

# YÖNETİM, LİDERLİK VE PAZARLAMA

**EDİTÖR**

**Dr. Serkan GÜN**

**YAZARLAR**

**Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Zeki DEMİR**

**Dr. Öğr. Üyesi Cansu TOR KADIOĞLU**

**Dr. Öğr. Üyesi Dilek Işıluy ÜÇOK**

**Dr. Öğr. Üyesi Ebru TOLAY**

**Dr. Öğr. Üyesi Resul ÖZTÜRK**

**Dr. Öğr. Üyesi Zeynep ÇOLAK**

**Arş. Gör. Dr. İbrahim YEMEZ**

**Dr. Fulya ALMAZ**

**Dr. Levent VURGUN**

**Öğr. Gör. Senem DEMİRKIRAN**

**Arş. Gör. Alaidin KOŞAR**

**Arş. Gör. Irmak AKSOY**

# YÖNETİM, LİDERLİK VE PAZARLAMA

## EDİTÖR

Dr. Serkan GÜN

## YAZARLAR

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Zeki DEMİR

Dr. Öğr. Üyesi Cansu TOR KADIOĞLU

Dr. Öğr. Üyesi Dilek Işılay ÜÇÖK

Dr. Öğr. Üyesi Ebru TOLAY

Dr. Öğr. Üyesi Resul ÖZTÜRK

Dr. Öğr. Üyesi Zeynep ÇOLAK

Arş. Gör. Dr. İbrahim YEMEZ

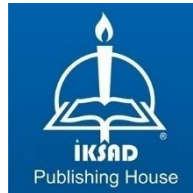
Dr. Fulya ALMAZ

Dr. Levent VURGUN

Öğr. Gör. Senem DEMİRKIRAN

Arş. Gör. Alaiddin KOŞAR

Arş. Gör. Irmak AKSOY



Copyright © 2020 by iksad publishing house  
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced,  
distributed or transmitted in any form or by  
any means, including photocopying, recording or other electronic or  
mechanical methods, without the prior written permission of the publisher,  
except in the case of  
brief quotations embodied in critical reviews and certain other  
noncommercial uses permitted by copyright law. Institution of Economic  
Development and Social  
Researches Publications®  
(The Licence Number of Publicator: 2014/31220)  
TURKEY TR: +90 342 606 06 75  
USA: +1 631 685 0 853  
E mail: iksadyayinevi@gmail.com  
www.iksadyayinevi.com

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics rules.  
Iksad Publications – 2020©

**ISBN: 978-625-7139-42-7**  
Cover Design: İbrahim KAYA  
September / 2020  
Ankara / Turkey  
Size = 16 x 24 cm

## **İÇİNDEKİLER**

### **EDİTÖRDEN**

### **ÖNSÖZ**

Dr. Serkan GÜN.....1

### **BÖLÜM 1**

#### **KADIN TÜKETİCİLERİN BLACK FRİDAY KAMPANYASINA YÖNELİK ALGILARININ İNCELENMESİ**

Arş. Gör. Dr. İbrahim YEMEZ .....3

### **BÖLÜM 2**

#### **DİJİTAL KAMU YÖNETİMİNİ ANLAMAK**

Öğr. Gör. Senem DEMİRKIRAN .....37

### **BÖLÜM 3**

#### **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE YENİLİK**

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Zeki DEMİR .....59

### **BÖLÜM 4**

#### **KELİLE VE DİMNE ESERİNDEKİ OTANTİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN İÇERİK ÇÖZÜMLEMESİ**

Dr. Levent VURGUN.....85

### **BÖLÜM 5**

#### **KRONİZMİN (EŞ-DOST KAYIRMACILIĞI) ÇALIŞMA HAYATINDAKİ YANSIMALARI**

Dr. Öğr. Üyesi Dilek Işılay ÜÇÖK.....133

## **BÖLÜM 6**

### **MARKA ALGISININ HEDONİK, İÇTEPİSEL VE TUTKULU SATIN ALMA DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Dr. Öğr. Üyesi Zeynep ÇOLAK.....159

## **BÖLÜM 7**

### **TÜRKİYE’DE NÖROPAZARLAMA ALANINDAKİ LİSANSÜSTÜ TEZLERİN İÇERİK ANALİZİ YÖNTEMİYLE İNCELENMESİ**

Arş. Gör. Alaidin KOŞAR

Dr. Öğr. Üyesi Cansu TOR KADIOĞLU.....191

## **BÖLÜM 8**

### **PATERNALİST LİDERLİK ALGILAMALARININ YÖNETİCİYE DUYGUSAL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: AKADEMİSYENLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Dr. Öğr. Üyesi Ebru TOLAY

Arş. Gör. İrmak AKSOY.....213

## **BÖLÜM 9**

### **POSTMODERN PAZARLAMA**

Dr. Öğr. Üyesi Resul ÖZTÜRK.....249

## **BÖLÜM 10**

### **REKABETÇİ DİNAMİKLER YAKLAŞIMI: TEMELLERİ, KAPSAMI VE ARAŞTIRMA TEMALARI ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA**

Dr. Fulya ALMAZ.....269

## **BÖLÜM 11**

### **TÜKETİCİ DAVRANIŞLARINDA YENİ TRENDLER**

Dr. Öğr. Üyesi Cansu TOR KADIOĞLU.....307



## ÖNSÖZ

Liderlik kelimesinin kökeni Latince ve daha sonra İngilizce'ye dayanmaktadır. Fiil hali 'to lead' olan kelimenin yol göstermek, yönlendirmek, rehberlik yapmak, kılavuzluk etmek ve öncülük etmek gibi anlamları bulunmaktadır. Fiili gerçekleştiren, fail hali ise 'leader' kelimesinin önder, kılavuz, yol gösterici ve rehber gibi karşılıkları vardır. Türkçe'deki karşılığı olarak önder kelimesi önerilmişse de, İngilizce'den aynen geçmiş olan lider kavramı daha yaygın olarak kullanılmaktadır (Eraslan, 2004). Kitabımızda yer alan liderlik kavramına önsözümüzde tekrardan değinme gereksinimi; işletme biliminin güncel konuları arasında bulunmasının etkisi büyüktür.

Bir diğer güncel yaklaşım olarak pazarlama konusu; son yıllarda hem akademisyenler hem de uygulayıcılar tarafından kapsamlı bir şekilde tartışılan en popüler ve potansiyel olarak önemli pazarlama kavramlarından biri de marka kavramıdır. Keller (2002), pazarlamacı piyasaya süreceği yeni ürün/hizmet için yeni bir isim, logo, sembol, renk vb. oluşturduğunda, aynı zamanda ürün için de bir marka yarattığını belirtmektedir. Markalar bir hizmetin veya bir malın tanınabilir olmasına yardımcı olur (Keller, 2002).

Kaynağı insan olan yönetim bilimi de pandemi sürecinde oluşan yeni durumları analiz etmek ve değerlendirmek durumundadır. Bu bağlamda yapılacak araştırmalar her alanda olduğu gibi yönetim alanında da örgütlerin daha etkin bir biçimde yeniden yapılandırıl-



masına ve hem örgüt hem de toplum için daha etkin bir yapıya dönüşmesine olanak sağlayacaktır.

Bu kitabın ortaya çıkmasında emeği geçen değerli hocalarımıza gösterdikleri gayret ve özveri için tüm okuyucular adına teşekkür ederiz. Ayrıca yayıncı olarak birçok bilimsel çalışmanın geniş kitlelere ulaşmasına vesile olan ve bu kitabın yayınlanma görevini üstlenen İksad Yayınevi'ne de şükranlarımızı sunarız.

Dr. Serkan Gün

**BÖLÜM 1**

**KADIN TÜKETİCİLERİN BLACK FRİDAY  
KAMPANYASINA YÖNELİK ALGILARININ  
İNCELENMESİ**

Dr. Arş. Gör. İbrahim YEMEZ<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Sivas, Türkiye  
ibrahimyemez@cumhuriyet.edu.tr. Orcid No: 0000-0003-3176-6394



## GİRİŞ

Tüketiciler için fiyat bir mal ya da hizmeti satın almak için çoğu zaman bakılan ilk unsurdur. Dolayısıyla satın alınmak istenen ürünün fiyatındaki değişimler de tüketicilerin satın alma kararlarını aynı hızda değiştirebilir. Sözgelimi uzun zamandır istediği bir ürünü satın alma planı yapan bir tüketici eğer o ürün indirimde girmişse vakit kaybetmeksizin o ürünü satın almaya çalışacaktır. Aynı şekilde tüketici fiyatı ödeyebileceğinden daha fazla artan ürünleri de almaktan vazgeçecektir. Bu kapsamda fiyatın bugün olduğu gibi yarın da tüketicilerin satın alma kararları üzerinde olumlu ya da olumsuz etkisi olacağını rahatlıkla söyleyebiliriz.

Tüketicilerin ürün seçiminde ve satın alma davranışlarında fiyat indirimleri çok önemli bir unsurdur. İndirimler, tüketiciyi daha hızlı bir şekilde ve daha fazla satın almaya yönlendiren pazarlama aracıdır. Fiyat indirimleri, tüketicilerin satın alımlarında bir artış şeklinde karşılık bulması ve tüketicilerin satın alma değerlemelerinin daha olumlu bir yönde sonuçlanması şeklinde tanımlanmaktadır (Moreau vd., 2001: akt: Kurtuluş & Okumuş, 2006).

İndirim kampanyaları işletmeler tarafından kullanılan önemli satış arttırıcı tekniklerdendir. Satış promosyonu teknikleri, genellikle kısa bir süre içinde ürün ve marka satışlarını arttırmaya çalışan araçlardır, çünkü tüketicinin zihninde bir fayda olarak hareket ederler ve böylece tüketici davranışlarını oluştururlar (Yusuf, 2010).

İndirim kampanyalarında her zaman için gerçek anlamda söylendiği kadar büyük oranda indirim yapılmayabilir, az sayıda üründe indirim yapılabilir ya da bazı ürünlerde önce fiyatlar arttırılıp sonra artmış fiyat üzerinden indirimler yapılabilir. Örneğin ülkemizde uygulanan Black Friday kampanyalarında tüketicilerin azımsanmayacak bir kısmı gerçekten indirim yapmayan ve halkı aldatmaya girişen perakendeci işletmelerin olduğuna inanmaktadır(<https://indigodergisi.com/2019/12/black-friday-2019-satis-rakamlari-aciklandi/>).Bu bağlamda bu çalışmada kadın tüketicilerin Black Friday kampanyasına ve bu kampanya döneminde yapılan uygulamalara yönelik algılarının ortaya konulması amaçlanmaktadır.

## **1. BLACK FRİDAY KAVRAMI**

Black Friday, ABD’de her yıl milyonlarca tüketicinin katıldığı en önemli olaylardan biridir. Black Friday resmi bir tatil olmasa da Amerikan kültürünün evrensel olarak anlaşılmış önemli bir parçası haline gelmiştir (Bell & ark. 2014). Black Friday terimi, ABD'deki alışveriş yapanlar ve perakendeciler için hem Şükran Günü tatilinden sonraki gün hem de yılın en yoğun alışveriş günlerinden biri olarak bilinir. (Amerika'da Şükran Günü her yıl Kasım ayının üçüncü Perşembe günü gerçekleşir.) Kara Cuma teriminin kesin kökeni belirsiz olsa da, kentsel mit, bu terimin ilk olarak 1965'te Philadelphia şehir merkezindeki trafik polisi tarafından Cuma gününe denk gelen büyük alışveriş kitlesini ve onların doğurduğu trafiği tanımlamak için kullanıldığını gösterir(Thomas & Peters, 2011). 1980'lere gelindiğinde ise perakendeciler bu terimi seçmiş ve zararların kırmızı mürekkeple

ve kârların siyah mürekkeple kaydedildiği muhasebe uygulamalarını ifade etmek için kullanmışlardır (Morrison, 2008). Dolayısıyla, Kara Cuma, perakendecilerin “kırmızı” dan (yani para kaybetmek) “siyah” (yani para kazanmak) olmaya geçmeyi umdukları yılın gününü ifade eder (Thomas & Peters, 2011). Kavramın kökeni nereden gelirse gelsin bu alışveriş döneminin perakende satışlar üzerindeki etkisi anlaşmazlığa yer vermeyecek kadar nettir. Örneğin, 2019 yılında Black Friday kampanyasında ABD’de sadece online satışlar da 7,4 milyar \$’lık bir satış gerçekleştirilerek rekor kırılmıştır (<https://www.ntv.com.tr/dunya/abd-black-fridayde-online-satis-rekoru-kirildi-yaklasik43milyarlira,JholFbQjU0OK3MA1lyj8cg>).

Black Friday kampanyasının perakendeciler ve tüketiciler tarafından aynı şekilde anlaşılmadığı ifade edilebilir. Özellikle bu kampanya döneminde yapılan aldatıcı uygulamalar ve tüketicilerin maruz kaldığı durumlar tartışılmıştır. Black Friday yutturmacası/aldatmacası ile tüketiciler, hayal kırıklığı ve saldırganlığı teşvik eden perakende ortamlarına maruz kalırlar. Black Friday da tüketiciler soğuk havada uzun bir hat gibi mağazaların açılmasını beklerler, mağazaların kapıları açıldığında ise karışıklık ve kaos ile ağır bir kalabalık kitle mağazalara doluşur. Mağazalarda ise fiyat indirimine giren çok az sayıda ürün, reklamı yapılan ürünlerin hiç bulunmaması ve kasa önünde bekleyen uzun ödeme kuyrukları vardır. İşte Black Friday geleneksel olarak böyle bilinmektedir (Simpson & ark., 2011). Online alışveriş ortamlarında da satın alınmak istenen ürünün bir anda tükenmesi, ödeme sayfasındayken ürünün sepetten düşmesi, site

yoğunluğundan ürünlerin seçilmemesi vb. gibi durumlar bu kampanya döneminde tüketicilerin maruz kaldığı diğer sıkıntılardır. Ayrıca kimi çevreler tarafından bu gibi kampanyaların tüketicileri gereksiz yere alışverişe yönelttiği, tasarruf yapmaktan alıkoyduğu, çok fazla reklam mesajına maruz bıraktığı ve bu anlamda tüketiciyi rahatsız ettiği yönünde görüşler de bulunmaktadır.

Türkiye’de Black Friday kampanyası ABD ile aynı zaman zarfında (23-29 Kasım) uygulanmakla beraber bazı online ve geleneksel perakendeciler daha önce başlatmakta bazıları ise daha uzun süre bu kampanyayı sürdürmektedir. Ayrıca Black Friday kavramının birebir çevirisinin kullanılmadığı, onun yerine “Efsane/Muhteşem/Süper Cuma” gibi isimlendirilmelerin tercih edildiği görülmektedir. Farklı isimlere rağmen Türkiye’de bu kampanya döneminde online ve fiziki perakende mağazalarında indirimler gerçekleştirilmekte, reklam kampanyaları yapılmakta ve tüketicilerin ürünleri satın almaları için yoğun bir çaba gösterilmektedir. Örneğin 2019 yılı Black Friday kampanyası satış rakamlarına bakıldığında toplam alışveriş adedi, bir önceki yıla göre %45 artarak 2 milyon 265 bin olurken, en çok kadınların alışveriş yaptığı ve perakendecilerin 92 milyon adet mail gönderdiği, en çok satışın ise 00.00-01.00 arasında yapıldığı ve en fazla alışveriş yapanların ise 22-34 yaş aralığındaki tüketiciler olduğu görülmüştür (<https://webrazzi.com/2019/12/02/turkiye-black-friday-veriler/>). Bununla birlikte Türkiye’deki online ve geleneksel perakendecilerin bu kampanyayı aslına uygun olarak uygulamadığı, fiyatlarda söylendiği kadar indirim yapılmadığı, fiyatların önce

yükseltip sonra indirildiği, gerçekte çok az indirim yapıldığı, çok fazla ürün reklamlarına ve reklam mesajlarına maruz kalındığı, ürünlerin zamanında teslim edilmediği ve satış sonrası müşteri hizmetlerinde iyi bir hizmet verilmediği gibi konularda sosyal medya ve çeşitli platformlarda tüketicilerin düşüncelerini belirttiği de görülmektedir(<https://indigodergisi.com/2019/12/black-friday-2019-satis-rakamlari-aciklandi/>).

Özetlemek gerekirse Black Friday kampanyasında perakendecilerin uygulamalarının herkes tarafından aynı şekilde algılanmadığı ve bazı tüketicilerin bu dönem zarfındaki uygulamalardan memnun olurken bazılarının ise çok fazla memnun olmadığı gibi bazı konularda da rahatsızlık duyduğunu ifade edebiliriz.

## **2. LİTERATÜR TARAMASI**

Yapılan literatür taramasında çok sayıda çalışmanın Black Friday'in tüketici satın alma davranışı üzerinde etkili olduğunu gösterirken, sınırlı sayıda çalışmanın ise Black Friday ile olumsuz tüketici tecrübelerini (yoğun insan kalabalığı, trafik sıkışıklığı, uygunsuz davranışlar vb. gibi) ele aldıkları görülmüştür. Bu bağlamda burada bu ikinci tür çalışmalardan bazılarını yer verilmiştir.

Thomas & Peters (2010) ABD'deki vatandaşların Black Friday kampanyasındaki tepkilerini ortaya koymayı amaçlamışlar ve bu dönem zarfında alışveriş yapan deneyimli kadın tüketiciler ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirmişlerdir. Yapılan nitel görüşmeler sonucunda Black Friday kampanyasının çok sayıda kadın tüketici



açısından bir tür kollektif tüketim ritüeli olarak görüldüğü bulunmuştur (Yemez & Sağır 2020).

Simpson & ark. (2011) Black Friday indirim döneminde mağazalardan alışveriş yapan tüketicilerin duygularını ortaya çıkarmak istemişler ve bu amaçla mağaza önünde gözlemler yaparak şu sonuçlara ulaşmışlardır; Tüketiciler gecedен sabaha mağazalar önünde çok beklediği için sinirli olmaktadır, kapılar açıldığında bir anda yüklenme olduğundan düşme, ezilme, yaralanma gibi sağlık sorunları ortaya çıkmakta, mağazalar doğru etiketleme yapmadığı için müşteriler şikayetçi olmakta, indirimli ürünlerin yerleri net olarak gösterilmemekte, indirimli ürünlerin sayısı çok az olarak belirlenmekte, kuponlar konusunda açık bir prosedür izlenmemektedir. Bütün bu durumlar tüketicileri sinirli, kızgın ve saldırgan hale getirmektedir (Yemez & Sağır 2020).

Lennon, Johnson & Lee (2014) Black Friday döneminde tüketicilerin haksızlık/insafsızlık algıları ile tüketici kötü davranışlarının önemli ölçüde ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

Bell & ark. (2015) Black Friday kampanyasını bir iletişim ritüeli olarak inceleyip daha fazla müşteri odaklı bir anlayış elde etmek için kültürel temelli bir model önermişlerdir. Çalışma sonucuna göre alışveriş yapanların anlaşmalar yapmak, nerede alışveriş yapılacağına karar vermek, mağazaların haritalarının çıkarılması, mağaza içi eylem planlarının geliştirilmesi ve herkesin rollerinin belirlenmesi gibi bir dizi sembolik davranışlarda buldukları görülmüştür.

Raymen & Smith (2015) Black Friday kampanyası esnasında İngiltere'nin yüksek caddelerinde ve süper marketlerinde tanık olunan şiddet ve düzensizliği, etnografik ve röportaj görüşmelerine dayanarak analiz etmişlerdir. Analiz sonucunda kampanya dönemindeki aşırı alışverişçilerin bu tarz davranışları sapkınlık gibi görünse de bu durumun Batı toplumunun geç modernite dönemindeki neoliberalizmin kültürel değerlerine aşırı uygunluk gösteren bir olgu olduğunu bulmuşlardır.

Kwon & Brinthaup (2015) Black Friday kampanyasında alışveriş yapan ABD'li tüketicilerin motivasyonlarını, özelliklerini ve deneyimlerini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmada alışveriş yapmayanlara kıyasla Black Friday'de alışveriş yapanların daha çok hedonik güdülerle hareket ettiği, keyifli alışveriş duygularına önem verdikleri ve daha olumlu deneyimleri olan tüketicilerin bu kampanya döneminde daha kapsamlı alışveriş yaptıklarını bulmuşlardır.

### **3. YÖNTEM**

#### **3.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Araştırmanın ana kütlesini Sivas ili sınırlarında yaşayan kişiler oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma grubunu ise Sivas ili şehir merkezinde yaşayan ve yargısal örnekleme yöntemiyle belirlenen 217 kadın katılımcı oluşturmaktadır. Kadınların örneklem olarak seçilmesinde 2019 yılındaki Black Friday kampanyasında en çok kadınların alışveriş yapmış olmasından yola çıkılmıştır

(<https://webrazzi.com/2019/12/02/turkiye-black-friday-veriler/>).

Veriler, katılımcılarla yüz yüze anket tekniği kullanılarak bizzat araştırmacı tarafından toplanmıştır.

### **3.2. Veri Toplama Aracı**

Veri toplama aracı olarak kullanılan ankette katılımcıların indirim kampanyalarına yönelik ifadeler katılma derecelerini ölçen iki seçenekli (Evet-Hayır) 11 adet ifade ve katılımcıların demografik özelliklerini ölçen 6 adet ifade olmak üzere toplam 18 adet ifade vardır. Anketteki ifadeler bizzat araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

### **3.3. Kullanılan Analiz Teknikleri**

Kadınların Black Friday indirim kampanyasıyla ilgili görüşlerinin dağılımı frekans tabloları oluşturularak; bu görüşlerin çeşitli demografik değişkenlere göre dağılımı ise çapraz tablolar oluşturularak ve ki-kare testi yapılarak incelenmiştir. 2x2 boyutundaki çapraz tabloların Ki-kare test istatistiğinin hesaplanmasında Yates süreklilik düzeltmesi kullanılmıştır. Ayrıca ilişkinin tespitinde Kramer V katsayısından yararlanılmıştır. Söz konusu istatistiksel yöntemlerin uygulanmasında IBM SPSS 22 paket programından yararlanılmıştır.

## **4. BULGULAR**

### **4.1. Katılımcılara İlişkin Bulgular**

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular aşağıdaki Tablo 1’de görüldüğü gibidir.

**Tablo 1:** Demografik Değişkenlere İlişkin Frekans Tablosu

Yaş	Frekans	Yüzde(%)	Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde(%)
17-25 Yaş	107	49,3	Lise ve altı	29	13,4
26-34 Yaş	82	37,8	Ön Lisans	32	14,7
35-43 Yaş	15	6,9	Lisans	133	61,3
44 Yaş ve üzeri	13	6,0	Lisansüstü	23	10,6
<b>Toplam</b>	<b>217</b>	<b>100,0</b>	<b>Toplam</b>	<b>217</b>	<b>100,0</b>
Aylık Gelir	Frekans	Yüzde (%)	Meslek	Frekans	Yüzde (%)
2020 TL'den az	42	19,4	Kamu Sektörü	37	17,1
2021-3500 TL	69	31,8	Özel Sektör	66	30,4
3501-5000 TL	69	31,8	Ev Hanımı	18	8,3
5001 TL ve üzeri	37	17,1	Öğrenci	76	35,0
<b>Toplam</b>	<b>217</b>	<b>100</b>	<b>Diğer</b>	<b>20</b>	<b>9,2</b>
Alışveriş Tutarı	Frekans	Yüzde (%)	Toplam	217	100,0
0-100 TL	80	36,9	Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)
101-200 TL	33	15,2	Evli	67	30,9
201-300 TL	31	14,3	Bekâr	150	69,1
301-400 TL	18	8,3	<b>Toplam</b>	<b>217</b>	<b>100,0</b>
401-500 TL	18	8,3	Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
501 TL ve üzeri	37	17,1	Kadın	217	100
<b>Toplam</b>	<b>217</b>	<b>100,0</b>	<b>Toplam</b>	<b>217</b>	<b>100,0</b>

Tablo 1'e göre katılımcıların %30,9'u evlilerden, %69,1'i ise bekâr kadınlardan oluşmaktadır. Gelire göre bakıldığında katılımcıların %19,4'ü 2020 TL'den az, %31,8'i 2021-3500 TL, %31,8'i 3501-5000 TL ve %17,1'i ise 5001 TL ve üzeri geliri olan kadınlardan oluşmaktadır. Yaşa göre bakıldığında katılımcıların %19,4'ü 17-25 Yaş, %37,8'i 26-34 Yaş, %6,9'u 35-43 Yaş ve %6,0'sı ise 44 Yaş ve üzeri kadınlardan oluşmaktadır. Meslek dağılımına göre bakıldığında %17,1'i kamu sektöründe, %30,4'ü özel sektörde, %8,3'ü ev hanımı, %35'i öğrenci ve %9,2'si ise diğer sektörlerde çalışmaktadır. Eğitim durumuna göre bakıldığında %13,4'ü Lise ve altı, %14,7'si Ön Lisans, %61,3'ü Lisans ve %10,6'sı ise Lisansüstü gruplarından oluşmaktadır. Son olarak kampanya döneminde yapılan alışveriş tutarına göre dağılıma bakıldığında %36,9'u 0-100 TL, %15,2'si 101-

200 TL, %14,3'ü 201-300 TL, %8,3'ü 301-400 TL, %8,3'ü 401-500 TL ve %17,1'i ise 501 TL ve üzeri alışveriş yapmaktadır.

## 4.2. Black Friday Kampanyasına Yönelik İfadelere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan kadınlara Black Friday kampanyalarına yönelik 11 adet ifade sorulmuş ve alınan cevaplar aşağıdaki Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2:** İndirim Kampanyalarına Yönelik Cevaplara İlişkin Bulgular

İfade 1	Cevaplar	Frekans	Yüzde (%)
Black Friday kampanyalarında gerçekten indirim yapıldığını düşünüyorum.	Evvet	81	37,3
	Hayır	136	62,7
İfade 2	Cevaplar	Frekans	Yüzde (%)
Black Friday kampanyalarında halkın aldatıldığını düşünüyorum.	Evvet	146	67,3
	Hayır	71	32,7
İfade 3	Cevaplar	Frekans	Yüzde (%)
Black Friday kampanyalarında firmalar önce fiyatı arttırdı sonra indirmektedirler.	Evvet	163	75,1
	Hayır	54	24,9
İfade 4	Cevaplar	Frekans	Yüzde (%)
Black Friday kampanyaları tüketicileri gereksiz yere alışverişe yönlendirmektedir.	Evvet	177	81,6
	Hayır	40	18,4
İfade 5	Cevaplar	Frekans	Yüzde (%)
Black Friday kampanyalarından dolayı ihtiyacım olan bir şeyi normal zamanda almayıp, kampanya başladığı zaman almaya çalışırım.	Evvet	117	53,9
	Hayır	100	46,1
İfade 6	Cevaplar	Frekans	Yüzde (%)
Black Friday kampanyalarında en çok ayakkabı ve kıyafet almak için çaba gösteririm.	Evvet	96	44,2
	Hayır	121	55,8
İfade 7	Cevaplar	Frekans	Yüzde (%)
Black Friday kampanyalarında en çok online alışveriş sitelerinden alışveriş yaparım.	Evvet	123	56,7
	Hayır	94	43,3
İfade 8	Cevaplar	Frekans	Yüzde (%)
Black Friday kampanyalarında daha çok kendim için alışveriş yaparım.	Evvet	138	63,6
	Hayır	79	36,4
İfade 9	Cevaplar	Frekans	Yüzde (%)
Black Friday kampanyalarında param olmasa dahi alışveriş yaparım.	Evvet	42	19,4
	Hayır	175	80,6
İfade 10	Cevaplar	Frekans	Yüzde (%)
Black Friday kampanyaları için verilen reklamlar çok fazla rahatsız edici olmaktadır.	Evvet	162	74,7
	Hayır	55	25,3
İfade 11	Cevaplar	Frekans	Yüzde (%)
Black Friday kampanyalarında firmalar daha çok ürün satmaya öncelik vermekte, satış sonrası hizmetler (kargo, iade, değişim vb. gibi) ikinci planda kalmaktadır.	Evvet	178	82,0
	Hayır	39	18,0

Tablo 2'ye göre katılımcıların %62,7'si ülkemizdeki Black Friday kampanyalarında gerçekten indirim yapıldığına inanmadığını belirtmekte, %75,1'i firmaların önce fiyatları arttırıp sonra artan fiyatlar üzerinde indirim yaptığını söylemekte ancak %67,3'ü ise bu kampanyaların bir aldatici mahiyette olmadığını düşünmektedir. Yine %81,6'sı bu tür indirim kampanyalarının tüketicileri gereksiz yere tüketime yönlendirdiğini söylerken, %53,9'su ise gerekli olan ihtiyacını normal zamanda almayıp bu indirim kampanyası dönemini beklediğini ifade etmektedir. Katılımcıların %44,2'si Black Friday kampanyasında en çok ayakkabı ve kıyafet alırken, %55,8'i ise farklı kategorilerdeki ürünleri aldıklarını belirtmişlerdir. Yine katılımcıların %56,7'si bu kampanya sürecinde en çok online alışveriş sitelerini tercih ederken, %43,3'ü ise fiziki mağazalardan alışveriş yaptığını beyan etmektedir.

Tablo 2'ye göre katılımcıların %63,6'sı Black Friday kampanyasında sadece kendisi için alışveriş yaparken, %36,4'ü ise kendisi dışındakiler için de alışveriş yaptığını ifade etmektedir. Yine katılımcıların %80,6'sı harcayacak parası olmadığı zaman bu kampanya döneminde alışveriş yapmazken, %19,4'ü ise parası olmasa dahi bu indirim kampanyasındaki fırsatları kaçırmamak için alışveriş yapmaktadır.

Tablo 2'ye göre kadın katılımcıların %74,7'si Black Friday döneminde yapılan reklamların çok fazla yapılmasından rahatsız olduğunu belirtmekte, %82'si ise firmaların Black Friday indirim kampanyasında daha çok satış yapmaya ağırlık verdiğini ve satış

sonrası hizmetler olan teslimat, iade, değişim vb. gibi konularda gereken hassasiyeti göstermediğini düşünmektedir. Bu bağlamda kadın tüketiciler firmaların müşteri memnuniyetini ikinci plana attıkları konusunda bir görüşe sahiplerdir denilebilir.

### 4. 3. Çapraz Tablolara İlişkin Bulgular

Bu aşamada, araştırmaya katılan kadınların Black Friday indirim kampanyası ile ilgili olan Tablo 2’de verilen ifadelerle yönelik görüşlerinin yaşlarına, eğitim düzeylerine, aylık ortalama gelirlerine, mesleklerine ve harcama tutarlarına göre dağılımı çapraz tablolar oluşturularak belirlenmiştir. Yapılan ki-kare testleri sonucunda sadece anlamlı farklılık tespit edilen ifadelerin bulguları dikkate alınmıştır.

#### 4.3.1. Yaşa Göre Yapılan Çapraz Tablolar

Kadın katılımcılara yöneltilen on bir adet ifadeden yaş dağılımına göre yapılan çapraz tablo analizinde sadece bir ifade anlamlı bir farklılık çıkmış ve sonucu aşağıdaki Tablo 3’de verilmiştir.

**Tablo 3:** Yaş Değişkenine Ait Çapraz Tablolara İlişkin Bulgular

Değişken		Black Friday kampanyalarında halkın aldatıldığını düşünüyorum.		Toplam	$\chi^2$	p
		Evet	Hayır			
Yaş	17-25 Yaş	81 (%75,7)	26 (%24,3)	107 (%100)	9,728	0,021
	26-34 Yaş	45 (%54,9)	37 (%44,1)	82 (%100)		
	35-43 Yaş	10 (%66,7)	5 (%33,3)	15 (%100)		
	44 Yaş ve üzeri	10 (%76,9)	3 (%33,1)	13 (%100)		
<b>Toplam</b>		<b>146</b>	<b>71</b>	<b>217</b>		

Tablo 3'e göre 17-25 yaş aralığındaki kadın tüketiciler anlamlı derecede daha yüksek oranla Black Friday kampanyalarında tüketicilerin aldatıldıklarını düşünmektedirler ( $\chi^2=9,728$ ;  $p<0,05$ ). Bu yaştaki tüketicilerin satın almak istedikleri ürünler için çok sayıda farklı kanallardan bilgi toplaması, fiyatları karşılaştırması ayrıca diğer ülkelerdeki uygulamalardan da haberdar olması onların ülkemizdeki Black Friday indirimleri hakkındaki düşüncelerinin böyle olmasında bir etkisi olduğu düşünülebilir.

#### 4.3.2. Eğitim Düzeylerine Göre Yapılan Çapraz Tablolar

Kadın katılımcılara yöneltilen on bir adet ifadeden eğitim düzeyi dağılımına göre yapılan çapraz tablo analizinde sadece beş ifade anlamlı bir farklılık çıkmış ve sonuçlar aşağıdaki Tablo 4, Tablo 5, Tablo 6, Tablo 7 ve Tablo 8'de verilmiştir.

**Tablo 4:** Eğitim Düzeyi İle İfade Üçü Ait Çapraz Tablolara İlişkin Bulgular

Değişken		Black Friday kampanyalarında firmalar önce fiyatı arttırıp sonra indirmektedirler.		Toplam	$\chi^2$	p
		Evet	Hayır			
Eğitim Düzeyi	Lise ve altı	18 (%62,1)	11 (%37,9)	29 (%100)	8,020	0,046
	Ön Lisans	20 (%62,5)	12 (%37,5)	32 (%100)		
	Lisans	108 (%81,2)	25 (%18,8)	133 (%100)		
	Lisansüstü	17 (%73,9)	6 (%26,1)	23 (%100)		
<b>Toplam</b>		<b>163</b>	<b>54</b>	<b>217</b>		

Tablo 4'e göre "Black Friday kampanyalarında firmalar önce fiyatı arttırıp sonra indirmektedirler." ifadesine Lisans düzeyindeki kadın tüketiciler **anlamlı derecede daha yüksek oranla katılmaktadırlar** ( $\chi^2=8,020$ ;  $p<0,05$ ). Bu bağlamda lisans seviyesinde olan kadınların



bu kampanya döneminde gerçekten yapılan indirimın fazla olmadığını düşündüğü söylenebilir.

**Tablo 5:** Eğitim Düzeyi İle İfade Dörde Ait Çapraz Tablolara İlişkin Bulgular

Değişken		Black Friday kampanyaları tüketicileri gereksiz yere alışverişe yönlendirmektedir.		Toplam	$\chi^2$	p
		Evet	Hayır			
Eğitim Düzeyi	Lise ve altı	21 (%72,4)	8 (%27,6)	29 (%100)	21,117	0,000
	Ön Lisans	18 (%56,3)	14 (%43,7)	32 (%100)		
	Lisans	116 (%87,2)	17 (%12,8)	133 (%100)		
	Lisansüstü	22 (%95,7)	1 (%4,3)	23 (%100)		
<b>Toplam</b>		<b>177</b>	<b>40</b>	<b>217</b>		

Tablo 5’ e göre “Black Friday kampanyaları tüketicileri gereksiz yere alışverişe yönlendirmektedir.” ifadesine Lisans (%87,2) ve Lisansüstü (%95,7) eğitim seviyesinde olan kadın tüketiciler **anlamli derecede daha yüksek oranla katılmaktadırlar** ( $\chi^2=21,117$ ;  $p<0,05$ ). Ancak genel olarak bakıldığında da tüm eğitim seviyesinde olanlar için bu ifade anlamli derecede yüksek bir oranda destek görmüştür denilebilir. Dolayısıyla araştırmaya katılan tüm kadınlar için bu gibi indirim kampanyalarının tüketicileri gereksiz yere alışverişe yönelttiği ve para harcanmasına sebep olduğu düşüncesi destek görmektedir diyebiliriz.

**Tablo 6:** Eğitim Düzeyi İle İfade Altya Ait Çapraz Tablolara İlişkin Bulgular

Değişken		Black Friday kampanyalarında en çok ayakkabı ve kıyafet almak için çaba gösteririm.		Toplam	$\chi^2$	p
		Evet	Hayır			
Eğitim Düzeyi	Lise ve altı	10 (%34,5)	19 (%65,5)	29 (%100)	9,116	0,028
	Ön Lisans	19 (%59,4)	13 (%40,6)	32 (%100)		
	Lisans	62 (%46,6)	71 (%53,4)	133 (%100)		
	Lisansüstü	5 (%21,7)	18 (%78,3)	23 (%100)		
<b>Toplam</b>		<b>96</b>	<b>121</b>	<b>217</b>		

Tablo 6’ya göre “Black Friday kampanyalarında en çok ayakkabı ve kıyafet almak için çaba gösteririm.” ifadesine Lise ve altı ile Lisansüstü grubundakiler **anlamli derecede daha yüksek oranla katılmamaktadırlar** ( $\chi^2=9,116$ ;  $p<0,05$ ). Genel olarak Ön Lisans grubundakiler hariç tüm gruplarda bu ifadeye katılmama oranı yüksekken Ön Lisans grubundaki kadınlar için bu kampanya döneminde daha çok ayakkabı ve kıyafet aldıkları söylenebilir. Ancak diğer tüm gruplar için çoğunlukla bu iki ürün kategorisi dışındaki ürünler alındığı ifade edilebilir.

**Tablo 7:** Eğitim Düzeyi İle İfade Sekize Ait Çapraz Tablolara İlişkin Bulgular

Değişken		Black Friday kampanyalarında daha çok kendim için alışveriş yaparım.		Toplam	$\chi^2$	p
		Evet	Hayır			
Eğitim Düzeyi	Lise ve altı	12 (%41,4)	17 (%58,6)	29 (%100)	13,636	0,003
	Ön Lisans	27 (%84,4)	5 (%15,6)	32 (%100)		
	Lisans	87 (%65,4)	46 (%34,6)	133 (%100)		
	Lisansüstü	12 (%52,2)	11 (%47,8)	23 (%100)		
<b>Toplam</b>		<b>138</b>	<b>79</b>	<b>217</b>		

Tablo 7’ye göre “Black Friday kampanyalarında daha çok kendim için alışveriş yaparım.” ifadesine Ön Lisans grubundakiler %84,4 ile **anlamli derecede daha yüksek oranla katılmaktadırlar** ( $\chi^2=13,636$ ;  $p<0,05$ ). Lisans ile Lisansüstü gruplarındakilerde bu ifadeye çoğunlukla katılırken Lise ve altı grubundakiler ise tam aksine %58,6 ile bu ifadeye katılmamaktadırlar. Dolayısıyla eğitim seviyesi yükseldikçe kadın katılımcıların Black Friday kampanya döneminde kendilerini daha çok düşündüğü ancak eğitim seviyesi düştükçe başkalarını da düşünmeye başladığı ifade edilebilir.

**Tablo 8:** Eğitim Düzeyi İle İfade Dokuza Ait Çapraz Tablolara İlişkin Bulgular

Değişken		Black Friday kampanyalarında param olmasa dahi alışveriş yaparım.		Toplam	$\chi^2$	p
		Evet	Hayır			
Eğitim Düzeyi	Lise ve altı	5 (%17,2)	24 (%82,8)	29 (%100)	11,707	0,008
	Ön Lisans	13 (%40,6)	19 (%59,4)	32 (%100)		
	Lisans	22 (%16,5)	111 (%83,5)	133 (%100)		
	Lisansüstü	2 (%8,7)	21 (%91,3)	23 (%100)		
Toplam		42	175	217		

Tablo 8'e göre "Black Friday kampanyalarında param olmasa dahi alışveriş yaparım." ifadesine Lisansüstü grubundakiler %91,3 ile **anlamli derecede daha yüksek oranla katılmamaktadırlar** ( $\chi^2=11,707$ ;  $p<0,05$ ). Ön Lisans grubundakiler hariç geriye kalan gruplarda bu ifadeye katılmama oranı çok yüksekken Ön Lisanslılar de daha düşük bir oranla katılmama durumu söz konusudur. Sonuç olarak her eğitim seviyesindeki kadın katılımcı için bu gibi indirim kampanyalarında maddi durum alışveriş yapmaya müsaitse satın alımlar gerçekleşiyor denilebilir.

#### 4.3.3. Medeni Duruma Göre Yapılan Çapraz Tablolar

Kadın katılımcılara yöneltilen on bir adet ifadeden medeni durum dağılımına göre yapılan çapraz tablo analizinde sadece iki ifadede anlamlı bir farklılık çıkmış ve sonuçlar aşağıdaki Tablo 9 ve Tablo 10'da verilmiştir.

**Tablo 9:** Medeni Durum İle İfade Üçe Ait Çapraz Tablolara İlişkin Bulgular

Değişken		Black Friday kampanyalarında firmalar önce fiyatı arttırdı sonra indirmektedirler.		Toplam	$\chi^2$	p
		Evvet	Hayır			
Medeni Durum	Evli	44 (%65,7)	23 (%34,3)	67 (%100)	4,624	0,032
	Bekâr	119 (%79,3)	31 (%20,7)	150 (%100)		
Toplam		163	54	217		

Tablo 9'a göre "Black Friday kampanyalarında firmalar önce fiyatı arttırdı sonra indirmektedirler." ifadesine Bekâr kadın katılımcılar %79,3 ile Evli kadınlara göre (%65,7) **anlamli derecede daha yüksek oranla katılmaktadırlar** ( $\chi^2=4,624$ ;  $p<0,05$ ). Dolayısıyla kadınların evli-bekâr fark etmeksizin bu görüşte olduğu ancak bu düşüncenin bekâr kadınlar tarafından daha çok desteklendiği söylenebilir. Açıkçası ülkemizdeki işletmelerin bu konudaki uygulamaları da maalesef bu yöndedir. Çok yüksek fiyat indirimi algısı oluşturabilmek için önce fiyatları yukarı çekmekte sonra da fiyatları indirmekte ancak olması gerekenden daha düşük bir indirim ile satışlarını gerçekleştirmektedirler. Bu bağlamda Black Friday kampanyasının uygulamasının ülkemizde tam olarak gerçekleşmediğini de ifade etmek gerekir.

**Tablo 10:** Medeni Durum İle İfade Yediye Ait Çapraz Tablolara İlişkin Bulgular

Değişken		Black Friday kampanyalarında en çok online alışveriş sitelerinden alışveriş yaparım.		Toplam	$\chi^2$	p
		Evvet	Hayır			
Medeni Durum	Evli	49 (%73,1)	18 (%26,9)	67 (%100)	10,685	0,001
	Bekâr	74 (%49,3)	76 (%50,7)	150 (%100)		
Toplam		123	94	217		

Tablo 10'a göre "Black Friday kampanyalarında en çok online alışveriş sitelerinden alışveriş yaparım." ifadesine Evli kadınlar %73,1 ile Bekar kadınlara göre (%49,3) **anlamli derecede daha yüksek oranla katılmaktadırlar** ( $\chi^2=4,624$ ;  $p<0,05$ ). Sonucun böyle çıkması makuldür. Zira evli kadınların bekâr kadınlara göre iş yoğunluğunun daha fazla ve boş zamanlarının daha az olduğu söylenebilir. Dolayısıyla evli kadınlar Black Friday kampanya döneminde online olarak alışveriş yapmayı fiziken mağazalara gitmekten daha çok tercih etmektedirler. Ancak bekar kadınlar için fiziki mağazalardan alışveriş yapmak online olarak alışveriş yapmaktan daha fazla tercih edilmekte olduğu söylenebilir.

#### 4.3.4. Meslek Türüne Göre Yapılan Çapraz Tablolar

Kadın katılımcılara yöneltilen on bir adet ifadeden meslek türü dağılımına göre yapılan çapraz tablo analizinde sadece altı ifadede anlamlı bir farklılık çıkmış ve sonuçlar aşağıdaki Tablo 11, tablo 12, Tablo 13, Tablo 14, Tablo 15 ve Tablo 16'da verilmiştir.

**Tablo 11:** Meslek Türü İle İfade Bire Ait Çapraz Tablolara İlişkin Bulgular

Değişken		Black Friday kampanyalarında gerçekten indirim yapıldığını düşünüyorum.		Toplam	$\chi^2$	p
		Evet	Hayır			
Meslek Türü	Kamu Sektörü	12 (%32,4)	25 (%67,6)	37 (%100)	12,302	0,015
	Özel Sektör	35 (%53)	31 (%47)	66 (%100)		
	Ev Hanımı	3 (%16,7)	15 (%83,7)	18 (%100)		
	Öğrenci	23 (%30,3)	53 (%69,7)	76 (%100)		
	Diğer	8 (%40)	12 (%60)	20 (%100)		
<b>Toplam</b>		<b>81</b>	<b>136</b>	<b>217</b>		

Tablo 11'e göre "Black Friday kampanyalarında gerçekten indirim yaptığımı düşünüyorum." ifadesine Ev Hanımları %83,3 ile **anlamlı derecede daha yüksek oranla katılmamaktadırlar** ( $\chi^2=12,302$ ;  $p<0,05$ ). Başka bir ifadeyle Ev Hanımları bu indirim kampanyasında işletmelerin olması gerekenden daha az indirim yaptıklarını ya da indirim yapmadıkları görüşüne diğer meslek gruplarındaki kadınlardan daha fazla inanmaktadırlar denebilir.

**Tablo 12:** Meslek Türü ile İfade İkiye Ait Çapraz Tablolara İlişkin Bulgular

Değişken		Black Friday kampanyalarında halkın aldatıldığını düşünüyorum.		Toplam	$\chi^2$	p
		Evvet	Hayır			
Meslek Türü	Kamu Sektörü	24 (%64,9)	13 (%35,1)	37 (%100)	16,074	0,003
	Özel Sektör	35 (%53,0)	31 (%47,0)	66 (%100)		
	Ev Hanımı	16 (%88,9)	2 (%11,1)	18 (%100)		
	Öğrenci	60 (%78,9)	16 (%21,1)	76 (%100)		
	Diğer	11 (%55,0)	9 (%45,0)	20 (%100)		
<b>Toplam</b>		<b>146</b>	<b>71</b>	<b>217</b>		

Tablo 12'ye göre "Black Friday kampanyalarında halkın aldatıldığını düşünüyorum." ifadesine Ev Hanımları %88,9 ile **anlamlı derecede daha yüksek oranla katılmaktadırlar** ( $\chi^2=16,074$ ;  $p<0,05$ ). Bir önceki ifadeyle beraber düşünüldüğünde Ev Hanımı grubundaki kadınların Black Friday indirim kampanyasında hem gerçekten indirim yapılmadığını hem de indirim yapılmış gibi gösterilerek tüketicilerin aldatıldığını düşündükleri söylenebilir. Bu bağlamda bu iki sonuç birbirini destekler niteliktedir.

**Tablo 13:** Meslek Türü ile İfade Dörde Ait Çapraz Tablolara İlişkin Bulgular

Değişken		Black Friday kampanyaları tüketicileri gereksiz yere alışverişe yönlendirmektedir.		Toplam	$\chi^2$	p
		Evet	Hayır			
Meslek Türü	Kamu Sektörü	33 (%89,2)	4 (%10,8)	37 (%100)	12,229	0,016
	Özel Sektör	45 (%68,2)	21 (%31,8)	66 (%100)		
	Ev Hanımı	17 (%94,4)	1 (%5,6)	18 (%100)		
	Öğrenci	65 (%85,5)	11 (%14,5)	76 (%100)		
	Diğer	17 (%85)	3 (%15)	20 (%100)		
<b>Toplam</b>		<b>177</b>	<b>40</b>	<b>217</b>		

Tablo 13'e göre "Black Friday kampanyaları tüketicileri gereksiz yere alışverişe yönlendirmektedir." ifadesine Ev Hanımları %94,4 ile **anlamli derecede daha yüksek oranla katılmaktadırlar** ( $\chi^2=12,229$ ;  $p<0,05$ ). Başka bir ifadeyle Ev Hanımı grubundaki kadınlar için bu kampanya dönemi tüketicileri gereksiz alışveriş yönlendirmektedir. Diğer meslek gruplarındaki kadınların büyük bir çoğunluğu da aynı görüşü paylaşmaktadırlar. Özellikle Kamu Sektöründe çalışanlar (%89,2) ile Öğrenci olanlar (%85,5) Ev Hanımları ile aynı düşünmektedirler. Dolayısıyla tüm meslek gruplarındaki kadınlar için Black Friday indirim kampanyası tüketiciler için gereksiz alışverişlerin yapıldığını bir süreç olarak görünmektedir diyebiliriz.

**Tablo 14:** Meslek Türü ile İfade Altiya Ait Çapraz Tablolara İlişkin Bulgular

Değişken		Black Friday kampanyalarında en çok ayakkabı ve kıyafet almak için çaba gösteririm.		Toplam	$\chi^2$	p
		Evet	Hayır			
Meslek Türü	Kamu Sektörü	18 (%48,6)	19 (%51,4)	37 (%100)	9,741	0,045
	Özel Sektör	34 (%51,5)	32 (%48,5)	66 (%100)		
	Ev Hanımı	2 (%11,1)	16 (%88,9)	18 (%100)		
	Öğrenci	33 (%43,4)	43 (%56,6)	76 (%100)		
	Diğer	9 (%45,0)	11 (%55,0)	20 (%100)		
<b>Toplam</b>		<b>96</b>	<b>121</b>	<b>217</b>		

Tablo 14'e göre "Black Friday kampanyalarında en çok ayakkabı ve kıyafet almak için çaba gösteririm." ifadesine Ev Hanımları %88,9 ile **anlamli derecede daha yüksek oranla katılmamaktadırlar** ( $\chi^2=9,741$ ;  $p<0,05$ ). Dolayısıyla başta Ev Hanımı grubundakiler olmak üzere Kamu Sektörü (%51,4), Öğrenci (%56,6) ve Diğer meslek grubundaki (%55) kadınların da daha çok farklı şeyler almak için çaba gösterdikleri söylenebilir. Ancak Özel Sektörde çalışan kadınların ise %51,5 ile daha çok ayakkabı ve kıyafet aldığı söylenebilir.

**Tablo 15:** Meslek Türü ile İfade Yediye Ait Çapraz Tablolara İlişkin Bulgular

Değişken		Black Friday kampanyalarında en çok online alışveriş sitelerinden alışveriş yaparım.		Toplam	$\chi^2$	p
		Evet	Hayır			
Meslek Türü	Kamu Sektörü	24 (%64,9)	13 (%35,1)	37 (%100)	17,235	0,002
	Özel Sektör	48 (%72,7)	18 (%27,3)	66 (%100)		
	Ev Hanımı	10 (%55,6)	8 (%44,6)	18 (%100)		
	Öğrenci	35 (%46,1)	41 (%53,9)	76 (%100)		
	Diğer	6 (%30)	14 (%70)	20 (%100)		
<b>Toplam</b>		<b>123</b>	<b>94</b>	<b>217</b>		



Tablo 15’e göre “Black Friday kampanyalarında en çok online alışveriş sitelerinden alışveriş yaparım.” ifadesine Özel Sektör çalışan kadınlar %72,7 ile **anlamli derecede daha yüksek oranla katılmaktadırlar** ( $\chi^2=17,235$ ;  $p<0,05$ ). Onları sırasıyla Kamu Sektörü (%64,9) ve Ev Hanımı (%55,6) grubundaki kadınlar takip etmektedir. Ancak Öğrenci (%53,9) ve Diğer (%70) grubundaki kadınların ise online alışveriş değil de fiziki mağazalardan alışveriş yaptıkları söylenebilir. Görüldüğü gibi çalışan kadınlar için Black Friday indirimleri online alışveriş ile geçirmek daha fazla tercih edilirken, görece daha fazla boş vakti olan Öğrenci grubundakiler içinse fiziki mağazalardan alışveriş yapmak daha fazla tercih edilmektedir.

**Tablo 16:** Meslek Türü ile İfade Dokuza Ait Çapraz Tablolara İlişkin Bulgular

Değişken		Black Friday kampanyalarında param olmasa dahi alışveriş yaparım.		Toplam	$\chi^2$	p
		Evet	Hayır			
Meslek Türü	Kamu Sektörü	8 (%21,6)	29 (%78,4)	37 (%100)	11,589	0,021
	Özel Sektör	20 (%30,3)	46 (%69,7)	66 (%100)		
	Ev Hanımı	1 (%5,6)	17 (%94,4)	18 (%100)		
	Öğrenci	8 (%10,5)	68 (%89,5)	76 (%100)		
	Diğer	5 (%25)	15 (%75)	20 (%100)		
	<b>Toplam</b>	<b>42</b>	<b>175</b>	<b>217</b>		

Tablo 16’ya göre “Black Friday kampanyalarında param olmasa dahi alışveriş yaparım.” ifadesine Ev Hanımları %94,4 ile **anlamli derecede daha yüksek oranla katılmamaktadırlar** ( $\chi^2=9,741$ ;  $p<0,05$ ). Yine Öğrenci (%89,5) ve Kamu Sektörü (%78,4) grubundaki kadınlar da yüksek bir oranla katılmamaktadırlar. Başka bir ifadeyle

her meslek gurubundaki kadın katılımcılar için Black Friday indirim kampanyasında gerekli maddiyat varsa alışveriş yapılmalıdır aksi durumda satın alımlar gerçekleştirilmemelidir görüşünün hâkim olduğunu söyleyebiliriz.

#### 4.3.5. İndirim Dönemindeki Alışveriş Tutarına Göre Yapılan Çapraz Tablolar

Kadın katılımcılara yöneltilen on bir adet ifadeden Black Friday indirim döneminde yaptıkları alışveriş tutarı dağılımına göre yapılan çapraz tablo analizinde sadece altı ifadede anlamlı bir farklılık çıkmış ve sonuçlar aşağıdaki Tablo 17, Tablo 18, Tablo 19, Tablo 20, Tablo 21 ve Tablo 22’de verilmiştir.

**Tablo 17:** Alışveriş Tutarı ile İfade Bire Ait Çapraz Tablolara İlişkin Bulgular

Değişken		Black Friday kampanyalarında gerçekten indirim yapıldığını düşünüyorum.		Toplam	$\chi^2$	p
		Evet	Hayır			
Alışveriş Tutarı	0-100 TL	13 (%16,3)	67 (%83,7)	80 (%100)	27,965	0,000
	101-200 TL	15 (%45,5)	18 (%54,5)	33 (%100)		
	201-300 TL	12 (%38,7)	19 (%61,3)	31 (%100)		
	301-400 TL	11 (%61,1)	7 (%38,9)	18 (%100)		
	401-500 TL	11 (%61,1)	7 (%38,9)	18 (%100)		
	501 TL ve üzeri	19 (%51,4)	18 (%48,6)	37 (%100)		
<b>Toplam</b>		<b>81</b>	<b>136</b>	<b>217</b>		

Tablo 17’ye göre “Black Friday kampanyalarında gerçekten indirim yapıldığını düşünüyorum.” ifadesine 0-100 TL arası alışveriş yapan kadın tüketiciler %83,7 ile diğer gruplara göre **anlamlı derecede daha yüksek oranla katılmamaktadırlar** ( $\chi^2=27,965$ ;  $p<0,05$ ).

Başka bir ifadeyle en az tutarda alışveriş yapan kadın tüketiciler için bu indirim kampanyalarında gerçekten indirim yapılmamaktadır. Yine Tablo 7.1'e bakıldığında 300 TL ve altında alışveriş yapanlar için bu indirimlerin olmadığı düşünülürken, 301 TL ve üzeri alışveriş yapan gruplardaki kadın tüketiciler içinse Black Friday döneminde gerçekten indirim yapılmaktadır. Dolayısıyla alışveriş tutarı ile ifadeye katılma arasında ters yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir (Kramer  $V=0,359$ ;  $p<0,05$ ).

**Tablo 18:** Alışveriş Tutarı ile İfade İkiye Ait Çapraz Tablolara İlişkin Bulgular

Değişken	Black Friday kampanyalarında halkın aldatıldığını düşünüyorum.		Toplam	$\chi^2$	p	
	Evet	Hayır				
Alışveriş Tutarı	0-100 TL	69 (%86,3)	11 (%13,7)	80 (%100)	22,122	0,000
	101-200 TL	18 (%54,5)	15 (%45,5)	33 (%100)		
	201-300 TL	20 (%64,5)	11 (%35,5)	31 (%100)		
	301-400 TL	9 (%50)	9 (%50)	18 (%100)		
	401-500 TL	10 (%55,6)	8 (%44,4)	18 (%100)		
	501 TL ve üzeri	20 (%54,1)	17 (%45,9)	37 (%100)		
	<b>Toplam</b>	<b>146</b>	<b>71</b>	<b>217</b>		

Tablo 18'e göre "Black Friday kampanyalarında halkın aldatıldığını düşünüyorum." ifadesine 0-100 TL arası alışveriş yapan kadın tüketiciler %86,3 ile diğer gruplara göre **anlamlı derecede daha yüksek oranla katılmaktadırlar** ( $\chi^2=22,122$ ;  $p<0,05$ ). Bu bulgu Tablo 7.1'deki sonuç ile de tutarlılık göstermektedir. Dolayısıyla daha az alışveriş yapanlar için hem kampanya da gerçekten indirim yapılmamakta hem de gerçekten çok fazla indirim yapılmış gibi

gösterilip tüketicilerin aldatılmakta olduğu düşüncesinin hâkim olduğu söylenebilir.

**Tablo 19:** Alışveriş Tutarı ile İfade Dörde Ait Çapraz Tablolara İlişkin Bulgular

Değişken		Black Friday kampanyaları tüketicileri gereksiz yere alışverişe yönlendirmektedir.		Toplam	$\chi^2$	p
		Evet	Hayır			
Alışveriş Tutarı	0-100 TL	71 (%88,8)	9 (%11,2)	80 (%100)	20,197	0,001
	101-200 TL	20 (%60,6)	13 (%39,4)	33 (%100)		
	201-300 TL	29 (%93,5)	2 (%6,5)	31 (%100)		
	301-400 TL	13 (%72,2)	5 (%27,8)	18 (%100)		
	401-500 TL	17 (%94,4)	1 (%5,6)	18 (%100)		
	501 TL ve üzeri	27 (%73)	10 (%27)	37 (%100)		
	<b>Toplam</b>	<b>177</b>	<b>40</b>	<b>217</b>		

Tablo 19'a göre "Black Friday kampanyaları tüketicileri gereksiz yere alışverişe yönlendirmektedir." ifadesine 401-500 TL arası alışveriş yapanlar %94,4 ile diğer gruplara göre **anlamli derecede daha yüksek oranla katılmaktadırlar** ( $\chi^2=20,197$ ;  $p<0,05$ ). Diğer gruplarda da katılma oranları çok yüksek olmakla beraber genel olarak katılımcıların %81,6'sı bu kampanyaların tüketicileri gereksiz yere tüketime yönlendirdiği konusunda hemfikirdir. 401-500 TL arası alışveriş yapan kadın tüketicilerin böyle düşünmesi de Black Friday kampanyasında yüksek tutarda alışveriş yapıyor olmalarından kaynaklanıyor olabilir.

**Tablo 20:** Alışveriş Tutarı ile İfade Altıya Ait Çapraz Tablolara İlişkin Bulgular

Değişken		Black Friday kampanyalarında en çok ayakkabı ve kıyafet almak için çaba gösteririm.		Toplam	$\chi^2$	p
		Evet	Hayır			
Alışveriş Tutarı	0-100 TL	17 (%21,3)	63 (%78,7)	80 (%100)	31,658	0,000
	101-200 TL	15 (%45,5)	18 (%54,5)	33 (%100)		
	201-300 TL	21 (%67,7)	10 (%32,3)	31 (%100)		
	301-400 TL	10 (%55,5)	8 (%44,5)	18 (%100)		
	401-500 TL	10 (%55,6)	8 (%44,4)	18 (%100)		
	501 TL ve üzeri	24 (%64,9)	13 (%35,1)	37 (%100)		
<b>Toplam</b>		<b>96</b>	<b>121</b>	<b>217</b>		

Tablo 20'ye göre "Black Friday kampanyalarında en çok ayakkabı ve kıyafet almak için çaba gösteririm." ifadesine 0-100 TL arası alışveriş yapan kadın tüketiciler %78,7 ile diğer gruplara göre **anlamlı derecede daha yüksek oranla katılmamaktadırlar** ( $\chi^2=31,658$ ;  $p<0,05$ ). Buna karşılık 201-300 TL ve daha fazla alışveriş yapan kadınlar ise bu ifadeye büyük çoğunlukla katılmaktadırlar. Dolayısıyla düşük tutarda (200 TL ve altı) alışveriş yapan kadınlar bu indirim kampanyası döneminde kıyafet ve ayakkabı dışında ürün alırken, yüksek tutarda (201 TL ve üzeri) alışveriş yapan kadınlar ise bu ürünleri tercih etmektedirler. Bu bağlamda alışveriş tutarı ile bu ürünleri alma arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir (Kramer V=0,382;  $p<0,05$ ).

**Tablo 21:** Alışveriş Tutarı ile İfade Yediye Ait Çapraz Tablolara İlişkin Bulgular

Değişken		Black Friday kampanyalarında en çok online alışveriş sitelerinden alışveriş yaparım.		Toplam	$\chi^2$	p
		Evet	Hayır			
Alışveriş Tutarı	0-100 TL	29 (%36,3)	51 (%63,7)	80 (%100)	24,127	0,000
	101-200 TL	19 (%57,6)	14 (%42,4)	33 (%100)		
	201-300 TL	22 (%71)	9 (%29)	31 (%100)		
	301-400 TL	12 (%66,7)	6 (%33,3)	18 (%100)		
	401-500 TL	13 (%72,2)	5 (%27,8)	18 (%100)		
	501 TL ve üzeri	28 (%75,7)	9 (%24,3)	37 (%100)		
<b>Toplam</b>		<b>123</b>	<b>94</b>	<b>217</b>		

Tablo 21'e göre "Black Friday kampanyalarında en çok online alışveriş sitelerinden alışveriş yaparım." ifadesine 501 TL ve üzeri arası alışveriş yapan kadın tüketiciler %75,7 ile diğer gruplara göre **anlamli derecede daha yüksek oranla katılmaktadırlar** ( $\chi^2=24,127$ ;  $p<0,05$ ). Ayrıca sadece 0-100 TL alışveriş yapan kadınlar bu ifadeye katılmazken, diğer tüm gruplardaki kadınlar ise büyük çoğunlukla katılmaktadırlar. Dolayısıyla yüksek tutarda alışverişlerin daha çok online mağazalardan gerçekleştirildikleri çünkü yükte hafif ama pahada ağır ürünler de (telefon, tablet, vb. gibi) Black Friday döneminde daha çok indirim yapıldığından online olarak alınmasının da normal bir sonuç olduğu söylenebilir. Başka bir ifadeyle yüksek tutarda alışveriş ile online mağazaları tercih etme arasında pozitif ve anlamli bir ilişki olduğu söylenebilir (Kramer  $V=0,333$ ;  $p<0,05$ ).

**Tablo 22:** Alışveriş Tutarı ile İfade Dokuza Ait Çapraz Tablolara İlişkin Bulgular

Değişken		Black Friday kampanyalarında param olmasa dahi alışveriş yaparım.		Toplam	$\chi^2$	p
		Evet	Hayır			
Alışveriş Tutarı	0-100 TL	6 (%7,5)	74 (%92,5)	80 (%100)	16,456	0,006
	101-200 TL	6 (%18,2)	27 (%81,8)	33 (%100)		
	201-300 TL	7 (%22,6)	24 (%77,4)	31 (%100)		
	301-400 TL	5 (%27,8)	13 (%72,2)	18 (%100)		
	401-500 TL	4 (%22,2)	14 (%77,8)	18 (%100)		
	501 TL ve üzeri	14 (%37,8)	23 (%62,2)	37 (%100)		
<b>Toplam</b>		<b>42</b>	<b>175</b>	<b>217</b>		

Tablo 22’ye göre “Black Friday kampanyalarında param olmasa dahi alışveriş yaparım.” ifadesine 0-100 TL arası alışveriş yapan kadın tüketiciler %92,5 ile diğer gruplara göre **anlamli derecede daha yüksek oranla katılmamaktadırlar** ( $\chi^2=31,658$ ;  $p<0,05$ ). Ayrıca tüm gruplarda da bu ifadeye katılmama oranı çoğunlukla daha yüksektir. Dolayısıyla her gruptan kadın tüketici için Black Friday indirim döneminde daha çok satın alım gücü için gereken maddi durum müsaitse alışveriş yapıldığı ancak salt indirim olduğu için alışveriş yapılmadığı söylenebilir.

## SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Black Friday indirim kampanyası Amerika'da ortaya çıkmış ve yaygınlaşmış olan daha sonra tüm dünyaya yayılmış ve günümüzde ülkemizde de işletmeler tarafından tüketicilere satış yapmak için büyük fırsat olarak görülen evrensel bir indirim olayıdır. Bu bağlamda bu çalışmada kadın tüketicilerin Black Friday indirim kampanyası hakkındaki düşünceleri Ki Kare Testi ve Çapraz Tablolar Analizi ile ortaya konulmaya çalışılmıştır. Yapılan Ki Kare testinde kadınların ifadelerine katılım derecelerinin gelir değişkenine göre hiç değişmediği ancak yaşa, eğitim seviyesine, meslek türüne, medeni duruma ve alışveriş tutarına göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür.

Analiz sonuçlarına göre kadın tüketicilerin %62,7'sinin Black Friday kampanyasının ülkemizdeki uygulamasında işletmelerin gerçekten indirim yapmadıklarına, %67,3'nün bu kampanyalarda halkın aldatıldığına, %75,1'nin işletmelerin önce fiyatları yükseltip sonra indirerek daha az indirim yaptıklarına, %81,6'sının bu kampanyanın tüketicileri gereksiz yere alışveriş yönlendirdiğine, %53,9'nun ihtiyacını kampanya döneminde almak için beklediğini, %56,7'sinin bu kampanya döneminde daha çok online mağazalardan alışveriş yaptığına, %63,6'sının kampanya döneminde sadece kendisi için alışveriş yaptığına, %74,7'sinin Black Friday reklamların çok fazla olmasından rahatsızlık duyduğunu ve %82'sinin online ve fiziki mağazaların bu kampanya döneminde satışa odaklandığını ve satış sonrası hizmetleri ikinci plana attığını düşündüğü görülmüştür.



Black Friday döneminde ülkemizdeki işletmelerin hem yüksek satış gerçekleştirmek hem de müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için bu görüşleri dikkate alıp pazarlama ve reklam faaliyetlerine yön vermesi gerektiği açıktır. Özellikle her kesimden tüketicinin şikâyetçi olduğu aldatici fiyat ve reklamlardan kaçınması gerektiği söylenebilir. Ayrıca bu kampanya döneminde satışların daha çok online mağazalardan gerçekleşmesi fiziki mağaza sahiplerinin de online olarak faaliyetlerine daha fazla ağırlık vermesi gerektiği söylenebilir.

Araştırmanın sadece Sivas ili şehir merkezinde ve sadece kadınlar üzerinde gerçekleştirilmesi; örneklem yöntemi ve sayısı ve son olarak kullanılan analiz teknikleri bu çalışmanın kısıtlarını oluşturmaktadır. Gelecek çalışmalarda daha büyük örneklem sayısı ve farklı analiz yöntemleriyle farklı sonuçlara ulaşmakta mümkün olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Bell, G. C., Weathers, M. R., Hastings, S. O., & Peterson, E. B. (2014). Investigating the celebration of Black Friday as a communication ritual. *Journal of Creative Communications*, 9, 235–251. doi:10.1177/0973258614545019
- Gina Castle Bell, Melinda R. Weathers, Sally O. Hastings ve Emily B. Peterson. (2014). Investigating the celebration of black friday as a communication ritual. *Journal of Creative Communications*, 9, 3: 235–251
- Hyun Ju Kwon & Thomas M. Brinthaup (2015) The motives, characteristics and experiences of US Black Friday shoppers, *Journal of Global Fashion Marketing*, 6:4, 292-302, DOI: 10.1080/20932685.2015.1070681
- Jane Boyd Thomas ve Cara Peters (2011). An exploratory investigation of Black Friday consumption rituals. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 39 No. 7, 522-537, DOI 10.1108/09590551111144905, [www.emeraldinsight.com/0959-0552.htm](http://www.emeraldinsight.com/0959-0552.htm)
- Kurtuluş, K. ve Okumuş, A. (2006), "Fiyat Algılamasının Boyutları Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi", *Yönetim*, 17(17), 3-17.
- Lennon, S. J., Lee, J., Kim, M., & Johnson, K. K. P. (2014). Antecedents of consumer misbehaviour on Black Friday: A social responsibility view. *Fashion, Style & Popular Culture*, 1, 193–212. doi: 10.1386/fspc.1.2.193\_1
- Linda Simpson, Lisa Taylor, Kathleen O'Rourke ve Katherine Shaw. An analysis of consumer behavior on black friday, *American International Journal of Contemporary Research* Vol. 1 Iss. 1 (2011) Available at: [http://works.bepress.com/linda\\_simpson/3/](http://works.bepress.com/linda_simpson/3/)
- Morrison, P. (2008), "UC Berkeley economist/historian explains origin of Black Friday", [www.publicradio.org/columns/kpcc/kpccnewsinbrief/2008/11/ucberkeleyeconomisthistorian.html](http://www.publicradio.org/columns/kpcc/kpccnewsinbrief/2008/11/ucberkeleyeconomisthistorian.html)
- Raymen T ve Smith O (2016) What's deviance got to do with it? Black Friday sales, violence and hyper-conformity. *British Journal of Criminology* 56(2): 389–405

- Thomas, B.J., ve Peters, C. (2011). An exploratory investigation of Black Friday consumption rituals. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 39(7), 522-537.
- Yemez, İ. ve Sağır, S. (2020). İndirim kampanyalarının tüketicilerin satın alma davranışı üzerindeki etkisi: Black Friday örneği. 2020 UIK-Uluslararası İşletmecilik Kongresi Tam Metin Kitabı (Yayın Aşamasında).
- Yusuf, J. B. (2010). Ethical İmplications Of Sales Promotion in Ghana: Islamic Perspective, *Journal of Islamic Marketing*, 1(3):220-230.

### **İNTERNET KAYNAKLARI**

- (<https://webrazzi.com/2019/12/02/turkiye-black-friday-veriler/>) E.T.:30.05.2020
- (<https://indigodergisi.com/2019/12/black-friday-2019-satis-rakamlari-aciklandi/>).  
E.T.:30.05.2020
- <https://www.ntv.com.tr/dunya/abd-black-fridayde-online-satis-rekoru-kirildi-yaklasik43-milyar-lira,JholFbQjU0OK3MA1lyj8cg> E.T.:30.05.2020

## **BÖLÜM 2**

# **DİJİTAL KAMU YÖNETİMİNİ ANLAMAK**

Öğr. Gör. Senem DEMİRKIRAN<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Trakya Üniversitesi, İpsala MYO, Hukuk Bölümü, Edirne, Türkiye, senemdemirkiran@trakya.edu.tr. ORCID: 0000-0001-9835-4963



## GİRİŞ

Dijital çağ ile birlikte hayatımızın her alanında etkili olan bilgi iletişim teknolojileri (BİT) vatandaş-devlet arasındaki ilişkileri değiştirmekte ve vatandaşların eski modellerin kullanıldığı kamu yönetimi ile sorun yaşamalarına neden olmaktadır. Vatandaşların bu sorunları da kamu yönetiminin BT ile birleştirilmesi zorunluluğunu ortaya çıkartmaktadır. BİT, verileri bilgiye dönüştürmek ve çok uzak mesafelere iletmek için kullanılabilecek cihazların toplamıdır ve verilerin bilgiye dönüştürülmesi ve daha çok kişiye iletilmesi için kullanılabilecek bilgisayarlar ve telekomünikasyon ağları gibi araçlardan oluşmaktadır (Frederickson, Smith, Larimer ve Licari,2012:2).

Genel olarak tarayıcılar olarak adlandırılan çeşitli yazılım paketleri ve etkin bağlantı aracılığıyla World Wide Web'e erişim sağlayan, bilginin işlenmesi, depolanması ve iletilmesini gerçekleştiren internettir. İnternet ve dünya çapında bir bilgi sistemi olan internet ağı World Wide Web (WWW) gibi bilgisayar ağlarının toplumun çeşitli kesimlerinde hızlı bir şekilde benimsenmesi, hem kamu hem de özel sektördeki organizasyonların performansını arttırmak için bu teknolojilerin kullanılmasına olan ilginin artmasına neden olmuştur. BİT, yeni sanal hakimiyet alanları yaratmış ve devlet yapıları dahil içinde bulunduğumuz dünya ile ilgili derin ve çeşitli etkilerle her şeyi değiştirmeye başlamıştır (Rahm,1999:74-75).

BİT'in devlet tarafından artan kullanımını kamu kuruluşlarının faaliyetlerini yeniden şekillendirmeye yönelik çalışmaları beraberinde getirmiş ve “digital government” kavramı ön plana çıkmıştır. BİT, modern demokrasinin ve kamu yönetiminin tüm operasyonel siyasi süreçleri, medyanın siyasette kullanılması ve enformasyon toplumunun tüm alanlarında önemli değişim süreçlerini desteklemek için kullanılan ve ihtiyaç duyulan bir hizmet altyapısı olan “dijital government” terimini ilk akla getiren kısaltma haline gelmiştir (Zuccarini,2007:1562).

Türkçe “dijital devlet” olarak çevirdiğimiz “digital government” kavramında “government” kelimesinin Türkçe karşılığı incelendiğinde; hükümet, devlet, yönetim, idare, yönetme ve yönetim biçimi anlamları ile karşılık bulduğu görülmektedir. Government kelimesi ile ifade edilmek istenen devletin yani kamu kurumlarının idaresidir.

“Digital government” kavramı, kamu kurumlarında; özel sektör, çıkar grupları veya vatandaşlar ile daha fazla iletişim kurmak ve hizmet alanı içinde daha fazla daha kaliteli daha hızlı hizmet sunmak amacıyla BİT'in geliştirilmesi, benimsenmesi ve kullanılması anlamına gelmektedir. Bu makalede kavramın anlam genişliği nedeniyle “dijital devlet” kavramı kamu yönetiminin dijital dönüşümünü anlatmak için tercih edilmiş ve kullanılmıştır.

BİT'in kamu kurumları tarafından geliştirilmesi, benimsenmesi ve kullanılması, bir kuruluşun teknik ve sosyal yapısında değişikliğin başlatılması amacıyla teknolojinin kullanımına yönelik bir fenomendir. Yeni BİT'in geliştirilmesi ve benimsenmesi ya da mevcut BİT'i kullanmanın yeni yolları, organizasyonel bir hedefe ulaşmak için mutlaka yeni teknolojiler veya sosyal uygulamalar kullanmakla ilgili olduğundan, teknolojik yeniliklerin temel tanımını karşılamaktadırlar. Dijital devlette BİT'in sahip oldukları özellikler kamu yönetiminin dijitalleşmesinde önemli rol oynamaktadırlar (Hinnant ve Sawyer,2007:1511-1513).

## **1.BİLGİ İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN KAMU YÖNETİMİNDE ROLÜ NASIL DEĞİŞTİ?**

Bilgi ve İletişim Teknolojileri (BİT)'nin kamu yararı için kullanılması insan faaliyetlerinde dijital bilgisayarların kullanımının hızla genişlemeye başladığı 50'li yıllara uzanmaktadır. 50'li yıllarda kamu yararı için ilk kullanım savunma alanında olmuştur. O yıllarda Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nin Stratejik Hava Komutanlığı gelişmiş BİT kullanan ilk kurum olmuştur.

Bilgisayarların askeri olmayan uygulamaları ise, 1951'de ABD Nüfus Sayımı ve büyük ABD şirketleri (General Electric, Du Pont de Nemours, ve Honeywell tarafından tasarlanan ve uygulanan ilk bilgisayarlı yönetim bilgi sistemleri) ile başlamıştır. Bilgisayar süreç kontrolü ve elektronik veri işleme iki uygulama alanı olarak kabul edilmiştir.



Elektronik veri işleme, bilgisayar merkezlerinde organize edilmiş ve çok küçük hızlı hafızalar, küçük diskler ve büyük manyetik teyp hafızaları ve arşivleri barındıran ana bilgisayarlara ev sahipliği yapmıştır. “Veri tabanı, entegre bilgi sistemlerinin çekirdeği, veri bankası kolay geri getirilebilen yapılandırılmış bilgilerin depolanması, yapısal programlama” gibi yeni temel kavramlar ortaya çıkmıştır. 60’lı yıllarda Yazılım endüstrisi, endüstriyel ürünler olarak faydalı yazılım ve uygulama yazılım sistemleri sunarak hızla büyümeye başlamıştır. Elektronik bilgisayarın kalkınmadaki rolü, 60’lı yılların sonlarında, BM Genel Kurulu tarafından resmi olarak kabul edildikten sonra bazı ülkelerde BİT geliştirme programları kabul edilmiştir (Costake,2007:853-859).

70’lerde polis bilgisayar kayıt sistemine geçmiş ve vergi daireleri BİT kullanmaya başlamışlardır. Ayrıca 70’lerin başlarında politikacılar BİT’ni kamu yönetimi için temel bir işlev olarak tanımlamışlar ve veri işleme ve yazılım geliştirmeye önem vermişlerdir.

BİT kullanımının yaygınlaşmaya başlaması ile gizlilik, veri güvenliği gibi yasal tartışmalar başlamıştır. 80’lere gelindiğinde BİT’in yönetim ve etkin kamu yönetimi üzerindeki olumlu etkisi ön plana çıkmış ve devletler BİT ile ilgili çalışmalar yapmaya yönelmişlerdir.

90’larda internet ile kişisel bilgisayarların gelişimi kullanımı arttırmış ve vatandaşların devlet hizmetleri ile ilgili BİT kaynaklı talepleri oluşmaya başlamıştır. Devletler verimlilik artışı için stratejik

planlama, istatistik, mali ve yasal kayıtlar gibi işlevlerini BİT'e dayandırmışlardır (Veit ve Huntgeburth,2014:2-3).

2000'li yıllarda ise dijital teknolojilerin ve internetin yaygınlaşması dijital devlet modelinin temelini oluşturmuştur. Dijital teknolojiler yeni mesleki bilgi türlerinin ve yenilikçi gelişmelerin doğrudan kamu kurumlarının çalışmalarına aktarılması için bir kanal haline gelmiştir. İnternet vatandaşların günlük hayatlarına çok hızlı giren ilk teknoloji olmuştur. 2000'lerin ortalarında, açık veri ve açık erişim teknolojiye dayalı yeni kültürel hareketlere neden olmuştur. Bu hareketlerin temsilcileri olan O'Reilly ve Malamud 2007 'de açık veri ilkesini geliştirerek, erişilebilirlik, bütünlük, yüksek hız, makine tarafından okunabilir format gibi özellikleri geliştirerek kamu kurumlarında açık verileri teşvik etmeye çalışmışlardır.

Kamu kurumlarının açık verilerinin teşvik edilmesinin üç ana amacı vardır: Kurum yetkilileri ve yönetiminin şeffaflığının artırılması, kamu hizmetlerinin iyileştirilmesi, kamu yönetiminde yeniliğin teşvik edilmesi (Kosorukov,2017:4).

Dijital devrim ile birlikte BİT günümüzde ise günlük hayatımızın önemli bir parçası haline gelmiştir. Bugün gelişen teknoloji günlük hayatımızı, yaşam biçimlerimizi, işyerlerinin çalışma şekillerini, parlamentoların çalışma şekillerini ve hükümetlerin çalışma şekillerine kadar her şeyi etkilemektedir. BİT'ler sosyal, politik ve ekonomik kurumların dokusunu değiştirmektedir. Bu dijital

dönüşümler vatandaşlara, siyasi kurumlara ve kamu kurumlarına yeni zorluklar ve fırsatlar yaratmıştır.

Dijital teknolojilerin uygulanmasındaki hız, bilgisayarlara, akıllı telefonlara ve internete daha fazla ve kolay erişim daha fazla vatandaşın seçim süreçlerine doğrudan katkıda bulunmalarını sağlamaktadır (Schwanholz ve Graham, 2018:1).

Günümüzde BİT, modern bir demokrasinin ve kamu idaresinin neredeyse tüm operasyonel ve politik süreçleri, medya kullanımı ve tüm hizmetlerde değişimi desteklemek için ihtiyaç duyulan bir hizmet altyapısı haline gelmiştir.

## **2. DİJİTAL KAMU YÖNETİMİ NEDİR?**

Kamu yönetiminin dijitalleşmesi 19.yy ve 20.yy başlarında dijital teknolojiler ile birlikte ortaya çıkan bir dizi hükümet modeline dayanmaktadır. 80'lerden 2000'lerin başına kadar kamu yönetiminde Yeni kamu işletmeciliği modeli (YKİ) hakim olmuştur. YKİ savunucuları kamu hizmetleri pazarında alternatif üreticilerin ortaya çıkmasını ve üretimlerinde dış kaynak kullanımını teşvik eden rekabetin önemini vurgulamışlardır. Aynı zamanda uygun pazarların oluşturulması, devlet kurumlarının rolünün azaltılması ve özelleştirmenin önemi üzerinde durmuşlardır.

Birçok ülkede büyük devlet dairelerin bölünmesi, kamu sektöründe artan rekabet ve kamu görevlileri için piyasa teşvikleri gibi YKİ modelinin gereklilikleri uygulamaya konmuştur. Bu modelde, esas

olarak kamu hizmetlerinin sunumunun verimlilik ve bilgi aktarım hızı gibi göstergelerinin iyileştirilmesi amaçlandığından dijital teknolojiler ikincil öneme sahip olmuştur. 2000’li yılların başından itibaren ise merkezinde dijital teknolojiler olan yeni bir yönetim modeli dünyaya yayılmaya başlamıştır.

YKİ’den dijital devlet modeline geçiş. Bu kamu yönetiminde internetin gelişmesi ve sosyal süreçlerin internet alanına dahil edilmesini içeren radikal bir dönüşüm olmuştur. Devletin dijitalleşmesi, kamu hizmetlerinin üretim ve tüketiminin dijitalleşmesi vb tüm toplumun gelişimini etkileyen dijital yönetişime geçişin en önemli alt adımlarını oluşturmuştur.

Dijital kamu yönetimi gelişimi dijital devletten dijital yönetişime geçişi içeren kapsamlı bir süreci içermiştir.

Dijital kamu yönetimi olarak ifade edebileceğimiz bu gelişim sürecinde internetin evrimi üçe ayrılmaktadır. Üç nesilli kapsayan bu evrimde 1.nesil World Wide Web’in ortaya çıkışı, Web1.0 ve 1990-2000 yılları arasını kapsamaktadır. 2.nesil Sosyal Ağ, Web2.0 ve 2000-2010 yılları arasını kapsamaktadır. 3.nesil ise Semantic Web<sup>2</sup>, Web 3.0 ve 2010-2020 yılları arasını kapsamaktadır. Günümüzde Japon Endüstri Devrimi olarak bilinen dönem ise dijital teknolojiler ve yapay zekalar ile hızla gelişmeye devam etmektedir.

---

<sup>2</sup> Anlamsal Ağ, Online içeriklerin insanlar ve yazılımlar (yapay zekalar) tarafından anlaşılabilmesini ve kullanılabilmesini içermektedir.

Sonuç olarak toplum ve devlet arasında yeni bir etkileşim sistemi oluşturulmakta ve bu ilişkiler büyük ölçüde internet ortamına kaydırılmaktadır. Kamu yönetiminin yeni organizasyon biçimlerinin ortaya çıkmasında “bulut” ve “her yerde bilgi işlem” teknolojilerinin büyük katkısı vardır. Dijital kamu yönetimi içinde dijital devlet modeli temel olarak şu konuları içermektedir (Kosorukov,2017:3-5):

Bürokratik yapıların hem devlet daireleri hem de özel sektör ve sivil toplum kuruluşları ile eşzamanlı olarak hizalanması ve entegrasyonunun sağlanması. Böylece, merkezi yönetim tarafından belirli idari kurumların maliyetlerinin ve gereksiz, yinelenen işlevlerinin azaltılarak yeni bir yönetim mekanizması oluşturulması ve yeni bir teknolojik düzeyde standardizasyona dayalı kamu yönetimi organizasyonu gerçekleştirilmek.

Nüfusun ihtiyacına yönelik elektronik olarak kamu hizmetlerine erişimin yaygınlaştırılarak, kolaylaştırılması. Kamu idarelerinde mümkün olan her yerde tam olarak yeni otomasyon biçimlerinin kullanılarak elektronik hizmet sunumunun yaygınlaştırılması yoluyla tam açık/online devlete geçiş yapmak.

Kavram açısından incelendiğinde dijital kamu yönetimi terimi, devlet ve toplum arasındaki ilişkiyi olumlu bir şekilde dönüştürmek için BİT, özellikle de internet kullanımını ifade etmektedir. Dijital kamu yönetiminin, devletin yanıt verebilirliğini ve erişilebilirliğini artırmak için kullanılacağı genel kabul gören görüştür.

BİT ile kamu yönetiminde geline nokta Web siteleri veya e-posta, devlet hizmetlerine haftanın 7 günü ve 24 saat erişilebilmesini sağlamakta ve kamu kurumları ile etkileşimi arttırmaktadır. Ancak yine de dijital kamu yönetimi teriminin ne olduğunun tam olarak tanımlanabilmesi için eylemlerinin net olarak bilinmesi gerekmektedir. Dijital kamu yönetiminin eylemleri incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılmaktadır (Veit ve Huntqeburth,2014:6-7):

Kamu hizmet sunumunun iyileştirilerek vatandaşlara karşı sorumluluk ve adaleti geliştirmektedir. Politikalar, yasalar, planlar ve kamu kurumlarının iletişim bilgilerine erişim devletin halka karşı hesap verebilirliğini mümkün kılmaktadır.

Dijital kamu yönetimi uygulamaları, vatandaşın şeffaflık ve sorumluluk algılarını arttırmasının yanında BİT aracılığıyla hizmet sunumu daha verimli ve etkili hale getirmektedirler. Verimlilik ve etkililiğe ek olarak dijital kamu yönetimi uygulamaları vatandaşlara siyasi karar alma süreçlerine girdi sağlama fırsatı da sunmaktadır. Kamu kurumlarının web sayfalarında verilen bilgi ve iletişim adresleri vatandaşlar ile kurumun etkileşime girmesine olanak tanımaktadır.

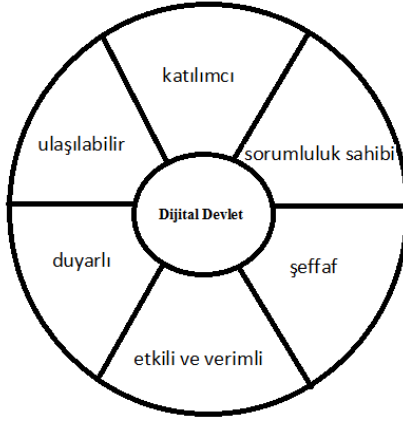
### **3. DİJİTAL KAMU YÖNETİMİNİN AMACI NEDİR?**

BİT ve özellikle internet tarafından sunulan büyük fırsatlar göz önüne alındığında, dijital devlet ile vatandaş arasındaki güvenin gelişmesi umulmaktadır. Vatandaşın devlete olan güveni pek çok nedenden ötürü önemlidir. Özellikle siyasal sistemlerde güvenin korunması,

arttırılması için çaba sarf edilmektedir. Çünkü, eğer vatandaşın güveni azalır devlet otoritesinin kabul edilmesi isteği ortadan kalkacaktır.

Devlete güven, vatandaşların yasalara ve düzenlemelere uymaları konusunda vatandaşları teşvik etmektedir. Genel olarak dijital kamu yönetiminin amacı devlet ve vatandaş arasındaki güveni korumak ve arttırmak için vatandaş-devlet ilişkisini duyarlı, erişilebilir, şeffaf, sorumlu, katılımcı, verimli ve etkili kılmaktır. Şekil 1’de dijital kamu yönetiminin genel amaçları gösterilmektedir (Veit ve Huntqeburth,2014:6-8).

**Şekil 1: Dijital Kamu Yönetiminin Amaçları**



Dijital teknolojiler ile kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması için BİT kullanılarak vatandaş-devlet ilişkilerinin ve kamu kurumları ile ilgili işlemlerin elektronik ortamda gerçekleştirilmesi yoluyla vatandaşın ilgili kişiyle direk bağlantı kurması, taleplere etkili ve verimli cevap verilebilmesi ve bu yolla vatandaşların katılımının arttırılması amaçlanmaktadır (Özer,2017:464).

Dijital devlet aracılığıyla hizmetlerin daha duyarlı, erişilebilir, verimli ve etkili olduğu varsayılmaktadır. Dijital kamu yönetiminin amacı, devlet ve toplum arasındaki ilişkiyi olumlu bir şekilde dönüştürmektir. BİT kullanarak devlet, kamu hizmet sunumunu modernize edebilir ve daha fazla vatandaşın siyasete katılımını teşvik edebilir. Sonuç olarak, dijital kamu yönetimi uygulamaları vatandaş ile devlet arasındaki ilişkiyi vatandaşın devleti daha erişilebilir, katılımcı, sorumlu, şeffaf, duyarlı, verimli ve etkili görecektir şekilde değiştirme potansiyeline sahiptir.

#### **4. DİJİTAL KAMU YÖNETİMİ REFORM PARADİGMALARI: KATILIMCI YAKLAŞIM VE YÖNETSEL YAKLAŞIM NE SUNAR?**

Dijital kamu yönetimi uygulamalarında uygulanan reform paradigmaları iki yaklaşım üzerinden tartışılmaktadır. Bunlar Katılımcı Yaklaşım ve Yönetimsel Yaklaşımdır.

**Katılımcı Yaklaşım:** Bir seçimde seçmenler, istekleri ile çatıştığını tespit ettikleri adaya oy vermeme hakkına sahiptirler. Oy verme işlemi katılımcı yaklaşım için çok önemlidir. Katılımın fazla olması istenilen durumdur. Dijital teknolojilerin yaygınlaşması ile uzaktan verilen oyların payı önemli ölçüde artmıştır. İnternet oylaması, seçmenlere oylarını ev bilgisayarlarından uygun maliyetli ve rahat bir şekilde kullanma olanağı vermektedir.



Vatandaşların BİT ile tam katılımı göz önüne alındığında dijital devletin, seçimlere katılımı ve maliyet etkinliğini artırarak siyasi sistemde daha doğrudan demokratik unsurlara olanak tanıyan tartışma için yeni müzakere alanları yarattığı ve siyasi süreçleri önemli ölçüde iyileştirme potansiyeline sahip olduğu görülmektedir. İnternet, devlet ve vatandaş arasındaki diyalogu geliştirerek temsili demokrasi için yeni fırsatlar sunmaktadır. OECD (2001) devlet ve vatandaş arasındaki bu diyalogu; bilgi, danışma ve aktif katılım olmak üzere üç kategoriye ayırmaktadır.

Kategoriler, vatandaşların karar verme sürecini etkileme derecesine göre farklılık göstermektedir. Bilgi aşamasında devletler, örneğin kamu kayıtlarına veya resmi gazetelere erişim sağlayarak, kendi inisiyatifiyle politika oluşturma hakkında bilgi sağlamaktadırlar (Veit ve Huntqeburth,2014:9).

**Yönetimsel Yaklaşım:** İdare ve yönetim terimleri arasındaki sınır benzerlikler ve farklılıklardan ötürü oldukça belirsizdir. Oxford sözlüğü “idare” terimini yürütme, yürütme işlerini yönetme, denetleme ve yönetme sanatı olarak tanımlamaktadır.

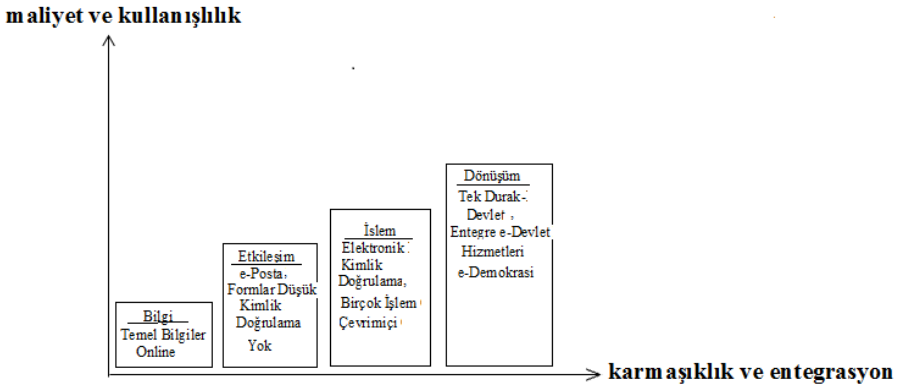
Kamu idaresi prosedürler, politikaların eyleme dönüştürülmesi ve ofis yönetimi ile ilgilidir. Yönetim idareyi içermekle birlikte, belirlenen hedeflere maksimum verimlilikle ulaşmanın yanı sıra sonuçların sorumluluğuna odaklanmaktadır. Kamu yönetimine yönetimsel yaklaşımın kökleri, bazı reform hareketlerinin idari sistemin yüzünü

tamamen değiştirdiği 19. yuzyılın son yıllarına dayanmaktadır (Mora ve Tivlau,2008:88).

## 5. DİJİTAL KAMU YÖNETİMİ NASIL UYGULANIR?

Dijital devletin uygulamada nasıl gerçekleşeceği ile ilgili çeşitli modeller önerilmiştir. Önerilen bu modellerden bazıları dijital devletin hedefi olarak kamu hizmet sunumunun dijitalleşmesini ifade eden girişimci yaklaşım üzerinde odaklanırken, bazıları ise e-demokrasi üzerinde odaklanmaktadır.

Uygulamada kamu yönetiminin dijitalleşmesinin nasıl geliştiği ve hangi modellerin etkilerinin olduğu şu anki uygulamanın anlaşılabilmesi açısından önemlidir. Bu nedenle, dijital kamu yönetiminin uygulamada gelişimi şekil 2’de gösterilmiştir.



Şekil 2: Dijital Kamu Yönetiminin Uygulamada Gelişimi

Kaynak: Veit ve Huntgeburth,2014:12

Dijital kamu yönetimi modelleri, dijital devletin doğrusal, aşamalı ve ilerici bir evrimini öngördüklerinden tahmine dayanmaktadırlar. Bilgi

ve etkileşim adımlarında olduğu gibi öncelikle devlet, basit bir web sağlamakla işe başlamaktadır. Ardından işlem aşamasındaki e-posta, forumlar veya sosyal ağ siteleri gibi daha etkileşimli araçlara geçiş yapmaktadır. Son aşamada ise devletler kamu kurumlarının yanı sıra vatandaşlarına ve özel sektöre de internet üzerinden işlem yapma ve hizmet sunma kapasitesini geliştirmektedirler. Dijital devletin son adımında ise devlet hizmetlerinin kesintisiz olarak internet üzerinden sağlanması amaçlanmaktadır.

## SONUÇ

Kamu yönetiminde Bilgi ve İletişim Teknolojileri (BİT) kullanımı esas olarak dijital çağ ile birlikte artmıştır. 2000’li yıllardan sonra ise devlet kurumları BİT kullanımına tamamen bağımlı hale gelmişlerdir. Dijital teknolojileri ifade eden BİT, kamu yönetiminde devletlerin kontrolünü, örgütlenmesini, demokrasi kalitesini etkilemekte ve yeni hakimiyet alanları açmaktadır.

Dijital kamu yönetiminin gelişim aşamasında, internetin sınırları aşma yeteneği devletin geleneksel yapılarına meydan okumaktadır. İnternet; kamu idarecilerine, politika yapıcılara, vatandaşlara ve işletmelere interaktif hizmetler sunmaları için yeni fırsatlar sunmuştur. Kamu kurumları bu fırsatlar ile birlikte hizmetlerin üretimini ve dağıtımını iyileştirmek için yaygın olarak BİT kullanmaya başlamışlardır.

Kamu kurumlarında BİT kullanımının sonucu olan “e-Devlet” uygulamaları ise kamu yönetimindeki e-dönüşümü temsil etmekte ve dijital kamu yönetiminin önemli bir göstergesi olmuştur. Ancak “e-

Devlet” her ne kadar kamu yönetiminde dijitalleşmeyi ifade etse de dijital devletin bir parçasıdır.

Kamu yönetimindeki e-dönüşümü yani dijitalleşmeyi ifade etmek için dünyada “electronic government”, “e-government”, “digital government”, “online government”, “wired government”, “virtual government”; Türkiye’de ise “e-devlet”, “elektronik devlet”, “dijital devlet”, “dijital Türkiye” terimleri kullanılmaktadır. “Elektronik Devlet” veya “e-Devlet” terimleri kamu kurumlarının BİT kullanımını tanımlamak için; “Elektronik Politika” veya “e-politika” terimleri ise siyasi faaliyetlerde BİT kullanımının teşvik edilmesini ifade etmek için kullanılan terimlerdir (Verginin online internet üzerinden ödenmesi gibi işlemler e-Devlet, vatandaşların parlamento temsilcileri ile doğrudan iletişim kurabilmeleri ise e-politika kapsamına girmektedir). Genel olarak bakıldığında tüm bu terimler dijital kamu yönetimini ifade etmek için kullanılan, onun parçalarını oluşturan terimlerdir. (Özer, 2017:462-463).

Dijital kamu yönetimi uygulamaları incelendiğinde, kamu sektöründe Bilgi ve İletişim Teknolojileri (BİT) kullanımının artık yaygınlaştığı görülmektedir. Dijitalleşen kamu yönetiminde, memurlar zamanlarının çoğunu bilgisayarlarla çalışarak geçirmekte, tüm devlet süreçleri bilgisayarlar tarafından desteklenmekte, kamu hizmetleri internet üzerinden gerçekleştirilmektedir. Sosyal medya vatandaşlar ile iletişim kurmak için kullanılmaktadır.

Devlet, e-Devlet haline gelmiştir. Devlet kurumları bütçelerinin büyük bir kısmını bilgi ve iletişim sistemlerine harcamakta ve işleyiş için bu sistemlere güvenmektedirler. Kamu yönetimi alanında BİT'lerin ortaya çıkışı, kamu yönetimini modernleştirme sürecinin merkezi bir parçası olarak anlaşılmaktadır. Dijital kamu yönetimi içinde e-Devlet, hayatı vatandaşlar için daha uygun hale getirmeye odaklanırken, e-yönetişim vatandaşların katılımı üzerine odaklanmaktadır. Bu nedenle, yetkililer ve bürokratlar vatandaşların işlemleri arttıkça, e-Devleti körüklemektedirler. e-Yönetişimin etkileşimleri ise dijital kamu yönetimi gelişim sürecinde açıkça ağ bağlantılı bir "e-Demokrasi"yi hedeflemektedir (Meijer, Bolívar ve Gil-Garcia , 2018:1-2;Calista ve Melitski,2007:113).

Dijital kamu yönetimi uygulamaları içinde BİT yeni bilgi ekonomisinin ihtiyaçlarına cevap veren, kamu yönetiminde verimli bir yönetim aracı olarak görülmektedir. Gauld (2006) e-Devletin, verimlilik ve maliyet azaltma için bir yönetim aracı; politika, idare ve hükümet organizasyonunun daha iyi koordinasyonu için bir kaldıraç; katılım, müzakere ve demokrasinin artırılması için bir gemi olabileceğini ifade etmiştir.

e-Devlet, kamu sektörünün örgütlenme ve çalışma biçiminde halkın hizmetlere nasıl gittiği ve eriştiği konusunda köklü değişiklikler vaat etmektedir. Bu nedenle dijital kamu yönetimi uygulamalarında, siyasi liderler ve teknoloji liderleri tarafından çok sayıda beklenti ve strateji benimsenmektedir (Gauld,2006:42).

BİT ile ilgili olarak dünya çapında bir devrim yaşanmaktadır. İnternet, kişisel bilgisayarlar ve cep telefonları günümüzde çalışma, öğrenme ve etkileşim şeklimizi etkileyen, yaşamlarımızı temelden değiştiren araçlardır. Dünyadaki devletler BİT'in değerini kabul etmektedirler. Uygun şekilde tasarlanan ve uygulanan BİT dijitalleşen kamu yönetimi sayesinde devlet hizmetlerinin sunumunda verimliliği artırabilmekte, hükümet düzenlemelerine uyumu basitleştirebilmekte, vatandaşların hükümete katılımını ve güvenini güçlendirebilmektedir.

Ayrıca kamu yönetiminde BİT sayesinde devlet, vatandaşlar, işletmeler ve kamu kurumları için maliyet tasarrufu sağlanabilmektedir. Bu nedenle, politika yapıcılar ve yöneticiler, dünyanın en gelişmiş ülkelerinden en az gelişmiş ülkelere kadar kamu yönetiminin dijitalleşmesinde BİT benimsemeyi amaçlamaktadırlar (Yıldız, 2007:646-649).

## KAYNAKÇA

- Calista, D. J., & Melitski, J. (2007, Spring). E-Government And E-Governance: Converging Constructs Of Public Sector Information And Communications Technologies. *Public Administration Quarterly*, S. 87-120.
- Costake, N. (2007). From E-Government To E-Governance . A.-V. A. Mälkiä İçinde, *Encyclopedia Of Digital Government* (S. 853-859). Hershey Ve London: Idea Group Inc
- Frederickson, H., Smith, K., Larimer, C., & Licari, M. (2012). *The Public Administration Theory Primer*. Boulder: Westview Press.
- Gauld, R. (2006). E-Government: What Is It, And Will It Transform Government? *Policy Quarterly*, , Volume 2, Number 2,S. 37-43.
- Hinnant,C.,C., and Sawyer, S.,B.,(2007), *Technological Innovation in PublicOrganizations through Digital Government*, *Encyclopedia of digital government / Ari-Veikko Anttiroiko and Matti Mälkiä, editors ,Idea Group Reference, Hershey-London-Melbourne-Singapore, ss.1511-1518.*
- Kosorukov,A.A., (2017), *Digital Government Model: Theory And Practice Of Modern Public Administration*, *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*Volume 20, Issue 3,ss.1-10.
- Meijer, A., Bolívar, M., & Gil-Garcia, J. (2018). From E-Government To Digital Era Governance From E-Government To Digital Era Governanceinto Information And Communications Technology İn The Public Sector. *Journal Of Public Administration Research And Theory*, 1-6.
- Mora, C.M. and Țivlău,T., (2008), *Managerial Approach To Public Administration*, *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 24E,pp. 87-97
- Özer,M.A.,(2017), *Yönetişimden Dijital Yönetişime: Paradigma Değişiminin Teknolojik Boyutu*, HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, Cilt: 6 Yıl: 6 Sayı:16,ss.457-479.
- Rahm,D.,(1999), *The Role of Information Technology in Building Public Administration Theory, Knowledge, Technology, and Policy*, Spring 1999, Vol. 12, No. 1, ss. 74—83.

- Schwanholz, J., & Graham, T. (2018). Digital Transformation: New Opportunities And Challenges For Democracy? Managing Democracy In The Digital Age:Internet Regulation, Social Media Use,And Online Civic Engagement (S. 1-10). İçinde Cham, Switzerland: Springer International Publishing.
- Veit,D. and Huntgeburth,J., (2014), Foundations of Digital Government: Leading and Managing in the Digital Era,Springer, Berlin and London. ISBN 978-3-642-38511-7
- Yıldız, M. (2007). E-Government Research: Reviewing The Literature, Limitations, And Ways Forward. Government Information Quarterly,24(3), 646-665.
- Zuccarini,M.,(2007), *Transformation of Government Roles Toward a Digital State*, Encyclopedia of digital government / Ari-Veikko Anttiroiko and Matti Mälkiä, editors ,Idea Group Reference, Hershey-London-Melbourne-Singapore, ss.1562-1565.





## **BÖLÜM 3**

# **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE YENİLİK**

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Zeki DEMİR<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Samsun Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Bölümü, Samsun, Türkiye, ahmetzeki.demir@samsun.edu.tr, Orcid no. 0000-0002-3408-5271



## GİRİŞ

21. yüzyılı en iyi tanımlayacak ifade bu yüzyılın bir “yenilik çağı” olmasıdır. Bu tanımlama sadece bu çağda ortaya çıkan ve insanlığın hayatını derinden etkileyen yenilikler sebebiyle değil bundan sonraki süreçte de yeniliğin sosyal ve ekonomik hayatı kökten değiştirme potansiyeline sahip olması sebebiyledir. Yeniliğin işleri ve iş yapılış biçimlerini hızlı değiştiren gücü sebebiyle de bu değişimden en çok etkilenecek olan alanın ekonomik alan ve dolayısıyla firmalar ve çalışanlar olacağı görülmektedir.

Demir ve Soydoğan’a (2017) göre “firmaların değer ve rekabet avantajı yaratma kabiliyetleri, geliştirdikleri stratejiler, oluşturdukları örgüt kültürleri veya piyasadaki rekabetçi pozisyonları gibi birçok unsura bağlı olsa da küreselleşen dünyada sürdürülebilir değer ve rekabet artışı için firmalar sürekli yenilik yapmak zorundadırlar”. Bu nedenle, firmaların esnekliğini, rekabetçi konumunu ve performansını geliştirmesine izin veren bir strateji olarak yeniliğin herkesin odak noktasında olması şaşırtıcı değildir.

Şaşırtıcı olan yeniliğin merkezine insan kaynağını oturtmadan bunun bir teknolojik ve sistemsel bir olgu olduğunu düşünmektir. Bu nedenle sürekli değişen şartlar altında entelektüel sermayeyi sürece dahil etmeyen hiçbir çabanın başarılı olma şansı yoktur. Örneğin, halen yaşamakta olduğumuz pandemi süreci, insan zekası ve yaratıcılığı olmadan, hiçbir teknolojinin ortaya çıkabilecek risk ve krizleri çözebilme kabiliyetine sahip olmadığını göstermiştir.

Hızla değişen ve rekabetçi küreselleşmiş pazarlarda, yenilik firmalarının başarısı için neredeyse bir ön koşul haline gelmiştir (Hamel, 2006; Jamrog, vd., 2006). Dünya çapında yenilikçi olarak bilinen firmaların elde ettikleri başarılarında en önemli stratejinin en yetenekli insanları bulmak ve onlara kabiliyet ve yeteneklerini göstermek için alan açmak olduğu bilinen bir gerçektir.

Örgütlerin ve ülkelerin en değerli kaynağı insan kaynağıdır. Fakat bu kaynak planlamaya, organize edilemeye ve yönetilmeye muhtaçtır. Aksi takdirde çok zeki ve yaratıcı insanlardan oluşan ve parlak fikirleri olsa da hiçbir amaca yönlendirilmemiş bir çalışan havuzuna sahip olmaktan öteye gidilemez. Gupta ve Sindgal (1993) yeniliğin rastgele oluşamayacağını ve başarılı firmaların yeni ürün ve hizmetler geliştirmek ve dağıtmak için insan kaynaklarını başarılı bir şekilde yönetmeleri gerektiğini ifade etmektedir.

Tüm bu nedenlerden dolayı bu çalışmada üzerinde çokça çalışılan “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yenilik” yerine “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yenilik” konusunu incelenmektedir. Bu çalışmada ayrıca kritik önemdeki yenilik için kritik önemdeki insan kaynağı yönetimi uygulamaları başarılı yenilikçi firmalarda uygulanan insan odaklı yaklaşımlar dikkate alınarak analiz edilmeye çalışılmıştır.

## 1. YENİLİK VE ÖNEMİ

Yenilik, genellikle ürünleri ve süreçleri tanıtmak/sunmak veya iyileştirmek, pazar konumlandırmasını yapmak veya yeniden tanımlamak ya da firma için geçerli baskın paradigmayı değiştirmek olarak kabul edilir (Tidd vd., 2005). Yenilik, tek bir büyük atılım şeklinde olabileceği gibi aynı zamanda küçük, artımlı bir dizi değişiklikler de olabilmektedir (InfoEntrepreneurs, 2017). Yenilik, var olan şeylerin yaratıcı olarak kullanılması veya yeni ve farklı şeylerin yaratılmasıdır (ITC, 2009). Yenilik, firmaların uzmanlaşmasını, uluslararası en iyi uygulama standartlarına ulaşmasını ve kaliteyi yükseltmesini sağlayan bir faktördür.

Yenilik iş hayatının en önemli aktivitelerinden biridir ve direkt ve dolaylı şekilde firmaların ve ülkelerin ekonomik gelişimine pozitif etki eder (Abramovitz, 1986). Yenilik, ticari kuruluşların gelişimini etkiler ve ulusal ve küresel pazardaki rekabet edebilirlik düzeylerini belirler. Ayrıca yenilik, büyümenin motoru ve kalkınma alanındaki başarılarının önemli bir unsuru olarak bilinmektedir (Zsuzsanna ve Herman, 2012:268).

Genellikle yenilik ve yaratıcılık sıklıkla karıştırılan kavramlardır. Merriam-Webster'e göre, yaratıcılık terimi yaratma kalitesi ya da gücüne sahip olmak anlamına gelirken, yenilik, yeni veya farklı bir şeyin tanıtımı olarak tanımlanır. Yenilik, yeni fikirlerin, cihazların veya yöntemlerin kullanılmasına yol açar. Kısacası, yaratıcılık ve bunun üzerine eklenen ticarileştirilme faaliyeti yenilikle sonuçlanır.

Bu nedenle, yenilikçi olmak aynı zamanda yaratıcılık yeteneğinin kullanılması anlamına da gelir.

Firmalar eski düşünme yollarına meydan okumaya ve mevcut zorlukları aşmak için yeni çözümler getirmek için çalışmaya yani yaratıcılığa ve yeniliğe çok önem vermektedirler. Yaratıcılık fikirlerin üretilmesi, yenilik ise genellikle “fikirlerin daha iyi prosedürlere, uygulamalara veya ürünlere uygulanmasının aşaması” dır (Anderson vd., 2014, s. 1297).

Yenilik, ortaya çıkardığı büyük faydalar sebebi ile tam ve net anlaşılması gereken ama sıklıkla buluşla da karıştırılan önemli bir süreçtir. Buluş yeni bir fikirdir ve belirli bazı ihtiyaçları karşılamak için buluşu yapan kişinin bir işi daha hızlı, daha kaliteli ya da daha verimli yapma isteği sonucunda, bazen de tesadüfen ortaya çıkan bir çıktıdır. Yenilik ise bu fikrin ticari olarak uygulanması ve başarılı bir şekilde kullanılmasıdır (InfoEntrepreneurs, 2017).

Yenilik, iş yerinde hayati önem taşımaktadır, çünkü firmalara pazarlara daha hızlı nüfuz etme imkanı sağlar. Yoğunlaşan küresel rekabet ve hızla değişmekte olan pazar koşulları, çok çeşitli geleneksel işletme parametrelerinin belirsizliğini artırmakta ve yenilik, bu nedenle, mevcut firmaların rekabet avantajları kazanması için belirleyici bir faktör haline de gelmektedir (Tidd vd., 2005:10).

Yeniliği teşvik eden en önemli unsur, yenilik sayesinde geleceğe yönelik kar beklentilerinin artmasıdır ki bu da ancak yenilikçi kapasite yani yeni veya geliştirilmiş ürün, hizmet ve teknolojilerin

ticarileştirilmesi süreçlerinin başarıyla tamamlanması ile mümkün olabilir (Neuhäusler vd., 2011). Yenilik firmalar için pazarda rekabetçi kalmak için önemli bir konudur. Yenilik ve yeniliğe sebep olan yaratıcılık olmadan, şirketler daha fazla gelişemez ve küreselleşmiş dünyada başarılı olamazlar.

Çalışanlar bilgilerini ve yeni fikirler yaratma yeteneklerini kullanarak rekabet avantajının kaynağını oluşturmaktadırlar (Kekäle vd., 2010). Firmaların rekabet edebilirliği, başka etkenlerle birlikte şirket içindeki bilginin yayılımından kaynaklanan yeniliklere bağlıdır. Bir organizasyonun yenilik yapma yeteneği, kaynakların ve yeni teknolojilerin başarılı bir şekilde kullanılması için de bir ön koşuldur.

Son olarak yenilik tanım olarak Ar-Ge ile de sıklıkla karıştırılmaktadır. Bu sebeple yeniliğin kaynağı olarak genelde Ar-Ge faaliyetleri görülür. Bununla birlikte her Ar-Ge'nin yenilik getireceği ya da her yeniliğin bir Ar-Ge sonucu olduğunu düşünmek yanlıştır. Bu şekilde düşünüldüğünde yenilik faaliyetlerinin sadece Ar-Ge bölümünün görevi olduğu gibi bir algı ortaya çıkar ki bu bütünüyle yanlıştır.

Bu algıya sahip örgütlerde İnsan kaynağı Yönetimi (İKY)'nin yenilikle bir ilişki içinde olması beklenemez. Ar-Ge yapacak bölüm bellidir, görev tanımı yapılmıştır ve bu sebeple muhtemel yeniliğin ortaya çıkması gereken yer de bellidir. Bu algı doğru bir algı değildir ve yeniliğin aslında tüm örgüte yayılan bir kültür olması gerekmektedir. Yenilik tüm örgüte yayıldığında ve yenilik aslında bir



insani zeka ve yaratıcılık ürünü olarak kabul edildiğinde yeniliğin asıl kaynağının insan ve gelişme alanının da örgütün tamamı olduğu açıkça görülecektir. İnsan, zekası ve yaratıcılığı söz konusu olduğunda da İKY'nin sürecin odağında olmasından daha doğal bir durum olamaz. Yenilik, bir Ar-Ge faaliyeti olmaktan çok bir İKY faaliyetidir.

## **2. İNSAN KAYNAĞI YÖNETİMİ VE YENİLİK**

İKY'nin firmaların temel faaliyetleri çerçevesinde insan kaynağını organize etmek ve yönetmek ve hem çalışanların işe alınması, motive edilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması hem de bireyleri ve grupları bilgilendirmek, danışmak ve müzakere etmek gibi görevleri vardır (Boxall ve Purcell, 2011). İKY, iş becerileri ve yeterliliklerin belirlenmesi, gerekli çalışanların seçimi ve işe alım süreçlerinin tamamlanması, çalışanlara gerekli eğitim ve öğretimleri sağlamak, onları motive etmek ve performanslarını ölçerek gerekli ödül ve teşvikleri sağlamak gibi görevleri yerine getirmektedir.

İşe alım, şirketin gereksinimlerine uygun aday havuzu oluşturmak anlamına gelir ve seçim süreci firmanın belirlenmiş rol için en uygun adayın seçilmesidir. Ek olarak, işe alım öncelikli olarak potansiyel çalışanları belirlemek ve onları cezbetmek amacıyla firma tarafından yürütülen faaliyetleri içerir (Breaugh ve Starke, 2000, s. 45). Seçim ise, hangi başvuru sahibinin işin gerekliliklerini karşılamada başarılı olacağını ve firma kültürüne uyum sağlayabileceğini tahmin etme sürecidir (Torrington vd., 2014, s.133). Firmalar için işe alım ve seçim

süreci, zaman alıcı bir süreç olmasının yanı sıra önemli miktarda maliyet de içerir. Bu nedenle, işe alım sürecinde katlanılan maliyeti geri kazanmak için firmanın seçilen adayın şirkette uzun süre kalacağından emin olması gerekmektedir. Doğru planlanmış performans değerlendirme süreci ve ödül sistemi, çalışanların bağlılığını artırarak çalışanların firmaya olan sadakatini artırmakta ve böylece daha uzun süreli firmada çalışma isteğine sahip çalışanların performanslarında artışlar gözlemlenmektedir.

Chen ve Huang (2009), iş yerinde kullanılmak üzere uygun beceri ve tutumlara sahip çalışanların seçilmesinin, kuruluşların çeşitli bilgi kaynaklarını entegre etmelerini ve böylece yenilikleri teşvik etmelerini sağlayacağını savunmaktadır. Lepak ve Snell'e (1999) göre, işe yerleştirme yapmakla görevli kişiler, çalışanları mevcut bilgi, beceri veya deneyimlerinden ziyade potansiyellerine göre seçmelidir, çünkü yüksek potansiyele sahip bireylerin yenilik için gerekli bilgileri öğrenme olasılığı daha yüksektir (Jiang vd., 2012).

Çalışanların firmaya sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması için becerilerini, firmaya olan bağlılıklarını ve üretkenliklerini artırmak için iyi tasarlanmış bir İKY uygulama sistemine gereksinim vardır (Pfeffer ve Jeffrey, 1998). İKY uygulamaları, bireylerin iş yerlerinde tutum, davranış ve becerilerini etkilemeleri ve şekillendirmeleri ve böylece örgütün hedeflerine ulaşmaları için ana yöntemlerdir (Chen ve Huang, 2009).

Üretim faaliyetlerinin küreselleşmesi ve sürekli değişen iş ortamı nedeniyle artan rekabet baskısı firmaların süreçlerini değiştirmeye zorlamaktadır. Firmalar, kendilerini rakiplerinden ayırmak için genellikle daha yeni sistemler ve teknikler ile donatılmaktadırlar. Bu nedenle firmaların sürekli olarak iş gücünün yeteneklerine odaklanması gerekmektedir. Günümüzde cinsiyet, yaş ve engellilik gibi faktörler açısından çalışan çeşitliliğinin arttığı görülmektedir. Birçok işveren kuruluş, yaratıcılık, yenilik, yeni düşünme biçimleri için bu tür çeşitliliğin ve bunları bir araya getirmenin önemini de anlamaya başlamıştır. Damanpour ve Gopalakrishnan (1998), İKY uygulamalarının bir firmanın yenilikçi davranışını öngörmedeki rolünü vurgulamaktadır. Shipton vd.'ne (2005) göre, bir firmanın insan kaynaklarının etkin yönetimi, çalışanların bilgi yaratmalarını, aktarmalarını ve kurumsallaştırmalarını sağlayarak yeniliği teşvik etmektedir.

Jackson ve Schuler'e (1995) göre İKY uygulamaları, firmanın hayatta kalmasını sağlamak için müstakbel çalışanları cezbeden, çalışanları geliştiren, motive eden ve elinde tutan bir sistemden oluşmaktadır. Benzersiz bilgi ve yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanları seçmek ve işe almak ve kilit çalışanları korumak için İKY'nin uygun önlemleri alması gereklidir.

İKY, özerklik, çalışanları güçlendirme ve karar verme sürecine katılımın artırılması gibi çalışan memnuniyetini, sadakatini, verimliliğini ve performansını artırmaya yardımcı olabilir. Çalışanların motive edildiğinde daha iyi performans gösterecekleri ve

daha yüksek firma performansına yol açacakları ifade edilmiştir (Paauwe ve Boselie, 2005). Hiltrop (1996), İKY uygulamalarını, çalışanları bir kuruluşun rekabetçi stratejisini desteklemek ve uygulamak için gerekli olan olumlu tutum ve davranışlar sergilemeye teşvik eden itici bir güç olarak tanımlamıştır.

Damanpour ve Gopalakrishnan'a (1998) göre yenilik, “organizasyon için yeni olan bir fikir veya davranışın” benimsenmesini gerektirir. Firmanın yenilikçi davranışında belirleyici faktörler arasında en önemlilerinden biri de İKY'dir. Firma personelinin sahip olduğu bilgi ile firmadan elde edilebilen ürün ve hizmetler arasındaki yakın bağlantı göz önüne alındığında bir firmanın yeni ürünler üretme kabiliyeti ve performansın insan kaynaklarının yönetimi ile ayrılmaz bir şekilde bağlantılı olduğu görülmektedir (Penrose, 1959). İKY, yaratıcılığı (Jiang vd., 2012) ve bilgi paylaşımını etkileyerek şirketlerde yenilik süreçlerini (Li ve Liu, 2006) canlandırmada önemli bir işleve sahiptir.

2003 yılında Avustralyalı CEO'ların katıldığı bir ankette (AHRI, 2003), geleceğe yönelik kritik iş başarı faktörleri arasında kalifiye elemanların işe alınması ve elde tutulması, müşteri memnuniyetinin artırılması, liderlerin istihdam edilmesi ve geliştirilmesi, rekabet avantajının sürdürülmesi, risk yönetimi, değişim ve kurumsal kültür ve daha yenilikçi olmak önemli faktörler olarak öne çıkmıştır. Yaratıcılığın ve yeniliğin özünde insan vardır çünkü yeni fikirler geliştirebilen ve bunları uygulamaya koyabilecek olan insandır. Firmalar yeni ürün, yeni süreç ve / veya yeni idari uygulamalar

tanıtmak gibi yenilik faaliyetleri geliştirdiklerinde esnek, risk alabilen ve belirsizliğe toleranslı yenilikçi ve yaratıcı çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar (Chen ve Huang, 2007).

Yenilik değişimi gerektirir. Değişiklik, çalışanlar tarafından bir tehdit (örneğin, iş gücünün yerini alacak yenilikler) veya bir fırsat (örneğin, bireyin performansını artıran yenilikler) olarak yorumlanabilir. Farquharson ve Baum (2002) İKY'nin değişim yönetimindeki rolünün kritik önemde olduğunu belirtmektedir. Bu değişim sürecinde çalışanların eğitimi, memnuniyeti ve güçlendirilmesi çok önemlidir.

Yöneticilerin beşeri sermaye gelişimine odaklanması ve bilgiyi geliştiren ve çalışanların becerilerini zenginleştiren uygulamaları benimsemeleri gerekmektedir. Yenilikler ve çalışanlar birbirlerini tamamlayıcı faktörlerdir ve birine yatırım yapmak diğerini etkiler ve birlikte performans üzerinde sinerjik bir etkiye sahiptirler (Teece, 1986). İKY'nin yenilik üretiminde anahtar rolünden faydalanmak, çalışanların yetkinliklerini yenilemek için yatırım yapmak ve refahlarını önemsemek kesinlikle finansal kaynak israfı değildir. Firmalar yenilik seviyelerini yükseltmek istiyorsa, çalışanların değerli birer fikir üreticisi olduğunu kabul etmesi gerekmektedir. Yaratıcı ve dolayısıyla yenilikçi olabilmek için insanların gerekli kaynaklara da sahip olmaları gerekmektedir.

Bir kuruluş içinde uygulanan bir ödül sistemi, çalışanların belirli bir hedefe ulaşmaları için motive edilmelerini teşvik edebilir. Sonuç olarak bu sayede gelişen olumlu tutum yaratıcılığı etkiler. Böylece bir

kuruluş içindeki motivasyon sistemleri tüm şirketin yenilikçiliğini destekleyebilir. Bu nedenle, bir firmanın çalışanlarını yenilikçi olmaya teşvik eden destekleyici İKY uygulamalarını benimsemesi önemlidir. Jiménez-Jiménez ve Sanz-Valle'ye (2005) göre, tamamlayıcı İKY uygulamalarının bir kümesinin veya paketinin benimsenmesi ile örgütsel yenilik üzerinde daha güçlü bir etki beklenebilir.

İnsan faktörü ve özellikle insan kaynakları yönetimi, günümüzde başarılı yeniliğin kilit unsurları olarak kabul edilmektedir (Galbraith, 1984; Vrakking, 1990). Örgütlerde yenilik her şeyden önce insani bir konudur. Fikir geliştiren ve uygulayan insanlar olduğu için, yenilik geliştirme etkili bir İKY'ye bağlı olacaktır. İnsan kaynağı bir firmanın en önemli unsurudur çünkü bir firma onsuz yenilik de dahil hiçbir şey başaramaz. Morcillo'a göre (1997) çalışanları gerektiği gibi kullanabilen ve onlardan yararlanabilecek yetkin insanlar olmadan iyi teknolojiler veya iyi yenilikler oluşturulamaz. Çalışanların amaca yönelik yeteneklerini, kapasitelerini ve tutumlarını dönüştürmek ve kanalize etmek için gerekli ve yeterli koşullar sağlanmadan yenilikler ortaya çıkamaz. İKY'nin bu yetenekleri, kapasiteleri ve tutumları büyük ölçüde belirlediği ve değiştirdiği göz önüne alındığında, yenilik faaliyetlerinin gelişiminde önemli bir unsur haline geldiği açıktır.

### **3. EN YENİLİKÇİ FİRMALAR VE İKY UYGULAMALARI**

Dünyada en yenilikçi firmalar listesinde (BCG, 2020) en üst sıralarda yer alan Google (Alphabet), Apple, Microsoft ve Samsung firmalarının bu başarıyı elde etmek için uyguladığı İKY

uygulamalarının analizleri yapılmıştır. Bu dört firma ile ilgili İKY uygulamaları hakkında bilgiler genellikle firmaların kendi web sitelerinden (Kaynakça'da linkler verilmiştir) derlenerek alınmıştır.

Bu firmaların yenilik üretmede kullandığı İKY uygulamalarının işe adam seçme ve alma, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve ödüllendirme ile çalışanları elde tutma üzerine odaklandığı görülmüştür.

### **3.1. Google**

İKY Google'da stratejik bir ortaktır ve yalnızca en iyileri işe alarak ve elde tutarak şirkete rekabet avantajı sağlamaya yardımcı olmaktadır. Google'ın insan kaynakları yönetimi işe alım ve seçim ve yüksek kaliteli çalışanların elde tutulması için özenle seçilmiş stratejileri, yöntemleri ve teknikleri içermektedir. Google'ın sadakat programları ise özveriyle çalışanları korumak ve elde tutmak için tasarlanmıştır. İKY'de başvuruların seçimi için kullanılan en önemli kriterler zeka, yaratıcılık, mükemmellik için çaba ve firma ile uyumdur. Firma iş deneyimini seçim için önemli bir kriter olarak görmemektedir. İşe alımdan sorumlu ekibin, son derece yetenekli ve kültürel olarak uyumlu personeli işe almaya odaklandığı görülmektedir.

İKY stratejisinin odak noktası, çalışanların özveriyle çalışabilmesi için azami özen gösterilmesi ve gerektiğinde yardımda bulunmaktır. İş güvenliğinin yanı sıra, Google'daki yüksek risk ödül oranı iş memnuniyetini garanti etmektedir. İyi tasarlanmış bir eğitim ve

performans yönetim sistemi, herkesin uygun rehberlik ve desteği almasını sağlamasına yardımcı olmaktadır.

Google'da İK politikalarının temel amacı çalışan memnuniyeti ve onların güçlendirilmesidir. Google gerekli yatırımları yaparak değerli yeteneklerini korumak istemektedir. Çok yetenekli insanları işe almak yeterli değildir onları firma amacına göre yönlendirmek de gereklidir. Google, sürekli öğrenmeyi teşvik eden bir çalışma ortamı oluşturarak çalışanların sürekli öğrenme ve büyüme fırsatları elde etmesine imkan sağlamaya çalışmaktadır. Sunum becerileri, içerik geliştirme, yönetim ve liderlik gibi konularda özel eğitim programları uygulayan Google ayrıca çalışanlarına yabancı dil ve kültür alanlarında ücretsiz dersler de verilmesini sağlamaktadır.

Sonuç olarak Google İKY'nin odak noktasında firmanın amaçları doğrultusunda yeniliği desteklemek için gerekli insanları seçme, işe alma ve bunları elde tutma vardır. Firma kültürüne uyumlu, yaratıcı zekaya ve firmaya sadakatle bağlanacak kişileri başta doğru seçerek firmada yenilikler için gerekli ortamı oluşturduğu görölmektedir.

### **3.2. Apple**

Apple'ın İK stratejisi de Google ile benzerlikler göstermektedir. İnsan kaynağına yatırım, ekip çalışmasının teşviki ve ekibin gelişimine bağlı olarak çalışanların karar alma süreçlerine direk katılımı bu stratejinin bir parçasıdır (Lordkipanidze, 2019).



İşe alım sürecinde Apple çalışkan, sadık ve her detayı fark etme özelliğine sahip olan adaylara odaklanmaktadır. Apple'ın teknoloji endüstrisindeki büyük itibarı, başarı elde etmek için yüksek vasıflı, yenilikçi ve yaratıcı çalışanlar istihdam etmesinde kolaylıklar sağlamaktadır. Apple, İKY sürecinde seçici işe alma, performans ödülü ve 360 derece değerlendirme gibi etkenleri rafine eden bir yaklaşım benimsemektedir (Fedorova, 2019).

Apple'ın İK stratejisinde her zaman yönlendirmeye ihtiyaç duymayan, farklı, bağımsız ve yetenekli bir çalışanı işe almak öne çıkmaktadır. Firma, yetenekli ve doğru adayı işe alma hedefine odaklanmaktadır. Seçim süreci, kalıpların dışında düşünebilen ve şirkete bağlanabilecek kişiyi belirlemek için sözlü iletişime dayanmaktadır.

İşe alım sürecini takiben çalışan eğitime tabi tutulmaktadır ve bu eğitim periyodik olarak tekrarlanarak çalışanların kendilerine güvenleri artırılarak yeteneklerini kendi başlarına geliştirmeleri için imkan sağlanmaktadır. Kendi gelişimlerini bağımsız olarak sağlayabilen çalışanlara farklı proje gruplarında görevler verilerek çalışanların mental olarak bir üst seviye pozisyona hazırlanması sağlanmaktadır.

Başarılı çalışanlar ödüllendirilmekte ve kademe kademe yükseltilerek nihayetinde firmadaki ekip ve bölümlere lider olarak atanmaktadırlar. Firma, diğerlerine göre öne çıkan çalışanların katkılarına özel önem vermekte ve bunu maddi ve manevi şekilde takdir etmektedir.

Özetle, Apple’da da Google’da olduğu gibi İKY’nin odağında işe eleman seçim, işe alma , eğitim ve performans değerlemenin öne çıktığı görülmektedir. Firmada yeniliğin gerçekleşmesi için en önemli adımın doğru kişiyi seçmek ve onu elde tutmak olduğu görülmektedir.

### **3.3. Microsoft**

Yenilik, Microsoft’un temel misyonudur ve firmanın geleceği yenilik yapabilme kabiliyetine bağlıdır. Microsoft’ta İKY işe alım ve seçim, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ödül yönetimi vb. faktörleri içermektedir.

Microsoft, bu misyonla firmaya personel alımı yaparken güçlü bir tarama süreci uygulamaktadır. Uygun adayların bulunması için üniversiteler ve eğitim enstitüleri ile ortaklık yapmak firmanın İKY stratejilerdendir. Microsoft, bilginin şirkete sürekli olarak aktarılmasını sağlamak için her yıl yüksek lisans öğrencilerini de özellikle istihdam etmektedir. Bu tür sıkı taramaya tabi ve uzun vadeye odaklanmış işe alım ve seçim süreci, firmanın insan kaynağı ihtiyacını gereksinimlerine uygun şekilde karşılamasını sağlamaktadır. Personel alımında sadece mevcut yetenekler değil, eğitim ve gelişme sonucunda gelecekte elde edilecek potansiyel de dikkate alınarak seçimler buna göre yapılmaktadır.

Çalışanların elde tutulması için iş atmosferini çalışanlar için uygun hale getirmek ve yaratılan ortam ile sosyal aidiyet duygusunu sağlamak İKY’nin önem verdiği konulardandır. Bunun yanında çalışanlar için hisse opsiyon şeması, yılın çalışanı vb. gibi birçok

strateji de çalışanların firmaya sadakatin artırmak için izlenen stratejilerdendir. İKY ödül hisse verilmesi ile çalışana sahiplik hissi vermenin, çalışanların uzun vadede bağlılığını artırmaya yardımcı olduğuna inanmaktadır.

Firmanın içinde faaliyet gösterdiği sektör sebebiyle firmanın yenilik üretiminde çalışanlarının bilgi ve becerileri önemli bir rol oynamaktadır. Bu sebeple firma çalışanların eğitimine ve gelişimine çok önem vermektedir. İKY çalışanların eğitimine özel önem vermekte ve bu faaliyetler için Microsoft'ta hiçbir masraftan kaçınılmamaktadır.

### **3.4. Samsung**

Samsung, ekip çalışması ve yeniliğe olan güçlü bağlılığından meyveleri toplayarak ve düşük kaliteli bir imalatçıdan dünyada talep gören üst düzey teknoloji yaratan bir marka haline gelmiştir.

Eğitime büyük önem vere firma iç eğitim programlarının yanı sıra çok sayıda ülkede çalışanlarına burs, lisansüstü eğitim olanakları ve uluslararası işe yerleştirme olanakları sunmakta ve tanınmış üniversitelerle işbirliği yaparak çalışanların eğitimleri için değerli ve yeni bilgi akışını sağlamaktadır. Ayrıca Samsung, yeniliğe giden yolda çalışanların gelişimini desteklemek için çalışmalar yapmış ve bilgi keşfi ve bilgi paylaşımı noktasında bilgi paylaşımını ve keşfini teşvik etmek için şirket çapında basit ama güçlü bir blog hazırlanmıştır. Blog, çalışanların fikirlerini serbestçe yazıp tartışmasına ve tavsiyeler almasına imkan sağlayarak çalışanların

yaratıcılıkların gelişime katkı sağlamaktadır. Samsung, dayalı olarak dünyadaki tüm çalışanlar için farklı iş seviyelerine ve pozisyonlara göre uyarlanmış eğitim programları da (Çekirdek Program, Liderlik Programı ve Uzmanlık Programı) sunmaktadır. Samsung'un iş felsefesinin önce "insan yeteneğinden" bahsetmesi gerçekten önemlidir. Bu inanca dayanarak, şirketin kuruluşunun ilk günlerinden bu yana çalışanların gelişimine destek verilmektedir.

Samsung'da diğer 3 firmaya göre öne çıkan İK uygulaması eğitim ve gelişimdir. Tabii ki işe alım ve seçim süreçleri diğer firmalar kadar Samsung için de çok önemli görülmektedir. Fakat diğer firmalardan farklı olarak çalışanların sadakati performans ve ödül sistemlerinden ziyade daha kaliteli ve yoğun bir eğitim ve gelişim imkanları ile sağlanıyor görülmektedir. Bunda Samsung firmasının, Google, Apple ve Microsoft firmalarından farklı bir ülkeden ve kültürden gelmesinin payı olabileceği düşünülmektedir.

## SONUÇ

Çağımızda yenilik olmazsa olmaz bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Kritik önemdeki yenilik ve bunun sağladığı rekabet üstünlüğü çok hızla değişen dünyada firmalar ve ülkeler için çok önemli bir avantaj kaynağıdır. Bununla birlikte çoğu zaman yeniliğin doğru bir şekilde anlaşılmadığı, yaratıcılık, buluş ve Ar-Ge ile sıklıkla karıştırıldığı ve daha çok teknik ve teknolojik bir süreç gibi algılandığı görülmektedir. Böyle olunca da yenilik için gerekli ana unsur göz ardı edilmektedir.

Yeniliğin kaynağı insandır. İnsan azmi ve yaratıcılığı olmadan yenilik dahil hiçbir ilerleme tam anlamıyla başarılamaz. İnsanı merkez alan yaklaşımlar olmadan yenilikler ortaya çıkamaz ve firmalara ve ülkelere fayda sağlayamaz. Yenilik için insan gereklidir ancak bu insan kaynağının yönetilmesi ve geliştirilmesi de gereklidir. Bu noktada İKY devreye girmekte ve firmalara avantaj sağlayan yeniliklerin yolunu başarılı İKY uygulamaları açmaktadır.

Yeniliğin yapılabilmesi için gerekli iklimin oluşturulmasında belli İKY uygulamalarının öne çıktığı görülmektedir. Aynı uygulamaların belli farklılıklarla dünyada en yenilikçi firmalar tarafından da uygulandığı tespit edilmiştir.

İşe alım ve seçim süreci bu uygulamaların en başında gelmektedir. Hem yenilikçi bir ortam oluşturmakta hem de yenilik oluşturma kabiliyetine ve firma kültürüne uyum sağlamakta başarı gösterecek adayların bulunması, işe yerleştirilip ve işe uyum sağlanmasının sağlanması İKY'ye düşen en kritik görev olarak görülmektedir.

İşe alımdan hemen sonra verilen eğitimler ve gruplar halinde yapılan faaliyetlerle çalışanların ortama uyum sağlamaları, fikirlerini rahatça ifade edebilmelerinin sağlanması gelmektedir. Bu eğitim ve geliştirmeler hem çalışanların sadakatini artırmakta hem de yeniliğin ortaya çıkmasında önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadırlar.

Son olarak, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri hem çalışanların elde tutulmasını kolaylaştırırken hem de firma içinde doğru kişilerin terfi ettirilmesini sağlamaktadır.

Sonuç olarak, yenilik olmazsa olmazdır. Yenilik için de insan olmazsa olmazdır. İnsanın sürece dahil edildiği here yerde bu kaynağın amaç doğrultusunda yönetimi gereklidir. Yenilik için bu yönetimin kaynağı İKY'dir. Yenilik anlamında başarılı firmaların başarılarında Ar-Ge'den daha çok İKY etkilidir. Bu sebeple, firmalarda yeniliğin odağına İKY konulmalı ve İKY'nin gerekli iklimi yaratmasına izin verilmelidir.

## KAYNAKÇA

- Abramovitz, M. (1986). Catching Up, Forging Ahead, and Falling Behind. *The Journal of Economic History*, 46(2), 385– 406.
- AHRI. (2003). *HR: Creating Business Solutions*. Melbourne: Australian Human Resources Institute & Committee for Economic Development of Australia.
- Anderson, N., Potocnik, K. and Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organisations: a state of the science review, prospective commentary and guiding framework, *Journal of Management*, Vol. 40 No. 5, pp.1297-1333.
- Apple, <https://www.apple.com/jobs/us/> (Erişim tarihi: 30.06.2020).
- BCG, Boston Consulting Group, (2020). <https://www.bcg.com/publications/2020/most-innovative-companies/data-overview>. (Erişim tarihi: 25.06.2020).
- Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. London: Palgrave Macmillan.
- Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of management*, 26(3), 405-434.
- Chen, C.-J. & Huang, J.-W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance – The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62. 104-114.
- Chen, C. J., & Huang, J. W. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management—The social interaction perspective. *International journal of information management*, 27(2), 104- 118.
- Chen, C.J. and Huang, J.W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance – the mediating role of knowledge management capacity, *Journal of Business Research*, Vol. 62, No.1, pp.104-114.
- Damanpour, F. and Gopalakrishnan, S. (1998). Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change, *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 15, No. 1, pp. 1-24.

- Demir, A. Z., & Soydoğan, D. (2017). Patent yenilik ilişkisi ve patent'in firma performansı üzerine etkileri, *Journal of International Social Research*, 10(49).
- Farquharson, L., & Baum, T. (2002). Enacting organisational change programmes: a centre stage role for HRM?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14 (5), 243–250.
- Fedorova, A., Koropets, O., & Gatti, M. (2019). Digitalization of human resource management practices and its impact on employees' well-being. In *International Scientific Conference Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering*.
- Galbraith, J. R. (1984). Human resource policies for the innovating organization. *Strategic human resource management*, 319-341. JohnWiley and Sons, New York, NY.
- Google, <https://careers.google.com/> (Erişim tarihi: 30.06.2020).
- Gupta, A. K., & Singhal, A. (1993). Managing human resources for innovation and creativity. *Research Technology Management*, 36(3), 41.
- Hamel, G. (2006). The why, what and how of management innovation. *Harvard Business Review*, Feb, 72-84.
- Hiltrop, J. M. (1996). Managing the changing psychological contract. *Employee relations*. Vol. 18, No. 1, pp. 36- 49.
- Info Entrepreneurs, (2017). Use Innovation To Grow Your Business, <http://www.Infoentrepreneurs.Org/En/Guides/Use-Innovation-To-Grow-Your-Business>. (Erişim tarihi: 03.06.2020).
- ITC, International Trade Centre (2009) . *Service Pioneers: Stories of Innovative Entrepreneurship*, [http://legacy.intracen.org/publications/free-publications/service\\_pioneers\\_english.pdf](http://legacy.intracen.org/publications/free-publications/service_pioneers_english.pdf). (Erişim tarihi: 07.06.2020).
- Jackson, S.E. and Schuler, R.S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments, *Annual Review of Psychology*, Vol. 46, pp. 237-64.
- Jamrog, J., Vickers, M., & Bear, D. (2006). Building and sustaining a culture that supports innovation. *Human Resource Planning*, 29(3), 9-19.



- Jiang, J., Wang, S. and Zhao, S. (2012). Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.23, No.19, pp. 4025-4047.
- Jimenez-Jimenez, D. and Sanz-Valle, R. (2005). Innovation and human resource management fit: an empirical study, *International Journal of Manpower*, Vol.26, No.4, pp. 364-381.
- Kekäle, T., De Weerd-Nederhof, P.C., Visscher, K. and Bos, G. (2010). Achieving sustained innovation performance through strategic flexibility of new product development, *International Journal of Innovation and Learning*, Vol. 7, No. 4, pp.377-393.
- Lepak, D. and Snell, S. (1999), "The strategic management of human capital: determinants and implications of different relationships", *Academy of Management Review*, Vol. 24 No. 1, pp. 1-18.
- Li, Y., Zhao, Y. & Liu, Y. (2006). The relationship between HRM, technology innovation and performance in China. *International Journal of Manpower*, 27:7, 679-697.
- Lordkipanidze, R. (2019). Our innovative joys of epoch: New York- big apple and Iphone-as well Apple. Tbilisi, General Coordinator of International Charity Scientific-Research Partnership, As E-Article, 10.
- Merriam-Webster, <https://www.merriam-webster.com/> (Erişim tarihi: 22.06.2020).
- Microsoft, <https://careers.microsoft.com/us/en> (Erişim tarihi: 28.06.2020).
- Morcillo, P. (1997), *Direccio ´n estrate ´gica de la tecnologı ´a e innovacio ´n. Un enfoque de competencias*, Civitas, Madrid.
- Neuhäusler, P., Frietsch, R., Schubert, T. and Blind K. (2011). 'Patents and the financial performance of firms – an analysis based on stock market data', *Fraunhofer ISI Discussion Papers Innovation Systems and Policy Analysis*, No. 28.
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next?. *Human resource management journal*, 15(4), 68-83.
- Penrose, E.T., (1959). *The theory of the growth of the firm* Oxford: Basil Blackwell.

- Pfeffer, J. and Jeffrey, P. (1998), *The human equation: building profits by putting people first*, Harvard Business Press.
- Samsung, <https://www.samsung.com/us/careers/> (Erişim tarihi: 28.06.2020).
- Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *The Transfer and Licensing of Know-How and Intellectual Property: Understanding the Multinational Enterprise in the Modern World*, 15, 67-88.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2014). *Human Resource Management*. 8th Ed.. Harlow, England: Pearson Education.
- Vracking, W.J. (1990). The innovative organization, *Long Range Planning*, Vol. 23 No. 2, pp. 94-102.
- Zsuzsanna SK. ve Herman, E.(2102). Innovative entrepreneurship for economic development in EU. *Procedia Economics and Finance*, 2012 p. 268-275



**BÖLÜM 4**  
**KELİLE VE DİMNE ESERİNDEKİ OTANTİK**  
**LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN İÇERİK**  
**ÇÖZÜMLEMESİ**

Dr. Levent VURGUN<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> ORCID: 0000-0002-6762-4438. leventvurgun@gmail.com



## GİRİŞ

Liderlik kelimesinin kökeni Latince ve daha sonra İngilizce'ye dayanmaktadır. Fiil hali 'to lead' olan kelimenin yol göstermek, yönlendirmek, rehberlik yapmak, kılavuzluk etmek ve öncülük etmek gibi anlamları bulunmaktadır. Fiili gerçekleştiren, fail hali ise 'leader' kelimesinin önder, kılavuz, yol gösterici ve rehber gibi karşılıkları vardır. Türkçe'deki karşılığı olarak önder kelimesi önerilmişse de İngilizce'den aynen geçmiş olan lider kavramı daha yaygın olarak kullanılmaktadır (Eraslan, 2004).

Liderlik, tüm insan gruplarında gözlemlenen bir davranış ve olgudur. Bu alanda yetmiş yılı aşkın bir süredir binlerce araştırma yapılmıştır ve yapılmaya devam edilmektedir. Bennis'in (2009) liderlik tanımı oldukça dikkat çekicidir. Buna göre, "liderlik, güzellik gibi tanımlanması zor bir kavram olsa da güzellik gibi liderlik de görüldüğünde anlaşılır. Araştırmacılar, liderliğin evrensel bir konu olmasına rağmen, pratikte evrensel olarak tanımlanmasının zor olduğunu ve hatta böyle bir iddianın yaratıcı düşünceyi engelleyebileceğini tartışmaktadırlar (Alvesson ve Sveningsson, 2003; Bass ve Bass, 2009). Yapılan birçok çalışmaya rağmen, liderliğin üzerinde uzlaşılan bir tanımının olmamasını Stogdill (1974: 259) ilginç bir şekilde vurgulamaktadır: "Neredeyse liderlikle ilgili çalışan ve liderliği tanımlayan insan sayısı kadar farklı liderlik tanımı mevcuttur". Araştırmacılar, liderlikle ilgili tanımlarını, kendi araştırmalarının amacına göre farklılaştırmaktadır (Yukl, 2013).

Liderliği anlamak için farklı yöntemlere ihtiyaç bulunmaktadır. Yapılan birçok ampirik çalışma sayısal verilerle oluşturulan modellere dayanmaktadır. Liderliği, özellikler ve davranışsal açılardan, doğuştan gelen ya da sonradan edinilen beceriler şeklinde de anlayabiliriz (Robbins, & Judge, 2013). Son yıllarda felsefe, sosyoloji, psikoloji, dilbilimi gibi birçok alandan ödünç alınan nitel yaklaşımlar ilgi görmektedir. Liderlik kavramını, hikaye anlatma yöntemi kullanarak ve metaforlara dayalı olarak anlamaya çalışabiliriz. Bu çalışmada, Filozof Beydeba'nın yaklaşık 2000 yıl önce yazmış olduğu 'Kelile ve Dimne' adlı yönetim ve liderlik nasihatleri içeren esere; otantik liderlik açısından bakılacaktır. Hikayelerde kullanılan hayvan karakterlerinin, lider ve izleyenlerinin ilişkilerine benzer şekilde kullanıldığı dikkat çekmektedir. Bu bağlamda, fabl örnekleri içeren eserin içerik analizi yapılarak, otantik liderlikle ilgili yaygın olarak kabul edilen liderlik unsurlarının hikayelerde nasıl işlendiği ve otantik liderlik anlayışıyla ne ölçüde örtüştüğu araştırılacaktır.

## **1. OTANTİK LİDERLİK: TARİHSEL ARKAPLAN**

Liderlik araştırmalarındaki yaklaşımlar, Platon ve Antik Yunan'a kadar götürülebilse dahi, genelde büyük adam teorisinden başlatılır (Hogg ve Vaughan, 2003). Büyük adam teorisi günümüzde liderlik araştırmalarının öncülü kabul edilmektedir. Bu teori, tarihteki büyük şahsiyetlerin özelliklerinin liderlik özelliklerini oluşturduğu ve liderliğin doğuştan gelen Allah vergisi bir yetenek olduğunu savunmaktadır. Özellikler yaklaşımında ise lider olabilmek için sahip olunması gereken ve liderleri diğer insanlardan farklı kılan doğuştan

gelen özelliklerden bahsedilmektedir. Liderin içinde bulunduğu gruptaki diğer insanlardan ve izleyenlerinden farklı ve üstün yönleri, liderliğini ortaya çıkarmaktadır. Buna göre, bir kişinin lider olması ancak doğuştan gelen özelliklerle mümkündür, liderlik herhangi bir şekilde sonradan kazanılamaz. Bu anlamda özellikler teorisi, büyük adam teorisinin devamı niteliğinde kabul edilmektedir (Wright, 1996).

Liderlikte özellikler yaklaşımı tarihinde Stogdill'in (1948) yaptığı çalışma çok önemlidir. Stogdill, 1904 ve 1947 arasında yapılan 124 liderlikte özellikler çalışmasını analiz ederek, bir lideri lider olmayan bir kişiden ayıran sekiz özellik belirlemiştir: Zeka, başkalarının ihtiyaçlarından haberdar olma, içgörü, inisiyatif, sorumluluk, sorunlarla başa çıkmada sebat, özgüven ve sosyallik. Stogdill, başarılı bir lider olmanın sadece belirli özelliklere sahip olmaktan öte, sahip olunan özelliklerle, liderin kendisini içinde bulunduğu durumla ilgili kurduğu bağlantıyla mümkün olacağını ifade etmiştir. Mann (1959), kişilik ve liderlikle ilgili 1400'den fazla bulguyu inceleyerek bir ileri aşamaya geçmiştir. Zeka, erillik, uyum, dışadönüklük, muhafazakarlık ve baskınlık gibi özelliklerin bir listesini hazırlamıştır. Daha sonra birçok araştırmacı tarafından sayısız liderlik özellikleri ortaya atılmıştır. Bunlar arasında, baskın kişilik özelliği, yüksek enerji, başarı yönelimi, güç ihtiyacı, iç kontrol odağı, bütünlük, esneklik, özgüven, istikrar, zeka, diğerlerine karşı duyarlı olma sayılabilir (McClelland, 1965, 1985; Bass and Bass, 2009; Northouse, 2010; Yukl, 2013). Bu kadar uzun kişilik özellikleri listesine rağmen, kişisel liderlik özellikleri listesi tamamlanmamış görünmektedir (Gill, 2011).



Daha sonra ortaya atılan birçok farklı liderlik yaklaşımı paternalist kültüre, karizmaya, vizyoner olmaya, hizmetkar, etik, girişimci vb. gibi çok farklı değerlere dayanmaktadır. Son zamanlarda karşılaşılan siyasi ve ekonomik problemler ve krizler hem mevcut liderlere olan güveni azaltmış, hem de farklı özelliklere ve özellikle etik değerlere sahip liderlere olan ihtiyacı arttırmıştır. Ancak bu noktada, iki gelişme mevcut liderlik yaklaşımlarını objektiflik, samimiyet ve gerçekçi olma açılarından eleştirmiştir. Bu faktörler, pozitif psikolojinin gelişmesi ve etik kaygıların demokratikleşme ve şeffaflaşma sonucunda daha önemli hale gelmesidir.

## **2. POZİTİF PSİKOLOJİ**

Son dönemlerde yaşanan, ekonomik ve sosyal krizlerin önemli bir sebebinin liderlerin etik dışı ve uygun olmayan davranışları olduğu düşünülmüştür. Enron ve Lehmann Brothers gibi şirketlerdeki ve bankacılık sektöründeki skandallar, kurumların bütünlüğünü ve içindeki güven problemini ön plana çıkararak etik boyutuna olan ilgiyi arttırmıştır. Bu karmaşık ortamlarda, hizmetkar liderlik, etik liderlik ve otantik liderlik yaklaşımları değer kazanmıştır. İnsanlar, hem oldukları gibi davranan, hem kendilerine ve hem de başkalarına karşı dürüst olan ve söz ve davranışlarıyla güvenilebilecek farklı lider tipi arayışına girmişlerdir (Gardner vd., 2005; Avolio vd., 2009). Bu değişimde, pozitif psikolojinin gelişmesiyle birlikte, liderlerin etik özelliklerinin sorgulanmasının da payı bulunmaktadır (Robbins ve Judge, 2013).

Pozitif psikoloji yaklaşımı, psikolojideki olumsuz durumlarla uğraşmak yerine iki misyonu gerçekleştirmek üzere ortaya çıkmıştır (Luthans ve Youssef, 2004): İnsanların yaşamını daha verimli ve anlamlı kılmak ve insanların potansiyelini açığa çıkarmak. Böylece gelişen pozitif psikoloji alanının etkisiyle, olumlu ve güçlü yönlere odaklanan yönetim ve liderlik anlayışları ortaya çıkmıştır. Pozitif psikolojinin üretmiş olduğu erdem ve şefkat gibi insani kavramlara odaklanılır ve izleyenlerin potansiyelini ortaya çıkarmak için psikolojik sermaye bakış açısı kullanılır (Luthans, 2002; Luthans ve Youssef, 2004). Liderliğin etik ve ahlaki boyutu üzerinde daha fazla durulmaya başlanmasında pozitif psikolojinin rolü çoktur. Sadece otantik liderlik değil dönüşümcü ve etik liderlik anlayışlarının ortaya çıkmasında da bu ortam etkili olmuştur (Ilies vd., 2005; (Avolio ve Gardner, 2005).

Bu çerçevede, otantik liderlik süreciyle birlikte, lider ile izleyenler arasındaki ilişkide güven ortamı sağlanmış ve kişisel gelişimi kolaylaştıran pozitif bir ortam hazırlanmış olacaktır. Otantik liderin oluşturduğu pozitif örgüt iklimi, örgütteki tüm ilişkileri ve iş süreçlerini olumlu etkileyecektir. Oluşturulan örgüt iklimi sonucu lider-izleyen ilişkileri de gelişecek ve etkili liderlikle beraber hedeflere ulaşmak kolaylaşacaktır.

### **3. OTANTİK LİDERLİK VE ETİK**

Örf, ahlak, adap, töre anlamında kullanılan éthos kelimesinden gelen 'etik' kavramı, Antik Yunancadan gelmektedir (Pieper,1999). Dilimizde, hem töre bilimi, çeşitli meslek kolları arasında tarafların

uyuması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü olan etik bilimi ve ahlaki olan anlamında kullanılmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2020). Etik kavramı Türk toplumunda ahlakla eşdeğer kabul edilmekle birlikte, aslında arada bazı farklar bulunmaktadır. Ahlak, olgusal ve tarihsel açıdan yaşananları içermesine karşılık; etik, bu olguya yönelen felsefe disiplininin adı olarak nitelenebilir (Takış, 1998). Bu bağlamda, Batı bilimi çerçevesinde “moral” olarak aktarılan kavramla Doğu kültüründe kullanılan ahlak kavramı benzer çerçevede değerlendirilebilir.

Etik; kurallara dayalı insan davranışlarını, ahlak ve normlara uymanın yükümlülüğünü inceleyen ve sistematik ahlak değerlerine hizmet eden bir felsefe dalıdır (Mendonca ve Kanungo, 2007). Etiğin amacı; bireye toplum içerisinde yaşarken ahlaki kararları kendi başına verebilmeyi ve kendi başına var olabilmeyi öğretmektir. Davranışlara kılavuzluk edecek olan ilke ve kuralları oluşturmak, geliştirmek ve bunların uygulanmasını sağlamayı hedefleyen etik; insanların eylemlerini, ahlakdışı eylemlere karşı sınırlar (Mahmutoğlu, 2009).

Otantik liderlik yaklaşımı, etkili liderlikle etik liderlik yaklaşımlarını birleştirmeye çalışmaktadır. Etik olmanın yansıması olarak otantik liderlerin söylem ve eylemlerinin tutarlı olması gereklidir. Otantik liderlerin pozitif değerlere sahip olması, liderin liderliğinin farkında olması ve izleyenlere güven vermesi gereklidir. Daha sonra bahsedeceğimiz otantik liderliğin değerleri arasında dürüstlük, nezaket, fedakârlık, adalet, iyimserlik ve hesap verebilirlik gibi pozitif değerler bulunmaktadır. Bu pozitif değerler, hem otantik liderlerin

hem de izleyenlerin gelişimini sağlamaktadır (Shamir ve Eilam, 2005).

#### **4. OTANTİK LİDERLİK**

Otantiklik kavramının kökeni, Antik Yunan felsefesine dayanmaktadır (Avolio ve Gardner, 2005). Otantiklik kavramı, benlik, kişilik, değerler ve inanç gibi ahlaki kavramlarla ilişkilidir ve bu bağlamda otantiklik, kişinin öz benliği olarak tanımlanmaktadır (Kernis, 2003). Kısaca bir kişinin kendini tanıması ve bilmesi şeklinde özetleyebiliriz. Bunu Mevlana Celaleddin Rumi'nin “Ya olduğun gibi görün ya da görüldüğün gibi ol” sözüyle ifade edebiliriz. Mevlanadan daha önce de Sokrates, Eflatun, Platon ve Aristo gibi eski Yunan düşünürlerinden günümüze kadar insanoğlu kendini tanımaya ve keşfetmeye çalışmıştır. İlk soru aslında zor bir sorudur: “Ben kimim?”. Bu sorunun karşılığında M.Ö. 5. yüzyılda Antik Yunan felsefesi temsilcisi Sokrates, “görünmek istediğin gibi ol” ya da ‘kendine karşı dürüst ol’ şeklinde cevap vermiştir. Yaşayan ilk Yunan filozofu Sokrates’in, ünlü “Kendini tanı” sözü insanlığın yüzyıllar boyu birlikte yaşadığı ve üzerinde düşündüğü bir sorunun, “kimlik sorunu” nun özlü bir ifadesi olmuştur (Güler ve Boz, 2016). M.Ö. 5. Yüzyılda yaşamış olan ünlü Çinli filozof Konfüçyüs, özel insanların konuşmadan önce düşündüklerini ve daha sonra konuştuklarını söylemektedir.

Modern anlamda otantiklik kavramı daha çok son 20 yıl içerisinde tartışılmıştır. Kavramın ve anlayışın kökenleri çok eskilere götürülebilse dahi otantik liderlik yaklaşımı görece yeni bir

yaklaşımıdır (Gill, 2011). Otantik liderlikle ilgili yapılan çok sayıda tanımda, genelde pozitif psikoloji vurgusu yapılmaktadır. Otantik liderlikte gerekli olan pozitif psikoloji kavramları hem liderin kendisi için hem de izleyenleri için gereklidir (Robbins ve Judge, 2013). Lider hem kendine karşı dürüst davranmak hem de izleyenlerinin inanç ve değerlerine saygı duymak zorundadır. Sosyal destek teorisine göre izleyenler, liderlerinin desteğini hissettiklerinde ve onları rol modeli olarak kabul ettiklerinde liderlerle birlikte otantiklik özelliğini kazanırlar (Walumbwa vd., 2008).

Otantik liderlik konusu, son yıllarda liderlik literatüründe en çok tartışılan ve merak edilen konulardan birisidir (Grint, 2011). Bu bağlamda, otantiklik kavramı ve otantik liderliğin içeriği hakkında birçok çalışma yapılmaktadır. Akademik olarak ve uygulamada otantik liderliğin bu kadar ilgi görmesinin sebebi, otantik liderlerin kolaylıkla başarılı olduklarına dair oluşan imajla birlikte, otantik liderlerin örgütsel ve toplumsal problemleri çözme kapasitelerinin yüksekliği olabilir (George, 2003). Otantik liderlik etik açıdan sağlam temellere dayanan etkili bir liderlik türüdür. Etik konularında farkındalık sonucu ortaya çıkan otantik liderlik, ahlaki değerlere saygı ve bağlılık demektir (May vd., 2003). Tüm otantik liderlik yaklaşımları, etik konusuna büyük önem vermektedir (Avolio vd., 2004; Avolio ve Gardner, 2005; Walumbwa vd., 2008).

Kişinin içinin ve dışının bir olması, sözleriyle eylemlerinin tutarlı olması demek olan otantiklik kavramı, kişinin günlük eylemlerinde engellenmeyen gerçek ya da öz benliktir (Kernis, 2003). Kernis,

otantikliği oluşturan dört unsurdan bahsetmektedir; farkındalık, davranış, önyargısız değerlendirme ve ilişkisellik. Bir liderin otantik lider olarak nitelenmesi için yüksek etik değerlere sahip olması yanında her koşul altında etik değerlerini koruması gerekmektedir (Walumbwa vd., 2008). Otantik liderlik, otantikliği oluşturan bileşenlerin farklı olması, etik vurgusu ve izleyenlerin davranışlarına ilişkin etkileri sebebiyle, yeni bir liderlik yaklaşımı olarak kabul edilmektedir (Robbins ve Judge, 2013).

Otantik liderlik alanında önde gelen tanımlardan birisine göre, otantik liderlik, örgütlerde pozitif iklimi oluşturarak bunu örgütsel hedeflere ulaşmak için kullanan, ahlaki ve etik bakış açısını içselleştirerek, bilgiyi yaymada Şeffaf davranan ve pozitif benlik duygusunu geliştiren bir liderlik türüdür (Walumbwa vd., 2008). Otantik liderliğin gelişiminde birçok araştırmacının çalışmaları etkili olmuştur. Bunlardan Luthans ve Avolio (2003) otantik liderliği, pozitif psikoloji bağlamında ele alır. Bu yaklaşımda; otantik liderlik oluşum sürecinde liderin yaşam tecrübesi, örgütsel değerleri, pozitif psikolojik davranış ve normları ile kişisel farkındalığı yer alır (Luthans, 1995).

Luthans ve Avolio (2003: 243) otantik liderliği, “.. liderler ve izleyenleri tarafından pozitif zgelişimi teşvik edecek Şekilde, yüksek öz-farkındalık ve sahip olunan pozitif psikolojik kapasite ve yüksek gelişmiş örgütsel bağlamı içeren bir süreç” olarak tanımlamaktadırlar. Bu tanım, genellikle bu alandaki araştırmaların başlangıç noktası olarak kabul edilmektedir. Otantik, kelime anlamı itibariyle orijinal ve taklit olmayan anlamındadır. Otantik liderler, Avolio vd. (2004)

tarafından benzer şekilde tanımlanmaktadır: “Otantik lider, kendi duygu, düşünce ve davranışlarının farkında olan ve izleyenler tarafından nasıl algılandığını bilen, kendinin ve izleyenlerin ahlaki değerlerini, güçlü ve zayıf yönlerini bilen ve örgütlerini çok iyi tanıyan, özgüveni olan, iyimser, dürüst ve ahlaklı kişilerdir. Ancak, otantik liderliğe ahlaki bir boyutun dahil edilmesine dair argümanlar da geliştirilmiştir (Shamir ve Eilam 2005). Otantik liderler; kim olduğunu iyi bilen, değer yargıları ve davranışları arasında tutarlılık olan, dürüstlükleri ile tanınan ve bu nedenle saygı duyulan kişilerdir (Vatansever, 2017).

Otantik liderler kendi değerlerine bağlı olarak hedeflerine tutkuyla bağlanırlar ve hem kendilerini hem de izleyenlerini motive ederler (Sims vd., 2013). Otantik liderler, bireysel olarak gelişimlerini tamamlamış olan olgun insanlar olduğu için egoist değil paylaşımcıdırlar. Kendileriyle barışık ve samimi kişilik özelliklerine sahiptirler. Otantik liderlik, örgütü belli bir kalıba sokmaya çalışmadan, izleyenlerin içinde var olduğu düşünülen enerjiyi açığa çıkarmaya çalışır. Bu noktada otantik liderliğin iki yönlü bir süreç olduğunu görüyoruz; Liderler söyledikleri ve yaptıkları arasında tutarlı bir denge sağlarken aynı zamanda izleyenlerin değerlendirmelerini de dikkate almak zorundadırlar (Gardner vd., 2005). Otantik liderlikle hem liderlerin hem de izleyenlerinin gelişimi hedeflenir (Ilies vd., 2005). Bu sebeple otantik liderlik uygulanan kurumlarda liderler ve izleyenler, karşılıklı olarak birbirlerindeki mevcut gelişme potansiyelini harekete geçirmeye çalışırlar (Novicevic vd., 2005).

Otantik liderliğin en çok bilinen tanımlarından birisine göre, otantik liderler yüksek ahlaki seviyede olan; hem kendilerini ve değerlerini, hem de izleyenlerini ve onların da değerlerini bilen kişilerdir (Avolio vd., 2004). Otantik liderlik, doğallık ve samimiyet üzerine kuruludur. Bu tür liderler farklı ve yaratıcı fikirdeki izleyenlerinden faydalanmasını bilirler. İlişkilerini öncelikle güven, hoşgörü ve sevgi üzerine kurarlar ve mütevazî şekilde izleyenleriyle ortak değerleri paylaşarak uyumlu bir şekilde hedeflere ulaşabilirler (Avolio vd., 2004). Otantik liderler en çok kendilerine benzerler, bu da otantiklik sıfatının tam karşılığıdır. Otantik lider, sahip olduğu ahlaki değerlerle izleyenlerini etkilemekte ve yüksek enerjisiyle de izleyenlere ilham vermektedir. Etik değerlerin önemsenmesi yanında izleyenlerle ilgilenme ve onlara hizmet etme düşüncesi yönüyle hizmetkar liderliğe benzemektedir.

## **5. OTANTİK LİDERİN ÖZELLİKLERİ**

Otantik liderlerin sahip oldukları özellikleri kullanarak olumlu davranış değişikliklerine yol açtığı bilinmektedir (Gatlin ve Harrah, 2014). Otantik liderler, güçlü örgüt kültürlerinde nasıl başarılı olacaklarını bilen ve bunu yaparken hangi değerleri kullanacaklarının farkında olan liderlerdir (Goffee ve Jones, 2005; Avolio ve Gardner, 2005). Otantik liderlerin en önemli özellikleri kendilerinin farkında olmaları ve kendilerini çok iyi tanımalarıdır. Kendilerini oldukları gibi kabul ederler. Otantik liderler, izleyenleriyle yüksek düzeyde sosyal özdeşleşme süreci yaşarlar (Yukl, 2013). Süreci özetleyen anahtar liderlik özelliği, samimiyettir (Avolio vd., 2010). Otantik liderlerin



izleyenlerini muhatap alması, katılımcılığı teşvik etmesi olumlu özelliklerdir. Bu tip liderler genelde iyimser yapıya sahiptir (Avolio vd., 2010).

Otantik liderlerin özellikleri literatürde uzun bir liste oluşturmaktadır. Bunun bir sebebi otantik liderlerin diğer liderlik özelliklerini kabul ederek otantiklik boyutlarını ekleyerek geniş bir alana yayılmalarıdır. Otantik liderler, izleyenlere ve herkese hizmet etme düşüncesindedir. Zihinsel ve duygusal özellikler otantik liderlikte önemlidir. Otantik liderlik doğuştan gelmez daha sonra geliştirilebilir (George, 2003). Örgütün çıkarları kişisel çıkarlardan önce gelir ancak örgütsel değerler ile bireysel değerleri bağdaştırmaya çalışırlar (Luthans ve Avolio, 2003). En çok ifade edilen otantik liderlik özelliğinde, “taklit değil, orijinaldirler” ifadesi doğru anlaşılmalıdır. Başka liderleri takip etmek yerine kendi orijinal yaklaşımlarını oluştururlar (Avolio ve Gardner; 2005; Gatling ve Harrah, 2014).

Otantik liderlerin özelliklerinin büyük bir kısmı izleyenleriyle olan ilişkisine dairdir (Gardner vd., 2005). Bu konuda, Avolio (2010) otantik liderlerin izleyenleriyle ilişkilerini özetlemektedir: Otantik liderler, örgüt ve izleyenlerini doğru şekilde yönlendirirler. Otantik liderler, gerçek değerleri ile uyumlu davranışlarda bulunurlar. Otantik liderler, kendilerini eksik yönleriyle tanır ve benimserler. Ancak eksiklerini gidermeye çalışırlar. Otantik liderlerin özgüveni izleyenlere olumlu yansır. Otantik liderler, izleyenlerini de otantik izleyen ve lider haline getirmeye çalışırlar. Otantik liderler, herşeyin açıkça tartışılması taraftarıdır. Son olarak otantik liderlik, liderlerin

her türlü koşulda değerlerinden taviz vermemesi ve yozlaşmaması demektir. Bu sebeple, otantik liderler izleyenlerine duymak istediklerini değil gerçekleri söylerler (Kinsler, 2014).

### Otantik Liderliğin Unsurları

Otantik liderliğin yerleştirilmesinde bazı unsurlar etkili olmaktadır. Bu unsurların bir kısmı liderlik özellikleri şeklinde önerilirken bazıları da teoriye dönüşmüştür. Bu unsurlar, ahlaki yönelimli olarak örgütleri değiştirebilen ve hem liderlerin hem de izleyenlerin gelişmelerinde önemli görülen özelliklerdir. Bu unsurlar arasında genel olarak psikolojik sermaye, öz bilinç, dengeli olmak, otantik karar verme süreci, takipçilerde öz farkındalık geliştirme gibi unsurlar sayılabilir.

Literatürde, çok sayıda otantik liderlik yaklaşımı önerilmiştir. Avolio and Gardner (2005), otantik liderliğin pozitif ahlaki perspektif, öz farkındalık, dengeli olmak, ilişkilerde şeffaflık, pozitif psikolojik sermaye ve otantik davranış gibi unsurlardan oluştuğunu ileri sürmüştür. Pozitif ahlaki perspektif boyutunda, liderin içsel erdemleri ve yüksek ahlaki karakteri yer almaktadır. Öz farkındalıkta ise otantik liderin kendi gücünü, potansiyelinin, inanç ve değerlerinin farkında olması söz konusudur. (Avolio vd., 2004). Dengeli olmak boyutunun anlamı, liderin tüm izleyenleri ve farklı perspektifleri dikkate alması ve objektif davranmasıdır. İlişkisel şeffaflıkta, otantik liderin tüm ilişkilerinde açık davranması ve şeffaf bir şekilde bilgi paylaşımına hazır olması anlaşılır (Ilies vd., 2005). Ayrıca otantik liderler, iyimser, özgüvene sahip, ve psikolojik olarak dayanıklı olduklarından dolayı pozitif psikolojik sermayeyi kullanırlar (Luthans & Avolio, 2009).

Otantik liderler, ruhsal liderler gibi, izleyenlerinin yaşam gücünü ortaya çıkarmak üzere onlara rehberlik yapan liderlerdir (Smith vd., 2018). Ruhsal liderlik anlayışında önce insana odaklanılır, daha sonra liderlik etmeye odaklanılır. Lider de örgütteki sorunların kaynağını, öncelikle kendinde arar daha sonra dış faktörlere bakar.

Bir başka otantik liderlik yaklaşımına göre, otantik olmak demek, bireyin özyaşam değerlerine göre yaşantısının genel özelliklerini yansıtan psikolojik bir yapıya sahip olmak demektir. Buradan yola çıkan Illies ve meslektaşları (2005) bir otantik liderlik modeli önermişlerdir. Otantik liderler, izleyenlerinin ruhsal mutluluklarını pozitif olarak etkilerler. Bu modelin temelinde Kernis'in (2003) otantiklik anlayışı önemli yer tutmaktadır. Bu modelde dört değişken bulunmaktadır. Bunlar; öz farkındalık, otantik davranış, ön yargısız olmak, otantik ilişkisel eğilim şeklinde ifade edilebilir (Ilies vd., 2005). Bu modelde, otantik liderlerin, izleyenlerini otantik ilişkisel eğilim boyutunda etkileyeceği varsayılmaktadır. Öz farkındalık boyutu ve önyargısız değerlendirme unsuru, hem liderleri hem de izleyenleri güçlendirecektir (Ilies vd., 2005). Otantik liderler örgütü öncelikli düşünmekle birlikte izleyenlere de değer verirler. İzleyenleriyle karşılıklı güven ilişkisini başarıyla sürdürürler. Bu dört boyut daha sonra yapılan araştırmalar sonucunda; kendini tanıma, ilişkilerde açıklık, karar almada dengeli yaklaşım ve içselleştirilmiş ahlak şeklinde son halini almıştır (Gardner vd., 2005; Walumbwa vd., 2008).

Shamir ve Eilam'a göre (2005), otantik liderleri diğer lider tiplerinden ayıran özellikler dört grupta toplanabilir:

- Otantik liderler önce kendilerine dürüst ve samimi davrandıkları için, başkalarının beklentilerine yanıt vermeye çalışmazlar, liderlikleri hakkında kimseyi yanıltmazlar.
- Otantik liderler, statü ya da herhangi bir fayda elde etmek için değil kendi inandıkları değerler adına çalışırlar.
- Otantik liderler, herhangi bir örneğin 'kopya'sı değil, özgündürler.
- Otantik liderlerin, tutum, davranış ve eylemleri inanç ve değer yargılarıyla tutarlıdır.

Otantik liderlerin kendilerini ve izleyenleri tanımaları sonucunda ahlaki değerlerini merkeze koyarak izleyenleri ve kendilerini dönüştürebilirler. Walumbwa ve meslektaşları (2008) ise otantik liderlik yaklaşımını teoriye dönüştürmüşlerdir. Ortaya koydukları otantik liderlik teorisinin boyutları arasında; öz farkındalık, karar almada dengeli yaklaşım, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık bulunmaktadır.

Otantik liderliğin boyutları aşağıda açıklanmaktadır (Walumbwa vd., 2008):

**Öz farkındalık (Kendini Bilmek):** Liderin öncelikle kendini nasıl gördüğü ve kendi olumlu ve olumsuz yönlerini açıkça ortaya koyduğu düşünceleri, kişisel farkındalığı oluşturur. Kendini iyi tanıyan liderler, çok farklı ve eşsiz olan (değerler, duygular, hedefler, kimlik, bilgi ve

yetenekler gibi) bazı özelliklerini keşfederek öz gelişimlerini sürdürürler (Gardner vd., 2005). Otantik liderler samimi ve objektif şekilde kendi güçlü ve zayıf yönlerini anlamaya çalışan kişilerdir. Böylece liderlik tarzları gerçekten kendi duyguları, içgüdüleri, hedefleri ve değerlerine yönelik farkındalığı yansıtır. Eleştiriye ve geri bildirimine açık olan liderler, kendilerini çok iyi tanıdıkları için başka insanları nasıl etkilediklerinin de farkındadırlar (Peus vd., 2012). Kernis (2003)'e göre, kendini tanıma davranışı, psikolojik sağlığın da bir göstergesidir.

Öz farkındalık boyutu, liderin kendi değer, inanç ve özelliklerinin neler olduğunu bilmesidir ve Yunus Emre'nin meşhur 'kendini bilme' erdemiyile tam karşılığını bulmaktadır: "İlim ilim bilmektir, ilim kendin bilmektir, sen kendin bilmezsen, bu nice okumaktır". Kendi iç alemine doğru bir yolculuğa çıkan lider hem kendisini hem de izleyenlerini keşfederek farkındalığı artırabilir.

İlişkilerde Şeffaflık: Kişinin şeffaf bir şekilde davranarak başkalarına gerçek kimliğini ve benliğini göstermesi demektir (Luthans ve Avolio, 2003). İlişkilerdeki samimilik ve şeffaflık, samimi bir söylemle izleyenlere güven verir ve böylece karşılıklı samimi ilişkiler geliştirilebilir (Kernis, 2003). İlişkilerinde samimi ve açık olan bir lider, tüm bilgisini izleyenleriyle açıkça paylaşır, gerçek duygu ve düşüncelerini ifade eder. İlişkilerinde daha dikkatli davranarak ortama uymayacak ifadelerden çekinir (Peus vd., 2012). Burada liderin izleyenleriyle gerçek kimliğini paylaşması söz konusudur. Bir başka ifadeyle ilişkisel şeffaflık, otantik liderlerin tüm ilişkilerinde dürüst ve

net olmasını ifade eder. Bu boyutun özünde otantik liderin özbenliğini izleyenlerine en doğru şekilde yansıtması bulunur. Böylece otantik lider, izleyenlerin güvenini kazanabilir.

**Karar Almada Dengeli Yaklaşım:** Otantik lider, karar vermeden önce ilgili konudaki tüm verileri gözden geçirir. Bu gözden geçirme aşamasında kendi görüşüne aykırı olan görüşleri de dikkate alır (Peus vd., 2012). Önyargısız değerlendirme; objektif şekilde liderin kendi egosunun sesini dinlememesi ve öznel çıkarımların olmamasını ifade eder (Kernis, 2003). Karar almada dengeli ve önyargısız davranma, özellikle özsaygısı düşük olan kişilerde daha önem kazanmaktadır. Karar alma süreci'nde farklı görüşleri dikkate alma ve katılımı özendirme önemlidir (Gardner vd., 2005). Bu şekilde adaletli ve hakkaniyetli kararlar alan lider aynı zamanda alınan kararın sorumluluğunu izleyenleriyle paylaşmış olur.

**İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı:** Liderler içselleşmiş ahlaki yaklaşımı kullanarak, davranışlarını dışsal sosyal norm veya baskılar yerine, içsel ahlaki standartlara ve değerlere göre yönlendirmektedir (Gardner vd., 2005). Liderin, özümsemiştiği ahlaki değerleri her koşulda davranışlarına yansıtması gerekir. Otantik liderler, baskı altında olduklarında bile inançlarına ve kendi değerlerine uygun şekilde hareket ederler (Peus vd., 2012). Otantik liderlerin açık iletişimi tercih etmeleri, karar verirken çok sayıda kriteri dikkate almaları, kendi içlerinde tutarlı olmaları sonucu destekleyici ve güven verici bir çalışma iklimi oluşur. Bu olumlu çalışma ortamı izleyenlerin örgütsel bağlılığını artırmaktadır (Avolio ve Gardner, 2005; Ilies vd, 2005;

Avolio vd., 2009; Walumbwa vd., 2010). Otantik liderlik, adanmışlık ve çalışmaya tutkunluk gibi olumlu davranışların ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Walumbwa vd., 2010).

Bu boyutta otantik liderliğin ahlaki yönü vurgulanmakta ve liderin, hem kendisine hem de izleyenlere karşı gerçekçi ve samimi olması ifade edilmektedir. İlişkilerin karar alma süreçlerinde dahi sahtelikten uzak olması bu boyutun özünü oluşturur. Bu çalışmada, Walumbwa ve meslektaşları (2008) tarafından ortaya atılan otantik liderlik modeli kullanılmıştır. İncelenen metinlerde hayvan metaforları, fabl türü alegorik hikayeler şeklinde yer almaktadır. Metaforların liderlik araştırmalarındaki yerini kısaca açıklamakta yarar bulunmaktadır.

## **6. LİDERLİKTE METAFOR KULLANIMI**

Metafor kavramı "metaferein" kökünden gelmektedir ve taşıma, imge ve imaj gibi anlamlara sahiptir (Salman, 2003). Her ne kadar Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde mecaz karşılığı olarak metafor kavramı verilmiş olsa da arada bazı farklılıklar vardır. Mecaz edebiyatta kullanılan bir kavramdır. Metafor “bir kavram ya da sözcüğü kabul edilen anlamı dışında başka anlamlara gelecek şekilde kullanma” demektir (TDK, 2020). Metaforun ilk anlamı ‘bir kelimenin olağan kullanımını yeni bir kullanımla değiştirmektir’ (Al-Hasnawi, 2007). Metafor, alegori anlamında kullanılır ve bir imgeye benzeşme sonucu ‘bir cümle, kelime veya kavramın kabul edilen anlamlardan ziyade farklı anlamlarda kullanılması’ olarak tanımlanmaktadır (Kuczok, 2011; Landau vd., 2014). Metaforlar hayatımızın her alanında bulunur ve bilimden siyasete, edebiyattan ekonomiye veya yönetime kadar

olan en karmaşık düşünceler, anlamlar, açıklamalar, bağlantı kuran metaforlar aracılığıyla anlaşılabilir hale getirilebilir (Morgan, 1998; Kövecses, 2011). Bu nedenle, metaforlar yönetim araştırmalarında da yaygın olarak kullanılmaktadır (Richardson ve McKenna, 2000).

Mecazi dil geçmişte belli bir seviyeye kadar retorik olarak kullanılıyordu (Ritchie, 2016). Daha sonra modern zamanlarda bilişsel bir yönteme dönüştürülmüştür (Alpaslan ve Kutanis, 2007). Metaforlar, fenomenin daha net bir görüntüsünü elde etmek ve aynı zamanda zihinlerdeki belirsiz duygu ve düşünceleri somutlaştırmak için kullanılır. Edebiyattaki alegorik kullanıma benzer olan sosyal bilimlerdeki metafor kavramı, sosyal bilimlerde veri toplama yöntemlerine yeni bir bakış açısı getirmiştir. Geleneksel yaklaşımda iddia edildiği gibi, bir metafor, ifade dilini zenginleştirmek için soyut kavramları açıklamakta kullanılan bir yöntemdir (Lakoff & Johnson, 1980).

Yönetim ve liderlik alanlarında metafor kullanımı oldukça yaygındır (Lindsey, 2011; Ertan-Kantos, 2011). Metaforun liderliği açıklamak için ne kadar önemli olduğuna ilişkin şu örnek verilmektedir; Sağ beyin liderin duygularını ve sezgisini, sol beyin ise rasyonel düşünmeyi içermektedir. Metaforlar, liderin, sağ ve sol beyni arasında köprü kurarak belirsizliğe tolerans gösterilmesini ve dolayısıyla liderlik becerilerinin daha iyi kullanılmasını sağlamaktadır (Fox, 2004).

Kelile ve Dimne'de bir hikayede devlet kovana, lider arıların beyine ve vatandaşlar arı topluluğuna benzetilmektedir (Akyüz, 2016). Eserin



tamamı hayvan hikayeleri şeklinde kurgulanmıştır. Kelile ve Dimne’de genelde aslan şeklinde sembolize edilen liderin, ideal lider olması için birçok hikaye araçsallaştırılmakta ve hayvanlar konuşturularak liderlere dolaylı mesajlar verilmektedir (Turgut, 2019).

## **7. KELİLE VE DİMNE’DE LİDERLİK ÖZELLİKLERİ**

Fabl, edebiyatta hayvanların konuşturularak okuyucuya ders vermeyi amaçlayan masalsı ve öğretici (didaktik) eserlerdir ve böylece evrensel olarak paylaşılan değerlerin aktarılması amaçlanır (Soyer, 2017; Duran ve Ercan, 2018; Turgut, 2019). Hikayelerde hayvanların sembolik değeri vardır, temsil ettiği karakterdeki insanların yerine konuşturulurlar (Boyacıoğlu ve Erdağ, 2013). Kelile ve Dimne yaklaşık olarak M.Ö. 1.-3. Yüzyıl arası bir dönemde yaşadığı düşünülen Beydeba adlı filozof tarafından yazılmış olan ve fabl tarzında hikâyelerden oluşan bir çeşit siyaset, ahlak ve nasihat kitabıdır (Orak ve Berköz, 2013; Pattabanoğlu, 2019). Bu kitap, orjinalinde Sanskritçe yazılmış olan Pança-Tantra (Beş İlke) adlı kitabın çok sayıda dile tercüme edilmesiyle, dünyada en çok okunan kitaplardan birisi olmuştur (Kalyon, 2004). Bu sebeple, esere siyaset ve idare sanatı üzerine beş kitap adı verilmiştir (Meriç, 2003). Pança-Tantra, tesbit edilebilen en eski fabl eseri olarak kabul edilmektedir (Ungan, 2006). Bununla birlikte M.Ö. 5. Yüzyılda Hindistan’da yaşadığı ve öğretilerini yaydığı söylenen Buda’nın da hayvanların konuştuğu masallar anlattığı söylenmektedir (Bülbül, 2017). Eserin bugünlere gelmesinde İbn-i Mukaffa adlı alimin önemli bir yeri vardır (İslam Ansiklopedisi, 2020). İbn-i Mukaffa, önce Pehleviceye (Eski

Farsça) çevrilen eseri, Arapça'ya çevirmiştir (Beydeba, 2012). Daha sonra Farsçaya çevrilen eser özellikle Hümâyûn-nâme adıyla Osmanlıcaya çevrildikten sonra tüm dünyaya yayılmıştır (Bülbül, 2010). Edebi kaynaklarda genelde, Ezop, La Fontaine, Sadi-i Şirazi ve Mevlana'nın fabl eserlerinin Kelile ve Dimne'den ilham alınarak yazıldığı ileri sürülmektedir (İslam Ansiklopedisi, 2020). Kaldı ki Sadi ve Mevlana, Kelile ve Dimne eserinden bizzat bahsetmektedirler. Filozof Beydeba'nın bu eseri, Hükümdar Debşelem'e ithaf ettiği anlaşılmaktadır (Oğuzkan,1997).

Fabl türünde yazılmış en eski eserlerden olan Kelile ve Dimne, siyaset ve yönetim alanındaki erdemlerden bahsetmektedir ve bir yönüyle etkili liderlik için gerekli olan özellikleri içermektedir. Eserin bilgiler için yazılmış olduğunu ve bu sebeple halkın asıl manayı anlamaması için hayvanlar arasındaki alegorik hikayeler (fabl) şeklinde yazıldığını, Beydeba kitabın önsözünde yazmaktadır (Beydeba, 2012). Fabl, “günlük hayatta, genelde ders vermek üzere kullanılan ve içerisinde daha çok hayvanların insanlara özgü davranışlar sergilediği kısa hikayelerdir” (Avcı, 2016). Bu kısa (küçürek) hikayelerde baştaki sonuç cümlesiden başlanarak hikaye kurgulanır ve en son nasihate bağlanır (Özcan, 2013). Klasik olarak bir fabl, giriş, gelişme, sonuç (serim, düğüm ve çözüm) ile en sondaki ahlaki ders bölümlerinden oluşmaktadır Kısa hikayelerin etkili olmasını sağlayan önemli bir faktör, okuyucuların empati duygularını harekete geçirmektir (Okumuşlar, 2006). Fabl şeklinde mecazi anlatımların tercih edilmesinin diğer sebebi ise, hükümdarlara (liderlere) doğrudan nasihat vermenin can güvenliği açısından tehlikeli olmasıdır. Bu

gelenek; Sadi'nin Bostan ve Gülistan eserleri ve Mevlana'nın Mesnevisi gibi örneklerde de olduğu üzere siyasetnamelerde yoğun olarak kullanılmıştır.

Eser adını, hikaye kahramanı olan Kelile ve Dimne adlı iki çakaldan almıştır (Sanskritçe'de Karataka ve Damanaka) (İslam Ansiklopedisi, 2020). Bunlar; 'doğruluk ve dürüstlük timsali' olan Kelile ile 'yalan ve yanlışın temsilcisi' olan Dimne'dir. Bir başka ifadeyle Kelile; halinden memnun ve kanaatkar bir karaktere sahipken, Dimne ise hırslı ve halinden memnun olmayan bir karaktere sahiptir. Burada bir düalizm (ikicilik) görülmektedir (Turgut, 2019). İyi-kötü, doğru-yanlış, dost-düşman gibi ahlaki anlamda farklılıklar üzerinde durulmaktadır. Bu eserin orijinali Hint kültüründe olduğu için, Hint kast sistemini akla getirmektedir (Orak ve Berköz, 2013). Ancak eserde, doğrudan bu konuyla ilgili hikaye bulunmamaktadır (Pattabanoğlu, 2019). Bu eserde verilmeye çalışılan gizli mesajlardan birisi de herkesin kendi halindeki konumundan (ve kast sistemindeki sınıfından) memnun olması gerektiğidir ve bu mesaj hayvanlar konuşturularak alegorik bir şekilde verilmiştir (fikriyat.com, 2018).

Kelile ve Dimne eseri, orijinali olan Pança-Tantradaki haliyle beş bölüm ve bir girişten oluşmaktadır (Bülbül, 2017). Beş bölümden oluşan asıl metne daha sonra Hint, Fars ve Arap edebiyatından yeni hikayeler eklenmiş ve zaman içerisinde Kelile ve Dimne'ye dönüşmüştür. Kitabın her bölümünde bir çerçeve ve hikayenin içerisinde bağlantılı olan manzum hikâyecikler vardır. Kitabın bugünkü Türkçe basımlarında 12 bölüm bulunmaktadır (İbn-i

Mukaffa tercümesinde 18 bölüm bulunmaktaydı ve İbn-i Mukaffa tercüme ederken İslam'ın ruhuna uygun şekilde eklemeler yapmıştı). Bu bölümlerin başlıkları şunlardır; Aslan ve Öküz, Dimne'nin durumunu araştırma, Gerdanlıklılı Güvercin, Baykuşlar ve Kargalar, Maymun ile Kaplumbağa, Âbid ile Gelincik, Tarla Faresi ile Gelincik, Fare ve Kedi; Hükümdar ile Fenze Adlı Kuş, Arslan, Âbid ve Çakal, Dişi Arslan, İlaz, Bilaz, îraht, Gezgin ile Kuyumcu, Şehzade ve Arkadaşları. Bu hikayelerde genelde, ahlaki olarak iyi bir insan ve lider olma üzerinde durularak, iyilik yapmanın ve erdemli davranışların tavsiye edildiği görülmektedir.

## **8. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemleri tercih edilmektedir. Bunun başlıca sebebi, seçilmiş olan konunun ortaya konulma şekli olan hikaye anlatma yöntemiyle ve metafor kullanımıyla ortaya konan fabl türü metinlerin analiz edilmesinin, nitel araştırma ile daha derinliğine yapılabilmesidir. Bu araştırmada, edebiyatın bir türü olan fabl (hayvanların konuşturulduğu ve genelde ders verme amacı taşıyan) hikayeler kullanılacaktır. Hikayelerin sosyal bilimlerde kullanımı, çok eskiden beri vardır (Merriam ve Tisdell, 2016). Çünkü hikayeler, “anlamlandırmanın en eski ve en doğal yoludur (Jonassen & Hernandez-Serrano, 2002). Hikayelerden ve metaforlardan yararlanılarak liderlik özelliklerinin anlaşılması daha önce de birçok çalışmada kullanılmıştır (Grisham, 2006).

Araştırmada Filozof Beydeba tarafından yaklaşık olarak 1. ve 3. Yüzyıl arasında yazıldığı düşünölen ve dünyada en çok okunan eserlerinden birisi olan ‘Kelile ve Dimne’ eseri, içerik analizine tabi tutulmuştur. Dökümanlar, nitel araştırmalarda etkili bir şekilde kullanılabilir önemli bilgi kaynaklarıdır (Altunışık vd., 2010). Adı geöen eserde araştırılacak ve analiz edilecek olan temalar, Walumbwa ve meslektaşları (2008) tarafından ortaya atılan otantik liderlik modelinde yer alan unsurlardan çıkarılmıştır. Adı geöen modele göre, otantik liderlik unsurları (temalar) şunlardır:

- Öz farkındalık teması;
- İlişkilerde şeffaflık teması;
- Karar almada dengeli yaklaşım teması;
- İöşelleştirilmiş ahlak anlayışı teması.

Verilerin toplanmasında ve analiz edilmesinde, araştırmacı ve tecrübeli başka bir araştırmacı birbirinden bağımsız olarak metni ayrı ayrı okuyarak ortak temaları belirlemişlerdir (Altunışık vd., 2010). Bu şekilde araştırmanın güvenilirliği sağlanmaya çalışılmıştır. İöerik analizine tabi tutulan metnin, fabl türü edebi bir metin olması ve dolayısıyla temaların dolaylı olarak ima edilmiş olabileceği gereköesiyle, içerik analizinde sıklık analizi değil anlamlılık analizi yapılmıştır (Altunışık vd., 2010). Bu şekilde, nitel bir desen oluşturularak, verilerin daha derinliğine analiz edilmesi ve anlamlandırılması hedeflenmiştir.

## 9. BULGULAR

Öncelikle Beydeba, Kelile ve Dimne eserinin başındaki mukaddime (önsöz) kısmında, eserin neden ve nasıl yazıldığı anlatılır. Daha sonra eser, insanları hayvanlardan ayıran dört özellikten bahsetmektedir. Dünyadaki tüm değerler ve temalar bu dört başlık altında yer almaktadır. İnsanı insan yapan bu özellikler; hikmet (bilgi, edep ve kabiliyet), iffet (haya, geniş gönüllülük) ve şahsiyetli olma), akıl ve adalet (doğruluk, iyilik, nefis murakabesi ve güzel ahlak) şeklinde sayılmaktadır (Beydeba, 2012: 28).

Kelile ve Dimne eseri, hacim olarak çok büyük görünmese de, mana olarak çok geniş bir eserdir. Hem kullanılan hayvan metaforları, hem de hikaye anlatma yönteminin özellikleri bulgulara ulaşmayı zorlaştırmaktadır. Metnin içerik analizine tabi tutulması sonucu dikkat çeken ilk şey metinde kullanılan metaforların hayvan metaforları olmasıdır. Lider ve izleyenler ve onların davranışları, farklı hayvanların alegorik ifadesiyle canlandırılmıştır. Hikayelerde kullanılan hayvan metaforları arasında aslan, öküz, tilki, çakal, kaplan, pars, balıkçıl, gelincik, maymun, karga, baykuş, fil, kedi, fare, yılan, kurt ve köpek gibi hayvanlar bulunmaktadır. Her bir hayvan metaforunun bir karakteri ve anlamı bulunmaktadır. Bu anlamlar bizim gerçek hayatta kullandığımız sıfatlara benzemektedir. Liderliği temsil eden aslan metaforunda, cesur, kahraman ve sözü dinlenen, itaat edilen, otoriter olan, ödülünden ziyade cezayı kullanan liderlik profili çizilmektedir. Tilkinin zeka ve kurnazlığı, çakalın zeki ama fitneci ve güvenilmez oluşu, öküzün güçlü olması, kaplanın aslana

yakın güce ve otoriteye sahip olması, filin güçlü ve aslana rakip olması, maymunun taklitçi, yaramaz ve hareketli olması, farenin zeki ve sabırlı olması, yılanın güvenilmez olması gibi özellikler hikayelerde dikkat çekmektedir. Bu fabl öğeleri, hikayelerde her bir lider ve izleyen türüne uygun hayvanların seçildiğini göstermektedir. Burada amaç, insanların hayvanlara yüklemiş olduğu karakter özelliklerini kullanarak alegorik hikayeler aracılığıyla insanlara ve özellikle yönetici ve liderlere ders vermektir (Hasanoğlu, 2019).

Burada dikkat çeken önemli bir husus, her bir hikayenin birden çok tema ve alt temayla ilgili olmasıdır. Bir başka deyişle, her bir hikayede otantik liderin birden fazla boyutunu ilgilendiren bağlantılar söz konusudur. İçerik analizi sonucunda otantik liderlik modelinde yer alan temalar ve alt temaların hangi hikayelerde yer aldığı ve metinde bu temalara ilişkin örnek ifadeler aşağıda sunulmuştur. Örnek ifadeleri verirken, hikayenin tamamı verilmeden sadece ilgili ifade alınmıştır:

### **1. Öz Farkındalık Teması**

Bu tema; basiret sahibi olma ve dostluk alt temalarına ayrılmıştır. Genel olarak; kendini bilme, sahip olunan değer, inanç ve özelliklerinin bilinmesi, özgeleşim, samimiyet, objektif (tarafsız olma), eleştiriye ve geri bildirimle açık olma gibi kavramlardan oluşmaktadır. İçerik analizi sonucu çıkan alt temalar, buldukları hikayeler ve örnek ifadeler şunlardır:

## 1.1 Basiret Sahibi Olma

Tarla Faresi ile Kedi Hikayesi, Arslan ile Öküz Hikayesi, Tasmalı Güvercin Hikayesi, Hükümdar ile Kuş Fenze Hikayesi, Baykuş ve Kargalar Hikayesi, Âbid ile Gelincik Hikayesi, İlâz, Bilâz ve İraht Hikayesi, Seyyah ile Kuyumcu Hikayesi.

“Pâdişâhımızın yaratılıştan gelme zekâsının keskinliği ve basireti onu hep büyük amaçlara yöneltmiştir. Yüce ruhu ve gayreti sebebiyle dâima en yüksek basamağa, en erişilmez hedefe göz dikmişti” (Mukaddime, s.43).

“İki kimse sevinçlidir: 1.Basiretli kimse. 2. Bilgili kimse. Basiretli kimse, dünyanın artan eksilen işlerini nasıl önceden bilir ve görürse, bilgili kimse de iyiliği ve kötülüğü, sevabı ve günahı görür. Ahiret için yararlı işleri bilir” (İlâz, Bilâz ve İraht Hikayesi, s.180-181).

## 1.2 Dostluk

Arslan ile Öküz Hikayesi, Dimne'nin Durumunun Araştırılması Hikayesi, Tasmalı Güvercin Hikayesi ve Tarla Faresi ile Kedi.

“Kuşkusuz, iyilerle yapılan dostluk iyilik getirir, kötülerle yapılan dostluk da kötülük getirir, tıpkı güzel kokulu bir şeyin yanından geçince de fena koku taşıyan rüzgar gibi... (Arslan ile Öküz Hikayesi, s.66-67).

“Ne dostluk ne düşmanlık, asla sabit kalmaz; ilelebet aynı şekilde sürüp gitmez. An gelir dostluk nefrete, düşmanlık sevgiye dönüşür... Bu konuda öyle çok örnek var ki! Akıllı ve kalp gözü açık kişi derhal



tedbirini alır. Duruma göre nasıl hareket edeceğini bilir. Düşmandan gelene soğukkanlılıkla karşı koyar, dosttan gelene nezâket ve iyilikle karşılık verir (Tarla Faresi ile Kedi Hikayesi, s.203).

## 2. İlişkilerde Şeffaflık Teması

Bu tema; adalet, ve güven alt temalarına ayrılmıştır. Genel olarak; ilişkilerde samimiyet ve şeffaflık, güven, izleyenlerle paylaşım, dürüstlük, netlik gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır. İçerik analizi sonucu çıkan alt temalar şunlardır:

### 2.1 Adalet

Arslan ile Öküz Hikayesi, Arslan ve Âbid Çakal Hikayesi, Dişi Arslan, Avcı ve Çakal Hikayesi.

“Beydeba öğrencilerine: Size ne danışacağım, biliyor musunuz? Bilmelisiniz ki Debşelîm'in durumunu, onun adaleti bir kenara atıp zulme dalışını, halkına cefâ edip rezil davranışlarda bulunuşunu düşündüm hep ... Biz, böyle nahoş fiiller hükümdarlar tarafından işlendiğinde onları uyarmak, kiblelerini adalete ve iyiliği çevirmek için yetişmiş, kendimizi bu günler için hazırlamışızdır! (Mukaddime, s.18).

“Kendine yapılmasını istemediğin şeyi başkasına yapma denilmiştir. Çünkü adalet bundadır. Allah rızası ve insanların hoşnut oluşu da yalnızca adalettedir” (Dişi Arslan, Avcı ve Çakal Hikayesi, s.197).

### 2.2 Güven

Aslan ile Çakal, Tarla Faresi ile Gelincik Hikayesi, Seyyah ile Kuyumcu Hikayesi, Maymun ile Kaplumbağa Hikayesi.

“Eğer bu kimse itimat edilir, güvenilir kimselerden ise, şüphesiz hükümdara layık olan hemen ona dönmektir. Çünkü, devlet ancak sağlam görüşlü insanlarla idare edilebilir; bunlar da vezirler ve yardımcılardır” (Aslan ile Çakal Hikayesi, s.101).

“Yanımdaki itibar ve saygınlığın inanılmaz derecede arttı. Bundan böyle mülk ve memleketimde hüküm verme ve söz söyleme hakkı veriyorum. Uygun gördüğün gibi yap ve dilediğin gibi idare et, çünkü sana güveniyorum” (İlâz, Bilâz ve İrâht Hikayesi, s.184).

### **3. Karar almada dengeli yaklaşım teması**

Bu tema; istişare, öfkeye hakim olma, sabırlı olma, tedbirli olma, ileri görüşlü olma ve akıllı olma alt temalarına ayrılmıştır. Genel olarak; karar alma sürecinde ihtiyatlı olmak, istişare, danışma, izleyenleri güçlendirme, önyargısız değerlendirme ve farklı görüşleri dikkate alma gibi kavramları içermektedir. İçerik analizi sonucu çıkan alt temalar şunlardır:

#### **3.1 İstişare**

Arslan ile Öküz Hikayesi, Baykuş ve Kargalar Hikayesi, İlâz, Bilâz ve İrâht, Dişi Hikayesi.

Arslan, Şetrebeyi öldürdüğü için büyük pişmanlık duydu. Onun arkadaşlık, dostluk ve istişare etmek için en iyi ve en güvenilir kişi olduğunu hatırlayıp, esef ederdi (Mukaddime, s.67).

“Bundan böyle güvendiğin kişilere defalarca istişare etmedikçe hiçbir işini brahmanlarla danışmamamı ve onlara güvenmemeni istiyorum” (İlâz, Bilâz ve İrâht Hikayesi, s.169).

### 3.2 Öfkeye Hâkim Olma

Aslan ile Öküz Hikayesi, Arslan ile Âbid Çakal Hikayesi, Âbid ile Gelincik Bâbı ve İlâz, Bilâz ve İrâht Hikayesi.

“Çarçabuk kızdım da böyle oldu ... Oysa bilgili insanlar şöyle der: "Dört nitelik, krallarda bulunmamalı! ... Öfke; çünkü insana en çok nefret kazandıracak şeydir” (Mukaddime, s.35).

“Bu kez Brehmenler ona “eğer bize öfkelenmezsen sana bazı önemli haberler vereceğiz” demişler. Hükümdar izin vermiş. Konuşmayı şöyle sürdürmüşler: “Ey! Hükümdar başkasının hayatını kendi hayatına tercih etmekle hiç de doğru bir şey yapmış olmuyorsun. Büyük işi bırakıp zayıfı tercih etme ki sevdiğini kendine tercih ettiğin için helak olmayasın! ...” (İlâz, Bilâz ve İrâht Hikayesi, s.165).

### 3.3 Sabırlı olma

Aslan ile Öküz Hikayesi, Fare ve Kedi Hikayesi, İlâz, Bilâz ve İrâht Hikayesi, Dişi Arslan, Avcı ve Çakal Hikayesi.

“Dilini tut, selamet dile hâkim olmadadır. Boş kelimadan çekin, zîrâ sonu pişmanlıktır” (Mukaddime, s.29).

“Evet, Iraht kuşkusuz büyük bir suç işledi, ama bunu kıskançlığından dolayı yaptı. Oysa Onu sabırla karşılamam ve tahammül etmem gerekliydi. Fakat sen de beni denedin. Aslında bana en büyük iyiliği yaptın. Sana ne kadar teşekkür etsem azdır” (İlâz, Bilâz ve İrâht Hikayesi, s.183).

“Nasıl bir zamanlar başkaları senden gelene sabretmişlerse sen de başkasının yaptığına sabredeceksin!” (Dişi Arslan, Avcı ve Çakal Hikayesi, s.194).

### **3.4 Tedbirli olma**

Şehzade ve Arkadaşları, Hükümdar ile Kuş, Tarla Faresi ile Gelincik.

“Nasıl insan ancak gözüyle görür, kulağı ile işitirse tıpkı öylece iş de soğukkanlılık, akıl ve tedbir ile olur (Şehzade ve Arkadaşları, s.119).

“Düşmanın sözüne kanıp da tedbiri elden bırakanlar ancak kendilerine düşmanlık yapmış olurlar (Hükümdar ile Kuş, s.135).

### **3.5 İleri Görümlü olma**

Hükümdar ile Kuş Hikayesi, îlaz, Bilaz, îraht Hikayesi, Tarla Faresi ile Gelincik Hikayesi, Baykuşlar ve Kargalar Hikayesi.

“Akıllılar savaştan ve zararlarından sakınırlar. Savaşın bedeli ağırdır (Baykuş ve Kargalar Hikayesi, s.87).

“Düşmanlar çoğunlukla şiddet ve öfke yerine uysallık ve yumuşaklıkla amacına ulaşır. Bu nedenle akıllı olanlar bu tuzağa düşmemeye bakarlar” (Hükümdar ile Kuş, s.131).

3f. Akıllı olma: Hükümdar ile Kuş Hikayesi, Gerdanlıklı Güvercin Hikayesi, Baykuşlar ve Kargalar Hikayesi, Maymun ile Kaplumbağa Hikayesi, Tarla Faresi ile Gelincik Hikayesi, Arslan, Âbid ve Çakal Hikayesi, Şehzade ve Arkadaşları Hikayesi.

“Bu yüzden akıllılar hiç kimseye körü körüne inanmazlar” (Hükümdar ile Kuş, s.135).

“Nasıl insan ancak gözüyle görür, kulağı ile işitirse tıpkı öylece iş de soğukkanlılık, akıl ve tedbir ile olur (Şehzade ve Arkadaşları Hikayesi, s.120).

#### **4. İçselleştirilmiş ahlak anlayışı teması**

Bu tema; otantik olma, ahlaki değerlere sahip olma, iyilik, kanaatkarlık, liyakat ve vicdan alt temalarına ayrılmıştır. Genel olarak; Ahlaki değerler, vicdan, kendisine ve herkese karşı samimiyet ve gerçekçi olma, otantik olma gibi kavramlar dikkate alınmalıdır. İçerik analizi sonucu çıkan alt temalar şunlardır:

##### **4.1 Otantik olma**

Gerdanlıklı Güvercin Hikayesi, Arslan ile Öküz Hikayesi, Âbid ile Gelincik, Şehzade ve Arkadaşları Hikayesi.

“Dünya adamı, iki şeyi öne sürerek karşısındakiyle ilişki kurar. Bunlar, can ile maldır. Canını sunanlar, samimi dostlardır. Malını sunanlar ise, birbirinden istifade etmek isteyen, birbiriyle yardımlaşanlardır (Gerdanlıklı Güvercin Hikayesi, s.147).

“... bir insan biriyle dost olur da bu esnada gadrederse beriki dostu onda sevgi ve samimiyet için yer bulunmadığını veya sevgisinin ona göre bir değeri bulunmadığını anlar. Vefasız olana gösterilen sevgi, teşekkürü olmayan kimseye yapılan lütuf (iyilik), terbiye kabul etmeyen, nasihat dinlemeyen kimseye sarf edilen terbiye gayreti ve sır tutmayana verilen sır kadar boşuna harcanmış bir şey yoktur” (Arslan ile Öküz Hikayesi, s.66).

## 4.2 Ahlaki değerler

Aslan ve Öküz, Fenze Adlı Kuş, Arslan, Âbid ve Çakal, îlaz, Bilaz, îraht, Gezgin ile Kuyumcu Hikayesi.

“Kitabın dışı, genel halkın yönetimi ve hükümdarlara boyun eğmesi gerektiği konularını işlesin! İçi ise hükümdarların ahlakını ve halka nasıl davranacağını anlatsın! (Mukaddime, s.43).

“Söylemek istediğin şeyi anladım. Fakat sana yakışan, üstün ahlakın, doğru sözlülüğün ve civanmertliğinle bu dostluk çağrımı karşılıksız bırakmamandı” (Gerdanlıklı Güvercin Hikayesi, s.144).

“Allaha şükürler olsun! Bana lütuf ve ihsan da bulunan hükümdara da ne kadar övgü ve şükranda bulunsam azdır. Öylesine büyük bir kabahat işlememe rağmen hükümdarın tahammülü ve merhameti suçumu bağışladı” (İlâz, Bilâz ve İraht Hikayesi, s.183).

## 4.3 İyilik: Seyyah ile Kuyumcu

Dimne'nin durumunu araştırma

“Bu nîmete imkânlar onları, güzel nam bırakmaktan,şükranla anılmaktan, ahâliye iyilik etmekten, halka merhametli davranmaktan, yönetimleri esnasında iyi bir sîret sergilemekten alıkoymadı” (Mukaddime, s.32).

“Hâl böyle olunca hükümdarlar ve başkaları arasından aklıbaşında olanlara, iyiliği layık olan yerlere yapmaları, onu taşıyamayan ve şükürünü yerine getiremeyenler yanında bunlara iyilik yaparak zayi etmemeleri gereklidir. Vefasız, kadru kıymet bilmeyen hiç kimseye iyilik yapmamalıdır. İyiliğe layık olmadıkça akrabaya, sırf akraba

olduğu için iyilik yapmamalıdır. İyiliğin kıymetini biliyor ve canıyla ve güç yetirebildiği her şeyiyle iyilik yapana sadakatli davranıyorsa, yedi kat yabancı da olsa iyilik ve ihsanı esirgemek de reva değildir (Seyyah ile Kuyumcu, s.111).

#### **4.4 Kanaatkârlık**

Dimne'nin Durumunun Araştırılması Hikayesi, Maymun ile Kaplumbağa Hikayesi, Zahit ile Misafir Hikayesi.

“Kaynaklarda geçtiğine göre cömert, nüktedan, vefakâr ve azla yetinen bir adamdı. Onu hiç sevmeyenler dahi bu vasıflara sahip olduğunu reddetmiyor (Mukaddime, s.9).

“Kim ki bulamadığı şeyin peşine düşer, o olgun bir kişi sayılmaz. Eğer ki bulduğunla yetinir, bulamadığına da ilgisiz kalırsan mutlu olursun” (Zahit ile Misafir, s.187).

#### **4.5 Liyakat**

Aslan ile Öküz Hikayesi, Baykuş ve Kargalar Hikayesi, Arslan ile Çakal Hikayesi.

“Eğer bu kimse itimat edilir, güvenilir kimselerden ise, şüphesiz hükümdara layık olan hemen ona dönmektir. Çünkü devlet ancak sağlam görüşlü insanlarla idare edilebilir; bunlar da vezirler ve yardımcılardır (Aslan ile Çakal Hikayesi, s.101).

Güzel vasıf ve huylarla tanınmış, bu yönlerine güvenilmiş herkes iyiliğe layık ve dostluğa uygundur (Seyyah ile Kuyumcu, s.112).

## 4.6 Vicdan

Gezgin ile Kuyumcu.

“Doğruluk, iyilik, nefis murakabesi ve güzel ahlak ise adalete girer (Mukaddime, s.28)

“İki kimseden uzak durmak gereklidir:1.İyilik, kötülük, ceza, sevap ve içinde bulunduğum halden bana hiçbir sorumluluk yoktur diyenden. 2.Gözünü haramdan, kulağını kötü şey işitmekten, nefisini düşkünlük gösterdiği günah ve hırstan sakınmayan kimseden (Îlâz, Bilâz ve İraht Hikayesi, s.181).

Temaların ve alt temaların bulunmasında, söz konusu kaynağı defalarca okumak gerekmiştir. Kontrol amaçlı olarak dokümanı okuyan ve temaları bağımsız olarak çıkaran uzman araştırmacıyla birlikte, temalar karşılaştırılarak bulgular son haline getirilmiştir. Bulgular incelenmesi sonucu, Kelile ve Dimne eserindeki fabl türü hikayelerde, teorik çerçevedeki otantik liderlik boyutlarının tamamına rastlanmıştır. Doğu kültürünün ve muhtemelen İbn-i Mutaffa'nın tercümesinde eklenen İslami kuralların da etkisiyle, her bir tema altında farklı alt temalar tesbit edilmiştir. Her bir boyut ve alt boyutun hangi hikayelerde olduğu da tesbit edilmeye çalışılmıştır. Dikkat çeken noktalardan birisi, her bir hikayenin otantik liderliğin farklı boyutlarını aynı anda yansıtması yanında, çok basit gibi görünen hikayelerin aslında metaforik anlatılar şeklinde derinliğine bilgiler içerdiğiidir.



## SONUÇ

Günümüzde liderlik anlayışları sürekli değişse de aslında liderliğin özü değişmemektedir. Liderliğin gerçek, samimi olması ve liderin görünür yönüyle iç dünyasının bir olması, eylem ve söylem bakımından uyumlu olması gibi özellikler izleyenleri etkilemektedir. Yozlaşmanın ve menfaatperestliğin iyice yaygınlaştığı günümüzde de izleyenler ve halk her anlamda gerçek ve etkili liderler aramaktadır. Ahlaki kaygılarını ön planda tutan ve belli değerlere sahip olan otantik liderler, izleyenlerini de olumlu yönde etkilemekte ve onları da otantik olmaya teşvik etmektedirler. Genel olarak, Doğu kültürüne uygun liderlik tarzlarının başında gelen babacan ve karizmatik liderlik tarzları da, bu çalışmada sık sık karşılaşılmıştır. Doğu kültüründe yüksek güç mesafesi, yüksek belirsizlik eğilimi ve toplulukçu özellikleri hakimdir (Hofstede, 2001). Doğu kültüründe, hem liderlerin izleyenlerini koruyup gözetmesi ve bunun karşılığında izleyenlerin de liderlerine itaat ve sadakat göstermesi beklenmektedir (Aycan, 2001; 2006). İzleyenler, liderlerini daha çok bir velinimet ve 'baba' gibi görmektedir ve bu noktada paternalist değerler etkili olmaktadır. Doğu kültüründe itaat, saygı, sadakat ve güven kavramları çok önemlidir.

Kelile ve Dimne eseri, özünde hükümdar (lider) ile danışmanı (izleyeni) arasında kurgulanmış olan, gerçekleşmesi temenni edilen, bir tür görüş alışverişi ve istişare toplantıdır. Liderliğe ilişkin temel prensipler, modern liderlik anlayışından çok önce ortaya konulmuştur ve eser, bu yönüyle çok değerli bir çalışmadır. Daha sonraki

nasihatname ve siyasetname tarzı ahlaki prensipleri, etik değerleri ve erdeme ilişkin hususları ileten çalışmalara da öncülük etmiştir. Eser, sadece Doğu kültüründeki Sadi-i Şirazi, İbn-i Haldun, Mevlana gibi düşünürleri etkilemekle kalmamış; Ezop ve La Fontaine başta olmak üzere Batı kültürünü de etkilemiştir.

Yapılan araştırmada, Kelile ve Dimne eserinde dikkat çeken metaforların, kültürel özelliklerin etkisiyle ortaya çıkan kültürel kalıplara uygun olduğu dikkat çekmektedir. Liderin genelde aslan olarak sembolize edilmesi, O'nun tartışılmaz gücünü göstermektedir. Liderlik tarzı normalde sorgulanamayan doğu toplumunda, eleştiri ve tavsiyeler, hayvanları konuşturarak ve farklı metaforlar kullanarak yapılmaktadır. Ezop Masalları, La Fontaine Masalları, Sadi-i Şirazi'nin, Mevlana'nın eserlerinde olduğu gibi, mecazi ve dolaylı anlatım yolu, hem halkın anlayabileceği şekilde mesajların verilmesini hem de güç mesafesinin yüksekliği dolayısıyla liderlere ulaşılmasını ve siyasetname şeklinde öğütler verilmesini mümkün kılmıştır.

Yapılan çalışma ile otantik liderlik kavramının doğu kültürünün etkisiyle nasıl farklılaştığı anlaşılmaya çalışılmıştır. Doğu kültürü ve özellikle dinin etkisiyle otantik liderlik unsurları ve kavramlarının farklı anlamları içerdiği ve otantik liderlik çalışmalarına yeni bir boyut kazandırıldığı söylenebilir. Ancak kavramsal düzeydeki bu kısmi çabaların daha geniş ve anket, mülakat ve gözlemleri de içeren 'üçleme' tarzı farklı araştırma stratejileri kullanılarak yapılacak uygulamalarla desteklenmesi gereklidir.



## KAYNAKÇA

- Akyüz, Y. (2016). Siyasetnâmelerde Devlet Başkanı-Devlet-Halk/Teba İlişkisinde Metaforik Kullanımlar. *Mütefekkir*, 3(5), 85-99.
- Al-Hasnawi, A. R. (2007). A cognitive approach to translating metaphors. *Translation Journal*, 11(3). Retrieved from <http://translationjournal.net/journal/41metaphor.htm>
- Alpaslan, S., & Kutanis, R. (2007). Sanayi ve bilgi toplumu yönetim metaforlarının karşılaştırılması. *Akademik İncelemeler Dergisi (AID)*, 2(2), 49-71.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2010). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı. Sakarya yayıncılık.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003). The great disappearing act: Difficulties in doing “leadership”. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 359–381.
- Avcı, Y. Y. (2016). La Fontaine’in Fabllarında alegorik ögeler ve bunların temsil ettiği değerler. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 39-53.
- Avolio, B. J., Luthans, F., & Walumba, F. O. (2004). Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance. Working paper: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16: 315-338.
- Avolio, B. J. Walumbwa, F.O. & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *The Annual Review of Psychology*, 60: 421–49.
- Avolio, B. J. (2010). Full range leadership development. Sage Publications.
- Aycan, Z. (2001). “Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1/1: 1-19.
- Bass, B. M. (1990). Bass and Stogdills handbook of leadership. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). The bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (4th ed.). New York: Free Press.

- Beydaba (2012) *Kelile ve Dimne*. İstanbul: Akçağ Yayınları
- Bennis, W. (2009). *On becoming a leader*. Basic Books.
- Boyacıoğlu, F., & Erdağ, S. (2013). Mevlana Celaleddin Rumi ve La Fontaine’de Hoşgörü Algısı. *Turkish Studies*, 8(8), 325-340.
- Bülbül, T. (2010). Hümâyûn-Nâme hikâyelerindeki aşk kavramının kültürel arka planı ve aşk algısının hikâyelerde işleniş boyutları. *Turkish Studies*. 5(3), 63-96.
- Bülbül, T. (2017). Kelile ve Dimne Hikâyelerinin Yaratımı ve Aktarımı: Panca Tantra’dan Hümâyûnnâme’ye. *International Journal of Languages Education and Teaching*. 5, 4. 978-995.
- Duran, E. ve Ercan, E. (2018) Fablların Değer Eğitimindeki Önemi. *Gelecek Vizyonlar Dergisi* 2(1), 31-43.
- Eraslan, L. (2004). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-32
- Ertan-Kantos, Z. (2011). Örgüt metaforlarında liderlik: kavramsal bir çözümleme. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 135-158.
- Fox, C. (2004). Mental models, system theory, metaphor theory. [www.chrisfoxinc.com](http://www.chrisfoxinc.com).
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. O. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16: 343-372.
- Gatling, A., & Harrah, W. F. (2014). The Authentic Leadership Qualities of Business Coaches and its Impact on Coaching Performance. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 12(1). 27-46.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gill, R. (2011). *Theory and practice of leadership* (2nd ed.). London: Sage.
- Goffee, R., & Jones, G. (2005). Managing authenticity. *harvard business review*, 83(12), 85-94.

- Grint, K. (2011). A history of leadership. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien (Eds.), *The Sage Handbook of Leadership* (pp. 1–14). London: Sage.
- Grisham, T. (2006), "Metaphor, poetry, storytelling and cross-cultural leadership", *Management Decision*, Vol. 44 Iss: 4 pp. 486 – 503
- Güler, M., & Boz, D. (2016). Otantik liderliğin topluluk hissi üzerine etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 488-500.
- Hasanoğlu, M. (2019) Bostan, Gülistan ve Mesnevi Hikayeleri Üzerine Genel bir Karşılaştırma. *Anasay*, (9), 83-107.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hogg, M. A. ve Vaughan, G. M. (2006) *Sosyal Psikoloji, Çeviren: İbrahim Yıldız, Aydın Gelmez, Ütopya Yayınevi, Ankara*.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *Leadership Quarterly*, 16: 373-394.
- Jonassen, D. H., & Hernandez-Serrano, J. (2002). Case-based reasoning and instructional design: Using stories to support problem solving. *Educational Technology Research and Development*, 50(2), 65–77.
- Kalyon, A. (2004) Kelile ve Dimne'nin tercüme serüveni. *Dîvân: Disiplinlerarası Çalışmalar Dergisi*, (16), 227-237.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self- esteem. *Psychological Inquiry*, 14: 1–26.
- Kinsler, L. (2014). Born to be me... who am I again? The development of authentic leadership using evidence-based leadership coaching and mindfulness. *International coaching psychology review*, 9(1), 92-105.
- Kövecses, Z. (2011). Recent developments in metaphor theory: Are the new views rival ones?. *Review of cognitive linguistics*. 9(1), 11-25.
- Kuczok, M. (2011). The interaction of metaphor and metonymy in noun-to-verb conversion. *Syntax in cognitive grammar*, 41-54.

- Lakoff, G. & Johnson, M. (1980). *Metaphors We Live By*. Chicago: The University of Chicago Press
- Landau, M. E., Robinson, M. D., & Meier, B. P. (2014). The power of metaphor: Examining its influence on social life. American Psychological Association.
- Lindsey, J. L. (2011). Fine art metaphors reveal leader archetypes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(1), 56-63.
- Luthans, F. (1995). *Organizational behavior*. Seventh edition. New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership development. K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Ed.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*: 241–258. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Luthans, F., & Youssef, C.M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 143-160.
- Mahmutoğlu, A. (2009) “Etik ve Ahlak, Benzerlikler, Farklılıklar ve İlişkiler”, *Türk İdare Dergisi*. Cilt.81, Sayı.463, :242.
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56(4), 241–270.
- May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247–260.
- McClelland, D. C. (1965). N achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1(4), 389–392.
- McClelland, D. C. (1985). *Human motivation*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Mendonca, M. ve Kanungo, R. (2007) *Ethical Leadership*, Open University Press, NewYork.

- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). Designing your study and selecting a sample. *Qualitative research: A Guide to Design and Implementation*, 73-104.
- Meriç, C. (2003), *Bir Dünyanın Eşiğinde, İletişim Yayınları, İstanbul.*
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor, Çev. Gündüz Bulut, MESS Yayınları, İstanbul.*
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and Practice (5th ed.)*. California: Sage.
- Novicevic, M. M., Davis, W., Dorn, F., Buckley, M. R., & Brown, J. A. (2005). Barnard on conflicts of responsibility: Implications for today's perspectives on transformational and authentic leadership. *Management Decision*, 43(10), 1396-1409.
- Oğuzkan, F.(1997). *Çocuk Edebiyatı, Ankara: Emel Matbaacılık*
- Okumuşlar, M. (2006). Din eğitiminde etkin bir yöntem olarak hikâye. *Necmettin Erbakan Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 21(21), 237-252.
- Orak, K. Y., & Berköz, M. (2013). Kelile ve Dimne Tercümeleleri ve Kitlelerin Eğitimindeki Rolü. *Türkiyat Mecmuası*, 23(2). 207-232.
- Özcan, T. (2013). Art Zamanlı Bir Geçiş: Kelile ve Dimne'den Küçürek Öyküye. *Erdem*, (65), 23-31.
- Pattabanoğlu, F. Z. (2019) Kelile ve Dimne'deki Etik Unsurlar; Bu Unsurların Ahlâk Eğitimi Bakımından Önemi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(6), 2767-2779.
- Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. (2012). Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences and mediating mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 107: 331-348. Rubin
- Pieper, A. (1999) *Etiğe Giriş, çev. Veysel Atayman ve Gönül Sezer, Ayrıntı Yayınları: İstanbul.*
- Richardson, J., & McKenna, S. (2000). Metaphorical “types” and human resource management: self-selecting expatriates. *Industrial and Commercial Training*. 32(6): 209-219



- Ritchie, L. D. (2016). Metaphor and story telling. *The Routledge Handbook of Metaphor and Language*. London: Routledge.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Örgütsel davranış, (Çev. Ed.: İ Erdem). Ankara: Nobel.
- Salman Y (2003). Dream World of Language: Metaphor, Kitaplık. YKY.65 (Ekim). 53-54. İstanbul.
- Shamir, B. & Eilam, G. (2005). The role of life-stories in the development of authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16: 395–417.
- Sims, G., Mclean, A., & Mayer, D. (2013). Özgün Liderliğinizi Keşfetmek. İstanbul.: Optimist Yayınevi.
- Smith, G., Minor, M., & Brashen, H. (2018). Spiritual Leadership: A Guide to a Leadership Style That Embraces Multiple Perspectives. *Journal of instructional research*, 7, 80-89.
- Soyer, S. (2017) Araştırmanın Yabancı Dil olarak Öğretiminde Yazınsal Metin Türleri: Fabl. *EKEV Akademi Dergisi* 21, 71, 303-314
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25(1), 35–71.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Takış, T. (1998) “Etik”, *Doğu Batı Düşünce Dergisi*, Yıl.1, Sayı. 4,:7-8.
- Turgut, M. (2019) Fabl, kimlik ve kültür ilişkisi. *Social, Mentality and Researcher Thinkers Journal*. 5, 17, 544-560.
- Türk Dil Kurumu (TDK) Sözlüğü (<http://www.tdk.gov.tr> Erişim tarihi: 25.05.2020)
- Ungan, S. (2006). Fabl türünün çocuk edebiyatındaki yeri ve günümüzde butürden yararlanma olanakları. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14, 105-114.
- Vatansever, Ç. (2017). Bir Oto-Biyografi Üzerinden Otantik Liderliği Yorumlamak: Turgut Uzer’in. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*. 2(2): 43-68.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.

- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21: 901–914.
- Wright, P. (1996). *Managerial leadership*. London: Routledge.
- [islamansiklopedisi.org.tr/kelile-ve-dimne](http://islamansiklopedisi.org.tr/kelile-ve-dimne)
- [www.fikriyat.com/kultur-sanat/2018/07/02/tarihin-en-cok-okunan-kitabi-kelile-ve-dimne](http://www.fikriyat.com/kultur-sanat/2018/07/02/tarihin-en-cok-okunan-kitabi-kelile-ve-dimne)
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organisations* Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Limited.



**BÖLÜM 5**  
**KRONİZMİN (EŞ-DOST KAYIRMACILIĞI) ÇALIŞMA**  
**HAYATINDAKİ YANSIMALARI**

Dr. Öğr. Üyesi Dilek Işıluy ÜÇOK<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Doğu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme (İngilizce)  
Bölümü, İstanbul, Türkiye. e-mail: [disilay@dogus.edu.tr](mailto:disilay@dogus.edu.tr)  
ORCID No: 0000-0002-6849-0531



## GİRİŞ

Sosyal ilişkilerin sürekliliğinin sağlanması amacıyla örgüt yöneticileri tarafından sıklıkla dile getirilen güven ve bağlılık benzeri kavramların, günümüzde karşılaşılan bazı yönetim uygulamaları nedeniyle çalışanlar tarafından sorgulanan ve şüpheyle yaklaşılacak kavramlara dönüştükleri bilinmektedir. Çalışanlar arasında eşitsizliği çağrıştıran ve adaletsiz bir örgüt ikliminin oluşmasına zemin oluşturan uygulamalardan biri olan kayırmacılık davranışlarının, hem gündelik hayatta karşılaşılan informel ilişkilerde yaygın biçimde görülmesi hem de konuyla ilgili yeterli sayıda bilimsel çalışmanın bulunmaması, söz konusu kavramın insanlar tarafından olumsuz bir davranış olarak algılanmasının önüne geçmektedir. Bu nedenle, günümüzde, kurum yöneticileri ile çalışanlar arasında var olan güven ve sadakat duygularını olumsuz yönde etkileyen en temel uygulamalardan biri olan kayırmacılık davranışlarının, örgütsel düzeyde incelenmesine ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.

Bilindiği üzere, kişilerin işin gerektirdiği bilgi, beceri, deneyim, yetkinlik vb. kriterler yerine içinde buldukları sosyal ilişkiler sayesinde bir takım kazanımlar (işe kabul-terfi-daha iyi çalışma koşulları vb.) elde etmeleri, hem buna şahit olan diğer çalışanlar hem de içinde bulunulan kurumun itibarı üzerinde yıkıcı etkiler bırakmaktadır. Türk Dil Kurumu Sözlüğüne göre kayırmacılık “belli bir birey, küme, düşünce ya da uygulamayı, bir başkasıyla kıyaslayarak aralarında bir tercih yapmak gerektiğinde nesnellikten uzaklaşıp taraf tutma” olarak tanımlanmaktadır. İşletme alanında

konuyla ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında ise; Erdem ve Meriç (2012:141) kayırmacılık kavramını “yöneticilerin birtakım ilişkiler nedeniyle kendilerine daha yakın hissettikleri çalışanları kurum içerisinde yasalara aykırı/haksız yere desteklemeleri ve onları korumaya çalışmaları” şeklinde tanımlamışlardır. Benzer şekilde Ramachander (2013) kavramı, “yönetici konumundaki kişilerin, bazı çalışanlarına karşı geliştirmiş oldukları sosyal ve duygusal ilişkiler sonucu onlara, diğer çalışanlara nazaran daha ayrıcalıklı davranmaları” olarak ifade etmişlerdir.

Bunun yanı sıra, yapılan çalışmalarda kayırmacılık davranışlarının en temelde iki gruba (adam kayırmacılık-siyasi kayırmacılık) ayrıldığı (Özkanan ve Erdem, 2014) ve kronizmin “adam kayırmacılık” başlığı altında incelendiği görölmektedir. Aynı başlık altında incelenen bir diğer kavram olan nepotizm ise “işin gerektirdiği niteliklere sahip olmayan kişilerin sadece akrabalık ilişkileri esas alınarak istihdam edilmesi ya da terfi ettirilmesi” (Dökümbilek, 2010: 44) olarak tanımlanmaktadır. Birbirine yakın kavramlar olmalarına rağmen nepotik ilişkilerin “akrabalık-kan bağı” üzerinden kurulurken, kronizmde bu ilişki biçiminin “arkadaşlık-dostluk” doğrultusunda ilerlediği görölmektedir. Sınırları en gelişmiş kayırmacılık türü olan kronizm, arkadaşlık ilişkilerinin yanı sıra aynı sivil toplum örgütüne üye olma, aynı yerde büyüme, aynı okuldan mezun olma gibi pek çok yakınlık ilişkisi üzerinden kurulan kayırma davranışlarını içermektedir. Bu nedenle bu bölümde, kronizm kavramı, “işe alma, terfi, bir görevlendirme veya çalışanlarla ilgili kararlarda kişinin

bilgisi, becerisi, yetenekleri, başarısı ve eğitimi ve benzeri özellikleri yerine akrabalar haricindeki yakınların üstün tutulması” (Büte, 2011: 387) anlamında kullanılmıştır.

Bunun yanı sıra, kayırmacılık odaklı ilişkilerde her zaman “kayıran” ve “kayırlan” olarak isimlendirilen iki “taraf” bulunmaktadır. Örgütsel olarak bakıldığında ise bu taraflar, hiyerarşik yapıdaki yatay ve dikey ilişkileri temsil etmektedir. “Kayıran-kollayan-gözetken” kişiler genellikle hiyerarşinin üst kademelerinde yer alırken; “kayırlan-korunan-gözetilen”, kişiler ise alt kademe çalışanlar arasında bulunmaktadır. Bu kişiler elde ettikleri fırsat ve imkânların karşılığında kendilerini kayıran kişiye karşı derin bir minnet duygusu beslemekte, abartılı saygı gösterileri sergilemekte, duygusal olarak bağlanmakta ve hediye/rüşvet olarak tanımlanabilecek bir takım davranışlar içinde bulunmaktadır. Öte yandan, bu tür ilişkiler sonucunda “kayıran” pozisyonundaki kişilerin kurumdaki iktidar/güç alanlarını genişlettikleri, sahip oldukları hiyerarşik üstünlüğü diğer çalışanlar üzerinde etki yaratmak amacıyla kullandıkları ve bu doğrultuda kontrol mekanizmalarını hayata geçirdikleri bilinmektedir (Özkanan ve Erdem, 2014). Söz konusu ilişkilerin hâkim olduğu çalışma ortamlarının diğer çalışanlar üzerindeki yıkıcı etkileri düşünüldüğünde, bu davranışların ortaya çıkmasına neden olan bireysel, toplumsal ve örgütsel faktörlerin ayrıntılı incelenmesini sağlayacak akademik çalışmaların hız kazanmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Bu amaçla, bu bölümde, kayırmacılık davranışlarının en yaygın biçimi olan kronizmin örgütsel hayattaki



yansımaları ele alınacak ve çalışanlar üzerindeki olası etkileri incelenecektir.

## 1. KRONİZM KAVRAMI

Kronizm kelimesi, 1660'lı yıllarda Cambridge Üniversitesi öğrencileri tarafından türetilen “uzun sürecek olan yakın arkadaşlık” anlamına gelen “crony” kelimesinden türetilmiştir. Kişilerin sahip oldukları bilgi, beceri, deneyim vb. özelliklerinden ziyade kilit noktadaki kişilerle olan samimiyetleri dolayısıyla buldukları ortamda farklı muamele görmeleri ve olumlu yönde kayırılmaları anlamında kullanılmaktadır. Kavram bu anlamıyla ilk olarak 1946'da Washington'da bir gazeteci tarafından Amerika Birleşik Devletleri Başkanı Roosevelt'in kişisel ilişkileri sebebiyle yetkinliklerine bakılmaksızın yakın ilişki kurduğu kişileri devlet memurluğu görevlerine getirmesini anlatmak için kullanılmıştır (Özkanan ve Erdem, 2014: 190). 1952 yılında benzer biçimde Truman yönetimi, bazı kişilerin kalifikasyonlarına bakılmaksızın çeşitli görevlere getirildikleri noktasında halk tarafından eleştirilmiş ve kavram politik alanda imtiyazlı ilerlemenin/politik yozlaşmanın göstergesi olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu yıllardan sonraki kullanımlarında kronizm kelimesi yolsuzluk ve yozlaşma olgularının alt başlığı altında incelenmiş ve kamu çalışanlarının istihdamında/hizmet dağıtımında liyakat ve eşitlik ilkeleri yerine eş-dost ilişkilerinin dikkate alınması, yakın çevredeki kişilere ayrıcalığın tanınması, onların işlerinin kolaylaştırılması yoluyla yapılan bir kayırmacılık türü anlamını içermiştir. Söz konusu kavram daha geniş kapsamda

değerlendirildiğinde ise; kişilerin kan bağı, evlilik yolu ile akrabalık, hemşericilik, yakın arkadaşlık, okul arkadaşlığı gibi kriterler doğrultusunda çalışma/özel ilişkilerinde olumlu yönde desteklenmesi anlamında kullanılmıştır (Kavak, 2020).

Örgütsel anlamda kronizm kavramı “kişilerin istihdam edilme süreçlerinde eş-dost, ahbap ve tanışıklık durumlarının göz önüne alınıp eşitlik, liyakat ve adalet kavramlarının yok sayılması” olarak tanımlanmaktadır. İşletme alanında konuyla ilgili yapılan çalışmalarda (Coco ve Lagravinese, 2014; Pearce, 2015; Shabbir ve Siddique, 2017) söz konusu uygulamaların kurumları olumsuz yönde etkiledikleri ve yeterli düzeyde bilgi, beceri, deneyim ve yetkinliğe sahip olmayan kişilerin sadece kilit noktalardaki kişilere yakınlıkları nedeniyle kurumlarda istihdam edilmelerinin sosyal ilişkilere zarar verdiği ve çalışanların güven/adalet duygularını zedelediği ifade edilmektedir. Bu nedenle, örgütsel ilişkilerde görülen kronizm olgusunun, işe alma, terfi, ödüllendirme, performans değerlendirme gibi karar alma süreçleri üzerinde etkili olduğu ve taraflar arasında var olan bu tür bir ilişki biçiminin, yöneticilerin rasyonel karar almalarını engelleyici özellikler taşıdığı bilinmektedir. Örgütlerde hem bireysel hem de örgütsel boyutta görülen zararların temelinde iki kronizm türü yatmaktadır. Bunlar; “işe alım kronizmi” ve “terfi kronizmi”dir. İşe alım süreçlerinde yaşanan kronizmde, istihdam kararlarında başvuru pozisyonun gerektirdiği bilgi, beceri, yetenek ve özelliklerin göz ardı edilerek, yönetim kadrosundaki kişilerin referansıyla gelen kişilerin öncelikli tutuldukları görülmektedir. Terfi

kronizmde ise, daha üst düzey bir pozisyon için gereken somut performans kriterleri yerine, karar verici noktalarda olan kişilerle kurulmuş olan sosyal bağlar göz önünde bulundurularak terfi kararlarının verildiği görülmektedir (Erdem, Çeribaş ve Karataş, 2013).

Sosyal bir varlık olarak insanların birbirleriyle yakın ilişki içinde olmaları ve yardımlaşma/hediyeleşme kültürünü oluşturmaları çoğu zaman toplumsal kültür bağlamında doğal karşılanmakta ve bu durum tarafların sahip oldukları bilgi ve kaynakları birbirleriyle paylaşmalarına zemin oluşturmaktadır. Bu noktada önemli olan tarafların sosyal takas ilişkisinde olmalarından çok, söz konusu ilişkinin ne tür bir amaca hizmet ettiği. Toplumsal kültür çerçevesinde olağan görülebilecek bu ilişkiler, bürokrasi kapsamında farklı şekil içine girerek rüşvet, kayırmacılık, torpil vb. uygulamalara zemin oluşturmaktadır. Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda yolsuzluk, rüşvet, kayırmacılık ve kronizm ile hediyeleşme arasında dolaylı bir ilişkinin var olduğu ifade edilmekte ve tarafların temiz duygulardan ziyade menfaat elde edebilmek amacıyla mübadele ilişkisine girdikleri vurgulanmaktadır (Aytaç, 2010). Bu nedenle, karşılıklı ilişkilerde kişilerin birbirlerine yapmış oldukları yardımların /iyiliklerin kronizm olarak değerlendirilmesi için dört ana hususun bir arada bulunmasının şart olduğu vurgulanmaktadır (Khatri, Tsang ve Begley, 2006; Yan ve Bei, 2009). Bu hususlar;

- Yapılan iyiliğin ne zaman karşılık bulacağına yönelik bir bilginin bulunmaması ya da daha önceden yapılan bir iyiliğin karşılığı olduğunun bilinmesi
- Taraflar açısından somut (örn. terfi) ya da soyut (örn. bilgi) değeri olan bir şeyin veriliyor olması
- Kayıran ve kayırılan kişilerin ortak bir sosyal ağı (örn. arkadaşlık, etnik köken, din, okul, işyeri) paylaşıyor olmaları ve
- Bu ilişki nedeniyle üçüncü bir kişinin zarar görüyor olması şeklinde ifade edilmektedir.

## 2. KRONİZM TÜRLERİ

Khatri, Tsang ve Begley (2006) kronizm kavramını sosyal takas teorisine (Blau, 1964) dayandırmış ve kişilerin içinde buldukları ilişkilerde genellikle karşılıklı fayda beklentisi içerisinde olduklarını ileri sürmüşlerdir. Bunun yanı sıra kronizmin ortaya çıkmasının arka planında araçsal (instrumental) ve ilişkisel (relational) olarak adlandırılan iki motivasyon kaynağını vurgulamışlardır. Bu ayrıma göre; araçsal kronizm, kişisel çıkar ve fayda temelli olup, yapılan iyiliğin karşılığı kısa süre içerisinde karşı taraftan beklenmektedir. İlişkisel kronizm ise; sadakat, muhabbet ve dostluk bağlarıyla temellendirilmiş olup, söz konusu iyiliğin orta/uzun vadede karşılığını bulması beklenmektedir. Diğer bir deyişle, araçsal kronizmde kişilerin zihinlerinde oluşan pragmatik düşünceler, ilişkisel kronizmde yerini uzun vadeli arkadaşlık, birliktelik ve sadakat temelli duygulara bıraktığı görülmektedir. Taraflar arasındaki güç ilişkisi incelendiğinde ise; yatay (eş-düzey) ve dikey (hiyerarşik) olarak isimlendirilen iki

kronizm ilişkisi göze çarpmaktadır. Yatay kronizm; iş ortakları, arkadaşlar ve meslektaşlar gibi mesleki anlamda eş-düzyer pozisyonda olan kişiler arasında (kurum içi ve/veya kurum dışı) gerçekleşirken, dikey kronizm, aynı kurumda görev yapan kişilerin ast-üst ilişkisine dayanan bir kayırmacılık türüdür. Yatay kronizmde tarafların eşit güçlere sahip oldukları düşünüldüğünde, kişilerden herhangi birinin mübadelelerin sonuçlarını etkileyebileceği bilinmektedir. Örneğin; A kişisi bir takas ilişkisinde değerli bir mal için B kişisine büyük ölçüde bağımlı iken, bir sonraki “alışveriş”te bu durumun ters yönlü olabileceği ihtimaline karşın B kişisi, ilk ilişkideki güç kullanımını hafifletmeyi tercih edebilir. Dikey kronizmde ise, iki taraf arasında güç dengesizliği oluşmakta ve söz konusu gücü/kaynakları elinde bulunduran tarafın takas koşullarını yönetme noktasında daha fazla özgürlüğe sahip olacağı bilinmektedir. “Hiyerarşik koruma” olarak da adlandırılan dikey kronizm ilişkisinde, astların nesnel performans kriterlerini yerine getirmelerinden ziyade, üstlerine bağılılıklarını gösterdikleri oranda kurum içinde himaye edildikleri/ödüllendirildikleri (örn. terfi, ikramiye, maaş artışı, daha iyi bir işte görevlendirilme) bilinmektedir. Bu açıdan bakıldığında, herhangi bir kronizm ilişkisi, söz konusu motivasyon kaynaklarının ve güç ilişkilerinin bir birleşimi olarak kabul edilmekte ve bu nedenle sosyal ilişkilerde dört çeşit (yatay araçsal, yatay ilişkisel, dikey araçsal, dikey ilişkisel) kronizm türünün ortaya çıkabileceği ifade edilmektedir (Khatri ve Tsang, 2003: 290-291; Khatri ve diğerleri, 2006: 64-65).

### 3. KRONİZME NEDEN OLAN FAKTÖRLER

Kişiler arasında kurulan sosyal ağların kronizme yol açmasının altında yatan en önemli unsurlardan birinin ülke kültürü olduğu ifade edilmekte ve toplumsal ilişkilerin iç içe yaşandığı ortamlarda söz konusu ilişkilerin daha kolay gelişebileceğinin altı çizilmektedir. Özellikle kişilerarası yakın ilişkilere ve yardımlaşma davranışlarına önem veren kültürlerde kronizm ilişkilerini kontrol etmek oldukça güçtür (Khatri ve diğerleri, 2006). Bunun yanı sıra, bir toplum kronist ilişkileri olağan karşılarken, başka bir toplumdaki insanlar bu tür ilişkilere şiddetle karşı çıkabilmektedirler. İnsan ilişkileri söz konusu olduğunda kimi kültürlerin özgür ve bağımsız bireylere alan açarken, kimi kültürler de bağımlı, paylaşımcı ve korumacı ilişkileri ön planda tuttuğu görülmektedir (Aytaç, 2006). Ayrıca, toplumsal yapının ve ilişki özelliklerinin zaman içinde değişime uğradığı düşünüldüğünde, bir dönem kayırmacılık davranışı olarak kabul edilen bir ilişki biçiminin belli bir süre sonra aynı toplumda kabul görebileceği beklenebilir. Kronizme zemin oluşturabilecek bir diğer kültür boyutu ise, farklı koşullara göre davranabilme ve gerektiğinde şartlar gereği kuralların dışına çıkabilmeye yatkın olmak anlamını taşıyan “partikülarizm” boyutudur. Partikülarizm; “belirli bir gruba dâhil olmanın her şeyin üstünde tutulduğu ve diğer grup üyelerine ayrıcalıklı davranmanın normal kabul edildiği ve etik bir davranış olarak değerlendirildiği bir kültürel özellik” olarak tanımlanmaktadır (Sezici ve Yıldız, 2017: 40). Bu kültür özelliğine sahip toplumlarda, bazı şartlar altındayken yapılan davranışların kurallardan daha önemli

olduğu ve kişilerin söz konusu “gerekliliklere” göre hareket ettikleri bilinmektedir. Bu özelliğe sahip toplumlarda aile ve/veya arkadaşlarla olan yakın bağlar büyük önem taşıdığı için, ilişkilerin oluşturduğu birliktelikler, kurallardan daha güçlüdür (Trompenaars, 1996). Bu nedenle partikülaristik değerlerin hâkim olduğu toplumlarda, işe alım, terfi, ödüllendirme gibi kişilere özel kararların alınacağı durumlarda, objektif kriterlerden çok, yakın arkadaşlık-ahbaplık ilişkilerinin göz önünde bulundurulması beklenmektedir. Bunun yanı sıra, toplulukçuluk ve birlikte hareket etme kültürünün yoğun olarak görüldüğü toplumlarda, güç mesafesinin de yüksek olacağı düşünüldüğünde (Hofstede, 1983), kişilerin otoriteye/statüye verdikleri değer önemli olduğu ve elde bulunan kaynakların eşit olmayan dağılımını kabullenmeleri/normal karşılamaları beklenmektedir. Bu durumda kronist ilişkilerin, güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda kendilerine kolaylıkla zemin bulacağı ve bir yöneticinin kendisine yakın gördüğü kişiye/gruba yönelik kayırmacı davranışlar içine girdiğinde, diğer grup üyelerinin bunu sorgusuz bir şekilde kabul edecekleri beklenmektedir (Khatri ve Tsang, 2003).

Ülke kültürünün yanı sıra, kronist ilişkilerin içinde olan kişilerin kişilik özelliklerinin, değerlerinin ve inançlarının da bu ilişki biçiminin ortaya çıkmasında rol oynadıkları belirtilmektedir. Diğer bir deyişle, insan davranışının ortaya çıkmasına neden olan dışsal nedenlerden biri olan kültür özelliklerinin kronist ilişkilerin şekillenmesine imkân tanırken, içsel faktörler olarak kabul edilen

kişilik ve değerlerin de bu ilişki biçiminin ortaya çıkmasında rol oynayabileceği ifade edilmektedir. Örneğin; sorumluluk duygusu ve özgüveni yüksek olan kişilerin iş arama, işe yerleşme, terfi etme gibi kişisel başarıların ön plana olduğu süreçlerde başkalarının yardımına ihtiyaç duymazlarken, küçüklüğünden beri başkalarının himayesine muhtaç olan ve özgüveni düşük kişilerin kayırılma ihtiyacı içinde olacakları düşünülmektedir (Karataş, 2013).

Kronist ilişkilere zemin oluşturan örgütsel faktörlere bakıldığında ise; yöneticiler tarafından hayata geçirilen yönetim uygulamalarının objektif kriterlerden (bilgi, beceri, yetkinlik, deneyim vb.) ziyade kişisel ilişkiler, yakınlık ve bağlılık gibi sübjektif kriterler doğrultusunda şekilleniyor oluşunun, kurumlarda “adamı olma”, “yakınlık kurma” ve “arkasını kollama” gibi kavramların açığa çıkmasına zemin oluşturacağı düşünülmektedir. Bu olgu sadece ödüllendirme, terfi, istihdam sürecini değil aynı zamanda çalışanların karar alma süreçlerine katılmalarını, iyi çalışma koşullarını elde etmelerini ve izinle ilgili taleplerinin daha kolay kabul edilmesini de kapsamaktadır (Blase ve Blase 2003: 386).

#### **4. KRONİZMİN SONUÇLARI**

Kronizm, bazı toplumlarda, kişilerin avantajlı duruma geçmesini sağlayacak sonuçlar (yüksek maaş, hızlı terfi vb.) elde etmelerini sağlayan bir ilişki biçimi olarak kabul edilmiş olsa da, gerek kurumlar gerekse çalışanlar açısından bu ilişki biçiminin uzun vadede yıkıcı sonuçlara zemin oluşturacağı düşünülmektedir. Söz konusu ilişkilerin



hem bireysel hem de örgütsel düzeydeki etkileri aşağıda iki grup halinde açıklanmaktadır (Khatri, Wen, Fuei ve Geok, 2008);

#### **4.1 Kronizmin Bireysel Sonuçları**

Yöneticilerin, çalışanlarına karşı farklı duygu, düşünce ve davranış içinde olmaları, kurum içinde iç-grup-dış-grup benzeri oluşumların ortaya çıkmasına ve bu gruplardaki kişilerin söz konusu tutum ve davranışları farklı şekilde algılamalarına neden olmaktadır. Bu nedenle, bu algı farklılıklarının çalışanların iş tatmini, örgüte bağlılık, moral durumu ve performans/çıktı düzeyi üzerinde farklı etkiler yaratacağı düşünülmektedir.

-İş Tatmini:

Yöneticileri tarafından çeşitli konularda kayırılan çalışanların, üstlerine karşı minnet ve sadakat duygularını geliştirdikleri bilinmektedir. Kronizm ağı içinde olan çalışanların, bu ağın dışında kalan kişilere oranla işleriyle ilgili daha yüksek düzeyde bir tatmin duygusu içinde olacakları (terfi hızı, kariyer gelişimi, yüksek maaş artışı vb. nedenlerle) beklenmektedir. Nitekim Çin'de faaliyet gösteren işletmelerde kayırılan üyelerin üstlerine karşı daha yüksek düzeyde minnet duydukları ve iş ilişkilerinde sevgi bağlarının varlığından dolayı işlerinden memnun oldukları tespit edilmiştir (Cheng, 1999). Bunun yanı sıra, söz konusu kişilerin motivasyon düzeylerinin yüksek olduğu ve sahip oldukları rollerle ilgili (rol yükü, rol yetersizliği, rol belirsizliği ve çatışma) daha az stres yaşadıkları belirlenmiştir (Lagace, Castleberry ve Ridnour, 1993).

Konuya, kronizm ağı içinde olmayan ama bu ilişkileri gözlemleyen çalışanlar açısından bakıldığında ise; söz konusu kişilerin işlerini severek yapmış oldukları düşünülse bile, terfi/ödüllendirme mekanizmalarının kişisel bağlantılarla şekillendiği bir çalışma ortamında kariyerleriyle ilgili bir ilerleme imkânı olmayacağını bilmeleri, onların tatmin düzeylerini olumsuz yönde etkilemektedir (Hurley, Fagenson-Eland ve Sonnenfeld, 1997). Araslı ve Tümer'in (2008) ve Büte (2011) yapmış oldukları çalışmalara bakıldığında, çalışma ortamındaki kronist ilişkilerin iş stresine neden olduğu ve çalışanların iş tatminini olumsuz yönde etkilediği ifade edilmektedir. Benzer biçimde Karataş'ın (2013) yapmış olduğu çalışmanın sonuçları da, kronizmin iş tatminini olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir.

#### -Örgütsel Bağlılık:

Kollektivist değerlerin hâkim olduğu örgütlerde işe alım, görevlendirme, performans değerlendirme ve ödüllendirme gibi önemli süreçlerin çoğunlukla sadece üst kademe yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda yapılıyor olması, bu süreçlerde kayırılan çalışanlarda, söz konusu yöneticilere karşı bir minnet duygusunu ortaya çıkarmakta ve normal şartlarda kurumu duyulacak olan bağlılığın, “üstler”e duyulduğu görülmektedir. Chen ve Francesco (2000) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel bağlılık kavramının çalışanlar açısından “kendi üstlerine olan bağlılığı” ifade ettiği ortaya konulmuştur.

Kronist ilişkiler içinde yer almayan çalışanlar ise; hayata geçirilen yönetim uygulamalarının kendi çıkarlarını korumayacağını bildikleri için ne örgüte ne de üstlerine karşı herhangi bir bağlılık duygusu içinde olmayacakları düşünülmektedir (Savaş, 2018). Bunun yanı sıra, bu çalışanların yöneticilerine karşı duydukları güven duygusunu yitirdikleri ve örgütsel anlamda herhangi bir destek hissetmedikleri ortaya çıkmıştır (Büte, 2011; Geçer, 2015; Polat, 2007). Bu durumda kişilerin kişilerin yitirmiş oldukları bağlılık duyguları doğrultusunda başka bir yerde iş arayışına girişmeleri olağan karşılanmaktadır. Karataş'ın (2013) ve Büte'nin (2011) yapmış oldukları çalışmalar, bu öngörüğü destekler nitelikte olup, kurumlardaki kronist ilişkilerin çalışanların işten ayrılma niyetlerini pozitif yönlü etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

-Moral Durumu:

Çalışma ortamında kişilerin üstleriyle kurmuş oldukları resmi ilişkilerin bir adım ötesine geçip, daha samimi bir ilişki yapısı içine girmeleri, aralarındaki “birliktelik” duygusunun pekişmesine ve moral düzeylerinin artışına neden olmaktadır. Bunun yanı sıra, söz konusu kişilerin bu tür bir ilişki ağı içinde elde ettikleri kazanımları (yüksek düzeydeki ücret artışları ve hızlı elde edilen ödüller) onların moral düzeylerini daha da arttırarak yöneticileriyle olan ilişkilerini pekiştirmektedir. Nitekim Sadozai, Zaman, Marri ve Ramay'ın (2012) Pakistan'da yapmış oldukları çalışmada, kurulmuş olan kronist ilişkilerin kişilerin iş güvenliği, iş yükünün azalması ve esnek çalışma saatleri açısından morallerine katkı sağladığı ortaya konulmuştur.

Bu tür ilişkilerin içinde yer almayan çalışanlar ise, üstleriyle kurmuş oldukları resmi ilişkilerin sonucunda elde ettikleri standart kazanımlarla yetinmekte ve bu farklılık, iki grup arasında önceden kurulmuş olan işbirliği ve ekip ruhunu olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durum, kayırılmayan gruptaki kişilerin uygulamadaki performans ve ödül arasındaki adaletsiz ilişkiyi gözlemlenmelerine, karşı grupta yer alan kişilere karşı düşmanlık hissetmelerine, moral/motivasyon düzeylerinin aşınmasına ve kendilerini bu ilişki ağı içinde bir “yabancı” olarak konumlandırmalarına neden olmaktadır (Khatri ve diğerleri, 2008).

-Performans/Çıktı Düzeyi:

Örgüt içinde gelişen sosyal ilişkilerin yapısının (örn. iç-grup/dış-grup) yöneticilerin objektif karar verme becerilerini olumsuz yönde etkilediği, iç grupta yer alan çalışanların performans ölçümlerinin çoğu zaman sübjektif kriterler üzerinden yapıldığı ve yeterli düzeyde olmayan “yakın” çalışanların değerlendirme puanlarının yapay bir şekilde “şişirildiği” bilinmektedir. Bu tür kronist ilişkilerin hâkim olduğu kurumlarda, iç gruba dâhil olan çalışanların başarısızlıklarının/yetersizliklerinin gizli tutulması ve üst kademe yöneticiler tarafından görmezden gelinmesi beklenmektedir. Yetkinliklerinden ziyade yöneticilere olan sadakatleri nedeniyle ödüllendirildiklerini fark eden çalışanların çalışıp sivrilmek yerine ortalama düzeyde bir performans göstermeyi tercih ettikleri bilinmektedir. Diğer bir deyişle, sahip oldukları enerji ve dikkatlerini var olan görevleri gerçekleştirmek için kullanmak yerine, üst kademe yöneticilere daha

“sevimli” görünmelerini sağlayacak yeni yöntemler bulmak için harcadıkları görülmektedir (Goffee ve Jones, 1996).

Bunun yanı sıra, kronist ilişkilerin dışında kalan çalışanların verilen görevleri yerine getirmeye devam etmelerine rağmen, -adaletsiz ve sübjektif kriterlerle şekillenen ödül sistemlerinin varlığından haberdar olmaları nedeniyle- çıktı düzeylerini artırmaya yönelik motivasyonlarını gün geçtikçe kaybedecekleri düşünülmektedir (Farh ve Cheng, 2000). Bu açıdan bakıldığında, hem iç grup hem de dış grupta bulunan çalışanların çıktı düzeylerinin, kurumdaki kronist ilişkilerin varlığından olumsuz yönde etkilendikleri ifade edilmektedir (Khatri ve diğerleri, 2008).

## **4.2 Kronizmin Örgütsel Sonuçları**

Kronizmin bireysel düzeydeki etkileri kadar örgütsel düzeydeki yansımaları da çalışma hayatı açısından önem taşımaktadır. Kronist ilişkilerin, kurumun kararlılık düzeyi, dış çevreye uyum gösterme yeteneği ve atalet derecesi üzerinde birtakım etkileri bulunmaktadır.

-Örgütsel Kararlılık:

Yüksek güç mesafesi ve paternalistik kültür yapılarının bulunduğu kurumların kronist ilişkilere daha elverişli olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca, söz konusu ilişkilerin hâkim olduğu kurumlarda, yetkilerin ve kararların tek elde/en tepede toplandığı ve herkesin söz konusu merkezi otoriteye bağlı olarak hareket ettikleri bilinmektedir. Bu açıdan bakıldığında, yüksek güç mesafesinin genellikle “incelikler”ini sadece çalışanlarının görebildiği “istikrarlı” bir organizasyon yapısına

yol açtığı ifade edilmektedir. Bu nedenle, çalışanların üst yönetim kararlarını sorgusuz-sualsiz kabul ettikleri bir örgüt yapısında kronist ilişkilerin bulunmasının, örgütün işleyişi üzerinde herhangi bir etki yaratmayacağı ve söz konusu ilişkilerin içinde rol alan kişilerin herhangi bir tehditle karşılaşmasına imkân tanımayacağı düşünülmektedir. Başka bir deyişle, kurumda görülen istikrarlı yapının, yönetim kademelerinde yer alan kişilerin yapmış oldukları iş miktarının minimum düzeyde olmasından kaynaklandığı görülmektedir (Khatrı ve diğerleri, 2008; Khatrı ve Tsang, 2003).

-Örgütsel Uyum Yeteneği:

Kronizme dayalı ilişkilerin genel kabul gördüğü kurumların kendi içlerinde istikrarlı bir yapı görülmesine rağmen, dış çevrede meydana gelen değişimlere kolayca adapte olabildikleri söylenemez. Yetkinlikten ziyade çalışanların yakınlık/sadakat düzeylerine bağlı olarak yürütülen yönetim uygulamalarının -söz konusu verimlilik olduğunda- nesnel değerlendirme ölçütlerinden uzak bir şekilde yürütüldükleri bilinmektedir. Bu tür ilişkilerin hüküm sürdüğü örgüt yapılarında kişisel ilişkilerin, hiyerarşik yapının olağan işleyişinin ötesine geçtiği görülmektedir. Özellikle stratejik karar almanın önemli olduğu zamanlarda “gizli ajanda”larla şekillenen kronist ilişkilerin, rasyonel ve objektif bakış açısına zarar verebileceği ifade edilmektedir (Porter, 1996). Gerçekte, fikir birliği ve sadakatın ön plana çıkarıldığı örgütlerin büyüme ve değişikliklere uyum gösterebilme yeteneklerinin sınırlı olduğu bilinmektedir. Bu nedenle, kurumlarda görülen kronist ilişkilerin, bir yandan örgütleri istikrara kavuşturmayı amaçlarken,

diğer yandan onların değişikliklere uyum sağlama yeteneklerine sınırlama getirdiği ifade edilmektedir. Ayrıca Lockett (1993), Çin’de yönetim süreçlerinde “bağlantıların” yaygın kullanımının, resmi kaynak tahsisi sürecinin işleyişine zarar verdiğini belirtmiştir. Meşruiyetin bu şekilde zayıflatılması bazı acil yönetim sorunlarının çözümünü kolaylaştırırsa da, uzun vadede, örgütsel performans üzerinde birtakım olumsuz etkilere neden olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle yeterlilik kavramının sadakat ve yakın ilişkilere tabi olarak değerlendirilmesi değişime ayak uydurmanın önünde duran en büyük engellerden biri olarak değerlendirilmektedir (Khatri ve diğerleri, 2008).

## SONUÇ

Çalışma ortamında kişilerin birbirleriyle kurmuş oldukları yakın ilişkilerin, onların performansları, ruh halleri ve birliktelik duyguları üzerinde olumlu etki yarattığı bilinmektedir. Aynı değerleri ve ortak hedefleri paylaşan kişilerin kurmuş oldukları ilişkiler doğrultusunda kendilerini birbirlerine yakın hissetmeleri, güven duymaları ve karşılıklı çıkarlarını gözetmeleri doğaldır. Ancak, söz konusu yakınlığın, kurumda çalışan diğer kişilerin adalet duygularını zedeleyici bir nitelik kazanması, uzun vadede hem kurumun hem de çalışanların verimliliğine yönelik bir tehdit oluşturmaktadır. Kronizm olarak ifade edilen bu ilişki biçiminin kurumlardaki yönetim uygulamalarının şeffaflığına gölge düşürdüğü ve beraberinde bu ilişki ağının dışında kalan çalışanların (dış-grup) bağlılık duygularını, yöneticilere olan güvenlerini ve performans düzeylerini olumsuz

yönde etkilediği bilinmektedir. Ayrıca, bazı kültür özelliklerinin (örn. paternalistik, kollektivist) yardımıyla söz konusu ilişki biçimini normalleştiği kurumlarda, bu davranış kalıplarının çoğu çalışan tarafından kanıksandığı ve hiyerarşik düzen içinde sorgulanmadan kabul edildiği görülmektedir. Ancak aşırı uyum/merkezi kontrol esaslı bir yönetim yapısının, kurumdaki yeni fikirlerin önünü keseceği, yenilikçi bakış açısını zedeleyeceği ve gelişim/değişim için gerekli olan potansiyelin açığa çıkmasını engellemesi nedeniyle, kurumun uzun vadeli çıkarları açısından sakıncalı olduğu düşünülmektedir (Stata, 1989).

Hem kişisel (hızlı terfi olanakları, yüksek oranlı maaş artışı, daha iyi çalışma olanakları vb.) hem de örgütsel (örn. gücü tek merkezde toplama, hızlı karar alma, işlem maliyetini azaltma vb.) anlamda bazı kişiler açısından faydalı olabileceği düşünülen kronizmin (Xin-Zhi, Hua ve Fei, 2010), günümüzün rekabete/değişime odaklı dinamikleri bağlamında değerlendirildiğinde, kurumlar açısından yıkıcı iş sonuçlarına neden olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle, kurum yöneticilerine, sorumlu oldukları örgüt yapısında kronist ilişkilerin oluşmasını engelleyici bir takım önerilerde bulunmanın gerekli olduğuna inanılmaktadır (Savaş, 2018);

- İşe seçme-yerleştirme, terfi, ödüllendirme, performans değerlendirme gibi insan kaynakları uygulamalarının, kilit noktadaki kişilere yakınlıktan ziyade şeffaf, adil ve objektif kriterler doğrultusunda yapılması gerekmektedir.



- Kurum çalışanlarına kronizm, nepotizm ve patronaj ilişkilerine yönelik eğitimler & seminerler verilerek, adalet ve etik değerlerin önemi hatırlatılmalıdır.
- Kurumdaki iletişim yapısı resmi hale getirilerek, çalışanların birbirleriyle kurmuş oldukları ilişkiler olabildiğinde kurumsal bir zemine çekilmelidir.
- Yönetim uygulamaları sırasında demokratik yöntemler benimsenerek, çalışanların fikirlerini özgürce beyan ettikleri katılımcı politikalar benimsenmelidir.

Son olarak, kurumlarda görülen kronist ilişki ağlarıyla ilgili yapılan akademik çalışmaların çoğalmasının hem yöneticilere hem de diğer çalışanlara faydalı olacağına inanılmaktadır. Bu çalışmanın; kronizm kavramının tanımlanması, çok yönlü yapısının derinlemesine anlaşılması, bu ilişki biçimini ortaya çıkartan faktörlerin ortaya konulması ve çalışanlar üzerindeki olası sonuçlarıyla ilgili uyarılarda bulunması nedeniyle, çalışma hayatındaki kişilere ve ilgili yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Aytaç, Ö. (2010). Kayırmacı İlişkilerin Sosyolojik Temeli. Ramazan Erdem (Ed.), *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* içinde (s.3-26). İstanbul: Beta Basım.
- Blase, J. ve Blase, J. (2003). The Phenomenology of Principal Mistreatment: Teachers' Perspectives. *Journal of Educational Administration*, 41(4), 367–422.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Büte, M. (2011). Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri İle İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (1), 385-390.
- Chen, Z. X. ve Francesco, A. M. (2000). Employee Demography, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in China: Do Cultural Differences Matter? *Human Relations*, 53(6), 869–887.
- Cheng, B.S. (1999). Chinese CEOs' Employee Categorization and Managerial Behaviour, iKao, H.S.R., Sinha D., and Wilpert, B. (eds.), *Management and Cultural Values: the indigenization of organizations in Asia* içinde (s.233-251). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Coco, G. ve Lagravinese, R. (2014). Cronyism and Education Performance. *Economic Modelling*, 38, 443-450.
- Dökümbilek, F. (2010). Aile şirketlerinde nepotizm ve bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdem, B., Çeribaş, S. ve Karataş, A. (2013). Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Kronizm (Eş-Dost Kayırmacılığı) Algıları: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Bir, İki ve Üç Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17(1), 51-69.
- Erdem, M. ve Meriç, E . (2012). Okul Yönetiminde Kayırmacılığa İlişkin Ölçek Geliştirme Çalışması. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(2) , 141-154.

- Farh, J. L. ve B.-S. Cheng (2000). A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations', J. T. Li, A. S. Tsui and E. Weldon (eds.), Management and Organizations in the Chinese Context içinde (s.84-127).St. Martin's Press, New York.
- Geçer, A. (2015). Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Kayırmacılık ve Örgütsel Destek Algısı (Muğla İli Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi EBE, Muğla.
- Goffee, R. ve Jones, G. (1996). What Holds the Modern Company Together?, *Harvard Business Review*, 74(6), 133-148.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75-89.
- Hurley, A. E. Fagenson-Eland, E. A. ve Sonnenfeld, J. A. (1997). Does Cream Always Rise to the Top?: An Investigation of Career Attainment Determinants. *Organizational Dynamics*, 26(2), 65-71.
- Kavak, H. (2020). Algılanan Örgütsel Kronizmin Örgütsel Muhalefet Üzerine Etkisinde Örgüte Güvenin Aracı Rolü: Adıyaman İlinde Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Ortaöğretim Kurumlarında Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya
- Khatri, N., Tsang, E.W.K. ve Begley, T.M. (2006). Cronyism: A Crosscultural Analysis. *Journal of International Business Studies*, 37(1), 61-75.
- Khatri, N., Wen, C. Y., Fuei, L. W. ve Geok, T. A. (2008). Cronyism: Antecedents and Consequences.  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.133.6966&rep=rep1&type=pdf>.
- Khatri, N. ve Tsang, E. W. (2003). Antecedents and Consequences of Cronyism in Organizations. *Journal Of Business Ethics*, 43(4), 289-303.
- Karataş, A. (2013).Otel işletmelerinde kronizmin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri: Muğla ilinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi SBE, Balıkesir.
- Lagace, R. R., Castleberry S.B ve Ridnour, R. E. (1993). An Exploratory Salesforce Study of the Relationship between Leader-Member Exchange and

- Motivation, Role Stress, and Manager Evaluation. *Journal of Applied Business Research* 9, 110–119.
- Özkanan, A. ve Erdem, R . (2014). Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar: Kavramsal Bir Çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 179-206.
- Pearce, J. L. (2015). Cronyism and Nepotism Are Bad for Everyone: The Research Evidence. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), 41-44.
- Polat, S., (2007). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış doktora tezi.Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Porter, R. (1996). Politics, Culture and Decision Making in China, Brown, D.H., and Porter, R. (eds.), *Management Issues in China, Volume 1: Domestic Enterprises* içinde (s.85-105). New York: Routledge.
- Ramachander, A. (2013). Dealing with favouritism in the workplace. <http://www.dealing-favoritism-workplace.html>
- Savaş, E. B. (2018). Örgütlerde Kronizm Algısının İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü. Gaziosmanpaşa Üniversitesi SBE, Tokat.
- Sadozai, A. M., Zaman, H. M., Marri, M. Y., Ramay, M. I. (2012). Impact of Favoritism, Nepotism and Cronyism on Job Satisfaction: A Study From Public Sector of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 4(6), 760 – 771.
- Sezici, E. ve Yıldız, H. (2017). Algılanan Örgütsel Kronizmin İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Rolü. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1) , 38-55.
- Shabbir, B. ve Siddique, H. (2017). Impact of Nepotism, Cronyism, and Favoritism on Organizational Performance with a Strong Moderator of Religiosity. *International Journal of Scientific and Engineering Research*, 8(4), 299-309.
- Stata, R. (1989). Organizational Learning – The Key to Management Innovation. *Sloan Management Review*, 30(3), 63–74.

- Trompenaars, F. (1996). Resolving International Conflict: Culture and Business Strategy. *Business Strategy Review*, 7(3), 51-68.
- Xin-Zhi, Z. Hua, X. ve Fei, C. (2010). The Normative Study of Cronyism on Chinese Family Business. *International Conference on E-Business and E-Government*, 1049-1052.
- Yan, Y. ve H. Bei. (2009). The Antecedents of Organizational Cronyism. *International Conference on Management and Service Science*, Beijing, ss. 1-4.

**BÖLÜM 6**

**MARKA ALGISININ HEDONİK, İÇTEPİSEL VE  
TUTKULU SATIN ALMA DAVRANIŞLARI  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Dr. Öğr. Üyesi Zeynep ÇOLAK<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İİBF, İşletme Bölümü, Çanakkale, Türkiye, zolak.84@gmail.com, orcid: 0000-0003-0058-6809



## GİRİŞ

Son yıllarda hem akademisyenler hem de uygulayıcılar tarafından kapsamlı bir şekilde tartışılan en popüler ve potansiyel olarak önemli pazarlama kavramlarından biri de marka kavramıdır. Keller (2002), pazarlamacı piyasaya süreceği yeni ürün/hizmet için yeni bir isim, logo, sembol, renk vb. oluşturduğunda, aynı zamanda ürün için de bir marka yarattığını belirtmektedir. Markalar bir hizmetin veya bir malın tanınabilir olmasına yardımcı olur (Keller, 2002).

Marka, Kotler (1991) tarafından, bir satıcı veya satıcı grubunun mal ve hizmetlerini tanımlamak ve rakiplerinden ayırmak amacıyla kullanılan bir isim, terim, işaret, sembol, tasarım veya bunların kombinasyonu olarak tanımlanmıştır.

Aaker (1992) zaman içinde belirli bir markanın tutarlı bir şekilde satın alınması ve bir markaya karşı olumlu bir tutum olarak bir marka sadakati tanımı yaratmıştır. Marka sadakati, tüketicinin belirli bir süre boyunca belirli bir markayı tekrar tekrar satın alma davranışı olarak ifade edilir. Bu davranış geçmişe dayanır ve sadık tüketicinin şu anda ve gelecekte belirli bir markanın ürünlerini satın alması muhtemeldir (Lin, Wu ve Wang, 2000: 280). Sadık müşteriler rekabetçi eylemi azaltır. Müşteri sadakati ne kadar yüksek olursa, marka için maliyet düşük, ticaret tutarı ise yüksek olur (Aaker, 1991: 29).

Marka sadakati, tüketicilerin markanın doğru ürün özelliklerini, görüntülerini veya kalite seviyesini doğru fiyata sunduğunu algılaması nedeniyle oluşur. Bu algı yeni bir satın alma alışkanlığının temeli



haline gelir. Temel olarak, tüketiciler başlangıçta bir markanın deneme satın alımını yapacak ve memnuniyetinden sonra, ürün güvenli ve tanıdık olduğu için alışkanlıklar oluşturma ve aynı markayı satın almaya devam etme eğiliminde olacaklardır (Giddens, 2002).

Tüketicilerin satın alma davranışı, markaların çoğalmasına ve tüketicinin çeşitliliğe olan susuzluğuna yansıyan rekabetin artmasından büyük ölçüde etkilenmektedir. Ayrıca, tüm tüketicilerin eşit olmadığı ve markalarla ilişkilerinin hem güç hem de karakter bakımından farklı olduğu gösterilmiştir (Fournier ve Yao, 1997: 453).

Özel tüketim davranışları, marka algısı tarafından tetiklenen bir dizi satın alma stratejisi olarak görülebilir. Marka sadakatinin ve marka algısının etkilediği bazı satın alma davranışları vardır. Tüketici davranışında önemli bir alan olan, ürün kullanımının duygusal, duygusal ve fantezi yönlerine ilişkin bir boyut olarak tanımlanan hedonik satın alma davranışı (Holbrook ve Hirschman, 1982: 135), yüksek duygusal aktivasyon, düşük bilişsel kontrol ve büyük ölçüde reaktif davranışa sahip, karşı konulamaz, ani ve güçlü bir dürtü ile ürünü satın alma eğilimi olan iç tepisel satın alma davranışı (Weinberg ve Gottwald, 1982: 44) , tüketicilerin harici tüketim ortamlarının uyarılması ile özel bir marka deneyimi edindikten sonra yaptıkları, endişe ve stresi hafifletmek için sürekli olarak harcama ihtiyacı duyulduğundan satın alma bağımlılığına dönüşebilen Tutkulu satın alma davranışı en belirgin olan satın alma davranışlarıdır (Johnson ve Attmann, 2009: 395).

İrk, yaş, ekonomik refah, cinsiyet insana ait demografik özelliklerdir. Bu özellikler tüketici davranışını da etkiler. Ayrıca cinsiyetteki farklılıklar, çeşitli tüketici davranışlarını da ortaya çıkarmaktadır (Bilgili, 2016: 29). Çalışmada tüketicilerin ait oldukları meslek gruplarına göre marka ve satın alma davranışı algılarının incelenecek, hangi meslek grubunun daha düşük ya da daha yüksek algıya sahip olduğu belirlenmeye çalışılacaktır.

## **2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **1.1. Hedonik Satın Alma Davranışları**

Araştırmacılar uzun süreler boyunca satın alma davranışlarının sadece görev amaçlı, yarar odaklı ve rasyonel yönüne odaklanmışlardır. Ancak günümüzde yapılan çalışmalarda satın alma davranışlarının başka yönleri de incelenmeye başlanmıştır. Satın alma davranışları heyecan, duygusal değer, alınan haz açısından değerlendirildiğinde hedonik davranışın ele alındığı görülmektedir. Hirschman ve Holbrook (1982) yaptıkları çalışmada, hedonik davranışın yarar odaklı davranışlara göre daha önemli olduğunu ve tüketicilerin satın aldıkları ürünlerle aralarında duygusal bir bağ kurup heyecan verecek yönlerini de değerlendirdiklerini ve bu hedonik davranışların müşteri sadakatini ve marka bağlılığını daha fazla etkilediğini öne sürmüşlerdir (Sarıtaş ve Haşiloğlu, 2015: 54).

Arnold ve Reynolds (2003) hedonik satın almanın nedenlerini araştırdıkları çalışmalarında hedonik satın almayı sosyalleşme, macera, rahatlama, fikir edinme, başka insanları mutlu etme şeklinde

belirleyerek oluşturdukları ölçek ile hedonik satın alma konusundaki birçok araştırmaya temel oluşturmuşlardır. alışmalarında, genç kadınların hedonik değerlerinin genç erkeklerden daha fazla olduğunu vurgulamış ve daha güçlü hedonik satın alma motivasyonlarına sahip olduklarını belirtmişlerdir (Arnold ve Reynolds, 2003).

Arısal (2015)'ın yaptığı analizler sonucunda, Türkiye'de 16-19 yaş aralığı ile 24-27 yaş aralığındaki bireylerin hedonik satın alma tutumlarının yaşa göre değişiklik gösterdiğini, 16-19 yaş grubunun 24-27 yaş grubuna göre daha çok hedonik satın alma eğilimin de olduğunu göstermiştir (Arısal, 2015: 85-89).

Açıkalın ve Yaşar (2017) anket yöntemi ile yaptıkları çalışmanın sonuçlarında, kadın katılımcıların hedonik Satın Alma davranışlarına erkeklerden daha eğilimli olduğunu, erkek katılımcıların da Faydacı Tkretim ve Gösterişçi Tkretim eğilimlerinin kadınlardan daha fazla olduğunu belirtmiştir. Yapılan analizler sonucunda ise, aylık toplam gelir dağılımlarına göre hedonik satın davranışının farklı olduğunu göstermişlerdir (Açıkalın ve Yaşar, 2017: 570).

Karataş (2011) alışmasında, demografik faktörlerin hedonik satın alma davranışına etkisini ölçmüş ve demografik faktörlerden sadece cinsiyetin hedonik tkretimde anlamlı bir fark yarattığını göstermiştir.

Wang, Chen, Chan ve Zheng'in (2000: 170) yaptıkları analizler sonucunda, genç tüketiciler arasındaki hedonik satın alma eğiliminin, faydacı yönelimle negatif ilişkiliyken marka tercihi ile pozitif ilişkili olduğu grlmştir.

Ünver (2019) anket yöntemi ile elde ettiği verileri, faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi yöntemleri ile analiz etmiş ve araştırma sonucunda, hedonik tüketim ile marka güveni, marka algısı, marka memnuniyeti ve marka sadakati ve faydacı tüketim arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğunu tespit etmiştir.

## **1.2. İçtepesel Satın Alma Davranışları**

Literatürdeki ilk çalışmalar, içtepesel satın alma davranışının tanımlanması ve açıklanması üzerine yapılmıştır (Rook, 1987; Rook ve Hoch; 1985; Stern, 1962). Daha sonra ki yıllarda yapılan çalışmalar ise içtepesel satın almayı etkileyen faktörlerin tespit edilmesine yönelik olmuştur. Yapılan çalışmalarda araştırmacılar içtepesel satın alma davranışını farklı şekilde sınıflandırılmışlardır. Çalışmalarda içtepesel satın alma davranışı üzerinde etkili olan faktörler; içsel tetikleyiciler” (Rook ve Gardner, 1993), “dışsal tetikleyiciler” (Mohan, Sivakumaran ve Sharma, 2013; Rasheed, Yaqup ve Baig, 2017), “tüketicilerin demografik özellikleri” (Awan ve Abbas, 2015; Ekeng, Lifu ve Asinya, 2012) ve “tüketicilere ilişkin durumsal faktörler” (Husnain, Rehman, Syed ve Akhtar, 2019) şeklinde sınıflandırılmıştır.

Rook (1987) içtepesel satın alma davranışını, gereksinim olmayan fakat satın almak için duyulan güçlü, karşı konulmaz, ani bir dürtüyle yapılan plansız satın alma olarak tanımlamış ve içtepesel satın alma davranışını etkileyen faktörlerin temelinde tüketicinin kontrol gücünü etkileyen harcama ile ilgili tutumlar, heyecan, kendini tamamlama

isteği gibi hedonik ve içsel unsurların etkili olduğunu söylemiştir (Rook, 1987).

İçtepesel satın alma davranışının tüketicilerin gelir düzeyi ve yaş grubuna göre farklılık gösterdiği, yüksek gelirli ve genç tüketicilerin daha fazla içtepesel satın alma yaptığının gösterildiği. Ciunova-Shuleska (2012) tarafından yapılan bir çalışmada, bulunan bir diğer sonuç ise içtepesel satın alma davranışının tüketicilerin cinsiyetine, çalışma durumuna ve eğitim durumuna göre ise farklılık göstermediğidir (Ciunova-Shuleska, 2012: 228). Gelir ve eğitim durumu açısından içtepesel satın alma davranışların da farklılık olduğunun gösterildiği Rana ve Tirthani (2012)'nin çalışmasında, gelir düzeyi yüksek tüketiciler daha fazla iken eğitim düzeyi yüksek tüketiciler daha az içtepesel satın alma davranışı gösterdikleri ancak cinsiyet açısından ise içtepesel satın alma davranışında bir farklılık olmadığını bulmuşlardır (Rana ve Tirthani, 2012: 144). Awan ve Abbas (2015) ise çalışmalarında eğitim, yaş, cinsiyet ve gelire göre içtepesel satın alma davranışının farklılık gösterdiğini göstermişleridir (Awan ve Abbas, 2015: 103)

Aruna ve Santhi (2015) iç tepisel satın alma davranışının, gençler arasında önemli bir rol oynadığını ve Y kuşağında (1980-1999 arası doğan), diğer yaş grubundaki insanlara göre daha yüksek olduğunu göstermiştir (Aruna ve Santhi, 2015: 28).

Buendicho (2003) tarafından bir alışveriş merkezinde 130 kişi üzerinde yapılan bir araştırmaya göre cinsiyet ile i tepisel satın alma arasında bir korelasyon vardır; ayrıca kadınlar planlamadan satın almaya daha meyillidir.

Coley ve Burgess (2003) tarafından i tepisel satın alma ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi farklı ürün kategorileri kullanarak belirlemek amacıyla yapılan bir araştırmada, 277 öğrenciden toplanan verilerin analizi ile kadınlar ve erkekler arasında farklılıklar olduğu ortaya konulmuştur (Coley ve Burgess, 2003: 293). Stern (1962) alışmasında, i tepisel satın alma davranışının gelir düzeyine, kişiliğe, kültürel faktörlere, yaşa ve cinsiyete göre farklılık gösterdiğini belirtmiştir (Stern, 1962).

### **1.3. Tutkulu Satın Alma Davranışları**

Tutkulu satın alma (compulsive buying) ile i tepisel satın alma (impulsive buying) ile birbiriyle karıştırılan ancak birbirinden farklı olan satın alma davranışlarıdır. İ tepisel satın alma davranışı, tüketicinin dışsal bir tetikleyici tarafından etkilenmesi iken, tutkulu satın alma davranışı endişe ya da stres gibi içsel bir tetikleyici tarafından etkilenen tüketicinin harcama ve alışveriş bu içsel tetikleyiciden bir kaçma olarak görmesidir. Tutkulu satın alma davranışının da bu endişe ve stresi hafifletmek için sürekli bir harcama ihtiyaı duyulduğundan dolayı bu davranış şekli satın alma bağımlığına dönüşebilir (Johnson ve Attmann, 2009: 395).

Souiden ve Diagne (2009) yaptıkları çalışmada, kadınların satın alma davranışlarının erkeklere kıyasla daha duygusal ve psikolojik kökenli olduğunu ve tutkulu satın almaya daha duyarlı olduklarını göstermişlerdir (Souiden ve Diagne, 2009: 98). Hsiao ve Chang (2007)'nin yaptıkları çalışmada, Y kuşağının X'lere göre daha yüksek oranda tutkulu satın alma eğiliminde olduğunu ortaya koymuştur.

Shoham ve Brenčić (2003) yaptıkları çalışmada, tutkulu satın almada cinsiyetin önemli bir rol oynadığını ve kadın tüketicilerin erkeklerden daha tutkulu satın alma davranışında olduklarını göstermişlerdir.

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, üniversitede iktisadi ve idari bilimler fakültesinde öğrenim gören öğrencilerinin ve banka çalışanlarının marka ve satın alma davranışı algılarının incelenmesi; hangi grubunun daha düşük ya da daha yüksek algıya sahip olduğunun belirlenmesidir.

Bu amaç doğrultusunda oluşturulan hipotezler aşağıda sunulmuştur.

**H<sub>1,1</sub>:** Marka sadakati, tüketicilerin mesleklerine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>1,2</sub>:** Marka algısı, tüketicilerin mesleklerine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>1,3</sub>:** Hedonik satın alma davranışı, tüketicilerin mesleklerine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>1,4</sub>:** Tutkulu satın alma davranışı, tüketicilerin mesleklerine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>1,5</sub>:** İç tepisel satın alma davranışı, tüketicilerin mesleklerine göre farklılık göstermektedir.

## **2.2. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları**

Araştırmaya katılan üniversite öğrencilerinin ve çalışanların anket formundaki ifadeleri doğru anladıkları, bu ifadelere samimi yanıtlar verdikleri varsayılmaktadır. Araştırma Çanakkale’de öğrenim gören üniversite öğrencileri ile banka çalışanlarının görüşleriyle sınırlıdır. Bunun yanı sıra araştırmada kullanılan ölçek ve değişkenler bir diğer sınırlılıktır.

## **2.3. Araştırma Modeli**

Araştırma, tarama modelinde gerçekleştirilmiş betimsel bir çalışmadır. Araştırmada üniversite öğrencileri ile banka çalışanlarının marka ve satın alma davranışı algılarının belirlenmesi amaçlandığından betimsel tarama modeli tercih edilmiştir. Tarama modeli ile yapılan çalışmalarda, mevcut bir durumun var olduğu şekliyle betimlenmesi amaçlanmaktadır (Karasar, 2018).

## **2.4. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evreni, Çanakkale’deki iktisadi ve idari bilimler fakültesinde öğrenim gören üniversite öğrencileri ile banka çalışanlarından oluşmaktadır. Zaman ve maliyet kısıtlılığından dolayı tüm evrene ulaşamadığından örneklem alma yoluna gidilmiştir. Bu



bağlamda araştırmanın örneklemini, olasılık temelli yöntemlerden basit seçkisiz yöntem ile seçilen Çanakkale'deki 466 üniversite öğrencisi ile 327 çalışan olmak üzere toplam 793 birey oluşturmaktadır. Veriler Kasım-Aralık 2019 tarihleri arasında toplanmıştır.

## 2.5. Veriler Toplanması

Araştırma kapsamında verilerin toplanması, birincil veri yöntemlerinden biri olan anket formu ile gerçekleştirilmiştir. Birincil veriler, araştırma sahibinin çalışmasında gereksinim duyduğu verileri değişik metotlar kullanarak bizzat kendisinin elde etmesiyle oluşan verilerdir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2005). Anketler katılımcı üniversite öğrencileri ile yüz yüze yapılmış, çalışanlara ise e-posta ile gönderilmiştir.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölümde araştırmaya katılan üniversite öğrencilerinin ve çalışanların demografik özelliklerine ilişkin 6 adet (Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, gelir düzeyi ve meslek) soru yer almaktadır.

İkinci bölümde ise “Marka sadakati”ne yönelik 7, “Marka algısı”na yönelik 5, “Hedonik satın alma davranışı”na yönelik 9, “Tutkulu satın alma davranışı”na yönelik 8 ve “İç tepisel satın alma davranışı”na yönelik 7 olmak üzere toplamda 36 adet ifade yer almaktadır. Marka sadakati ile marka algısına ilişkin ifadeler Onurlubaş ve Çakırlar (2017)’ın; hedonik satın alma davranışına ilişkin ifadeler Ilgaz

(2018)'ın ve tutkulu ve iç tepisel satın alma davranışına ilişkin ifadeler ise Erkmen ve Yüksel (2008)'in çalışmalarında yer alan ifadelerin bu çalışmaya uyarlanmasıyla oluşturulmuştur. Anket formundaki tüm ifadeler “1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Kararsızım, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde 5’li likert tipindedir.

## **2.6. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması**

Anket formu ile elde edilen veriler SPSS 22.0 programında analiz edilmiştir. Verilerin analizinde öncelikli olarak araştırmaya katılan üniversite öğrencilerinin ve çalışanların demografik özelliklerine ilişkin betimsel istatistiksel bilgilere yer verilmiştir. Sonrasında uç değer analiziyle uç değerler görülen anket formları ayıklanmış, verilerin normal dağılıma uyma durumları basıklık ve çarpıklık değerleri ile kontrol edilmiştir. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği için faktör analizi ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Katılımcı bireylerin marka sadakati ve marka algısı ile hedonik, iç tepisel ve tutkulu satın alma davranışlarının mesleklerine göre değişim gösterip/göstermediği ANOVA ve Welch testleri ile analiz edilmiştir.

### 3. BULGULAR VE YORUMLAR

#### 3.1. Katılımcı Üniversite Öğrencilerinin ve Çalışanların Demografik Özelliklerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistiksel Bilgiler

Araştırma kapsamında bulunan 793 kişinin demografik bilgileri Tablo 1’de sunulmaktadır.

**Tablo 1.** Demografik Bilgilerin Dağılımı

Parametreler		Sıklık	Yüzdeler	Birikimli Yüzdeler
Cinsiyet	Erkek	288,0	36,3	36,3
	Kadın	505,0	63,7	100,0
Yaş	17-23	397,0	50,1	50,1
	24-30	141,0	17,8	67,9
	31-37	195,0	24,6	92,5
	38-44	45,0	5,7	98,2
	45-51	12,0	1,5	99,7
	52+	3,0	0,3	100,0
Medeni Durum	Evlü	222,0	28,0	28,0
	Bekar	571,0	72,0	100,0
Eğitim Durumu	Lise	9,0	1,1	1,1
	Üniversite	736,0	92,8	93,9
	Lisans üstü	48,0	6,1	100,0
Gelir Durumu	1750-2500 TL	405,0	51,1	51,1
	2501-3250 TL	148,0	18,7	69,8
	3251-4500 TL	114,0	14,4	84,2
	4501-5250 TL	45,0	5,7	89,9
	5250 TL+	81,0	10,1	100,0
Mesleki Durum	Öğrenci	466,0	58,8	58,8
	Kamu Çalışanı	237,0	29,9	88,7
	Özel Sektör Çalışanı	90,0	11,3	100,0
Toplam		793,0	100,0	100,0

Tablo 1’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan katılımcıların %63,7’si (n=505) kadın ve %36,3’ü (n=288) ise erkektir. Araştırmaya katılan üniversite öğrencilerinin ve çalışanların yaş dağılımı incelendiğinde; %50,1 (n=397) ile çoğunluğunu 17-23 yaş arasındaki bireyler oluştururken, 24-37 yaş arası bireylerin oranı %42,4 (n=336) ve 38 yaş üstü olanların oranı da %7,5 (n=60) düzeyindedir, medeni durumlarının ise; çoğunluğunun %72 (n=571) ile bekar olduğu, evli olanların oranının da %28 (n=222) olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan üniversite öğrencilerinin ve çalışanların büyük bir çoğunluğunun %93,9 (n=736) ile üniversite öğrenimi gören ya da mezunu olduğu, lisansüstü öğrenimi gören ya da mezunlarının oranının %6,1 (n=48) ve lise öğrenimi gören ya da mezunlarının oranının ise %1,1 (n=9) olduğu; gelir düzeylerinin ise % 51,1 (n=405) ile çoğunluğunun 1750-2500 TL, %18,7 (n=148)’sinin 2501-3250 TL, %14,4 (n=114)’ünün 3251-4500 TL, %5,7 (n=45)’sinin 4501-5250 TL ve %10,2 (n=81)’sinin 5250 TL’den fazla aylık gelire sahip olduğu görülmektedir. Meslek durumları incelendiğinde % 58.8 (n=466) ile çoğunluğunun öğrenci, %29,9 (n=466)’unun kamu çalışanı ve %11,3 (n=466)’ünün özel sektör çalışanıdır.

### **3.2. Ölçeğin Geçerliliği ve Güvenilirliği**

Araştırma kullanılan ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği, açılımlı faktör analizi ve güvenilirlik analizi ile test edilmiştir. Faktör analizinde, faktörlerin belirlenmesinde “Temel bileşenler (Principal component)” yöntemi, faktör döndürme yöntemlerinden “Promax” yöntemi, faktör sayıları belirlenirken ise özdeğer ölçütü kullanılmıştır.

Açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.** Ölçek Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktörler	Marka Sadakati	Marka Algısı	İç Tepisel SAD	Hedonik SAD	Tutkulu SAD
Cronbach Alfa	0,906	0,934	0,800	0,856	0,765
	Faktör Yükleri				
1. Kendimi kötü hissettiğim zamanlar da bir şeyler satın almak moralimi düzeltir.				0,915	
2. Kendimi ödüllendirmek istediğim de genelde bir şeyler satın alırım.				0,843	
3. Benim için alıveriş yapmak stres atmanın bir yoludur.				0,891	
9. Alıverişteyken gündelik sorunlarımı unuturum.				0,641	
15. Bazı durumlarda satın aldığım şeyleri sorumsuzca alıveriş yaptığımın düşünülmesi korkusu ile başkalarına göstermekten çekinirim.					0,723
16. Bazen gereksiz şeyler aldığım düşüncesiyle kendimi suçlu hissederim.					0,870
17. Çoğu zaman satın aldığım ürünlere bakıp pişmanlık duyarım, keşke almasaydım derim.					0,863
18. “Önce al sonra düşün” alıveriş tarzına sahibim.			0,517		
21. Alıverişlerimi dikkatlice planlamadan gerçekleştiririm.			0,551		
22. Alıverişlerimi genellikle anlık birdenbire yaparım.			0,880		
23. Alıverişlerimi hiç tereddüt etmeden gerçekleştiririm.			0,885		
24. O an oluşan hislerimin etkisi ile alıverişimi yaparım.			0,705		
25. Bu markayı her zaman tüketirim.	0,823				
26. Bu markayı başka marka seçenekleri olmasına rağmen değiştirmem.	0,888				

27. Bu markayı diğerlerine göre pahalı olsa dahi tüketirim.	0,907				
28. Bu markayı gelecekte de tüketeceğim.	0,801				
29. Bu markayı tüketmekten asla vazgeçmem.	0,740				
30. Bu marka benim için idealdir.	0,656				
31. Bu markayı tüketmek bana zevk verir.	0,572				
32. Bu marka güvenilirdir.		0,713			
33. Bu marka kaliteli.		0,770			
34. Bu marka sağlığa zararlı değildir.		0,888			
35. Bu marka ürünün üretimi daha hijyendir.		0,965			
36. Bu marka sağlıklıdır.		0,954			
KMO	0,876				
X <sup>2</sup>	12391,255				
Df	276				
Sig.	< 0,001				
Açıklanan Toplam Varyans	68,944				

Faktör analizi sonrası, düşük faktör yüküne sahip olan ve farklı faktör altında yer alan 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 19 ve 20 numaralı ifadeler analizden çıkarılmıştır. Faktör analizi sonucu ölçeğin beş faktörden oluştuğu (Marka sadakati, marka algısı, hedonik SAD, tutkulu SAD ve iç tepisel SAD) ve bu beş faktörün toplam varyansın %68,9'unu açıkladığı belirlenmiştir. Beş faktör için ayrı ayrı yapılan güvenilirlik analizi sonucu Cronbach alfa katsayılarının 0,765 ile 0,934 arasında değiştiği görülmüştür. Bu durum ölçeğin iyi derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2010).

### 3.3. Araştırma Kapsamındaki Değişkenlere Yönelik Betimsel İstatistik Bilgiler

Tablo 3’de araştırmanın bağımlı değişkenlerine yönelik betimsel istatistikler verilmiştir.

**Tablo 3.** Araştırma Kullanılan Bağımlı Değişkenlere Yönelik Betimsel İstatistikler

Değişken	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Marka Sadakati	3,00	0,96	-0,246	-0,427
Marka Algısı	3,55	0,95	-0,850	0,688
Hedonik SAD	3,26	1,03	-0,173	-0,726
Tutkulu SAD	2,46	1,04	0,357	-0,677
İç Tepisel SAD	2,57	0,93	0,380	-0,365

Araştırmadaki bağımlı değişkenlerden marka sadakati ortalaması  $3,00 \pm 0,96$ , marka algısı ortalaması  $3,55 \pm 0,95$ , hedonik satın alma davranışı ortalaması  $3,26 \pm 1,03$ , tutkulu satın alma davranışı ortalaması  $2,46 \pm 1,04$  ve iç tepisel satın alma davranışı ortalaması  $2,57 \pm 0,93$ ’tür.

Araştırma kapsamındaki tüm bağımlı değişkenlerin basıklık ve çarpıklık değerleri -1 ile +1 arasında değişmektedir. Bu durum değişkenlerin normal dağılıma uyduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2010).

### 3.4. ANOVA ve Welch Testi Sonuçları

Katılımcı bireylerin marka sadakati ve marka algısı ile hedonik, iç tepisel ve tutkulu satın alma davranışlarının mesleklerine göre değişim gösterip/göstermediği ANOVA ve Welch testleri ile test edilmiştir. Hangi testin kullanılacağına dair öncelikli olarak varyansların

homojenliği Levene testi ile kontrol edilmiştir. Levene testi sonuçları Tablo 4’da verilmiştir.

**Tablo 4.** Levene Testi Sonuçları

Değişken	Levene İstatistiği	df1	df2	p
Marka Sadakati	6,431	2	790	0,002
Marka Algısı	15,247	2	790	0,000
Hedonik SAD	0,770	2	790	0,463
Tutkulu SAD	0,111	2	790	0,895
İ Tepisel SAD	4,042	2	790	0,018

Levene testi sonuçları hedonik ve tutkulu SAD değişkenleri varyanslarının homojen olduğunu ( $p > 0.05$ ); marka sadakati, marka algısı ile i tepisel SAD değişkenlerinin varyanslarının ise homojen olmadığını göstermektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda hedonik ve tutkulu SAD değişkenleri ile yapılan tek yönlü varyans analizlerinde ANOVA; marka sadakati, marka algısı ile i tepisel SAD değişkenleri ile yapılan tek yönlü varyans analizlerinde ise Welch testlerinin kullanılmasına karar verilmiştir. Anlamlı farklılık bulunan testlerde farkın hangi gruplardan kaynaklandığının tespitinde ise Scheffe post hoc testi kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan niversite ğrencilerinin ve çalışanların mesleklerine göre marka sadakatlerine ilişkin Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçları Tablo 5’te verilmiştir.



**Tablo 5.** Mesleğe Göre Marka Sadakati Welch testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Test Tipi	Meslek	n	$\bar{X}$	Ss	F	p	Anlamlı Fark
Marka Sadakati	Welch	Öğrenci (1)	46 6	3,0 2	0,9 5	1,8 35	0,1 62	-
		Kamu Çalışanı (2)	23 7	3,0 4	0,8 9			
		Özel Sektör Çalışanı (3)	90	2,7 9	1,1 5			
		Toplam	79 3	3,0 0	0,9 6			

Mesleklerine göre katılımcıların marka sadakati puan ortalamaları öğrencilerde  $3,02 \pm 0,95$ ; kamu çalışanlarında  $3,04 \pm 0,89$  ve özel sektör çalışanlarında  $2,79 \pm 1,15$ 'tir. Analiz sonucunda katılımcıların mesleklerine göre marka sadakati ( $F(2,790) = 1,835$ ;  $p > 0,05$ ) puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Tablo 6'de araştırmaya katılan üniversite öğrencilerinin ve çalışanların mesleklerine göre marka algılarına ilişkin Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 6.** Mesleğe Göre Marka Algısı Welch Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Test Tipi	Meslek	n	$\bar{X}$	Ss	F	P	Anlamlı Fark
Marka Algısı	Welch	Öğrenci (1)	46 6	3,6 1	0,9 6	7,55 1	0,00 7	1>3
		Kamu Çalışanı (2)	23 7	3,5 6	0,7 9			2>3
		Özel Sektör Çalışanı (3)	90	3,1 9	1,1 9			
		Toplam	79 3	3,5 5	0,9 5			

Mesleklerine göre katılımcıların marka algı puan ortalamaları öğrencilerde  $3,61 \pm 0,96$ ; kamu çalışanlarında  $3,56 \pm 0,79$  ve özel sektör çalışanlarında  $3,19 \pm 1,19$ 'dur. Analiz sonucunda katılımcıların mesleklerine göre marka algı ( $F(2,790) = 7,551$ ;  $p < 0,05$ ) puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bahse konu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının tespiti için yapılan tamamlayıcı Scheffe post-hoc testi sonucunda; özel sektör çalışanlarının marka algı puanlarının; öğrencilerin ve kamu sektörü çalışanlarının ortalamalarından daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan üniversite öğrencilerinin ve çalışanların mesleklerine göre hedonik satın alma davranışlarına ilişkin Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçları Tablo 7'de gösterilmiştir.

**Tablo 7.** Mesleğe Göre Hedonik Satın Alma Davranışı ANOVA Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Test Tipi	Meslek	n	$\bar{X}$	S <sub>s</sub>	F	P	Anlamlı Fark
Hedonik SAD	ANO VA	Öğrenci (1)	46	3,5	1	25,8	<0,001	1>2
		Kamu Çalışanı (2)	23	2,9	1			3>2
		Özel Sektör Çalışanı (3)	90	3,2	1			
		Toplam	79	3,3	1			

Mesleklerine göre katılımcıların hedonik satın alma davranışı puan ortalamaları öğrencilerde  $3,46 \pm 1,01$ ; kamu çalışanlarında  $2,89 \pm 0,96$  ve özel sektör çalışanlarında  $3,21 \pm 1,00$ 'dır. Analiz sonucunda katılımcıların mesleklerine göre hedonik satın alma davranışı ( $F(2,790) = 25,801$ ;  $p < 0,05$ ) puan ortalamaları arasında istatistiksel

açından anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bahse konu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının tespiti için yapılan tamamlayıcı Scheffe post-hoc testi sonucunda; kamu sektörü çalışanlarının hedonik satın alma davranışı puanlarının; öğrencilerin ve özel sektör çalışanlarının ortalamalarından daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan üniversite öğrencilerinin ve çalışanların mesleklerine göre tutkulu satın alma davranışlarına ilişkin Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçları Tablo 8’te gösterilmiştir.

**Tablo 8.** Mesleğe Göre Tutkulu Satın Alma Davranışı ANOVA Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Test Tipi	Meslek	n	$\bar{X}$	S <sub>s</sub>	F	P	Anlamlı Fark
Tutkulu SAD	ANO VA	Öğrenci (1)	46 6	2, 7	1	31, 87	< 0,00 1	1>2
		Kamu Çalışanı (2)	23 7	2, 1	1			1>3
		Özel Sektör Çalışanı (3)	90	2, 3	1			
		Toplam	79 3	2, 5	1			

Mesleklerine göre katılımcıların tutkulu satın alma davranışı puan ortalamaları öğrencilerde  $2,70 \pm ,98$ ; kamu çalışanlarında  $2,08 \pm 1,03$  ve özel sektör çalışanlarında  $2,29 \pm 1,00$ ’dır. Analiz sonucunda katılımcıların mesleklerine göre tutkulu satın alma davranışı ( $F(2,790) = 31,874$ ;  $p < 0,05$ ) puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bahse konu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının tespiti için yapılan tamamlayıcı Scheffe post-hoc testi sonucunda; öğrencilerin tutkulu satın alma

davranışı puanlarının; kamu ve özel sektör çalışanlarının ortalamalarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan üniversite öğrencilerinin ve çalışanların mesleklerine göre tutkulu satın alma davranışlarına ilişkin Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçları Tablo 9’te gösterilmiştir.

**Tablo 9.** Mesleğe Göre İç Tepisel Satın Alma Davranışı Welch Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Test Tipi	Meslek	n	$\bar{X}$	S <sub>s</sub>	F	P	Anlamlı Fark
İç Tepisel SAD	Welch	Öğrenci (1)	46	2,06	0,89	44,89	< 0,001	1>2
		Kamu Çalışanı (2)	23	2,07	0,28			1>3
		Özel Sektör Çalışanı (3)	90	2,02	0,27			
		Toplam	79	2,03	0,69			

Mesleklerine göre katılımcıların iç tepisel satın alma davranışı puan ortalamaları öğrencilerde  $2,81 \pm 0,92$ ; kamu çalışanlarında  $2,24 \pm 0,84$  ve özel sektör çalışanlarında  $2,15 \pm 0,74$ 'tür. Analiz sonucunda katılımcıların mesleklerine göre iç tepisel satın alma davranışı ( $F(2,790) = 44,885$ ;  $p < 0,05$ ) puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bahse konu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının tespiti için yapılan tamamlayıcı Scheffé post-hoc testi sonucunda; öğrencilerin iç tepisel satın alma davranışı puanlarının; kamu ve özel sektör çalışanlarının ortalamalarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

### 3.5. Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Ret Durumu

Araştırma elde edilen sonuçlara göre, kabul ve reddedilen araştırma hipotezleri Tablo 10’te sunulmuştur. Araştırma kapsamındaki 5 adet hipotezden 4 adedi kabul, 1 adedi ise reddedilmiştir.

**Tablo 10.** Araştırmanın Hipotezleri ve Sonuçları

Hipotez Numarası	Hipotez	Sonuç
H <sub>1,1</sub>	Marka sadakati, tüketicilerin mesleklerine göre farklılık göstermektedir.	Ret
H <sub>1,2</sub>	Marka algısı, tüketicilerin mesleklerine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>1,3</sub>	Hedonik satın alma davranışı, tüketicilerin mesleklerine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>1,4</sub>	Tutkulu satın alma davranışı, tüketicilerin mesleklerine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>1,5</sub>	İç tepisel satın alma davranışı, tüketicilerin mesleklerine göre farklılık göstermektedir.	Kabul

### SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu çalışmanın temel amacı, tüketicilerin ait oldukları meslek gruplarına göre marka ve satın alma davranışı algılarının incelenmesi; hangi meslek grubunun daha düşük ya da daha yüksek algıya sahip olduğunun belirlenmesidir.

Araştırma, tarama modelinde gerçekleştirilmiş betimsel bir çalışmadır. Araştırmada üniversite öğrencileri ile çalışanların marka ve satın alma davranışı algılarının belirlenmesi amaçlandığından betimsel tarama modeli tercih edilmiştir. Araştırmanın evreni, Çanakkale’deki üniversite öğrencileri ile çalışanlardan oluşmaktadır. Zaman ve maliyet kısıtlılığından dolayı tüm evrene ulaşamadığından örneklem

alma yoluna gidilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın örneklemini, olasılık temelli yöntemlerden basit seçkisiz yöntem ile seçilen Çanakkale'deki 466 üniversite öğrencisi ile 327 çalışan olmak üzere toplam 793 birey oluşturmaktadır.

Çalışmanın analiz kısmında tüketicilerin ait oldukları meslek gruplarına göre marka algılamalarının ve satın alma davranışlarının değişimi 466 üniversite öğrencisi ile 327 çalışandan anket vasıtasıyla toplanan veriler ile incelenmiştir.

Analiz sonuçlarına göre, özel sektör çalışanlarının marka algı puanlarının; öğrencilerin ve kamu sektörü çalışanlarının ortalamalarından daha düşük, kamu sektörü çalışanlarının hedonik satın alma davranışı puanlarının; öğrencilerin ve özel sektör çalışanlarının ortalamalarından daha düşük, öğrencilerin tutkulu satın alma davranışı puanlarının; kamu ve özel sektör çalışanlarının ortalamalarından daha yüksek, Öğrencilerin iç tepisel satın alma davranışı puanlarının; kamu ve özel sektör çalışanlarının ortalamalarından daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Marka sadakatinde ise öğrenciler, kamu çalışanları ve özel sektör çalışanlarının puanları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Sonuç olarak, öğrencilerin tutkulu ve iç tepisel satın alma davranışları puanlarının özel ve kamu sektörü çalışanlarınınkinden daha yüksek; kamu sektörü çalışanlarının hedonik satın alma; özel sektör

çalışanlarının ise marka algısı puanlarının diğer meslek gruplarına göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Karataş (2011) çalışmasında, demografik faktörlerin hedonik satın alma davranışına etkisini ölçmüş ve demografik faktörlerden sadece cinsiyetin hedonik tüketimde anlamlı bir fark yarattığını göstermiştir. Wang ve diğerlerinin (2000: 170)'nin yaptıkları analizler sonucunda, genç tüketiciler arasında ki hedonik satın alma eğiliminin, faydacı yönelimle negatif ilişkiyiken marka tercihi ile pozitif ilişkili olduğu görülmüştür.

Albert, Merunka ve Valette-Florence (2013: 904) 1505 katılımcı ile yaptıkları çalışmada, toplanan verilere kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modelini uygulamışlar ve marka tutkusunun marka tanımlamasına ve marka güvenine bağlı olduğunu göstermişlerdir.

Ahuja (2015) yaptığı çalışmada markanın tüketici satın alma davranışı üzerindeki etkisini ölçmek amacı ile Tüketici Anketi yapmış ve çıkan sonuçlara göre, marka bağımlılığı algısının yüksek yaş gruplarında daha az olduğunu görülmüştür (Ahuja, 2015, s.32). Ünver (2019) anket yöntemi ile elde ettiği verileri, faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi yöntemleri ile analiz etmiş ve araştırma sonucunda, hedonik tüketim ile marka güveni, marka algısı, marka memnuniyeti ve marka sadakati ve faydacı tüketim arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğunu tespit etmiştir.

Gelecek dönemde benzer konularda yapılacak çalışmalarda üniversite öğrencileri ile daha farklı meslek gruplarına ait çalışanların katılımıyla ya da Doğu Anadolu/Güneydoğu Anadolu Bölgesi gibi Çanakkale'den kültür olarak daha farklı bir bölgede bu çalışmanın gerçekleştirilerek, çıkan sonuçların karşılaştırılmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.



## KAYNAKÇA

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. A. (1992). The value of brand equity. *Journal of Business Strategy*, 13(1): 27-32.
- Açıkalm, S. ve Yaşar, M. (2017). Hedonik ve faydacı tüketim bağlamında tüketici davranışlarının incelenmesi: Gençlerin hedonik tüketim eğilimlerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *The Journal of International Social Research*, 10(48), 570-585.
- Ahuja, N. (2015). Effect of branding on consumer buying behaviour: A study in relation to fashion industry. *International Journal of Research in Humanities & Social Sciences*, 3(2), 32-38.
- Albert, N., Merunka, D. ve Valette-Florence, P. (2013). Brand passion: Antecedents and consequences. *Journal of Business Research*, 66(7), 904-909.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Adapazarı: Sakarya Kitabevi.
- Arısal, İ. (2015). *Postmodern dönemde hedonik ve faydacı güdülerin tüketici davranışlarına etkisi: İspanya Huelva Üniversitesi öğrencileri ile Türkiye Mustafa Kemal Üniversitesi öğrencileri arasında karşılaştırmalı bir araştırma* (Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Arnold, M. J. ve Reynolds, K. E. (2003). Hedonic shopping motivations. *Journal of Retailing*, 79(2), 77-95.
- Aruna, S. ve Santhi, P. (2015). Impulse purchase behavior among generation-Y. *The IUP Journal of Marketing Management*, 14(1), 21-38.
- Awan, A. G. ve Abbas, N. (2015). Impact of demographic factors on impulse buying behavior of consumers in Multan-Pakistan. *European Journal of Business and Management*, 7(22), 96-105.
- Bilgili, B. (2016). *Kadınların cinsiyet rolleri ile gösterişçi ve statü tüketim davranışları*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Buendicho, P. (2003). Impulse purchasing: trend or trait. *Instructor*, 10, 16.
- Ciunova-Shuleska, A. (2012). The impact of situational, demographic, and socioeconomic factors on impulse buying in the republic of Macedonia. *Journal of East-West Business*, 18(3), 208-230.
- Coley, A. ve Burgess, B. (2003). Gender differences in cognitive and affective impulse buying. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 7(3), 282-295.
- Ekeng, A. B., Lifu, F. L ve Asinya, F. A. (2012). Effect of demographic characteristics on consumer impulse buying among consumers of Calabar Municipality, Cross River State. *Academic Research International*, 3(2), 568-574.
- Erkmen, T. ve Yüksel, C. A. (2008). Tüketicilerin alışveriş davranış biçimleri ile demografik ve sosyo kültürel özelliklerinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Ege Academic Review*, 8(2), 683-727.
- Fournier, S., ve Yao, J. L. (1997). Reviving brand loyalty: A reconceptualization within the framework of consumer - brand relationships. *International Journal of Research in Marketing*, 14(5), 451-472.
- Giddens, N. (2002). Brand loyalty. *Ag Decision Maker*. Iowa State University Extensions, 5(54), 1-2.
- Hirschman, E. C. ve Holbrook, M. B. (1982). Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions. *Journal of Marketing*, 46(3), 92-101.
- Holbrook, M. B. ve Hirschman, E. C. (1982). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of Marketing*, 9(2), 132-140.
- Hsiao, C. H. ve Chang, W. L. (2007). The relationship between money attitude and compulsive buying among Taiwan's generation X and Y. *Journal of Accounting, Finance & Management Strategy*, 3(2), 95.
- Husnain, M., Rehman, B., Syed, F. ve Akhtar, M. W. (2019). Personal and instore factors influencing impulse buying behavior among generation Y consumers of small cities. *Business Perspectives and Research*, 7(1), 92-107.

- İlgaz, M. (2018) Kuşaklar arası hedonik tüketim davranışlarının demografik özelliklere göre farklılıkları: Kastamonu ili merkez ilçesi üzerine bir araştırma. *Turkish Journal of Marketing*, 3(1), 1-17.
- Johnson, T. ve Attmann, J. (2009). Compulsive buying in a product specific context: Clothing. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 13(3): 394-405.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayınları.
- Karasar, N. (2018). *Araştırmalarda Rapor Hazırlama*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Karataş, E. (2011). *Hedonic consumption: confirmation of the scale and analyzing the effects of demographic factors and an application in İzmir by using Lisrel* (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Keller, K. L. (2002). Branding and brand equity. B. Weitz ve R. Wensley (Ed.), *Handbook of Marketing* (s. 151-178) içinde. London: SAGE.
- Kotler, P. H. (1991). *Marketing management: analysis, planning and control*. NJ: Prentice-Hall.
- Lin, C., Wu, W. ve Wang, Z. (2000). A study of market structure: Brand loyalty and brand switching behaviors for durable household appliances. *International Journal of Market Research*, 42(3), 277-300.
- Mohan, G., Sivakumaran, B. ve Sharma, P. (2013). Impact of store environment on impulse buying behavior. *European Journal of Marketing*, 47(10), 1711-1734.
- Onurlubaş, E. ve Çakırlar, H (2017). Tüketicilerin gazlı içecek tüketiminde marka algısı ölçeğinin tespiti: İzmir ili örneği. *Journal of Life Economics*, 4(3), 93-112.
- Rana, S. ve Tirthani, J. (2012). Effect of education, income, and gender on impulsive buying among Indian consumer an empirical study of readymade garment customers. *Indian Journal of Applied Research*, 1(12), 145-146.
- Rasheed, A., Yaqub, R. M. S. ve Baig, F. J. (2017). Factors affecting impulse buying behaviors in shopping malls: Evidence from Bahawalpur region, Pakistan. *Journal of Marketing and Consumer Research*, 39, 1-20

- Rook, D. W. (1987). The buying impulse. *Journal of Consumer Research*, 14(2), 189-199.
- Rook, D. W. ve Gardner, M. P. (1993). In the mood: Impulse buying's affective antecedents. *Research in Consumer Behavior*, 6(7), 1-28.
- Rook, D. W. ve Hoch, S. J. (1985). Consuming impulses. *Advances in Consumer Research*, 12, 23-27.
- Sarıtaş, E. ve Haşiloğlu, S. B. (2015). An investigation in terms of hedonic consumption of working women's purchasing from private shopping site. *Journal of Internet Applications and Management*, 6(1), 53-62.
- Shoham, A. ve Brenčić, M. M. (2003). Compulsive buying behavior. *Journal of Consumer Marketing*, 20(2), 127-138.
- Souiden, N. ve Diagne, M. (2009). Canadian and French men's consumption of cosmetics: A comparison of their attitudes and motivations. *Journal of Consumer Marketing*, 26(2), 97-109.
- Stern, H. (1962). The significance of impulse buying today. *Journal of Marketing*, 26(2), 59-62.
- Ünver, A. (2019). *Y ve Z kuşağının hedonik ve faydacı tüketim davranışlarının marka sadakatine etkisinin incelenmesi* (Yükcesklisans Tezi). Bartın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bartın.
- Wang, C. L., Chen, Z. X., Chan, A. K. ve Zheng, Z. C. (2000). The influence of hedonic values on consumer behaviors: An empirical investigation in China. *Journal of Global Marketing*, 14(1-2), 169-186.
- Weinberg, P. ve Gottwald, W. (1982). Impulsive consumer buying as a result of emotions. *Journal of Business Research*, 10, 43-57.



## BÖLÜM 7

# TÜRKİYE’DE NÖROPAZARLAMA ALANINDAKİ LİSANSÜSTÜ TEZLERİN İÇERİK ANALİZİ YÖNTEMİYLE İNCELENMESİ

Arş. Gör. Alaidin KOŞAR<sup>1</sup>  
Dr. Öğretim Üyesi Cansu TOR KADIOĞLU<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Mersin Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Mersin, Türkiye, alaidinkosar@mersin.edu.tr. 0000-0002-5481-403X

<sup>2</sup> Tarsus Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü, Mersin, Türkiye, cansu@tarsus.edu.tr . 0000-0003-1663-9282



## GİRİŞ

Geçmişten günümüze gelişen teknoloji, değişen ekonomik koşullar ve tüketici tercihleri, dijital ekonominin ve pazarlamanın ortaya çıkışı pazarlama alanına yeni bir boyut kazandırmıştır. Tüm bu gelişmeler ile geleneksel pazarlama anlayışı da zamanla şekil değiştirerek modern pazarlama anlayışına bürünmüş, insan davranışlarını anlamak, davranışların altında yatan sebepleri öğrenebilmek önemli hale gelmiş ve bunların sonucunda da farklı kavramlar, farklı araştırma alanları gündeme gelmiştir. Bu araştırma alanlarından biri de nöropazarlamadır. Özellikle teknolojik gelişmeler sonucunda nöroloji biliminin pazarlama alanında da uygulanması kolaylaşmıştır. Nöropazarlama, pazar ve pazarlamadaki değişimlere karşı insan davranışlarını anlamak için beyin görüntüleme tekniklerinin uygulanması olarak tanımlanabilir (Lee ve Chamberlain, 2007: 200).

Geleneksel pazarlama anlayışında tüketicilerin söyledikleri ve istedikleri dikkate alınırken, yapılan çalışmalar sonucunda tüketicilerin verdikleri cevaplar bulgu olarak değerlendirilirken; nöropazarlama araştırmalarında söylenenler değil beyin görüntüleri ve beynin biyolojik tepkileri dikkate alınmaktadır. Ayrıca geleneksel yöntemlerin tüketici davranışlarını anlama ve açıklamada yetersiz kalması ve tıp alanındaki tekniklerin pazarlama alanında uygulanabilmesi nöropazarlama kavramını daha da önemli hale getirmiştir. Dolayısıyla da nöropazarlama, pazarlamacılara, tüketicilerin satın alma kararlarına müdahale şansı veren bir güçtür. Bu gücün nasıl yönetileceğini, hangi alanlarda ve nasıl kullanılacağını



ise, şüphesiz ki bu bilim üzerine araştırma ve uygulamalar yapan ve sonunda bu çalışmalarını tez haline getirerek diğer araştırmacıların incelemesine sunan akademisyenlerin tezlerini inceleyerek öğrenmeye çalışmak, en doğru yöntem olacaktır.

Bu çalışmanın amacı da nöropazarlama alanında yıllar içerisinde görülen değişimin ve gelişimin ortaya konmasıdır. Bu teorik gelişimi özetlemek amacıyla, 2012-2019 yılları arasında nöropazarlama alanında yazılan ve izinli olarak ulusal tez merkezinde mevcut olan 38 adet tez bütüncül bir bakış açısıyla ele alınmış, içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. Bilim dalında yapılan araştırmaların birbirinin tekrarı değil de devamı nitelikte olması bilimin gelişimi açısından önemlidir. Yapılan bu araştırma, nöropazarlama alan yazınının zaman içerisinde nasıl değiştiği ve gelecekte nasıl gelişeceğini anlaması açısından önem taşımaktadır.

Pazarlamada yeni bir araştırma konusu olan ve giderek önem kazanan nöropazarlama kavramı ile ilgili ihtiyaç duyulan yeni yaklaşımların belirlenmesi ve daha nitelikli yayınlar yapılabilmesine katkı sunması beklenen bu araştırma, nöropazarlama ile ilgili ilerleyen zamanlarda yapılacak çalışmalara içerik yönünden temel sunma açısından önem arz etmektedir. Araştırmanın amacı doğrultusunda öncelikle kavramsal çerçevede nöropazarlama kavramından ve öneminden bahsedilmektedir. İkinci bölümde kullanılan yöntem ve verilere ait açıklamalar yer almaktadır. Üçüncü bölümde yapılan analiz sonucu ortaya çıkan bulgular detaylıca açıklanmıştır. Son bölümde ise elde edilen sonuçlar değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Nöropazarlama, 1990 yılında Harvard Üniversitesi'ndeki psikologlar tarafından ortaya konan biri kavramdır (Sreedevi vd., 2013: 65). İnsan beynini açıklamaya çalışan, beyin ve bilişsel davranışlar arasındaki ilişkileri inceleyen nörobilim ile beyin-beden arasındaki ilişki mekanizmasını, beynin vermiş olduğu otonom fizyolojik tepkileri çözümleyen psikofizyoloji ve pazarlama disiplinlerinin birleşmesi ile ortaya çıkmıştır. (Alyar, 2018: 25). Dooley (2012: 26), nöropazarlamayı, davranış araştırmalarını veya stratejilerini kapsayan geniş çaplı bir pazarlama uygulaması olarak tanımlamıştır. Fugate (2007: 385) ise pazarlama uyarıcılarına karşı tüketicilerin verdikleri bilişsel ve duyusal tepkileri somut olarak gösteren bir alan olarak tanımlamıştır.

Nöropazarlama, psikoloji, sosyoloji, nöroloji ve pazarlama gibi farklı disiplinleri bir araya getirirken (Yücel ve Çubuk, 2013: 173), pazarlamada rasyonel olmayan davranışlar olarak kabul edilen müstesna davranışların anlaşılmasını sağlamaktadır. Nöropazarlama, nörobilimin uygulamalı bir uzantısı olarak görülebilir. Yani nörobilim ile tüketici davranışı çalışmalarının birleştirilmiş olduğu bir alandır ve beyin tarama teknolojisinin pazarlama alanına uygulanması ile ilişkilidir (Sreedevi vd., 2013: 65-66).

Tüketici davranışlarını açıklamak için geleneksel yöntemlerle yapılan çalışmalarda katılımcılar bir şeye karşı olan tutumlarını dile getirebilseler dahi “neden” veya “ne kadar” sorularına yanıt bulmakta

güçlük çekilebilmektedir. Ayrıca geleneksel araştırma yöntemlerin inceledikleri faktörlerin sınırlı olması da bu sonuca neden olmaktadır (Treutler vd., 2010: 243). Nöropazarlama araştırmalarının geleneksel veri toplama yöntemlerinden (anket, odak grup görüşmeleri) üstün olan tarafı tüketicilerin söyledikleri ile düşündükleri arasındaki farkları ortadan kaldırmasıdır. Dolayısıyla nöropazarlama uygulamalarıyla tüketicilerin gerçekte ne düşündüklerini anlamak olası olmaktadır (Ural, 2008: 422). Zurawicki'ye (2010) göre, bilgi, %90'dan fazla bir oranda bilinçaltında işlenmektedir ve bu da tüketici satın alma kararlarının ne kadarının bilinç üstü düzeyde verildiğini göstermektedir. Nöropazarlamanın temel amacı da geleneksel yöntemlerle ulaşılamayan bu bilinçüstü düzeye ulaşabilmektir.

Nöropazarlamanın, pazarlama alanında kullanılmaya başlanması ekonomistlerin beyin görüntülemenin sahip olduğu potansiyeli fark ederek nöroekonomiyi keşfetmesine dayanmaktadır. Bundan sonra ise nöropazarlama, kalitatif ve kantitatif tekniklere alternatif olarak pazarlama disiplininde çalışılmaya başlanmıştır (Javor vd., 2013: 2). Brighthouse ve SalesBrain gibi ABD şirketleri 2002 yılında ilk kez nöropazarlama araştırmalarında ve danışmanlık hizmetlerinde nörobilim alanındaki bilgi ve teknolojileri kullanmışlardır. İlk nöropazarlama araştırması ise 2003 yılında Read Montague tarafından Coca Cola ve Pepsi markalarının tercih edilme sebepleri üzerine yapılmış ve 2004 yılında Neuron dergisinde yayımlanmıştır (Morin, 2011: 132).

Pazarlama, tüketicilerin ihtiyaçlarını ve isteklerini; nöropazarlama ise tüketicilerin gerçek isteklerini ya da mal veya hizmetin beyin üzerindeki ruhsal etkisini kapsamaktadır. Müşteriler, işletmelerin sahip oldukları en değerli varlıklardır ve onlara gerçekten istedikleri şeyleri verebilen işletmeler daha yüksek marka öz değerine sahip olacaktır. Bir işletmenin müşteride güven yaratabilmesi ve onları sadık hale dönüştürebilmesi için bu gibi ihtiyaçları karşılamak amacıyla müşteriler hakkında fikir sahibi olmaları gerekmektedir (Yorgancılar, 2015: 89-90).

Müşteriler hakkında fikir sahibi olma, tüketici davranışlarını anlama ve tahmin etme de nöropazarlama çalışmalarının temel amacını oluşturmaktadır (Lee ve Chamberlain, 2007: 200). Bir başka deyişle tüketicilerin satın alma kararlarını neye göre verdiklerinden ziyade gerçek hayat şartlarında satın alma kararlarını nasıl aldığını anlamaya çalışmaktır (Bayassova ve Kazan, 2016: 73). Bu durum da beynin büyük bir bölümünün mantıklı düşünmekten ziyade otomatik süreçlerin egemenliği altında olduğunu, beyin içerisinde gerçekleşen işlemlerin çoğunun bilişsel değil duyuşsal olarak gerçekleştiğini göstermektedir (Lindstrom, 2014: 36).

Nöropazarlama kavramı aşağıdaki sorulara cevap verebildiği ölçüde gelişimini sürdürecektir ve geleceği parlak olacaktır (Ustaahmetoğlu, 2015: 161):

- Beyin hareketlerine göre tüketici davranışlarını tahmin etmek ve açıklamak mümkün müdür?
- Beyin hareketlerinden elde edilen verilerle genelleme yapılabilir mi?
- Demografik yapı, yetenek, kişilik özellikleri ve ilgilenim düzeyleri farklı olan tüketicilerin beyin tepkileri benzer olabilir mi?

## 2. YÖNTEM

Bir bilim dalındaki gelişmeleri ortaya koymanın en iyi yolu o bilim dalıyla ilgili yapılmış çalışmaların incelenmesi olduğu akademisyenlerce kabul edilmektedir (Kozak, 2001:26). Çalışmaların birbirinin devamı olabilmesi için ise önceki çalışmaların bilinmesi gerekmektedir (Bozyiğit ve Yaşa, 2012: 60). Bu sebeple nöropazarlama ile ilgili Türkiye’de yazılmış, izinli olan tüm tezler incelenmiş ve 11 farklı kategori itibariyle içerik analizine tabi tutulmuş ve raporlanmıştır. İçerik analizi, birbiriyle ilişkili olan verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getiren ve bunları okuyucunun anlayacağı bir şekilde düzenleyerek yorumlayan yöntemdir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 242). İçerik analizinde araştırmacı konu ile ilgili kategoriler (kriterler) geliştirir ve daha sonra veri setinde bu kategoriler içerisine giren kelime, cümle ya da resimleri sayar (Özdemir, 2010: 335). İçerik analizinde kategoriler belirlendikten sonra iki farklı analiz yöntemi izlenir. Bu yöntemler kavramsal analizi ve ilişki analizidir. Kavramsal analizde kategorilerin tekrarlanma sayıları ve yüzdeleri belirlenir. İlişkisel

analizde ise kavramlar arasındaki ilişkiler incelenir (Sekaran ve Bougie, 2010: 386).

Bu araştırmada da nöropazarlama ile ilgili YÖK tez merkezinde yayımlanan lisansüstü tezler aşağıdaki kategoriler itibariyle incelenmiş ve kavramsal analiz uygulanmıştır:

- Tez yayın yılı
- Tezin derecesi
- Tezin yazıldığı üniversite
- Tezin yazıldığı anabilim dalı
- Tezin yayın dili
- Araştırmanın türü
- Araştırmanın tasarımı
- Kullanılan örneklem büyüklüğü
- Veri toplama yöntemi
- Kullanılan analizler
- Tezde kullanılan kaynak sayısı

## **2.1. Araştırmanın Örnekleme ve Veri Toplama Yöntemi**

Araştırma kapsamında incelenen nöropazarlama evrenini YÖK tez merkezinde nöropazarlama alanında yazılan ve izinli durumda olan tezler oluşturmaktadır. 2012-2019 yılları arasında YÖK tez merkezinde izinli olarak yayımlanan 38 adet tez bulunmaktadır. Erişim izni olan 38 tez sayısının, ulaşılabilir bir sayı olması sebebiyle,

tekrar örneklem seçimi yapılmaksızın, veriler, erişilen tüm tezlerden toplanmış ve dolayısıyla tam sayım örnekleme yöntemi uygulanmıştır.

Veri toplamada ise nitel araştırma yöntemlerinden biri olan doküman incelemesi kullanılmıştır. Doküman incelemesi, araştırılan konuya dair bilgi içeren yazılı materyallerin analiz edilmesi şeklinde tanımlanabilir (Şahin, 2009: 227).

## **2.2. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirliği**

Bir araştırmanın sonuçlarının doğruluğu için geçerlilik ve güvenilirlik kavramları önem arz etmektedir. Güvenilirlik, farklı gözlemcilerin aynı materyal üzerinde aynı olguları gözlemleyebilmesidir ve güvenilirlik derecesi kayıt birimlerinin sınıflandırılacağı kategorilerin güvenilirliğine bağlıdır (Öğülmüş, 1991: 226-227). Bu çalışmada da tezlerin nereden alındığı ve incelenen kategoriler açıkça belirtilmiştir.

Geçerlilik ise araştırılan olgunun yansız gözlemlenmesi, verilerin detaylıca analiz edilmesi ve sonuçlara nasıl ulaşıldığının açıklanması ile ilgilidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 291-292). Bu çalışmada da veriler nesnel bir şekilde incelenmiş, analiz edilmiş ve bulgular açıkça yorumlanmıştır.

### 3. BULGULAR

Bu bölümde içerik analizi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo 1:** Nöropazarlama Tezlerinin Yıllık Dağılımına İlişkin Bulgular

Yıllar	Sıklık	Yüzde
2012	1	2.6
2013	0	0
2014	4	10.5
2015	4	10.5
2016	5	13.1
2017	3	7.9
2018	7	18.4
2019	14	37

Tablo 1, nöropazarlama alanında yapılan tezlerin yıllara göre dağılımını göstermektedir. Türkiye’de nöropazarlama alanında ilk tezin 2012 yılında; en çok tezin ise 2019 yılında yazıldığı görülmektedir. Bu tabloda dikkat çeken veri ise nöropazarlama ile ilgili yazılan ilk tezin 8 yıl önce yazılmış olmasına rağmen tezlerin yarısından fazlasının (%55.4) son 2 yıl içerisinde yazılmasıdır. Bu durum da nöropazarlamanın gün geçtikçe önem kazandığını ve araştırılmaya değer bir kavram olduğunu ortaya koymaktadır.

**Tablo 2:** Nöropazarlama Tezlerinin Derecesine İlişkin Bulgular

Tür	Sıklık	Yüzde
Yüksek Lisans	30	78.9
Doktora	8	21.01

Tablo 2, nöropazarlama alanında yapılan tezlerin derecesine ilişkin verileri göstermektedir. Bu tezlerin 30 tanesinin (%87.5) yüksek lisans



derecesinde; 8 tanesinin (%12.5) doktora derecesinde yazıldığı görülmektedir. Toplam 38 tezin sadece 8 tanesinin doktora düzeyinde yazılmış olması, doktora düzeyindeki araştırmacıların bu alana yüksek lisans düzeyindeki araştırmacılara göre daha az ilgi duyduklarını göstermektedir.

**Tablo 3:** Nöropazarlama Tezlerinin Yazıldığı Üniversitelere İlişkin Bulgular

Üniversite Adı	Sıklık	Yüzde	Üniversite Adı	Sıklık	Yüzde
Marmara Üniversitesi	4	10.6	Fırat Üniversitesi	4	10.6
Necmettin Erbakan Üniversitesi	1	2.65	Üsküdar Üniversitesi	1	2.65
İstanbul Üniversitesi	1	2.65	Çağ Üniversitesi	1	2.65
Balıkesir Üniversitesi	1	2.65	KTO Karatay Üniversitesi	1	2.65
Sakarya Üniversitesi	1	2.65	Anadolu Üniversitesi	1	2.65
Gazi Üniversitesi	1	2.65	Doğuş Üniversitesi	1	2.65
Kadir Has Üniversitesi	1	2.65	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi	1	2.65
Gediz Üniversitesi	1	2.65	İstanbul Teknik Üniversitesi	1	2.65
Bahçeşehir Üniversitesi	6	15.9	Selçuk Üniversitesi	1	2.65
İstanbul Okan Üniversitesi	2	5.3	Süleyman Demirel Üniversitesi	1	2.65
Yozgat Bozok Üniversitesi	1	2.65	Trakya Üniversitesi	2	5.3
Ege Üniversitesi	1	2.65	Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi	1	2.65
Manisa Celal Bayar Üniversitesi	1	2.65			

Tablo 3, nöropazarlama konusuna dair yazılmış olan lisansüstü tezlerin hangi üniversitelerde yazıldıklarını göstermektedir. Nöropazarlama konusuna ait en çok tezin Bahçeşehir Üniversitesi'nde yazıldığı görülmektedir (6). Toplam 38 tezin 25 tanesinin devlet

üniversitelerinde 13 tanesinin ise özel üniversitelerde yazıldığı da bu tabloya ait bir başka bulgudur.

**Tablo 4:** Nöropazarlama Tezlerinin Yazıldığı Anabilim Dalına İlişkin Bulgular

Anabilim Dalı	Sıklık	Yüzde
Halkla İlişkiler ve Tanıtım	1	2.65
İşletme	27	71.55
Halkla İlişkiler	1	2.65
Sinirbilim	1	2.65
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik	2	5.3
Pazarlama	2	5.3
Nöropazarlama	1	2.65
Girişimcilik ve Yenilik Yönetimi	1	2.65
Teknoloji ve Bilgi Yönetimi	1	2.65
Spor Yönetimi	1	2.65

Tablo 4, tezlerin hangi anabilim dallarında yazılmış olduğunu göstermektedir. Tabloya bakıldığında tezlerin büyük çoğunluğunun (%71.55) işletme anabilim dalında yazıldığı görülmektedir. Ancak nöropazarlama ile ilgili çalışmaların işletme anabilim dalı dışında 9 farklı anabilim dalında çalışılmış olması da bu alanın kapsamını ve uygulama alanının sınırlarının ne kadar geniş olduğunu ortaya koymaktadır.

**Tablo 5:** Nöropazarlama Tezlerinin Yazıldıkları Dillere Göre Dağılımı

Dil	Sıklık	Yüzde
Türkçe	33	86.9
İngilizce	5	13.1

Tablo 5, tezlerin hangi dillerde yazıldığını göstermektedir. Tablo incelendiğinde 33 tezin Türkçe; 5 tezin ise İngilizce yazıldığı görülmektedir. İngilizce olarak yazılan 5 tezin 4'ünün Bahçeşehir Üniversitesi'nde; 1'inin de İstanbul Teknik Üniversitesi'nde yazıldığını belirtmekte fayda vardır.

**Tablo 6:** Nöropazarlama Tezlerinde Kullanılan Araştırma Türlerine İlişkin Bulgular

Araştırma Türü	Sıklık	Yüzde
Uygulamalı	35	92.01
Kavramsal	3	7.9

Tablo 6'ya göre tezlerin 35 tanesinde uygulama (deneyler, istatistiki testler, görüşmeler vs.) yapılırken 3 tanesi nöropazarlamayı kavramsal çerçeve olarak incelemiştir. Bu bulguya göre nöropazarlama ile ilgili çalışma yapan araştırmacıların konuyu kavramsal olarak ele almaktan ziyade uygulamalı olarak incelemeyi tercih ettikleri ifade edilebilir.

**Tablo 7:** Nöropazarlama Tezlerinde Kullanılan Araştırma Tasarımına İlişkin Bulgular

Araştırma Tasarımı	Sıklık	Yüzde
Nicel	15	42.8
Nitel	14	40
Nicel + Nitel	6	17.2

Nöropazarlama alanındaki lisansüstü tezlerin 15 tanesinde nicel, 14 tanesinde nitel ve 6 tanesinde de karma (nicel + nitel) araştırma tasarımı uygulanmıştır. Bir önceki tabloda belirtildiği gibi 3 tez kavramsal olarak yazıldığı için bu tezlerde herhangi bir araştırma tasarımı söz konusu değildir. Bu bulgu, nöropazarlama alanındaki

çalışmaların hem kalitatif hem de kantitatif yollardan incelenebileceğini göstermektedir.

**Tablo 8:** Nöropazarlama Tezlerinde Kullanılan Örneklem Büyüklüğüne İlişkin Bulgular

Örneklem Büyüklüğü	Sıklık	Yüzde
0-30	13	34.45
31-100	9	23.85
101-200	4	10.6
201-300	1	2.65
301'den fazla	7	18.55
Örneklem yok	4	10.6

Tablo 8'e göre tezlerin örneklem hacmi %34.45 ile 0-30 arasında değişmektedir. Tezlerin %23.85'inde ise 31-100 arasında örneklem hacmi kullanıldığı görülmektedir. Tablo 8'de 4 tezde örneklem kullanılmadığı görülmektedir. Bunun sebebi ise daha önce belirtildiği üzere 3 tezin sadece kavramsal olarak yazılmış olması ve 1 tezde de örneklem hacmine dair bir bilgi bulunmamasıdır. 0-30 arası örneklem hacminin fazla olması nöropazarlama alanında sık kullanılan EEG ve göz izleme yöntemlerinde örneklem hacminin 30'a kadar yeterli olmasına bağlanabilir.

**Tablo 9:** Nöropazarlama Tezlerinin Veri Toplama Yöntemlerine İlişkin Bulgular

Veri Toplama Yöntemi	Sıklık	Yüzde
Anket	24	46.2
İkincil Veri	1	1.9
Mülakat	1	1.9
Deney + Gözlem	22	42.4
Odak Grup Görüşmesi	1	1.9
Görüşme	3	5.7

Tablo 9’da tezlerde kullanılan veri toplama yöntemlerinin dağılımı görülmektedir. En sık kullanılan veri toplama yöntemlerinin anket (%46.2) ve deney-gözlem (%42.4) olduğu görülmektedir. Bunun sebebi ise bu alanda görüşme, mülakat ya da ikincil veriler ile uygulama yapmanın çok sınırlı ya da zor olmasına bağlanabilir.

**Tablo 10:** Nöropazarlama Tezlerinde Kullanılan Analizlere İlişkin Bulgular

Kullanım Alanı	Sıklık	Yüzde	Kullanım Alanı	Sıklık	Yüzde
LPP	2	2.06	OIP	1	1.03
Faktör	3	3.09	OIS	1	1.03
Tek Yönlü ANOVA	6	6.18	EMG	1	1.03
Bonferroni	2	2.06	Kruskal Wallis	4	4.12
Greenhouse-Geisser	3	3.09	Mann Whitney U	3	3.09
Tekrarlı ANOVA	1	1.03	Karma ANOVA	1	1.03
Korelasyon	6	6.18	Ki-Kare	3	3.09
Frekans	18	18.6	Göz İzleme	10.1	10.2
EEG	16	16.5	İçerik Analizi	3	3.09
Regresyon	4	4.12	Galvanik Deri Testi	1	1.03
Eşleştirilmiş (Paired) t- testi	1	1.03	Yüz Okuma Sistemi	1	1.03
Bağımsız t- testi	5	5.15			

Tablo 10’da nöropazarlama ile ilgili yazılan tezlerde kullanılan analizler ve sıklıkları gösterilmektedir. Tabloda en dikkat çekici şey bu konuyla ilgili 23 farklı analizin kullanılabilmiş olmasıdır. Tezler içerisinde en çok yer verilen analiz ise frekans ve EEG (Elektroensefalografi) olmuştur.

**Tablo 11:** Nöropazarlama Tezlerinde Kullanılan Kaynak Sayılarının Dağılımına İlişkin Bulgular

Kaynak Sayısı	Sıklık	Yüzde
0-100	15	39.4
101-200	14	36.8
200'den fazla	9	23.8

Tablo 11’de tezlerde kullanılan kaynak sayılarının dağılımına bakıldığında 0-100 kaynak sayısına sahip 15; 101-200 kaynak sayısına sahip 14; 200’den fazla kaynak sayısına sahip 9 adet tez olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre, yeni incelenmeye başlayan bir alan olduğundan dolayı nöropazarlamayı konu edinen tezlerin kaynak sayılarının az olduğu sonucuna ulaşılabilir

## **SONUÇLAR ve DEĞERLENDİRME**

Nöropazarlama kavramı, nöroekonominin gelişimine bağlı olarak pazarlama literatürüne girmiş ve geleneksel yöntemlerden farklı olarak tüketicilerin beyinlerinin içerisindeki değişimleri incelemektedir. İlgi çekici araştırmalara konu olan ve çarpıcı sonuçlara ulaşılan bu konu hakkında ülkemizde yazılan lisansüstü tezler 2012 yılında başlamıştır ve günümüze kadar devam etmektedir. Bu çalışmada 2012-2019 yılları arasında yazılan ve izinli olarak YÖK Ulusal Tez Merkezi’nde yer alan 38 adet lisansüstü tez incelemeye alınmıştır. İncelemeye alınan tezler içerik analizine tabi tutulmuş ve belli kategoriler çerçevesinde birleştirilmiştir.

Nöropazarlama ile ilgili tezlerin yıllık dağılımına bakıldığında ilk tezin 2012 yılında yazıldığı ancak toplam tezlerin yarıdan fazlasının son 2 yılda yazıldığı görülmektedir. Bu sonuca göre nöropazarlama kavramının son zamanlarda araştırmacılar tarafından daha çok ilgi gördüğü ve çalışıldığı söylenebilir. Nöropazarlamayı inceleyen tezlerin 30 tanesinin yüksek lisans 8 tanesinin doktora tezi olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre doktora düzeyindeki araştırmacıların bu konuya eğilimlerinin ve ilgilerinin yüksek lisans araştırmacılarına göre daha az olduğu söylenebilir. İlerleyen yıllarda nöropazarlamanın doktora tez çalışmalarında da incelenmesi daha nitelikli sonuçların literatüre kazandırılmasına katkıda bulunacaktır. Tezlerin yazıldıkları üniversitelerin 25 tanesinin devlet üniversitelerinde yazılması özel üniversitelerin bu konu hakkındaki eğilimlerinin devlet üniversitelerine göre daha az olduğunu göstermektedir. Özel üniversitelerde daha yüksek bütçelerle yapılacak daha nitelikli çalışmaların bu alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Anabilim dalları açısından incelendiğinde ise büyük bir çoğunluğunun doğal olarak işletme anabilim dalında yazıldığı görülmektedir. Ancak toplam 38 tezin 10 farklı anabilim dalında yazılmış olması da nöropazarlama konusunun farklı alanlarda uygulanabildiğini ve farklı alandaki araştırmacıların da dikkatini çektiğini söylemek için yeterlidir.

Tezlerin yazıldıkları dilin çoğunlukla Türkçe (33 adet) olmasının devlet üniversitelerinin çoğunlukta olması ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bu konu ile ilgili tez çalışmaların özel

üniversitelerde artmasıyla İngilizce olarak yazılan tez sayısının da artacağı düşünülmektedir. Nöropazarlama tezlerinin 35'inin uygulamalı sadece 3'ünün ise kavramsal olması, tez çalışmasını yapan araştırmacıların çoğunlukla bu konuyu uygulamalı olarak incelemek istedikleri sonucunu ortaya koymaktadır. Araştırma tasarımında nicel ve nitel veri toplama yöntemleri hemen hemen eşit düzeyde tercih edilmiştir. Ayrıca karma (nitel + nicel) yöntemlerin de kullanılabilmesi nöropazarlama araştırmalarında veri toplama zorluğunun olmadığını göstermektedir.

Tezlerdeki örneklem hacimlerine bakıldığında farklı dağılımlar olduğu görülmektedir. Bu durum tamamen araştırmada kullanılan tasarım (nitel, nicel) ile ilgilidir. Nicel veriler toplayan araştırmacıların daha yüksek; nitel veri toplayan araştırmacıların daha düşük örneklem hacimlerini tercih ettikleri aşikârdır. Veri toplama yöntemleri açısından incelendiğinde tezlerde en çok anket ve deney + gözlem yolu ile verilerin toplandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada deney ve gözlemin birlikte alınma sebebi, araştırmacıların yaptıkları benzer analizlerde kimilerinin deney kimilerinin ise gözlem olarak yorumlamasıdır. Karışıklığa yol açmamak adına bu iki yöntem birleştirilerek değerlendirilmiştir. Bunların yanı sıra farklı yöntemlerle de veri toplandığı görülmektedir. Bu durum veri toplama zorluğunun olmamasının yanında istenilen yöntemle de veri toplanabileceğini ortaya koymaktadır.



Tezlerin analiz aşamasında ise en çok EEG (Elektroensefalografi) ve frekans analizleri kullanılmıştır. EEG, beyin dalgalarının faaliyetlerini incelediğinden dolayı nöropazarlama alanında en çok tercih edilen analizlerden biri olması doğaldır. Bütün olarak bakıldığında ise 38 tezde toplam 23 farklı analizin kullanılması nöropazarlama alanındaki veri analizi çeşitliliğine işaret etmektedir. Son olarak ise kaynak sayısı açısından tezlerde normal sayıların altında kaynak kullanıldığı söylenebilir. Bunun nedeni de nöropazarlama konusunun çok eskilere dayanmamasına ve yapılan çalışmaların yakın tarihlerde yapılmasına bağlanabilir.

## KAYNAKÇA

- Alyar, P. (2018). *Pazarlamada yeni bir araştırma yaklaşımı olarak nöropazarlamayla algı yönetimi ve bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Bayassova, A. & Kazan, H. (2016). Gerçek eylem olarak Nöropazarlama: Tüketici davranışları uygulaması. *Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(5), 71-86.
- Bozyiğit, S. & Yaşa E. (2012). *Araştırmacıların pazarlama alanına bilimsel katkıları: Pazarlama konusunda yapılan lisansüstü tezlere ilişkin bir araştırma*. 17. Ulusal Pazarlama Kongresi, Balıkesir/Türkiye, 55-74.
- Dooley, R. (2012). *Brainfluence. 100 ways to persuade and convince consumers with neuromarketing*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Fugate, D. L. (2007). Neuromarketing: A layman's look at neuroscience and its potential application to marketing practice. *Journal of Consumer Marketing*, 24(7), 385-394.
- Javor, A., Koller, M., Lee, N., Chamberlain, L. & Ransmayr, G. (2013). Neuromarketing and consumer neuroscience: Contributions to neurology. *BMC Neurology*, 13(1), 1-13.
- Kozak, N. (2001). Türkiye'de turizm pazarlaması literatürünün gelişim süreci: 1972-1998 yılları arasında hazırlanmış lisansüstü tez çalışmaları üzerine biyo-bibliyografik bir inceleme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 26-33.
- Lee, N., Broderick, A. J. & Chamberlain, L. (2007). What is 'neuromarketing'? A discussion and agenda for future research. *International Journal of Psychophysiology*, 63(2), 199-204.
- Lindstrom, M. (2014). *Buyology*. (Çev. Ümit Şensoy). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Morin, C. (2011). Neuromarketing: The new science of consumer behavior. *Society*, 48(2), 131-135.
- Öğülmüş, S. (1991). İçerik analizi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 24(1), 213- 228.

- Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntembilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research methods for business: A skill building approach*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Sreedevi, V., Jayasree, K. V. & Auguskani, P. L. (2013). Neuro marketing-An effective marketing strategy. *International Journal of Marketing and Technology*, 3(6), 63-70.
- Şahin, Ç. (2009). Fen bilgisi öğretmen adaylarının yansıtıcı düşünme yeteneklerine göre günlüklerinin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(1), 225-236.
- Treutler, T., Levine, B. & Marci, C. D. (2010). Biometrics and multi-platform messaging: The medium matters. *Journal of Advertising Research*, 50(3), 243-249.
- Ural, T. (2008). Pazarlamada yeni yaklaşım: Nöropazarlama üzerine kuramsal bir değerlendirme. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 421-432.
- Ustaahmetoğlu, E. (2015). Nöropazarlama üzerine bir değerlendirme. *Business & Management Studies: An International Journal*, 3(2), 154-168.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). *Nitel araştırma yöntemleri*. 9. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A.ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. 10. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yorgancılar, F. N. (2015). *Tüketici davranışı nörolojisi: Nöroekonomi-EEG yöntemi ile nöromarketing uygulaması*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Yücel, A. & Çubuk, F. (2013). Nöropazarlama ve bilinçaltı reklamcılık yaklaşımlarının karşılaştırılması. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 172-183.
- Zurawicki, L. (2010). *Neuromarketing: Exploring the brain of the consumer*. London: Springer Science & Business Media.

## BÖLÜM 8

# PATERNALİST LİDERLİK ALGILAMALARININ YÖNETİCİYE DUYGUSAL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: AKADEMİSYENLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Dr. Öğr. Üyesi Ebru TOLAY<sup>1</sup>  
Arş. Gör. Irmak AKSOY<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, İzmir, Türkiye.  
ebru.tolay@deu.edu.tr . ORCID ID: [orcid.org/0000-0001-5363-8823](https://orcid.org/0000-0001-5363-8823)

<sup>2</sup> Doğu Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye.  
iaksoy@dogus.edu.tr. ORCID ID: [orcid.org/0000-0001-7583-4163](https://orcid.org/0000-0001-7583-4163)



## GİRİŞ

Mintzberg'in tipolojisine göre profesyonel bürokrasi kapsamında değerlendirilen üniversiteler, yöneticiyle mesafenin daha fazla ve güvenin az olduğu; dolayısıyla diğer örgüt türlerine kıyasla akademisyenlerin bireysel davranışlarına daha fazla imkân veren kurumlardır. Akademisyenlerin iş tanımlarındaki ve rol beklentilerindeki belirsizlikler, akademik faaliyetlerin çoğunun bireysel ve bağımsız doğası, araştırma, öğretim ve idari talepler arasında ortaya çıkabilecek çakışmalar, akademisyenliği, diğer mesleklere kıyasla, daha bağımsız ve özerk çalışmaya elverişli hale getirmektedir. Akademik özgürlük, eleştirel düşünme ve özerklik gibi değerler liderlikle ilişkilendirildiğinde ise ortaya uyum sorunları çıkabilmektedir. Çünkü akademisyenlerin genellikle başkalarına başvurmadan, kendi araştırma faaliyetlerini düzenleme ve belirlemeyle baş başa kalmaları, profesyonelliğin somut bir örneği olup liderin etkisini kısıtlayan bir durumdur.

Akademisyenlerin gerek üniversitenin idari yapısı içerisindeki anabilim dalı, bölüm başkanı, dekan, dekan yardımcısı ve rektör gibi, aynı zamanda akademisyen kimliğine de sahip yöneticilerinden (*akademik lider*); gerekse yürütülen bilimsel araştırma projeleri kapsamında proje yöneticilerinden (*araştırma lideri*) ne tür liderlik davranışları bekledikleri, üzerinde durulması gereken önemli yönetim konuları olarak öne çıkmaktadır.

Konunun bir başka boyutu ise sergilenecek liderlik davranışlarının, toplumsal kültür ile uyumlu olmasıdır. Türkiye gibi kolektivist ve paternalist kültürel değerlere sahip toplumlarda liderden bu değerlere uygun bir liderlik tarzı beklenmektedir. Paternalizmin temel prensipleri, yöneticinin otoritesi ve yol göstericiliği karşılığında, çalışanların ona bağlılık ve saygı göstermesi gerektiğini öğütleyen Konfüçyüs öğretilerine dayanmaktadır. Paternalizm, Uzak Doğu, Latin Amerika ve Orta Doğu toplumlarının kültürel değerleri ile uyumlu olduğundan ve bireylerin hem maddi hem de manevi ihtiyaçlarını karşılamaya devam ettiğinden, bu toplumlarda hala yaygın bir yönetim stratejisi olarak kullanılmaktadır. Bununla birlikte, akademisyenlik mesleğinin kendine has özellikleri açısından değerlendirildiğinde, mesleğin doğası ile paternalist liderliğin farklı boyutları arasındaki uyum, üzerinde durulmaya değer bir konudur. Literatürde bu konuyu tartışan az sayıdaki çalışmada, paternalist liderliğin yardımsever ve ahlaki liderlik boyutlarının, akademisyenlerin çeşitli tutumları üzerinde olumlu etkileri olduğunu; ancak otoriter liderlik boyutunun bu tutumlarla negatif ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu çerçevede, bilgi üretme, paylaşma ve yayma görevlerini yerine getiren akademisyenlerin paternalist liderlik algılamalarının, onların iş tutumları üzerindeki etkilerinin saptanmasının ve konunun kültür bağlamında tartışılmasının ilgili literatüre katkı sağlaması umulmaktadır.

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışma kapsamında önce paternalist liderlik olgusu tanıtılacak, daha sonra paternalist liderliğin yöneticiye duyulan güven ve örgütsel bağlılık kavramları ile ilişkisi irdelenecektir. Son olarak, bu kavramların akademisyenlik mesleği bağlamında incelenmesine çalışılacaktır.

### 1.1 Paternalist Liderlik

Bir yönetim kavramı olarak paternalizm, bu kavramı meşru bir yetke olarak kavramsallaştıran Max Weber'in çalışmalarına dayanır. *Ekonomi ve Toplum* adlı eserinde geleneksel, karizmatik ve bürokratik olmak üzere üç meşru yetke türü belirleyen Weber'e göre (1968), lidere sadakat ve sorgusuz itaat gibi değerlere dayanan geleneksel paternalist otorite, köklerini, patriarkal (ataerkil) aile yapısından almaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2008:568).

Paternalist liderlik, ataerkil düşünceye dayanan, aile içindeki hiyerarşiyi anlatan bir tutum ya da davranış şeklidir. Aile içerisinde 'baba' ile sembolleşen bu kavramın temelinde, kendi isteklerini ve menfaatlerini göz ardı edecek şekilde ailenin diğer fertlerinin yararı doğrultusunda kararlar almayı gerektiren fedakârlık, sevgi ve korumacı anlayış yatmaktadır. Bu liderlik yaklaşımında, liderin işyerinde bir aile atmosferi yaratması, izleyenlerine baba gibi yaklaşması, takipçilerinin iş hayatı dışındaki özel hayatları ile ilgilenmesi için her türlü çabayı sarf etmesi gibi konular bulunmaktadır (Erkuş vd., 2010: 594).



Farh ve Cheng (2000:94), paternalist liderliği, “güçlü bir disiplin ve otoriteyi, babacan bir yardımseverlik ve ahlaki bütünlük ile birleştiren liderlik tarzı” olarak tanımlamışlar ve böylece kavramın üç farklı boyuttan oluştuğunu ifade etmişlerdir:

- *Otoriter liderlik*, astlar üzerinde mutlak otorite ve kontrol iddia eden ve astlardan sorgusuz itaat talep eden lider davranışlarıdır.
- *Yardımsever liderlik*, astların kişisel ve aile refahı için bireyselleştirilmiş ve bütüncül bir ilgi gösteren lider davranışlarıdır.
- *Ahlaki liderlik*, astların liderle özdeşleşmesini sağlamasının ve astlarda saygı uyandırmasının yanı sıra, meşruiyet sağlayan üstün kişisel erdemler veya nitelikler sergileyen lider davranışlarıdır.

Paternalizm, Çin, Japonya, Tayvan, Hindistan ve Kore gibi geleneksel doğu toplumlarının yaygın bir kültürel özelliği olup aynı zamanda Ortadoğu ülkelerinde ve Latin Amerika'da da yaygın olarak görölmektedir. Paternalizm, toplulukçu ve güç mesafesi yüksek kültürlerin değerleri ile uyumludur, çünkü bu kültürlerde paternalist liderin çalışanların kişisel yaşamlarına katılması arzu edilir ve beklenir. Aycan (2001:14) tarafından 10 ülkeden toplam 2003 yönetici ve çalışan üzerinde yapılan geniş kapsamlı araştırmada, paternalizmin en çok gözlemlendiği ülkelerin Hindistan, Pakistan, Çin ve Türkiye olduğu saptanmıştır.

Paternalizm, geleneksel Doğu toplumlarında önemli ve istenen bir kültürel-yönetimsel özellik olmasına karşılık, Batı toplumlarında son derece olumsuz anlamlar içermektedir. Çünkü Batı toplumları için paternalizm, otoriterliği ifade eder (Pellegrini ve Scandura, 2008:570) ve bu da kişinin, başkası tarafından kendisi adına kararlar almasını kabul etmesi anlamına gelir. O nedenle, bireyci ve eşitlikçi Batı toplumlarında paternalizm, özerklik ve seçim özgürlüğü hakkını kısıtlayan bir uygulama olarak algılanmaktadır (Tolay, 2020:125).

Literatürdeki paternalist liderlik ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, pek çok bireysel ve örgütsel çıktı ile ilişkili olduğu görülmektedir. Örneğin bazı araştırmalarda, paternalist liderliğin yardımseverlik ve ahlak boyutlarının, *takıma bağlılık* (Cheng vd., 2002a), *iş birliği* (Uhl-Bien vd., 1990), *örgütsel bağlılık* (Uhl-Bien vd.,1990; Farh vd., 2006; Pellegrini ve Scandura, 2008, Duangekanong vd., 2017; Ünler ve Kılıç, 2019), *lidere sadakat ve güven* (Cheng, vd., 2002b; Uhl-Bien vd.,1990), *iş doyumu* (Duangekanong vd., 2017; Ünler ve Kılıç, 2019) ve *örgütsel vatandaşlık davranışlarını* (Cheng, vd., 2002b) artırdığı saptanmıştır. Ayrıca, çalışan esnekliğini (Padavic ve Earnest, 1994) ve iş performansını (Chou vd., 2005) artırdığı; işten ayrılma niyetini (Cheng vd., 2002a) azalttığı; maliyetleri azaltıp kontrolünü kolaylaştırdığı da (Padavic ve Earnest, 1994) elde edilen olumlu bulgular arasındadır. Buna karşılık, paternalist liderliğin, özellikle otoriterlik boyutu açısından olumsuz sonuçlara yol açtığını bulan araştırmalar da mevcuttur. Örneğin, paternalist liderliğin çalışanlarda

öfkeli duygular uyandırdığı (Wu vd., 2002) ve amirlerinden korkmalarına neden olduğu; bunun da çalışanların örgütsel bağlılığını azalttığı saptanmıştır (Farh vd., 2006).

## 1.2. Paternalist Liderlik ve Yöneticiye Güven

Bir ilişkide, tarafların birbirlerine karşı hissettikleri güven duygusu, Sosyal Mübadele Kuramı (Social Exchange Theory) çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu bağlamda güven, sosyal mübadele ilişkisinin sürdürülmesi açısından gerekli bir unsur olup sadakat ve bağlılık gibi temel güdülerin ortaya çıkmasına katkıda bulunur (Konovsky ve Pugh, 1994; 657-658). Podsakoff ve arkadaşlarına (2000) göre *yöneticiye güven*, “çalışanın yöneticiye olan inancını ve yöneticinin çalışanların yararına hareket edeceğine ilişkin güvenini ifade eder” (Ertürk, 2007: 260). Literatürde, takipçilerin, liderlerinin dürüstlüğüne, yeteneklerine ve yardımsever olduğuna inanmaları durumunda rahatlıkla kendilerini riske atan davranışlarda bulunabilecekleri (hassas bilgileri paylaşmak gibi); liderlerine güvenemeyeceklerine inandıklarında ise enerjilerini açık vermemeye yönlendirecekleri ve bunun da iş performanslarını azaltacağı ileri sürülmektedir (Dirks ve Skarlicki, 2004: 6).

McAllister (1995:26-30), yöneticiye duyulan güven kavramını, bilişsel ve duygusal güven olmak üzere iki alt boyutta incelemiştir. *Bilişsel (cognitive) güven*, karşılıklı ilişkide tarafların bütünlüğü veya kapasitesi gibi konuları yansıtır. *Duygusal (affective) güven* ise bir tarafın, diğerinin refahı için endişelendiğini göstermesini ve

yardımsızlık hislerini yansıtmaktadır (Dirks ve Skarlicki, 2004: 12). Ertürk (2007: 261), yöneticiye güven kavramını, bir çalışanın, yöneticisinin kendisine karşı daima açık olacağı ve taahhütlerini yerine getireceği konusunda hissettiği güven olarak tanımlamıştır. Yazara göre, Türkiye gibi paternalist kültürün hâkim olduğu ülkelerde, çalışanlar, yöneticilerinin kendilerini aileden biri gibi görmesini beklemekte ve bu beklentileri karşılanmadığında yabancılaşmaktadırlar. Ayrıca, çalışanların politika ve uygulamalara ilişkin adalet algıları da yöneticiye güven üzerinde güçlü bir etkiye sahip olmaktadır.

Yöneticiye güven ile paternalist liderlik ilişkisine yönelik araştırmalar incelendiğinde, paternalist liderliğin, çalışanların yöneticilerine duyduğu güveni artırdığı görülmektedir (Uhl-Bien vd., 1990; Mayer vd., 1995; Cheng, vd., 2002b; Wasti vd., 2011; Wu vd., 2011). Ancak bu olumlu ilişki, daha çok yardımsız ve ahlaki liderlik boyutları açısından geçerlidir. Örneğin Wu ve arkadaşları (2011:111) tarafından yapılan araştırmada, otoriter liderliğin yöneticiye güven üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu; fakat yardımsız ve ahlaki liderlik boyutlarının, çalışanların yöneticiye güvenini artırdığı saptanmıştır. Mayer ve arkadaşları da (1995:717, 719), özellikle yardımsız liderliğin, yüksek düzeyde güven yaratmada önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Benzer şekilde, Chen ve arkadaşları tarafından (2011: 796) yapılan araştırmada, yöneticiye duygusal güvenin, yardımsız ve ahlaki liderlik ile çalışan performansı ilişkisinde aracılık rolü olduğu; buna karşılık otoriter liderlik ve performans arasında böyle bir

aracılık etkisinin bulunmadığı saptanmıştır. Wasti ve arkadaşları (2011:298) tarafından yapılan kültürlerarası araştırmada ise yardımseverliğin hem Türkiye’deki hem de Çin’deki katılımcıların güven duymalarında etkili olduğu bulunmuştur. Bunlara ilave olarak, paternalist liderin otoriter davranışlarının, çalışanların endişelerini ve belirsizlik duygularını artırabileceği; deneyimlenen kaygı ve belirsizlik duygularının ise yöneticiye güveni olumsuz etkileyeceği saptanmıştır (Kenworthy ve Jones, 2009:228; Mallin vd., 2009:32).

### **1.3. Paternalist Liderlik ve Örgütsel Bağlılık**

Yönetim literatüründe en çok araştırılan ve farklı değişkenlerle ilişkisi incelenen kavramlardan biri örgütsel bağlılıktır. Kavramı üç boyutlu olarak ele alan Meyer ve Allen’in tanımının literatürde yaygın olarak kabul gördüğu söylenebilir. Meyer ve Allen (1997: 11) psikolojik bir boyuta sahip olduğunu belirttikleri örgütsel bağlılığı, “çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve onların örgütün sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış” olarak tanımlamışlardır. Örgütsel bağlılığın alt boyutları ise şöyle açıklanabilir:

- *Duygusal bağlılık*: Bir bireyin kendisini örgütüyle özdeşleştirdiği, örgütüyle etkileşim halinde olduğu ve örgütün bir üyesi olmaktan mutlu olduğu duygusal bir yönelme durumudur (Allen ve Meyer, 1990: 2).
- *Devamlılık bağlılığı*: Çalışanların, örgütten ayrılmaları durumunda sahip oldukları yatırımları ve yan-faydaları kaybedeceklerine inanmaları ve iş alternatiflerinin sınırlı

olduğunu dikkate almaları sonucu ‘zorunlu olarak’ o örgütte çalışmaya devam etmeleridir (Meyer vd., 1993: 539).

- *Normatif bağlılık*: Örgüt üyeliğinin sürdürülmesi konusunda çalışanların hissettiği yükümlülük duygusudur (Meyer ve Smith, 2000: 320). Normatif bağlılık, çalışanların, örgütte kalmalarının ahlaki açıdan doğru olduğunu düşünmeleri sonucu ortaya çıkmaktadır.

Meyer ve Allen’e göre (1997: 11) örgütsel bağlılık boyutları arasında ortak özellikler bulunmasına karşılık, her biri farklı deneyim ve uygulamalara bağlı olarak geliştiklerinden, psikolojik yapıları birbirlerinden farklıdır. Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler, ekonomik nedenleri göz ardı ederek, sadece örgütün temsil ettiği değerleri uygun buldukları ve onun misyonunu gerçekleştirmesine yardımcı olmayı istedikleri için örgütlerinde kalmak isterler (Baysal ve Paksoy, 1994: 227). Bu nedenle örgütlerin gerçekleşmesini en çok arzu ettikleri ve çalışanlarına aşılacak istedikleri bağlılık biçimi “duygusal bağlılıktır”. Devamlılık bağlılığı, tanımından da anlaşılacağı üzere, ekonomik faydalar nedeniyle örgütte zorunlu olarak kalmayı ifade ettiğinden, bu çalışmada örgütsel bağlılığın yalnızca duygusal ve normatif bağlılık boyutlarının kullanılması tercih edilmiştir. Bu iki boyut, bireyin örgütte zorunluluklar nedeniyle değil kendi arzusu ile kalmak istemesini ifade etmektedir. Diğer taraftan, normatif bağlılığın yararlı etkilerinin, duygusal bağlılığa göre daha kısa ömürlü olabileceği de belirtilmektedir.

Literatürde, paternalist liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara az da olsa rastlanabilmektedir. Bu araştırmalarda paternalist liderliğin özellikle yardımsever ve ahlaki liderlik boyutlarının, duygusal ve normatif bağlılığı arttıran önemli faktörler olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Farh vd., 2006; Hakimian vd., 2014: 373; Erben ve Güneşer, 2008: 955; Pellegrini ve Scandura, 2008; Rehman ve Afsar, 2012: 148; Duangekanong vd., 2017: 56; Çakıcı ve Burak, 2019: 339; Ünler ve Kılıç, 2019: 1). Pellegrini ve arkadaşları (2010: 391) ise Amerikalı ve Hintli çalışanları karşılaştırdıkları çalışmalarında, her iki kültürel bağlamda da paternalist liderliğin, lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Yazarlar, bu sonuca dayanarak paternalist liderliğin kültürlerarası bağlama genellenebileceğini iddia etmektedirler. Ertürk ise (2007: 266), Türk örgütlerinin paternalizm ve kolektivizm gibi kültürel değerleri baskın bir role sahip olduğundan yöneticiye güvenin, çeşitli örgütsel ve bireysel sonuçlar üzerinde daha önemli bir etkiye sahip olabileceğini ifade etmiştir (Ertürk, 2007: 266).

#### **1.4. Akademisyenlerde Paternalist Liderlik Algısı, Örgütsel Bağlılık ve Yöneticiye Güven**

Bilgi üretme, paylaşma ve yayma görevlerini yerine getiren akademisyenler, mesleklerini bürokratik örgütler olan üniversitelerde gerçekleştirmekte (Özmen vd.,2005:4) ve bu kurumların temel hedeflerine ulaşmasında en belirgin rolü oynamaktadırlar. Akademisyenler, yönetim, öğretim, bilimsel araştırma, topluma

hizmet gibi farklı birçok görevi yürütmekte ve seçkin, entelektüel, aydın, bilgi üreticileri ve uzman kişiler olarak nitelendirilmektedirler (Gizir ve Yıldız, 2018: 3). Akademisyenliğin, diğer meslek gruplarından farklılaşan ve bu nedenle de bu meslekte liderlik yapmayı zorlaştıran bazı önemli ayırt edici özellikleri bulunmaktadır. Bunları, (a) iş tanımlarındaki ve rol beklentilerindeki belirsizlikler, (b) akademik faaliyetlerin çoğunun bireysel ve bağımsız doğası, (c) araştırma, öğretme ve idari talepler arasında ortaya çıkabilecek her türlü çelişki olarak sıralamak mümkündür (Ball, 2004: 43).

Literatürde, paternalist liderliğin doğrudan akademisyenler üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar çok kısıtlıdır (örneğin, O’Sullivan,2016). Bununla birlikte, örgütsel bağlılık ve yöneticiye güven gibi değişkenlerin akademisyenlerden oluşan örneklemde üzerinde test edildiği araştırmalara rastlanabilmektedir. Örneğin, Özmen ve arkadaşları (2005:11), akademisyenlerin mesleki bağlılıklarının, örgütsel bağlılıklarından daha yüksek olduğunu saptamakla birlikte duygusal ve normatif bağlılıklarının da zayıf kabul edilemeyeceğini belirtmişlerdir. Yazarlara göre bu durumun birincil nedeni, akademisyenlik mesleğinin üniversite dışındaki bir örgütte sürdürülemeyeceği gerçeğidir. Akademisyenler örgütlerine özellikle duygusal ve normatif anlamda bağlılık hissetmektedirler. Bunun anlamı, duygusal bağlılık boyutu ile bakıldığında, akademisyenlerin kariyerlerinin geri kalanında da aynı üniversitede kalmak istedikleri, kendilerini çalıştıkları üniversitenin bir parçası olarak algıladıklarıdır. Normatif boyut açısından ise örgütten ayrılmayı doğru bulmadıkları;



bu tür bir eylemde bulunurlarsa suçluluk yaşayacakları ve üniversitelerine karşı kendilerini sorumlu hissettikleri olarak yorumlanmıştır.

Ertürk (2007: 265), Türkiye'deki devlet üniversitelerinden akademisyenlerin adalet algılamaları, yöneticiye güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri incelemiş ve adalet algılarının tüm boyutlarının, yöneticiye duyulan güven ile anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Araştırmacı ayrıca, topluma hâkim olan paternalist ve kolektivist kültür bağlamında, yöneticiye güvenin Türk akademisyenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde en güçlü etkiyi yaptığını vurgulamıştır.

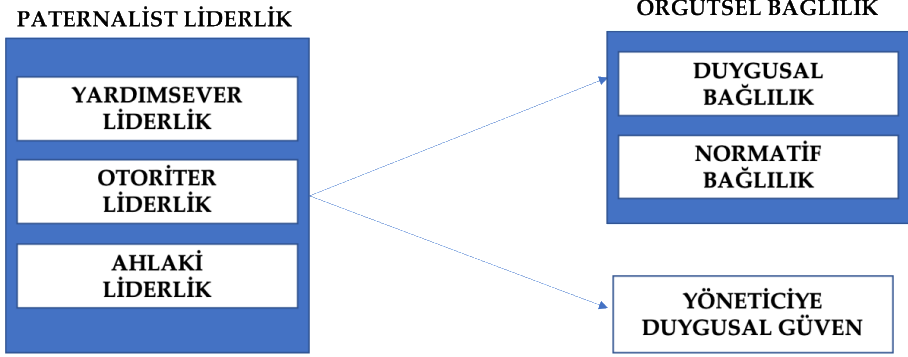
Genel bir değerlendirme yapılırsa, akademisyenliğin kendine özgü bazı özellikleri bulunduğu ve bunun, bu meslekteki bireylere liderlik yapmayı zorlaştırdığı anlaşılmaktadır. Öte yandan, Türkiye gibi kolektivist ve paternalist kültürel değerlere sahip olan toplumlarda liderden bu değerlere uygun bir liderlik tarzı beklenir. Bu bağlamda, paternalist liderliğin yardımsever ve ahlaki liderlik boyutlarının, akademisyenlerin duygusal ve normatif bağlılıkları ile yöneticiye duydukları güveni olumlu yönde etkilemesi beklenebilir. Buna karşılık, otoriter liderlik boyutunun akademisyenlik mesleğinin doğası ile örtüşmediği ve uyum sorunları yaşanabileceği düşünülmektedir. Nitekim Erben ve Güneşer (2008: 957), paternalist liderlerin, çalışanların kendilerine tamamen bağlı ve sadık olmalarını beklediğini ve çalışanlar bağımsız hareket ettikleri zaman lider tarafından cezalandırılabilirliklerini vurgulamıştır. Oysa, daha önce de

belirtildiği gibi seçkin, entelektüel, aydın ve uzman kişiler olarak nitelendirilen akademisyenlerin, paternalist liderin bu tür davranışları ile karşılaşmaları durumunda tutum ve davranışlarının ne yönde gelişeceği, üzerinde durulması gereken bir konudur.

Bu bağlamda, akademisyenlerin paternalist liderlik algılamalarının, onların örgütsel bağlılığını ve yöneticiye güven duygularını ne yönde etkileyeceğini tespit etmek amacıyla bir araştırma tasarlanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilecek bulguların gerek akademik gerekse uygulama açısından tartışılmasının ilgili alanlara katkı sağlaması beklenmektedir.

## **2. ARAŞTIRMA**

Çalışmada, paternalist liderlik algılamalarının örgütsel bağlılık ve yöneticiye güven üzerinde belirleyici etkileri olacağı varsayımına dayanarak bir model geliştirilmiş (Şekil 1) ve bu modeli test etmek üzere bir Survey araştırması tasarlanmıştır. Araştırma modeline göre Paternalist Liderlik boyutları “bağımsız değişkenleri”; Örgütsel Bağlılık boyutları ve Yöneticiye Duygusal Güven ise “Bağımlı Değişkenleri” göstermektedir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Kavramsal çerçeve ve literatürde yer alan araştırma sonuçları esas alınarak araştırmanın hipotezleri şöyle sıralanabilir:

H<sub>1</sub>: Yardımsever Liderlik, Duygusal Bağlılığı artıracaktır.

H<sub>2</sub>: Otoriter Liderlik, Duygusal Bağlılığı azaltacaktır.

H<sub>3</sub>: Ahlaki Liderlik, Duygusal Bağlılığı artıracaktır.

H<sub>4</sub>: Yardımsever Liderlik, Normatif Bağlılığı artıracaktır.

H<sub>5</sub>: Otoriter Liderlik, Normatif Bağlılığı azaltacaktır.

H<sub>6</sub>: Ahlaki Liderlik, Normatif Bağlılığı artıracaktır.

H<sub>7</sub>: Yardımsever Liderlik, Yöneticiye Duygusal Güveni artıracaktır.

H<sub>8</sub>: Otoriter Liderlik, Yöneticiye Duygusal Güveni azaltacaktır.

H<sub>9</sub>: Ahlaki Liderlik, Yöneticiye Duygusal Güveni artıracaktır.

## 2.1. Örneklem

Araştırma, İzmir'deki iki büyük devlet üniversitesinde, toplam 10 fakültede (mühendislik, mimarlık, güzel sanatlar, fen-edebiyat, eczacılık, tıp, işletme ve iktisadi ve idari bilimler) görev yapan 200 akademisyen ile gerçekleştirilmiştir. Verilerin toplanmasında, üniversite öğrencilerinden oluşan bir anketör ekibi oluşturulmuş ve öğrencilerin, tesadüfi olarak belirlenen fakültelere giderek akademisyenleri odalarında ziyaret etmeleri ve gönüllülük esasına dayalı olarak ve 'kapalı-zarf' usulü ile araştırmaya katılmaya davet etmeleri yoluna başvurulmuştur. Araştırma süreci 15 Aralık 2019 tarihinde başlatılmış ve 15 Şubat 2020 tarihinde sonlandırılmıştır.

## 2.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada, orijinali Çince olan ve Cheng, Chou ve Farh (2000) tarafından geliştirilen Paternalist Liderlik Ölçeği - PLÖ (Paternalistic Leadership Scales) kullanılmıştır. Paternalist liderliğin otoriter liderlik, yardımsever liderlik ve ahlaki liderlik olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır. Her bir boyut 11 ifadeden oluşmakta olup 1 (kesinlikle katılmıyorum) ve 6 (kesinlikle katılıyorum) aralığında derecelendirilmiş 6'lı Likert ölçeği ile ölçülmektedir. Mevcut araştırmada ise Türkiye'deki yaygın kullanımını nedeniyle 5'li Likert ölçeğinin kullanılması uygun görülmüştür. Orijinal ölçekte yardımsever liderliğin içsel güvenilirliği 0.94, ahlaki liderliğin 0.90 ve otoriter liderliğin ise .89 olarak tespit edilmiştir (Cheng vd.,2004:99).

Araştırmada Cheng ve arkadaşlarının (2000) geliştirdiği; Çıraklar, Uçar ve Sezgin (2016) tarafından Türkçe'ye çevrilen ve geçerliliği ve güvenilirliği test edilen Paternalist Liderlik Ölçeği, bazı ifadelerde değişiklikler yapılarak kullanılmıştır. Duygusal ve Normatif Bağlılık, Meyer, Allen ve Smith (1993;544) tarafından geliştirilen Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Anketi'nin Wasti (2000) tarafından Türkçe'ye uyarlaması yapılan formu kullanılarak ölçülmüştür. Yöneticiye güveni ölçmek için McAllister (1995) tarafından geliştirilen Kişilerarası Güven ölçeğinin Bilişsel ve Duygusal Güven alt boyutlarından 5 maddelik *Duygusal Güven Ölçeğinin* Doğan (2019:82) tarafından Türkçe'ye çevrilen formu kullanılmıştır.

### **2.3. Bulgular**

Analiz aşamasında öncelikle araştırmada kullanılan soru formlarının geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Daha sonra, katılımcıların paternalist liderlik, örgütsel bağlılık ve yöneticiye güven düzeylerini belirlemek amacıyla ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış; araştırmanın değişkenleri arasındaki korelasyonlar incelenmiştir. Son olarak, araştırma modelini ve hipotezleri test etmek üzere aşamalı (stepwise) regresyon analizi yapılmıştır. Böylece, modele giren bağımsız değişkenlerin örgütsel bağlılığı ve yöneticiye güveni açıklama yeteneği değerlendirilmiştir.

### 2.3.1. Katılımcı Profiline İlişkin Bilgiler

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri incelendiğinde (Tablo 1), yüzde 44'ünün kadın, yüzde 56'sının erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların yüzde 46'sı bekar, yüzde 54'ü evlidir. Yaşlara göre dağılıma bakıldığında, yüzde 50'sinin 25-34 yaş aralığında olduğu; yüzde 35'inin 35-44 yaş aralığında olduğu görülmektedir. 45 yaş ve üzerinde ise 30 katılımcı (yüzde 15) bulunmaktadır. ,

Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde ise yüzde 63'ünün doktora derecesine sahip olduğu dikkat çekmektedir. Yüzde 30'u ise yüksek lisans derecesine sahip olup doktorasına devam eden akademisyenlerden oluşmaktadır. Benzer şekilde, 13 katılımcı da (yüzde 6,5) lisans derecesine sahip olup yüksek lisans eğitimini sürdürmektedir.

**Tablo 1:** Örneklem Demografik Değişkenlere göre Dağılımı (N=50)

Değişken	Kategori	n	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	88	44.0
	Erkek	112	56.0
Yaş	25-29 yaş arası	44	22.0
	30-34 yaş arası	56	28.0
	35-39 yaş arası	40	20.0
	40-44 yaş arası	30	15.0
	45-49 yaş arası	14	7.0
	50 yaş ve üzeri	16	8.0
Medeni Durum	Bekar	92	46.0
	Evli	108	54.0
Eğitim	Lisans derecesi	13	6.5
	Yüksek Lisans derecesi	61	30.5
	Doktora derecesi	126	63.0
Çalışma Süresi	1 yıldan az	4	2.0
	1-5 yıl arası	114	57.0
	5-10 yıl arası	11	5.5
	10 yıldan fazla	71	35.5

Son olarak, araştırmaya katılanların çalışma sürelerine göre dağılımları incelendiğinde, yüzde 57'sinin 1 ile 5 yıl arası çalışma deneyimine sahip olduğu; yüzde 35'inin ise 10 yıldan fazla bir süredir çalışma yaşamında olduğu anlaşılmaktadır.

### 2.3.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Ölçeklerin i tutarlılıklarını değerlendirmek amacıyla önce güvenilirlik analizi; faktör yapılarını test etmek için de faktör analizi uygulanmıştır. Paternalist Liderlik leği için yapılan güvenilirlik analizinde, Ahlaki Liderlik boyutundan bir madde (AL1), iç tutarlılığı düşürdüğü için analizden çıkarılmış ve ölçeğin toplam güvenilirliği .737'den .762'ye yükselmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin rneklem uygunluğu (KMO= .936) ve Bartlett Küresellik (3600.902,  $p=.000$ ) testleri, ölçeğin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermiştir. İlk iterasyonda Otoriter Liderliğe ait sekizinci madde (OL8); ikinci iterasyonda ise Ahlaki Liderlik leğine ait üçüncü madde (AL3) hiçbir faktöre yklenmedikleri için analizden çıkarılmıştır.

Analiz sonucunda Paternalist Liderlik leğinin, orijinal ölçekte olduğu gibi üç boyutlu olduğu saptanmıştır. Diğer taraftan, Ahlaki Liderlik leğinin ikinci maddesi (AL2), Yardımsever Liderlik faktörüne yüklenmiştir. Faktör yükleri Tablo 2'de gösterilmiş olup Paternalist Liderlik leğine ilişkin KMO testi değerleri .937, Bartlett testi değerleri (3428.805)  $p=.000 < .05$  önem düzeyinde anlamlıdır. Yardımsever, Otoriter ve Ahlaki Liderlik boyutlarının varyansı açıklama yüzdeleri sırasıyla yüzde 30, 23 ve 13'tür. Yüzde 50'den

yüksek olması istenen kümülatif yüzde değeri ise 66,71 olarak bulunmuştur.

**Tablo 2:** Paternalist Liderlik Ölçeği Boyutlarının Faktör Yükleri

	<b>Faktör 1 (YL)</b>	<b>Faktör 2 (OL)</b>	<b>Faktör 3 (AL)</b>
<b>YL7</b>	.798	-.245	.129
<b>YL9</b>	.791	-.166	
<b>YL4</b>	.780	-.303	.227
<b>YL10</b>	.772	-.154	.223
<b>YL11</b>	.764	-.153	.129
<b>YL3</b>	.756	-.265	
<b>YL8</b>	.725	-.194	.367
<b>YL2</b>	.704	-.207	.281
<b>YL1</b>	.701	-.174	.449
<b>YL6</b>	.677	-.104	.445
<b>AL2</b>	.615	-.161	.456
<b>YL5</b>	.606	-.213	.485
<b>OL6</b>	-.112	.830	-.259
<b>OL4</b>	-.132	.786	-.326
<b>OL9</b>	-.140	.785	-.295
<b>OL7</b>	-.202	.766	-.268
<b>OL5</b>	-.216	.752	-.318
<b>OL3</b>	-.286	.743	
<b>OL1</b>	-.156	.720	.129
<b>OL2</b>	-.361	.716	
<b>AL4</b>	.162	-.273	.737
<b>AL6</b>	.292		.675
<b>AL5</b>	.344	-.316	.647

YL: Yardımsever Liderlik, OL: Otoriter Liderlik, AL: Ahlaki Liderlik (Temel Bileşenler Analizi, Varimax Metodu)

Yeni faktör yapısına göre yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre Yardımsever Liderlik boyutunun Cronbach Alfa değeri .95, Ahlaki Liderliğin .76 ve Otoriter Liderliğin .92 olarak bulunmuştur. Paternalist Liderlik Ölçeğinin toplam güvenilirlik katsayısı ise .73'tür (Tablo 3).



**Tablo 3:** Araştırmada Kullanılan Paternalist Liderlik Ölçeği

BOYUTLAR	İFADELER	<i>a</i>	
<b>Yardıms sever Liderlik (YL)</b>	YL1	Bizimle bir arada olduğunda aileden biri gibidir.	.947
	YL2	Tüm enerjisini benim için seferber eder.	
	YL3	İş ilişkilerinin ötesinde, günlük hayatımla da ilgilenir.	
	YL4	Rahatım için özen gösterir.	
	YL5	Acil bir durumda bana yardım edecektir.	
	YL6	Uzun süre birlikte çalıştığı personeline çok özen gösterir.	
	YL7	Kişisel isteklerimi dikkate alarak ihtiyaçlarımı karşılar.	
	YL8	Zor bir sorunla karşılaştığımda beni cesaretlendirir.	
	YL9	Ailemle de yakından ilgilenir.	
	YL10	Performansım iyi olmadığında, bunun nedenini anlamaya çalışır.	
	YL11	Günlük hayatta yönetmekte zorlandığım konularda bana yardımcı olur.	
AL2	Personelinin yeteneklerini kıskanmadan, onları sadece yetenek ve becerilerine göre görevlendirir.		
		.764	
<b>Ahlaki Liderlik (AL)</b>	AL4	Başarılarımı ve katkılarımı kendi başarısı gibi göstererek takdir toplamaya çalışmaz.	
	AL5	Kişisel menfaati için benden faydalanmaz.	
	AL6	Yasal olmayan kazançlar elde etmek için kişisel ilişkilerini kullanarak gizli kapaklı işler çevirmez.	
		.923	
<b>Otokratik Liderlik (OL)</b>	OL1	Tüm emirlerine tam olarak itaat etmemi bekler.	
	OL2	Önemli ya da önemsiz örgütteki/birimdeki bütün kararları kendisi alır.	
	OL3	Her zaman toplantılarda son sözü söyler.	
	OL4	Personelinin önünde her zaman emredici şekilde davranır.	
	OL5	Yöneticimle birlikte çalışırken kendimi baskı altında hissederim.	
	OL6	Personelinin üzerinde katı bir disiplin uygular.	
	OL7	Görevlerimizi başaramadığımız zaman bizi azarlar.	
	OL9	İşler yapılırken onun kurallarına uymazsak bizi ciddi bir şekilde cezalandırır.	
			.731
<b>GENEL</b>			

Araştırmanın bağımlı değişkenleri olan Duygusal bağlılık, Normatif Bağlılık ve Yöneticiye Duygusal Güven ölçekleri için yapılan faktör analizleri sonucunda, Duygusal Bağlılık ölçeği için iki boyutlu bir yapı ortaya çıkmıştır. Normatif Bağlılık ve Yöneticiye Duygusal Güven ölçekleri ise tek boyutludur. Üç değişken için de KMO ve Bartlett test değerleri uygun olup  $p=.000 < .05$  düzeyinde anlamlıdır. Duygusal Bağlılığın açıklanan kümülatif varyans oranı %76, Normatif Bağlılığın %53 ve Yöneticiye Duygusal Güvenin %79'dur. Bağımlı değişkenler için Cronbach Alfa katsayıları incelendiğinde ise Duygusal Bağlılık için .83, Normatif Bağlılık için .80 ve Yöneticiye Güven için .93'tür. Bu bağlamda tüm değişkenlerin maddeleri arasında iç tutarlılığın bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### **2.3.3. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Bulguları**

Araştırmanın değişkenlerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4'te sunulmaktadır. Buna göre, katılımcıların Otoriter Liderlik dışındaki tüm değişkenler için algılamalarının ortalamaları 3'ün üzerindedir. Özellikle Ahlaki Liderlik algılamaları 4'e yakın bir değer almıştır. Buna karşılık Otoriter Liderlik algılamalarının düşük olduğu (2.56) saptanmıştır.

**Tablo 4:** Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Değerleri

	a	$\bar{x}$	ss	YL	AL	OL	YG	DB	N B
YL	.95	3.36	.91	-	-	-	-	-	-
AL	.78	3.98	.93	.635**	-	-	-	-	-
OL	.92	2.56	.97	-.529**	-.523**	-	-	-	-
YG	.93	3.52	1.05	.808**	.613**	-.638**	-	-	-
DB	.86	3.55	.97	.418**	.353**	-.267**	.441**	-	-
NB	.82	3.29	.89	.334**	.206**	-.042	.322**	.667**	-

N= 182, \*\* p değeri .001 düzeyinde anlamlıdır.

YL: Yardımsever Liderlik, AL: Ahlaki Liderlik, OL: Otoriter Liderlik, YG: Yöneticiye Güven, DB: Duygusal Bağlılık, NB: Normatif Bağlılık

Korelasyon Analizi sonucunda ise yalnızca Otoriter Liderlik ile Normatif Bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca, Ahlaki Liderlik ile Normatif Bağlılık arasındaki yüzde 20'lik ilişki,  $p=.005$  düzeyinde anlamlıdır. Bunun dışında saptanan tüm korelasyonlar için  $p=.000$  olarak bulunmuştur.

Araştırma modelindeki bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki korelasyonlar incelendiğinde ise Yardımsever Liderliğin Yöneticiye Güven ile .80, Duygusal Bağlılık ile .41 ve Normatif Bağlılık ile .33 pozitif ilişkili olduğu görülmüştür. Benzer şekilde Ahlaki Liderlik de Yöneticiye Güven ile .61, Duygusal Bağlılık ile .35, Normatif Bağlılık ile .20 ve pozitif ilişkilidir. Buna karşılık Otoriter Liderliğin Yöneticiye Güven ile .63 ve Duygusal Bağlılık ile .26 ve 'negatif' ilişkili olduğu saptanmıştır.

### 2.3.4. Regresyon Analizi Bulguları

Paternalist liderlik boyutlarının, duygusal ve normatif bağlılık ile yöneticiye duygusal güven üzerindeki etkilerini test etmek amacıyla SPSS 24.0 programı ile Aşamalı (Stepwise) Regresyon analizi yapılmıştır.

Yöneticiye Duygusal Güven için yapılan analiz sonucunda, modele Paternalist Liderliğin öncelikle Yardımsever Liderlik boyutu ve daha sonra da Otoriter Liderlik boyutu girmiştir (Tablo 5). Ahlaki Liderlik boyutu ise modelde yer almamıştır ( $p < .05$ ). Bu modelin Yöneticiye Güven üzerindeki varyasyonların yüzde 71'ini ( $R^2$ ),  $P = .000$  önem düzeyinde açıkladığı görülmektedir. Regresyon katsayılarına ( $\beta$ ) bakıldığında ise, yardımsever liderliğin yöneticiye güveni .65 artırdığı ( $p = .000$ ); aynı anda otoriter liderliğin yüzde 29 azalttığı ( $p = .000$ ) saptanmıştır.

**Tablo 5.** Paternalist Liderliğin Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkisi

	Yöneticiye Duygusal Güven	
	$\beta$	p
Yardımsever Liderlik	.653	.000
Otoriter Liderlik	-.292	.000
Adj. $R^2 = .71$ F =223.002      P =.000		

Modele giren bağımsız değişkenler: Yardımsever Liderlik, Otoriter Liderlik  
Bağımlı Değişken: Yöneticiye Duygusal Güven

Duygusal Bağlılık için yapılan Regresyon analizi sonucunda, Tablo 6'da görüldüğü üzere denkleme Paternalist Liderliğin yalnızca Yardımsever Liderlik boyutu girmiştir. Bu model Duygusal Bağlılık üzerindeki varyasyonların yüzde 17'sini  $P=.000$  önem düzeyinde açıklamaktadır.  $\beta$  katsayısına bakıldığında ise Yardımsever liderliğin duygusal bağlılığı .42 artırdığı görülmektedir ( $p=.000$ ).

**Tablo 6.** Paternalist Liderliğin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi

	Duygusal Bağlılık	
	$\beta$	p
Yardımsever Liderlik	.418	.000
Adj. $R^2 = .17$ $F = 38.186$ $P = .000$		

Modele giren bağımsız değişken: Yardımsever Liderlik

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

Normatif Bağlılık değişkeni için yapılan analize göre, modele Yardımsever Liderlik ve Otoriter Liderlik boyutlarının girdiği saptanmıştır (Tablo 7). Bu modelin Normatif Bağlılık üzerindeki varyasyonların yüzde 12'sini  $P=.000$  önem düzeyinde açıkladığı görülmektedir. Ayrıca yardımsever liderliğin normatif bağlılığı yüzde 43 ( $p=.000$ ) ve otoriter liderliğin ise yüzde 18 arttırdığı ( $p=.024$ ) saptanmıştır.

**Tablo 7.** Paternalist Liderliğin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi

	Normatif Bağlılık	
	$\beta$	p
Yardımsöver Liderlik	.433	.000
Otoriter Liderlik	.187	.024
Adj. R <sup>2</sup> = .127    F =14.156    P =.000		

Modele giren bağımsız değişken: Yardımsöver Liderlik

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

## SONUÇ ve TARTIŞMA

Analiz sonuçlarına göre Paternalist liderliğin Yardımsöver ve Otoriter Liderlik boyutlarının Yöneticiye Duygusal Güven değişkeninin önemli bir belirleyicisi olduğu saptanmıştır. Aynı değişkenlerin, daha düşük bir oranda olmakla birlikte Normatif Bağlılık değişkenini de yordadığı görölmüştür. Diğer yandan, duygusal bağlılığın, paternalist liderliğin sadece yardımsöver liderlik boyutundan etkilendiği ortaya çıkmıştır. Örgüte karşı duygusal bir bağ hissetmeyi ve kişinin kendi arzusu ile, sevdiği için örgütünde kalmak istemesini ifade eden Duygusal bağlılığın, liderin sadece yardımsöver tutumlarından etkilenmesinin beklenen bir sonuç olduğu ve bu sonucun, daha önce açıklanan araştırma sonuçlarını (Farh vd., 2006; Hakimian vd., 2014; Erben ve Güneşer, 2008; Pellegrini ve Scandura, 2008; Duangekanong vd., 2017; Çakıcı ve Burak, 2019) desteklediği söylenebilir.

Diğer taraftan, bu araştırmada, paternalist liderliğin ahlaki liderlik boyutunun, araştırmanın değişkenleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı bulunmuştur. Bu anlamda, araştırmanın hipotezlerinden H<sub>3</sub>, H<sub>6</sub> ve H<sub>9</sub> reddedilmiştir. Ayrıca, otoriter liderliğin, duygusal bağlılığı yordayan modelde yer almaması nedeniyle H<sub>2</sub> hipotezi de kabul

edilmemiştir. Son olarak, otoriter liderliğin, varsayıldığı üzere normatif bağlılığı azaltmadığı; tam tersine artırdığı saptanmıştır. Buna göre, H<sub>5</sub> hipotezi de reddedilmiştir. Özetle, yardımsever liderliğin, araştırmanın tüm bağımlı değişkenlerini artırdığı; otoriter liderliğin ise yöneticiye duygusal güveni azalttığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda, H<sub>1</sub>, H<sub>4</sub>, H<sub>7</sub> ve H<sub>8</sub> hipotezleri kabul edilmiştir.

Mevcut araştırma sonuçlarının, literatürde yer alan araştırma sonuçlarından genel anlamda farklı olmasının, akademisyenlik mesleğinin doğasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Daha önce belirtildiği üzere, üyelerinin bireysel faaliyetlerine daha fazla imkân veren bir meslek olan akademisyenlikte, bireylerin profesyonellik düzeylerinin yüksek olması nedeniyle yöneticinin liderlik yapmasına veya yol göstermesine gereksinimleri, başka mesleklere kıyasla daha düşük olabilmektedir. Diğer taraftan, konuya toplumsal kültür açısından yaklaşıldığında, Türkiye’de iş yaşamında paternalist liderlik beklentisinin günümüzde, Y kuşağı da dâhil olmak üzere devam ettiği görülmektedir (Aktaş ve Sargut, 2011; Gürcan, 2018; Gelmez ve Akça Ertürk, 2019; Tolay, 2020). Bu beklentinin akademisyenler açısından da geçerli olup olmadığını inceleyen mevcut araştırmanın sonuçlarının bu düşüncüyü önemli ölçüde desteklediği görülmüştür. Nitekim araştırmaya katılanların, yöneticilerin ‘yardımsever liderlik’ tarzındaki davranışlarından etkilendikleri ve bu doğrultuda duygusal ve normatif bağlılıklarının yanı sıra yöneticilerine duygusal güvenlerinin arttığı ortaya çıkmıştır. Yardımsever liderliğe ilişkin ölçek ifadelerinin incelenmesi, konuyu somutlaştırmada faydalı olabilir. Örneğin,

“yöneticim bizimle bir arada olduğunda aileden biri gibidir”, “iş ilişkilerimin ötesinde günlük hayatımla da ilgilenir”, “kişisel isteklerimi dikkate alarak ihtiyaçlarımı karşılar” ya da “zor bir sorunla karşılaştığımda beni cesaretlendirir” gibi ifadeler, paternalist liderliğin tanımındaki tipik unsurları barındırmaktadır ve araştırmanın sonuçlarından da anlaşılacağı üzere, akademisyenler için oldukça önemlidir.

Ahlaki liderliğin, katılımcıların tutumları üzerinde herhangi bir anlamlı etkisinin olmaması ise bu tür davranışların, bir liderde olması gereken özellikler olduğu; dolayısıyla akademisyenlerin güven ve bağlılık tutumlarında olumlu veya olumsuz bir etkisinin bulunmamasına dayandırılabilir. Örneğin, “Yöneticim, başarılarımı ve katkılarımı kendi başarısı gibi göstererek takdir toplamaya çalışmaz”, “Kişisel menfaati için benden faydalanmaz” ve “Yasal olmayan kazançlar elde etmek için kişisel ilişkilerini kullanarak gizli kapaklı işler çevirmez” gibi ifadeler, katılımcılar tarafından evrensel ahlaki değerler olarak algılanmış ve sadece yöneticilerin değil, her işgörenin sahip olması gereken özellikler olarak değerlendirilmiş olabilir.

Paternalist liderliğin, araştırma değişkenleri içerisinde özellikle Yöneticiye Duygusal Güveni güçlü bir şekilde etkilediği bulgulanmıştır. Bu sonuç, Ertürk (2007: 266-267) tarafından yapılan araştırmanın sonucunu desteklemektedir. Yazar, Türkiye bağlamında yöneticiye güvenin, diğer yönetsel ve tutumsal faktörler içerisinde kritik bir role sahip olduğunu belirtmiş ve bu nedenle üniversitelerde bölüm yöneticilerinin ve üst yönetimin, güveni belirleyen faktörleri



anlamalarını ve bu faktörlerin olumlu etkilerini güçlendirmek için gerekli önlemleri almalarını önermiştir. Öte yandan, araştırmadan elde edilen bir diğer bulgu, otoriter liderliğin, yöneticiye duygusal güveni azalttığı yönündedir. Bu sonuç da literatürdeki çalışmaları desteklemektedir. Örneğin, Korkut'a göre (1992: 101), dekan, bölüm başkanı gibi yöneticilerin, buldukları kurumda liderlik statüsü kazanabilmeleri için öğretim elemanları tarafından kabul görmeli ve benimsenmeleri gerekir. Yazar, bunu sağlamak isteyen yöneticilere, öğretim elemanları ile aralarında etkin ve olumlu ilişkiler geliştirmelerini ve 'demokratik' bir tavır içinde olmalarını önermiştir.

Sonuç olarak, üniversitelerdeki akademik liderler ve araştırma liderlerinin, akademisyenlerle ilişkilerinde karşılıklı güveni artırmaya yönelik davranışlara ağırlık vermeleri ve bunu yaparken otoriter tutumlardan kaçınmaları; tam tersine 'ailenin bir üyesi'; bir 'baba' gibi davranmaları ve onların aile ve özel yaşamları ile ilgilenmeleri ve gerek iş gerekse özel yaşamlarındaki sorunlarında destekleyici ve yol gösterici rollerini sürdürmeleri önerilebilir. Ancak bu önerilerin bazılarının, dekanlık veya rektörlük gibi, idari görevi bulunmayan bir öğretim görevlisi ile arasındaki hiyerarşik mesafenin daha fazla olduğu ilişkiler için geçerli olması pek mümkün görünmemektedir. Bu bağlamda, konu ile ilgilenen araştırmacılara, akademisyenlerin farklı yönetim kademelerindeki yöneticilerden bekledikleri liderlik davranışlarını incelemeleri önerilebilir. Ayrıca, Korkut'un da belirttiği gibi (1992), üniversite yöneticileri ile liderlik davranışları konusunda kendi değerlendirmelerini konu alan çalışmalar yapılabilir ve böylece

akademisyenlerin beklentileri ile gerçek durum arasındaki farkın ortaya çıkarılması sağlanabilir. Bu tür araştırmaların, ‘niversitelerde liderlik’ konusu ile ilgili literatürün zenginleşmesine katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Aktaş, M. ve Sargut, A. S. (2011). İzleyicilerin Kültürel Değerlerine Göre Liderliğe Duyulan Gereksinme Nasıl Farklılaşır?: Kuramsal Bir Çerçeve, *Amme İdaresi Dergisi*, 44(4): 145-163.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63: 1-18
- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Özgün Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1): 11-31.
- Ball, S. D. (2004). *The Leadership of University Academics in Research - Case Studies of Hospitality Management*, A dissertation of Sheffield Hallam University for the Doctorate of Education.
- Baysal, A.C., Paksoy, M. (1994). Karşılaştırmalı Olarak İşgörenlerde İşe Bağlılık ve İş Tatmini. *İkinci Yönetim Kongresi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları*, 1, 226-228.
- Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L., Cheng, B. S. (2011). Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalist Leadership to Employee Performance. *Journal of Management*. 40(3): 796-819.
- Cheng, B. S., Huang, M. P., & Chou, L. F. (2002a) Paternalistic leadership and its effectiveness: Evidence from Chinese organizational teams. *Journal of Psychology in Chinese Societies*, 3(1): 85-112.
- Cheng, B. S., Shieh, P. Y., & Chou, L. F. (2002b) The principal's leadership, leader-member exchange quality, and the teacher's extra-role behavior: The effects of transformational and paternalistic leadership. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 17: 105-161.
- Cheng, B. S., Chou, L.F., Wu, T. Y., Huang, M.P. & Farh, J.L. (2004). Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing A Leadership Model in Chinese Organizations. *Asian Journal of Social Psychology*. 7, 89-117.

- Chou, W.J., Sibley, C.G., Liu, J.H., Lin, T.T. & Cheng, B.S. (2015). Paternalistic leadership profiles: A person-centered approach. *Group & Organization Management*, 40(5): 685–710.
- Çakıcı, A. Ve Burak, A. (2019). Paternalist Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Gemi adamları Üzerinde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 17, Sayı 34, 323 – 347.
- Çıraklar, N. H., Uçar, Z. ve Sezgin, O. B. (2016). Paternalist Liderliğin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi: Lidere Güvenin Aracılık Rolü. *Research Journal of Business and Management*. 3(1): 73-87.
- Dirks, K. T. ve Skarlicki, D. (2004). *Trust in Leaders: Existing Research and Emerging Issues. Trust Within Organizations*. Edited by: R. Kramer & K. Cook. Russel Sage Foundation.
- Doğan, S. (2019). Algılanan Dönüşümcü Liderlik Tarzının Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Duangkanong, D., Duangkanong, S., John, V. K. and Vikiset, N. (2017). Dimensions of Paternalistic Leadership and Employee Outcomes in Small Thai Firms. *Assumption University-eJournal of Interdisciplinary Research (AU-eJIR)*. 2(2): 56-64.
- Erben, G.S. ve Güneşer, A. (2008). The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*, 82, 955–968
- Erkuş, A., Tabak, A. ve Yaman, T. (2010). Paternalist (Babacan) Liderlik Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerini ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkiler mi? Bir Özel Hastane Uygulaması. 9.Ulusal İşletmecilik Kongresi, 6-8 Mayıs 2010, Zonguldak. (594-597).
- Ertürk, A. (2007). Increasing Organizational Citizenship Behaviors of Turkish Academicians: Mediating Role of Trust in Supervisor on the Relationship between Organizational Justice and Citizenship Behaviors. *Journal of Managerial Psychology*. 22(3): 257-270

- Farh, J. L., ve Cheng, B. S. (2000). A Cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In J. T. Li, A. S. Tsui, & E. Weldon (Eds.), *Management and organizations in the Chinese context* (pp. 94-127). London, England: Macmillan.
- Farh, J. L., Cheng, B. S., Chou, L. F., ve Chu, X. P. (2006). Authority and benevolence: Employees' responses to paternalistic leadership in China. In A. S. Tsui, Y. Bian, & L. Cheng (Eds.), *China's domestic private firms: Multidisciplinary perspectives on management and performance*: 230-260. New York: Sharpe
- Gelmez, M. ve Akça Ertürk, E. (2019). Özel Bir Hastanede Liderlik Stilllerinin ve Çalışan Performansının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 22 (1), 51-72.
- Gizir, S. ve Yıldız, S. (2018). "Öğretim Üyelerinin Üniversite, Akademisyenlik ve Bilimsel Araştırma Kavramlarına İlişkin Algılarının Metaforlar Aracılığıyla İncelenmesi." *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 33(3): 743-762.
- Gürcan, N. (2018). *Türk Kültüründe Paternalist Liderlik Davranışlarının İzleyenler Üzerindeki Etkisi: Y Kuşağına Yönelik Bir Araştırma*. DEÜ SBE Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Hakimian, F., Farid, H., Ismail, M.N., ve Ismail, I.A. (2014). Paternalistic Leadership and Organizational Commitment. *International Journal of Management Excellence*, 3, 373-378.
- Kenworthy, J. B., ve Jones, J. (2009). The roles of group importance and anxiety in predicting depersonalized ingroup trust. *Group Processes & Intergroup Relations*, 12(2): 227-239.
- Konovsky, M. A., Pugh, S. D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Korkut, H. (1992). Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 25(1): 93-111.

- Mallin, M. L., O'Donnell, E., & Hu, M. Y. (2009). The role of uncertainty and sales control in the development of sales manager trust. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(1): 30–42.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., ve Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3): 709–734.
- McAllister, D.J. (1995). Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38: 24-59.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, John P., Allen, Natalie J. (1997). *Commitment in the Workplace, Theory, Research and Application*. Sage Publications, Inc.: London.
- Meyer, J. P., Smith, C. A. (2000). HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319-332.
- O'Sullivan, K. (2016). Paternalistic University Leadership in the UAE – Its Impact on Management Behaviour. *International Review of Sciences and Humanities*. 11(1): 54-64.
- Özmen, Ö. T., Süral Özer, P. ve Saatçioğlu, Ö. S. (2005). Akademisyenlerde Örgütsel ve Mesleki Bağlılığın İncelenmesine İlişkin Bir Örnek Araştırma. *İşletme Fakültesi Dergisi*. 6(2): 1-14.
- Padavic, I., ve Earnest, W. R. (1994). Paternalism as a component of managerial strategy. *Social Science Journal*, 31(4): 389-405.
- Pellegrini, E. K., ve Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34, 566-593.
- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A., Jayaraman, V. (2010). Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader-Member Exchange Theory. *Group and Organization Theory*. 35(4): 391-420.

- Rehman, M. ve B. Afsar (2012). The impact of paternalistic leadership on organization commitment and organization citizenship behaviour. *Journal of Business Management and Applied Economics*, Cilt. 5, 148-159.
- Uhl-Bien, M., Tierney, P., Graen, G., ve Wakabayashi, M. (1990). Company paternalism and the hidden investment process: Identification of the “right type” for line managers in leading Japanese organizations. *Group and Organization Studies*, 15: 414-430.
- Ünler, E. ve Kılıç, B. (2019). Paternalistic Leadership and Employee Organizational Attitudes: The Role of Positive/Negative Affectivity. *SAGE Open*. July-September: 1-14.
- Wasti, S. A. (2000). Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi. Sekizinci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir.
- Wasti, S. A., Tan, H. H., ve Erdil, S. E.(2011). Antecedents of trust across foci: A comparative study of Turkey and China. *Management and Organization Review*, 7(2): 279–302.
- Wu, T. Y., Hsu, W. L., & Cheng, B. S. (2002). Expressing or suppressing anger: Subordinate’s anger responses to supervisors’ authoritarian behaviors in a Taiwan enterprise. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 18: 3-49.
- Wu, M., Huang, X., Li, C. ve Liu, W. (2011). Perceived Interactional Justice and Trust-in-supervisor as Mediators for Paternalistic Leadership. *Management and Organization Review*, 8(1): 97–121.
- Tolay, E. (2020). Paternalist Liderlik Beklentisi: Y Kuşağı İşletme Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *İzmir İktisat Dergisi*. 35(1). 123-139.

## **BÖLÜM 9**

### **POSTMODERN PAZARLAMA**

Dr. Öğr. Üyesi Resul ÖZTÜRK<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Necmettin Erbakan Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, Konya, Türkiye, drslozturk@gmail.com. <https://orcid.org/0000-0003-1493-7315>





## GİRİŞ

Toplumların refah seviyelerinin artması, teknolojik gelişmeler ve sosyokültürel insan davranışlarındaki değişimler hem ekonomilere hem de sosyal hayata derinden etki etmiştir. Bu doğrultuda işletmeler pazarlama anlayışının gelişmesi ile birlikte insan odaklı ve tüketicileri işletmenin merkezine alarak faaliyetlerine devam etmektedir. Modern anlayışın reddedilerek günümüz tüketici davranışlarını anlamak üzere ortaya çıkan postmodern pazarlama anlayışı ile birlikte işletmeler üretim ve tüketimin yer değiştirmesi ve öznenin merkezden uzaklaşması gibi özellikleri sayesinde tüketici istek ve ihtiyaçlarındaki değişimi analiz edip bu doğrultuda faaliyetlerine devam etmek istemektedirler. Bu nedenle günümüzdeki tüketici davranışlarını anlayabilmek açısından postmodern pazarlama anlayışını incelemekte fayda olduğu düşünülmektedir.

Bu doğrultuda bu bölümde modernizm anlayışından postmodernizm anlayışına geçiş süreci ile ilgili detaylara, bu iki yaklaşımın özelliklerine, postmodern pazarlama anlayışının temel karakteristik özelliklerine, bu özellikler doğrultusunda pazar ve pazarlama stratejilerine, pazarlama karmasında meydana gelen değişmelere, değişen tüketim ve tüketici rollerine, postmodern tüketim ve tüketici davranışlarının bu anlayış çerçevesinde uygulama alanlarından bahsedilecektir.

## 1. MODERNİZMDEN POSTMODERNİZME GEÇİŞ

Son dört yüzyıl boyunca gelişme gösteren Descartes, Kant, Smith, Locke ve Hume'a kadar uzanan Pozitivizm hareketi üyelerinin öncüleri olarak kabul edilen modernizm, modern çağda insan davranış ve hareketlerini etkileyen dünya görüşü olarak nitelendirilmektedir (Addis ve Podestà, 2005: 394-395). Teknolojide yaşanan hızlı gelişmeler ile insanların sosyal ve kültürel olarak değişimleri modern pazarlamanın yirminci yüzyılının ikinci yarısında kendisini bulmasına sebep olmuş ve insan unsurunun iş ilişkilerinin temeline alınması gerekliliğini ortaya koymuştur (Fırat ve Dholakia, 2006: 123-124). Hem tüketiciler hem de işletmeler açısından modernist bir anlayış çerçevesinde pazarın yapısı ve davranış şekilleri hakkında bilgi sahibi olmak için gerçekleştirilen araştırma yöntemleri sonucunda son yirmi yılda postmodern pazarlama kavramının ortaya çıkmasını sağlamıştır (Arias ve Acebrón, 2001: 7).

Modernizm ilerleme ve bilimsel rasyonalite gibi kavramlar üzerine özellikle Avrupa Aydınlanma sürecinde gelişen bir dizi fikir iken postmodernizm, modernizme karşı olarak tek bir gerçek yaklaşım olmadığını, bununla birlikte bir dizi farklı ama aynı zamanda geçerliliği olan bakış açılarının olduğunu savunarak sanatta ve sosyal bilimlerde bir eğilim olarak gelişmiştir (Stone ve Desmond, 2007: 15). Postmodernistler II. Dünya Savaşı'ndan sonra da ekonominin sağlıklı bir şekilde yürüebilmesi için üretimin canlı tutulmasını sağlama ve tüketimin arka planda tutulma düşüncesini eleştirmiştir (Manolis vd., 2001: 228). Postmodernizm kültürel, sosyo-ekonomik, bilimsel ve

dilbilimsel olarak dört geniş alanı ve bu alanlar arasındaki ilişkileri vurgulamaya çalışmakla birlikte modern olarak kabul edilen şeylere karşı bir tür tepki, uzaklaş veya da genişlemeyi temsil etmektedir (Brown, 1995).

Post ve modern kelimelerinden türetilen postmodernizm kavramı modern ötesi veya modern sonrası anlamına gelen yeni bir dönemi veya durumu açıklamaktadır (Kaya, 2015: 271). Postmodernizm yeniden tanımlamayı ve yeniliği teşvik etmektedir. Bu açıdan pazarlama teorisi ve uygulaması için önemli hale gelmektedir. Modernizmin ve postmodernizmin karşılaştırılmasında kullanılan kavramlar açısından olumlu ve olumsuz olarak bir takım farklılıklar bulunmaktadır (Cova ve Badot, 1995: 416-417). Modernizmin pazarlama uygulamalarına yansıyan özellik ve farklılıkları elbette postmodernizmin özelliklerinin de pazarlama uygulamalarına yansımaları gerektirecektir. Bu doğrultuda postmodernizmin özelliklerinin bilinmesi işletmelerin tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmesi açısından önemli olacaktır. Bunun sebebi ise pazarlama faaliyetlerinin ve işletmelerin başarısı hedef kitesindeki tüketici ve tüketici gruplarının özelliklerini ve davranışlarını bilmesine ve de bu tüketici gruplarına yönelik gerçekleştireceği işletmenin ve pazarlama yönetiminin amaçlarına uygun strateji geliştirmesine bağlı olarak gerçekleşecektir (Varinli, 2012: 18). Tablo 1.'de görüleceği üzere postmodernizmin özellikleri açısından baktığımızda düzen yerine düzensizliğin, kesinlik yerine belirsizliğin, türdeşlik yerine

türdeş olmayan özellikler pazarlama uygulamalarını etkileyen hususlardır.

**Tablo 1.** Modernizm ve Postmodernizmin Özellikleri

<b>Modernizm</b>	<b>Postmodernizm</b>
Düzen / Kontrol	Düzensizlik / Kaos
Kesinlik / Belirleyici	Belirsizlik / Kararsızlık
Fordizm / Fabrika	Post – Fordizm / Ofis
İçerik / Derinlik	Stil / Yüzeysellik
Gelişme / Yarım	Durağanlık / Bugün
Türdeşlik / Konsensüs	Türdeş Olmayan / Çoğulculuk
Hiyerarşi / Yetişkinlik	Eşitlik / Gençlik
Varoluş / Gerçeklik	Performans / Taklit
Tedbirli / Dışa dönük	Kuşkulu / Ben merkezli
Tasarlama / Metafizik	Katılım / Parodi
Uygunluk / Tasarım	Uygunsuzluk / Şans

**Kaynak:** Brown, 1993: 22.

Modernlik, insanların yaşamlarını geliştirmekle birlikte insanları efsanelerden ve cahillikten uzak tutmuştur. Postmodernlikte ise gerçek olan şeyin modernliğin olma sebebi bireyin kendi görüş ve düşüncelerinin kendilerine özel olmasıdır. Bu nedenle kesin kurallar ve ayırım bulunmamaktadır. Postmodernlik pazarlama içinde belirtilirken postmodern pazarlamanın var olmadığını ve bunun yerine pazarlamanın postmodern bağlamda ele alındığını anlamak önemlidir (Demirel, 2017: 94). Dolayısıyla pazarlama yöneticilerinin, pazarlama için gerekli standartları sağlamalarının yanı sıra postmodernizm düşüncesi ile pazarlama faaliyetlerinin çok daha ötesine uzanan felsefelerden yararlanarak pazarlama faaliyetlerini yerine getirmesi gerekmektedir (Kotler vd., 2005: 195).0

## 2. POSTMODERN PAZARLAMA

Postmodern bakış açısı geniş kapsamı nedeniyle özellikle günlük hayatta tüketim eylemine yüklenen anlam, biçim ve yaşam tarzını kavrayabilmek, sorgulamak ve yeniden yorumlamak açısından önem taşımaktadır (Moore, 2010: 346). Postmodernizm tüketimde özne ve nesne arasındaki karmaşık ilişkiyi vurgulayarak öznenin daha doğrusu insanın üstünlüğünü daha önemli hale getirmektedir (Hamouda ve Gharbi, 2013: 42).

Postmodern koşullar çok çeşitli olmakla birlikte özellikle modernizmden ayrılmasını sağlayacak bu koşulları belirtmek için kullanılan dil de disiplinler arasında farklılıklar göstermektedir. Bu doğrultuda postmodern değişimin ortaya çıkardığı yedi özellik aşağıda belirtilmektedir (Fırat ve Venkatesh, 1993; Brown, 1995; Maclaran, 2009):

- Parçalanma (Fragmentation): Özellikle kitlesel reklamcılığın etkisiyle medyanın birbirinden kopuk görüntüleri sonucunda günlük olarak deneyimlediğimiz herşeyin bağlantısız olduğu hissidir. Bu histeki yoğunluk, hükümetlerin görevlerinin sona ermesi gibi politik, sosyal ve ekonomik faktörlere bağlı olarak artabilmektedir. Kitlesel pazarlamanın önemini kaybetmesi, pazarların giderek daha küçük segmentlere bölünmesi, veritabanı pazarlamasında yaşanan büyüme ve birebir pazarlamanın artan yaygınlığı sebeplerle teşvik edilmektedir.

- Farklılaşmanın ortadan kaldırılması (De-differentiation): Yüksek ve düşük kültür seviyesi, yerel ve küresel pazarların hedeflenmesi, eğitim öğretim, politika ve eğlence dünyası gibi daha önce kurulmuş olan hiyerarşilerin ortadan kaldırılmasını kapsamaktadır. Eskiden net olan sınırlar artık ortadan kalkarak bulanıklaştı ve daha saydam hale geldi.
- Üst gerçeklik (Hyperreality): Reklam ve tanıtım ile kişilerde daha da istekli bir şekilde oluşturulan hayallerin ilk başta bir simülasyon olarak görünürken artık gerçeğe dönüşmeye başlamasıdır. Birçok sıradan ürüne alternatif anlamlar yüklenerek temalı ortamlar (restoranlar ve oteller) ile sanal gerçeklik ile tüketici fantezilerine yönelik pek çok eğilim sergilenmektedir.
- Kronoloji (Chronology): Güvenilmeyen bir gelecek yerine postmodernizm geçmişe dönük bir bakış açısını benimsemektedir. Böylelikle modernizmin ilerici yöneliminden ziyade geçmişe ve geçmişi temsil eden nostaljik unsurlara ilgi duyulur. Bu da özgünlük arzusu ve gerçeklik ile yakından bağlantılı bir konudur. Retro pazarlama uygulamaları ve sosyal tarihin parçalarıyla bütünleşen yaşam tarzlarının birlikte sunulmasıyla da desteklenmektedir.
- Pastiş (Pastiche): Bu koşul, postmodernizmin şimdiki ve geçmiş tarzları bir araya getirip karıştırma eğilimi ile ilgilidir ve de genellikle farklı teknikler kullanılarak oluşturulan bir resim türü olan kolaj etkisi yaratmaktadır. Pastiş, mimari, müzikal ve edebi alanlarda mevcut kodların eğlenceli ve genellikle

ironik/kendine has bir şekilde karışımı yapılmaktadır. Genellikle parodi reklamlar ile sonuçlanır. Böyle uygulamalar markaların imajını güçlendirmeyi desteklemektedir.

- Temel İlke Karşıtlığı (Anti-foundationalism): Postmodernizm ana görüşten, temel ilkedен, geleneksel yaklaşımlardan ve de inançlardan kaçınma eğilimi olarak değerlendirilmektedir. Ve postmodernizm yapısı gereği düzeni temsil eden tüm sistematik yapı taşlarının ortadan kaldırılmasını destekler. Yeşil pazarlama ve sürdürülebilir pazarlama gibi pazarlamacıların anlamaları gereken alanları çok daha önemli hale getirmektedir.
- Çoğulculuk (Pluralism): İlk altı özellik ve koşul uyumsuz gibi görünen çeşitliliklerin de kabul edilmesine yol açmaktadır. Bu özellik tüm alanlarda karşılaşılabilecek çeşitliliği benimseyebilmektedir. Postmodern çoğulculuk, mutlak gerçek düşüncesinden uzak duran bir bakış açısı ile göreceli olarak ilişkilidir ve insanların bakış açısına bağlı olduğu için sosyokültürel geçmişlerinden fazlasıyla etkilenebileceği fikrini benimsemektedir. Bu durumda gerçeklik sosyal olarak inşa edilmektedir. Çok kültürlülük de tüm kültürel ve dini geçmişlere saygı duyarak bu çeşitliliklerin uyumsuzluklarının kabul edilmesini desteklemektedir.

Genel olarak postmodernizmin yukarıdaki yedi temel özelliğe ilişkin olarak postmodernizm ve pazarlama fenomenlerinin büyük ölçüde iç içe geçtiğini göstermektedir (Maclaran, 2009: 43).



Postmodern koşullar ve bunlara yönelik tanımlar Fırat ve Schultz (1997)'ye göre Tablo 2.'de yer almaktadır.

**Tablo 2.** Postmodern Koşullar ve Tanımlar

<b>Postmodern Koşullar</b>	<b>Kısa Tanımlar</b>
Açıklık / Hoşgörü	Önyargı veya üstünlük değerlendirmeleri olmaksızın farklılıkların kabul edilmesi (Farklı tarzlar, varoluş ve yaşam biçimleri)
Üst Gerçeklik	Güçlü bir şekilde gösterilen ve temsil edilen kandırma ve simülasyon yoluyla gerçekliğin oluşumunun sağlanması
Şimdiki Zamanın Sürekliliği	İçinde bulunulan zaman dilimi içinde herşeyi deneyimlemeye yönelik kültürel eğilim (Geçmiş ve gelecek dahil olmak üzere)
Zıtlıkların Birlikteliği	Muhalif, çelişkili ve aslında ilgisiz gibi görünen unsurlar da dahil olmak üzere herhangi bir şeyi başka bir şeyle bir araya getirmeye yönelik kültürel eğilim
Parçalanma	Yaşamda ve benlik duygusundaki kopuk ve bağlantısız anların ve deneyimlerin her yerde mevcut olması ve piyasadaki parçalanma eğilimine sebep olan dinamizmin artarak kabul edilmesi
Bağlılığın Kaybolması	Herhangi bir tek fikir, proje ve büyük tasarım için oluşabilecek bağlılık konusunda kültürel olarak isteksizliğin artması
Öznenin Merkeziliğini Kaybetmesi	İnsanların modern kültürde taşıdığı merkezi önemden uzaklaştırılarak nesneleştirilmesi ve bireyin merkezde olma durumundan uzaklaştırılması potansiyelinin giderek daha fazla kabul edilmesi
Üretim ve Tüketimin Yer Değiştirmesi	Değerin sadece üretimde değil (modernizmin aksine), tüketimde yaratıldığına yönelik kültürel kabulün edilmesi ve tüketime verilen ilgi ile önemin giderek artması
Biçime ve Stile Önem Verilmesi	Anlam ve yaşamı belirlemek için (içeriğe verilen önemin aksine) insanların tercihlerinde biçimin ve stilin etkisinin artması
Kaos ve Düzensizliğin Kabul Edilmesi	Düzen, kriz ve düzensizliğin aynı anda varolma ihtimalleri doğrultusunda bulunmasından ziyade kültürel olarak kabul edilerek bunun takdir edilmesi

**Kaynak:** Fırat ve Schultz, 1997: 186.

Postmodern anlayışta özellik ve koşullara göre pazar uygulamaları ve pazarlama stratejileri geliştirilmektedir. Açıklık ve hoşgörü özelliğinde iletişim kurulan pazarlarda esnek ve uyarlamacı pazarlama; üst gerçeklikte oluşan pazarlarda değil de yapılandırılmış pazarlarda temalaştırma ve benzetim uygulamaları; şimdiki zamanın sürekliliği şimdi ve burada olarak adlandırılan pazarlarda kendi içine dönerek bütünüyle adanma yoluyla; zıtlıkların birlikteliği karışık olarak brikolaj pazarlarda imaj parçalanmaları; parçalanma koşulunda parçalanmış pazarlarda imaj kümeleri oluşturularak; bağlılığın kaybolmasında turistik pazarlarda görsel etkinlikler pazarlaması; öznenin merkeziliğini kaybetmesi açısından pazarlanmış benlikleri olan tüketicilerin oluşturduğu pazarlarda sürekli imaj oluşturarak; üretim ve tüketimin yer değiştirmesi özelliğinde bireyselleşmiş pazarlarda pazarın bozulması ve tekrar yapılandırılması ile süreç pazarlama stratejilerinin; biçime ve stile önem verildiği özellikte marka yerine imajın önemsendiği pazarlarda imajı pazarlaması yoluyla; kaos ve düzensizliğin kabul edilmesinde ise kaygan pazarlarda pazarlamanın güçlendirilmesi stratejileri ile pazarlama faaliyetleri yerine getirilmektedir (Varinli, 2012: 21). Bu doğrultuda işletmenin ve pazarlama yönetiminin hedef pazarlarına yönelik geliştirdiği geleneksel pazarlama karması unsurlarının postmodern anlayış kapsamında tekrar gözden geçirilmesi gerekmektedir. Pazarlama karması unsurları Tablo 3.'te postmodern bakış çerçevesinde ele alınmıştır:

**Tablo 3.** Pazarlama Karması Unsurlarına Postmodern Bakış

<b>Geleneksel Pazarlama Karması (4P)</b>	<b>Müşteri Odaklı Pazarlama Karması (4C)</b>	<b>ÇBDU (SIVA)</b>
Ürün (Product)	Müşteri Çözümü (Customer Solution)	Çözüm (Solution)
Tutundurma (Promotion)	İletişim (Communication)	Bilgi (Information)
Fiyat (Price)	Müşteri Olan Maliyet (Customer Cost)	Değer (Value)
Dağıtım (Place)	Uygunluk (Convenience)	Ulaşım (Access)

**Kaynak:** Güneren ve Karakuş, 2015: 470.

Postmodern pazarlamada ürün kavramı alternatif ürünler ve markalar ile çözüm kavramını temsil etmektedir. Fiyat açısından algılanan değer ve tüketicinin elde ettiği faydanın yanı sıra parasal olmayan ürünleri bulmak için harcanan zaman ve çaba da değer kavramını ifade etmektedir. Bu açıdan elde ettiği bilgiler tutundurmayı ve ulaşılabilirliği yüksek ürünler ise dağıtımını kapsamaktadır (Güneren ve Karakuş, 2015: 470).

Modernizmin merkezinde önemli olan ekonomi ve somut nesnelere iken ikinci planda olan farklı kültürler, fikirler, dil, estetiklik, sembolik ürünler imaj ve sembolik anlamlar yüklenerek postmodernizmin merkezinde yer almaktadır. Postmodernizm, katı bir disiplinlerarası sınırlara karşı çıkarak düşünce yapısında ve uygulamalarda seçmeci yaklaşımı benimser. Böylelikle sosyal ve politik açıdan farklı görüşlere sahip kişilerin de görüşlerine saygı duyması gerektiğini bilerek bazı durumlarda doğrunun tek olmadığını iddia eder. Modernizm ve postmodernizm görüşleri doğrultusunda

postmodern tüketiciler aşağıda yer alan çıkarımları yapmak mümkündür (Ülker Demirel ve Uzun, 2018: 29):

- Postmodern tüketiciler için ürün imajı diğer tüm şeylerden daha önemlidir.
- Neyi ne zaman isterlerse o zaman kullanmayı tercih eden postmodern tüketiciler zamanı önemsemezler.
- Bu anlayışa sahip tüketiciler disipline karşı çıkarak seçmeci davranmayı tercih ederler.
- Postmodern tüketiciler farklı görüş ve düşünceye sahip kişilere karşı saygı duyarlar.
- Postmodern tüketiciler üretim süreçlerine dahil olmayı severler
- Ve de bu tüketiciler farklı görüşlere saygılı olmaları nedeniyle kaos ve çok sesliliğe olumlu bakarlar.

Bilim adamları ve yazarların bazıları tarafından günümüz toplumlarının postmodern toplumlar olarak değerlendirildiği görülmektedir. Dolayısıyla postmodern toplumların özelliğine göre de tüketicilerin rolleri de değişmektedir. Buna göre postmodern toplumlardaki tüketicilerin uyumlu-demokrat, takipçi-değişimci, hayalci-yenilikçi, isyankar-özgürlükçü, taklitçi-uyarlayıcı, belirleyici-gelecek-odaklı, çözümleyici-seçici, karakter keşfedici-konumlandırıcı, paylaşımcı-işbirlikçi, iletişim-etkileşim yönlü ve sorgulayıcı-duyarlı rolleri bulunmaktadır. Bu doğrultuda postmodern yaklaşımın da müşteriyle ilişkileri sürekli kılarak pazarlama hedeflerine ulaşması temel bir amaçtır (Erdoğan, 2017: 99-100).

Ticaretin demokratikleşmesi, yeni girişimlerin ortaya çıkması, rekabetin artması, aşırı tüketimin her geçen gün fazlaşması, üretim ve pazarlama faaliyetlerinin her aşamasının dijitalleşmesi teknolojinin merkezde olacağını göstermektedir fakat insanların bu süreçte ne olacağı ve bu durumun nelere mal olacağı hakkında net bir bilgi bulunmamaktadır. Yapay zeka, bulut bilişim, nesnelerin interneti, büyük veri, veri analizi, veri koruma, veri depolama gibi kavramlar iş hayatının vazgeçilmezleri olmaktadır. Bu doğrultuda ekonomi ve iş hayatını etkileyen üç önemli gelişme şu şekilde özetlenebilir (Odabaşı, 2019: 24-33):

- Dijitalleşme sayesinde yaratıcılık gerektirmeyen birçok iş insanlara yaptırılmayacak, böylelikle hem işverenler hem de işgücü olarak çalışmaya olan ihtiyacın yoğunluğu azaltılmış olacak.
- Bilginin bollaşması sonucu kolayca her türlü bilgiye hızlı bir şekilde ulaşılabilmesi ürün ve hizmetlerin fiyatlarının doğru ve kalıcı bir biçimde belirlenmesini gittikçe zorlaştıracak.
- Ortak ve işbirliği esasına dayalı üretim anlayışı neticesinde paylaşım ekonomisi toplumların gündemine hızlı bir şekilde giriş yapmış olacak.

Postmodern pazar iletişim devriminden önemli ölçüde etkilenmiştir ve üretilen tekniklerin pazarlama uygulamalarına uyarlanmaktadır (Kenway vd., 1993). Postmodernizmin özellikleri kültürel ve teknolojik değişikliklerin etkisiyle pazarlamanın yeniden tanımlanmasına sebep olmuştur (Fırat ve Dholakia, 2006). Sosyal

ortamlar postmodern ortamlara dönüştükçe ve de küresel rekabetin etkisiyle tüketici bağılıkları ortadan kalktıkça postmodern pazarlama incelenmesi gereken önemli bir konu haline gelmiştir (Fırat vd., 1995). Bununla birlikte pazarlama ve tüketici araştırmalarında hiper gerçeklik ortaya çıkmıştır (Holbrook, 1998). Ürün, hizmet ve imaj arasındaki hayali ayrımların tüketicilerin kendileri hakkında fikir üretebilecekleri sembolik deneyimler aramalarını sağlar (Manolis vd., 2001). Bu doğrultuda postmodern pazarlamada işletme, pazarlama yönetimi ve tüketiciler arasında bilgi edinilmesi için alınması gereken bazı önemli aksiyon konuları bulunmaktadır. Bunlar (Thomas, 1997):

- Tüketici ihtiyaçları,
- Tüketici egemenliği,
- Davranışsal tutarlılık,
- Müşteri odaklılık,
- Algılanan değer,
- Ürün imajı,
- Alıcı-satıcı ayrımı,
- Bireysel organizasyon ayrımı,
- Ürün-süreç ayrımı,
- Tüketim-üretim bölümü.

Postmodernizm karmaşıklığı nedeniyle anlaşılması zor bir kavramdır. Tüketicilerin anlayışında en büyük etki yarattığı pazarlama türü olması nedeniyle hazcı ve deneyimsel doğası çerçevesinde yeni teorilere yol açmıştır (Maclaran, 2009: 37). Postmodernizm,

pazarlama açısından faydalar sunmakla birlikte aynı zamanda işletmelerin aleyhine gelişebilecek maliyetleri de beraberinde getirmektedir (Brown, 1994). Bu nedenle işletmelere genel anlamda tek başına bir pazarlama kabiliyeti sunma yeteneği bulunmamaktadır (Saren, 2010). Pazarlama faaliyetlerinin postmodern bireyciliğe uyum sağlamaya çalışırken bire bir pazarlama, mikro pazarlama, veritabanlı pazarlama, ilişkisel pazarlama gibi yollarla tüketicilerle etkileşim kurmaya çalışırken pazar segmentleri içinde ve bireyler arasında benzer davranışlara sahip pozitivist sınırlandırmalar ile yeni metodolojiler geliştirmelidir (Cova, 1996). Böylelikle yirmibirinci yüzyılda postmodernizmin pazarlama faaliyetlerini etkileyebileceği ortaya çıkınca pazarlama yönetiminin pazarlarda rekabet avantajı yaratmak ve sürdürürebilmek için yeni stratejiler ve taktikler hakkında düşünmesi gerekebilir. Ayrıca ilişkisel pazarlama ve içsel pazarlama faaliyetlerinin de iş süreçlerine dahil edilmesi sağlanmıştır (Proctor ve Kitchen, 2002).

## KAYNAKÇA

- Addis, M. & Podestà, S. (2005). Long life to marketing research: a postmodern view. *European Journal of Marketing*, 39(3/4), 386-412.
- Arias, J. T. G. & Acebrón, L. B. (2001). Postmodern approaches in business-to-business marketing and marketing research. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(1), 7-20.
- Brown, S. (1995). Postmodern marketing research: no representation without taxation. *International Journal of Market Research*, 37(3), 1-21.
- Brown, S. (1994). Marketing as multiplex: screening postmodernism. *European Journal of Marketing*, 28(8/9), 27-51.
- Brown, S. (1993). Postmodern marketing?. *European journal of marketing*, 27(4), 19-34.
- Cova, B. (1996). What postmodernism means to marketing managers. *European Management Journal*, 14(5), 494-499.
- Cova, B. & Badot, O. (1995). *Marketing theory and practice in a postmodern era*. In Marketing theory and practice (pp. 416-431). London: Palgrave.
- Demirel, Y. (2017). *Müşteri ilişkileri yönetimi: teori, uygulama, ölçüm*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Firat, A. F. & Dholakia, N. (2006). Theoretical and philosophical implications of postmodern debates: some challenges to modern marketing. *Marketing Theory*, 6(2), 123-162.
- Firat, A. F. & Schultz, I. I. (1997). From segmentation to fragmentation: markets and marketing strategy in the postmodern era. *European Journal of Marketing*, 31(3/4), p. 183-207.
- Firat, A. F., Dholakia, N. & Venkatesh, A. (1995). Marketing in a postmodern world. *European Journal of Marketing*, 29(1), 40-56.
- Firat, A. F. & Venkatesh, A. (1993). Postmodernity: the age of marketing. *International Journal of research in Marketing*, 10(3), 227-249.



- Güneren, E. ve Karakuş, Y. (2015). *Postmodern pazarlama*. B. Kılıç ve Z. Öter (Ed.), *Turizm Pazarlamasında Güncel Yaklaşımlar* (455-492) içinde. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Hamouda, M. & Gharbi, A. (2013). The postmodern consumer: an identity constructor?. *International Journal of Marketing Studies*, 5(2), 41-49.
- Holbrook, M. B. (1998). Stereo 3D representations in postmodern marketing research. *Marketing Intelligence & Planning*, 16(3), 298-310.
- Kaya, İ. (2015). *Pazarlama bi'tanedir: bir pazarlamalar ansiklopedisi*. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Kenway, J., Bigum, C. & Fitzclarence, L. (1993). Marketing education in the postmodern age. *Journal of Education Policy*, 8(2), 105-122.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. & Armstrong, G. (2005). *Principles of marketing*. Essex: Pearson.
- Maclaran, P. (2009). *Postmodern marketing and beyond*. E. Parsons ve P. Maclaran (Ed.), *Contemporary issues in marketing and consumer behaviour* (37-54) içinde. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Manolis, C., Meamber, L. A., Winsor, R. D. & Brooks, C. M. (2001). Partial employees and consumers: A postmodern, meta-theoretical perspective for services marketing. *Marketing Theory*, 1(2), 225-243.
- Moore, C. (2010). *Theories of retailing*. M. J. Baker ve M. Saren (Ed.), *Marketing theory* (s. 345-359) içinde. London: Sage Publications.
- Odabaşı, Y. (2019). *Postmodern pazarlamayı anlamak: değişimler, yönelimler, esintiler*. İstanbul: AABİR Tanıtım Basım Yayın.
- Proctor, T. & Kitchen, P. (2002). Communication in postmodern integrated marketing. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(3), 144-154.
- Saren, M. (2010). *Marketing theory*. M. J. Baker ve M. Saren (Ed.), *Marketing theory* (s. 26-50) içinde. London: Sage Publications.
- Stone, M. A. & Desmond, J. (2007). *Fundamentals of marketing*. Oxon: Routledge.
- Thomas, M. J. (1997). Consumer market research: does it have validity? Some postmodern thoughts. *Marketing Intelligence & Planning*, 15(2), 54-59.

- lker Demirel, E. ve Uzun, . (2018). *Postmodern pazarlama*. N. Altuğ ve Ő. zhan (Ed.), Pazarlamada Güncel Gelişmeler (21-40) içinde. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Varinli, İ. (2012). *Pazarlamada yeni yaklaşımlar*. Ankara: Detay Yayıncılık.



**BÖLÜM 10**  
**REKABETÇİ DİNAMİKLER YAKLAŞIMI:**  
**TEMELLERİ, KAPSAMI VE ARAŞTIRMA**  
**TEMALARI ÜZERİNE**

Dr. Fulya ALMAZ<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Öğr. Gör. Dr., Akdeniz Üniversitesi, fulyaalmaaz@akdeniz.edu.tr,  
<https://orcid.org/0000-0002-1537-3278>



## GİRİŞ

Bu çalışma 1980'li yıllarda stratejik yönetim alanında çalışmalara konu olmaya başlamış ancak Türkiye kaynaklı alanyazında yeterince araştırılmamış rekabetçi dinamikler yaklaşımını tartışmaya açmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda rekabetçi dinamikler yaklaşımının entelektüel temelleri, kapsamı, temel sorunsalları, temel araştırma temaları ve stratejik yönetim alanında nasıl bir açılım sağladığı bugüne kadar yapılmış olan çalışmalardan örnekler sunularak tartışmaya açılmıştır.

İlgili alanyazın incelendiğinde stratejik yönetim alanındaki ilk çalışmaların 1960'lı yıllarda başladığı (Barca, 2009) ve alanın 1980'li yıllarda yükselişe geçtiği görülmektedir (Chen ve Miller, 2012). 1980'lerde strateji ekonomi biliminden beslenmiş ve içeriğe yönelik çalışmalara odaklanılmıştır (Barca, 2009). Bu dönemde Porter'ın (1980; 1985) stratejiyi, firmaların rakiplerine karşı nasıl rekabet etmesi gerektiğine ilişkin geniş bir perspektif olarak tanımlamasıyla birlikte rekabet kavramını odağa alarak stratejiyi rekabet stratejisi olarak değerlendiren yeni bir anlayışa doğru keskin bir kayma yaşanmıştır. Böylece ekonomi ve yapısal analiz (Porter, 1980), nüfus ekolojisi (Freeman vd., 1983), tepe yönetim takımları yaklaşımı (Hambric ve Mason, 1984), stratejik gruplar (Cool ve Schendel, 1987), kaynak tabanlı yaklaşım (Barney, 1991), dinamik yetenekler (Teece vd, 1997), oyun teorisi (Brandenburger ve Nalebuff, 1996) ve rekabetçi dinamikler (MacMilan vd., 1985; Bettis ve Weeks, 1987) gibi çalışma alanları araştırmalara konu olmaya başlamıştır.

1980’li yıllarda araştırmalara konu olmaya başlayan ve entelektüel köklerinin Schumpeter’in (1950) yaratıcı yıkım anlayışına ve Avusturya Okulu’na (Jacobson 1992; Mises, 1949; Young vd, 1996) kadar uzandığı görölen rekabetçi dinamikler yaklaşımı firmaların belirli rekabetçi eylem ve tepkilerinin itici güçlerine ve sonuçlarına dayalı rekabet anlayışına odaklanan bir yaklaşımdır (Baum ve Korn, 1996; Smith vd, 1992). Firmaların rekabetçi eylem ve tepkileri üzerinden rekabet ederken nasıl etkileşime girdiklerini ve firma performansının rekabetçi hamlelerden nasıl etkilendiğini araştırma konusu yapmış olması onu geleneksel yaklaşımlardan ayırt etmektedir. Dolayısıyla, rekabetçi dinamikler yaklaşımı kapsamında firmalar rekabet ettiklerinde nasıl etkileşime girmektedirler?, firmalar neden belirli yollarla rekabet etmektedirler?, firmaların rekabet davranışları nasıl olmaktadır? sorularına rekabetçi eylemeler ve rekabetçi tepkiler üzerinden yanıt aranmaktadır (Chen ve Miller, 2012).

Rekabetçi dinamikler yaklaşımı kapsamında rekabet dinamik ve etkileşimli bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşım rekabetçi davranışların nedenlerini ve sonuçlarını, rekabetin algısal yönünü araştırmaların merkezine almaktadır. Bu yönleriyle rekabetçi dinamikler yaklaşımı bütünleştirici bir çerçeve sunma potansiyeline sahip bir yaklaşımdır (Chen ve Miller, 2012).

Chen ve Miller (2012) rekabetçi dinamikler yaklaşımı üzerine yaptıkları teorik çalışmalarında söz konusu yaklaşımın temel ve ayırt edici unsurlarını ayrıntılandırırdıktan sonra bu alanda yapılmış

çalışmaları inceleyerek rekabetçi etkileşim (eylem düzeyinde çalışmalar), stratejik rekabetçi davranış ve repertuar (firma düzeyinde çalışmalar), çok pazarlı ve çok firmalı rekabet (kurum düzeyinde çalışmalar), bütünleştirici rakip analizi ve rekabet algısı olmak üzere 5 temel araştırma akımı belirlemiştirler. Bu çalışmanın takip eden başlıklarında detaylandırılan her bir araştırma akımı için araştırma fırsatlarına değinerek stratejinin mikro ve makro yönlerini bütünleştiren farkındalık, karşılık verme motivasyonu ve karşılık verme yeteneği kavramlarını kapsayan FMY modeli olarak tanımladıkları bir model önerisi sunmuşlardır. Araştırmacıların bu çalışmasının bütünleştirici ve kapsayıcı nitelikte olması pek çok araştırmaya ilham kaynağı olmuştur.

Yukarıda verilen bilgiler ışığında özellikle Türkiye alanyazını incelendiğinde rekabetçi dinamikler yaklaşımın yeterince incelenmediği ve Türkiye bağlamında dikkat çeken bir yaklaşım olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla bu çalışma kapsamında geniş ve zengin bir araştırma potansiyeli sunan rekabetçi dinamikler yaklaşımının tartışmaya açılması ile bu yöndeki mevcut boşluğun giderilebileceği, araştırmalara ilham kaynağı olabileceği ve alanyazına katkı sunacağı değerlendirilmektedir.

## **1.REKEBETÇİ DİNAMİKLER YAKLAŞIMI**

### **1.1 Rekabetçi Dinamikler Yaklaşımı: Disiplin Temelleri**

Rekabetçi dinamikler kapsamında yanıtları aranan sorular rekabetçi eylemleri odağa alarak yanıtlanmaktadır (Chen ve Miller, 2012).



Mikro düzeydeki bu yaklaşım, rekabetçi dinamiklerin entellektüel köklerinin Schumpeter'in (1950) yaratıcı yıkım anlayışına ve Avusturya Okulu'na (Jacobson 1992; Mises, 1998; Young vd, 1996) kadar götürmektedir.

Schumpeter'in düşünsel çerçevesine göre, üretimde yeni yöntemlerin kullanılması, yeni tüketim mallarının üretimi, yeni organizasyonel yapılar, yeni kaynak arzı ve yeni teknoloji yaratıcı yıkıma neden olmaktadır ve bu unsurlar iktisadi yapıda değişime yol açmaktadır (Brouwer, 2002; Schumpeter, 1950). Girişimci ve girişimcilik faaliyetleri ise belirtilen unsurların yaratıcısı konumundadır (Schumpeter, 1989). Yazara göre, statik denge, girişimcinin yenilik anlayışının iktisadi sisteme dâhil edilmesiyle dinamik dengeye dönüşmektedir. Burada dairesel bir akım oluşmaktadır ve belirtilen dairesel akıma göre, girişimcinin yenilik faaliyetleri mevcut denge durumunu bozarak yeni bir denge durumunun oluşmasına neden olmaktadır. Diğer bir ifade ile bu dairesel akımın bozulması yıkım sürecini başlatmaktadır. Buradan yola çıkarak araştırmacı eski olanın yıkılması ve yerine yeni yapının oluşmasını diğer bir ifade ile iktisadi yapının değişmesini yaratıcı yıkım olarak tanımlamaktadır (Schumpeter, 1950). Özetle, yaratıcı yıkım, eski olanı sürekli olarak yıkarak ve yenisini yaratarak ekonomik yapının içten değişmesine neden olmaktadır.

Schumpeter'e (1989) göre iktisadi yaşam rekabet aracılığı ile değişen sosyal bir ortama sahiptir ve bu değişkenlik kapitalist sistemin en belirgin özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer bir ifade ile

kapitalizm ekonomik ve toplumsal anlamda dinamik özellikler gösteren bir yapıdır. Yazar, rekabet kavramını doğası uyarınca değişim içerisinde olan kapitalizm kapsamında incelemiş ve kapitalizmin temelini yaratıcı yıkım olduğunu iddia etmiştir (Schumpeter, 1934; Schumpeter, 1950). Bu bağlamda Schumpeter'in (1950) yaratıcı yıkım etkisi ile ifade ettiği rekabet anlayışı dengesizliklere neden olan dinamik bir süreçtir.

İlgili alanyazın incelendiğinde Avusturya Okulu'nun bireycilik, praksiyoloji, subjektivizm, amaçlanmayan sonuçlar veya kendiliğinden oluşan kurumlar ve bilgi ve zamanın önemi olmak üzere 5 temel argümanın olduğundan söz edilmektedir (Hayek, 1967; Menger, 1963; Mises, 1949). *Bireycilik ilkesi* sosyal bilimlerin temel amacının bireyin mutluluğu, refahı ve özgürlüğü olduğuna vurgu yapmaktadır. Mises (1949) tarafından alanyazına kazandırılmış olan *praksiyoloji*, iktisadi davranışları içine alan insan davranışlarının genel bilimi olarak tanımlanmaktadır. Avusturya Okulu, *subjektivizm* ilkesinden hareketle tatminin tüketiciden tüketiciye hatta zaman ve mekâna bağlı olarak da değiştiğini ve sayısal olarak ölçülemeyeceğini savunmaktadır. Hayek'e (1967) ve Menger'a (1963/1983) göre bir sosyal kurum olarak değerlendirilen piyasa insanların bilinçli davranışları sonucunda oluşan (oluşturulan) bir düzen değil, insanların faaliyetleri sonucu *kendiliğinden ortaya çıkmış bir düzendir*. Hayek'e (1948) göre toplumda işlerliği bulunan toplam bilginin hiçbir mekânda veya zihinde bulunmadığını ve insanların sahip oldukları bilgilerin, toplam bilginin küçük bir kısmını oluşturduğunu vurgulamaktadır.

İktisat alanının temel sorunsallarının psikolojik yönü olduğunu iddia eden ve bireysel davranış, sübjektif değerler, girişimcilik, sermaye ve zamanın rolüne odaklanan Avusturya Okulu, piyasa ekonomisini dinamik rekabet ve piyasa süreci çerçevesinde açıklamaya çalışmaktadır (Hayek, 1948, Mises, 1949; 1998, Kirzner, 1987). Bu okul kapsamında rekabet, piyasa ekonomisinin önemli bir unsuru olarak görülmekte ve sosyal işbirliği sistemi kapsamında bireyin kendisi için en uygun durum neyse ona yöneltilmesi olarak açıklanmaktadır. Hayek'e (1948;1978) göre rekabet kavramının iki temel özelliği vardır: ilk özelliği *dinamik bir süreç* oluşu, ikinci özelliği ise başvurulmadığı sürece kimsenin yararlanamayacağı bir *keşif süreci* oluşudur. Dolayısıyla Avusturya Okulu kapsamında rekabet dinamik bir süreç olarak açıklanmaktadır.

## **1.2 Rekabetçi Dinamikler: Gelişim Seyri**

İlgili alanyazın incelendiğinde stratejik yönetim alanındaki ilk çalışmaların 1960'lı yıllarda başladığı (Barca, 2009) ve alanın 1980'li yıllarda yükselişe geçtiği görülmektedir (Chen ve Miller, 2012). 1980'lerde strateji ekonomi biliminden beslenmiş ve içeriğe yönelik çalışmalara odaklanılmıştır (Barca, 2009). Bu dönemde Porter'ın (1980; 1985) stratejiyi, firmaların rakiplerine karşı nasıl rekabet etmesi gerektiğine ilişkin geniş bir perspektif olarak tanımlamasıyla birlikte rekabet kavramını odağa alarak stratejiyi rekabet stratejisi olarak değerlendiren yeni bir anlayışa doğru keskin bir kayma yaşanmıştır. Böylece ekonomi ve yapısal analiz (Porter, 1980), nüfus ekolojisi (Freeman vd., 1983), tepe yönetim takımları yaklaşımı

(Hambric ve Mason, 1984), stratejik gruplar (Cool ve Schendel, 1987), kaynak tabanlı yaklaşım (Barney, 1991), dinamik yetenekler (Teece vd, 1997), oyun teorisi (Brandenburger ve Nalebuff, 1996) ve rekabetçi dinamikler (MacMillan vd., 1985; Bettis ve Weeks, 1987) gibi çalışma alanları araştırmalara konu olmaya başlamıştır.

**Tablo 1:** Rekabetçi Dinamikler Yaklaşımının Gelişimine Katkı Sunan Bazı Makaleler

Yazarlar	Yayın Yılı	Araştırma Türü	Kapsam
MacMillan, McCaffrey ve Wijk	1985	Ampirik	Kolay taklit edilebilen yeni ürünlere rakiplerin verdikleri tepkiler bankacılık sektörü üzerinde araştırılmış.
Bettis ve Weeks	1987	Ampirik	Anlık fotoğrafçılık alanında birbirlerinin rakibi olan Polaroid ve Kodak arasındaki benzersiz bir hamle dizisini içeren karmaşık stratejik etkileşimlerin etkisi incelenmiştir.
Smith, Grimm, Chen, ve Gannon	1989	Ampirik	Bir firmanın rakibinin hareketine yanıt verme süresini belirleyen eylemlerin rekabetçi özellikleri incelenmiştir.
Smith, Grimm, Gannon ve Chen	1991	Ampirik	Rakiplerin eylemlerine ve tepkilerine odaklanarak firmaların nasıl rekabet avantajı yarattıkları araştırılmıştır.
Chen ve MacMillan	1992	Ampirik	ABD havayolu firmalarının rekabetçi hamleleri ile ilgili veriler üzerinden saldırı altındaki bir pazarda rakiplerin rekabetçi tepkilerinin boyutları ve rekabetçi tepkilerin saldırgan firmanın hareketinin geri dönülmezliği üzerindeki etkileri araştırılmıştır.
Chen, Smith ve Grimm	1992	Ampirik	Rekabetçi eylemlerin çeşitli özellikleri, rakiplerin yanıtlarının toplam sayısı ve rakiplerin yanıtlarının gecikme süreleri ile ilişkilendirilmiştir.
Baum ve Korn	1996	Ampirik	Firmalara özgü rekabet koşullarının firmaların pazara giriş ve çıkış modellerini nasıl etkilediği incelenmiştir.
Chen	1996	Ampirik	Firmaların rekabetçi eylem ve tepkilerini öngörme konusuna odaklanılarak bir model önerisinde bulunulmuştur.
Ketchen,	2004	Teorik	Rekabetçi dinamikler ile ilgili 6 araştırma

Snow ve Hoover			akımı belirlenmiş, her bir araştırma akımı kapsamında gelecek araştırmalar için önerilerde bulunularak rekabetçi dinamikler yaklaşımını önemli ölçüde ilerletebilecek fırsatlar tanımlanmıştır.
Smith, Ferrier ve Ndofor	2005	Teorik	Rekabetçi dinamikler yaklaşımı konulu çalışmalar temel teori, yöntem ve sonuç parametreleri bağlamında incelenmiştir.
Chen, Su ve Tsai	2007	Ampirik	Rekabetçi dinamiklerin algısal yönüne dikkat çekilmiş ve farkındalık, motivasyon ve yetenek (FMY) modelinden yola çıkılarak rekabetçi gerginlik üzerine odaklanılmıştır.
Norman, Artz ve Martinez	2007	Ampirik	Bir firmanın rakiplerine kıyasla rekabetçi faaliyetlerinin yasal düzenlemelere uyumsuzluğunun firma performansını nasıl etkilediği araştırılmıştır.
Fouskas ve Drossos	2010	Ampirik	Rekabet ortamının yönetsel algıları, firmaların rakiplerine verdikleri tepkiler üzerindeki etkisi hız, yoğunluk, yenilikçilik ve genişlik açısından incelenmiştir.
Gnyawali, Fan, ve Penner	2010	Ampirik	Sosyal ağ hizmeti sunan kurumların yöneticilerinin ne tür rekabetçi hamleler üstlendikleri ve bu rekabetçi hamlelerin firma performansını ne ölçüde etkilediği araştırılmıştır.
Chen ve Miller	2012	Teorik	Rekabetçi dinamikler yaklaşımının temel ve ayırt edici unsurları ayrıştırıldıktan sonra bu alanda yapılmış çalışmalar incelenerek 5 temel araştırma akımı belirlenmiştir.
Wei, Hu, Li ve Peng	2015	Ampirik	Piyasa ve piyasa dışı faktörlerin eylem ve tepki arasındaki ilişkileri ve firma performansını nasıl etkilediği rekabetçi dinamikler yaklaşımı üzerinden incelenmiştir.
Huang ve Chang	2019	Ampirik	Pazar ortaklıkları ve kaynak benzerliklerinin rekabetçi eylem ve tepkiler üzerindeki etkileri ve işbirliğinin rekabetçi eylem ve tepkiler üzerindeki etkileri incelenmiştir.
Yang ve Meyer	2019	Ampirik	Çalışmada firmaların gelirlerini arttırmak için rekabetçi faaliyetlerde buldukları ancak firmaların büyümek için rekabetçi eylemleri eşit şekilde kullanmadıkları ve rekabetçi eylemleri gelir artışına dönüştürme yeteneğinin firmanın sahiplik yapısına bağlı olduğu iddia edilmiştir.

Firmaların belirli rekabetçi eylem ve tepkilerinin itici güçlerine ve sonuçlarına dayalı rekabet anlayışına odaklanan rekabetçi dinamikler yaklaşımına (Baum ve Korn, 1996; Smith vd, 1992) yönelik araştırmaların 80’li yıllarda MacMilan ve arkadaşlarının (1985) ve Bettis ve Weeks’in (1987) yaptığı araştırmalarla başladığı ve yıllar itibariyle pek çok araştırmacının araştırmalarıyla alanda kimlik kazandığı görölmektedir. Yukarıda yer alan tabloda ilgili yaklaşımın gelişimine katkı sunan bazı makaleler ayrıntılandırılmıştır.

Başlangıç çalışması olarak kabul edilen MacMillan ve arkadaşlarının (1985) çalışmasında kolay taklit edilebilen yeni ürünlere rakiplerin verdikleri tepkiler bankacılık sektörü üzerinde araştırılmıştır. Stratejik yönetim alanında rekabetçi dinamikler araştırmalarının başlangıcı olarak kabul edilen bir diğer çalışma Bettis ve Weeks’in 1987 yılında yapmış oldukları çalışmadır. Araştırmacılar anlık fotoğrafçılık alanında birbirlerinin rakibi olan Polaroid ve Kodak arasındaki benzersiz bir hamle dizisini içeren karmaşık stratejik etkileşimlerin etkisini ilgili firmaların hissedarları üzerinden incelemişlerdir. Yazarlar hissedarların getirilerinin ve piyasa risklerindeki değişikliklerin genel stratejilerle ve belirli rekabetçi hamleler ile ilişkilendirilebileceği, ekonomik getirilerin stratejik hamlelerle ilişkilendirilebileceği ve bilgi paylaşımın ve manipölasyonun bir endüstri içindeki piyasa getirileri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Smith ve arkadaşlarının (1989) yüksek teknolojiye elektronik firmaların üst düzey yöneticileri ile gerçekleştirdikleri görüşme ve ankete dayalı çalışmalarında bir firmanın rakibinin hareketine yanıt verme süresini belirleyen eylemlerin rekabetçi özelliklerine odaklanılmıştır. Çalışmada tepki süresi azaldıkça performansın arttığı, bir firmanın dış stratejik yöneliminin kapsamı, yöneticilerin rakiplere yönelik algılarının ve çevresel istikrarın tepki süresiyle ilişkili olduğu ancak örgütsel yapı ile müdahale süresi arasında bir ilişki bulunmadığı sonuçlarını elde etmişlerdir.

Smith ve arkadaşları (1991) yapmış oldukları bir diğer çalışmada ABD iç hat havayolu taşımacılığı sektöründeki rakiplerin eylemlerine ve tepkilerine odaklanarak firmaların nasıl rekabet avantajı yarattıklarını araştırmışlardır. Çalışmalarında rekabetçi yanıt, taklit (imitation), gerçekleşme olasılığı (likelihood), gecikme (lag) ve diğer (oder) olmak üzere 4 faktörde tanımlamışlar ve bu faktörleri de bir firmanın yanıt verdiği eylemin türü, sahip olduğu bilgi, yanıt veren firmanın bilgi işleme özellikleri ve yetenekleri açısından değerlendirmişlerdir. Çalışma rekabetçi yanıtın rekabet avantajı üzerindeki önemini vurgulayarak ve performansla olan ilişkisini ortaya koyarak rekabetçi etkileşimin dinamik özellikleri hakkındaki idrakimizi genişletmiştir.

Chen ve arkadaşları (1992) ABD havayolu firmaları arasındaki rekabetçi hareketler üzerinden rekabetçi eylemlerin çeşitli özelliklerini, rakiplerin yanıtlarının toplam sayısı ve rakiplerin yanıtlarının gecikme süreleri ile ilişkilendiren bir çalışma

yürütmüşlerdir. Yazarlar verilen yanıtların onları uyandıran eylemlerin özelliklerinden etkilendiği, özellikle bir eylemden etkilenen toplam rakip sayısının ve eylemin saldırısı altındaki pazarların bu rakiplere verdiği önemin rekabetçi yanıtların sayısını arttırmakta olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Buna ilaveten çaba gerektiren eylemlerin rakiplerin karşı ataklarının sayısını azalttığı ve zamanlamasını da geciktirdiği ve saldırıya uğrayan pazarlarda yüksek pay sahibi olan rakiplerin yavaş tepki verdiği sonuçlarına erişmişlerdir.

Chen ve MacMillan (1992) ABD havayolu firmalarının rekabetçi hamleleri ile ilgili veriler üzerinden saldırı altındaki bir pazarda rakiplerin rekabetçi tepkilerinin boyutları ve rekabetçi tepkilerin saldırgan firmanın hareketinin geri dönülmezliği üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Araştırmacılar rakip bağımlılığının yanıt vermeme eylemini baskıladığı ve yanıt gecikmesini arttırdığı ve yanıtlayıcının bir hamleyle eşleşme olasılığını arttırdığı sonuçlarına ulaşmışlardır. Buna ilaveten yazarlar rakip bağımlılığı ve geri döndürülemezlik etkileşiminin önemli olduğunu bulgulamışlardır. Çalışmanın bir diğer sonucunda ise saldırganların ve erken müdahale edenlerin geç cevap verenler veya vermeyenler pahasına pazar payı elde ettiklerini göstermişlerdir.

Baum ve Korn (1996) California bölgesel havayolu firmalarına özgü rekabet koşullarının firmaların pazara giriş ve çıkış modellerini nasıl etkilediğini firmaların rekabet koşullarının iki özelliği olan pazar alanlarının örtüşmesi (market domain overlap) ve çoklu pazar



etkileşimi (multimarket contact) özelliklerine odaklanarak incelemiştir. Araştırmacılar, pazar alanı örtüşme derecesini havayolu firmalarının pazara giriş ve çıkış oranlarını etkilediği ancak çok pazarlı temastaki artışların özellikle tek bir havayolunun egemen olduğu pazarlarda giriş ve çıkış oranlarını düşürdüğü sonucuna ulaşmışlardır. Buna ilaveten paradoksal olarak yakın rakiplerin en yoğun rakip olmadığı, birden fazla pazarda buluşan firmaların bir veya birkaç pazarda buluşanlardan daha az saldırgan olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Chen (1996) çalışmasında ABD havayolu firmalarının rekabetçi eylem ve tepkilerini öngörme konusuna odaklanarak bir model önerisinde bulunmuştur. Stratejik yönetim alanında iki önemli konu olan rakip analizi ve firmalar arası rekabet arasında köprü kurmaya çalışan yazar pazar ortaklığı ve kaynak benzerliği kavramlarını bütünleştiren firmaya özgü ve teorik temelli bir model önerisi sunmuştur. Bu model ile her firmanın kendine özgü bir pazar profiline ve stratejik kaynak donanımına sahip olduğunu ve bu iki boyut üzerinden bir firmanın rakip firmalar ile kıyaslanarak aralarındaki rekabet ilişkisinin görünür kılınacağını iddia etmiştir. Yazarın bu çalışmasının bütünleştirici ve kapsayıcı nitelikte olması pek çok araştırmaya ilham kaynağı olmuştur.

Ketchen ve arkadaşları (2004) rekabetçi dinamikler ile ilgili rekabetçi eylem ve tepki (competitive action and response), ilk giren avantajı (first-mover advantage), rakiplerarası işbirliği (co-opetition), çok alanlı rekabet (multipoint competition), stratejik gruplar (strategic

groups) ve bölgesel kümeler (regional clusters) olmak üzere 6 araştırma akımı belirlemiş, her bir araştırma akımı kapsamında gelecek araştırmalar için önerilerde bulunarak rekabetçi dinamikler yaklaşımını önemli ölçüde ilerletebilecek fırsatları tanımlamışlardır.

Smith ve arkadaşları (2005) rekabetçi dinamikleri temel teori, yöntem ve sonuç parametreleri bağlamında incelemişlerdir. Yapılan çalışmalarda en güçlü ve tutarlı ampirik ilişkilerin eylem ve tepki zamanlaması ve firma performansı arasındaki negatif ilişkiyi ve eylem ve tepki saldırganlığı ile performans arasındaki pozitif ilişkiyi kapsadığı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca eylemin özelliklerine dayanarak rekabetçi tepkinin tahmin edilebileceğini de ortaya koymuşlardır. Çalışmalarda başvurulan yöntemin çoğunlukla arşiv araştırmaları olduğunu belirtmiş ve bu yaklaşımın yönetimin niyetlerinin incelenmesine dair fırsatlar sunduğunu vurgulamışlardır.

Chen ve arkadaşları 2007 yılında yürüttükleri çalışma ile rekabetçi dinamiklerin algısal yönüne dikkat çekmiş ve farkındalık, motivasyon ve yetenek (FMY) modelinden yola çıkarak rekabetçi gerginlik üzerine odaklanmıştır. Çalışmada farkındalık, motivasyon ve yetenek bileşenlerinin algılanan rekabete etki ettiği ve rekabetçi gerilimde paydaş algılarının da önemli olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Norman ve arkadaşlarının (2007) bir firmanın rakiplerine kıyasla rekabetçi faaliyetlerinin yasal düzenlemelere uyumsuzluğunun firma performansını nasıl etkilediğini araştırdıkları çalışmalarında ABD havayolu endüstrisinden yasal düzenlemelerin olduğu ve olmadığı

zamanlara ait boylamsal veriler toplanarak bir model geliştirilmiş ve test edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre yasal düzenlemenin olduğu dönemde performans ile pazar payı arasındaki ilişki negatif, yasal düzenlemenin olduğu dönemde ise performans ile pazar payı arasındaki ilişki pozitif yönlüdür. Ayrıca firma performansı üzerinde rekabet ve kurumsal faktörler etkili olmaktadır.

Fouskas ve Drossos (2010). çalışmalarında rekabet ortamının yönetimsel algılarının, firmaların rakiplerine verdikleri tepkiler üzerindeki etkisini hız, yoğunluk, yenilikçilik ve genişlik açısından incelemeyi amaçlamışlardır. Yazarlar rekabet ortamına ilişkin yönetimsel algıların, firmaların belirli özellikler açısından rekabetçi tepki davranışlarını şekillendirdiği, yöneticilerin rekabet ortamına yönelik ipuçlarını fırsatlar ve tehditler olarak deşifre ettikleri ve bunlara uygun biçimde yanıt verdikleri sonuçlarına ulaşmışlardır.

Gnyawali ve arkadaşları (2010) çalışmalarında sosyal ağ hizmeti sunan kurumların yöneticilerinin ne tür rekabetçi hamleler üstlendikleri ve bu rekabetçi hamlelerin firma performansını ne ölçüde etkilediğini araştırmışlardır. Yazarlar kod geliştiricilerin teknoloji platformlarına dâhil edilmesi ve stratejik ittifakların kurulmasıyla değer yaratma eylemlerini vurgulayan firmaların performanslarını arttırdığı, ayrıca karmaşık eylem repertuarlarını üstlenen firmaların daha iyi performans elde ettikleri sonuçlarına ulaşmışlardır.

Chen ve Miller (2012) rekabetçi dinamikler yaklaşımı üzerine yaptıkları teorik çalışmalarında söz konusu yaklaşımın temel ve ayırt edici unsurlarını ayrıntılandırdıktan sonra bu alanda yapılmış çalışmaları inceleyerek rekabetçi etkileşim (eylem düzeyinde çalışmalar), stratejik rekabetçi davranış ve repertuar (firma düzeyinde çalışmalar), çok pazarlı ve çok firmalı rekabet (kurum düzeyinde çalışmalar), bütünleştirici rakip analizi ve rekabet algısı olmak üzere 5 temel araştırma akımı belirlemişlerdir. Bu çalışmanın takip eden başlıklarında detaylandırılan her bir araştırma akımı için araştırma fırsatlarına değinerek stratejinin mikro ve makro yönlerini bütünleştiren farkındalık, karşılık verme motivasyonu ve karşılık verme yeteneği kavramlarını kapsayan FMY modeli olarak tanımladıkları bir model önerisi sunmuşlardır. Araştırmacıların bu çalışmasının bütünleştirici ve kapsayıcı nitelikte olması pek çok araştırmaya ilham kaynağı olmuştur.

Wei, ve arkadaşları (2015). piyasa ve piyasa dışı faktörlerin eylem ve tepki arasındaki ilişkilerini, eylem ve tepkinin entegrasyonunu ve firma performansını nasıl etkilediğini rekabetçi dinamikler yaklaşımı üzerinden incelemişlerdir. Araştırmacılar piyasa eylemlerine rakiplerin daha hızlı tepki verdikleri, piyasa dışı eylemlere verilen tepki hızının nispeten daha zayıf ve olumlu bir etkiye sahip olduğu, rekabetçi eylem ile firma performansı arasındaki ilişkinin pozitif, yüksek ve anlamlı olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Huang ve Chang (2019) pazar ortaklıkları, kaynak benzerlikleri ve işbirliğinin rekabetçi eylem ve tepkiler üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmalarında pazar ortaklıkları ve kaynak benzerliklerinin fiyata dayalı rekabetçi eylem ve tepki üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğu öte yandan firmalar arasındaki işbirliğinin piyasa ortaklıkları, kaynak benzerlikleri, fiyat rekabetine dayalı eylem ve yanıtlar arasındaki ilişkileri yumuşattığı sonuçlarına ulaşmışlardır.

Yang ve Meyer (2019) firmaların gelirlerini arttırmak için rekabetçi faaliyetlerde buldukları ancak firmaların büyümek için rekabetçi eylemleri eşit şekilde kullanamadıklarını ve rekabetçi eylemleri gelir artışına dönüştürme yeteneğinin firmanın sahiplik yapısına bağlı olduğunu iddia etmişlerdir. Yazarlar sahiplik türünün yönetim maliyetini etkilediği bunun da firmaların işlerini büyütmek için saldırgan eylemelere başvurma faaliyetlerini etkilediği ve özel ve tam mülkiyetin, rekabetçi eylemleri gelir artışına çevirmede devlet ve kısmi sahipliğe göre daha iyi olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

### **1.3 Rekabetçi Dinamikler Yaklaşımı ve Temel Özellikleri**

1980'li yıllar itibariyle stratejik yönetim alanı içerisinde yer bulan ve çeşitli araştırmalara konu olan rekabetçi dinamikler yaklaşımı firmanın rekabetçi bir hareketine rakip firma(ların) rekabetçi tepkilerini araştırma konusu yapmıştır. Rekabetçi dinamikler yaklaşımı firmaların belirli rekabetçi eylem ve tepkilerin itici güçlerine ve sonuçlarına dayalı rekabet anlayışına odaklanan bir

yaklaşımıdır (Baum ve Korn, 1996; Smith vd, 1992). Dolayısıyla, rekabetçi dinamikler yaklaşımı kapsamında firmalar rekabet ettiklerinde nasıl etkileşime girmektedirler?, firmalar neden belirli yollarla rekabet etmektedirler?, firmaların rekabet davranışları nasıl olmaktadır? sorularına rekabetçi eylemler ve rekabetçi tepkiler üzerinden yanıt aranmaktadır (Chen ve Miller, 2012). Diğer bir ifade ile bir firmanın rekabetçi eylemlerini rakip firmalar ya taklit edecek ya da engelleme yoluna giderek tepki gösterecektirler. İşte firmaların eylemlerinin rakipleri, rekabet üstünlüğünü ve firma performansını nasıl etkilediği rekabetçi dinamikler araştırma alanının temel sorunsalını oluşturmaktadır (Smith vd., 2005).

Chen ve Miller, (2012) yapmış oldukları çalışmalarında Porter'ın (1980) 5 güç analizi ile rekabetçi dinamikleri temel iddia, analiz düzeyi, entelektüel temeller, rekabet avantajı, yönelim, firmalar arası ilişki, rekabet stratejisi ve dinamik düşünce parametreleri üzerinden karşılaştırarak hem farklılıkları ortaya koymuşlar hem de rekabetçi dinamiklerin özelliklerini vurgulamışlardır (Şekil 1).

<b>Karşılaştırma Parametreleri</b>	<b>5 Güç Analizi</b>	<b>Rekabetçi Dinamikler</b>
Temel iddia	Endüstri yapısını rekabet ve karlılık belirler	Rekabet dinamiktir (veya etkileşimlidir). Eylem/ tepki ikiliği firma performansı için önemlidir.
Analiz Düzeyi	Makro (endüstri düzeyi)	Micro (firma ve eylem düzeyi)
Entelektüel temelleri	Endüstriyel Organizasyon Ekonomisi	Schumpeter'in Yaratıcı Yıkım Yaklaşımı ve Avusturya Okulu
Odak	Endüstri yapısını oluşturan 5 güç	Eylem/ tepki ikiliği ve/veya bireysel eylemler
Rekabet avantajı	Rekabet avantajı oluşturulabilir ve sürdürülebilir	Rekabet avantajı zamana bağlı ve geçicidir. Sadece göreceli avantajlar vardır.
Yönelim	Endüstri/ çevre	Dengeli piyasa kaynağı (içsel veya dışsal) değerlendirmesi
Firmalar arası ilişki	Simetrik	Asimetrik
Rekabet stratejisi	Jenerik strateji	Eylem ve tepki repertuarı
Dinamik düşünce	İki nokta arasındaki karşılaştırma	Eylem ve tepki değişimi veya iki firma arasındaki etkileşimsel davranış

**Şekil 1:** 5 Güç Analizi ile Rekabetçi Dinamikler Yaklaşımının Karşılaştırılması  
**Kaynak:** Chen ve Miller, (2012)

Araştırmacılar belirtilen karşılaştırmadan yola çıkarak rekabetçi dinamiklerin üç temel özelliğine vurgu yapmışlardır. Yazarlara göre ilk olarak rekabetçi dinamikler kapsamındaki rekabet, dinamik ve etkileşimlidir. Buna ilaveten eylem ve tepki akışı rekabetin temel yapı taşlarını oluşturmaktadır. İkinci olarak bir firmanın yeni ürün tanıtımı, reklam kampanyaları, yeni pazarlara girişi, fiyatlandırma politikalarında yaptıkları değişiklikler, tesislerinin yerlerini değiştirmesi veya yeniden tasarlaması gibi firmalar arasındaki etkileşimi tetikleyen fiili eylemler stratejinin merkezinde yer almaktadır. Üçüncü olarak, firmaların veya rakiplerin pozisyonlarının, niyetlerinin, algılarının veya kaynaklarının ikili olarak karşılaştırılması rekabetçi dinamik alanının ayrılmaz bir parçası

olan rakip analizinin merkezinde yer almaktadır. Dolayısıyla, rekabetçi dinamiklerin bu özellikleri, makro endüstri düzeyinde gerçekleşen Porter'ın (1980) 5 güç analizi gibi yaklaşımların karşısında durmaktadır.

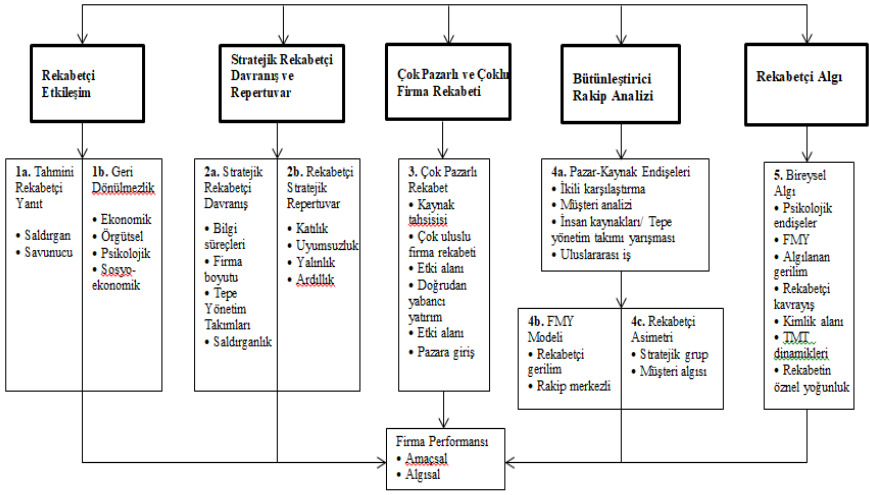
#### **1.4 Rekabetçi Dinamikler: Temel Araştırma Temaları**

Chen ve Miller 2012 yılında yapmış oldukları çalışmalarında rekabetçi dinamikler alanında yapılan araştırmaları gözden geçirmiş ve yıllar itibari ile 5 temel araştırma temasının ortaya çıkmış olduğunu belirlemişlerdir. Yazarlara göre bu araştırma temaları aşağıda belirtildiği gibidir:

- Rekabetçi etkileşim (eylem düzeyinde çalışmalar)
- Stratejik rekabetçi davranış ve repertuvar (firma düzeyinde çalışmalar)
- Çok pazarlı ve çok firmalı rekabet (kurum düzeyinde çalışmalar)
- Bütünleştirici rakip analizi
- Rekabet algısı

Aşağıda yer alan Şekil 2 rekabetçi dinamikler araştırma alanını şematik olarak özetlemekte, her araştırma temasının yapısını vurgulamakta ve bu temaların nasıl birbirine bağlandığını göstermektedir.





**Şekil 2:** Rekabetçi Dinamikler Araştırma Temaları

**Kaynak:** Chen ve Miller, (2012)

**1) Rekabetçi etkileşim (eylem düzeyinde çalışmalar):** Bir firmanın yeni bir pazara girmek gibi saptanabilir bir eylemi, o pazarda bulunan rakiplerin pazar payını aşındırabilmekte veya beklenen getirileri düşürebilmektedir (Chen ve Miller, 2012). Bu noktada rakiplerin verecekleri yanıtlar önem kazanmaktadır. Yanıt, bir sektörün, endüstrideki payını veya kârlı konumunu korumak veya geliştirmek için yaptığı ilk eylemle harekete geçirilen özel ve değişken bir karşı önlem olarak tanımlanmaktadır (Baum ve Korn, 1999, Smith vd, 1992). Bu durum somut olarak rekabet etkileşimini meydana getirmektedir. İlgili alanyazın incelendiğinde eylem/ tepki ikiliğinin strateji ve örgüt çalışmalarında pek yer bulmadığı görülmektedir (MacMillan vd, 1985). Rekabet analizinde firma (Dess ve Beard, 1984), stratejik gruplar (Coll ve Schendel, 1987), endüstri (Porter, 1980) gibi analiz birimlerine odaklanılırken rekabetçi dinamiklerde mikro düzeyde firmalar arası eylem ve tepkiler analiz birimini

oluşturmaktadır (Chen ve Miller, 2012). Bu durum rekabetçi dinamikler yaklaşımına ayırt edici bir kimlik kazandırmaktadır.

Chen ve arkadaşları 1992 yılında ABD havayolu sektöründe rekabetçi eylem ve tepkiler üzerine bir araştırma yapmışlar ve rekabetçi eylemin geri dönülmez olduğu dolayısıyla rakibi bağlayıcı nitelikte olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmacılar geri dönülmezlik konusunun, rekabetçi etkileşim temasının itkileyicisi olarak karşımıza çıktığını iddia etmişlerdir. Chen ve MacMillan (1992) geri dönülmezlik özelliğinin daha önceki araştırmalarda vurgulanan (Ghemawat, 1991; Miller, 2003) ekonomik yatırımların ve sermaye varlıklarının ötesinde daha geniş bir perspektifte örgütsel, psikolojik ve sosyo-ekonomik özellikleri vurguladığını belirtmişlerdir. Böylesi bireysel rekabetçi eylem ve tepkilere odaklanan rekabetçi dinamikler yaklaşımının rekabetçi etkileşimi oluşturan ortak değişimleri aydınlatmakta olduğu ve stratejiyi bireysel kararların temel dinamiklerine ve bunlara verilen tepkilere taşıdığı görülmektedir (Chen ve Miller, 2012). Ancak bunun tek bir sınırlaması vardır, o da stratejik bağlamın göz ardı edilmesinde karşımıza çıkmaktadır.

**2) Stratejik rekabetçi davranış ve repertuvar (firma düzeyinde çalışmalar):** Bu araştırma temasında değerlendirilen çalışmalar rekabetçi davranış ve repertuarı yönlendiren örgütsel ve bağlamsal öncülleri ortaya koymaya ve performans sonuçlarını yakalamaya çalışmaktadırlar (Chen ve Miller, 2012). Bu düzeydeki veriler rakiplerle etkileşimde bulunma sonucunda oluşan rekabetçi hamlelerin incelenmesi ile elde edilmektedir. Stratejik rekabetçi davranış teması

rekabetçi eylem ve tepkilerin özelliklerini sistematik olarak inceleyerek stratejik davranışı anlamaya çalışmaktadır. Ferrier (2001) rekabetçi stratejiyi mikro rekabetçi davranışların bir repertuarı olarak kavramsallaştırmış ve rekabetçi repertuarın bir firmanın tüm rekabetçi hamlelerinden oluştuğunu belirtmiştir. Stratejik repertuar çalışmaları repertuar yalınlığı, atalet ve uyumsuzluğun kaynaklarını açıklamada piyasa düzeyindeki değişkenleri (örneğin, çeşitlilik ve büyüme gibi), firma düzeyindeki (örneğin, boyut ve yaş gibi) değişkenlerle bütünleştirmektedir.

Stratejik rekabetçi davranış ve repertuar teması stratejiyi daha zengin bir şekilde karakterize etmek için firma düzeyindeki eylem ve tepkilere odaklanmaktadır (Chen ve Miller, 2012). Bu noktada rekabetçi dinamikler yaklaşımının geçmişe bağımlılığa önem vermesi dikkat çekicidir. Yapı (Smith vd, 1991), tepe yönetim takımının özellikleri (Hambric ve Mason, 1984), firma boyutu (Chen ve Hambric, 1995), atalet (Miller ve Chen, 1994), yalınlık (Ferrier ve Lyon, 2004), uyumsuzluk (Miller ve Chen, 1996), saldırganlık (Ferrier, 2001) gibi firma davranışları geçmişe bağımlılığı belirlemektedir. Özetle bir firma tarafından üstlenilen her bir stratejik eylem, firmanın önceki stratejik eylemlerince kısıtlanmakta ve gelecekteki hamleleri de sınırlamaktadır.

**3) Çok pazarlı ve çok firmalı rekabet (kurum düzeyinde çalışmalar):** Bu temanın odağını aynı pazarda faaliyet gösteren ve aralarında karşılıklı iş bağımlılığı olan firmaların rekabet etkileşimlerini birbirlerine karşı misilleme risklerini en aza

indirgeyecek şekilde uyarlayacağı fikri oluşturmaktadır (Baum ve Korn, 1996). Ayrıca birden fazla pazarda etkileşime giren firmaların bir veya birkaç pazarda etkileşimde bulunan firmalardan daha az saldırgan olduğu düşünülmektedir.

Rekabetçi dinamikler yaklaşımı firma içi rekabetin araştırılması için teorik bir çerçeve sağlamak amacıyla çok pazarlı rekabet teorisinden yararlanılmışlardır. McGrath ve arkadaşları (1998) bir departmanın, iş birimlerinin veya bir oyuncunun kaynak tahsisatının rakiplerinkini etkileyebileceğini ve böylece rekabeti çökertmeden etki alanını genişletebileceğini iddia etmişlerdir. Bu birden fazla pazarda rekabet eden bir firmanın, kaynak tahsis örüntüleri yoluyla kendi etki alanlarını düzenleyebileceğini ve benzer pazarları paylaşan çok pazarlı rakiplerle karşılıklı hoşgörölü zımni bir anlaşmayı başlatabileceğini ve kaynakların farklı iş kolları ve endüstriler arasındaki tahsisinin yıkıcı rekabetin yerini alabileceğini göstermektedir (Edwards, 1955; Gimeno ve Woo, 1996).

**4) Bütünleştirici rakip analizi:** Chen (1996) geleneksel rakip analizinin strateji ve örgüt çalışmaları için önemli olduğunu ancak SWOT gibi geleneksel araçlar üzerinden statik stratejik profillere ve firma yeteneklerine odaklanıldığını belirtmiştir. Bu analizlerin rekabetçi davranışları yeteri kadar açıklamadığı düşüncesinden yola çıkarak pazar ortaklığı ve kaynak benzerliği kavramlarını birleştirmiş ve yeni bir model önerisinde bulunmuştur. Pazar ortaklığı kavramı çok pazarlı rekabete ilişkin alanyazından beslenirken, kaynak benzerliği kavramı, kaynak temelli firma kuramından (Barney, 1991) ve stratejik

benzerlikler kavramından (Gimeno ve Woo, 1996) beslenmektedir. Buradaki temel nokta, her bir firmanın benzersiz bir piyasa profiline ve stratejik kaynak donanımına sahip olduğu ve pazar ortaklığı ile kaynak benzerliği boyutları üzerinden iki firmanın karşılaştırılması ile aralarındaki rekabetin aydınlatılabileceğidir.

Bu model aynı zamanda rekabetçi asimetrinin de önemine dikkat çekmiştir (Chen ve Miller, 2012). Bu bakış açısı, aynı piyasa koşullarında olan iki firmanın birbirlerini ve aralarındaki rekabet ilişkilerini farklı görebileceği görüşüne dayanmaktadır. Böylesi bir asimetri uluslararası rekabet ve bilgi alışverişlerindeki algısal tutarsızlıkları ve davranışsal varyasyonları açıklamaya yardımcı olabilecektir. Böylece Chen (1996) hem firma hem de piyasa perspektiflerini bütünleştirerek dengeli ve kapsamlı bir model önerisinde bulunmuştur.

**5) Rekabet algısı:** İlgili alanyazın incelendiğinde Chen ve Miller'in 1994 yılında yayımladıkları makalelerine kadar rekabetçi dinamikler yaklaşımı alanındaki çalışmaların çoğunlukla rekabetçi eylem ve rekabetçi tepkiler üzerine yoğunlaştığı (Örneğin, MacMillan vd, 1985; Bettis ve Weeks, 1987; Smith vd, 1991) ancak rekabetin algısal yönünün ihmal edildiği görülmektedir (Chen vd, 2007). Oysa insan algısı ile ilgili olan ve rekabetçi eylemleri başlatan ve rekabetçi eylemlere tepki veren aktörlerin motivasyonları ve bilişleri önemlidir (Miller ve Droge, 1986; Staw, 1991). Chen ve Miller'in (1994) bahsedilen çalışmasıyla pazar ortaklığı ve kaynak benzerliği kavramlarının bütünleştirilmesi sonucu rekabetçi eylemleri etkileyen

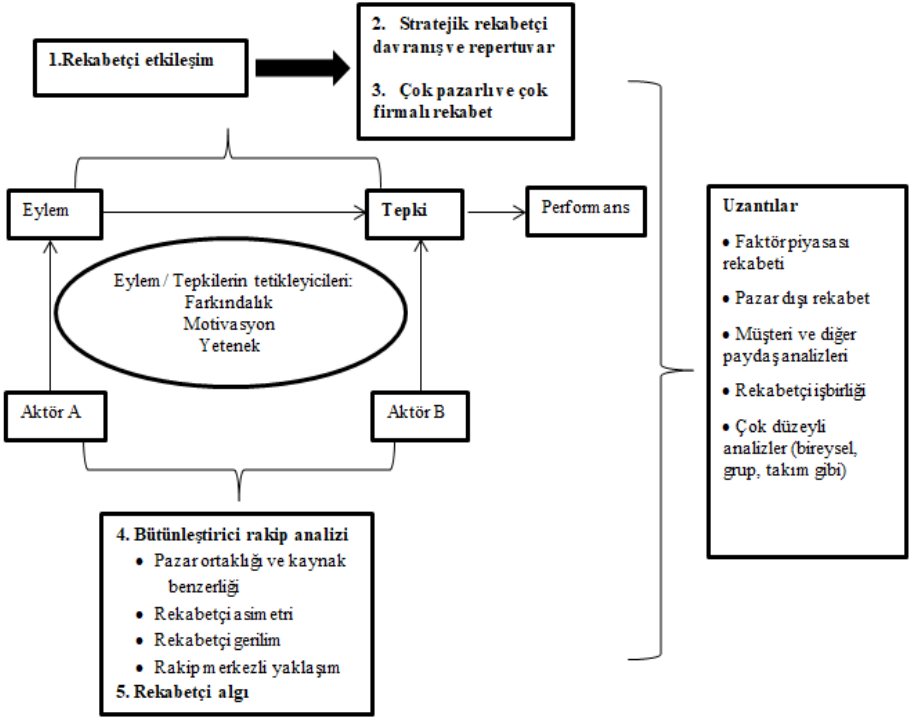
ve her biri algı bileşenine sahip üç temel öncüle işaret etmiş ve böylece rekabetçi dinamikler araştırmalarına rekabetin algısal yönü de dâhil edilmiştir. FYM modeli olarak adlandırılan bu üç temel öncül, başka bir firmanın hamleleri hakkındaki farkındalık (F), harekete geçme veya yanıt verme yeteneği (Y) ve harekete geçme veya yanıt verme motivasyonudur (M).

Farkındalık bileşeni, bilgi paylaşımı, kurumsal itibar, tepe yönetim takımının yapısı gibi kurum içi düzeyindeki faktörlerden ve rakiplerin durumu, örgütün paydaşlarının oluşturduğu ağ içindeki konumu, üretim faktörü piyasaları gibi makro düzeydeki faktörlerden etkilenmektedir (Chen ve Miller, 2012; Chen vd., 2010). Motivasyon ve yanıt verme yeteneği bileşenleri, aktörün kişiliği, kariyer aşaması, refah durumu, sosyal kimliği, sosyal statüsü, yeteneği, networkü gibi bireysel faktörler aktörün karar verme davranışını etkilediği gibi örgüt içerisinde bireysel inisiyatifini mümkün kılan bir ortamın oluşu, raporlama veya hesap verebilirlik sisteminin varlığı, ödül sistemi gibi örgütsel faktörler de harekete geçme motivasyonu üzerinde etkilidir. Bunun yanında bazı piyasalarda veya ulusal kültürlerde kurumsal normlar, stratejik ittifaklar belirli rekabetçi davranış türlerini etkileyebilmektedir. Dolayısıyla motivasyon ve yanıt verme yeteneği bileşenleri de mikro ve makro faktörlerden etkilenmektedir.

Chen ve Miller'e (1994) göre farkındalık, algılamayı içermektedir, motivasyon algılar tarafından yönlendirilmektedir. Rakipler, tehditler, firma kaynakları veya avantajlar firma yöneticileri tarafından önemli olarak ağılanmadığı sürece firmanın sahip olduğu yetenekler

eylemlere yol açmayacaktır. Ayrıca bu model rakipler arasında rekabetçi asimetrinin de var olabileceğini ileri sürmektedir. Çünkü algılar, motivasyonlar ve yetenekler arasında önemli ölçüde değişkenlik göstermeye yatkındır.

İlgili alanyazın incelendiğinde FYM modelinin kurum düzeyinde rekabeti incelemede (Yu ve Cannella, 2007) ve yöneticilerin rekabet algılarını tahmin etmede (Chen vd, 2007) kullanıldığı görülmektedir. Rekabetçi algı, çeşitli güçlerle ve rakiplerle rekabet eden firmaları şekillendiren etkileşimlere ilişkin iç görüş sağlayacak çok düzeyli araştırmalara (Miller ve Droge, 1986; Chen vd, 2007; Chen vd, 2010) konu olmuştur. FYM modeli çerçevesinde rekabetçi dinamiklerin algısal yönü, rekabetçi dinamikler alanında makro/ mikro bağlantıların kurulmasına (Staw, 1991) yardımcı olmuş, rekabetçi asimetri düşüncesi (Chen ve Miller, 2012) ile birleştirilerek bir rakibi diğer bir rakibin gözünden görmenin rekabet analizinde önemli ve gerekli olduğuna işaret etmiş ve rakip merkezli algısal bir yaklaşımın gelişmesine yol açmıştır (Capron ve Chatain, 2008; Tsai vd, 2011).



**Şekil 2:** Rekabetçi Dinamikler Temel Araştırma Temaları Arasındaki İlişkiler (Chen ve Miller, 2012)

**Kaynak:** Chen ve Miller, (2012)

Yukarıda ayrıntılandırılan temalar ve aralarındaki ilişkiler Şekil 3'te özetlenmiştir (Chen ve Miller, 2012). Görüldüğü gibi stratejik rekabetçi davranış ve repertuar (2) çok pazarlı ve çok firmalı rekabet (3) araştırma alanları doğrudan rekabetçi etkileşimden (1) türetilmektedir. Pazar ve kaynak ilişkilerini ve rekabetçi etkileşimi birleştiren bütüncül rakip analizi (4) her iki aktör (A ve B) arasındaki ilişkiyi yakalamakta ve rekabetçi algı (5) araştırma alanı ile rekabetçi asimetri ve rekabetçi gerilim gibi kavramlarla ilişkilendirilmektedir. FYM modelinin rekabetçi dinamikler alanındaki kilit rolü de şekilde gösterilmiştir. FYM modelinin çeşitli



araştırma akımlarının bir arada kullanımı konusunda bütünleştirici bir çerçeve sunmakta olduğu, belki de en önemlisi mikro ve makro bağlantıların kurulmasında ve rekabet ve işbirliği çalışmalarının birbirine bağlanmasında temel oluşturduğu görülmektedir. Şekilde yer bulan uzantılar kutusu, rekabetçi dinamikler yaklaşımının uygulandığı bazı alanları belirtmektedir.

## SONUÇ

Bu çalışma 1980’li yıllarda stratejik yönetim alanında pek çok çalışmaya konu olmuş ancak Türkiye kaynaklı alanyazında yeterince araştırılmamış rekabetçi dinamikler yaklaşımını tartışmaya açmayı amaçlamıştır. Bu bağlamda rekabetçi dinamikler yaklaşımın entelektüel temelleri, kapsamı, temel sorunsalları, temel araştırma temaları ve stratejik yönetim alanında nasıl bir açılım sağladığı bugüne kadar yapılmış olan çalışmalardan örnekler sunularak tartışmaya açılmıştır.

1980’li yıllarda araştırmalara konu olmaya başlayan ve entelektüel köklerinin Schumpeter’in (1950) yaratıcı yıkım anlayışına ve Avusturya Okulu’na (Jacobson 1992; Mises, 1949; Young vd, 1996) kadar uzandığı görülen rekabetçi dinamikler yaklaşımı firmaların belirli rekabetçi eylem ve tepkilerinin itici güçlerine ve sonuçlarına dayalı rekabet anlayışına odaklanan bir yaklaşımdır (Baum ve Korn, 1996; Smith vd, 1992). Firmaların rekabetçi eylem ve tepkileri üzerinden rekabet ederken nasıl etkileşime girdiklerini ve firma performansının rekabetçi hamlelerden nasıl etkilendiğini araştırma

konusu yapmış olması onu geleneksel yaklaşımlardan ayırt etmektedir. Dolayısıyla, rekabetçi dinamikler yaklaşımı kapsamında firmalar rekabet ettiklerinde nasıl etkileşime girmektedirler?, firmalar neden belirli yollarla rekabet etmektedirler?, firmaların rekabet davranışları nasıl olmaktadır? sorularına rekabetçi eylemler ve rekabetçi tepkiler üzerinden yanıt aranmaktadır (Chen ve Miller, 2012).

Chen ve Miller (2012) rekabetçi dinamikler yaklaşımı üzerine yaptıkları teorik çalışmalarında söz konusu yaklaşımın temel ve ayırt edici unsurlarını ayrıntılandırdıktan sonra bu alanda yapılmış çalışmaları inceleyerek rekabetçi etkileşim (eylem düzeyinde çalışmalar), stratejik rekabetçi davranış ve repertuar (firma düzeyinde çalışmalar), çok pazarlı ve çok firmalı rekabet (kurum düzeyinde çalışmalar), bütünleştirici rakip analizi ve rekabet algısı olmak üzere 5 temel araştırma akımı belirlemişlerdir. Bu çalışmanın takip eden başlıklarında detaylandırılan her bir araştırma akımı için araştırma fırsatlarına değinerek stratejinin mikro ve makro yönlerini bütünleştiren farkındalık, karşılık verme motivasyonu ve karşılık verme yeteneği kavramlarını kapsayan FMY modeli olarak tanımladıkları bir model önerisi sunmuşlardır. Araştırmacıların bu çalışmasının bütünleştirici ve kapsayıcı nitelikte olması pek çok araştırmaya ilham kaynağı olmuştur.

Rekabetçi dinamikler yaklaşımı kapsamında rekabet dinamik ve etkileşimli bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Chen ve Miller, 2012). Bu yaklaşım rekabetçi davranışların nedenlerini ve sonuçlarını,

rekabetin algısal yönünü araştırmaların merkezine almaktadır. Bu yönleriyle rekabetçi dinamikler yaklaşımı bütünleştirici bir çerçeve sunma potansiyeline sahip bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir.

Rekabetçi dinamikler yaklaşımı alanında yapılacak çalışmalar için söz konusu yaklaşımın örgütlere yönelik mikro ve makro bakış açılarını entegre etme potansiyeline sahip olması nedeniyle bu alana yönelik araştırma fırsatları sunduğunun göz önünde bulundurulması önerilmektedir. Şöyle ki, özellikle mikro ve makro bakış açılarını entegre etme çabalarının FYM modeli ile ifade edilebileceği açıkça görölmektedir. Dolayısıyla mikro ve makro perspektife yönelik ve özellikle FYM modelinin her bir bileşenini tek tek ele alabilecek ve/veya bütün bileşenleri aynı anda dâhil edebilecek ampirik çalışmalar yapılmasının yararlı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca Türkiye bağlamında rekabetçi dinamikler yaklaşımı ile ilgili ampirik ve kuramsal düzeyde araştırmaların yapılması söz konusu alanın zenginleşmesine katkı sunması beklenebilir.

## KAYNAKÇA

- Barca, M. (2009). Stratejik yönetim düşüncesinin gelişimi. Ankara Sanayi Odası. Ankara.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Baum, J.A., ve Korn, H.J. (1996). Competitive dynamics of interfirm rivalry. *Academy of Management Journal*, 39, 255–255. Baum, J.A.,ve Korn, H.J. (1999). Dynamics of dyadic competitive interaction. *Strategic Management Journal*, 20, 251–278.
- Brandenburger, A.M., ve Nalebuff, B.J. (1996). Co-opetition. New York: Currency Doubleday.
- Bettis, R.A. ve Weeks, D. (1987). Financial returns and strategic interaction: The case of instant photography. *Strategic Management Journal*, Vol:8, No:6, 549-563.
- Brouwer, M., (2002). Weber, Schumpeter and Knight on entrepreneurship and economic development, *Journal of Evolutionary Economics*, 12, 83-105.
- Capron, L., ve Chatain, O. (2008). Competitors' resource-oriented strategies: Acting on competitors' resources through interventions in factor-markets and political markets. *Academy of Management Review*, 33, 97–121.
- Chen, M.J., ve MacMillan, I.C. (1992). Nonresponse and delayed response to competitive moves: The roles of competitor dependence and action irreversibility. *Academy of Management Journal*, 35, 359–370.
- Chen, M.J. Smith, K.G. ve Grimm, C.M. (1992). Action characteristics as predictors of competitive responses. *Management Science*, Vol:38, No:3, 439-455.
- Chen, M.J., ve Miller, D. (1994). Competitive attack, retaliation and performance: An expectancy-valence framework. *Strategic Management Journal*, 15, 85–102.
- Chen, M.J., ve Hambrick, D.C. (1995). Speed, stealth, and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior. *Academy of Management Journal*, 38, 453–482.

- Chen, M.J. (1996). Competitor analysis and inter-firm rivalry: Towards a theoretical integration. *Academy of Management Review*, 21, 100–134.
- Chen, M.J., Su, K.H., ve Tsai, W. (2007). Competitive tension: The awareness–motivation–capability perspective. *Academy of Management Journal*, 50, 101–108.
- Chen, E.L., Katila, R., McDonald, R., ve Eisenhardt, K.M. (2010). Life in the fast lane: Origins of competitive interaction in new vs. established markets. *Strategic Management Journal*, 31, 1527–1547.
- Chen, M.J. ve Miller, D.,(2012). Competitive Dynamics: Themes, Trends, and a Prospective Research Platform. *The Academy of Management Annals*, Vol:6, No:1, 135-210.
- Cool, K.ve Schendel, D.(1987). Strategic group formation and performance: The case of the U.S. pharmaceutical industry, 1963–1982. *Management Science*, 33, 1102–1124.
- Dess, G.G., ve Beard, G. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29, 52–73.
- Edwards, C.D. (1955). Conglomerate bigness as a source of power. *Business concentration and price policy* (pp. 331–352). Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Ferrier, W.J. (2001). Navigating the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness. *Academy of Management Journal*, 44, 858–877.
- Ferrier, W.J., ve Lyon, D. (2004). Competitive repertoire simplicity and firm performance: The moderating role of TMT heterogeneity. *Managerial and Decision Economics*, 25, 317–327.
- Freeman, J., Carroll, G.R., ve Hannan, M.T. (1983). The liability of newness: Age dependence in organizational death rates. *American Sociological Review*, 48, 692–710.
- Fouskas, K. G., ve Drossos, D. A. (2010). The role of industry perceptions in competitive responses. *Industrial Management and Data Systems*.

- Ghemawat, P. (1991). *Commitment: The dynamics of strategy*. New York: Free Press.
- Gitman, J., ve Woo, C. (1996). Hypercompetitive competition in a multimarket context: The roles of strategic similarity and multimarket contact in competitive de-escalation. *Organizational Science*, 7, 323–341.
- Gnyawali, D. R., Fan, W., ve Penner, J. (2010). Competitive actions and dynamics in the digital age: An empirical investigation of social networking firms. *Information Systems Research*, 21(3), 594-613.
- Hambrick, D.C., ve Mason, P. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 193–206.
- Hayek, F. A. (1948): *Individualism and Economic Order*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Hayek, F. A. (1967): *Studies on Philosophy, Politics and Economics*, Chicago: The University of Chicago Press, 96-105.
- Hayek, F. A. (1978). *New studies on philosophy, Politics and Economics*, GB: Routledge.
- Huang, M. C., ve Chang, B. J. (2018). Sleeping with the enemy: The moderating effect of cooperation on competitive dynamics from collective identity perspective. *Management Decision*. 57(3).
- Jacobson, R. (1992). The “Austrian” school of strategy. *Academy of Management Review*, 17, 782–807.
- Ketchen, D.J., Snow, C.C. ve Hoover, V.L. (2004). Research on competitive dynamics: recent accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, Vol:30, No:6, 779-804.
- Kirzner, I. M. (1987). *Austrian School of Economics*, The new palgrave dictionary of economics, Edited by John Eatwell, Murray Milgate and Peter Newman. vol 1, pp. 145-151.
- MacMillan, I.C., McCaffery, M.L., ve Van Wijk, G. (1985). Competitor’s responses to easily imitated new products: Exploring commercial banking product introductions. *Strategic Management Journal*, 6, 75–86.

- McGrath, R.G., Chen, M.J., ve MacMillan, I.C. (1998). Multimarket maneuvering in uncertain spheres of influence: Resource diversion strategies. *Academy of Management Review*, 23, 724–740.
- Menger, C. (1963). *Problems of economics and sociology*, translated by Francis J. Nook, edited by Louis Schneider. Urbana, Ill.
- Miller, D., ve Droge, C. (1986). Psychological and traditional predictors of organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 31, 539–560.
- Miller, D., ve Chen, M.J. (1994). Sources and consequences of competitive inertia: A study of the U.S. airline industry. *Administrative Science Quarterly*, 39, 1–23.
- Miller, D., ve Chen, M.J. (1996). The simplicity of competitive repertoires. *Strategic Management Journal*, 17, 419–440.
- Miller, D. (2003). An asymmetry-based view of advantage. *Strategic Management Journal*, 24, 961–976.
- Mises, L. (1949). *Human action: A treatise on economics*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Mises, L. V. (1998). *Human action: A treatise on economics*. The Scholar's Edition. Auburn, Ala.: Ludwig von Mises Institute.
- Norman, P.M., Artz, K.W. ve Martinez, R.J. (2007). Does it pay to be different? competitive non-conformity under different regulatory regimes. *Journal of Business Research*, Vol:60, 1135-1143.
- Porter, M.E. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980.
- Porter, M.E. *Competitive advantage*. New York: Free Press, 1985.
- Schumpeter, J.A. *The theory of economic development*, New York, Oxford University Press, 1934.
- Schumpeter, J.A. *Capitalism, socialism, and democracy* (3rd ed.). New York: Harper, 1950.
- Schumpeter, J. A., (1989). The explanation of the business cycles, R.V. Clemence (der), *Essays on Entrepreneurs, Innovations, Business Cycles, and the Evolution of Capitalism içinde*, New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers, 21-46.

- Smith, K.G., Grimm, C.M., Chen, M. ve Gannon, M.J. (1989). Predictors of response time to competitive strategic actions: preliminary theory and evidence. *Journal of Business Research*, Vol:18, No:3, 245-258.
- Smith, K.G., Grimm, C.M., Gannon, M.J., ve Chen, M.J. (1991). Organizational information processing, competitive responses and performance in the U.S. domestic airline industry. *Academy of Management Journal*, 34, 60–85.
- Smith, K.G., Grimm, C.M., ve Gannon, M.J. (1992). *Dynamics of competitive strategy*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Smith, K. G., Ferrier, W.J. ve Ndofor, H. (2005). Competitive dynamics research: critique and future directions. M.A. Hitt, R. Freeman, J. Harrison (Der.), *Handbook of Strategic Management*, Blackwell, London, 315-361.
- Staw, B.M. (1991). Dressing up like an organization: When psychological theories can explain organizational action. *Journal of Management*, 17, 805–819.
- Teece, D., Pisano, G., ve Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509–533.
- Tsai, W., Su, K.H., ve Chen, M.J. (2011). Seeing through the eyes of a rival: Competitor acumen based on rival-centric perceptions. *Academy of Management Journal*, 54, 761–778.
- Yanga, W. ve Meyer, E.K., (2019). How does owner shipin fulence business growth? A competitive dynamics perspective. *International Business Review*. 28(5), 101482.
- Young, G., Smith, K.G., ve Grimm, C. (1996). “Austrian” and industrial organization perspectives on firm-level competitive activity and performance. *Organization Science*, 7, 243–254.
- Yu, T., ve Cannella, A. (2007). Rivalry between multinational enterprises: An event history approach. *Academy of Management Journal*, 50, 663–684.
- Wei, W., Hu, X., Li, Y., ve Peng, P. (2015). Integrating nonmarket and market action, response, and initiating firm performance in competitive dynamics. *Management Decision*.





**BÖLÜM 11**

**TÜKETİCİ DAVRANIŞLARINDA YENİ TRENDLER**

Dr. Öğr. Üyesi Cansu TOR KADIOĞLU<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Tarsus Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü, Mersin, Türkiye, cansu@tarsus.edu.tr.  
0000-0003-1663-9282



## GİRİŞ

Pazarlama bilimi, insanla doğrudan alakalı bir bilim olması sebebiyle; insanla birlikte değişim göstermektedir. Tüketicilerin değişen davranışlarını takip etmek, anlamak ve bu değişime göre aksiyon alabilmek işletmelere rekabet avantajı kazandırmaktadır. Firmalar tarafından uygulanan pazarlama karmasında, stratejik planlarda, reklam kampanyalarında, ambalaj ve logo tasarımında ya da uygulanan tutundurma çabalarında; tüketicilerin niyetlerini bilerek adım atabilmek, firmalara hem prestij hem maddi kazanım sağlamaktadır. Pazarlama dünyasında yeni trendleri bilmek ve tüketici davranışlarını tahmin edebilmek; hem pazara yeni girmek isteyen girişimciler için, hem de hali hazırda pazarda varlık gösteren ve ürün gamını genişletme hedefi olan yatırımcılar için büyük önem taşımaktadır. Kotler'e göre pazarlama sadece talep yaratmak değil talebi etkili şekilde yönetebilmeyi de içermektedir (Kotler ve Armstrong 1991).

Tüm bunlardan hareketle bu çalışmanın temel hedefi; tüketici davranışları ile alakalı güncel trendlerin incelenmesi ve anlaşılmasını sağlamaktadır. Bu amaçla Euromonitor tarafından yayınlanan Küresel Tüketici Trendleri raporları incelenmiş ve yıllar içerisindeki değişimi ele alınmıştır. Bu çalışmada öncelikle pazarlamanın gelişimi, tüketici davranışları ve tüketici trendleri ile alakalı bir kavramsal çerçeve çizilmektedir. Daha sonra 2019 ve 2020 yıllarına ait tüketici trendi raporlarının detaylı incelemesine yer verilmektedir. Çalışmada

kullanılan güncel verilerin; uygulayıcılara, ilgili sektör çalışanlarına ve araştırmacılara faydalı olması beklenmektedir.

## 1. DEĞİŞEN TÜKETİCİ TRENDLERİ

Pazarlama, geleneksel pazarlamadan modern pazarlama anlayışına evrildikçe, tüketicilerin önemi daha da artmıştır. Tüketici isteklerinin ne olduğunu sorusunun cevabı, tüketicilerin zihninde gizli olduğundan; cevabı zordur. Firmalar tüketicilerin davranışlarını anlayabilmek için sosyal bilimcilerle çalışmaktadır (Kotler, Armstrong ve Opresnik, 2018). Tüketicileri anlamak ve satın alımlarını yönlendirebilmek her işletmenin temel hedeflerindedir. Ancak yönlendirme yapabilmek için öncelikle bu davranışları tahmin edebilmek gerekmektedir. Tüketicileri çeşitli kriterlere göre gruplayabilmek; pazar bölümlendirme yaparken ve hedef pazar seçerken firmalara büyük bir rekabet avantajını beraberinde getirmektedir. Tüketici grupları arasında sık sık değişen trendleri bilmek ve takip etmek bu anlamda önem taşımaktadır. Firmalar ancak bu şekilde pazardaki fiyat saldırısından korunabilmekte ve rekabet üstünlüğünü elinde tutabilmektedir (Croft, 1994).

İslamoğlu'na göre tüketicilerin davranışlarını belirleme pazarlamacılara; pazarı bölümlere ayırıp hedef pazar belirleme, strateji geliştirme ve tüketicileri yönlendirme gibi yararlar sağlamaktadır (İslamoğlu, 2013). Uluslararası bağımsız bir pazarlama araştırma kuruluşu olan Euromonitor tarafından 2019 Tüketici Davranışları Trendleri incelenmiş ve açıklanmıştır. Yayımlanan 77 sayfalık bu rapora göre, dünyadaki tüketicilerin takip ettiği 10 tane trend

belirlenmiştir. (Euromonitor, 2019). Tablo 1’de 2019 yılı tüketici trendlerine, bu trendlerin açıklamalarına ve trendlere dair firmaların örnek uygulamalarına yer verilmiştir (İnce ve Tor-Kadıoğlu, 2019)

**Tablo 1. 2019 Tüketici Davranışları Trendleri**

<b>1.Yaşsız Olmak</b>	Yaş alan ama yaşlanmayan tüketiciler, kendilerine iyi bakan, genç hissedenen, doğal ürünleri tüketmeyi tercih eden tüketicilerdir. Bu trendi benimseyen firmaların, tüketicilerinin genç ruhlarını vurguladıkları, yaşlılıklarının altını çizdikleri tutundurma çabalarının olduğu görülmektedir. Tüketicilerin artık kendini genç hissettiren markalara yöneldiği bilinmektedir.
<b>2.Doğala Dönmek</b>	Gelişmiş ekonomilerde tüketicilerin sadelik ve doğallık arzuladığı görülmekteyken, gelişmekte olan ülkelerde bu yönde pozitif bir ivme olduğu bilinmektedir. Sade ve özgün olmak, doğal olmak gönüllü sadeliği tercih eden tüketiciler için daha önemli görülmektedir. Tüketiciler artık plastik tüketiminden kaçınmakta, tek tip görünen hormonlu meyve/sebze tüketiminden eski usul üretimi tercih etmektedir. Market zincirlerinde sıklıkla görülen organik raflar bu trende örnek teşkil etmektedir.
<b>3.Bilinçli Tüketici Olmak</b>	Tüketiciler eskiye göre çok daha duyarlı ve bilinçli davranışlar sergilemektedir. Aynı hassasiyet kullandıkları markalarda görmemeleri durumunda markayı bırakabilmektedirler. Örneğin, hayvanlar üzerinde deney yapan kozmetik firmalarına olumsuz tutum sergilerken, sosyal sorumluluk kampanyasına dahil olan firmalara olumlu tutum sergileyebilmektedir. Gerçek deri ve kürk kullanmamakta, hayvansal olmayan malzemelerle yemek

---

talep edebilmektedir. Örneğin L'Oréal kozmetik firması, Batı Avrupa'da vegan ve % 100 bitki bazlı salon saç boyları üretmeye başlamıştır.

---

#### **4.Dijital Birliktelik**

Pazar dijitalleştikçe tüketici de dijitalleşmekte ve hızla ulaşmak istemektedir. Tüketiciler sosyal çevreleri ile dahi dijital olarak birlikte olmak istemektedir. Oksusu isimli firmanın bu trende ayak uydurduğu görülmektedir. Firma tüketicilerine sanal alanda dolaşmaları, konser ve spor etkinliklerine katılabilmeleri, tiyatro/ sinema gibi sanatsal faaliyetleri izleyebilmeleri için avatar yaratma fırsatı vermektedir.

---

#### **5.Uzman Hissetmek**

Dijital dünya geliştikçe, tüketiciler kendilerini daha da uzman hissedebilmektedir. Markaya dair bilgi almak isteyen tüketicilerin işleri artık eskiye kıyasla daha kolaydır. Sosyal medya ve dijital pazarlama sayesinde çok kısa bir zamanda yüzlerce bilgiye ve tüketici deneyimlerine ulaşabilmektedir. Bu sayede de uzman hissetmektedirler.

---

#### **6.Jomo'yu Keşfetmek**

Jomo, İngilizce'de Joy of Missing Out kelimelerinin baş harflerinin birleşimiyle oluşmuştur. Öze dönüş, kasten dışarıda olan biteni kaçırma ve çok popüler olanın peşine kasıtlı olarak gitmemek gibi anlamlar taşımaktadır. Sosyal medyadan uzak durarak mutlu olabilen bu tüketiciler anı yaşamak ve özlerine dönmek istemektedir. Son yıllarda hızla artan, mutfak atölyesi, pasta atölyesi, marangozluk ya da boyama atölyeleri; içlerindeki isteği keşfeden tüketicilere yönelik trendlerdendir.

---

<b>7.Kendine Yetebilmek</b>	Bu trendi benimseyen tüketiciler, aldıkları ürünleri yardımsız kullanabilmeyi istemektedirler. Günlük hayatlarını kolaylaştıran, kullanımı kolay, kişiselleştirilmiş ürünlere ilgi göstermektedirler. Kanada’da bulunan TellSpec firması bu trendi takip etmek adına, tüketicilerin ürünlere gıda testi, güvenliği ve gıda orijinallik testi yapmalarını sağlayacak bir alet üretmiştir.
<b>8.Dünyaya Katkı Sağlamak</b>	Gıdadan kozmetiğe tüm alanlarda plastik içermeyen bir dünya isteği artmaktadır. Ülkemizde de plastik poşet kullanılmaması ya da ücret karşılığında vererek kullanımının azaltılması; Ikea firmasının 2020’de tüm zararlı plastiklerinden arınacağı açıklamasını yapması bu trendin takibiyle karşılaşılan örneklerdendir.
<b>9.Hız İstemek</b>	Tüketiciler iş ve sosyal yaşamlarına zaman ayırmak istemekte, ürünlerinin hızlı gelmesini, problemlerinin hızlı çözülmesini talep etmektedir. Amazon firması, Chicago’daki mağazasında, bekletilmeyi sevmeyen hız isteyen müşterilerine yönelik bir uygulama yapmıştır. Girişte kod taratan müşteriler, içeride online alışveriş yapıp, kasa kuyruğu beklemeden sanal sepetleri dolu olarak mağazadan ayrılmaktadır.
<b>10.Yalnız Takılmak</b>	Bu trendi takip eden tüketicilerin, küçük paketlerdeki ürünleri daha çok tükettiği; daha dayanıklı, doğal ya da yüksek kalitedeki ürünleri satın almak istemedikleri bilinmektedir. 40 yaş üstü tüketicilerin yalnız The Freebird firması, sadece 50 yaşın üstündeki gezginler için ev kiralama uygulaması üretmiştir.

---



Açıklanan rapor incelendiğinde, tüketicilerin 2019 yılında; kendilerine yetebilmeyi, yalnız olabilmeyi, doğal ve yaşsız olmayı isterken aynı zamanda dünyayı korumak, bilinçli olmak gibi hassasiyetleri de gözettikleri görülmüştür. Firmaların ürettikleri ürünlerde, sürdürdükleri reklam kampanyalarında ve yarattıkları uygulamalarda bu trendleri takip ettiği ve başarı sağladığı da görülmektedir.

2020 yılına gelindiğinde ise yine Euromonitor tarafından açıklanan 80 sayfalık tüketici trendleri raporunda belirlenen 10 tüketici trendi ve bu trendlerinin açıklamalarına Tablo 2’de yer verilmiştir (Euromonitor, 2020).

**Tablo 2. 2020 Tüketici Davranışları Trendleri**

---

<b>1.İnsanın Ötesinde</b>	Tüketicilerin, yapay zeka ve robotları kabul etmeleri anlamına gelmektedir. Bu trend eskiden insanlar tarafından yapılan işlerin robotlarca yapılmasını kabullenışı içermektedir. Tüketiciler hayatlarını kolaylaştıracak yapay zeka ve robotlara ödeme yapma konusunda daha isteklidirler. Dijital pazarlama popülaritesinin artmasıyla birlikte yapılan harcama da artmıştır.
<b>2.Bir Tıkla Yakalamak</b>	Özellikle Orta Doğu, Afrika, Asya ve Latin Amerika gibi yüksek tarihi ve ekonomik büyüme sergileyen bölgelerde görülen bir trenddir. Bu trend için, Kuzey Amerika ve Avrupa bölgelerinin daha doymuş pazarlar olduğu söylenebilir. Özellikle 18-44 yaş arası genç popülasyonu olan ülkelerdeki tüketiciler, markalarla ve ürünlerle çevrimiçi etkileşim kurmak istemektedir.

---

---

**3.Temassız  
Hareketlilik**

Tüketiciler artık tek bir taşıma yöntemine güvenmek istememektedir. Zaman, bütçe ve hava durumu gibi değişkenlere ayak uyduracak şekilde çoklu bir mobiliteye ihtiyaç duymaktadırlar. Özellikle yeni çıkan navigasyon ve ödeme uygulamalarında tüketicilerin en büyük beklentisi satın alma ve ödeme aşamalarının rahat ve sorunsuz olmasıdır. Bu trende en büyük örnek, temassız ve mobil ödemeler ve seyahatlerdir. Londra’da 2011 yılında citymapper uygulaması bireylerin tek kart kullanarak dört farklı taşımadan faydalanmalarına olanak vermektedir.

---

**4.Herkes Dâhil**

Bu trendi benimseyen firmaların, mal ve hizmetlerinin herkes tarafından ulaşılabilir olmasına özen gösterdiği bilinmektedir. Farklılıkları ve toplumdaki çeşitliliği kabul eden bu akımda markalar toplumsal değişim baskısına yanıt vermektedirler. Mental ya da fiziksel engeli olan tüketicilere de hitap etmektedirler. Bu trendi benimseyen Ikea firması, ThisAbles kategorisinde engelli tüketicilerin hayatını kolaylaştırıcı ürünler üretmektedir.

---

**5.Kendini  
Düşünmek**

Tüketicilerin 2020 yılında mental ihtiyaçlarına daha da yönelmeleri beklenmektedir. Her dört yetişkinden birinin dünyada gördüğü kötü olaylardan dolayı kaygı bozukluğu yaşadığı bilinmektedir ve sadece yarıdan daha azı tedavi olmaktadır. Rahatlamak için alınan alkol ve sigara tüketimi azalmaktadır. Yüksek kaygıya rağmen tüketiciler kendi sağlıklarını düşünmektedir. Sosyalleşmenin geleceği yeniden çizilmektedir.

---

<b>6.Çok Fonksiyonlu Evler</b>	Ekonomik, politik ve kişisel belirsizlikler tüketicilerin evde daha rahat etmelerine yol açmıştır. Hızlı internet servisinin olması tüketicilere sanal alışveriş, evden çalışma, sanal oyun ve sanal sosyalleşme imkânı tanımaktadır. Artık tüketicilerin evi, ofis, oyun alanı, spor salonu, hobi alanı olabilmektedir. Son yıllarda kullanımı artan robot süpürgeler buna örnek olarak verilebilir. Amerika'nın New York kentinde Mirror's markası ürettiği aynaları; kamera, ses ve görüntü iletme özellikleriyle donatmıştır. Evinden spor yapan kişiler bu aynadaki görüntüler sayesinde kendilerini spor salonunda hissetmekte ve birçok işi aynı anda halledebilmektedir.
<b>7.Özelleştirilmiş Kişiselleştirme</b>	Tüketicilerin firmalardan ürünlerini kendilerine göre uyarlamasını beklemektedir. Firmalar çeşitli algoritmalarla ve veri toplama metotlarıyla tüketicilere ait kişisel bilgileri toplamakta ve onlara özel üretim yapmaktadır. Bu şekilde tüketiciler ürün ya da ürün özelliklerini arayarak vakit kaybetmemektedir. İngiltere'de digi.me uygulaması; firmaların tüketicilere ait bilgileri nasıl topladığının anlaşılması için üretilmiştir.
<b>8.Yerelle Gurur Duy, Küresele Yönel</b>	Bu trend ile, 2020 yılı yerel kültürüyle gurur duyan tüketicilerin arttığı bir yıl olarak görülmektedir. Yerel markaların daha çok tercih edileceği, özellikle niş pazarlar için markalar yerel başlayıp küresel büyüme göstereceği düşünülmektedir. 2019'da Euromonitor tarafından paylaşılan rapora göre, tüketicilerin %27'den fazlası ünlü firmalardan değil yerel küçük firmalardan alışveriş yapmak istemektedir. Örneğin California'da Allbirds markası basit ve pratik üniseks ayakkabılar üretmektedir ve fenomen haline gelmiştir.

---

---

<b>9.Tekrar Kullan, Tamir Et, Kirala</b>	Geride dönüşebilen malzeme kullanımını bir adım öteye taşıyan bu trend ile tüketiciler, tekrar kullanılabilen ürünlere rağbet etmektedir. Ayrıca basit onarımlar ile kullanım ömrü uzatılabilen ürünleri tercih etmeye yönelmektedir.
<b>10.Her Yerde Temiz Hava Sahası</b>	Tüketiciler, öznel iyi oluş arzularındaki istekle tüm çevrelerinde temiz bir hava sahası yaratmak istemektedirler. Tüketiciler aktivistleşmekte ve aşırı seyahatten vegan beslenmeye kadar her alanda daha duyarlı davranmaktadır.

---

## SONUÇ ve DEĞERLENDİRMELER

Tüketici davranışları öznel bir konudur, kesinlik barındırmaz ancak kesin olan tek durum tüketicilerin psikolojik ve sosyo-kültürel faktörlerin etkisi altında olduğudur (Lake, 2009). Yayımlanan tüketici trendi raporlarında belirlenen 10 trendin ve bu trendin aslında ne anlatmak istediğinin açıklandığı Tablo 2 incelendiğinde; 2020 yılında tüketicilerin her konuda çok daha duyarlı bireyler haline geldiği anlaşılmaktadır. Tüketici trendlerini takip eden firmalara; toplumdaki çeşitliliği kabul ettiklerini vurgulamaları, çevre dostu ürünler üretmeleri ve tanıtımları tavsiye edilebilmektedir. Yine aynı tablo incelendiğinde 2020 yılının her alanda robotlar ve yapay zeka yılı olduğu yorumu da yapılabilmektedir. Tüketicilerin akıllı evler, akıllı saatler, akıllı süpürgeler kullanmaya ve bu ürünlere fazla ödeme yapmaya istekliliğinin vurgulandığı rapor dikkate alındığında; bu ürünlerin pazar payının artacağı tahmin edilebilmektedir.

Hem 2019 yılı raporunda hem de 2020 yılı raporunda benzerlik gösteren bir trend bulunduğu görülmektedir. Bu trend ‘dijital birliktelik’ ve ‘tek tıkla yakalamak’ trendleridir. Tüketicilerin 2020 yılında yaşanan pandemi sonucu değişen davranışları ile 2020 yılında ‘kendini düşünen’ ve ‘çok fonksiyonlu evler’ trendinin yükseldiği de bilinmektedir. Tüketicilerin tüm bu etkilerle dijital pazarlamaya daha fazla yönelecekleri öngörülmektedir.

Pandemi sonrası pazarlama dünyası; evlerinden çıkmak istemeyen, evlerini çok daha konforlu hale getiren, birçok alışkanlığını evinden sürdürebilen ve evinde kendine yetebilmeyi öğrenmek zorunda kalan bir tüketici kitlesi ile karşı karşıya kalmıştır. Bu şartlar altında dijital pazarlama trendlerinin bilinmesi önem arz etmektedir. Günümüzde firmalar hedeflediği tüketici kitlesine ulaşabilmek için pazarlamaya ayırdığı bütçenin hatırı sayılır bir bölümünü dijital alanlara ayırmaktadır. Dijital pazarlama geleneksel pazarlama faaliyetlerinin dijital mecralarda uygulanması olarak ifade edilse de çok daha büyük avantajlara sahiptir (Dholakia ve Bagozzi, 2001). Dijital pazarlama geleneksel pazarlamaya göre daha interaktiftir (Deighton, 1996), faaliyetlerini web sayfaları, e-posta, veri tabanları gibi dijital teknolojileri kullanarak yürütmektedir (Wymbs, 2011). Oldukça hızlı büyüyen bu mecrada başarılı olabilmek içinse, dijital pazarlamanın güçlü yanlarını bilmek ve doğru yönetebilmek önerilmektedir. Pazarlamada yaşanan bu dijital dönüşüme aynı hızda yanıt verebilen firmaların; yenilikçi davranışları elzemdir.

Tüketicilerin niyetleri, tutumları ve davranışları teknolojinin yarattığı yeni alışkanlıkların da etkisiyle değişirken; kurumsal firmalar da dijital çağa ayak uydurmaktadır. Teknolojinin ortaya çıkardığı bu yeni pazarlama şekli ve internet kullanımını hem tüketici perspektifinden hem de kurumsal firma perspektifinden büyük önem taşımaktadır. İşlerini büyütmek ve hedef kitlelerine çabuk ve derinden ulaşmak isteyen firmalar, interneti ve dijital mecraı daha sık kullanmaktadır. Yeni trendlerden geride kalmak istemeyen, sosyal medya hesaplarından alışveriş yapan, dijital medyayı sanal bir market olarak kullanma şansı olan tüketiciler, dijital pazarlama faaliyetlerinin sacayaklarından biri olarak görülmektedir. Tüketiciler artık dijital dünyadan hizmet alma arayışındadırlar.

İncelenen raporlar ve yapılan değerlendirmeler sonunda çalışmanın sektörel önerileri; firmaların her an her yerde ulaşılabilir olmaları şeklindedir. Firmalar, sosyal mecralarda varlık göstermeli, profesyonel sosyal medya ekipleri oluşturmalıdır. Tüketicilerin hız isteği ancak bu şekilde tatmin edilebilmektedir. Her türlü bilgiye hızlı şekilde ve doğrudan ulaşmak isteyen tüketiciler hedef alınmalıdır. Tüketici trendleri raporları incelendiğinde, pazarlama dinamiklerinin dijital etkide olduğu değerlendirilmiştir. Gelecekte dijital pazarlama konusu ile ilgili çalışma yapacaklara güncel dijital pazarlama trendleri raporlarını incelemeleri önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Croft, M. J. (1994). *Market segmentation: A step-by-step guide to profitable new business*. Cengage Learning Emea.
- Deighton, J. A. (1996). *The Future of Interactive Marketing*. Harvard Business Review, 74(6), 151-160. p. 151.
- Dholakia, U. & Bagozzi, R. P. (Eds.) (2001). *Consumer Behavior In Digital Environments. Digital Marketing: Global Strategies from the World's Leading Experts*, New York: John Wile and Sons, p. 168.
- Euromonitor (2019). *Tüketici Trendleri Raporu*, 04.07.2020 tarihinde <https://www.euromonitor.com/top-10-global-consumer-trends-2019/report> adresinden ulaşılmıştır.
- Euromonitor (2020). *Tüketici Trendleri Raporu*, 05.08.2020 tarihinde <https://go.euromonitor.com/white-paper-EC-2020-Top-10-Global-Consumer-Trends.html> adresinden ulaşılmıştır
- İslamoğlu, A. H. (2003). *Tüketici Davranışları*, İstanbul: Beta Yayınevi. p.7.
- İnce, M. & Tor-Kadıoğlu, C. (2020). Tüketici davranışlarında sosyal medya trendleri: Fomo, Fobo, Jomo. Editör İ. ÇİFTÇİ, *Yeni Yüzyılda İletişim Araştırmaları*, 33-62. Ankara: İksad Yayınevi
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1991). *Principles of Marketing*, Engelwood Cliffs. NJ, Prentice Hall, p.10.
- Kotler, P., Armstrong, G. & Opresnic, M. (2018). *Principle of marketing*. London: Pearson Publishing. 17. Edition. , p.58-169.
- Lake, L. (2009). *Consumer Behavior For Dummies*. Indiana: Wiley Publishing Inc., p.1.
- Wymbs, C. (2011). Digital marketing: the time for a new academic major has arrived. *Journal of Marketing Education*, 33(1), p.93-106.









ISBN: 978-625-7139-42-7