conception of the strategy, it is necessary to process trends in the way of promotion and booking flow. New communication and promotional tools are based on e-marketing technology, where the introduction of new technologies is of crucial importance. Digital marketing channels are the basis of communication strategy in effective marketing. Today, with the efficient use of new technologies, destinations successfully reach consumers through a number of digital platforms. Based on the principle of Sharing economy and virtual cross-sectoral platform, which refers to the provision of information, as well as

communication between consumers, it becomes a feature of the new state in the tourism economy. The transition in the placement of promotional messages is actually brought about by 3D technology, by stimulating the very experience and emotion. Information technologies and their modern use give special opportunities to countries that are developing to catch up with new trends and tourist movements, and to operate in the market as efficiently as possible, as well as a chance to communicate with inaccessible tourist destinations. By implementing modern communication and promotional tools, i.e. by improving the promotional mix, with an orientation to the needs of online marketing, mobile applications, and a common platform for the placement and distribution of information.

The development of Smart cities also facilitates seamless access to value-added services for both its citizens and tourists as city visitors (Buhalis, 2013). In this sense, a city could be classified as smart when sustainable economic growth and high quality of life are achieved through investment in human capital, an appropriate level of Government involvement, and an infrastructure that supports the proper dissemination of information within the destination.

### 3. Results (Times New Roman 12pt)

According to Horwath's data on the hotel business in Montenegro for 2018, 30.4% of reservations were made in surveyed hotels through independent reservation systems, own reservation systems, websites, other websites, and global distribution systems. Among the marketing systems used by the surveyed hotels, websites dominate, which are used by over 80% of hotels. Then comes mobile marketing, and video, CRM, social networks, etc. are also used to a significant extent when it comes to the online system. (Horwath, 2018)

According to Horwath's data, 41.1% of the reservations in the surveyed hotels were made through their reservation systems, their websites, other websites, independent reservation systems, and global distribution systems. (Horwath, 2017)

Through a comparative analysis of the data, it can be concluded that Croatia achieves significantly more reservations through digital technologies compared to Montenegro, as shown in table 1.

**Table 1.** Use of digital technologies when booking accommodation services in 2018

	Crna Gora	Hrvatska
Own reservation system	9,0%	23,8%
Own website	5,3%	9,4%
Other websites	5,3%	5,7%
Independent reservation system	9,2%	1,3%
Global distribution system	1,6%	0,9%
	30,4%	41,1%

Source: Horwath

Companies that adapt faster to new trends in business have a better chance of overcoming various crises. Adequate application of modern technologies contributes to easier overcoming of crises, such as the crisis caused by the COVID-19 virus. (Vićentijević, 2020) The implementation of new technologies is especially crucial after the pandemic caused by the Covid19 virus. The pandemic has further changed business conditions, which now more than ever imply the maximum use of technology. Also, the pandemic affected the increase in the

number of internet users, given that due to physical restrictions, those groups who in the pre-pandemic period preferred to avoid internet services decided to use it.

Recognizing the importance of implementing new technologies in the tourism industry, Slovenia adopted the Strategy for the Digital Transformation of Tourism, which defined the development of Slovenia as a smart destination that strengthens and encourages the development of sustainable, personalized, and innovative experiences. The strategy recognizes the importance of smart management of resources and the implementation of initiatives in the field of sustainable development, as well as the availability of data by the system to support management and decision-making at the level of companies and destinations. The importance of quantitatively defining the impact of tourism on the environment, the green transition to tourism through the use of digital tools, and a high level of personalization of services through the use of technology were also recognized. The mission of the digital transformation of tourism in Slovenia is to encourage participants to make decisions based on data, increase the added value, competitiveness, and resilience of tourism, ensure sustainable transformation, and personalized experiences for guests, and improve the knowledge and digital competencies of employees and ensure a higher quality of life for the local population.

One of the good examples is Malta, which in some of its characteristics resembles Montenegro, given that it is a territorially small country, which relies on tourism for a significant part of its economy. After the pandemic of the COVID-19 virus, which left a strong negative effect on the global tourism economy, Malta decided to create a strategic document that will serve as support in the implementation of the goals defined within the Tourism Development Strategy 2021-2030. As a separate document, a strategy called the Digital Strategic Roadmap for Tourism in the Maltese Islands was created. The strategy emphasized the establishment of digital cooperation between the public and private sectors intending to strengthen the tourism industry through the use of new technologies that will increase the quality of the tourist product and ultimately improve the overall experience of tourists. Also, one of the objectives of the strategy is the use of new technologies such as 5G networks, artificial intelligence, supercomputing, and virtual reality, all with the aim of increasing the value of the digital tourist product. (Malta Tourism Authority, 2020)

The strategy foresees 43 points that would position Malta as a leader in the development of digital transformations in tourism. Some of the points refer to investments in education aimed at mastering skills related to online and e-marketing, web design, social networks, etc. In addition, through various financial resources, which would be provided by the Government and EU funds, more intensive work is planned on the development of smart tourism and the creation of new software and digital infrastructure that would be put to the function of tourism. An important segment is the improvement of the use of Wi-fi and 5G networks, especially in locations that are highly frequented, that is, visited by the largest number of tourists during the day. Mobile applications that would serve as support for tourists at the destination itself would serve as a means of networking various services at the destination itself, and the convenience that tourists would have would refer to the possibility of familiarizing themselves with the offer and content as well as through the use of benefits that would be based on online buying public transport tickets as well as for various attractions at the destination such as visiting museums or other attractions. (Malta Tourism Authority, 2020)

### 3.1. Use of ICT in enterprises in Montenegro

Tables 2 and 3 show changes in the use of the maximum Internet speed in companies in Montenegro in the period from 2012 to 2021, based on which it can be concluded that progress is being made from year to year, that is, that some companies are following modern trends, but also that there is room for improvement, given that a significant number of companies do not use the highest available speed.

**Table 2.** Maximum internet connection speed in companies 2012-2019

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Less than 2 Mbit/s	11,6	8,9	6,2	5,1	4,3	2,7	1,3	0,9
At least 2 but less than 10 Mbit/s	51,4	53,2	51,7	46,1	33,5	33,1	31,6	28,2
At least 10, but less than 30 Mbit/s	11,8	16,1	16,2	26,9	33,3	34,8	33,5	27,9
At least 30, but less than 100 Mbit/s	11,8	8,4	13,9	14,0	20,6	19,0	20,8	24,9

Source: MONSTAT

**Table 3.** Maximum internet connection speed in companies 2020-2021

	2020	2021
Less than 30 Mbit/s	45,4	39,7
At least 30 Mbit/s, but less than 100 Mbit/s	29,7	26,7
At least 100 Mbit/s, but less than 500 Mbit/s	9,6	17,0

Source: MONSTAT

The number of companies that have a website is growing year by year, which can be seen in table 4.

**Table 4.** Owning a website in %

	Web sajt
2011	62,2
2012	53,1
2013	63,3
2014	73,3
2015	74,3
2016	74,6
2017	76,4
2018	80,0
2019	83,6
2020	84,5
2021	84,6

Source: MONSTAT

Table 5 shows the use of social networks in companies, as well as websites for sharing multimedia content. The number of companies using social media is growing every year, but there is room for further improvement.

**Table 5.** Use of social media in companies in %

	2013	2014	2015	2016	2017
Social media	40,8	40,5	43,2	48,2	48,9
Web Sites for sharing multimedia content	28,4	28,8	29,2	29,5	31,0

Source: MONSTAT

Table 6 shows the possibility of online shopping in companies in Montenegro in the period from 2012 to 2017.

**Table 6.** Use of Internet trade in %

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Orders received through the website	8,1	11,0	14,7	24,3	25,9	26,9
Orders placed via the Internet	11,7	17,2	24,3	24,1	25,5	26,7

Source: MONSTAT

#### 4. Discussion and Conclusions

In order to gain a competitive advantage, it is necessary to satisfy the increasingly demanding needs of tourists. Achieving that goal is possible only through monitoring trends in new technologies and their application, both at the level of destination management and hotel business and other subjects on the side of the tourist offer. The transformation of tourism through digitization would contribute to the creation of a higher quality tourist product and enable more sustainable development. We can see the benefits of this kind of development on the examples of countries in the surrounding area. Montenegro currently does not meet the needs of the market in this segment, which is why the adoption of a strategy for further development is crucial. The digital transformation of Montenegrin tourism would contribute to solving numerous problems and increasing competitiveness on the tourist market.

#### References

- Buhalis, D., (2003). eTourism. Pearson Education Limited. Harlow, England.
- Buhalis, D., Amaranggana, A., (2013). Smart Tourism Destinations. Information and communication technologies in tourism, DOI: 10.1007/978-3-319-03973-2\_40
- Buslulwa, R., Evans, N., Oh, A., Kang, M., (2021). Hospitality Management and Digital Transformation. Routledge, New York.
- Horwath, (2017). Poslovanje hotelijerstva u Crnoj Gori 2018. Ministarstvo održivog razvoja i turizma Crne Gore.
- Horwath, (2019). Poslovanje hotelijerstva u Crnoj Gori 2018. Ministarstvo održivog razvoja i turizma Crne Gore.

- Horwath, (2019). Poslovanje hotelijerstva u Hrvatskoj 2018. Ministarstvo turizma Republike Hrvatske.
- Krešić, D., Mikulić, J., (2020). Scenarij faznog pristupa oporavku turističkog tržišta nakon COVID-19 pandemije, Institut za turizam, Zagreb.
- Kuščer, K., Eichelberger, S., Peters, M., (2021). Tourism organization's responses to the COVID-19 pandemic: an investigation of the lockdown period, Current Issues in Tourism, DOI: 10.1080/13683500.2021.1928010.
- Malta Tourism Authority., Government of Malta., (2020). Digital Strategic Roadmap.
- McKinsey&Company, (2020). Navigating the post-COVID-19 era: A strategic framework for European recovery.
- Monstat: <https://www.monstat.org/cg/page.php?id=1847&pageid=1847>
- OECD, (2018). Fostering greater SME participation in a globally integrated economy, OECD Ministerial Conference on SMEs.  
<https://www.oecd.org/cfe/smes/ministerial/documents/2018-SME-Ministerial-Conference-Plenary-Session-3.pdf>. (Connection made: 04.09.2022).
- Office of Science and Innovation, (2020). A new Circular Economy Action Plan. <https://eur-lex.europa.eu> (Connection made: 04.09.2022).
- Slovenska turistička organizacija, (2022). Strategija digitalne preobrazbe slovenskega turizma 2022-2026
- Vićentijević, K., Stojanović, N., Pantelić, I., (2020). Izazovi digitalizacije poslovanja u luksuznoj industriji u vreme pandemije COVID-19. Conference Mefkon. Beograd

## **Research Analysis of The Life Satisfaction Of Married Couples**

---

Arafat Use n <sup>1\*</sup>, Aysenur ursun<sup>2</sup>

---

**Abstract:** Marriage is an important turning point for married people. It has a huge impact on people's physical, social and emotional well-being. Being holistically completed by two people of the opposite sex contributes to "harmony" in marriage. With the mutual harmony of men and women in different dimensions, emerges the holistic harmony of the spouses. Family happiness can be achieved when spouses complete each other in all other behaviors, such as social life, emotional life, human relations and similar issues. In today's world where living conditions are getting harder and harder, the effect of the harmony that individuals have achieved in the marriage union they have established in order to struggle against these conditions and to achieve happiness during this struggle is inevitable. The negativities to be experienced between the couples during this union will make the individuals unhappy and directly lead to a decrease in their life satisfaction.

**Keywords:** marriage, life, the life satisfaction.

---

### **Introduction**

Studies have shown that providing satisfaction from the past to the present and how to define the individual's well-being play an important role in achieving positive mental health. Considering the importance of dependence, the marriage and the life satisfaction in an individual's life, thus it is seen as a series of issues worth investigating. Looking at the definitions of the concept of satisfaction; It has been determined that there is an evaluation situation that the individual expects to find according to the criteria determined by himself and again according to his own perception. From this point of view, the individual's satisfaction with life and marriage is determined by the expectations regarding the relevant variable and the way he perceives the degree of realization of these expectations. Adler (2002) argues that neither heredity, which provides some abilities, nor the environment, which provides some impressions, are determinative in confronting life's problems and determining relations with the outside world. The role of heredity and environment

in determining the outside world and problems is influential in how we perceive and interpret our experiences. In short, the building blocks of heredity and environment and the way we perceive and interpret life change.

Starting from this point; An interpretation can be made about how important the person's perception of the current situation and how he interprets the situation he is in determining the marriage and the life satisfaction. This is exactly why married individuals perceive and interpret similar situations in marriage and living conditions differently, despite common living conditions and conditions. Conditions are common; however, the individual's own perceptions and interpretations differ according to heredity and the environmental building blocks they bring.

## **Life Satisfaction**

In psychology, a man is an objective who always evaluates his life situation. According to this, it is stated that people do not feel satisfied until they reach their goals. For this reason, it can be said that the ultimate desire of man is to reach his goals and desires, and this success leads to life satisfaction (Tumlü & Recepoğlu, 2013). Life satisfaction is the situation arising from the individual's expectations about life and the level of success. It is the degree of positive development in every aspect of an individual's life that characterizes the state of well-being belonging to features such as happiness, morality, and life satisfaction. This degree can also affect the professional life, which is an integral part of the individual, and his commitment to the organization.

Life satisfaction is a multidimensional concept related to the psychological and environmental conditions of life. The Satisfaction is a Latin word meaning to do or do enough. Satisfaction is a difficult word to define (Çelik et al., 2017). The act of gratification or the state of being satisfied, possessed and enjoyed; and to satisfy is to fully satisfy the desires or desires of any person. In general, the word satisfaction is defined as the fulfillment or satisfaction of desires, feelings or pleasures, happiness, contentment and optimism.

Satisfaction with life is the fulfillment of the necessary conditions to achieve a desired result (Kara et al., 2018). Satisfaction with life means accepting one's own living conditions, meeting life conditions or life's wants and needs. Life satisfaction is a judgment and measure that a person makes about his or her life. Veenhoven (1996) defines life satisfaction as a positive improvement in the quality of life as a whole. Christopher (1999), on the other hand, defines life satisfaction as an individual's holistic evaluation of good life in the context of family, school and friends, with his own criteria

Since there is no easy, single and clear concept to explain life satisfaction, many different definitions can be found. Satisfaction with life represents a comprehensive criterion or result of human experience (Çalışandemir & Baltacı, 2017).

Life satisfaction refers to an individual's judgment about personal well-being and quality of life based on criteria that he or she chooses. In general, life satisfaction can be defined as a person's emotional interaction with life, which is defined as time outside of work, leisure and working time. Life satisfaction is the degree of satisfaction a person feels with his lifestyle. Satisfaction with life generally expresses the pleasure we get from life itself (Sapmaz&Doğan, 2012). A contented and meaningful life includes both the subjective reflection and the objective component. Life satisfaction is a complex index of a person's attitude towards life and events, his perspective on them when faced with problems, his experiences and interactional events. Of course, a person can only be happy when they have a realistic assessment of their abilities and potential to develop realistic desires and expectations (Akyol et al., 2018).

Life satisfaction expresses the individual's thoughts about subjective well-being, that is, subjective well-being and quality of life, in terms of the facts of life. Life satisfaction is a general assessment of a person's feelings and attitudes towards life, varying from negative to positive, at a given time. Studies have defined two broad aspects of subjective well-being as follows (Sapmaz & Doğan, 2012).

- Generally an emotional component that can be divided into a pleasant effect and an unpleasant effect
- A cognitive component called life satisfaction

The emotional and cognitive component of subjective well-being is not completely independent; however, the two components are slightly different and, taken separately, can provide complementary information. Subjective well-being considers the affective and cognitive aspects of individuals important, but less attention is paid to the life satisfaction component. Since life satisfaction is usually a separate factor and only associated with predictive variables, this structure should be evaluated separately (Çalışkan et al., 2017).

Life satisfaction is accepted as a critical component of subjective well-being. It is assessed as satisfaction with a particular area related to work, marriage, and health. Life satisfaction involves people thinking about their lives as a whole, including factors such as whether they have achieved their goals, whether they are as good as others around them, and whether they are happy in the present, but in general.

### **Need for Life Satisfaction**

As long as people live, they need life satisfaction because when the need for life satisfaction is not met, the negative thoughts develop about life. Life satisfaction usually encompasses a person's entire life and all aspects of life. It is not possible to talk about a peaceful and pleasant life without satisfaction, therefore, in order to achieve satisfaction from life, the individual must learn to break through the tensions and worries of daily life. Otherwise, all these negatively affect the life satisfaction

of the individual. Life satisfaction expresses the individual's well-being, quality of life and happiness and is important in meeting life satisfaction needs (Yelpaze & Yakar, 2019).

People who are dissatisfied with their life have dissonances inside and outside. Dissatisfaction with life leads to feelings of emptiness, restlessness and meaninglessness in life. This contradictory situation; character, values and productivity issues at work. A person with high life satisfaction is expected to be happy with life and be more compatible with life. While life satisfaction of an individual in a group shows the importance of life, it shows possible problems when satisfaction decreases (Özdemir & Dilekmen, 2016).

There are important roles to play in maximizing the life satisfaction and reducing the dissatisfaction. These may be related to the environment, ie the social, mental and physical environment. Many studies have tried to determine which factors can affect an individual's life satisfaction.

### **Personal Factors**

Personal factors affect life satisfaction. Not meeting the needs creates tension and anxiety in the mind. As a result, restlessness and dissatisfaction may arise. Various personal needs are as follows:

- Physiological needs are needs such as food, water, sleep, security.
- Psychological needs include self-esteem, attitude, social intelligence, mental health, anxiety, frustration, life skills, emotional stability.
- Social needs include strong family support (satisfaction with spouse, children, and the rest of the family), social involvement, social support, cognitive social skills, family relationships, social status, and other social media and connections. At the same time, man as a social being needs social recognition determined by his status and position in society.
- The nature of the job is also seen as a factor that changes the job satisfaction of the individual. The nature of work is an important factor in raising a person's status and social position. Therefore, a proper job brings satisfaction in life.
- Finally, the economic situation, which is seen as another factor affecting life satisfaction, expresses satisfaction with housing and living conditions, purchasing power of income and financial solvency (Çevik and Korkmaz, 2014).

### **Environmental factors**

The environment includes everything around us. It is one of the important factors affecting not only various psychological characteristics, but also our good social behavior. The calm environment helps facilitate a balanced life. Good social relations with the environment, writing together, participating in social activities also provide life satisfaction. Individuals with high social skills are more social, have higher empathy capacities and are happier. These features increase life satisfaction positively. In addition, promotion in working life, a good income, job security,

adequate working conditions and success in the workplace also affect life satisfaction positively.

Life satisfaction is a very personal evaluation, you should decide according to your own life satisfaction criteria. Two individuals may share very similar lives and one may find life satisfying while the other may not (Avşaroğlu & Hayri, 2019).

The distinction between life satisfaction and quality of life is unclear, and the terms are sometimes used interchangeably. Satisfaction with life is the result of satisfaction with personal areas of life. These areas include family life, friends, health, spouse, and self-actualization. The second concept is related to the quality of life in the wider social environment (Aydiner, 2011).

## **Material and Methods**

The material and method used in the work should be clearly stated.

### **The population and sampling**

In the study, a questionnaire was applied to 147 married couples/spouses.

### **Data Collection Instruments**

In this study a demographic information form and adult life satisfaction scale was used.

### **Adult Life Satisfaction Scale**

This scale, which was developed by Kaba, Erol, and Güç (2018), was formed to measure the life satisfaction of adult individuals. The fact that the Cronbach alpha reliability coefficient was found to be .89 as a result of the validity and reliability studies and that the scale's sub-dimensions had statistically significant values shows that this scale is highly reliable and the statistical findings are sufficient (Kaba, Erol, & Güç, 2018: 7).

There are 21 items in this scale and one of these items is the reversed item (6th item). The scale has five sub-dimensions: "general life satisfaction", "relationship satisfaction", "self-satisfaction", "social environment satisfaction" and "job satisfaction". While evaluating the scale, General Life Satisfaction (items: 1, 2, 3, 4, 5, and 6), Relationship Satisfaction (items: 7, 8, 9, 10, and 11).

It is calculated as Self Satisfaction (items: 12, 13, 14, and 15), Social Environment Satisfaction (items: 16, 17, and 18) and Job Satisfaction (items: 19, 20, and 21). Looking at the sub-dimensions of the scale, Cronbach's alpha internal consistency coefficients were found to be 0.849 for general life satisfaction, 0.849 for relationship satisfaction, 0.774 for self-satisfaction, 0.737 for environmental

satisfaction, and 0.867 for job satisfaction. The scale is 5-point Likert type. Scoring of the scale is made as 1 = Not at all Appropriate, 2 = Not Appropriate, 3 = Partially Appropriate, 4 = Appropriate, and 5 = Completely Appropriate. The lowest score from the scale is 21, and the highest score is 105. A high score on this scale indicates that the individual has a positive mindset towards his own life.

## Data Analysis

Data analysis was done with SPSS 24.0. In the study, the scale scores were calculated and the kurtosis and skewness coefficients were examined to determine the conformity of the scores to the normal distribution. The kurtosis and skewness values obtained from the scales are found to be between +3 and -3 for normal distribution (Groeneveld and Meeden, 1984; Moors, 1986; Hopkins and Weeks, 1990; De Carlo, 1997).

	n	Skewness	Kurtosis
<b>Life Satisfaction</b>	149	,199	,396

When the values are examined, it is seen that the kurtosis and skewness coefficients of each score are between -3 and +3. According to this result, it was concluded that the scores showed a normal distribution. Parametric test techniques were used in the study due to the normal distribution of scores.

The t-test and ANOVA test were used to analyze the variation of the scale score according to demographic characteristics. While the t test was used in the analysis of demographic variables with 2 groups, the ANOVA test was used in the analysis of variables with k ( $k > 2$ ) groups.

## Results

**Table 1. Distribution by Demographic Variables**

		<i>n</i>	%
Your gender	Women	93	62,4
	Men	54	36,2
Your age	12-25	26	17,6
	26-35	36	24,2
	36-45	52	34,9
	46-66	34	22,8

According to the results of the analysis, 93 (62.4%) of the participants were female and 54 (36.2%) were male. A total of 148 participants answered the gender question. The gender of 1 participant was passed as missing data.

According to the results of the analysis, it was concluded that there were a total of 26 participants (17.6%) in the between the age of 12-25, 36 participants (24.2%) between the age of 26-35, 52 (34.9%) participants between the age of 36-45 and 34 (22.8%) participants between the ages of 46-66.

		n	Av,	ss	t	p
<b>Life Satisfaction</b>	Women	93	3.91	0,72	<b>,509</b>	<b>,612</b>
	Men	54	3,85	0,46		

**\*p<0,05**

The results of the t-test are given in Table 2 to analyze the difference in life satisfaction score according to the gender.

According to the results of the analysis, the multiple loyalty score does not show a statistically significant difference according to gender ( $p < 0.05$ ). According to the average scores, women's scores are higher than men's.

		n	Av,	ss	F	p
<b>Life Satisfaction</b>	12-25	26	3,84	0,55	<b>,537</b>	<b>,658</b>
	26-35	36	3,89	0,42		
	36-45	52	3,97	0,86		
	46-66	34	3,80	0,45		

The ANOVA results, which were conducted to analyze the difference in life satisfaction score according to age, are given in Table 3.

According to the results of the analysis, it was determined that the life satisfaction scale score did not show a statistically significant difference according to age ( $p > 0.05$ ).

## Discussion

A marriage is a relationship system established between two people with different interests, desires and needs who come together to live together, share life, have children and raise them. It is also a cohesive contract where sexual needs are met with mutual solidarity, social approval and immunity from all social prohibitions. Marriage is an institution that connects individuals, grows with the past of humanity and continues its existence despite the differences in the process. Marriage is an intimate bond between two deeply connected people. In order to this relationship gets stronger day by day, the moral and physical needs of the couples must be met as well. Meeting these needs also has a great impact on marital adjustment. The Life Satisfaction is an evaluation based on the interaction between the individual's

achievement of goals and expectations, what they have and what they want to be, and it is a form of individual satisfaction by thinking about what they have.

When the results of the survey were evaluated, it was determined that there was no statistically significant difference between the average scores according to the survey conducted to confirm whether there were significant differences in terms of life satisfaction of individuals according to age groups. Some studies in the literature support the result of our research. Ergün (2013) concluded in his research with trainee teachers that there is no relationship between age and life satisfaction (Recepoğlu, 2013). Diener and Sulh (1997) conducted a study with 60,000 people aged 20-80 from 40 different countries, and it was determined that there was no significant relationship between life satisfaction and age.

In order to obtain a healthier result in terms of age, it can be said that it would be appropriate to make an evaluation with a sample with a wide age range. There are studies in the literature that cannot support the results of our research. In the study conducted by Selim (2008), it was determined that the happiest group in Turkey is the young group, while the elderly group is the most unhappy. Similar results were obtained in the study of Altuğ et al. (2009). The Life Satisfaction in the elderly decreased due to loneliness, children leaving home, retirement and decreased income due to chronic diseases.

When the survey results were evaluated, it was concluded that there was no significant relationship between the gender and the life satisfaction. There are studies in the literature that conclude that gender does not make a significant difference in life satisfaction. In the study conducted by Avcı and Pala (2004), it was found that there was no significant difference between life satisfaction according to gender. In a study conducted by "Diener and Diener" (1995) it was found that there was no significant difference in their life satisfaction according to gender in the study conducted with 118 students, 13 students aged between 17 and 25 at 49 different universities in 31 countries. According to this research, being a woman or a man is not a determinant of life satisfaction.

## References

- Adler, A. (2002). Psikolojik Aktivite/ Psychological Activity. (B. Çorakçı, Çev.). 6. Baskı. İstanbul: Say Yayınları.
- Akyol, B., Başaran, R., & Yeşilbaş, Y. (2018). Halk eğitim merkezlerine devam eden kursiyerlerin yaşam doyum düzeyleri ve yaşam boyu öğrenme eğilimleri/Life satisfaction levels and lifelong learning tendencies of trainees attending public education centers.Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, (48), 301-324.

- Altuğ F., (2009). “Evde Yaşayan Yaşlılarda Yaşam Kalitesi Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi/ Investigation of Factors Affecting Quality of Life in Elderly People Living at Home”, *Yaşlı Sorunları Araştırma Dergisi*, Cilt:1, 48-60, s.56.
- Avcı,K., Pala, K., (2004). “Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesinde Çalışan Araştırma Görevlisi ve Uzman Doktorların Yaşam Kalitesinin Değerlendirilmesi/ Evaluation of Quality of Life of Research Assistants and Specialists Working at Uludag University Faculty of Medicine”, *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, Cilt: 30, Sayı:2, 81-85, s.83
- Avşaroğlu, S., & Hayri, K. (2019). Yaşam doyumu ile sıkıntıyı tolere etme arasındaki ilişkide iyimserliğin aracı etkisi/. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 9(53), 565-588.
- Aydiner, B. B. (2011). Üniversite öğrencilerinin yaşam amaçlarının alt boyutlarının genel öz-yeterlik yaşam doyumu ve çeşitli değişkenlere göre incelenmesi/ The mediating effect of optimism on the relationship between life satisfaction and tolerating distress. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Çalışandemir, F., & Baltacı, H. Ş. (2017). Okul öncesi öğretmen adaylarının üniversiteye uyum düzeylerinin yordayıcıları olarak yaşam doyumu ve genel öz-yeterlik/ Life satisfaction and general self-efficacy as predictors of pre-school teacher candidates' university adjustment levels. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (44), 229-249.
- Çalışkan, E. F., Yasul, A. F., & Ulaş, A. H. (2017). Öğretmen adaylarının sosyal değer algıları ile yaşam doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi/ Examining the relationship between teacher candidates' perceptions of social value and their life satisfaction. *Education Sciences*, 12(4), 133-146.
- Çelik, M., Sanberk, İ., & Deveci, F. (2017). Öğretmen adaylarının yaşam doyumlarının yordayıcısı olarak psikolojik dayanıklılık ve umutsuzluk/ Psychological resilience and hopelessness as predictors of teacher candidates' life satisfaction. *Elementary Education Online*, 16(2).
- Çevik, N. K., & Korkmaz, O. (2014). Türkiye’de yaşam doyumu ve iş doyumu arasındaki ilişkinin iki değişkenli sıralı probit model analizi/ Bivariate sequential probit model analysis of the relationship between life satisfaction and job satisfaction in Turkey. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 126-145.
- Diener, E. ve Diener, M., (1995). “Cross-Cultural Correlates of Life-Satisfaction and SelfEsteem”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Cilt: 168, Sayı:4, 653-663
- Diener, E., ve Suh, M.E. (1998). “Focus on Emotion and Adult Development. K. Warner Schaie ve Powell Lawton (Edt.), Subjective Well-Being and Age: An International Analysis”, *Annual Review of Gerontology and Geriatrics*, Sayı:17, 304-324, s.320.

- Hünler, O. S. ve Gençöz, T. (2003). Boyun eğici davranışlar ve evlilik doyumu ilişkisi: Algılanan evlilik problemleri çözümünün rolü/ The relationship between submissive behaviors and marital satisfaction: The role of perceived marital problems resolution. *Türk Psikoloji Dergisi*, 18(51), 99- 108.
- Kaba, İ., Erol, M. ve Güç, K. (2018). Yetişkin Yaşam Doyumu Ölçeğinin Geliştirilmesi/ Development of Adult Life Satisfaction Scale. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 1-14. d
- Kara, F. M., Gürbüz, B., Kılıç, S. K., & Erman, Ö.(2018). Beden eğitimi öğretmeni adaylarının serbest zaman sıkılma algısı, yaşam doyumu ve sosyal bağlılık düzeylerinin incelenmesi / Research of physical education teacher candidates' leisure time boredom perception, life satisfaction and social commitment levels. *Journal of Computer and Education Research*, 6(12), 342-357.
- Özdemir, M., & Dilekmen, M. (2016). Eğitim fakültesi öğrencilerinin duygusal zekâ ve yaşam doyumlarının incelenmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 6(1), 98-113.
- Recepoglu, E., (2013). “Öğretmen Adaylarının Yaşam Doyumları ile Öğretmenlik Mesleğine İlişkin Tutumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”/Examination of emotional intelligence and life satisfaction of education faculty students , H. U. Journal of Education, 2013, Sayı: 1, 311-326, s.319
- Sapmaz, F., & Doğan, T. (2012). Mutluluk ve yaşam doyumunun yordayıcısı olarak iyimserlik/ Optimism as a predictor of happiness and life satisfaction. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(3), 63-69.
- Selim, S., (2008). Türkiyede Yaşam Memnuniyeti ve Mutluluk/ Life Satisfaction and Happiness in Turkey, *Social Indicators Research*, Cilt: 88, Sayı: 3, 531–562.
- Tümlü, G. Ü., & Recepoglu, E. (2013). Üniversite akademik personelinin psikolojik dayanıklılık ve yaşam doyumu arasındaki ilişki/The relationship between psychological resilience and life satisfaction of university academic staff. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, (3), 205-213.
- Yelpaze, İ., & Yakar, L. (2019). Üniversite öğrencilerinin yaşam doyumu ve bilişsel esnekliklerinin incelenmesi/ Examination of university students' life satisfaction and cognitive flexibility. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 9(54), 913-935.

## **Evaluation Of Financial Literacy Levels of Associate Students**

---

Seyfettin Caner Kuzucu\*<sup>1</sup>, Engin Tengilimoğlu<sup>1</sup>

---

**Abstract:** Financial literacy is the ability to make effective decisions in evaluating one's use and management of money. In other words, rewarding literacy will be a small project in the program that has the competency to plan the budget, to evaluate their right incomes, savings and investments wisely.

The aim of this everyone is to determine and evaluate the literacy education that will rely on the associate degrees in our school programs and express the degree of literacy. The study aims to put the reputation into practice by applying the obtained chi-square obtained without being tested by the associate degree, in educational literacy and education-related training, including reader literacy.

**Keywords:** Financial Literacy, Financial Information, Student.

---

### **1. Introduction**

The rapid development in science and technology has revealed the concept of globalization, however, the borders between countries have been removed, and international markets have become a single market where all segments can operate. This change has led to the diversification of financial products and services, but has also brought many financial complexity (Ekinci, T. 2022).

Increasing evidence that financial literacy, which can be defined as an understanding of financial concepts and the ability to manage financial resources, affects individuals' financial decisions and behaviors, has increased the value of studies on this subject. An important issue related to financial literacy is examining the relationship of financial literacy with demographic variables.

Numerous empirical studies, both domestic and foreign, have been conducted in the literature on financial literacy. When the studies with the main theme of financial literacy are examined within the framework of the literature, it is observed that they are mainly aimed at determining the financial literacy levels of university students (Chen and Volpe, 1998; Chen and Volpe, 2002; Beal and Delpachitra, 2003; Temizel and Bayram, 2011; Adeleke, 2013; Kılıç, Ata, and Sparse 2015). In these studies, the possible positive effect of financial education on financial literacy is generally obtained from the inferences made from the general findings.

<sup>1</sup> Selçuk Üniversitesi Beyşehir Ali Akkanat Meslek Yüksekokulu, Finans, Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü, Konya, Türkiye

\* skuzucu@selcuk.edu.tr

The aim of this study is to determine the financial literacy levels of university students studying at the associate degree level and to determine whether the students differ according to their characteristics such as income, department and class. For this purpose, the financial literacy scale obtained from previous studies and consisting of expenditure, attitude, perception and interest dimensions was applied to 255 associate degree students in different departments and classes.

## 2. Method

In this study, the financial literacy status of the students studying at the associate degree level was compared according to their department, class, gender, age and income level. While t-test was used for independent samples in comparisons made for categorical variables with two selection levels, ANOVA was preferred for categorical variables with three selection levels. 255 students who received associate degree education in Beyşehir district were included in the study.

## 3. Findings

The descriptive data of the participants are given in Table 1.

Table 1 Demographic Characteristics of the Participants

Question	reply	N	%
<b>Gender</b>	Woman	182	71.4
	Male	73	28.6
<b>Birth Range</b>	Born in 1999 and After	220	86.3
	Born between 1981-1998	35	13.7
<b>Section</b>	Financial Related	153	60
	Other	102	40
<b>Class</b>	1st Class	113	44.3
	2. Class	142	55.7

182 people and 71.4% of the participants are women. In terms of age, those born in 1999 and later constitute the majority, in terms of department, finance-related departments, 2nd year students in terms of class, and those with an income of 1000 TL or less in terms of income constitute the majority.

In the study, the financial literacy scale consisting of spending, attitude, perception and interest dimensions developed by Sarıgül (2015) was used. A 7-point Likert type scale was used in the questionnaire form. Calculation of Cronbach's Alpha values higher than 0.7 indicates that reliability is achieved. Calculation of skewness and kurtosis values between +1.5 and -1.5 shows that the data are normally distributed.

## Results on Mean Difference Tests

In the comparison of financial literacy averages of associate degree students according to various characteristics, t-test was used for independent samples for variables with two selection levels, and ANOVA test was used for variables with more than two selection levels. Gender, birth interval, department and class variables were coded as two selection levels. Independent samples t-test was used in the mean comparison tests for these variables.

### *Financial Literacy Levels by Gender*

Different statistics are used according to the homogeneous distribution of the data while deciding on the comparisons made with the t-test on independent samples. In this context, first

of all, the homogeneity of the data should be checked. Levene test statistics are used to check whether the data is homogeneously distributed. sig calculated for the Levene test . A value greater than 0.05 is interpreted as a homogeneous distribution of the data. The statistics given in the comparisons below are the statistics obtained according to whether the data is homogeneously distributed or not.

Table 2 Comparison of Financial Literacy Levels by Gender

Dimensions	Levene Test		Independent Samples t-test				
	F	Shallow.	t	df	Shallow. (2-tailed)	Cover. Difference	Std . Error Difference
Spending Dimension	,062	,803	-.526	253	,600	-,1027	,1954
Attitude Dimension	,000	,991	,056	253	,956	,0091	,1631
Perception Dimension	10,042	,002	,347	109,475	,730	,0732	,2114
Relevance Dimension	1,602	,207	2,664	253	,008	,4288	,1609

In comparisons of financial literacy levels made according to gender, no significant difference was found apart from the dimension of interest ( $p>0.05$ ). Therefore, the gender of the students with associate degree education creates a difference on the level of financial literacy only in terms of the dimension of interest. When the averages are examined, it is understood that men (4.91) are more interested than women (4.48).

#### *Comparison of Financial Literacy Levels by Department of Education*

The departments in which the associate degree students included in the study were educated were grouped into two groups as finance-related and other departments. While 60% of the students are educated in a finance-related department such as banking and insurance, 40% are educated in other departments such as cookery and guidance. The comparison test made according to the section is given below.

Table 3 Comparison of Financial Literacy Levels of the Students according to the Education Department

Dimensions	Levene Test		Independent Samples t-test				
	F	Shallow.	t	df	Shallow. (2-tailed)	Cover. Difference	Std . Error Difference
Spending Dimension	1,036	,310	-.294	253	,769	-,0531	,1804
Attitude Dimension	,027	,869	-,033	253	,974	-,0049	,1505
Perception Dimension	,017	,897	,006	253	,995	,0010	,1762
Relevance Dimension	,064	,801	2,542	253	,012	,3779	,1486

In the comparison of financial literacy levels according to the education department, no significant difference was found apart from the dimension of interest ( $p<0.05$ ) ( $p>0.05$ ). Therefore, the education department causes a difference only in the interest dimension in terms of financial literacy level. When the averages are examined, it is understood that students studying in finance-related departments (4.74) have a higher level of interest than students studying in other departments (4.44).

#### *Comparison of Financial Literacy Levels by Class*

Associate degree students are divided into two groups in terms of the class they are in, as 1st year and 2nd year. Students in the extension period were not included in the study. The results of the comparison are given below.

Table 4 Comparison of Financial Literacy Levels of Students by Class

Dimensions	Levene Test		Independent Samples t-test				
	F	Shallow.	t	df	Shallow. (2-tailed)	Cover. Difference	Std . Error Difference
Spending Dimension	,000	,988	,230	253	,818	,0409	,1779
Attitude Dimension	,572	,450	-1,604	253	,110	-,2369	,1477
Perception Dimension	1,220	,270	,025	253	,980	,0043	,1738
Relevance Dimension	,019	,890	-1,563	253	,119	-,2474	,1583

In the comparisons made, no significant difference was found in the averages of financial literacy levels of the students according to the classes they were in. Therefore, the class of the students is not effective on their financial literacy levels.

#### 4. Conclusion and Recommendations

In this study, financial literacy levels of students studying at associate degree level were compared according to some characteristics they have. As a result of the comparisons, it was determined that the gender of the students and the department they studied had an effect on the financial literacy levels, while the class they were in were not effective.

The genders of the students studying at the associate degree level make a difference on their financial literacy only in terms of the dimension of interest. The results show that men are more interested in financial matters than women.

Although the departments where the students are educated do not make a difference in all sub-dimensions in terms of financial literacy levels, it has been determined that it causes a difference in terms of interest. It has been determined that associate degree students studying in a department related to finance are more interested in financial issues.

In this study, financial literacy levels were measured with the help of a scale developed in a previous study (Sarigül, 2015). The use of different scales in subsequent studies may cause changes in the results. In addition, in terms of future studies, it can be suggested to include different elements that may have an impact on students' financial literacy levels .

As a result, it has been determined that there is only a difference in the interest dimension of the financial literacy scale according to the department the students are in. Students studying in finance-related departments are more interested in financial issues than students studying in other departments. In addition, it was observed that the financial literacy levels of the students did not differ according to the class they were in. In the comparison made by gender, it was determined that men had a higher average only in the dimension of interest.

#### References

- Adeleke, Titus (2013), "The Effects of Gender and Gender Role on the Financial Literacy of College Students", Wilmington, North Carolina: Oklahoma State University, July.
- Beal, Diana J - Delpachitra, Sarath B (2003), "Financial Literacy Among Australian University Students", Economic Papers, Vol. 22, No. 1, March, pp. 65-78

- Chen, Haiyang - Volpe, Ronald P. (1998), "An Analysis of Personal Finance Literacy Among College Students", *Financial Services Review*, Vol. 7, No. 2, pp. 107-128.
- Chen, Haiyang - Volpe, Ronald P. (2002), "Gender Differences in Personal Financial Literacy Among College Students", *Financial Services Review*, No. 11, August, pp. 289-307.
- Ekinci, T. (2022). Hanehalkının Finansal Okuryazarlık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Konya İli Örneği.
- Kılıç, Y., Ata, H. A., & Seyrek, İ. H. (2015). Finansal okuryazarlık: Üniversite öğrencilerine yönelik bir araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (66), 129-150.
- Sarıgül, H. (2015). Finansal okuryazarlık tutum ve davranış ölçeği: geliştirme, geçerlik ve güvenirlik. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(1).

## **Cash and Cashless Payments at the Point of Sale (POS) during the COVID-19 crisis by comparing three African countries**

---

**Dmitry Ganzha<sup>1\*</sup>**

---

**Abstract:** This study evaluates consumer demand for cash and cashless payments at the point of sale (POS) during the COVID-19 crisis by comparing three African countries, Nigeria, Kenya and Egypt. This paper analyses different cash parameters and electronic payments before and during the pandemic. As the results of the study show, the pandemic (COVID-19) is not solely responsible for the transition from cash to cashless but more so are governments' restrictions on cash and the states' financial strategy. In addition to that, factors which influence a customer's choice for the payment method are identified.

**Keywords:** COVID-19, Payments, African countries

---

### **Introduction**

On 14 February 2020, the first coronavirus case was identified in Africa. Since then, the virus has propagated across over 53 countries throughout the continent. This catastrophe that is transforming the world, has had a huge impact on the continent. A decrease in overall economic activity was already apparent from the beginning, not to mention the human cost. It was implied the economy of Africa could undergo a deprivation of GDP growth between \$90 billion and \$200 billion. It was indicated that the growth of GDP could be reduced by around three to six percentage points for countries like South Africa, Kenya, and Nigeria. The disruption of distribution networks was caused by border closures, and lockdown protocols implemented to stop the outbreak. They were deemed as the main causes driving the contraction of Africa's economy. These measures put pressure on foreign currency reserves—due to a decline in remittances, tourism, and global oil demand as well as on small and micro businesses of private sectors. These small and micro businesses are normally considered the backbone of the African economy (De Girancourt et al., 2021).

COVID-19 has already positioned itself among the world's deadliest pandemics. The COVID-19 outbreak has compelled alterations in several economic sectors, business

<sup>1</sup> University of Applied Sciences Burgenland

\*Corresponding author: 1929001102@fh-burgenland.at

strategies, and customer preferences across several areas; this includes everyday payment processes (Popkova et al., 2021). Regardless of the degree to which societies accepted cashless transactions in the years before the Pandemic's emergence the pace of societies, becoming cashless has accelerated (Chen et al., 2020).

Due to the practically ubiquitous introduction of social isolation and economic lockup, there has been a decline in the utilization of hard cash interactions (Mínguez et al., 2020). The demand to adopt latest information technologies, such as pop-up texts services, has increased and is beginning to impact daily routines (Hantrais et al., 2020). However, this attitude might also reflect societal anxieties about the potential for coin and paper currency to propagate the infection. Before the COVID-19 Pandemic, research on viruses and other infections and how money may be used to disseminate was undertaken (Angelakis et al., 2014), but this aspect had never been crucial in establishing what motivates people to accept contactless payments. Therefore, the COVID-19 pandemic experience has brought new aspects driving consumers and businesses to reduce spending.

### **Significance of E-payments and Government of Africa**

Several initiatives were conducted by merchants, commercial banks, card organizations, and central banks to encourage cashless transactions. All these organizations have pushed consumers and businesses to utilize cashless payment methods from the Pandemic's inception. Public education programmers and distinct "pay-cashless" shop signals were devised. The introduction of new, cashless projects or significant modifications, like the increase in the maximum contactless payment at EFT-POS terminals without PIN authorization. It was a campaign to entice customers to utilize credit cards at service and retail establishments, as seen in many other nations. The objective was to make contactless payments simpler to avoid manual interaction (Huterska et al., 2021). The Pandemic's effects on financial services and market watchdogs can also be seen in the escalation of efforts to implement federal bank digital money. It became so influential that it was suggested that one of the major factors influencing how societies function after the COVID-19 epidemic could be the use of digital payments and currencies ('De' et al., 2020).

While discussing consumer payment behavior, it reveals that there have been both increases in cashless transactions and decreases in overall payment transaction volume. According to studies even by central banks of Sweden and the Netherlands, COVID-19 increased the usage of cashless payment methods among the age groups who have previously been the most cautious consumers of cash. De Nederlandsche Bank claims that people over the age of 65 and those aged 12-34 showed the greatest reduction in cash use when the community first learned about the outbreak. According to a global United Nations survey, customers are starting to purchase online more frequently, and the average transaction value is also declining (UNCTAD, 2020). The usage of e-commerce to buy common goods may be related to this. First off, more transactions for everyday items like food and drinks, previously only made in-store,

are now being made online (Agan, 2020). In Kenya, the usage of M-Pesa increased very rapidly in informal sectors, such as for transferring wages and buying household products (Alper & Miktus, 2019). The increased income and the volume of authentic transactions recorded by the online payment firm PayPal may be used to gauge the shift in consumer payment behavior globally, reflecting the growing significance of e-commerce (Statista, 2020).

The shift in consumer payment habits has been examined from the perspective of cashless payments and their effects on the economy (Zhao & Bacao, 2021). It has also been reported that the growing significance of e-commerce has lessened the shock brought on by the epidemic in various French economic sectors, which means that cashless payment can be used as an effective strategy by the government to maintain the economy (Bonnie et al., 2020). Many governments gave specific initiatives to promote online transactions to stabilize the economy, such as raising transaction size limits and cutting mobile transfer fees in Egypt and Kenya (Agur et al., 2020).

Electronic payments can thereby reduce transaction costs, generate increased GDP and consumption, boost financial intermediation, and increase financial transparency. As a more convenient, secure, and reliable method of payment and settlement for a potentially wide range of goods and services offered globally over the internet or other electronic networks, the introduction and use of electronic payment instruments holds the potential to be of great benefit to both business and consumers. One of these advantages is that bank customers can manage their regular financial transactions using electronic payments instead of going to their neighborhood bank location. Products for electronic payments could reduce the time and costs that businesses spend handling cash (Appiah & Agyemang, 2007).

However, there is a vast contrast between the increased difficulties traditional points of sales encountered during the Pandemic and the growing significance of the e-commerce part suggested in the literature. The possibility of catching a virus is the leading cause that has affected customers' strategic behavior inside the business (Perlman & Yechiali, 2021). Worries regarding the potential for SARS-CoV-2 virus transmission through currency such as banknotes and coins have made them troublesome for both buyers and sellers (Auer 2020). Shops in various nations periodically adopted a policy of refusing to accept cash because of the desire to avoid physical contact (Mondada et al., 2020). Touch and physical touch associated with cash payments started to be seen as harmful, and clients and businesses sought to avoid circumstances calling for such close contact. Thus, the harm posed by the epidemic to health and life started to be regarded as being minimized by cashless payments. As a result, the current scenario has caused several shifts in consumer behavior, resulting in widespread feelings of panic, dread, and even contempt (Galon et al., 2020). **Effect of COVID on Cash and Payment**

The Central Bank of Egypt (CBE) aimed to decrease cash transactions and encourage electronic payment systems during the start of the Covid-19 outbreak. The CBE eliminated fees and commissions at retail locations and in digital wallets starting in

March 2020. Additionally, it established a temporary daily cap on cash withdrawals and deposits.

In Kenya a major global player and service in cashless transactions is MPESA, which was formed in 2007 by a major telecommunication provider, Safaricom. The service presently states that it has more than 50 million active monthly users across the continent. Kenya's central bank (CBK) tried as well to limit cash transactions during the pandemic and enhance further use of cashless transactions.

A study was conducted in Nigeria that investigated how the COVID-19 pandemic affected cashless transactions in Nigeria. From five Deposit Money Banks in Lagos State, Nigeria, 250 respondents were chosen using the random sampling technique. With the help of well-constructed questionnaires, information was gathered from the respondents. For data analysis, descriptive statistics and the Chi-square test were used. Most respondents favored cashless transactions because they believed there was a larger risk of infection when touching cash, according to the findings. Results showed that nearly all respondents used automated teller machines (ATMs), point of sales (POS), and electronic fund transfers frequently during the COVID-19 pandemic. Furthermore, the pandemic had a big impact on how people used cashless transactions in Nigeria, according to the results of a Chi-square analysis. The study concluded that the COVID-19 pandemic has increased the use of cashless transactions in Nigeria; bank clients are increasingly becoming acclimated to them. Therefore, it is advised that cashless transactions be promoted in Nigeria to stop the COVID-19 pandemic from spreading (Kazeem et al., 2021).

The purpose of the current study, which uses a quantitative methodology, is to describe the COVID-19 phenomenon on the economy and its effect on payment behavior in Nigeria, Kenya and Egypt which changed due to COVID.

## **Methodology**

This study was done from different perspectives before and after the COVID-19 pandemic. The regression analysis is used to examine several parameters. According to the data studied, contactless cards are most frequently used for large-scale transactions in African nations. Additionally, the sector saw a significant boost in the economy due to the introduction of mobile payments in Kenya, Nigeria, and Egypt. Cashless transactions are strongly supported by the central banks in these countries and around the globe. Despite this active expansion of the payments industry, African nations have been dealing with what is known as the "passion of cash" for a number of years starting with COVID-19. It is crucial to recognize it was an uncommon event when company owners refused to accept cash payments during the lockdown. Due to the limitations instituted by the different governments and the movement of the populace toward a cashless payment system, these denials changed. At retail and service establishments, client payment preferences may have been impacted by the

actions of merchants. However this study shows that cash is still king in these countries. The results analyzed are as follows:

Two different parameters Cash in Circulation (CiC) during COVID-19 and the average number of ATMs were taken and analyzed to see if there is a positive correlation between the two parameters. This study aims to prove the hypothesis that COVID-19, in contrast to many other countries, accelerated the amount and usage of Cash in circulation in the selected three countries of Kenya, Nigeria and Egypt. Data was collected largely from 2017 onwards, and it only considered official sources, such as the selected countries' Central bank websites. The number of ATMs was collected on the FED website for each country. Pre Covid-19 and in Covid-19, or before and during the pandemic, is depicted in the dataset below and used for the analysis.

We built three separate multiple linear regression models for Nigeria, Kenya, and Egypt. The multiple regression model is:

$$y_i = b_0 + b_1x_{i1} + b_2x_{i2} \quad i = 1, 2, \dots, n$$

where,  $n$  is the number of samples,  $y$  is the cash in circulation,  $x_1$  and  $x_2$  are the independent variables, including the number of ATMs per 10,000 adults and a categorical variable which indicates whether it is before or after the pandemic, respectively. March 2019 is defined as the cutoff date for the pandemic. A p-value less than 0.05 is considered statistically significant.

## Results

The results analyzed are as follows:

First, we build a multiple linear regression model for Nigeria. The regression model results are summarized in Table 1. As expected, the cash in circulation increases as the number of ATMs increases ( $b=436.8$ ,  $p<0.001$ ). The cash in circulation also increases during the pandemic as compared to before the pandemic ( $b=175000$ ,  $p=0.0245$ ). The model found to be statistically significant (F-statistic=108.6,  $p<0.001$ ). The adjusted R-square value for the model is 0.768, which means the model explains the 76.8% variation in the circulated cash.

**Table 1. Multiple Linear Regression Results for Nigeria**

Variables	Estimate	Standard Error	p value
<b>Pandemic</b>	175000	75940	0.0245
<b>Number of ATMs</b>	436.8	45.74	<0.001

Figure 1 shows diagnostic plots for the regression model for Nigeria, including residuals vs fitted, Q-Q plot for residual normality, scale-location plot and residuals vs

leverage plot. The diagnostic plots indicate that the assumptions for the model are valid.

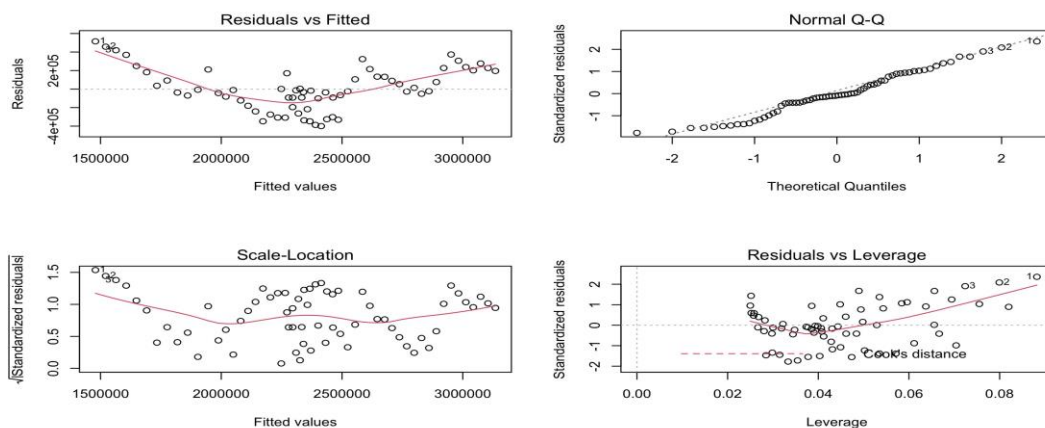


Figure 1. Multiple linear regression diagnostic plots for Nigeria data

Figure 2 shows that there is a clear positive linear relationship between the number of ATMs and the cash in circulation. Moreover, the average cash in circulation is higher during the pandemic compared to before the pandemic.

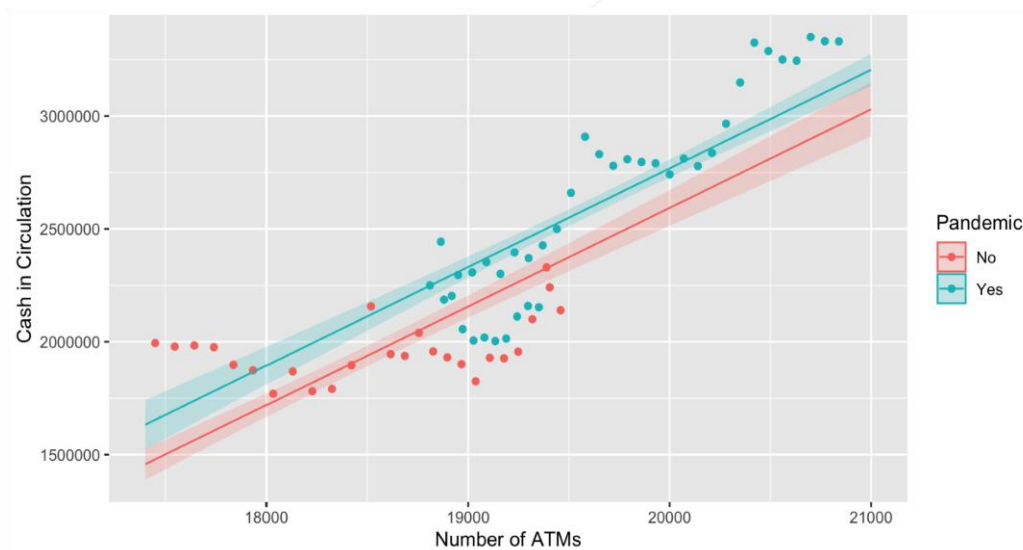


Figure 2. Scatter plot between the number of ATMS and the cash in circulation for Nigeria

We build a second multiple linear regression model for Kenya. The regression model results are summarized in Table 2. Once again the cash in circulation increases as the number of ATMs increases for Kenya dataset ( $b=29.335$ ,  $p<0.001$ ). The cash in circulation also increases during the pandemic as compared to before the pandemic ( $b=70.740$ ,  $p<0.001$ ). The model found to be statistically significant (F-statistic=14.26,

$p < 0.001$ ). The adjusted R-square value for the model is 0.290, which means the model explains the 29% variation in the circulated cash.

**Table 2. Multiple Linear Regression Results for Kenya**

Variables	Estimate	Standard Error	p value
<b>Pandemic</b>	70.740	13.281	<0.001
<b>Number of ATMs</b>	29.335	7.532	<0.001

Figure 3 shows diagnostic plots for the regression model for Kenya, and the diagnostic plots indicate that the assumptions for the model are valid.

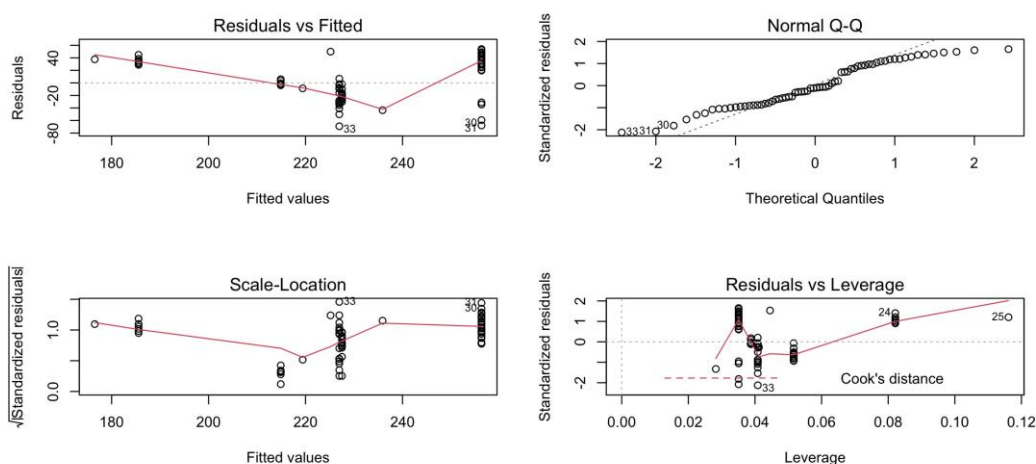


Figure 3. Multiple linear regression diagnostic plots for Kenya data

Figure 4 shows that there is a clear positive linear relationship between the number of ATMs and the cash in circulation. Moreover, the average cash in circulation is higher during the pandemic compared to before the pandemic. Although the model just explains 29% of variation this means that other factors such as government's restrictions and some others may have an impact on the cash usage and tried to limit the amount of Cash in circulation. A small decline in CiC is also observed in the dataset. However, the overall trend is clearly positive and the amount of cash has significantly grown during COVID-19.

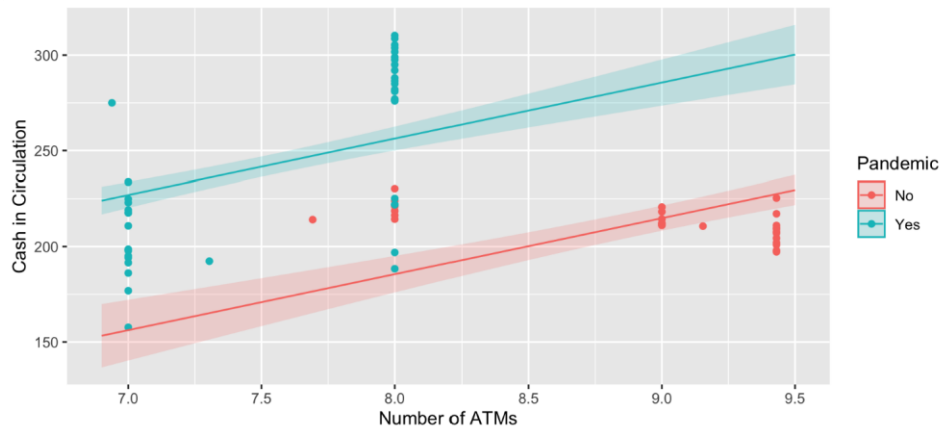


Figure 4. Scatter plot between the number of ATMS and the cash in circulation for Kenya

We build last multiple linear regression model for Egypt. The regression model results are summarized in Table 3. The cash in circulation increases as the number of ATMs increases for Egypt dataset as well ( $b=28616$ ,  $p<0.001$ ). The cash in circulation also increases during the pandemic as compared to before the pandemic ( $b=24870$ ,  $p=0.008$ ). The model found to be statistically significant ( $F\text{-statistic}=794.1$ ,  $p<0.001$ ). The adjusted R-square value for the model is 0.961, which means the model explains the 96.1% variation in the circulated cash.

**Table 3. Multiple Linear Regression Results for Egypt**

Variables	Estimate	Standard Error	p value
<b>Pandemic</b>	24870	9091	0.008
<b>Number of ATMs</b>	28616	1482	<0.001

Figure 5 shows diagnostic plots for the regression model for Egypt. The normality of residual assumption is violated for this model.

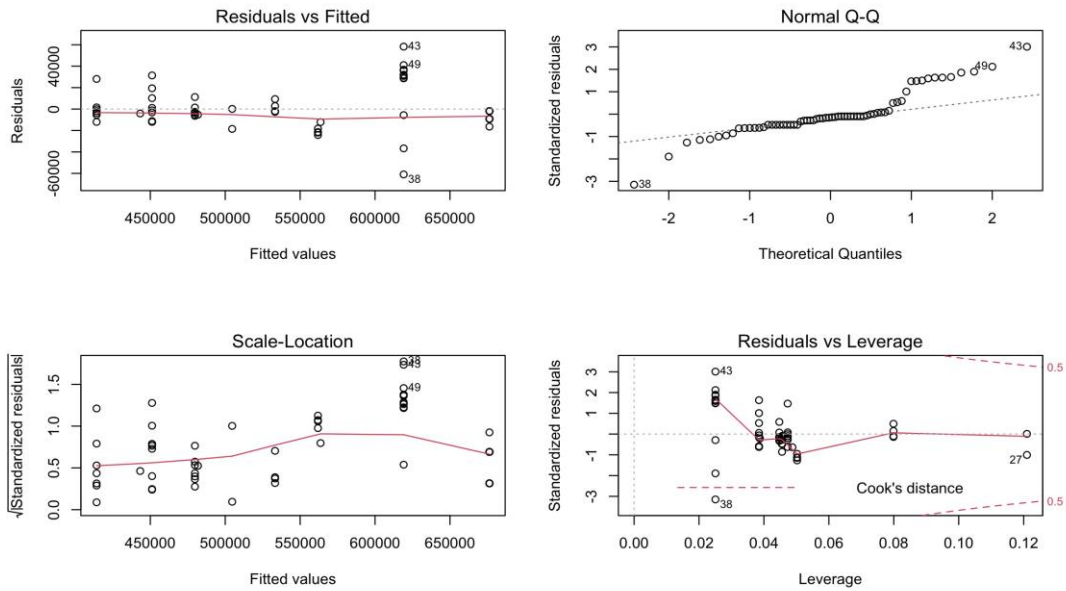


Figure 5. Multiple linear regression diagnostic plots for Egypt data

Figure 6 shows that there is a clear positive linear relationship between the number of ATMs and the cash in circulation. Moreover, the average cash in circulation is higher during the pandemic compared to before the pandemic.

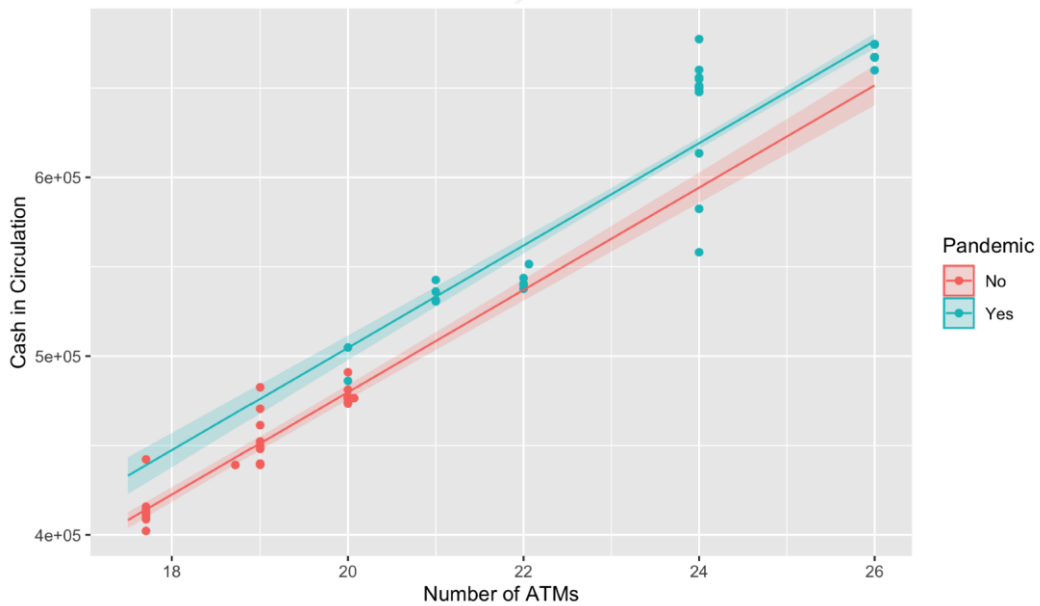


Figure 6. Scatter plot between the number of ATMS and the cash in circulation for Egypt

All three regression models indicate that the cash usage has grown during the COVID-19 pandemic in Nigeria, Kenya and Egypt.

## **Conclusion:**

The COVID-19 pandemic's dire position has had a significant impact on how consumers make payments. By amplifying the importance of elements that were previously underutilized in consumer decisions and research on payment preferences, it has become a catalyst for boosting consumer acceptance of cashless payments in many countries. The research however demonstrates that contrary to the majority of countries the cash usage has actually increased as well as the number of ATMs such as in Egypt. A clear positive correlation between cash usage and ATMs in all the three countries is showed in the models. Also, it is clear that because of a decline of ATMs due to banks' and governments' financial policies and restrictions this leads to more cashless transactions. In Kenya it is clear that other factors and governments' measures which limit the usage of Cash started to play a significant influence in the shift to cashless payments. Consumers were motivated to start using cashless. However, the CiC figure did still grow during the pandemic.

On the basis of our current study for three different African countries as it is depicted in the statistics after the outbreak of COVID-19 Kenya has adopted more e-payment technologies than Nigeria and Egypt. During the epidemic, cashless payments have become increasingly important in retail and service locations and there has been a slight shift in payment options and methods due to the financial policies in each of the analysed country. This study closes a research gap in the literature which clearly shows that COVID-19 is responsible for the growth of Cash in Circulation in contrast to a decline of this important financial figure. Further study is required in this area to ascertain whether consumers' use of cashless transactions has evolved into a payment habit by government restrictions on cash or other factors which stipulate the use of cashless transaction methods and payment options.

## **References**

- Agan, B. (2020). The Impact of Covid-19 Pandemic Process on Digital Payment System: The Case of Turkey. *Eurasian J. Res. Soc. Econ.*, 229–240
- Agba, A. M. O., Nkpoyen, F., & Ushie, E. M. (2010). Career development and employee commitment in industrial organisations in Calabar, Nigeria. *American Journal of Scientific and Industrial Research*, 1(2), 105-114.
- Agur, I., Peria, S. M., & Rochon, C. (2020). Digital financial services and the pandemic: Opportunities and risks for emerging and developing economies. *International Monetary Fund Special Series on COVID-19, Transactions*, 1, 2-1.

- Angelakis, E., Azhar, E. I., Bibi, F., Yasir, M., Al-Ghamdi, A. K., Ashshi, A. M., Elshemi, A. G., & Raoult, D. (2014). Paper money and coins as potential vectors of transmissible disease. *Future Microbiology*, 9(2), 249-261.
- Appiah, A., & Agyemang, F. (2006). Electronic retail payment systems: user acceptability and payment problems in Ghana. *School of Management Business Administration Blekinge Institute of Technology, Sweden*.
- Auer, R.; Cornelli, G.; Frost, J. Covid-19, Cash, and the Future of Payments. BIS Bull.2020, 3
- Bounie, D., Camara, Y., & Galbraith, J. W. (2020). Consumers' mobility, expenditure and online-offline substitution response to COVID-19: Evidence from French transaction data. SSRN Electronic Journal.
- Chen, H.; Engert, W.; Huynh, K.P.; Nicholls, G.; Nicholson, M.W.; Zhu, J. Cash and COVID-19: The Impact of the Pandemic on the Demand for and Use of Cash. Bank of Canada Staff Discussion Paper. 2020
- De Girancourt, F. J., Kuyoro, M., Ofosu-Amaah, N. A., Seshie, E., & Twum, F. (2020). How the COVID19 crisis may affect electronic payments in Africa. McKinsey & Company. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/how-the-covid-19-crisis-may-affect-electronic-payments-in-africa>
- De', R., Pandey, N., & Pal, A. (2020). Impact of digital surge during COVID-19 pandemic: A viewpoint on research and practice. *International Journal of Information Management*, 55, 102171.
- Galoni, C., Carpenter, G. S., & Rao, H. (2020). Disgusted and afraid: Consumer choices under the threat of contagious disease. *Journal of Consumer Research*, 47(3), 373-392.
- Gardner, B. (2020). Dirty banknotes may be spreading the coronavirus, WHO suggests. *Daily Telegraph*, 8.
- Hantrais, L., Allin, P., Kritikos, M., Sogomonjan, M., Anand, P. B., Livingstone, S., Williams, M., & Innes, M. (2020). COVID-19 and the digital revolution. *Contemporary Social Science*, 16(2), 256-270.
- Huterska, A., Piotrowska, A. I., & Szalacha-Jarmużek, J. (2021). Fear of the COVID-19 pandemic and social distancing as factors determining the change in consumer payment behavior at retail and service outlets. *Energies*, 14(14), 4191.
- Kazeem, B., Ademola, A., & Adegboyegun, A. (n.d.). Coronavirus Disease 2019 Pandemic and Cashless Transactions in Nigeria.
- Lee, D. G., Oh, H. G., & Lee, I. Y. (2004). A study on contents distribution using electronic cash system. *IEEE International Conference on e-Technology, e-Commerce and e-Service*, 333340.

- Lee, H. J., Choi, M. S., & Rhee, C. S. (2003). Traceability of double spending in secure electronic cash system. *2003 International Conference on Computer Networks and Mobile Computing*, 330-333.
- Mínguez, J.G., Urtasun, A., & Pérez García de Mirasierra, P. (2020) Consumption in Spain during the state of alert: An analysis based on payment card spending. *Economic Bulletin Banco España*, 3, 1–14
- Mondada, L., Bänninger, J., Bouaouina, S. A., Gauthier, G., Hänggi, P., Koda, M., Svensson, H., & Tekin, B. S. (2020). Doing paying during the COVID-19 pandemic. *Discourse Studies*, 22(6), 720-752. *Statista*.
- Osibote, I. I. (2010). E-payment system: processes, procedures, challenges and prospects. Paper at workshop on in Abuja, 15th March, 2014. retrieved from filehtt. *financial. tmcnet.com//mergeracquisitions/news/2010//85073144. htm*.
- Perlman, Y., & Yechiali, U. (2021). The impact of infection risk on customers' joining strategies. *Safety Science*, 138, 105194.
- Popkova, E., DeLo, P., & Sergi, B. S. (2021). Corporate social responsibility amid social distancing during the COVID-19 crisis: BRICS vs. OECD countries. *Research in International Business and Finance*, 55, 101315.
- Siringi, E. M. (2021). Analysis of economic effect of COVID-19 pandemic on the kenyan economy. *The African Review*, 49(1), 38-53.
- Summers, B. J. (Ed.). (2012). Payment systems: design, governance and oversight. *Central Banking Publications*.
- UNCTAD (2020). Covid-19 Has Changed Online Shopping Forever, Survey Shows.
- Zhao, Y., & Bacao, F. (2021). How does the pandemic facilitate mobile payment? An investigation on users' perspective under the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(3), 1016.

## **The Research History of Orkhon Yenisey Monuments**

---

Sevinj Aliyeva<sup>1\*</sup>

---

**Abstract:** Information on Turkic ethnoses in ancient Chinese sources, in the written works of ancient Greek and Latin authors, refers only to the centuries after the middle of the first millennium BC. Therefore, ancient Turkic written monuments belonging to VI-VIII centuries are characterized as the first and only sources about the history and culture of Turkic peoples. To some extent, all modern Turkic languages have a share in Orkhon-Yenisei monuments. Therefore, when giving the division of Turkic languages, S.Y. Malov wrote the words "the language of ancient Turkic written monuments" in front of the word "Oghuz", and A. Sokolov, who studied the history of Turkic alphabets, used the words "Turk Oghuzs" and "Orkhon people" in the same sense.

Orkhon-Yenisei monuments are important local written sources for studying the political history of the Western Turkic Khaganate and the Eastern Turkic Khaganate in the VI-VIII centuries, and their relation problems with neighboring Turkic ethnic groups. The ethnic and political historical problems of the peoples of modern Central Asia were also studied on the basis of these sources. Unfortunately, until now, along with the ethnic history and language of the Azerbaijani people, when the Azerbaijani toponymy were studied, these sources were not taken into account.

**Keywords:** Orkhon Yenisei Monuments, Turkic languages, history.

---

### **1. GİRİŞ**

Eski Türk dilleri ile ilgili epigrafik anıtlar Türkoloji edebiyatta "Orhun-Yenisey anıtları" olarak adlandırılmaktadır. 6-8. yüzyıllarda Altay ve Kuzey Moğolistan'da (4, s. 33-34) var olan Türk hanlıklarının siyasi olayları ve sosyo-ekonomik hayatı ile ilgili bu anıtlar, Moğolistan'da Orhun Nehrinin, Sibirya'da Yenisey ve Altay'da Talas Nehri'nin kıyılarında bulunmaktadır. Türkoloji literatüründe "runik alfabe" ile yazılan bu yazıtlar daha çok büyük mezar taşları ve kayalar üzerindedirler. Bana göre bu yazılar, kendisini "Türk" olarak adlandıran (3, s.9) ve 6. yüzyılın ortalarında Altay'dan Güneydoğu Avrupa bozkırlarına kadar geniş bir coğrafyayı kapsayan Türk hanlığını yaratan etnoslara aittir. V.V.Bartold, Orhun-Yenisey anıtlarının 6. yüzyılda kurulan ve Çin'de Bizans'a kadar geniş bir alanı kaplayan Türk imparatorluğunun kurucularına ait olduğunu yazmıştır (8, v. 5, s. 20).

Aynı zamanda Türk-runik alfabenin yaratıcılarının yalnız Altay Türkleri olmadığını da belirtmek gerekir. Son yıllarda yapılan araştırmalar 5. yüzyılda Albaniya (Kuzey Azerbaycan) topraklarında oluşmuş "Alban alfabesi"nin Orhun-Yenisey alfabesi ile ortak bir kökene sahip olduğunu göstermektedir.

<sup>1</sup> Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet Dil Komisyonuna bağlı İzleme Merkezi Başkanlığı, Azerbaycan.

\*Corresponding author: sevinc-novruzqizi@yandex.com

Söylenenler, Türk-runik alfabenin çok eski bir tarihe sahip olduğunu ve şu yazının eski Türklere ait olduğunu göstermektedir. Türk alfabesinin köken sorunu Türkolojide henüz çözülmemiş kalmaktadır.

Orhon-Yenisey yazıtlarını ilk kez okuyan V.Thomsen, bunların Sami kökenli Arami alfabesi esasında oluştuğunu kaydetmiştir. Kendisine göre Arami alfabesini ilk olarak Orta Asya'da İranca konuşan Soğdlar kullanmış, Altay Türkleri ise Soğdlardan benimsemişler (26, s.76). P.M. Melioransky (15, s.263-292) ve S.G. Klyashthornda (11, s.46-47) de bu fikri kabullenmiş. İngiliz Türkolog J.Clawson, Türk-runik alfabesinin İran kökenli olduğunu düşünmektedir (24, s.51-56). Ancak bu fikirler inandırıcı değil, eğer bu alfabe 5. yüzyılda Kuzey Azerbaycan topraklarında mevcut olmuş olsaydı, İran veya Sami kökenli olabilir miydi?

Problemin bir başka yönü daha var. Orta Çağ'ın başlarında Güneydoğu Avrupa'da yaşayan Kangar-Pechenek'lere ait sahsı ve kemik nesneler üzerinde de Türk alfabesiyle yazılmış yazıtlar bulundu ve okundu (21, s.362-414). Kangarların anavatanı, Syr-Darya Nehri'nin orta yolunu ve Aral Denizi'nin kuzeyini kapsar (7, s.350). Syr-Darya nehrinin Orta Çağ'ın başlarında Kangar olarak adlandırıldığı bilinmektedir (7, s.492). Türk hanlığına dahil olan etnolar arasında Kangarlar (kangaralar) da vardı. Sonraki yüzyıllarda Kangarların adı Rus kroniklerinde ve Bizans kaynaklarında Güneydoğu Avrupa bozkırlarıyla bağlantılı olarak geçmektedir. Tarihçi Fazlullah Rashiduddin, "Qovmi-Kangarat" adlandırdığı Kangarların anavatanı olarak Orta Çağ'da Arap kaynaklarında Syr-Darya'nın Kangar adına dayanarak, Türkistan ve Sibiryaya ile ilişkilendirmeye dair fikirlere bilimsel edebiyattada rastlanmaktadır. Lakin Sümerlerin kendilerini Kangar (Ki-en-gi) ülkesinin sakinleri olarak gördüklerine dair eski kaynak bilgileri verdiği bilgiler, bizi şu etnonimi Doğu Asya ile bağlantılı olarak aramaya sevk etmektedir. Genellikle, Güney Kafkasya'daki kangarlar, resmi kayıtlarda 5. yüzyıldaki olaylardan bilinmektedirler. Araştırmacılara göre, Peçeneklerin torunları olan Kengarlar, Hunların bir parçası olarak Güney Kafkasya'ya gelmişler (12, s. 179). Bu arada, Peçenek etnik adının Azerice de dahil olmakla Türk dillerinde güya bacanag (iki kız kardeşle evli erkekler için kullanılan bir kelime) kelimesiyle bağlantılı olduğu fikri bize göre doğru değildir. Bilindiği gibi Peçenekler Orta Asya'da Syr-Darya Nehri'nin havzalarında yaşıyorlardı. Strabon, orada yaşayan Sakaların bir kolunun "Pasian" olarak adlandırıldığını yazmıştır (19, s. 27-33). Bize göre Peçenek etnik adı, Kazak, Kıpçak, Ugrak, Şirak, Şamak, vb. Basın kabilesi bir zamanlar Doğu Anadolu'ya yerleşmiştir. Orada Kars ile Erzurum arasındaki bölge hala Havzalar olarak anılıyor. "Kitabi-Dade Gorgud" da geçen Pasichuk yer adı da o bölgeye aittir.

Dönemin ilk yüzyıllarında Kuzey Kafkasya bozkırlarında yaşayan Peçenekler, eski Gürcü kaynaklarında pachanik olarak geçmektedir (16, s.32). MS 1. yüzyılın 70'lerinde Gürcü ordusu, Pachaniklerle ittifak halinde Ermenistan'a askeri bir ziyarette bulundu. Eski Gürcü kaynaklarında, 5. yüzyılda Gürcü hükümdarı Vakhtan Gorgasal'ın saltanatı ile ilgili olaylarda, ülkenin adı Pachaniketi (yani Peçenek etnonimi ile Gürcüce yer, bölge anlamına gelen -eti ekinden oluşan) Pachaniketi'dir. Kuzey Kafkasya'dan da bahsedilmektedir (16, s.85).

Yukarıda söylenenler, Alban alfabesi ile yazılmış yazıtların yanı sıra Peçenekler ve Kuzey Kafkasya'ya ait runik yazıtların Orhun-Yenisey anıtlarından (MS 6-8. yüzyıllar) çok daha eskiye tarihlenmesi gerektiğini göstermektedir.

Böylece eski Türk (runik) alfabesi birkaç bin yıl süren karmaşık bir evrim geçirmiştir ve bu alfabenin ilk damgalarının, işaretlerinin, ilk harf biçimlerinin ve ilk yazılarının Azerbaycan topraklarında bulunması tesadüf değildir. Kobustan, Nahçıvan, Gazah ve Kelbecer'de bulunan yazıtlar, ilk çağlardan beri bu bölgede yaşayan Türk etnik gruplarının, Orta Çağ'ın başlarında bile eski Türk (runik) alfabesini kullanabildiklerini bir kez daha kanıtlamaktadır (23, s.55).

Bazı Batı Avrupalı ve Rus araştırmacıların eski Türk kökenli etnosları (örneğin, m.ö. 7-5. Yüzyıllarda Kara Denizin kuzey kıyısında sakları ve massagetleri) İran kökenli bildikleri gibi,

eski Türk yazıtlarında adı geçen yabgu "janishin" kelimesinin de İran kökenli olduğunu yazarlar (18, s.275). 3. yüzyılda Orta Asya'da var olan Kuşan devletinin hükümdarlarına ait madeni paralara şu kelimenin Sabur şeklinde yansıdığını belirtmek gerekir. Ancak J. Clawson haklı olarak bu kelimenin 1970'den beri Altay (Türkçe) kökenli olduğunu yazmıştır (25, s.15). Azeri filolog F. Celilov, bazı eski Türkçe kelimelerin İran kökenli olduğu fikrini haklı olarak redetmiştir (1, s.30-32).

## 2. ORHON-YENİSEY ANITLARININ ARAŞTIRMA TARİHİ

Bilindiği gibi, eski Türk yazılı anıtları iki gruba ayrılır: Orhun-Yenisey yazıtları ve eski Arap, Uygur, Maniheizt ve Brahmi anıtları (2, s.7; 101, s.7). Çalışmamızda sadece Orhun-Yenisey anıtları ele alınmıştır. Eski Türk yazılı anıtları bir bütün olarak 7-8. yüzyılları kapsasa da (9, s.1) 1970 yılında Kazakistan'da Alama-Ata yakınlarında bir mezarda Orhun-Yenisey alfabesi ile gümüş cam üzerine 26 karakterden oluşan bir yazıt bulunmuştur. Issyk-Kul gölünün topraklarında da keşfedildi. Araştırmacılara göre bu yazıtın tarihi milattan öncelere gider (5, s.103).

Orhun-Yenisey anıtları 6 büyük yazıttan oluşur - Kül Tiginin şerefine anıt, Bilga Kağana (Mogilyan Han) anıt, Tonyukuka anıt, Ongin anıtı, Moyun koro anıtı ve Kuli koro anıtı ve yüzden fazla küçük yazıtlar.

Orhun-Yenisey anıtları iki kısma ayrılır: Orhun anıtları ve Yenisey anıtları. Orhun anıtları arasında Kül Tigin, Bilga Kağan, Ongin, Tonyukuk, Kuli korosu, Moyun korosu, Suci, Hoyto-Temir, İhe-Ahset, Terkhin ve Tes anıtları bulunmaktadır. Yenisey anıtlarının sayısı 150'ye kadar çıksa da boyutları daha küçüktür. Kayalar ve mezarlar üzerindeki kitabelerdir. Bu yazıtlar Yenisey Nehri havzasında, Tuva'da ve Krasnoyarsk Bölgesi'nin çeşitli yerlerinde bulunmuştur (2, s.10). Orhun-Yenisey anıtları arasında Kül Tigin (732), Bilga Kağan (735) ve Tonyukuk (716) onuruna yapılan anıtlar ile Ongin anıtı (731) büyük bilimsel değere sahiptir. kaynak çalışmaları (11, s.55). Bu anıtlar, bilgi yükleri nedeniyle diğer anıtlardan farklıdır. Bu anıtlarda eski Türklerin bir takım boylarının isimleri ve çok sayıda yer adları kayıtlıdır.

Orhon-Yenisey anıtlarının okunması yabancı ve Rus bilim adamlarının isimleriyle bağlıdır. Yukarıda bahsedildiği gibi, eski Türk yazılı anıtları ilk olarak 1713-1722'de Rus-İsveç Savaşı'nda (1708-1709) Ruslar tarafından ele geçirilen ve Sibirya'ya sürgün edilen (10, s.170-174) İsveçli subay Philipp-Johann Strahlenberg (aka Tabbet) (1676-1747) tarafından keşfedilmiştir. Kendisi 1721-1722'de Rus imparatoru 1.Peter hizmetinde olan Polonyalı D.G.Messerschmidt ile birlikte bir kaç anıt kopyaladı.

Böylece G.Messerschmidt'in Orhon-Yenisey anıtlarının keşfedilmesinde ve kopyalanmasında ve bilim dünyasına kazandırılmasında da rolü olmuştur (13, s.202-214). Philipp-Johann Strahlenberg tarafından Sibirya'da yüzü kaldırılan nüshalar 1730'da Stockholm'de basılmışsa da uzun süre okunamamıştır (14, s. 5-15). Sadece 1880'de, N.M.Yadrintsev, Orhun Nehri kıyısında bu alfabeyle yazılmış taşları keşfettikten sonra (22), Avrupalı araştırmacılar alfabeği ortaya çıkarmaya başladılar. Eski Türk alfabesiyle yazılmış anıtları okuma şerefi V.V.Radlov ve V.Thomsen'e verildi.

V.Thomsen'in tengri kelimesiyle bu alfabenin sırrını ortaya çıkarmış olması ilginçtir. Yukarıda da bahsedildiği gibi K.Aliyev, Mingçeşevir'de arkeolojik kazılar sonucu bulunan Albanca yazıtlarda tanrı kelimesini tanımlamıştır (6, s. 17-18).

Orhun-Yenisey anıtlarının en büyüğü olan Bilge Kağan anıtı, 1889 yılında Rus araştırmacı N.M. Yadrintsev tarafından keşfedilmiştir. Anıt önce Rus bilim adamı V. V. Radlov, Dane V.

Thomsen ve ardından Sovyet dilbilimci S.Y.Malov tarafından okundu ve yayınlandı (23, s. 51-1113).

Tonyukuk anıtı 1897 yılında Y.N.Clements tarafından keşfedilmiştir. Anıt ilk olarak V.V.Radlov tarafından okundu ve çevrildi.

Kul-Tigin anıtı da 1889'da Rus bilim adamı N.Y.Yadrintsev tarafından keşfedildi. Rus bir bilim adamı olan PM Melioransky, anıtı okudu ve metnini Rusça'ya çevirdi. 1951'de Sovyet dilbilimci S.Y.Malov, anıtın Rusça'daki son çevirisini verdi. Türkiye'de bu anıtın araştırmacıları H.N.Orkun ve M. Ergin'dir.

Orhun anıtları arasında tartışmalı olan Ongin anıtı, 1891 yılında arkeolog-etnograf N.M. Yadrintsev tarafından keşfedilmiş ve 1895 yılında V.V.Daha sonra bu anıt Türk araştırmacı H.N.Orkun, S.Y.Malov ve J.Clawson tarafından yeniden yayınlanmıştır. 1970 yılında Azerbaycanlı araştırmacı A.Recebov tarafından anıtın yeni bir çalışması yayınlandı.

Orhon-Yenisey anıtlarının ikinci grubunu oluşturan Yenisey anıtlarının sayısı yukarıda da belirtildiği gibi 150'yi bulmaktadır. Bu anıtlar hakkında ilk bilgi Amsterdam şehrinin belediye başkanı N. Didzen tarafından verilmiştir. 1692 yılında Rus haritalarında adı Verkhoturye (Yukarı Tur) olarak geçen nehir kıyısındaki kayaların üzerinde bilinmeyen bir alfabeye yazılmış yazıtlar olduğunu yazmıştır. Bu anıtların ilk örneği Polonyalı D. G. Messerschmidt (2, s.50) tarafından keşfedilmiştir. Daha sonra, 19. yüzyılın 80'lerinde Fin bilim adamları, Minusinsk depresyonunda birçok runik anıt belirlediler.

V.V.Radlov'dan sonra, S.Y.Malov'un eski Türk-runik yazıların araştırılması alanındaki rolü büyüktür. Yayınladığı iki monografide Orhon-Yenisey anıtlarının kapsamlı bir çalışması yansıtılmıştır. Bir kaç yeni anıtın keşfi ve okunması Z.B.Aragachi, I.A.Batmanov, A.K.Borovkov, L.R.Kizlasov, C.Clawson ve b. isimleriyle ilgilidir.

S.G.Klyashthorny tarafından bir kaç anıt araştırıldı. A.I.Bernshtam, S.V.Kiselyov, D.M.Nasilov, E.R.Riglodon, A.M.Sherbak ve diğerleri tarafından 20. yüzyılın 30'lu ve 60'lı yıllarında bulunan eski Türk-rün yazıtlarının okunması araştırmacıların isimleri ile ilgilidir.

Orhun-Yenisey anıtları tarih, dilbilim ve etnografya açısından birçok araştırmacı tarafından araştırma konusu olmuştur.

6-8. yüzyıllarda Altay ve Kuzey Moğolistan'da var olan Türk hanlığının ve hemin yüzyıllarda Orta Asya halklarının sosyo-politik yapısının incelenmesinde kaynak olarak Türk-runik yazıların tehlili A.I.Bernstam, S.P.Tolstov, L.P.Potapov, V.Y.Vladimirtsev, S.G.Klyashthorn ve b. eserlerinde verilmiştir.

Orhon-Yenisey yazılı anıtlarının tarihsel yönünden araştırılması I.Marquardt, V.V.Bartold, F.Hirt, E.Shavann ve b. araştırmacıların isimleri ile bağlıdır. Orhon-Yenisey yazılı anıtlarına ait arkeolojik kazılar A.B.Adrianov, A.O.Heykel, S.B.Kiselyov, L.A.Yevtyukhova, L.R.Kizlasov ve b. tarafından yapılmıştır.

Dilbilim açısından şu anıtlar G.Aydarov, V.Y.Kondratyev, A.N.Kononov, A.Makhmudov ve b. tarafından araştırılmıştır.

Türk-runik alfabeli yazıtların (özellikle Tuva ve Hakasya yazıtlarının) dilbilimsel açıdan incelenmesi, ilk olarak A.M.Şerbakın (20, s.111-134) adıyla bağlantılıdır.

D.D.Vasiliev ve I.V.Stebleva anıtların metinsel ve bilimsel-şiişel özellikleri hususunda araştırma yaptı. Orhun-Yenisey anıtlarının Azerbaycan'da da incelendiğini belirtmek gerekir. Bu alandaki ilk bilimsel girişim A.A.Racabov'a aittir.

Dilbilim açısından Azerbaycan'da Orhun-Yenisey anıtları Y.Mammadov, A.Shukurlu ve A.Maharramov, tarih açısından M.S.Mammadova tarafından incelenmiştir.

Kül Tigin anıtının yeni bir yorumu M.A.Racabov'un makalesinde (17, s. 47-49) verilmektedir. Son olarak Türk araştırmacılarının araştırmalarında özel olarak kaydedilmelidir. H.N.Orku'nun bu alandaki hizmetleri çok büyük ve önemlidir.

H.N.Orku'nun araştırması bir kaç hususta önemlidir. Yazarın eseri öncelikle tüm eski Türk ve Uygur anıtlarının tercümelemleri verilemekle tamamlanmış bir araştırma niteliği taşıırken, diğer yandan yer adları, etnonimlər, kişi adları ve burada adı geçen tüm özel adların anlamları hakkında geniş bilgi ve şərhler kapsamaktadır. Bu kaynaklar "notlar" ekiyle sunulmuştur.

## İSTİFADƏ EDİLƏN ƏDƏBİYYAT

### Azərbaycan dilində

1. Cəlilov F.A. Azərbaycan dilinin morfonologiyası, Bakı, «Maarif», 1988, 285 s.
2. Əski türk yazılı abidələri müntəxəbatı. Bakı, Bakı Universiteti, 1994, 280 s.
3. Fəruq Sümər. Oğuzlar. Bakı, «Yazıçı», 1992, 432 s.
4. Qumilyov L.N. Qədim türklər. Bakı, «Gənclik», 1993, 536 s.
5. Vəliyev K. Sözüň sehri. Bakı, «Gənclik», 1986, 322 s.

### Rus dilində

6. Алиев К.Г. Алиев К.Г. Античный Азербайджан. Этнические трансформации и проблемы тюркизации, Tarix və onun problemləri, 1999, № 2, с. 17-18.
7. Артамонов М.И. История хазар. Л., «Изд-во Гос.Эрмитажа», 1962, 523 с.
8. Бартольд В.В. Сочинения, том II-V, Москва, «Наука», 1964-1968
9. Древнетюркский словарь. Л., «Наука», 1969, 676 с.
10. Катанов Н.Ф. Швед Филипп Иоганн Стараленберг и труды его по России и Сибири (начала XVII в.), Общество археологии, истории и этнографии. ТомXIX, Казань, 1903, с. 170-174.
11. Кляшторный С.Г. Древнетюркские рунические памятники как источник по истории Средней Азии. М., «Наука», 1964, 215 с.
12. Кляшторный С.Г. Тесинская стела, Советская тюркология 1983, № 6, с.76-90.
13. Кононов А.Н. К истории русской тюркологии (до XIX в.), Исследования по истории культуры народов Востока. Сборник в честь академика И.А.Орбели. М-Л., «Изд-во АН СССР», 1960, с.202-214.
14. Массон М.Е. К истории открытия древнетурецких рунических надписей в Средней Азии, Материалы Узкомстариса, вып. 6-7, М-Л.,1936, с.5-15.
15. Мелиоранский П.М. Об орхонских и енисейских надгробных памятниках с надписями, Журнал Министерства Народного Просвещения. ч.317, 1898, № 6, с.263-292.
16. Мровели Леонтий. Жизнь картлийских царей. М., «Наука», 1979, 103 с.
17. Раджабов М. Памятник Юоль Тегина, Tarix və onun problemləri, 1999, № 2, с.47-49.
18. Ричард Ф. Наследие Ирана. М., «Наука», 1972, 280 с.
19. Тенишев Э.Р. Отражение диалектов в тюркских рунических и уйгурских памятниках, Советская тюркология, 1976, № 1, с.27-33.
20. Щербак А.М. Енисейские рунические надписи. К истории открытия и изучения, Тюркологический сборник, М., «Наука», 1970, с.111-134.
21. Щербак А.М. Знаки на керамике и кирпичах из Саркела-Белой Вежи (К вопросу о языке и письменности печенегов), Материалы и исследования по археологии СССР, №75, 1919, с.362-414.

22. Ядринцев Н.М. Отчет о поездке в Монголию и верховье Орхона. СПб, 1896, 351 с.
23. Ядринцев Н.М. Отчет экспедиции на Орхон, совершенной в 1889 г. по поручению Восточно-Сибирского Отдела Императорского Географического общества, Сборник Трудов Орхонской экспедиции, вып. I, 1892, с.51-113.

**Alman və ingilis dillərində**

24. Clauson G. The origin of the Turkish «runic» alphabet, Arciv Orientalni, №13, 1970. pp. 51-56.
25. Clauson G. Turk, Mongol, Tungus – AM, new series, vol. VIII, 1960, pt 1, pp.105-123.
26. Thomsen V. Inscriptions runiques turques de Mongolie et de Siberie, Samlede Afhandlinger, Kobenhavn. vol.3. 1922. pp.1-191.

## **The Unity of Language and Culture**

---

**Aygün Kurbanova<sup>1\*</sup>**

---

**Abstract:** National language, which plays an exceptional role in the development of national way of thinking, is considered the most valuable asset of any nation. History proves that people to whom the language belong keep it alive and developing and each nation is known for its language. Language reflects the existence, morality, spirit and previous cultural life of people. It is one of the most important means of preserving the material and spiritual heritage of every nation. Language itself is the greatest component of national culture. Because if we want to study the history, culture, spiritual world of any nation and how rich this world is, first of all, we have to know its language. Language and culture, which are actively interacting, basically complete and condition each other. Language also allows the development of culture, influences its character and specificity.

The people of Azerbaijan who have an ancient and rich cultural heritage have always been distinguished by their material cultural monuments, rich literature, art and music. Azerbaijani music, which has a centuries-old tradition, makes valuable contributions to the treasury of world music culture. The creators of folk music, who passed down these traditions from generation to generation, have made priceless contributions to the development of Azerbaijani music. Folk songs, dances and ashig songs have a special place in the national music of Azerbaijan, but the main pillar of our national music is mugham. Our national music has been united with words and developed with it from ancient times. For example, when we say mugham, it reminds Eastern artistic thinking.

**Keywords:** language, culture, music, art history, western music

---

### **1. GİRİŞ**

Millî düşüncenin gelişmesinde müstesna bir rol oynayan millî dil, her milletin en değerli varlığı olarak kabul edilir. Tarih ulusun dili yaşatan ve geliştiren olduğunu ve her milletin kendi diliyle bilindiğini göstermektedir. Dil, insanların varlığını, maneviyatını, ruhunu ve kültürel yaşamını yansıtır. Her milletin maddi ve manevi mirasının korunmasının en önemli yollarından biridir. Dilin kendisi, ulusal kültürün en büyük bileşenidir. Çünkü bir milletin tarihini, kültürünü, manevi dünyasını ve bu dünyanın ne kadar zengin olduğunu bilmek istiyorsak önce dilini bilmeliyiz. Dil ve kültür, aktif etkileşim içinde, büyük ölçüde birbirini tamamlar ve koşullandırır. Dil ayrıca karakterini ve özelliklerini etkileyerek kültürün gelişimine katkıda bulunur. Eski ve zengin bir kültürel mirasa sahip olan Azerbaycan halkı, zengin kültürel anıtları, edebiyatı, sanatı ve müziği ile her zaman ünlü olmuştur. Azerbaycan müziği, asırlık gelenekleri ile dünya müzik kültürünün hazinesine değerli katkılarda bulunmuştur. Bu gelenekleri kuşaktan kuşağa aktaran halk müziği

\*Corresponding author: aygunmubarizmail@gmail.com

yaratıcıları, Azerbaycan müziğinin gelişmesinde çok değerli hizmetlere sahip olmuşlardır. Azerbaycan milli musiki sanatında türküler, danslar ve âşık sanatının yeri olsa da milli musikimizin esas dayanağı muğam üslubudur. Eski çağlardan beri müziğimizde söz ve müzik uyumlu ve birlikte gelişmiştir. Örneğin muğam denilince akla Doğu sanat düşüncesi gelir. Kültür için dil, yalnızca iletişime hizmet eden fikirleri ifade etmenin bir aracı değil, aynı zamanda estetik ve sanatsal bir düşünme biçimidir. Bu bağlamda dil, çeşitli kültürel alanların gelişmesinde özel bir rol oynar ve doğru kullanımı çok önemlidir. Her dil, fonetik uyumu, sözcük bileşimi ve gramer yapısı nedeniyle olağanüstü bir güzelliğe sahiptir. Anadilin kültürün çeşitli alanlarında (müzik, sinema, tiyatro, diziler) kullanımı özel bir dikkat ve hassasiyet gerektirmektedir. Sesleri, gramer biçimlerini, kelimeleri ve deyimleri doğru telaffuz etmek ve aksanını doğru kullanmak son derece önemlidir. Dilde kullanılan yabancı kelime ve deyimler, kültür ortamına uymayan kaba konuşmalar kabul edilemez. Sunulan makale, dil ve kültürün birliğini, etkileşimini ve bağlantısını incelemektedir.

## 2. DİL VE KÜLTÜR BİRLİĞİ

Milleti oluşturan unsurlar arasında kültürel birlik ve bütünlük en önemli yeri tutar. Bir milletin millî kültürü, millî tarihinden ayrılmış bir ata mirası, onun maddî varlığı, inanç ve ahlakı, dil ve sanat zenginliği ve geleneklerinin oluşturduğu ortak değerler bütünüdür. Bir milletin var olabilmesi, varlığını dünya milletlerine kabul ettirebilmesi için kültürel değerlerin bilimin ışığında rafine edilmesi, bilinçli olarak yaşatılması ve geliştirilmesi gerekmektedir.

Milli kültürümüzün temelleri - aile, okul, millî dil, millî tarih, etnografya, folklor, sanat, sanat, tiyatro, opera, müzik, kütüphaneler, coğrafya ve ekonomi, insanlık ve modern kültür, görünüm, vatan sevgisi, eski Azerice maddi ve kültürel değeri olan eserler ve müzeler, yayıncılık, propaganda ve tanıtım gibi faaliyetler ve yapılar. "Doğu'nun kapalı, mistik ve skolastik kültür anlayışından aklın egemenliğine dayalı Batı anlayışına geçiş halinde olan milletimizin şu üç özelliği barındırması gerekir:

1. Ulusal kültür bilincini uyandırmak ve uyanık tutmak.
2. Kültürel değeri olan eserleri korumak, muhafaza etmek, teşvik etmek ve sevmek.
3. Her türlü yol ve yöntemden yararlanarak kültürde yaratıcılığı teşvik etmek" (3, s. 39).

Azerbaycan'ın ulusal kültür politikası, belirlenen ulusal politika hedeflerine uygun bir şekilde oluşturulmalı ve buna uygun bir öz kazanmalıdır. Bu anlamda dilin kültürün en büyük ve en önde gelen unsuru olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Dil, kültürün ilk ve temel ögesi olduğu gibi diğer kültürel öğelerin de ana taşıyıcısı ve hazinesidir. Dolayısıyla millet, her şeyden önce dil birliği demektir.

Dil ve kültür, iki toplumsal olgu olarak birbirleriyle yakın ilişki ve etkileşim koşullarında gelişir. Yani dilin dinamizmi kültürün dinamizminin bir göstergesi, kültürün dinamizmi ise dilin dinamizminin bir göstergesidir. Dil ve kültür arasındaki bu ilişki ve etkileşim tarihsel olarak birçok bilim adamı ve filozofun ilgisini çekmiştir. Geçen yüzyılda bu bağlantı ve etkinin incelenmesi temelinde daha ciddi çalışmaların ve teorik analizlerin gözlemlenmesi, konunun ne kadar alakalı ve önemli olduğunu göstermektedir. Bu iki olgunun etkileşimi

ve etkisi, çeşitli bilim adamları tarafından farklı açılardan incelenmiş ve incelenmiştir ve bilim çevrelerinde bu tür araştırmalara gösterilen ilgi henüz azalmamıştır.

Genel olarak, söz konusu araştırma ve analizlerin temel sorusu olan “dil kültürdür veya kültür dili belirler” sorusu henüz kesin bir cevap bulabilmiş değildir. Bu ve benzeri sorular ile dil ve kültür arasındaki etkileşim biçimleri son zamanlarda daha geniş bir bağlamda ciddi tartışmalara ve tartışmalara konu olmuştur.

Kültür, insanlar aracılığıyla yaratılan bir olgudur. Başka bir deyişle, kültür ikinci dünyadır. Kültür, ortak yaşamın devamı ve gelişmesi için hem bir araç hem de bir sonuçtur. İnsanın hem bedensel hem de zihinsel faaliyetinin sonucu olan kültür, toplumun belleğidir. Başka bir deyişle, toplum üyeleri kültüre başvurarak çeşitli faaliyet ve davranış normlarını benimsemekte ve bunları yaşam deneyimine dönüştürmektedir. Bu sosyal olgunun tanımları ve açıklamaları oldukça farklıdır ve bazen çelişkilidir. Farklı bilim alanlarından uzmanlar, kültürü farklı yaklaşımlarla açıklamaya ve tanımlamaya çalışmışlardır. Bu nedenle ilgili literatürde yüzlerce farklı tanım ve açıklamaya rastlamak mümkündür. Bazı dünya çapındaki yazarlar, araştırmalarında kültürün maddi yönlerine daha fazla dikkat eden bilim adamları olduğuna işaret ederken, diğerleri kültürün maddi olmayan yönlerine değiniyor. Edward B. Taylor, 1871'de kültürün klasik bir tanımını yaptı ve "Karmaşık bir bütün olan kültür, bilgi, inanç, sanat, maneviyat, hukuk, gelenek ve toplum üyeleri tarafından kazanılan tüm beceri ve alışkanlıkları içerir" [4, 197].

Genel olarak milli kültürümüzün korunması ve geliştirilmesi için kültür politikasında dikkat edilmesi gereken alanlar şu şekilde sınıflandırılabilir: Kültür ve edebiyat; Kültür ve Azerbaycan müziği; Kültür, Azerbaycan mimarisi ve mekansal düzenleme; Azerbaycan Kültürü ve Gösteri Sanatları; Azerbaycan Kültürü ve Sanatı; Kültür ve folklor; Kültür ve kitle iletişim araçları; Kültürel koruma ve tanıtma kurumları; Kültür ve Azerbaycan'ın dış ilişkileri (Azeri kültür unsurlarının ülke içinde ve dışında tanımlanması ve korunması; ulusal kültürün ülke dışında tanıtılması ve yaygınlaştırılması); Kültür ve tarih; Sosyal bilgiler ve kültürel değişimler; Kültür, din ve ahlak (2, s.32-39).

Bugün milli ve manevi kaynaklardan beslenen Azerbaycan kültürü, büyük hamisi Haydar Aliyev'in geleneği, özeni ve ilgisi sayesinde daha görkemli bir dönem yaşıyor. Bağımsızlık döneminde, devlet başkanı İlham Aliyev'in imzaladığı kararnameler ve emirler ile tarihi şahsiyetlerimizin, milli kültürümüzün önde gelen temsilcilerinin ve ayrıca ayrı milli bayramların ve tarihi günlerin kutlanmasına ilişkin etkinlikler düzenlenmektedir. Bu belgelere dayanarak yeni sokaklar ve meydanlar inşa edilir, müzeler açılır, çeşitli yayınlar yapılır, sanatçılarımız ülkemizin en yüksek ödülleri ile onurlandırılır ve yurtdışındaki yeteneklerinin milli müziğimizin gelişmesinde özel bir yeri ve rolü vardır. , muğam ve kültür. En sevindirici olan şey, Azerbaycan'ın kültürü, edebiyatı ve sanatı, şahsiyetleri ile dünyanın meridyenlerine ulaşıyor olmasıdır. Cumhurbaşkanı'nın ilgili kararnameleriyle, büyük Azerbaycanlı şair ve düşünür Muhammed Fuzuli'nin 500. yılı Fransa, Türkiye, Irak, İran ve Rusya'da kutlandı, dünyaca ünlü Bülbül'ün 100. yılı Moskova, Tiflis ve Ankara'da kutlandı. Ünlü besteci Gara Garayev'in Moskova ve Paris'te 80. yıl dönümü, Moskova'da şarkıcı Raşid Behbudov'un 80. yıl dönümü ve Tark halklarının ana kitabı "Kitabi-dade

Korkut'un 1300. yıl dönümü Paris'te - UNESCO'nun ikametgahı, bağımsız Azerbaycan'ı yeniden dünyaya tanıttı (1, № 11, s.3).

Ülke genelinde düzenlenen jübile etkinlikleri, devlet başkanının kültürümüzün ilerlemesine yönelik kaygısını yansıtmaktadır. Sadece 2000-2006 yıllarında düzenlenen jübileler ve devlet açısından önemli olaylar sıralanırsa uzun bir liste elde edilir. Bu listede Celil Memmedguluzade, Üzeyir Hacıbeyov, Müslim Magomayev, Samad Vurgu'nun doğumunun tarihi günleri, Abdurrahim Bey Hagverdiyev'in 125. yılı, tarzan Gurban Primov'un 120. yılı, halk sanatçıları Mohsun Sanani ve Mammadalı Velikhanlı'nın 100. yılı ve b. yer alıyor.

Tüm bu başarılar hem yurt içinde, hem de yurt dışında dilimizi ve kültürümüzü temsil etmektedir. Kültür için dil, yalnızca iletişime hizmet eden fikirleri ifade etmenin bir aracı değil, aynı zamanda estetik ve sanatsal bir düşünme biçimidir. Dile dışarıdan bir gözlemci olarak veya onu kullanan biri olarak baksak, dil hem düşüncelerimizi ifade eden ve bireyler arasında iletişim kurmaya hizmet eden bir araç hem de toplumun çeşitli alanlarının gelişmesinde kilit bir faktördür. Bu bağlamda dil, çeşitli kültürel alanların gelişmesinde özel bir rol oynar ve doğru kullanımı çok önemlidir.

## **Kaynaklar**

1. “Mədəni-Maarif” jurnalı, 2004, № 5, s.31; 2006, № 11, s.3.
2. Milli Kültür. V.Beş yıllık kalkınma planı (Özəl ihtisas komisiyonu raporu). Ankara: T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, 1983, s.32-39
3. Türk milli kültürü (Hazırlayanlar: İsmayıl Kayabalı, Cemender Arslanoğlu). “Azerbaycan” aylıq kültür dergisi, Ankara: 1981, Yıl: 30, Sayı: 235, s.38-89.
4. Ib Bondebjerg and Peter Madsen, Media, Democracy and European Culture, Briston, 2008, Intellect, p. 362, 197p.

## Change management after a coronavirus outbreak in Hungary – results based on a primary research

---

János Varga<sup></sup>, Ágnes Csiszár-Kocsir<sup></sup>\*

---

**Abstract:** The COVID-19 pandemic and the economic crisis events in the wake of the Russian-Ukrainian conflict have posed significant challenges to the business sector. Companies are now facing a difficult environment, as the COVID-19 pandemic alone has created significant challenges and difficulties, while the energy crisis in the wake of the Russian-Ukrainian conflict has made the situation even more precarious for many businesses. Some argue that the energy crisis had already begun during COVID-19, and that the war situation only exacerbated it. The study focuses on the situation of businesses. Using a questionnaire survey from our primary research, we seek to answer the question of how businesses have experienced the events of the past period. We are not only drawing on the findings of our primary research. Some other recent research or important statistics will also be presented. These will be reviewed and interpreted to formulate the conclusions of the paper. From the questionnaire survey, we mainly seek to answer the question to what extent the surveyed enterprises were able to withstand the effects of these events. The main objective is to examine organisational resilience, but we cannot ignore the subject of change or crisis management in general. For organisations, these areas of management become even more important in these times. The study also seeks to examine the strategic priority given to the development of appropriate crisis or change management in the organisations of the enterprises studied.

**Keywords:** COVID-19 pandemic, Russian-Ukrainian conflict, crisis-management, firms

**Introduction:** The COVID-19 pandemic and the economic crisis events in the wake of the Russian-Ukrainian conflict have posed significant challenges to the business sector. Companies are now facing a difficult environment, as the COVID-19 pandemic alone has created significant challenges and difficulties, while the energy crisis in the wake of the Russian-Ukrainian conflict has made the situation even more precarious for many businesses. Some argue that the energy crisis had already begun during COVID-19, and that the war situation only exacerbated it. The study focuses on the situation of businesses. Using a questionnaire survey from our primary research, we seek to answer the question of how businesses have experienced the events of the past period.

1Óbuda University, Keleti Károly Faculty of Business and Management, 1084 Budapest, HUNGARY  
2Óbuda University, Keleti Károly Faculty of Business and Management, 1084 Budapest, HUNGARY

\*Corresponding author: kocsir.agnes@uni-obuda.hu

We are not only drawing on the findings of our primary research. These will be reviewed and interpreted to formulate the conclusions of the paper. From the questionnaire survey, we mainly seek to answer the question to what extent the surveyed enterprises were able to withstand the effects of these events. The main objective is to examine organisational resilience, but we cannot ignore the subject of change or crisis management in general. For organisations, these areas of management become even more important in these times. The study also seeks to examine the strategic priority given to the development of appropriate crisis or change management in the organisations of the enterprises studied.

**Material and Methods:** Our time's economical speciality is that the enterprises are forced to operate in a more and more dynamically developing environment. For it is necessary needed the continuous adaptation, the subsistence and fulfil of the company interests, like basic terms. To our today's most competitive enterprises belong those companies which are able to follow the changes in a most effectively way, which can conform themselves to the changing economic circumstances, meanwhile the enterprises do not experience the change as a force but they can recognise a potential competitive-advantage resource in it. The slump drew the attention to the even more efficient change management, namely those ventures, which gave the most efficient re-action to the crisis, and who were able to survive with a minimum loss the time of recession. The most important question is, which of the most effective means of change-management are, or rather how we can preserve our competitiveness in the more and more dynamically developing globalised world. Due to the complexity created as a result of economic globalization and the increased dynamism of business life, the number of unexpected events has increased by leaps and bounds. In the ever-increasing competition and increasingly saturated economic markets, companies can only remain competitive if they continuously monitor changes and are able to adapt to them in the shortest possible time. A company that makes the necessary decisions in time and initiates strategic actions to implement change can count on environmental changes not to be a surprise to them, and they can even make them happen to them. However, in the case of passive behavior, it is most likely that environmental changes will have a significant, possibly negative, impact on the operation of the business (Fayol, 1993). The performance of companies basically determines the performance of the national economy, so when the processes coming from the external economic environment influence the economic activity of companies, its effect can be felt in the development of the competitiveness of the given country (Csath, 2010). It is essential for companies to monitor, adopt and apply the latest, most effective results of scientific and technical progress, not only for their further development, but also for maintaining the results they have achieved so far. Companies must always strive to develop new, more economical production processes, new, modern and competitive products, acquire new, favorable markets, apply new effective organizational and management methods, thus becoming innovative. Such companies can also contribute to the improvement of the competitiveness of the national economy with their innovative and effective operation. There are companies that initiate changes, there are those that follow companies that have already changed, and there are those that wonder what is happening around them. Those companies that only watch the environmental changes are clearly in a crisis situation, since those who do not adapt to the changed circumstances will sooner or later have to face a lack of competitiveness (Csath, 2001) The crisis that unfolded in recent years basically affected the economic performance of companies. Certain companies survived the effects of the global recession with minimal losses, while others were forced to suffer a significant competitive and economic decline. The fundamental difference can be discovered in the companies' crisis management methodology. The crisis is nothing more than an opportunity to reorganize our company focusing on the problematic area and to continue our activities in a new dimension. If we focus not only on the problematic area, but on the

entire company's operation, it is possible that the company may even begin to develop as a result of the crisis. A crisis can often be extremely useful, forcing company actors to rethink and reorganize their entire activity (Lőrincz, 1992) Continuous change and the search for new things are today the factors by which companies can stand up in the global competitive markets. Processes such as innovation or knowledge management can help in this. The companies of the more developed countries tried to respond to the challenges of the economic crisis with innovation, knowledge and higher added value, and they did not see the way out in cost reduction or competing with cheapness. The most flexible enterprises operate in these countries, which, thanks to their agility, significantly improve the competitiveness of their country. The best way to illustrate the impact of the crisis is to survey economic agents. Our non-representative survey included 161 small and medium-sized enterprises. Our questionnaire was completed by Hungarian businesses, which answered both open and closed questions in the survey. The first table shows the proportion of enterprises that participated in our survey. It shows that micro enterprises accounted for slightly more than half of the sample, but a good number of small and medium-sized enterprises also participated in the survey. It should be stressed that the size categories of SMEs were interpreted according to the traditional classification, i.e. we distinguished between enterprises on the basis of the number of employees, annual turnover and balance sheet total. The main objective of the research was to examine the challenges that enterprises may face in a pandemic period. Unfortunately, it is safe to say that the coronavirus has not yet disappeared from our lives. We are constantly hearing news of further outbreaks or of a possible new wave of coronavirus outbreaks. The threat has not yet passed, but meanwhile the Russian-Ukrainian conflict and the energy crisis are exacerbating the situation. In this environment, the question of how businesses have responded and reacted is extremely interesting. The questionnaire included 31 questions, which, in addition to general characteristics of firms, assess their attitude to change management, project management or even marketing in relation to strengthening competitiveness.

	Frequency	Percent
Micro enterprises	92	57,1
Small enterprises	35	21,7
Medium enterprises	34	21,1
Total	161	100,0

Table 1: The Sample of the research Source: own research, 2022 N=161

**Results:** Of the 31 questions included in the questionnaire, those most relevant to the response to a pandemic have now been selected. The literature sources presented above agree that the SME sector may be more challenged by such a crisis situation, but they do have a trump card in their hand. This is the advantage of scale. Their smaller size and simpler organisational structure allow them to respond more quickly to environmental changes, they are not bound by complex organisational structures and hierarchies, and they have the possibility to experiment and, if necessary, to introduce new solutions quickly. Small firms have an advantage over larger companies in this respect. Some questions in the questionnaire asked about organisational change and flexibility. One of the questions asked was in which area was the pandemic most likely to require change and adaptation? This had to be rated on a scale of one to four per line, where a value of one meant that the factor was not affected at all by the crisis, while a value of four meant that the greatest need for change was felt. The following table provides an excellent

summary of the areas where adaptation or change was most needed. The literature presented above has also highlighted that the impact of crises is almost always felt in certain areas. Here, finance was mentioned. The firms surveyed also highlighted the need for intervention and change in the area of finance. The financial crisis also had a profound impact on the primary or key activities of firms. A series of restrictions or complete closures had a significant impact on deliveries, logistics and procurement. For many firms, operations in these areas have become almost impossible, while there have been firms where these functional areas have just about been strengthened. However, it cannot be denied that changes had to be made in logistics, procurement or customer relations. It is perhaps not entirely surprising that work organisation was the area most frequently mentioned as needing to change. We need not go far for an explanation. The introduction of teleworking and various forms of home working has added a new dimension to work organisation issues. Many companies have had to organise their operations in new ways, as the Home Office, for example, was not a feature of the majority of companies in previous years. This was something that not only management but also employees had to get used to, and many had to learn how to work and communicate properly in the online space. It could be said that the transition was relatively quick and the Home Office phenomenon became commonplace very quickly. For many businesses, this form of employment has been successful, as it eliminates the need to maintain costly offices, reduces overheads and frees up space in many organisations. The advantages and disadvantages of the Home Office are beyond the scope of this paper, but both pros and cons could be listed.

	Mean	Std. dev.
Finance	2,2857	1,13153
Organizational development	2,1056	0,97213
Communication	2,2795	1,10233
Organising work	2,5839	1,13225
Digital transformation	2,1801	1,15590
Marketing	1,8571	0,94774
Costumer relations	2,3727	1,07133
Procurement	2,2671	1,11668
Logistics	2,1553	1,08143
Strategic planning	2,2112	1,01495
Project management	1,9876	1,01850
Green transformation	1,5652	0,84987

Table 2: Where change was most needed because of the pandemic

1 = not at all affected, 4 = fully affected

Source: own research, 2022 N=161

The crown virus situation has also proved another important point. It is always much harder to think about strategic plans in times of crisis. Given that economic conditions are even more uncertain in times of crisis, it is extremely difficult to predict the near or distant outlook (and the latter is almost impossible). Respondents confirmed that the pandemic period also required changes in terms of strategic planning, among the factors given. In fact, we expected this factor to be the first one, since, if there is one thing that definitely needs to be changed in times of crisis, it is strategy. It did not end up being the first, but there is an explanation for that. Given that not all businesses have a strategy, it is not a coincidence that this was not the area that was

identified as the most important to change (Kim&Mauborgne, 2005). It is also interesting to note that the areas where they had to change the least were marketing, project management or green transformation. Of these, marketing is perhaps a bit of a surprise for us, as we still need to find customers in times of crisis. However, project management and the green switchover were no surprise. Domestic SMEs do not widely use project management solutions in their operations. There are fewer project-oriented enterprises in the SME sector. As many do not have a well-established project management system, they obviously cannot make changes in areas where they do not have one. At the same time, although not among the most changed areas, we can find organisational development and digital transformation among the areas above 2.00. This means that some changes have already had to be made in these areas, so these are also areas where the pandemic COVID-19 situation has had a significant impact. Organisational development was also expected to have a higher value prior to the start of the survey. The reason for this is that a well-executed organisational development project in times of crisis can go a long way in mitigating the effects of the crisis. However, this can only work well for companies that are not unfamiliar with these processes. Both project management and change management can be most effective in organisations with an organisational culture that is fully supportive and conducive to such processes. The SME sector in Hungary does not yet make widespread use of these methods, but it is a fact that some companies have taken advantage of the opportunity for organisational development. When we talk about crisis management, we should not only consider cost reduction, but also full or partial renewal. We must try to find the processes where change, modernisation and improvement are needed, and an organisational development approach can help us to do this. In our research, we also tried to find answers to the question of whether there is a correlation between the size of an organisation and its exposure to pandemics. The following table provides clear evidence of this. In terms of finance, it was micro-enterprises that were most affected by the pandemic and where firms had to make the biggest changes. Again, the explanation is simple. Due to their size, micro-enterprises do not have many of the functional areas of their larger counterparts. However, finance is also important for a micro-enterprise, as it is through it that it can best assess its own performance. Finance was therefore the area where micro firms had to intervene most during the pandemic, but this does not mean that it took a back seat in larger firms. Organisational development required more change in small and medium-sized enterprises. This is a somewhat surprising result, as it is precisely for smaller firms that it would be easier to implement an organisational development project. The explanation behind this is again simple. Micro-firms are less systematically involved in organisational development. Larger companies are already consciously implementing such projects, and some even use consultants and external experts. Internal organisational development is not uncommon either. Its importance is clearly highlighted by larger firms. The same can be said of communication. It is interesting to note that the figure for medium-sized enterprises is 2.7, while for small enterprises it is only 2.2. However, respondents in both size categories confirmed that changes were also needed in this area. Unsurprisingly, the highest scores were found for work organisation. For medium-sized enterprises, this reached a value of 3, so this was the factor that needed the most change of all the factors given. The explanation is simple. Medium-sized companies have the most employees and the most departments or divisions. For this reason, it is understandable that these firms had to move the most stones. However, the organisation of work varied across the board, regardless of firm size, and was found to be above 2.00 in all size categories. We also see a striking difference in the digital switchover. Here, we did not reach 2.00 for micro firms, while for medium-sized firms it was close to 3.00. This also sheds light on where digital solutions are used more and where digitalisation is more prevalent. Marketing was not a key area for change during the pandemic and there were not as sharp differences between size groups as there were for example in the case of digitalisation. What is interesting is that businesses trusted the marketing solutions they

had previously used and did not seek to change their marketing concept. Customers are important to businesses in all three size categories and this is reflected in responses above 2.00. This suggests that the pandemic situation mostly required changes and adaptations in customer relations. Customer focus is a priority for any successful and profitable business. This factor was expected to be one of the top ranked and was the second most changed factor after work organisation. In doing so, the companies that took part in the survey demonstrated that customers are important to them, but now, in the pandemic situation, work organisation and operational tasks required even greater changes than in COVID-19. Also not surprising was the result for Purchasing, with a score above 2.00 for Logistics across all size categories. It was to be expected that it would not be possible to speak of such a wide range of logistics activities for micro-enterprises. At the same time, everyone has some kind of supplier or vendor relationships that have been fundamentally affected by the COVID-19 epidemic. Larger businesses, in terms of the diversity of their activities and the complexity of their operations, will naturally have more supplier, logistics and sales partners, and so these were identified in greater proportion as areas affected by the change. The role of strategy formulation has already been mentioned. A higher proportion of SMEs had strategies that needed to be changed. This is supported by the values 2.3 and 2.4. A higher number of micro enterprises also indicated that they had to change their strategy during the pandemic, but there were also firms that did not change it at all. There are two possible explanations for this. Either they had a perfect strategic plan at the time of the survey or they had no strategic vision at all. Our research so far tends to support the latter. In addition to change management, we consider the operation of effective project management to be a very important competitiveness factor. When it comes to crisis, project management can also be extremely helpful in planning, preparation, risk identification and management, setting up crisis teams, formulating new objectives, scheduling and many other areas. There are many useful skills that can be built up by a business that is constantly developing its project or change management skills. The businesses that responded to the questionnaire also confirmed that the use of project management solutions is more common in small and medium-sized enterprises. During the pandemic period, these companies were the most likely to have had to make changes to their project management. In the case of micro-enterprises, this was below 2.00, so that it can be said that the pandemic tended to make no changes there. Probably because there is no real project management system that could have been changed. The same can be said for the green switchover. Green transition or green transformation has become a buzzword of recent times. In the same way that it is a trend for digital transformation. Both have become important strategic priorities in EU policies, but we must say that they have also grown into general and global trends. Digitalisation is fuelled by rapid technological progress, while sustainability is also under pressure from the increasing greenhouse effect, global warming and biodiversity degradation. These are also important competitiveness drivers, so they are important not only at the national economic or integration level, but also at the company level. Firms will need to invest more in these areas if they are not to fall significantly behind. The answers to this part of the questionnaire perfectly illustrate the respondents' attitude towards the green transition. In this area, no businesses in any size category scored 2.00, meaning that this was the area where the least change was needed. For micro enterprises, it is so low that we could only detect a value of 1.4. Considering that many SMEs do not really have green projects or tasks, they hardly needed to intervene in this area. However, it is somewhat surprising that there was no significant change for small and medium sized enterprises. The explanation for this is twofold. On the one hand, there are also many companies that are not yet dealing with this area in any meaningful way. On the other hand, some have simply put them on the back burner and concentrated on more important areas and tasks. For businesses, the areas that have now been valorised and where they have made the most changes are those where they were really most needed: organising work, customer relations and finance.

		Mean	Std. dev		
				F	Sig.
Finance	Micro enterprises	2,4348	1,17954	1,883	0,155
	Small enterprises	2,0857	1,12122		
	Medium enterripises	2,0882	0,96508		
	Total	2,2857	1,13153		
Organizational development	Micro enterprises	1,8804	0,84959	6,178	0,003
	Small enterprises	2,3714	1,00252		
	Medium enterripises	2,4412	1,10621		
	Total	2,1056	0,97213		
Communication	Micro enterprises	2,1304	1,08149	3,498	0,033
	Small enterprises	2,2571	1,01003		
	Medium enterripises	2,7059	1,16851		
	Total	2,2795	1,10233		
Organising work	Micro enterprises	2,3043	1,13621	7,092	0,001
	Small enterprises	2,9143	1,01087		
	Medium enterripises	3,0000	1,04447		
	Total	2,5839	1,13225		
Digital transformation	Micro enterprises	1,8478	1,00477	13,802	0,000
	Small enterprises	2,2857	1,22646		
	Medium enterripises	2,9706	1,08670		
	Total	2,1801	1,15590		
Marketing	Micro enterprises	1,8261	1,01211	0,181	0,834
	Small enterprises	1,8571	0,77242		
	Medium enterripises	1,9412	0,95159		
	Total	1,8571	0,94774		
Costumer relations	Micro enterprises	2,2283	1,01747	2,103	0,125
	Small enterprises	2,6286	1,00252		
	Medium enterripises	2,5000	1,23705		
	Total	2,3727	1,07133		
Procurement	Micro enterprises	2,2065	1,12453	1,205	0,302
	Small enterprises	2,1714	0,98476		
	Medium enterripises	2,5294	1,21194		
	Total	2,2671	1,11668		
Logistics	Micro enterprises	2,0543	1,04160	1,603	0,205
	Small enterprises	2,1429	1,03307		
	Medium enterripises	2,4412	1,21084		
	Total	2,1553	1,08143		
Strategic planning	Micro enterprises	2,0978	0,99515	1,426	0,243
	Small enterprises	2,3143	0,99325		
	Medium enterripises	2,4118	1,07640		
	Total	2,2112	1,01495		
Project management	Micro enterprises	1,8587	0,97869	2,106	0,125
	Small enterprises	2,0571	1,02736		
	Medium enterripises	2,2647	1,08177		

	Total	1,9876	1,01850		
Green transformation	Micro enterprises	1,4348	0,78872	2,579	0,079
	Small enterprises	1,7429	0,95001		
	Medium enterprises	1,7353	0,86371		
	Total	1,5652	0,84987		

Table 3: Where did SMEs vary most by size in each factor?

1 = not at all affected, 4 = fully affected

Source: own research, 2022 N=161

**Discussion:** This is not the first time that our research has addressed the issue of crisis management. Several of our previous surveys and publications have focused on the situation of SMEs, given that they make up the largest share of the economy. This is also true for the EU as a whole. They are a significant contributor to both GDP and employment, so it is by no means a minor issue how this sector is fully or how it is affected by an economic crisis. At the beginning of our study, we stressed that crises are recurrent phenomena by their very nature (Korten, 2009). This means that the natural state of the economy and of organisations is to alternate between ups and downs. There is no steady development, just as there is no steady growth. Something always breaks the momentum and, after a period of growth, it is almost inevitable that there will be a stagnation or, worse, a decline. The nature of crises or the mechanisms of how the economy works is something that everyone should be aware of. Even if all is well, you should be prepared for a worse situation. There should always be a Plan B or a strategy to help deal with a crisis. Crisis management is best done when the organisation is not in crisis. There is time to prepare, time to think, to plan, to reserve, to work out possible ways forward. This is an opportunity to strengthen the crisis-resilience of the organisational culture, to prepare and involve staff. There are many tools and processes that can be used in preventive crisis management. Following the 2008 crisis, many have started to address this issue more actively and have made efforts to prepare. However, this still did not represent the majority of the business sector. The new challenges, including the COVID-19 pandemic, the Russian-Ukrainian conflict and the energy crisis, have hit the vast majority of businesses quite hard. The end of the process is not yet in sight, with new waves of COVID pandemics looming and a food crisis on the horizon. The situation for SMEs will not get any easier, that much is already clear. If proper crisis and change management has not been important to someone before, it certainly will be in the period ahead. In our questionnaire survey, we focused, among other things, on the COVID-19 situation. We wanted to investigate which factors domestic businesses had to change most as a result of the COVID-19 pandemic situation. Unsurprisingly, the areas where they had to change most were work organisation, customer relations and finance, and this was true for SMEs of almost all sizes. Findings obtained in this section as a result of the study should be expressed briefly in the form of suggestions by evaluating the contribution to the knowledge / practice. Of course, it also showed that smaller firms are less at the forefront in areas such as organisational development, project management and green transformation. In terms of digitalisation, SMEs have done significantly more than micro firms. It was mainly SMEs that needed most change in specific areas during the pandemic. This was a somewhat surprising result because it did not confirm the assumption that the smallest firms were at the forefront of change. Although the literature confirms that small firms have an advantage precisely because of their size, which makes them quick and easy to change, it was the larger firms in the survey that changed more and in more areas. The conclusion of the survey and the study is that the SME sector did indeed change in many areas during the pandemic period and that it was mainly medium-sized firms that led the way with major changes. The COVID-19

pandemic has forced them more to take the path of change. The research also found that the pandemic situation did not have a positive impact on green transformation, as firms tended not to change in this area. Either there are not enough green projects or it was not important for companies to address this area at all. Instead, the focus was on areas that could contribute more to survival or survival. For this reason, it is perhaps not surprising that work organisation, customer relations or finance were among the areas most affected by the crisis. The survey also highlighted that it is worth looking at the responses of respondents across size categories, because a medium sized business reacts differently to the crisis than a small (or micro) business. The most striking examples of this were in the areas of organisational development or digital transformation. While these areas were prominent in medium sized companies, micro companies have hardly changed in these areas in the wake of the pandemic. This implies that micro enterprises have not touched on organisational development or digital transformation during the pandemic so far. Further research will be very much needed, as at the moment the crisis phenomena do not seem to be abating. The outlook for the future is still unfavourable, and businesses will need help to combat the negative effects of crises more successfully and efficiently. And the competitiveness of these firms will remain a key issue in the future.

**Acknowledgement:** The XXI. century, the interpretation of the crisis also changed significantly. According to the idea of economists applying a new kind of approach, the economy is a kind of structure that can break down, but can also be fixed. The crisis is almost a natural, scheduled state in the life of every economic actor, even if it occurs only to a lesser extent. It was also seen from Greiner's evolution-revolution model that neither organizations nor the national economy develop at an even rate, growth and decline alternate each other, but development must always reach a higher level as a result of the changes (Morrell&Capparell, 2008). According to John Maynard Keynes, the economy is a structure that can be compared to an engine (Harford, 2014). It breaks down from time to time, but any confusion or error can be fixed using some method. The dysfunction is caused either by faulty economic policy or by a phenomenon that can be called an exogenous shock. According to the perception of this shock effect (the neoclassical school of economics), it comes from outside, but it can have both positive and negative effects. National economic crises can be examined in a somewhat different approach than in the case of economic companies. There is a very simple and obvious reason for this. As Paul Krugman talks about - competitiveness is a dangerous obsession at the level of the national economy, because as long as organizations can cease to exist or go bankrupt without further ado, a country will not cease to exist even in spite of unfavorable crisis phenomena and inadequate crisis management. According to Serge Latouche, at the same time, the crises were intertwined with the way of life that the XXI. century man continues (Latouche, 2011). Our society is entwined with a system based on endless accumulation that is destined to grow. As soon as growth slows down or stops, the crisis begins, panic breaks out. Education, security, justice, culture, transport all presuppose a continuous increase in production. And it's true, in a country, alarm bells are immediately sounded and a crisis is spoken of as soon as the GDP starts to decrease and production stagnates at a certain level. The investigation of national economic crises mostly falls under the purview of economic policy subjects. It should not be forgotten that these are general suggestions, because there is no specific, well-proven recipe that can be used by everyone. The method of crisis management depends on the problem, the situation, the effects of the crisis so far, the ability of the organization to change, the organizational culture, and the commitment and behavior of the people. The solution may be different in every organization, so the same can be established and stated as in connection with the classical management of changes. THERE IS NO SINGLE GOOD SOLUTION, the appropriate tools and methods must be developed by the organization

itself to suit the situation. According to Jawaharlal Nehru, "when you get into a crisis or a dead end, it definitely has one advantage: it forces you to think (Harford, 2014)."

## References

- Csath M. 2001. Strategic change management. Budapest. Aula Kiadó
- Csath M. 2010. Competitiveness management. Budapest. Aula Kiadó
- Fayol H. 1993. General Principles of Management. In: Cole, G. A. Management Theory and Practice. DP Publications Ltd. London, pp. 27-33.
- Lőrincz, I. 1992. Crisis management, management of troubled companies in the West and East. Műszaki Fordító és Szolgáltató Rt. publication, Budapest, p. 5.
- Kim, C. & Mauborgne, R. 2005. Blue ocean strategy, The market without competition, Park Könyvkiadó, Budapest
- Korten, D.C. 2009. Murderous or human economy? Kairosz Publishing House, Budapest
- Horváth, Gy. 2003. Crisis management in practice. Glória Press Publishing House, Budapest
- Morrell, M. & Capparell, S. 2008. The Shackleton model, South Pole expedition as leadership theory, HVG Publishing House, Budapest
- Latouche, S. 2011. The discreet charm of non-growth. Savaria University Press, Szombathely
- Harford, T. 2014. The Investigative Economist - How we can make or break a country's economy. HVG Publishing House, Budapest

## User perception of the project scope on environmental friendly megaprojects

---

Ágnes Csiszárík-Kocsir <sup>\*</sup>, János Varga 

---

**Abstract:** Environmental changes due to global warming pose new challenges to humanity. The environmental degradation experienced in recent years has now reached its maximum, which many researchers and scientists have been predicting for years, along with the consequences. Climate change and irreversible environmental degradation are causing, and will continue to cause, new problems that are worth preparing for. The energy crisis, sea-level rise, environmental degradation, resource exploitation, loss of agricultural land, food supply problems are all challenges that threaten the future of humanity. The Project Management Institute's (PMI) 2021 Top 50 Projects list ranks and examines projects that are innovative and novel, and therefore worthy of attention. Among these projects, there are many that seek to address and respond to these environmental challenges. The aim of this study is to provide an insight into the user perception of the scope of these projects by evaluating three projects selected from the 2021 list. This will help to identify the values and considerations that can help project promoters and managers in the design of similar projects in the future, in order to provide more usable solutions that are tailored to customer needs and respond to global environmental change.

**Keywords:** project success, megaprojects, project scope, primary research

### Introduction

Environmental problems and sustainability are among the most studied and researched issues of our time. The environmental degradation of recent years, the aggressive expansion of the world economy and the growth of the world's population have posed unprecedented challenges for decision-makers and practitioners alike. The issue of sustainability is usually understood from a global perspective, whereas the problems of environmental degradation are always local (Boulding, 1966). In many cases, we wait for each other to solve the situation, whereas the only way to solve the problems is to work together. Several attempts have been made to solve these problems at local, national and global level. The change in attitudes and attitudes is clearly visible, as environmental awareness, protection and sustainability have become essential aspects of newly launched projects.

<sup>1</sup>Óbuda University, Keleti Károly Faculty of Business and Management, 1034 Budapest, Hungary

<sup>2</sup> Óbuda University, Keleti Károly Faculty of Business and Management, 1034 Budapest, Hungary

\*Corresponding author: kocsir.agnes@uni-obuda.hu

However, there is still a general tendency to sweep problems under the carpet, to forget about them and to look to others for solutions. In recent years, consumers and buyers, the final consumers of goods and services, have become more aware and their choices have become more appreciative and rewarding of sustainability initiatives (Győri - Mosolygó-Kiss, 2018). It is evident that some decision-makers have started from the local level and realised that the challenges of the future can only be solved by using science. In this paper, we look at exemplary megaprojects at the global level, all of which have an unparalleled sustainability dimension in the form of preventing environmental degradation and responding to global warming. For these megaprojects, we will examine their scope based on user perceptions through a questionnaire survey.

The long-term key to the survival of humanity is to try to find a balance with nature, taking into account its messages and the constraints that are increasingly common. Perhaps one of the main lessons of today's changing world is the realisation of how much we are at the mercy of nature and the damage that can be done if we ignore this message. The crisis that began with the crown virus epidemic, continued with the war conflict and finally manifested itself today as the energy crisis, perfectly illustrates the fragility and volatility of the unbridled prosperity we have experienced in the past. The unsustainable, and in many cases irrational, demand for energy, induced by the myth and compulsion of economic growth, has now become completely unsustainable. It must realise that the resources that nature has given us are being depleted and that the global ecosystem can no longer bear the burden of these. The crisis of our times has made us aware of the need to rationalise energy management and to conserve, and it has also become important to increase energy efficiency (Dombi et.al, 2012). However, we must not forget the problems that have already been created, which are in many cases irreversible. We must be prepared for the future ecological disasters associated with sea-level rise and their future impacts by combining science and research.

An increasing proportion of private and public sector activities are taking the form of projects. If we look at private sector projects, the clear objective is to maximise the profit of the company. In the case of public projects, we are talking about projects that serve a larger proportion of society (Samset - Volden, 2016). This includes transnational sustainability projects that protect the environment and benefit a wider section of society.

Today's global economy can only thrive if it continuously innovates and improves. Innovation can be understood as a novel response to a problem or issue, and so global RDI activities are expected to address environmental challenges. In all cases, innovation is a project activity, as defined by several prominent researchers and shown in the table below:

Görög (1996)	"A project is any activity that represents a one-off and complex task for an organisation, with a defined duration (start and finish) and costs (resources) to complete, and which is designed to achieve a defined objective (result)".
Graham (1985)	"A project is a temporary pool of people and other resources brought together to achieve a defined objective, usually with a fixed budget and a fixed duration. Projects are usually activities related to products or processes that are being implemented for the first time, or are aimed at transforming existing processes."
Aggteleky – Bajna (1994)	"Projects are time-bound, practical or abstract plans which, because of their size, complexity, novelty and importance, cannot be satisfactorily solved by routine management methods."
Yarbrough (2021)	"A project is a set of tasks to be performed in order to achieve a specific goal or result. Depending on the size and scope of the project, these tasks can be simple or complex, but all projects can be broken down into objectives and the tasks required to achieve them."
PMI (2017)	"A time-limited effort for a specific product or service,

Table 1: Multilateral interpretation of the project definition Source: own editing based on the literature listed

The scope of a project summarises the processes and factors that need to be in place to make our project a success. Project success can be clearly defined in terms of the satisfaction of the end users, the stakeholders. Scope is the set of products and services that the project is intended to produce, i.e. the project itself is intended to achieve them. Scope is an important element of projects, the defining element of the iron triangle (project triangle), alongside time and cost. It is the achievement of scope that measures customer satisfaction and the level of project success. There are two aspects of scope definition (PMI, 2017):

- project scope - which is nothing other than the process of producing the deliverable, product or service, and the
- product scope - all important characteristics that define the product or service itself.

In the future, as the environment and circumstances change, customers will consider successful projects those that meet their needs, rather than those that meet the predefined specifications. Needs may change over the life of a project, so it is important to monitor customer needs continuously (Neal, 1995). Incomplete definition of project scope occurs when the needs of one or more stakeholders are not included or are given less weight than justified (Sharma - Lutcham, 2006). Failure to clarify stakeholder expectations in a timely manner, ignoring risks, again increases the risk of project failure (Atkinson et.al, 2006).

Project success is interpreted as a measure of the project. Project success is complex and complex, and it is not possible to provide a clear definition of a value that, if met, a project can be considered successful. Customer and stakeholder satisfaction is very important and can only be achieved through accurate and continuously monitored scope definition. The interpretation of project success is clearly subjective. As long as one stakeholder considers a project to be successful because it meets his expectations, the other feels that it is nowhere near it. This is why several researchers, including co-authors Shenhar (2001), have attempted to define project success:

- meeting time, budget, and other requirements,
- impact on the client,
- impact on the implementing organisation, and
- impact on the future.

If we want to examine and analyse the sustainability of projects, it is important to state that many studies on the subject do not clearly define its content. Rather, sustainability has been understood in previous literatures as the transmission of results over time through projects (Scheirer, 2005). This interpretation includes timeliness, material sustainability, and even environmental sustainability. Undoubtedly, sustainability also includes an innovation dimension, with the introduction of the concept of sustainable innovation. Today, the environmental interpretation of sustainability is the one that has become the most familiar. It is also increasingly being incorporated by project managers into the definition of the scope of projects, making it an important element in increasing stakeholder satisfaction.

## **Material and methods**

The megaprojects presented in this study are included in the top 50 projects list published by the Project Management Institute (PMI, 2021). The projects included in the study are selected to address contemporary societal problems, meet environmental expectations, and are considered important and interesting from a user perspective. The evaluation of the three selected projects (Energy Island, Maldivian Floating City and Beijing Winter Olympics) was carried out from the perspective of ordinary people, i.e. there was no educational background or previous project management experience as a prerequisite for inclusion in the sample, so the

questionnaire used for the evaluation could be completed by anyone. Respondents were asked to rate the selected projects according to some factors of project scope. The following aspects were considered when interpreting the project scope:

- novelty
- usefulness
- interest
- future focus
- sustainability
- relevance
- feasibility
- usability
- public interest
- profit orientation
- uniqueness, uniqueness
- cost-effectiveness
- environmental awareness

Respondents rated the factors listed above on a scale of 1 to 4, with a score of 1 indicating a very weak factor and a score of 4 indicating a very strong factor. There were 172 evaluable responses to the questions. 39.5% of the respondents in the sample had a tertiary education, while 60.5% had a secondary education. 12.2% of the respondents are Generation Y, 23.3% are Generation X and 64.5% are Generation Z. The survey was conducted in April and May 2022.

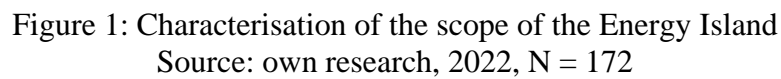
## **Results**

Following the literature review, a broader range of stakeholders were asked to assess the scope of environmentally motivated megaprojects. The evaluation of the projects is presented on the basis of the average of the responses received per project, and then we will evaluate them overall.

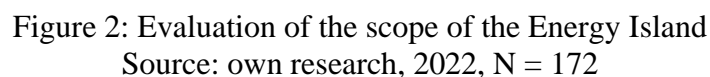
### **1. Energy Island**

The project was ranked 9th in the PMI Top 50. Thirty years after Denmark built its first offshore wind farm, it is now embarking on another gigantic project to secure the country's entire energy supply from renewable sources. To do this, they want to create an artificial offshore island capable of collecting, storing and delivering the energy generated by the surrounding wind farms to where it is needed. The surplus energy that they plan to produce will be sold to other parts of Europe, providing part of their electricity supply from renewable energy sources. The project is scheduled to be commissioned in 2033 and will be defined as one of the largest construction projects in the country's history in terms of budget. The Danish design engineers want to create a project that can serve as a model for other coastal countries, offering an alternative to solvent energy projects that occupy farmland. The project will be privately and publicly funded (PMI, 2021).

First, we asked respondents to define in a few words the main message of the scope. Respondents were allowed to write more than one word to describe the scope. The word cloud of the responses is shown in the figure below:



By rating the factors listed in the methodology section on a scale of 1 to 4, respondents were asked to rate the scope in more depth. The rating of each item ranged from 2.65 to 3.83. As shown in the graph below, the future focus of the project was rated the highest by the respondents, very close to the top of the scale (3.83). The usefulness of the project (3.77) and environmental awareness (3.70) were also rated very highly. The lowest rated factor of the project characteristics was profit orientation (2.65).



The 24th ranked Maldivian floating city project looks like a utopia at first glance. But the problem it seeks to solve is very real. The island nation will be one of the biggest victims of global warming in the near future. It is estimated that sea levels could rise by as much as half a metre by 2100, which for the island group would mean 77% of its territory would be under





The scope of the present project was also mostly described by respondents in terms of its actual activities. The most dominant term was "Olympics", which is a description of the activity itself. In addition, the concepts of sustainability, environmental awareness and environmental protection are also dominant in the case of this project. In addition, the project was also described by a high proportion of respondents as important, interesting and good. The values of the present project are even more narrowly spread than those of the previous project. The lowest value describing the scope of the project was 2.35 and the highest was 3.48. This is well below the values of the Energy Island project. The highest scores were given to the project's environmental awareness (3.48), future focus (3.44) and sustainability (3.4), with profit orientation and cost savings at the other end of the list, which were the same for all the previous projects.

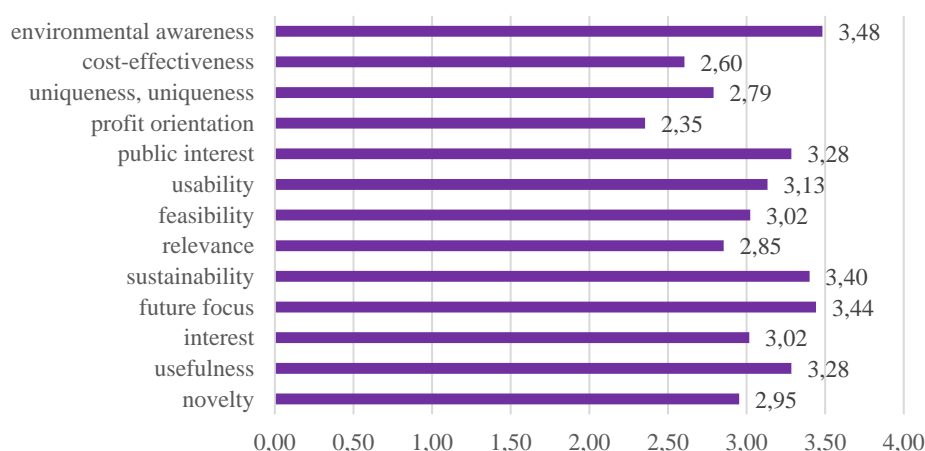


Figure 6: Evaluation of the scope of the Beijing Winter Olympics  
Source: own research, 2022, N = 172

## Discussion

Environmental awareness and sustainability are the watchwords of our time. Overall, based on the above analysis, the energy island was rated the highest by respondents for the three projects. This project was considered to be the most forward-looking, useful, environmentally conscious, in the public interest, sustainable and usable. This project was also the most relevant, the most feasible and the most cost-effective. The Maldivian Floating City scored highest in terms of profitability, uniqueness, novelty and interest. No single factor was higher for the Winter Olympics project than for the two previous projects.

This suggests that end-users see and welcome projects that seek to address the energy problems of the future. They feel this is the most urgent and important, and today's events reinforce this. It is therefore very important that all future megaprojects of this kind include an environmental dimension as well as a sustainability aspect in order to ensure that stakeholders are as satisfied as possible, i.e. that the project is successful in the short, medium and long term.

## Acknowledgement

The study was supported by the Széll Kálmán Public Finance Research Workshop of the National University of Public Service.

## References

- [1.] Aggteleky, B., Bajna, M. 1994. Projekttervezés - Projektmenedzsment, Közdok. Rt., Budapest,
- [2.] Atkinson, R., Crawford, L., Ward, S. 2006. Fundamental uncertainties in projects and the scope of project management. *International Journal of Project Management*, 24(8), pp. 687-698.
- [3.] Boulding, K. E. 1966. The Economics of the Coming Spaceship Earth. Sixth Resources for the Future Forum on Environmental Quality in a Growing Economy in Washington, D.C. on March
- [4.] Dombi, M., Kuti, I., Balogh, P. 2012. Adalékok a megújuló energiaforrásokra alapozott projektek fenntarthatósági értékeléséhez. *Gazdálkodás*, 56(5), p. 410-425.
- [5.] Graham, R.J 1989. Project Management as if People Mattered, Primavera Press, US
- [6.] Görög, M. 1996. Bevezetés a projektmenedzsmentbe, Aula Kiadó, Budapest,
- [7.] Győri Zs., Mosolygó-Kiss, Á. 2018. A fenntarthatóság kérdésének vállalati szintű kezelése Magyarországon - A Green Mentor Program tapasztalatai zöldülő vállalkozásoknál. *Fenntarthatósági Füzetek 15.* (szerk: Győri Zs.), Innovációval a Fenntartható Fejlődésért Egyesület, Budapest, pp. 8-23.
- [8.] Johnson, K., Hays, C., Center, H., Daley, C. 2004. Building Capacity and Sustainable Prevention Innovations: A Sustainability Planning Model. *Evaluation and Program Planning*. 27, pp. 135–149.
- [9.] Neal, R.A. 1995. Project definition: the soft-systems approach. *International Journal of Project Management*, 13(1), pp. 5-9.
- [10.] Project Management Institute 2017. Project Management Body of Knowledge, 6th edition, Pennsylvania, USA
- [11.] Project Management Institute 2021. Most Influential Projects: 2021 Edition. <https://www.pmi.org/most-influential-projects-2021> (letöltve: 19/03/2022)
- [12.] Samset, K., Volden, G.H. 2016. Front-end definition of projects: Ten paradoxes and some reflections regarding project management and project governance. *International Journal of Project Management*, 34, pp. 297–313.
- [13.] Scheirer, M. A. 2005.: Is Sustainability Possible? A Review and Commentary on Empirical Studies of Program Sustainability. *American Journal of Evaluation*, 26(3), pp. 320–347.
- [14.] Sharma, A., Lutchman, C. 2006. Scope Definition for Expanding Operating Projects. AACE
- [15.] International Transactions.
- [16.] Shenhar, A., Dvir, D., Levy, O., Maltz, A.C. 2001. Project success: a multidimensional strategic concept. *Long Range Plan.* 34 (6), pp. 699–725.
- [17.] Yarbrough, Q. 2021. Project Definition: The Meaning of a Project. <https://www.projectmanager.com/blog/project-definition> (letöltve: 12/08/2022)