

P – ISSN: 1309-954X  
E – ISSN: 2148-2497  
Yıl/Year: 2016  
Cilt/Volume: 7  
Sayı/Issue: 14

# BARTIN ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ

Uluslararası Hakemli Dergi



*AYDINLIK YARINLARA*

**BARTIN UNIVERSITY  
JOURNAL OF FACULTY OF  
ECONOMICS AND  
ADMINISTRATIVE SCIENCES**

Peer Reviewed International Journal

14

ISSN Print : 1309 – 954X  
ISSN Online : 2148-2497  
Yıl/Year : 2016  
Cilt/Volume : 7  
Sayı/Number : 14

**BARTIN ÜNİVERSİTESİ  
İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER  
FAKÜLTESİ DERGİSİ  
Uluslararası Hakemli Dergi**

Dergimiz 06.04.2015 tarihinden itibaren EBSCO Host'ta taranmaktadır. DergiPark'ta da yayımlanan dergimizin TÜBİTAK ULAKBİM indeksinde taranması için girişimlerde bulunulmuş olup değerlendirilme süreci devam etmektedir.



**BARTIN UNIVERSITY  
JOURNAL OF FACULTY OF ECONOMICS  
AND ADMINISTRATIVE SCIENCES  
Peer Reviewed International Journal**

 **DergiPark**  
AKADEMİK

*This journal has been indexed within EBSCO Host since 06.04.2015. It is also published within JournalPark hosted by TUBITAK ULAKBİM. Evaluation processes still continues in order to be scanned also within ULAKBİM (TUBITAK Social Sciences Index) as per our official attempts.*



# BARTIN ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ

BARTIN UNIVERSITY JOURNAL OF FACULTY OF

ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES

Yılda iki defa yayımlanan uluslararası hakemli bir dergidir.

*A peer reviewed international journal published two issues per year*

Yıl/Year: 2016 Cilt/Volume: 7 Sayı/Number: 14

ISSN Print: 1309 – 954X ISSN Online: 2148-2497

## Sahibi / Owner:

Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler  
Fakültesi adına  
Prof. Dr. Selman KARAYILMAZLAR(Dekan)

## Editör / Editor :

Prof. Dr. Selman KARAYILMAZLAR

## Alan Editörü/ Associate Editor:

Yrd. Doç. Dr. İsmail Fatih CEYHAN

## Yayın Kurulu / Editorial Board:

Prof. Dr. Cengiz TORAMAN,	Gaziantep Üniversitesi
Prof. Dr. Erdal Tanas KARAGÖL,	Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
Prof. Dr. İsmail CERİTLİ,	Bartın Üniversitesi
Prof. Dr. Jorge GUILLÉN UYEN,	Universidad ESAN, Peru
Prof. Dr. Kahraman ÇATI,	Düzce Üniversitesi
Prof. Dr. Mahmut KARTAL,	Cumhuriyet Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet ASUTAY,	Durham University, İngiltere
Prof. Dr. Metin SABAN,	Bartın Üniversitesi
Prof. Dr. Mohamad SEPEHRI,	Jacksonville University, ABD
Prof. Dr. Selman KARAYILMAZLAR	Bartın Üniversitesi
Doç. Dr. AlperAYTEKİN,	Bartın Üniversitesi
Doç. Dr. Mahmut BOZAN,	Bartın Üniversitesi
Doç. Dr. Mehmet ALTINÖZ,	Hacettepe Üniversitesi
Doç. Dr. Oğuz TÜRKAY,	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Şaban ESEN,	Bartın Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Ahmet KAMACI,	Bartın Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Hande KÜÇÜKÖNDER,	Bartın Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. İsmail Fatih CEYHAN,	Bartın Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Mehmet Said CEYHAN,	Bartın Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Melih BAŞKOL,	Bartın Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Ramazan ARSLAN,	Bartın Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Yaşar AKÇA,	Bartın Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Yaşar ÖZ,	Bartın Üniversitesi

## Yayın Sekreterleri

Online Dergi ve Web:  
Yrd. Doç. Dr. Eyüp Burak CEYHAN

Redaksiyon  
Arş. Gör. Esra KAPLAN  
Arş. Gör. Ferhat DEMİRCİ  
Arş. Gör. Mehmet Said KÖSE  
Arş. Gör. Sabahattin ÇETİN

## Editorial Secretaries:

Editing Service for papers in English  
Language: Res. Asst. Onur COMBA

**Yazışma Adresi / Communication Address:**  
Bartın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,  
Fakülte Dergisi Editörlüğü, 74100 BARTIN  
Telefon: 0 378 223 53 99  
Faks: 0 378 223 50 39  
E-posta: iibfdergi@bartin.edu.tr  
Web: http://iibfdergi.bartin.edu.tr/

**Yasal Sorumluluk / Legal Responsibility**

Dergide yayımlanan yazıların sorumluluğu yazarlarına ve çevirmenlerine aittir.  
*The authors and translators are responsible for the content of their papers.*

**Yayın Hakları / Copyright and Permissions**

Tüm yayın hakları saklıdır. Bu derginin hiçbir bölümü yazılı ön izin olmaksızın hiçbir biçimde ve hiçbir yolla yeniden üretilemez ve dağıtılamaz, ancak atf yapılabilir.  
*All rights reserved. No part of this publication may be reproduced and disseminated in any means without the prior written permission of Bartın University Faculty of Economics and Administrative Sciences.*  
*No citation can be made without reference.*

**İndeks / Indexing**

Dergimiz 06.04.2015 tarihinden itibaren EBSCO Host'ta taranmaktadır.  
*This journal has been indexed within EBSCO Host since 06.04.2015.*

DergiPark'ta da yayımlanan dergimizin TÜBİTAK ULAKBİM indeksinde taranması için de girişimlerde bulunulmuş olup değerlendirilme süreci devam etmektedir.  
*It is also published within JournalPark hosted by TUBITAK ULAKBİM. Evaluation processes still continues in order to be scanned also within ULAKBİM (TUBITAK Social Sciences Index) as per our official attempts.*

**Baskı ve Cilt**

Favori Basım Yayın ve Reklamcılık Tic. Ltd. Şti.  
Ünalan Mh. Ayazma Cd. Anzer Sk. No:12 Üsküdar / İSTANBUL  
Tel: 0216 326 94 86 • Faks: 0216 324 98 25  
www.favoribasim.com.tr  
Bu sayının Baskı Tarihi: 30.11.2016

#### 14. Sayının Hakem Kurulu/ Referee Board of Issue 14

Prof. Dr. Mehmet SARIŞIK, Sakarya Üniversitesi  
Prof. Dr. Mehmet Selami YILDIZ, Düzce Üniversitesi  
Prof. Dr. Mustafa Zihni TUNCA, Süleyman Demirel Üniversitesi  
Prof. Dr. Muhsin HALİS, Kastamonu Üniversitesi  
Prof. Dr. Remzi ALTUNIŞIK, Sakarya Üniversitesi  
Prof. Dr. Sima NART, Sakarya Üniversitesi  
Prof. Dr. Şuayıp ÖZDEMİR, Afyon Kocatepe Üniversitesi  
Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA, Karabük Üniversitesi  
Doç. Dr. Bilge Leyli ELİTAŞ, Yalova Üniversitesi  
Doç. Dr. Burhanettin ZENGİN, Sakarya Üniversitesi  
Doç. Dr. Bülent KAYGIN, Bartın Üniversitesi  
Doç. Dr. Deniz AYDEMİR, Bartın Üniversitesi  
Doç. Dr. Ferit İZCİ, Yüzüncü Yıl Üniversitesi  
Doç. Dr. Feyyaz YILDIZ, Afyon Kocatepe Üniversitesi  
Doç. Dr. Mahmut BOZAN, Bartın Üniversitesi  
Doç. Dr. Murat KAYALAR, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi  
Doç. Dr. Nezih Metin ÖZMUTAF, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi  
Doç. Dr. Ruziye COP, Abant İzzet Baysal Üniversitesi  
Doç. Dr. Selahattin YAVUZ, Erzincan Üniversitesi  
Doç. Dr. Seyfettin ASLAN, Dicle Üniversitesi  
Doç. Dr. Şaban ESEN, Bartın Üniversitesi  
Doç. Dr. Yalçın KARAGÖZ, Cumhuriyet Üniversitesi  
Doç. Dr. Zafer AKBAŞ, Düzce Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Ahmet KAMACI, Bartın Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Ahmet ÖZTEL, Bartın Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Ahmet Arif EREN, Ömer Halisdemir Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Ayhan KARAKAŞ, Bartın Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Ayhan Nuri YILMAZ, Düzce Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Erdoğan TEYYARE, Abant İzzet Baysal Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Erkan TAŞKIRAN, Kocaeli Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Eyüp Burak CEYHAN, Bartın Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Hande UYAR OĞUZ, Bartın Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. İsmail Fatih CEYHAN, Bartın Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Mehmet APAN, Karabük Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Melih BAŞKOL, Bartın Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. M. Said CEYHAN, Bartın Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Orhan ER, Bozok Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Orhan ŞİMŞEK, Artvin Çoruh Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Osman TUĞAY, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ, Karabük Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Salahattin ALTUNDAĞ, Dicle Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Süleyman AĞRAŞ, Düzce Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Süleyman ŞAHİN, Abant İzzet Baysal Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Şükrü DOKUR, Uludağ Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Yaşar ÖZ, Bartın Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Yunus ZENGİN, Kafkas Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Yusuf BİLGİN, Bartın Üniversitesi

**İÇİNDEKİLER****Ekrem Yaşar AKÇAY**

AB'nin Haylaz Çocuğu: Fransa

1-12

**Abdullah KARAKAYA-Gülten DEMİRAL**

Kooperatiflerde Bilişim Sistemi Kullanımı ve Etkileri

13-28

**Hilal AYDIN, Betül OKUL, Berk AYVAZ, A.Osman KUŞAKÇI, Sibkat KAÇTIOĞLU**

Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri ile Alt Yüklenici Seçimi

29-44

**Fuat YALMAN-Mehmet Akif ÖNCÜ-Kahraman ÇATI**

Medikal Turizm Kapsamında Gelen Hastalar İle Yerli Hastaların Memnuniyet ve Sadakatlerinin Karşılaştırılması

45-72

**Hüdaverdi BİRCAN-Rahim ARSLAN**

Ortaöğretim Öğrencilerinin Akıllı Tahta Kullanımına Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirilmesi, Güvenirlilik Ve Geçerlik Çalışması: Sivas İli Uygulaması

73-88

**Ozan BÜYÜKYILMAZ-Betül TUNÇBİZ**

Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma

89-114

**Gaye DENİZ-Fatma AKALIN TURANLIGİL**

6 Sigma Yaklaşımının Hizmet Sektöründe Kullanılması ve Konaklama İşletmelerinde Uygulanabilirliği

115-146

**Oğuz TÜRKAY-Erkan AKGÖZ**

Yaşam Değerleri ile İş Değerleri Arasındaki Etkileşim: Otel Çalışanları Örneği

147-164

**Hakan Murat ARSLAN-Mehmet Selami YILDIZ**

Yapay Zekâ Optimizasyon Yöntemi ile Yaralı Toplanma Merkezlerinin Konuşlandırılması

165-188

**Engin ÖZDEN**

Türk Vergi Sisteminin Obeziteyle Mücadeleye Katkı Sağlamaya Yönelik İşlevselleştirilmesi

189-220

**Yahya FİDAN-Sabahattin ÇETİN-Canan YILDIRAN**

İşletmelerde Stratejik Yönetim Uygulamaları ve Yenilik Performansı İlişkisi: Bartın ve Karabük İllerindeki İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma

221-240

**Yusuf BİLGİN-Kahraman ÇATI-Mehmet Akif ÖNCÜ**

Otel İşletmelerinin Pazarlama Anlayışları Üzerine Nitel Bir Araştırma  
241-286

**Mehmet AKALIN**

Kentsel Dönüşümün Karanlık Yüzü: Soylulaştırma, Yerinden Edilme ve Mekânsal Dışlanma  
287-320

**Ahmet KAMACI**

Seçilmiş OECD Ülkelerinde Reel Ücret, Enflasyon Ve Reel Faizlerin  
İşgücü Verimliliği Üzerine Etkisi: Panel Veri Analizi  
321-340

**Yusuf ÖCEL**

Algılanan Doktor İmajı İle Hasta Memnuniyeti Arasındaki  
İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma  
341-364

**Canan TANRISEVER**

The Necessity of Cultural Routes Education for Tourist Guides in Turkey  
365-384

**M. Said CEYHAN-Özlem Sema ÖZCAN**

Türkiye - AB Mali İşbirliği IPA I ve IPA II Projeleri  
Çerçevesinde Bölgesel Rekabet Edebilirlik Programı (BROP) ve Uygulamaları  
385-406

**Mahmut BOZAN**

Bir Yumuşak Güç: Hayırseverlik  
407-426

**Abdülhamit EŞ-Hakan Tahiri MUTLU**

Corporate Sustainability Performance Measuring With  
Entropy Based Topsis Method : A Case Study  
427-446

**Şaban ESEN**

Bir Farklılaşma Stratejisi Olarak Coğrafi İşaretler ve Türkiye İncelemesi  
447-464

**Orhan BOZKURT**

TMS-21 "Kur Değişiminin Etkileri Standardı"nın  
Uygulanması ve Finansal Tablolara Yansımaları  
465-482

**Erdinç KARADENİZ-Levent KOŞAN-Fatih GÜNAY-Mehmet BEYAZGÜL**

Türk İmalat Sektöründeki KOBİ'lerin Fon Kaynak ve Kullanım Politikalarının Analizi:  
Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Sektör Bilançoları Üzerinde Bir Araştırma  
483-498

**Selman KARAYILMAZLAR-Rıfat KURT-Yıldız ÇABUK**

Orman Ürünleri Endüstri Sektöründe Devlet Yardımları Ve Destekleri Üzerine Bir İnceleme  
499-516



**Murat KAYALAR -Elif Türkan ARSLAN**

İç Girişimcilik Ve İnovasyon İlişkisi: Yapısal Eşitlik Modeli İle Bir İnceleme  
517-542

**Mesut DOĞAN**

Duygusal Zeka İle Yatırım Tercihleri Arasındaki İlişki: Türkiye Örneği  
543-554

**Faruk Kerem ŞENTÜRK-Ayşe KÜTÜKCÜ-Muhammet Furkan SANCAKTUTAR-  
Serhat BAĞCI-Abdulaziz SEZER Talat AKBULUT**

Etik Liderlik Algısının İş-Aile Çatışması ve Aile-İş Çatışması Üzerindeki Etkisi  
555-576

**Buket BORA SEMİZ- Remzi ALTUNIŞIK**

Pazarlama Araştırmalarında Likert Tipi Ölçeklerin Özelliklerinin Cevaplama Tarzları  
Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi  
577-598

**Ayşe ÇELİK YETİM-Mehmet UMUR**

Turist Rehberleri Bakış Açısıyla Müze Deneyimi: Göreme Açık Hava Müzesi Örneği  
599-618

\*\*\*

**Yusuf İŞKİN Erdoğan KAYGIN**

Otantik Liderlik Anlayışının Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Yabancılaşmayla İlişkisi: Mobilya  
Sektöründe Bir Araştırma  
619-647

\*\*\*

# AB'nin Haylaz Çocuğu: Fransa

**Yrd. Doç. Dr. Ekrem Yaşar AKÇAY**

Hakkari Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Uluslararası İlişkiler Bölümü

ey\_akcay@hotmail.com

**Özet:** *Fransa, Avrupa Birliğı'nin kurucu ve en etkin üyelerinden biridir. Tarihsel süreç içerisinde Fransa, Avrupa'da bütünleşmenin sağlanması için çok fazla çaba sarf etmiştir. Avrupa Kömür ve Çelik Teşkilatı'nın kurulması bu durumun en güzel örneklerinden biridir. Buna rağmen Fransa, Avrupa bütünleşme sürecinde bazı konularda olumsuz tavırlar takınmıştır. Örneğin 1954'te Avrupa Savunma Topluluğu fikrini veto etmiştir. 1965'te Boş Sandalye Krizi'yle AB'yi durma noktasına getirmiştir. Bu çalışma AB'yi eski gücüne kavuşmak için bir araç olarak kullanmaya çalışan Fransa'nın AB içinde neden önemli krizler yarattığını ve AB'nin gelişim sürecini nasıl etkilediğini ele alacaktır. Böylece Fransa'nın AB içindeki etkisi ve gücü de anlaşılmış olacaktır. Bunun için birincil ve ikincil kaynaklar kullanılarak Fransa'nın AB bütünleşmesinde nasıl bir rol oynadığı ele alınmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** AB, Fransa, Avrupa Savunma Topluluğu, Bütünleşme, Haylaz Çocuk.

## Hellion of EU: France

**Abstract:** *France is a founder and one of the predominant members of European Union. In the historical process, France made an effort so much to provide the European Integration. Founding European Coal and Steel Community is one of the best examples of this situation. Nevertheless, France coped an attitude some issues in the European Integration process. For example in 1954, it pocketed the idea of European Defence Community. Then in 1965 it brought to a halt the EU with Empty Chair Crisis. This study will discuss why France which is trying to use EU as a tool to meet the former power, has created major cause of the crisis in the EU and how to influence the development process. Thus, the influence and force of France and the will also be understood in EU. For this, it has been dealt with how France played a role in EU integration using primary and secondary sources.*

**Key Words:** EU, France, European Defence Community, Integration, Hellion.

## Giriş

Fransa, dünya siyasi tarihinin en çok konuşulan devletlerinden biri olmuştur. Tarihin her döneminde kendisinden bahsettiren Fransa, kelime kökeni olarak Frankların yurdu olarak geçmektedir (Kırpık, 2008: 532). M.Ö. 1. yüzyılda Roma İmparatorluğu etkisine giren Franklar, Katolikliği kabul eden ilk uygarlıklardan da biri olarak varlıklarını sürdürmüşlerdir. Fransa'nın ayrı bir krallık olması, 843 yılında yapılan Verdun Antlaşması ile başlamaktadır. 17. yüzyılda XIV. Louis ile zirve dönemini yaşayan Fransa, Avrupa kültürü, politikası ve ekonomisi üzerindeki etkili güçlerden biri olmuştur. Aynı zamanda 18. yüzyılda önemli buluşlara imza atan Fransa, Aydınlanma Çağı'nın da önemli devletlerinden birisi olmuştur (Uygur ve Uygur, 2013: 274).

1789 Fransız İhtilaliyle insan hakları, milliyetçilik, demokrasi gibi daha sonra dünyayı şekillendirecek ilkelerin çıktığı Fransa, I. Dünya Savaşı ve II. Dünya Savaşı'nda büyük kayıp ve maddi zararlara uğramıştır. Fransa'nın Avrupa'daki toprakları iki savaşta da Almanya tarafından işgal edilmiştir.

II. Dünya Savaşı'ndan sonra Dördüncü Cumhuriyet'in kurulduğu Fransa, dünya siyasi ve ekonomik politikalarında etkili bir güç olarak kalabilmek için uğraşmıştır. Ancak eski görkemli günlerine dönemeyen Fransa, Avrupa'nın ekonomik ve ticari anlamda yeniden canlanması ve devletlerarasındaki siyasi çatışmaları durdurmak için oluşturulan Toplulukta yer alarak dünya siyasetine Topluluk üzerinden etki etmeye çalışmıştır. Bu faaliyetine günümüzde de devam etmektedir.

Avrupa bütünleşme sürecinin kurucularından olan ve bütünleşme sürecinin düzgün bir şekilde işlemesi için epey çaba sarf eden Fransa, bütün bunlara rağmen zaman zaman bütünleşme sürecine zarar veren girişimlerde bulunmuştur. Örneğin Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu (AKÇT)'nin kurulması ve Avrupa'da barışın yeniden tesisi, ticaretin, ekonomik kalkınmanın sağlanması, Almanya ile 1963 yılında yapılan dostluk antlaşması ile iki devlet arasında yüzyıllardır süren çatışmayı sona erdirmek için yoğun çaba sarf edip girişimlerde bulunmasına rağmen 1954'te Avrupa Savunma Topluluğu fikrine karşı çıkmış ve veto etmiştir. 1965'te Avrupa Bütünleşmesini etkileyen Boş Sandalye Krizi'yle AB kurumlarında yaklaşık yedi ay bulunmamış ve bazı kararların alınma yönteminde değişikliklere yol açmıştır.

Yani Fransa, AB'nin oluşumu ve gelişmesi için bu kadar çok çaba sarf ederken, bütünleşmeye zarar verecek ya da süreci geciktirecek girişimlerde bulunmuştur. Çalışmamız da Fransa'nın bir yandan AB bütünleşme sürecini bu kadar önemserken diğer yandan neden böyle girişimlerde bulunarak AB'nin gelişimini ve değişimini etkilediğini araştırmaya yönelik olacaktır. Bu sayede Fransa'nın AB bütünleşme sürecine nasıl baktığı ve süreçten ne beklediği de anlaşılacaktır.

## 1. Avrupa Bütünleşmesinin Oluşturulması Sürecinde Fransa

Avrupa Birliği'nin kuruluşu değişik aşamalardan geçmiştir. Tarihsel süreç içinde 11. Yüzyıla kadar götürebileceğimiz Avrupa'da birlik düşüncesi II. Dünya Savaşı sonrasında geliştirilmeye başlanmıştır. II. Dünya Savaşı sonrası Avrupa, büyük bir yıkım yaşamıştır. Pek çok ülke yerle bir olmuş, çok sayıda insan hayatını kaybetmiş, üretim durmuş, ekonomi ve siyasi yapı çok büyük zarara uğramıştır. Almanya'nın kontrol altına alınması, Avrupa'nın yeniden kalkınması, ticaretin gelişmesi, ekonominin yeniden canlanması, karşılıklı bağımlılığın artması, uluslararası ticaretin gelişmesi, Avrupa'nın rekabet gücünün geliştirilip artırılması ve Avrupa'da yüzyıllardır sağlanmak istenen kalıcı barışın sağlanması için Avrupalı devlet adamları harekete geçmiştir. Bu kapsamda Avrupa'da birlik düşüncesi üzerinde durmuşlardır. Özellikle Jean Monnet ve Robert Schuman gibi isimler Avrupa'nın devlet bazlı değil de bir bütün olarak kalkınıp gelişmesi gerektiğini anlamışlardır. Diğer yandan Avrupalı liderler, barışın sürdürülmesinin tek yolunun ülkelerinin ekonomik ve siyasi yönden birleşmesiyle mümkün olacağı kanaatine varmışlardır (Akşemsettinoglu, 2011: 4).

Bu düşünce Avrupa'da ilk olarak W. Churchill tarafından ortaya atılmıştır. 5 Mart 1946 yılında yaptığı bir konuşmada Avrupa'nın demir perdeyle birbirinden ayrılığını, özgür Avrupa'nın bu olmadığını, Almanya ve Fransa ortaklığında kurulacak bir Avrupa Birleşik Devletleriyle özgür Avrupa'nın gerçekleştirilebileceğini söylemiştir. Bu düşünce daha sonra geliştirilmiş ve Fransa Planlama Teşkilatı Başkanı Jean Monnet tarafından AKÇT projesi geliştirilmiştir (Koçöz, 2009: 88).

Aslında bu fikir ABD tarafından düşünülmüş ve desteklenmiştir. Çünkü savaş sırasında ABD'de üretime devam etmiş savaş sonrasında da ülkeye dönen işgücü nedeniyle üretim giderek artmıştır. Ancak bu sefer de üretilen malları alacak kimse kalmamıştır. Savaş öncesinde ABD'nin en fazla ticaret yaptığı yer Avrupa iken savaş sonrasında Avrupa büyük bir yıkım yaşadığı için ABD'nin ticari partneri de kalmamıştır. ABD'nin elinde kalan malların satılmaması durumunda ekonomik olarak büyük bir zarara uğrayacağını fark eden ABD, bu yüzden Avrupa'yı kalkındırmak için uğraşmıştır. Avrupalı devletlere tek tek yardım da yapan ABD, başarı sağlayamayınca Avrupa'nın bir bütün olarak kalkınması gerektiğini anlamıştır. Bu yüzden Avrupalı devletlerden bir araya gelmelerini ve sorunlarını konuşmalarını istemiştir. Bu gelişmeler neticesinde 5 Haziran 1947'de Marshall Planı olarak bilinen Avrupa'yı İyileştirme Programı açıklanmış ve 16 Avrupa devleti planı kabul ederek 1948 yılında da Organisation for European Economic Cooperation (OEEC)'ni kurmuşlardır (Alganer ve Çetin, 2007: 304).

8-19 Mayıs 1948'de La Haye'de 16 ülkeden 713 delegenin katıldığı Avrupa Kongresi toplanmış ve W. Churchill onursal başkanlık yapmıştır. Bu

toplantının sonucunda “*Avrupalılara Mesaj*” adıyla bir rapor yayınlanmıştır. Bu raporda insanların, malların ve düşüncenin serbestçe dolaşacağı bir Birleşik Avrupa fikri dile getirilmiştir (Horvath, 2007: 26). Diğer yandan Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi ve Avrupa Parlamentosu'nun kurulması kararları alınmıştır. Fransa ve Belçika Avrupa Parlamentosu'nun kurulmasını savunurken İngiltere, ulusal egemenliğe zarar geleceği endişesiyle bu fikre karşı çıkmıştır. Yapılan görüşmeler sonucunda bir uzlaşmaya varılmış ve Mayıs 1949'da Avrupa Konseyi kurulmuştur. İngiltere, İrlanda ve İskandinavya ülkelerinin federalist bir yapı istememeleri nedeniyle örgüt hükümetlerarası işbirliğinin yapıldığı bir yapı olması ve öyle de kalmıştır.

ABD, ekonomik çıkarların yanında savaş sonrasında kendini gösteren Sovyetler Birliği'nin tehdidi yüzünden de Batı Avrupa'nın birleşip güçlendirilmesinin elzem olduğunu fark etmiştir. Diğer yandan Almanya'nın Ruhr bölgesindeki kömür ve çelik üretimi II. Dünya Savaşı'ndan sonra Müttefikler arası Ruhr Uluslararası Otoritesi'nin denetimine sokulmuştur. Marshall Planı ile Alman sanayisi hızla gelişim içine girince bu hıza yetişemeyen Fransa Almanların gerisinde kalmış ve rekabet artmaya başlamıştır. Bu da iki devlet arasındaki siyasi sorunların yeniden ortaya çıkmasına yol açmıştır. Marshall Planı sonrasında oluşturulan OEEC'nin kurulmasından sonra Fransa Dışişleri Bakanı Robert Schuman, 9 Mayıs 1950'de Jean Monnet'in tasarısına dayanarak Avrupa devletlerini kömür ve çelik üretiminde alınan kararları bağımsız ve ulus-üstü bir kuruma devretmeye davet etmiştir. Schuman Planı'na göre, Avrupa'da barışın tesis edilmesi için Fransa ve Almanya arasında yüzyıllardır süren çekişme son bulmalıydı. Bunun için de söz konusu kurumun gözetiminde ortak kömür ve çelik üretimini sağlamak ve bütün Avrupa devletlerinin yeni yapıya katılımın açık tutulması istenmiştir (Palabıyık ve Yıldız, 2007: 7). Bu hamleyle birlikte Avrupa bütünleşmesi yolunda ilk adım atılmıştır (Koçöz, 2012: 92).

9 Mayıs 1950'de yayınlanan Schuman Deklarasyonu sonrasında 1952 yılında Almanya, Fransa, Hollanda, Belçika, İtalya ve Lüksemburg arasında Paris Antlaşması imzalanarak Avrupa Kömür ve Çelik Teşkilatı oluşturulmuştur. AKÇT'nin Yüksek Otoritesi'nin ilk başkanı da tasarıya ilham veren Jean Monnet olmuştur (Canbolat, 1998: 77). Böylece savaşın hammaddeleri olan kömür ve çelik barışın araçları olmuştur. ABD de AKÇT'nin oluşturularak Avrupa'nın birleştirilmesiyle birlikte Sovyetler Birliği'ne karşı bir kale oluşturmuştur.

## **2. Pleven Planı ve Avrupa Savunma Topluluğu**

AKÇT'nin kurulmasından sonra Avrupa'da ortak komuta altında bir ordu kurulması ortaya atılmıştır. Renee Pleven tarafından ortaya atılan ve Pleven Planı olarak anılan bu plan ile federal düşüncenin istediği tarzda bir Avrupa ordusu düşünülmüştür.

Avrupa Savunma Topluluğuna ilişkin ilk girişim 17 Mart 1948'de Brüksel Antlaşması ile olmuştur. Bu anlaşma Almanya ve SSCB tehdidine karşı düzenlenmiştir (Kunz, 1953: 276). Bu anlaşmaya göre;

- Tarafların hava güçlerinin tek bir çatı altında toplanması
- Askeri araçların ortak üretimi
- Ruhr bölgesinin kolektif savunulması amaçlanmıştır.

Ancak Avrupa sosyal, ekonomik ve askeri açıdan bu durumu sağlayacak güçte olmadığı için ABD ve Kanada ile görüşmelere başlanmış ve bunun neticesinde 4 Nisan 1949'da NATO kurulmuştur (Ünlü, 2009: 12). 1950 yılında Kore Savaşı çıkınca Avrupalılar ABD'nin Avrupa'da konuşlandığı askerlerini Kore'ye gönderme ihtimalinden korkmuşlardır. Çünkü böyle bir durumda Avrupa askeri açıdan güçsüz kalacak ve Sovyetler Birliği Avrupa'yı işgal edebilecektir. ABD de bu durumdan endişe ettiği için Avrupa'da bulunan askerlerine dokunmadı (Furdson, 1980: 68). Ancak Avrupa'nın daha güçlü bir şekilde Sovyetlere karşı durması için Almanya'ya ihtiyaç duyulduğu görülmüştür.

Fransız lider bu planı ortaya atarken şu önemli noktalara dikkat çekmek istemiştir.

- Birleşik Avrupa'nın kurumlarına bağlı Atlas Okyanusu'nun diğer yakasındaki batılı kuvvetlerle işbirliği içinde olacak bir ordu düşünülmüştür.
- Ordunun oluşum ve gelişim safhalarının hiçbirisi NATO çerçevesinde gerçekleşen veya gerçekleşmesi öngörülen programların hiçbirini geciktirecek nitelikte olmayacaktır (Kunz, 1953: 277).

Buna uygun olarak 27 Mayıs 1952'de Avrupa Savunma Topluluğu'nu kuran anlaşma imzalanmıştır. Batı Avrupa'nın özgür devletlerle işbirliği içerisinde her türlü saldırıya karşı savunulmasına ilişkin kararlılığa vurgu yapan anlaşma ile oluşturulan bu yapının NATO için sorun yaratmayacağı aksine okyanusun iki yanındaki silahlı kuvvetler arasında uyum ve işbirliğinin söz konusu olacağına dair yüksek beklentiler içine girilmiştir (Text of The Plevin Plan, <http://www.fransamaltongvongeusau.com/>, 2015).

Bu anlaşma ile ABD ve Fransa ön plana çıkmıştır. ABD kendini, Avrupa'nın Sovyet etki alanına girmeyen kısmını savunmakla görevlendirilmiştir. 1950'lerde Avrupa'da büyük askeri güç bulundurmışlardır. 1950 sonrasında Avrupa'da oluşturulan bu yapıyı desteklemiştir. Bu sayede ABD'nin Avrupa'ya yönelik faaliyetleri hegemonya olarak algılanmayacak, ABD'nin askeri ve ekonomik anlamda yükü hafifleyecektir (McGeenhan, 1971: 48-49).

Bu yapıyla birlikte Avrupa devletleri Soğuk Savaş döneminde Sovyetler Birliği'ne karşı koyabilmek için bir araya gelmişlerdir. Diğer yandan Avrupa bütünleşmesi için de bu yapı ciddi anlamda önemli bulunmuştur. Ancak bu yapı Ağustos 1954'te Fransa Parlamentosu'nda reddedilmiştir (Çayhan, 2002: 43).

Bunun değişik sebepleri bulunmaktadır. Bunlardan birincisi Fransa'da yapılan seçimlerde AB bütünleşmesinin savunucusu olan Sosyalist Parti yerini Avrupa ordusu fikrine tamamen karşı olan RPF'ye bırakmıştır. İkinci olarak AST ile Almanya'nın silahlı gücünün kabul edilir bir statüde yeniden oluşturulması kararı alınmıştır. Bu nedenle Fransa, AKÇT içinde askeri güç bakımından ikinci sırada yer alacak ve siyasi anlamda elde etmiş olduğu üstünlüğü de kaybedecektir (Kunz, 1953: 275).

Üçüncü olarak AST ile bütün bir yapının parçası olunacak ve küçük ülkelerle aynı statüde yer alınacaktır. Fransa kendisini söz konusu devletlerle aynı seviyeye indirmek istemediği için yapıyı reddetmiştir. Dördüncü olarak Fransa, sömürgelerine ilişkin hassas davranmıştır. AST ile birlikte her türlü dış müdahaleye karşı ortak karar alma durumu söz konusu olacaktır. Bu bağımlılık Fransa'nın askeri yetkililerini endişelendirmiştir. AST'ye karşı şüpheli davranmalarına yol açmıştır. Beşinci olarak 5 Mart 1953'te Stalin öldükten sonra Sovyetler Birliği yeni bir döneme girmiştir. Bu dönemde iki blok arasında yavaş yavaş iyimser bir hava oluşmaya başlamıştır. Sovyetler Birliği'ne karşı düşünülmüş olan AST de doğal olarak önemini yitirmiştir. Zira AST'nin kabul edilmesi Sovyetler Birliği ile ilişkileri bozabilecekti. Bu nedenlerle AST Fransa tarafından reddedilmiştir. Yani bütünleşme için gerekli koşullar henüz sağlanamamış olduğu için AST düşüncesi yarım kalmıştır (Gözkaman, 2014: 14).

### **3. Roma Antlaşması ve Ekonomik Birliğin Kuruluşu**

AST'nin reddedilip oluşturulamamasından sonra Yüksek Temsilci Jean Monnet istifa etmiş ve bir başkan seçmek için Avrupa devletleri 1955 yılında Messina'da toplanmıştır. Konferans yeni bir başkan seçmek için toplanmışken İtalya, Almanya, Fransa, Hollanda, Belçika, Lüksemburg temsilcileri gelişmiş bir gümrük birliği fikrini ortaya atmışlar ve ekonomik anlamda bütünleşmenin sinyallerini vermişlerdir. Bu kapsamda 1957 yılında yapılan Roma Antlaşmaları ile AET ve EURATOM kurulmuştur (Çakmak, 2007: 20). Yani devletler pek çok alanda bütünleşme konusunda görüş ayrılıklarına sahipken onları bir araya getiren dinamik ekonomik işbirliği alanında olmuştur. Diğer yandan söz konusu devletler, atom enerjisi alanında da her türlü işbirliğini sağlayacak olan anlaşmayı da imzalayıp EURATOM'u kurmuşlardır (Demirel, 2003: 7). AKÇT gibi AET ve EURATOM da ulus-üstü niteliktedir (Mor, 2010: 508). Roma Antlaşması'nda askeri ve siyasi amaçlardan bahsedilmemiş sadece ülke ekonomileri bütünleştirilmek istenmiştir. Yani AET Avrupa ülkelerinin birliğini sağlamak, ekonomik birliği kurmak, serbest rekabeti sağlamak, barışı sağlamak gibi amaçlarla kurulmuştur (Pazarıcı, 2005: 196). Bunun için 12 yıllık bir zaman diliminde Gümrük Birliği'nin kurulması, ülkeler arasında güçlü bir işbirliği, bölgeler arasındaki gelişmişlik farkının ortadan kaldırılması amaçlanmıştır (Mor, 2010: 509). Roma Antlaşması ile ortaya çıkan ekonomik bütünleşme De Gaulle'ün işine gelmiştir. De Gaulle, Birliğin hem sanayinin yeniden canlanması

hem de Fransa'nın hantal tarımının yeniden düzenlenmesinde önemli bir etkisinin olacağını görmüştür. Bunun için Fransız ürünleri için Birlik kapsamında bir çıkış noktası sağlayacak, dünya piyasasındaki fiyatlar ne kadar düşük olursa olsun Birlik içinde yüksek fiyatı garanti altına alacak ve üretim fazlasının Birlik dışına ihracatına olanak verecek bir Ortak Tarım Politikası teklifinde bulunmuştur. De Gaulle, bu politikaya ilişkin Roma Antlaşması'nda hükümler bulunması için oldukça fazla çaba harcamıştır. Bu sayede Batı Avrupa'nın kötü durumda olan tarım sektörü canlanma yaşamış ve Birliğin bütünleşmesi daha kolay olmuştur (Dinan, 2005: 333-334).

#### 4. Fouchet Planı

Ekonomik olarak oluşturulan bu yapıdan sonra siyasi anlamda da bir yapı düşünülmüştür. 1960'lı yıllara gelindiğinde Fransız bir diplomat olan Christian Fouchet, De Gaulle adına Avrupa'da hükümetler arası çalışacak bir siyasi topluluk önerisinde bulunmuştur. Buna göre;

- Ortak çıkarlarla ilgili konularda ortak bir dış politika belirlenmesi
- Diğer serbest ülkelerle işbirliği içinde ortak bir savunma politikasının kabulü ve her türlü saldırıya karşı güvenliğin artırılması
- Bilim ve kültür alanlarında işbirliğinin geliştirilmesi
- İnsan hakları, temel haklar ve demokrasinin savunulması
- Karar-alma mekanizmasında oybirliği esasının sorun yaratmasından ötürü Meclis'in yetkilerinin artırılması amaçlanmıştır (Ünlü, 2009: 15).

De Gaulle bu plan ile Birliğin altı üye devletinin dış ve güvenlik politikalarının ortak ve eşgüdümlü olacak bir mekanizmayla oturmasını istemiştir. Bu kapsamda Fransa Birlik üyesi ülkelerle yaptığı müzakereler sonrasında görüşmelerin Fransa'nın Danimarka Büyükelçisi Christian Fouchet tarafından yapılması sağlandı. 1961 yılında yapılan Bonn Zirvesinde üye ülkeler Fouchet'den bir tasarı hazırlamalarını istemiş ve Fouchet de Avrupa Devletleri Konfederasyonu tasarısını sunmuştur. Tasarı ortak bir dış ve güvenlik politikası, kültür, eğitim ve bilim alanlarında işbirliğini içermiştir (Dinan, 2005: 422). Fouchet Planı ile bir Avrupa Konfederasyonu amaçlanmıştır. Böylece ABD'nin Avrupa üzerindeki etkisi de kırılmış olacaktı. Plan, Fransa ve De Gaulle'ün NATO'yu sevmemesinden ve ABD ve NATO'dan uzaklaşarak kendi kontrolünde bir Avrupa oluşturmak istemesinden kaynaklanmaktadır (Corner, 2014: 31). Ancak bu fikir ABD ve NATO'dan uzaklaşmak istemeyen federalistler tarafından kabul edilmemiştir (Sloan, 2005: 44).

#### 5. 1960'larda Yaşanan Bazı Önemli Gelişmeler

1963 yılında ise Fransa Almanya ile Elysee Antlaşması'nı yapmıştır. Bu anlaşma ile iki devlet arasında yüzyıllardır süren mücadeleye yerini dostluğa bırakmıştır. Diğer yandan 1961 yılında İngiltere Birliğe tam üye olmak için



başvuruda bulunmuştur. Aslında İngiltere kıtada bu tür bir yapılanmayı istememiştir. Çünkü kıtada kendi etkisinin kaybolmasını istememiştir. Zaten ticari olarak da Commonwealth ülkeleriyle yaptığı ticaretten ötürü Birlikten daha avantajlı olmuştur. Çünkü Commonwealth ülkeleriyle Birlik ülkelerine oranla daha ucuz bir tarım politikası gerçekleştirmektedir. Ancak İngiltere ekonomik anlamda zarar görmeye başlayınca çareyi AB'ye üyelik başvurusunda bulmuştur. Fransa ise ekonomik çıkarları ve İngiltere'nin ABD'ye olan bağımlılığından ötürü İngiltere'nin başvurusunu 1963 yılında reddetmiştir (Stallard, 2011: 19). Ekonomik kaygılar dışında Fransa'nın bu vetosu siyasi nedenlere ve De Gaulle'ün Birliğe bakış açısıyla alakalıdır. "Avrupalı bir Avrupa" düşüncesini benimseyen De Gaulle, Roma Antlaşması'nın daha geniş bir hükümetlerarası siyasi işbirliği çerçevesinde işleyebileceğini düşünmüştür (Bindi, 2012: 14). Ekonomik açıdan güçlü, siyasi açıdan iddialı ve askeri açıdan bağımsız bir Avrupa oluşturmak için de İngiltere'nin Birlikte olmaması gerektiğini savunmuştur (Dinan, 2005: 335).

Bununla birlikte 1965 yılında ise Birlikte dengeleri değiştirecek bir olay daha yaşanmıştır. Fransa Boş Sandalye Krizi ile gündeme oturmuştur. Ortak Tarım Politikasının finansmanı ve Parlamento ve Komisyonun yetkilerini artırma nedenlerinden ötürü çıkan anlaşmazlık nedeniyle Fransa yedi ay boyunca Birlik kurumlarında yer almamıştır. Fransa Ortak Tarım Politikasına karşı olmamakla birlikte ulus-üstü bir yapıyı istememiştir (Chopra, 1974: 24). Ancak Birlik içinde Ortak Tarım Politikasının finansmanının Birliğin öz kaynaklarından sağlanması ve AP'nin bütçe üzerindeki yetkililerinin artırılmasına ilişkin teklifler yapılmıştır (Dinan, 2005: 336). Bu ise ulus-üstü yapının etkinliğini artırması demektir. Diğer yandan, Roma Antlaşması hükümleri uyarınca 1 Ocak 1996'dan itibaren AB Bakanlar Konseyi'nde nitelikli oy çoğunluğu ilkesiyle karar alınacağı fikrine de karşı çıkmıştır. Çünkü uluslararası bir örgütte alınan kararlarda azınlıkta kalmak De Gaulle için kabul edilemez görülmüştür (Dinan, 2005: 262). Bu durumdan korktuğu için Fransa Boş Sandalye Krizinin çıkmasına neden olmuştur. Bu kriz Lüksemburg Uzlaşısı ile sona ermiştir. Lüksemburg Uzlaşısı ile üye devletler, hayati ulusal çıkar gördükleri konularda veto hakkı elde etmişlerdir (Tekeli ve İkin, 1993: 212). Bu sayede Fransa'nın istediği hükümetler arası oluşumlara dönük bir yapı ön plana çıkmıştır (Dinan, 2012: 35).

1969 yılında ise Birliğin devlet başkanları toplantısı yapılmış ve burada siyasi işbirliğinin geliştirilmesi ve Topluluğun siyasi birlik niteliği kazanması için araştırmalar yapılmıştır. 1-2 Aralık 1969'da Lahey'de yapılan konferans sonunda yayınlanan bildiriye, savunma dışında kalan konularda Topluluk ülkeleri arasında siyasi işbirliğinin geliştirilmesi vurgulanıp bu konuda bir rapor hazırlanması istenmiştir. 27 Ekim 1970'de yayınlanan Lüksemburg (Davignon) Raporu'nda siyasi birliğin AT'nin işleminde itici bir güç olduğu vurgulanmıştır (Akşemsettinioğlu, 2011: 5). Ayrıca burada siyasi birliğin ulus-üstü nitelikte olması gerektiği söylenmiştir. Fransa da öncelikli olarak üye devletler arasında

dış politikada bir bütünlük sağlanması gerektiği sonrasında siyasi birliğin kurulabileceğini söylemiştir. Bu yapı 1973 yılında hazırlanan Kopenhag Raporu ve 1984 yılında yayınlanan Dooge Komitesi Raporunda geliştirilmiş ancak yapı hükümetlerarası olarak kalmıştır (Dinan, 2005: 16). Burada da Fransa etkisini göstermiştir.

### **Sonuç**

Fransa, tarih boyunca adından en çok bahsedilen ülkelerinden biri olmuştur. Milliyetçilik, demokrasi, insan hakları gibi ilkelerin çıktığı yer olan Fransa, dünya siyasi tarihinin şekillenmesinde de önemli bir etkisi olmuştur. I. ve II. Dünya Savaşlarında büyük yıkım yaşayan Fransa, bu tarihlerden sonra eski görkemli günlerine ulaşmamıştır.

Dünya siyasi tarihinde yeniden o eski görkemli günlerine kavuşmak için Fransa, Avrupa'da II. Dünya Savaşı sonrasında kurulan Avrupa Ekonomik Topluluğu'nu kullanmak istemiştir. Örneğin Fransız tarım sektörünün gelişmesi için Roma Antlaşması'na Ortak Tarım Politikasına ilişkin hükümlerin konulması için epey çaba sarf etmiştir. Bu açıdan bakıldığında Fransa, Avrupa'da başlayan bütünleşme hareketine olumlu yaklaşmış ve bu bütünleşme hareketi için yoğun çaba sarf etmiştir. Ancak Fransa, şu anda oluşmuş olan ulus-üstü yapının hakim olduğu bir Birlik yerine Avrupa Konfederasyonu üzerinde durmuştur. Çünkü Fransa egemenliğini ulus-üstü yapıya devrederek etkinliğinin azalmasını istememiştir. Bu sayede Birlik içinde istediği gibi bir politika oluşturabilecek, ABD ve NATO'nun Birlik üzerindeki etkinliğini de kırabilecektir.

Fransa, Avrupa'da bütünleşme hareketine oldukça fazla destek vermiş ve bütünleşmenin iyi işlemesi için yoğun çaba sarf etmiştir. Diğer yandan bütünleşme hareketinin kendi çıkarını zedelemesine ve etkinliğinin azaltılmasına da izin vermek istememiştir. Bu nedenle ulus-üstü bir yapılanmadan ziyade hükümetlerarası bir yapının daha uygun olacağını düşünmüştür. Bu sayede hayati çıkarlarının söz konusu olduğu durumlarda kendi kararlarını verebilecek ve çıkarlarına aykırı kararların çıkmasına engel olabilecek bir konumda olabilecektir. Avrupa bütünleşme sürecinde Fransa, egemenliğinin kısıtlanabileceğini düşündüğü ve bütünleşme hareketi içinde etkisinin azalabileceğini fark ettiği durumlarda haylaz bir çocuk gibi bazı kararların alınmasına engel olmuştur.

Örneğin Fransa kendisinin oluşturmak istediği Avrupa Savunma Topluluğunu veto etmiştir. Fransa'nın iç politik yapısındaki değişimi de göz önünde bulundurmakla birlikte Fransa kendisinin etkin olduğu, hükümetlerarası bir savunma topluluğu için mücadele ederken AST, federal bir yapıda oluşturulmak istenmiştir. Fransa da egemenliğini kısıtlamamak ve ABD'nin güdümünde bir yapının parçası olmamak için AST'yi veto etmiştir.

Diğer yandan Fransa, ekonomik çıkarları ve uluslararası konjonktür nedeniyle İngiltere'nin Birliğe başvurusunu reddetmiştir. İngiltere'nin tam üyeliğıyle birlikte özellikle tarım politikasının zarar görmesinden endişe eden Fransa ekonomik çıkarlarının zarar görmesini istemediğı için İngiltere'nin başvurusunu veto etmiştir. Bununla birlikte İngiltere'nin ABD'ye olan yakınlığından da endişe eden Fransa, İngiltere'nin tam üyeliğıyle birlikte Birliğin ABD güdümünde işlemeden korkmuştur. Çünkü böyle bir yapı Fransa'nın ve De Gaulle'ün oluşturmak istediğı bağımsız yapıdan git gide uzaklaşmak olacaktır.

Bununla birlikte Fransa, Birlik yapılanmasında kendi çıkarına aykırı olabilecek uygulamalarda da karşı çıkmıştır. Fransa Ortak Tarım Politikasının oluşması için yoğun çaba sarf etse de tarım sektörünün finansmanının Birliğin kendi öz kaynaklarıyla karşılanması ve Roma Antlaşması'na 1 Ocak 1966 tarihinden itibaren AB Bakanlar Konseyi'nde alınacak kararların oybirliğı yerine nitelikli oy çoğunluğuyla alınması kararlarına karşı çıkmıştır. Çünkü böyle bir durum, Birliğin ulus-üstü yapısının gücünün artmasına ve Fransa'nın etkinliğinin azalmasına neden olacaktır. Bu yüzden de Fransa, Birlik kurumlarından yaklaşık yedi ay çekilmiştir. Bu olay sonrasında yapılan Lüksemburg Uzlaşısında ise Birlik içinde kendi çıkarına uygun bir kararların alınmasına yol açmıştır.

## KAYNAKÇA

Text of The Pleven Plan,  
<http://www.fransamaltongveusau.com/documents/dl2/h6/2.6.1.pdf>,  
(19.10.2015).

ALGANER, Y. ve ÇETİN, M. Ö. (2007), Avrupa'da Birlik ve Bütünleşme Hareketleri, Marmara Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt XXIII, Sayı 2, s. 285-309.

AKŞEMSETTİNOĞLU, G. (2011), Avrupa Bütünleşme Projesinin ve genişleme Sürecinin Değişen Dinamikleri, Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi, Cilt 10, Sayı 1, s. 1-18.

BİNDİ, Federica M. (2012), European Union Foreign Policy: A Historical Overview, Federica M. Bindi and İrina Angelescu (eds.), The Foreign Policy of European Union: Assessing Europe's Role in the World, Brooking Institute, Washington.

CANBOLAT, İbrahim (1998), Ulus-üstü Sistem ve Avrupa Birliğı, Alfa Yayınları, İstanbul.

CHOPRA, Hardev Singh (1974), De Gaulle and European Unity, Abhinav Pub., New Delhi.

CORNER, Mark (2014), The European Union: An Introduction, I.B. Tauris, London.

ÇAKMAK, Haydar (2007), Türkiye Avrupa Birliği İlişkileri, Platin Yayınları, Ankara.

ÇAYHAN, Esra (2002), Avrupa Güvenlik ve Savunma Politikası ve Türkiye, Akdeniz Üniversitesi, İİBF, Dergisi, Sayı 3, s. 42-55.

DEMİREL, Havva (2003), Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne Üyeliği ve Kıbrıs Problemi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.

DİNAN, Desmond (2005), Avrupa Birliği Ansiklopedisi, Hale Akay (çev.), Kitap Yayınevi, İstanbul.

Daniel Kenealy, John Peterson and Richard Corbett (eds.) (2012), How Did We Get Here?, , The European Union: How Does It Work?, Oxford University Press, Oxford.

FURDSON, Edward (1980), A European Defense Community: A History, MacMillan, London.

GÖZKAMAN, Armağan (2014), Avrupa Savunma Topluluğunun Reddi Üzerine Bir Analiz, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 7, Sayı 2, s. 6-19.

HORVATH, Zoltan (2007), Hand Book on the European Union, Hungarian National Assembly, Hungary.

KIRPRIK, Güray (2008), Birinci Haçlı Seferinde ve Kurtuluş Savaşında Türk-Ermeni-Fransız Münasebetlerinin Benzer Yönleri, Turkish Studies, Cilt 3, Sayı 4, 531-548.

KOÇÖZ, Remzi (2012), Avrupa Uluslarından Birleşik Avrupa'ya: Tarihsel Günümüze Avrupa Süreci, Nobel Yayınları, Ankara.

KUNZ, Josef L. (1953), Treaty Establishing the European Defense Community, The American Journal of International Law, Vol. 47, No. 2, p. 275-281.

MCGEENHAN, Robert (1971), The German Rearmament Question: American Diplomacy and European Defence After World War II, University of Illinois Press, Urbana.

MOR, Hasan (2010), Avrupa (Birliği) Bütünleşme Süreci ve Sorunları, Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt XIV, Sayı 1, s. 499-541.

PALABIYIK, M. S. ve YILDIZ, A. (2007), Avrupa Birliği, ODTÜ Yayıncılık, Ankara.

PAZARCI, Hüseyin (2005), Uluslararası Hukuk, 3. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara.

SLOAN, Stanley R. (2005), NATO, The European Union and the Atlantic Community: The Transatlantic Bargain Challenged, 2 nd Ed., Rowman&Littlefield Publishers, Oxford.

STALLARD, Mike. (2011), An History of The European Union, Standart Copy, London.

TEKELİ, İ. ve İLKİN, S. (1993), Türkiye ve Avrupa Topluluğu: Ulus-Devleti Aşma Çabasındaki Avrupa'nın Türkiye'ye Yaklaşımı, Ümit Yayıncılık, İstanbul.

UYGUR, E. ve UYGUR, F. (2013), Fransız Sömürgecilik Tarihi Üzerine Bir Araştırma, TSA, Yıl 17, Sayı 3, s. 273-286.

ÜNLÜ, İsa (2009), Avrupa Güvenlik ve Savunma Politikasının Ortak Bir Avrupa Oluşturma Yönünde Gelişimi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası İlişkiler Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,İsparta.

# Kooperatiflerde Bilişim Sistemi Kullanımı ve Etkileri<sup>1</sup>

**Dr. Gülten DEMİRAL**  
Karabük Üniversitesi  
gulten\_demiral32@hotmail.com

**Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA**  
Karabük Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü  
akarakaya@karabuk.edu.tr

**Özet:** *Temelinde işbirliği anlayışı bulunan kooperatifçilik, günümüzde değişen ihtiyaç ve şartlara göre yenilenmiş ve dünyada başarıyla uygulanan örgütlenme modellerinden biri haline gelmiştir. Kooperatiflerin faaliyetlerini rasyonel kaynak kullanımı ile gerçekleştirerek amaçlarına ulaşabilmeleri önemli oranda bilişim sistemlerinden yararlanmalarına bağlıdır.*

*Bu çalışmada, Karabük ili ve Safranbolu ilçesine bağlı bulunan kooperatiflerin bilişim sistemi kullanım düzeyleri araştırılmıştır. Araştırma kapsamında yüz yüze anket yöntemiyle elde edilen tanımlayıcı veriler frekans ve yüzdelerle açıklanmıştır. Fonksiyonel değişkenler ise one sample t testi ile analiz edilmiştir.*

*Elde edilen bulgulara göre kooperatif yöneticileri yönetimin fonksiyonları olan; planlama, örgütleme, gerçekleştirme, eşgüdümleme, kontrol aşamasında bilişim sistemlerini yararlı bulmaktadırlar. Bununla birlikte yöneticiler, işletme fonksiyonlarından olan muhasebe ve ar-ge faaliyetlerinde de yararlı bulurlarken pazarlama, finans, üretim, satın alma faaliyetleri açısından yararlı bulmamışlardır. Ayrıca teknoloji uygulamalarını iş süreçlerini yerine getirmede avantajlı bulmadıkları anlaşılmıştır. Kooperatiflerin amaçlarına daha rasyonel ulaşabilmeleri için iş süreçlerine uygun doğru bilişim sistemini temin etmeleri ve etkili kullanım için insan kaynağını yetiştirmeleri bir gerekliliktir.*

**Anahtar Kelimeler:** *Bilişim Sistemi, Bilişim Teknolojisi, Kooperatif.*

---

<sup>1</sup> Bu makale, "21. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresinde (Karabük)" sunulan bildiriden geliştirilerek oluşturulmuştur

## Application and Effects of Information Systems in Cooperatives

**Abstract:** *Today, on the basis of collaboration, cooperation has been renovated according to the changing needs and conditions and has become one of the organization models that is applied successfully throughout the world. Reaching the cooperative goals by using their resources rationally highly depends on taking the advantages of the information systems.*

*In this study, levels of information system usage were investigated in cooperatives in Karabük and Safranbolu. Within the concept of the research, the data were collected by face to-face questionnaire method and demographics information was described with frequency and percentages. Functional variables were analyzed via one sample t test.*

*According to the findings, cooperative managers think that information systems are useful for the management functions such as, planning, organization, implementation, coordination. However the managers find accounting and R & D activities which are business functions, are useful to information but they did not find it useful in terms of marketing, finance, production and purchasing activities. According to them information technology is not so advantageous for the business processes. In addition, they don't think that the applications of technology are not useful in carrying out the labour processes. The cooperatives to reach their goals more rational, it is a necessity for raising the human resources to ensure the proper and effective use of the right IT systems to business processes.*

**Key Words:** *Information System, Information Technology, Cooperatives.*

### Giriş

Günümüzde bilişim teknolojileri ve beraberinde getirdiği yenilik ve gelişmeler işletmeler için gn geçtikçe daha cazip hale gelmektedir. Hatta artık tamamen ağlar vasıtasıyla oluşturulan faaliyetler geleneksel iş yöntemlerinin yerini almaktadır. Bir rgtlenme biçimi olan kooperatifler de günümüzde değişen koşullara ayak uydurmakta, bilişim teknolojilerinden (BT) iş süreçlerinde yararlanmakta ve sağladıkları teknolojiyi iş stratejilerine dönüştürerek kendilerine özgü bir bilişim sistemi (BS) oluşturmaktadırlar. Böylece rekabet edebilmede ve müşteri memnuniyetinde etkinliği yakalamak kolaylaşmaktadır.

Kooperatifler, ekonomik işbirliği sağlamak amacıyla bir araya gelen ve faaliyetlerini koordineli bir biçimde yürüten, formal yapılanma biçimleridir.

Kooperatifi örgütleyenler, ortak bir çalışma sistemi kurarak, kooperatif bünyesinde bir işbirliği grubu meydana getirirler (Duymaz,1986:6). Kooperatifler amaçlarına ulaşabilmek için diğer örgütlerde olduğu gibi *Yönetimin Fonksiyonlarını*; planlama, örgütlenme, yürütme-yönelme, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerini yerine getirmeleri gerekir. Çünkü yönetici karar vericidir. Karar verme gelecekle ilgilidir. Gelecek risk ve belirsizlik içerir. Risk ve belirsizliği azaltma karar alanı ile ilgili bilgi düzeyini yükseltmeyi gerektirir. Bilgi düzeyini yükseltmek, etkin bir bilişim sistemi gerektirir. Bilişim sistemlerinin etkinliği ise günümüzde bilişim teknolojileri desteğini zorunlu kılmaktadır. Böylece yöneticiler *İşletme Fonksiyonlarını*; üretim, pazarlama, insan kaynakları, halkla ilişkiler, araştırma- geliştirme, muhasebe, finans, satın alma gibi faaliyetleri, Bilişim Sistemleri (BS) ve bunun bir parçası olan Bilgi-Bilişim Teknolojileri (BT) aracılığıyla rasyonel biçimde yöneterek rekabet edebilme ve müşteri memnuniyeti gibi faktörleri daha başarılı gerçekleştirebilirler. Bu bağlamda kooperatiflerin günümüz koşullarında teknolojiyi takip eden ve yenilikleri uygulayan yapılanmalar olmaları bir gerekliliktir.

Bu bağlamda çalışmanın teorik bölümünde, kooperatifçilik kavramı, bilişim teknolojileri, bilişim sistemleri kavramları ve bilişim sistemlerinin kooperatifler için önemine değinilmiştir. Uygulamada ise bilişim sistemlerinin kooperatif yönetim sürecine, fonksiyonel iş süreçlerine ve diğer örgütsel süreçlere etkisi araştırılmıştır. Araştırma Karabük ili ve Safranbolu ilçesinde yer alan kooperatifler üzerine olup araştırmanın amacı kooperatiflerin faaliyetlerini gerçekleştirmede ne derece bilişim sistemlerinden yararlandıklarını incelemektir.

## 1. Literatür İncelemesi

### 1.1. Kooperatifçilik

Kooperatifler, bireylerin yalnız başlarına gerçekleştiremeyecekleri ya da birlikte yapmalarında daha çok yarar bulunan işleri, en iyi biçimde ve maliyet fiyatına gerçekleştirmek üzere bir araya gelmeleri suretiyle ekonomik güç birliği oluşturdukları gönüllü kuruluşlardır. Kooperatiflerin amacı kâr elde etmekten ziyade ortaklarına hizmet etmektir. Kooperatifler ekonomik, sosyal ve kültürel açıdan ülkelerin kalkınmasına katkıda bulunmaktadırlar (Mülayim,2003: 68).

Uluslararası kooperatifler birliğine göre kooperatifçiliğin temelini oluşturan ana ilkeler şöyledir; serbest giriş, demokratik yönetim, karın üyelere alışverişleri oranında dağıtımı, anamal üretiminin (faiz) sınırlandırılması, kooperatiflerin siyasal ve dinsel yansızlığı, peşin satış ve kardan eğitim amaçları için pay ayrılmasıdır. Bu ilkelerden ilk dördü temel ilkeler olup diğerleri yan ilkelerdir (Güven,1997: 21).



Günümüzde kooperatifler birçok alanda faaliyet göstermektedir. Geleneksel olarak tarım alanında, toptan ve perakende ticaret alanında, konut yapım, su, elektrik ve sağlık sektörlerinde, bankacılık ve sigortacılık alanlarında yer almaktadırlar. Bunların yanı sıra bilgi ve iletişim teknolojisi gibi sektörlerde, bakım hizmeti, el sanatları, turizm ve kültürel alanda da giderek artan biçimde yeni kooperatif örgütlenmeleri gerçekleştirilmektedir (Stratejik Eylem Planı, 2014).

Kooperatifler zaman içinde ekonomik ve sosyal yapıda meydana gelen değişikliklere göre biçim değiştirmiştir. Örneğin; kentleşme sürecinde ortaya çıkan konut sorununun çözümü için geniş ölçüde kooperatiflerden yararlanılmaktadır. Bunun yanı sıra tarım ve ormancılık faaliyetlerinde, esnaf ve sanatkârların ortak amaçlı oluşturduğu taşımacılık, ticaret gibi tüm faaliyetlerde günümüz koşullarına uygun faaliyetler gerçekleştirilmektedir. Bu noktada devlet de kooperatiflere destek vermektedir (Stratejik Eylem Planı, 2014).

Kooperatiflerin, değişen *politik çevre*; küreselleşme, piyasaların serbestleşmesi, *teknolojik değişme*; işletmelerin özellikle bilgi teknolojilerinin hızla gelişmesi, yeni teknolojilerin uygulanması, değişen pazar koşullarına uygun üretim yapılması, *ekonomik değişme*; müşteri taleplerindeki değişiklik, perakende sektöründeki birleşmeler ve artan güçleri, gıda güvenliği, ekolojik değişimler, büyük firmalardaki markalaşma gibi etkenlere farklı yöntemlerle cevap vermeleri bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır (Bilgin ve Demirer, 2009: 202).

## 1.2. Bilişim

Bilişim, çağımıza damgasını vurmuş olup evrim çizgisi hızlanmakta olan bir bilim ve teknoloji alanıdır (Sankur,2004: v). Sözlük anlamıyla “bilişim”, “insanoğlunun teknik, ekonomik ve toplumsal alanlardaki iletişiminde kullandığı ve bilimin dayanağı olan bilginin özellikle elektronik makineler aracılığıyla düzenli ve akla uygun bir biçimde işlenmesi bilimi” olarak tanımlanmaktadır (Avşar ve Öngören, 2010: 41).

Bilişim hem verilerin işlenmesini, yani bilgi işlemi, hem de bilgi işlemin sonucunun aktarılmasını, yani veri iletişimini sağlamaktadır. Teknik, ekonomik, sosyal, hukuk ve benzeri alanlardaki verinin saklanması, saklanan bu verinin otomatik olarak işlenmesi, organize edilmesi, değerlendirilmesi ve aktarılması ile ilgili bir bilim dalıdır (Tavukçuoğlu, 2004: 55).

### 1.2.1. Bilişim Teknolojileri

Bilişim teknolojileri(BT) veri işleme, saklama, yayma faaliyetlerini mikro elektroniğe dayalı hesaplama ve iletişim özelliği aracılığıyla gerçekleştirebilir. BT; lazer, fiber optik, ses tarayıcıları gibi iletişim teknolojilerinin gelişimine paralel olarak hızla gelişmektedir. (Bensghir,1996: 39, 40).

BT gelişimi ekonomilerde mevcut üretim, tüketim, birikim ve bölüşüm süreçlerini değiştirmektedir. Yeni ürün ve hizmetlerin payı toplam üretim içinde hızla artmakta, bu teknolojilere sahip olan işletmeler rekabet gücünü artırmakta, bu teknolojileri elde etme ve etkin biçimde kullanabilme yeteneği daha belirgin hale gelmekte, iş modelleri ve işgücü piyasası değişime uğramaktadır (Kalkınma Bakanlığı, 2014).

Bir örgütte ahenkli bir bilişim teknolojileri alt yapısının oluşması için yedi temel bileşenin koordine edilmesi gerekir (K.C. Laudon ve J.P. Laudon,2014: 68). Bunlar; *bilgisayar donanım platformu, internet platformu, kurumsal yazılım uygulamaları, veri tabanı yönetimi/depolanması, ağ/telekomünikasyon yapısı, işletim sistemi platformu, danışmanlar ve sistem birleştiricileri* 'dir.

### 1.2.2. Bilişim Sistemleri

Bilişim sistemleri(BS) bilişim teknolojilerini de içine alan daha geniş bir alandır. Bilişim sistemleri; donanım, yazılım, veri toplama ve işletmenin BT alt yapısını oluşturan ağların tamamını içine alır (K.C. Laudon ve J.P. Laudon, 2014). Bilişim sistemleri BT teknolojisinin bir işletmede kullanılmasına yönelik strateji ve ilkeleri içerir. BT kullanımının işletme stratejileri ve hedeflerini desteklediğinden emin olmak için karar hakları ve yükümlülükler çerçevesini belirler. BT teknolojisi yatırımının geri dönüşümünü planlama da dahil olmak üzere, etkili yönetimi ve kullanımını sağlamak için hangi kararlar alınmalıdır, bu kararlar nasıl hayata geçirilmeli ve denetlenmelidir ve kimler tarafından uygulanmalıdır soruları bilişim sistemlerinin çerçevesini oluşturur (Weill ve Ros, 2004: 76).

Bilişim sistemlerinin işletmelerde kullanımı, önceleri rutin işlerin (özlük işleri ya da standart yazışmalar gibi) otomasyonu amacıyla olmuştur. Daha sonraları işletmeler operasyonel verimliliği arttırabilmek için bilişim sistem ve teknolojilerine daha çok rağbet etmeye başlamışlardır. İlerleyen zaman hem teknolojinin, hem de iş dünyasının çehresini değiştirmiş, bilişim sistemlerine hâkim olma ve kullanabilme becerisini, ayrıca bu alanda yaşanan gelişmeleri takip etme adeta bir zorunluluk olmuştur. Bu noktada da işletmeler bilişimi kendilerine rekabet avantajı yaratabilecek ve belirsizlik içerisinde yaşamlarını sürdürebilmelerini kolaylaştırabilecek bir varlık olduğunu anlayarak, bilişim sistemlerini stratejik bir araç olarak görmeye başlamışlardır (Acar, 2007).

Günümüzde bilişim sistemleri bir işletmeye özellikle rekabet üstünlüğü sağlamada kritik rol oynamaktadır. Bilişim sistemleri alanındaki gelişmelerle birlikte bu sistemlerin lisans kullanım maliyetlerinin azalması, teknolojik altyapı ve kalifiye işgücü yetersizliğinden kaynaklanan eksikliklerin azalmasıyla birlikte gün geçtikçe daha da rasyonel hale gelmektedir. İşletmeler bilişim sistemlerini etkin bir biçimde kullanarak; verimlilik artışı sağlayabilmekte, maliyetlerini

azaltabilmekte, yeni ürünler, hizmetler ve süreçler geliştirerek rakiplerine karşı üstünlük elde edebilmektedir (Tekin ve diğ., 2005: 117).

### 1.3. Bilişim Sistemleri ve Kooperatifçilik

Günümüzde özellikle dışarıdan bilgi alışverişinin yoğun biçimde yaşandığı açık sistemde faaliyet gösteren örgütler bilgi teknolojileri ve bilişim sistemlerindeki değişimlere ve yeniliklere yoğun biçimde ihtiyaç duymaktadırlar. Çünkü artık günümüz işletmeleri dijital ortamda faaliyetlerini sürdürmektedirler. Kooperatiflerde bir örgütlenme biçimi olarak söz konusu çevresel değişiklikler ve getirdiği bilişim teknolojileri uygulamalarını iş süreçlerinde kullanmak durumundadırlar. Böylece kooperatifin iş yapış sürecine uygun bilgi teknolojisi elde etmek için bütçesinden kaynak ayırması ve bu teknolojiyi kooperatif içinde etkin kullanacak kalifiye işgücüne sahip olması neticesinde, kooperatiflerin etkili biçimde faaliyet göstermesi kolaylaşacaktır.

Bilişim sistemleri kullanımı kooperatiflere hız, esneklik, bilgiye kolay ulaşma ve dağıtma açısından bir takım avantajlar sağlamaktadır. BS/BT nin kooperatiflere sağladığı avantajlar aşağıdaki gibidir (Prestijyazilim.net, 2014);

**Ortak takibi:** Ortak bilgileri, sermaye bilgileri, fatura, müstahsil, mal ve hizmet faturaları takibi, ortak listeleri, ortak fatura ve müstahsil hareketleri gibi faaliyetlerin BS/BT aracılığıyla uygulanması örgüte hız kazandırmaktadır.

**Stok Takibi:** rn satım raporları, kar ve zarar analizi, aylık yıllık satış raporu BS/BT kullanımı aracılığıyla yöneticiye daha isabetli karar verme olanağı sağlamaktadır.

**n Muhasebe Modülü:** Alış faturası, satış faturası, iade faturası, tahsilat makbuzu, tediye makbuzu, kasa makbuzu, alacak dekontu, borç dekontu, genel giderler, ek takibi ile daha güvenli veri edinimi gerçekleşmektedir.

**Müstahsil Modülü:** deme listeleri, müstahsil listesi, icmal listesi ve beyanname gibi listeler BS/BT kullanımıyla elektronik ortamda gerçekleştirilebilmektedir.

**İnsan Kaynakları Modülü:** Bordro, deme listesi, işçi bakiye takibi yapılmaktadır ve bu yönüyle zaman ve işgücü tasarrufu sağlamaktadır.

**Genel Ayarlar:** Kooperatif bilgi kartı, fatura ayarları vb. kapsamaktadır.

**Demirbaş Modülü:** İşletmeye ait demirbaş malzemelerin kaydının elektronik ortamda tutulabilmesini sağlamaktadır.

**Evrak Modülü:** Gelen ve giden evrakların kaydının tutulabileceği modüldür.

Bunların yanı sıra BS/BT kaynakları ile bilgiye kooperatif dışından da bağlanılıp istenilen işlemler gerçekleştirilebileceği gibi BS/BT aracılığıyla oluşturulan web Sayfaları örgüt vizyonuna ve paydaşlar tarafından ulaşılabilirliğine etki sağlayan önemli bir uygulamadır.

## 2. Uygulama

### 2.1. Araştırmanın Alanı ve Kapsamı

Karabük ilindeki kooperatiflerde, bilişim sistemlerinin kullanımını saptamak üzere yapılan bu çalışma; Karabük Ticaret ve Sanayi Odası(TSO) ve Safranbolu ilçesi TSO kayıtlarından elde edilen bilgiler doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın yapıldığı 15 Mart 2015 döneminde Karabük iline bağlı 147, Safranbolu ilçesine bağlı 76 adet kooperatif olduğu saptanmıştır. Bu kapsamda anket çalışması Karabük TSO ve Safranbolu ilçesi TSO ya kayıtlı toplam 223 kooperatifi istatistiki açıdan temsil eden 162 kooperatif üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamındaki kooperatifler sektörel açıdan ayrıldığında; taşımacılık, ticaret, tarım-ormancılık, konut yapı olmak üzere dört kategoride yer almaktadır. Araştırmanın yapıldığı bölgede konut yapı ve tarım-ormancılık kooperatifleri, taşımacılık ve ticaret alanında faaliyet gösteren kooperatiflere göre sayıca daha fazladır. Tarım ormancılık kooperatiflerinin çoğunluğunun Karabük il merkezine ve ilçe merkezlerine bağlı köyler tarafından kurulduğu gözlemlenmiştir. Yani her bir köyün kooperatif birliği kurduğu söylenebilir. Konut yapı kooperatifleri ise daha çok il merkezi ve ilçe merkezlerindedir.

Anket formları, kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum gibi tercihleri yansıtan beşli likert tipi ölçekle hazırlanarak kooperatif yöneticilerine sunulmuştur. Formda 6 demografik bilgi ölçen soru, 24 da fonksiyonel değişkene dair olmak üzere toplam 30 soru yer almaktadır. Anket soruları literatürde yer alan bilişim sistemleri konusunda yapılmış çalışmalardan da yararlanılarak hazırlanmış, özgün sorulardır. Hazırlanan anket formları anketörler aracılığıyla kooperatif yöneticilerine ulaştırılmıştır.

### 2.2. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmada ele alınan 162 kooperatif özellikleri bakımından değerlendirildiğinde şu konuların dikkate alınması yararlı olacaktır. Araştırma küçük ölçekli kooperatiflerin bulunduğu bölgede gerçekleştirilmiştir. Kooperatiflerin çoğunluğunun 2011 yılından sonra kurulmuş konut yapı kooperatifinden oluştuğu gözlemlenmiştir. Bu durum özellikle konut yapı kooperatiflerinin yakın hedefi gerçekleştirdikten sonra faaliyetlerini tamamlamaları ve TSO dan kooperatif kaydını sildirmelerinden kaynaklıdır. Tarım-ormancılık kooperatifleri ise büyük çoğunluğu bağlı köylerden

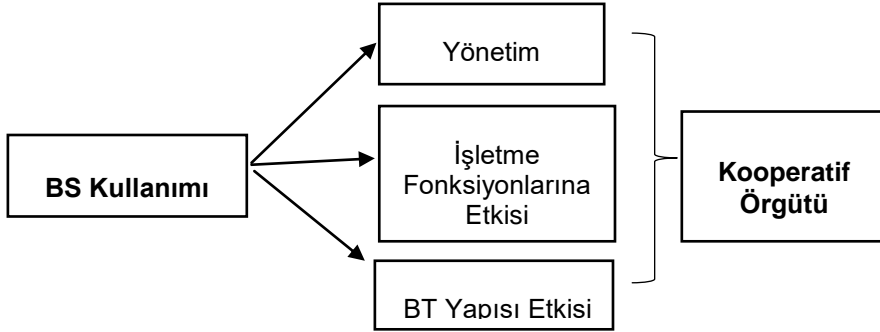
oluşmaktadır. Diğer taraftan taşımacılık ve ticaret alanlarındaki, kooperatiflerin, daha uzun süredir faaliyet gösterdikleri ve işin başında devamlı buldukları fakat küçük ölçekli olup bölgesel faaliyet gösterdikleri gözlemlenmiştir.

### 2.3. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma Karabük iline bağlı faaliyet gösteren kooperatif örgütlerinin bilişim sistemlerini iş süreçlerinde ne ölçüde kullandıklarını ve kooperatife katkılarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın alt amaçları ise şöyledir;

- Bilişim sistemlerinin yönetim sürecine etkisinin belirlenmesi,
- Bilişim sistemlerinin işletme fonksiyonlarına etkisinin belirlenmesi,
- Bilgi Teknolojilerinin kooperatif başarısına etkisinin belirlenmesi,

### 2.4. Araştırmanın Modeli



### 2.5. Araştırmanın Yöntemi

Anket çalışması kapsamında elde edilen veriler frekans, yüzde, One-sample t Test istatistiği kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırmanın hipotezleri bilgi sistemleri kullanımını ölçen fonksiyonel değişkenlerle ilgili 24 anket sorusundan oluşmaktadır. Araştırmanın ana hipotezleri aşağıdaki gibidir;

H<sub>1</sub>: Bilişim Sistemleri kooperatiflerin yönetim sürecinde etkilidir.

H<sub>1</sub>: Bilişim Sistemleri kooperatiflerin fonksiyonel süreçlerinde etkilidir

H<sub>1</sub>: Bilgi Teknolojileri uygulamaları kooperatiflerin alt yapısını etkiler

Araştırmanın ana hipotezlerine bağlı alt hipotezler ise 24 anket sorusundan oluşturulmuştur. Ana hipotezleri temsilen rasgele seçilmiş üç alt hipotez aşağıdaki gibidir;

H<sub>1</sub>: BS kooperatif iş süreçlerini planlamada yararlıdır

H<sub>1</sub>: BS kooperatifin pazarlama faaliyetlerinde yararlıdır.

H<sub>1</sub>: BT yazılımı zamanında güncellenmektedir

Araştırmanın evrenini (223 kooperatif) istatistiki açıdan temsil eden 162 kooperatif üzerinde gerçekleştirilen anketten elde edilen verilerin istatistiki yöntemlerle analizi sonucu ulaşılan bulgular aşağıda sunulmaktadır.

## 2.6. Veri Analizi ve Bulgular

Anket formunun güvenilirliği ile ilgili olarak yapılan analizde Cronbach's Alpha değeri 0,957 olarak hesaplanmıştır. Demografik bilgiler ile ilgili veriler frekans ve yüzdeler şeklinde değerlendirilmiştir. Fonksiyonel değişkenlere ilişkin veriler ise One-sample t Test istatistiği kullanılarak analiz edilmiştir.

**Tablo 1. Kooperatiflerin Karakteristik Özellikleri**

Özellikleri	Dağılımı	Sayı	%
Çalışan Sayısı	10 kişiden az	112	69,1
	10-20 kişi arası	41	25,3
	20 den fazla kişi	9	5,6
Türü	İnşaat	88	54,3
	Taşımacılık	28	17,3
	Ticaret	12	7,4
	Tarım ve Ormancılık	34	21,0
Kuruluş Yılı	1980 yılı ve öncesi	18	11,1
	1981-2000 yılları arası	43	26,5
	2001-2010 yılları arası	36	22,2
	2011 yılı ve sonrası	65	40,1

Tablo 1'den de izlenebileceği gibi; araştırma kapsamındaki kooperatiflerin karakteristik özellikleri ile ilgili verilere göre; *10 kişiden az* sayıda çalışanı olan 112 kooperatif, *10-20 kişi arası* çalışanı olan 41 kooperatif, *20 den fazla kişi* çalıştıran 9 kooperatif bulunmaktadır. Kooperatif türü bazında kıyaslandığında; *İnşaat* alanında faaliyet gösteren 88 kooperatif, *Taşımacılık* alanında faaliyet gösteren 28 kooperatif, *Ticaret* alanında faaliyet gösteren 12 kooperatif, *Tarım*

ve *Ormanlık* alanında faaliyet gösteren 34 kooperatif bulunmaktadır. Kuruluş yıllarına baktığımızda; 1980 yılı ve öncesi kurulan 18, 1981-2000 yılları arası kurulan 43, 2001-2010 yılları arası kurulan 36, 2011 yılı ve sonrası kurulan 65 kooperatif bulunmaktadır.

**Tablo 2. Bilgi Sistemleri Kullanım Düzeyleri**

No	Sorular	T	Sonuç	P Değeri
1	BS kooperatif iş süreçlerini <b>planlamada</b> yararlıdır.	6,901	,000	P<0,001***
2	BS kooperatif iş süreçlerinin <b>örgütlenmesinde</b> yararlıdır.	5,173	,000	P<0,001***
3	BS kooperatif iş süreçlerini <b>gerçekleştirmede</b> yararlıdır.	4,993	,000	P<0,001***
4	BS kooperatif iş süreçlerini <b>eşgüdümlemede</b> yararlıdır.	3,462	,001	P<0,01**
5	BS kooperatif iş süreçlerinin <b>kontrolünü</b> sağlamada yararlıdır.	2,196	,030	P<0,01*
6	BS kooperatifin <b>pazarlama</b> faaliyetlerinde yararlıdır.	-,417	,677	P>0.05 <sup>ns</sup>
7	BS kooperatifin <b>finansal</b> faaliyetlerinde yararlıdır.	1,186	,237	P>0.05 <sup>ns</sup>
8	BS kooperatifin <b>muhasebe</b> faaliyetlerinde yararlıdır.	4,284	,000	P<0,001***
9	BS kooperatifin <b>üretim</b> faaliyetlerinde yararlıdır.	-,1424	,156	P>0.05 <sup>ns</sup>
10	BS kooperatifin <b>satın alma</b> faaliyetlerinde yararlıdır.	1,280	,202	P>0.05 <sup>ns</sup>
11	BS kooperatifin <b>araştırma geliştirme</b> faaliyetlerinde yararlıdır.	3,224	,002	P<0,01**
12	BS kooperatifin maliyetlerini düşürmektedir.	-,647	,519	P>0.05 <sup>ns</sup>
13	BT için katlanılan maliyet kooperatifimiz için uygundur.	-,464	,643	P>0.05 <sup>ns</sup>
14	BT deki yeniliklere çalışanlarımız çabuk uyum sağlar.	-,591	,555	P>0.05 <sup>ns</sup>
15	BT veri güvenliğini artırmaktadır.	,425	,672	P>0.05 <sup>ns</sup>
16	BT kooperatifimizde iş süreçlerini hızlandırır.	3,356	,001	P<0,001**
17	BT için gerekli teknik destek kolay sağlanabilmektedir.	,313	,755	P>0.05 <sup>ns</sup>
18	BT hızla gelişmekte olduğundan	-,1515	,132	P>0.05 <sup>ns</sup>

	mevcut donanım ve yazılım çabuk demode olmaktadır.			
19	BT donanımı zamanında güncellenmektedir.	-,146	,884	P>0.05 <sup>ns</sup>
20	BT yazılımı zamanında güncellenmektedir.	,718	,474	P>0.05 <sup>ns</sup>
21	BT iletişimde yararlıdır.	4,699	,000	P<0,001***
22	BT kooperatifimize rekabet avantajı sağlar.	-,913	,363	P>0.05 <sup>ns</sup>
23	BT kooperatif yöneticilerimiz tarafından yetkinlikle kullanılmaktadır.	-2,581	,011	P<0,01*
24	BT kooperatif çalışanlarımız tarafından yetkinlikle kullanılmaktadır.	-1,173	,243	P>0.05 <sup>ns</sup>

Tablo 2 ye göre; araştırma kapsamında incelenen kooperatiflerin, bilgi sistemleri kullanım düzeyleri; yönetim süreci, işletme işlevleri ve bilgi teknolojileri boyutları açısından değerlendirilmiş olup, aşağıda sunulmuştur.

Bilişim Sistemlerinin Yönetim Sürecine Etkisi açısından yapılan değerlendirmelerde; bilişim sistemlerinin; araştırmada ele alınan kooperatiflerin iş süreçlerini, planlama, örgütlenme ve gerçekleştirme (yürütme) de *çok yüksek düzeyde* anlamlı olduğu (P<0,001\*\*\*) görülmüştür. Bilişim sistemlerinin; kooperatif iş süreçlerinin eşgüdümlemesinde *yüksek düzeyde* anlamlı olduğu (P<0,001\*\*) ve bilişim sistemlerinin; kooperatif iş süreçlerinin kontrolünü sağlamada ise *anlamlı* olduğu görülmektedir (P<0,01\*).

Dolayısıyla; Bilişim Sistemleri kullanımı araştırma modelinin üç boyutundan ilki olan 'yönetim süreci' boyutunu olumlu etkilemektedir. Bu bağlamda oluşturulan, Planlama, Örgütlenme, Gerçekleştirme, Eşgüdümleme, Kontrol' e dair H<sub>1</sub> hipotezleri kabul edilmiştir. Yani bilişim sistemi uygulamalarının kooperatiflerin yönetim süreçlerini yerine getirmede olumlu etkisi vardır.

Bilişim Sistemlerinin İşletme İşlevlerine Etkisi açısından yapılan değerlendirmede; Bilişim Sistemlerinin; muhasebe faaliyetlerini gerçekleştirme de *çok yüksek düzeyde* anlamlı olduğu görülmüştür (P<0,001\*\*\*). Araştırma-geliştirme faaliyetlerini gerçekleştirme de *yüksek düzeyde* anlamlı olduğu görülmüştür (P<0,001\*\*). Bilişim Sistemlerinin; ele alınan kooperatiflerin pazarlama faaliyetlerinde, finansal faaliyetlerinde, üretim faaliyetlerinde ve satın alma faaliyetlerinde *anlamlı olmadığı* saptanmıştır (P>0.05<sup>ns</sup>).

Dolayısıyla; Bilişim Sistemleri kullanımı araştırma modelinin üç boyutundan ikincisi olan 'işletme fonksiyonları' boyutunu çoğunlukla olumsuz



etkilemektedir. Bu boyutu temsil eden 6 değişkenden ikisi anlamlı iken dördü anlamsızdır. Yani Muhasebe ve Ar-Ge' e dair  $H_1$  hipotezleri kabul edilmişken, pazarlama, finans, üretim ve satın alma açısından reddedilmiştir. Bu bağlamda bilişim sistemi uygulamalarının kooperatiflerin işletme fonksiyonlarını gerçekleştirmede olumlu etkisi azdır.

Bilgi Teknolojileri Yapısının Kooperatife Sağladığı Avantajlar Açısından Yapılan Değerlendirmede; bilişim sistemlerinin kooperatif yöneticilerinin kararlarında etkinliği artırma bakımından ve kooperatiflerin iletişim süreçlerini gerçekleştirmelerinde *çok yüksek* düzeyde anlamlı olduğu görülmüştür ( $P<0,001^{***}$ ). Bilgi teknolojilerinin kooperatifte iş süreçlerini hızlandırdığı *yüksek düzeyde anlamlıdır* ( $P<0,001^{**}$ ). Bilgi Teknolojilerinin kooperatif yöneticileri tarafından yetkinlikle kullanımı *anlamlı* bulunmuştur ( $P<0,01^*$ ). Bilgi Teknolojileri satın alınan kooperatif için anlamlı olmadığı, BT deki yeniliklere kooperatif çalışanlarının çabuk uyum sağlamadığı tespit edilmiştir. BT' nin veri güvenliğini artırmadığı, BT için gerekli teknik desteğin kolay sağlanamadığı, BT donanımı ve yazılımının kooperatif tarafından zamanında güncellenmediği, BT nin kooperatif çalışanları tarafından yetkinlikle kullanılmadığı, maliyet düşürmediği, rekabet avantajı sağlamadığı anlaşılmaktadır ( $P>0.05^{ns}$ ).

Dolayısıyla; Bilişim Sistemleri kullanımı araştırma modelinin üçüncü boyutu olan 'bilgi teknolojileri yapısını' çoğunlukla olumsuz etkilemektedir. Bu boyutu temsil eden 13 değişkenden 10'u anlamsızdır. Yani BT' nin iş süreçlerini hızlandırdığı ve yöneticilerin kararlarının etkinliğini artırdığına dair  $H_1$  hipotezleri kabul edilmişken, BT satın alınan anlamlılığı, çalışanların uyum sağlaması ve yetkinlikle kullanmaları, teknik desteğe kolay ulaşım, veri güvenliği, donanım ve yazılım güncelleme, maliyet avantajı açılarından anlamlı bulunmamış ve reddedilmiştir.

## Sonuç ve Öneriler

Geleceği yönetebilmede önemli bir araç olan bilgi, birçok insanın ortaklaşa çabasını eşgüdümlemeye çalışan kooperatif yönetimi açısından daha da önemlidir. Bilgiyi günümüzde etkin yönetme yöntemi olan bilişim sistemlerinden büyük ölçekli işletmeler başta olmak üzere hemen hemen tüm işletmeler sürdürdükleri faaliyet türüyle orantılı olarak yararlanmaktadır. Literatüre bakıldığında birçok yazar bilişim sistemlerinin işletme performansını olumlu etkilediğini savunmaktadır (Schwartz, 1998: 25; Güleş ve Özata, 2005: 72; Andersen, 2001: 102). Bilişim sistemlerinin verimlilik maliyetlerde azalma, karar kalitesini artırma, müşteri ilişkilerini iyileştirme, iletişimi artırma, çalışanlara ait işlerin çoğunlukla otomatikleşmesi vb. sağladığı ve böylece önemli rekabet avantajları sağladığı düşünülmektedir. Bunun yanı sıra bazı şüpheli yaklaşımlar da bulunmaktadır (Chae, Koh ve Prybutok, 2014: 306; Carr, 2005: 67-73).

Bu çalışmada Karabük ilinin, başta Safranbolu olmak üzere diğer tüm ilçelerinde kapsam içindeki kooperatiflerin bilişim sistemleri kullanımını ve etkilerini ölçmeyi hedeflemektedir fakat belli bir ilde yer alan kooperatiflere yönelik bilgi sağlamaktadır. Bu bağlamda araştırmada yalnızca küçük ölçekli kooperatiflere rastlanmıştır ve çoğunluğunun belli bir amacı yerine getirdikten sonra faaliyetlerine devam etmediği (örneğin; inşaat kooperatifleri) görülmüştür. Bu nedenle bilişim sistemlerine asgari düzeyde yatırım yapmanın uygun olduğu görüşü anket çalışmasından elde edilen bulgular arasındadır. Yeterli teknolojik donanımına sahip olma ve bu donanımı aktif hale getirecek etkili yazılım programları satın alma ve kalifiye işgücü temini konusunda istekli olmadıkları söylenebilir. Bunun temel sebebi ise araştırma yapılan kooperatiflerin çoğunluğunun kısa ve orta vadede faaliyet göstermesi ve amacını yerine getirip faaliyetine son vermesi ve yüksek voltanlı mal ya da hizmet üretimi yapan kooperatifler olmamalarıdır.

Karabük ili ve başta Safranbolu ilçesi olmak üzere diğer tüm ilçelerindeki kooperatifler üzerinde bilişim sistemleri kullanım düzeyi ile ilgili yapılan diğer araştırma bulguları şöyledir. Yönetim süreci açısından yapılan analizlerde yönetimin planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetim gibi tüm işlevlerinde bilişim sistemi uygulamalarının yararı bulunduğu ve yönetim sürecini yerine getirmede istatistiksel açıdan anlamlı olduğu söylenebilir ( $p < 0,05$ ). İşletme fonksiyonları açısından yapılan analizlerde ise muhasebe, araştırma-geliştirme gibi işlevlerde yararlı bulunduğu ve uygulandığı diğer bir ifadeyle istatistiksel açıdan anlamlı iken ( $P < 0,05$ ), pazarlama, finans, üretim, satın alma işlevlerinde yeterince *anlamlı olmadığı* ( $P > 0,05^{ns}$ ) saptanmıştır.

Bilişim teknolojisi sahibi olmanın avantajları açısından yapılan analizlerde bilişim teknolojilerinin iş süreçlerini hızlandırmada anlamlı olduğu, yanı sıra kooperatif yöneticileri tarafından yetkinlikle kullanımının da anlamlı olduğu ( $P < 0,05$ ) söylenebilir. Fakat teknoloji satın alma, bilişim teknolojilerindeki yeniliklere çalışanların çabuk uyum sağlaması, gerekli teknik desteği sağlama, veri güvenliğini artırma, donanım ve yazılımın zamanında güncelleme gerçekleştirilmediği saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle istatistiksel açıdan anlamsızdır ( $P > 0,05^{ns}$ ). Ayrıca bilişim sistemlerinin kararlarda etkinliği artırma, strateji geliştirme ve iletişim süreçlerinin etkinliği açısından anlamlı olduğu ( $p < 0,05$ ) düşünülürken, kooperatif maliyetlerini düşürme, rekabet avantajı sağlama açısından anlamlı olmadığı ( $P > 0,05^{ns}$ ) araştırmada elde edilen diğer bulgular arasındadır.

Sonuçlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde, araştırma kapsamındaki kooperatiflerin yönetim sürecinde bilişim sistemi uygulamalarını sağladıkları ve yararlı bulduklarını göstermektedir. İşletme işlevlerini yerine getirmede ise bilişim sistemlerinden çoğunlukla yararlanılmadığı saptanmıştır. Yanı sıra bilişim teknolojilerinin iş süreçlerini yerine getirmede söz konusu kooperatiflere

önemli bir avantaj sağlamadığı bu nedenle bu alana yatırım yapmanın anlamlı bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Bilişim sistemleri kullanımı için gerekli donanımın sağlanması ve etkin kullanımı için iş sürecine uygun doğru yazılım programının temini ve kalifiye işgücü vasıtasıyla uygulanmasıyla yarar sağlayacağı açıktır. Bu bağlamda kooperatiflerin bilişim sistemlerinin, yöneticilere karar vermedeki katkısının geliştirilmesi için bu alana yatırımlar artırılmalıdır. Bilişim sistemlerinin işletme fonksiyonlarındaki kullanımının artırılması için uygun yazılım programı temin etmeli ve günümüz teknolojiye uygun olarak sürekli güncellenmelidir. Bu bağlamda bilişim teknolojilerine dair yatırımlara önem verilmeli ve sistemin güncelliği sağlanmalıdır. Sistemin etkinliği açısından insan kaynağını yetiştirmeli, günümüz kooperatif yöneticisi bilişim teknolojileri gelişmelerini yakından izlemeli hatta kooperatiflerde uygulanabilirliği açısından öncülük etmelidir. Bu bağlamda kooperatiflerin performansı güçlendirilmiş personel, güncel teknolojik uygulamalar ve doğru stratejiler aracılığıyla artırılabilir.

Kooperatiflerin bilişim sistemleri kullanımı ve etkilerini araştıran bu çalışma yalnızca bir ilde yer alan kooperatifleri ele alması nedeniyle tüm kooperatifler açısından genelleme yapılamayacağı açıktır. Gelecek çalışmalarda büyük, orta ve küçük ölçekli kooperatiflerin bilişim sistemlerinden yararlanma düzeyleri kıyaslanabilir ya da büyük bir kooperatif üzerinde uzun süreli ve detaylı yapılacak çalışmalarla bilişim sistemleri kullanımı ve etkileri daha iyi ortaya çıkarılabilir.

## KAYNAKÇA

ACAR, Gökhan (2007), 'Enformasyon Sistemlerinin Stratejik Olarak Planlanmasına İlişkin Bir Araştırma', Basılmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ANDERSEN, Torben Juul (2001), "Information Technology, Strategic Decision Making Approaches and Organizational Performance In Different Industrial Settings," Journal of Strategic Information Systems, 10, 101-119.

AVŞAR, Zakir ve ÖNGÖREN, Gürsel (2010), Bilişim Hukuku, Pasifik Ofset Yayın, İstanbul.

BENSGHIR, Türksel Kaya (1996), Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim, TODAİ Yayın, Ankara.

BİLGİN, Necdet ve DEMİRER, Halil (2009), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C:17, S:1, s.194 – 217.

CHAE, Ho-Chang, KOH, Chang E. ve PRYBUTOK, Victor R. (2014), “Information Technology Capability And Firm Performance: Contradictory Findings And Their Possible Causes” , *MIS Quarterly*, 38(1), 305-326.

CARR, Nicholas (2005), The end of corporate computing. *Sloan Management Review*, 46 (3), 67-73.

LAUDON, Kenneth C. ve LAUDON, Jane P. (2014), Yönetim Bilişim Sistemleri: Dijital İşletmeyi Yönetme, Çev., Uğur Yozgat, Nobel Yayın, İstanbul.

DUYMAZ, İsmail (1986), Kooperatif İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Bilgehan Basımevi, İzmir.

GÜLEŞ, Hasan Kürşat ve ÖZATA, Musa (2005), Sağlık Bilişim Sistemleri, Nobel Yayıncılık, İstanbul.

GÜVEN, Sami (1997), Ekonomik Servetin Geniş Kitlelere Yayılmasında Kooperatifçilik Politikası, Ezgi Kitabevi, Bursa.

MÜLAYİM, Ziya Gökalp (2003), Kooperatifçilik, Yetkin Yayıncılık, Ankara.

WEILL, Peter ve ROSS, Jeanne (2009), IT Savvy: What Top Executives Must Know to Go from Paint to Gain, Harvard Business School Press: Boston.

SANKUR, Bülent (2004), Bilişim Sözlüğü, Pusula Yayın, İstanbul.

SCHWARTS, William B. (1998), Hastaliksız Bir Yaşam: Bir Tıp Ütopyası, Çev.: N.N. Domaniç, Say Yayın, İstanbul.

TAVUKÇUOĞLU, Cengiz (2004), Bilişim Terimleri Sözlüğü, Asil Yayın, Ankara.

TEKİN Mahmut, ZERENLER Muammer ve BİLGE Atıl (2005), “Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletme Performansına Etkileri: Lojistik Sektöründe Bir Uygulama” İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, Cilt:4 Sayı: 8, s.115-129.

Türkiye Kooperatifçilik Stratejisi ve Eylem Planı (2012-2016), Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Kooperatifçilik Genel Müdürlüğü,  
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/10/20121017M1-1.htm>.

2014-2018 Bilgi Toplumu Stratejisi ve Eylem Planı (Taslak) T.C. Kalkınma Bakanlığı (2014, Mayıs) <http://www.bilgitoplumu.gov.tr>. (27 Ekim 2014).

<http://www.prestijyazilim.net/KOOPERATIF-BILGI-SISTEMI-Urun-2.html> (10-03-2015).

# Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri ile Alt Yüklenici Seçimi: İnşaat Sektöründe Bir Uygulama

**Hilal AYDIN**

hilalaydin07@gmail.com

**Betül OKUL**

betulokul@hotmail.com

**Yrd. Doç. Dr. Berk AYVAZ**

İstanbul Ticaret Üniversitesi, Mühendislik ve Tasarım Fakültesi  
bayvaz@ticaret.edu.tr

**Yrd. Doç. Dr. A.Osman KUŞAKCI**

İstanbul Ticaret Üniversitesi, Mühendislik ve Tasarım Fakültesi  
aokusakci@ticaret.edu.tr

**Prof. Dr. Sibkat KAÇTIOĞLU**

İstanbul Ticaret Üniversitesi, Mühendislik ve Tasarım Fakültesi  
skactioglu@ticaret.edu.tr

**Özet:** Son zamanlarda büyük projelerin yapıldığı inşaat sektöründe genel yüklenici firmalar aldıkları projelerin büyük bir kısmını maliyetleri azaltma, risk paylaşımı, çok farklı alanlarda uzmanlık gerektiren işleri o alanda uzmanlaşmış firmalara yaptırma vb. sebeplerden dolayı alt yüklenicilere vermeye başlamışlardır. Yapılan araştırmalar ise genel firmanın başarısının doğrudan alt yüklenici firmaların başarılarına bağlı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla alt yüklenici firma seçimi genel yükleniciler için proje başarısı açısından çok stratejik bir öneme sahiptir. Alt yüklenici firmanın seçimi ise yapısında sayısal ve sayısal olmayan kriterleri bir arada içeren çok kriterli bir karar verme problemi niteliğine sahiptir. Bu çalışmada alt yüklenici seçim problemi ele alınarak, alt yüklenici firmaların seçiminde TOPSİS ve VİKOR teknikleri ile değerlendirme yapılmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir. Önerilen teknikler Türkiye’de inşaat sektörü alanında faaliyet gösteren ana yüklenici bir firmanın alt yüklenici firma değerlendirme ve seçim problemine uygulanmıştır. Çalışma yöneticilere son derece stratejik öneme sahip altyüklenici seçiminde yardım etmesi açısından önem taşımaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Alt yüklenici seçimi, çok kriterli karar verme, TOPSİS, VİKOR.

## Subcontractor Selection with Multi Criteria Decision Making Methods: An Application in Construction Sector

**Abstract:** *In construction industry, where sizes of the contracts are continuously growing in recent decade, main contractors hand over some parts of the undertaken projects to subcontractors with the aim of cost minimization, risk sharing, and utilization of the subcontractor's expertise focused at certain steps of the projects. Studies shedding lights on the main contractor-subcontractor relationships show that success of contractor is directly related to success of subcontractor. Thus, selecting the right subcontractor is of paramount importance for project. This selection problem, in general, a multicriteria decision making problem with quantitative as well as qualitative factors. This work employs TOPSIS and VIKOR methods to handle subcontractor selection problem. A case study is conducted based on the data provided by one of the biggest Turkish construction company and the subcontractor selection problem is solved with both methods. Hence, this work provides a systematic approach for managers of the main contractor companies while solving this strategic decision problem.*

**Keywords:** *Subcontractor selection, multicriteria decision making, TOPSIS, VIKOR.*

### Giriş

Son yıllarda, inşaat sektöründeki genel yüklenici firmalar aldıkları projelerin büyük bir kısmını alt yüklenicilere vererek kendileri projeyi yöneten bir firma gibi davranmaya başlamışlardır (Polat ve diğ., 2012). Bir inşaat firması farklı alanlarda uzmanlık gerektiren projeler aldıkları zaman, projenin bir kısmını alanında uzman alt yüklenici firmalara paylaşmaktadır (Ko ve diğ., 2007). Yapılan araştırmalar inşaat projelerinde tüm inşaat işlerinin %80-90 oranındaki kısmının alt yüklenici firmalar tarafından yapıldığını göstermektedir (Hinze ve Tracey, 1994). Alt yüklenici, bir sözleşme dâhilinde çizilen sınırlar içerisinde genel yüklenici firma için çalışarak, genel yüklenici firmanın gerçekleştireceği işin bir kısmını tamamlayıp firmadır (Can ve Arıkan, 2014).

İnşaat projelerindeki karmaşık ve uzmanlık gerektiren işlemlerin ve karmaşıklığın artması ile beraber hiç bir firma tek başına istenen özellikleri sağlayamaz hale gelmiştir. Bunun neticesi olarak da küçük boyutlu belirli alanlarda uzmanlaşmış alt yüklenici denilen firmalar piyasada oluşan çok çeşitli ve karmaşık taleplere yüksek uzmanlık seviyeleri ile karşılık vermeye başladılar (Akintan ve Morledge, 2013). Bunun yanı sıra genel yüklenici firmalar büyük projelerdeki maliyetleri azaltmak, yüksek uzmanlık ve tecrübe gerektiren işleri

kaliteli bir şekilde, zamanında yerine getirmek ve projedeki riski paylaşmak vb. sebeplerden dolayı alt yüklenici firmalarla çalışmak istemektedirler (Choudhry ve diğ., 2012). Kale ve Arditi (2001) beş yüz Amerikan genel yüklenici firma ile yaptıkları anket çalışması sonucunda alt yüklenici ile ilişkilerin genel yüklenici firmanın projeyi tamamlama performansına doğrudan etki ettiğini ortaya koymuşlardır. Alt yüklenici seçimi; genel yüklenici konumdaki firmanın etkinlik ve verimlilik hedeflerine ulaşmasında ve projeyi zamanında istenen şartlarda bitirmesinde önemli rol oynamaktadır (Can ve Arıkan, 2014; Cheng ve diğ., 2011).

Alt yüklenici firmanın seçimi ise yapısında sayısal ve sayısal olmayan kriterleri bir arada içeren çok kriterli bir karar verme problemi niteliğine sahiptir. Bu çalışmada alt yüklenici seçim problemi ele alınarak, alt yüklenici firmaların seçiminde TOPSİS ve VİKOR teknikleri ile değerlendirme yapılmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir. Önerilen teknikler Türkiye’de inşaat sektörü alanında faaliyet gösteren ana yüklenici bir firmanın alt yüklenici firma değerlendirme ve seçim problemine uygulanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde inşaat sektöründe alt yüklenici seçimine dair yapılan çalışmalara ait literatür taramasına yer verilmiştir. İkinci bölümde çalışmada kullanılacak olan çok kriterli karar verme teknikleri hakkında bilgi aktarılmıştır. Üçüncü bölümde, uygulamada kullanılacak TOPSİS ve VİKOR yöntemleri hakkında bilgi verilmiştir. Dördüncü bölümde uygulama yapılmış, son bölümde ise çalışma sonuçları değerlendirilmiştir.

## 1.Literatür Taraması

Çalışmanın bu bölümünde alt yüklenici seçim süreci ile ilgili detaylı bir literatür taraması yapılmıştır. Abourizk ve Chehayeb’in (1995) oluşturduğu modelde karar vericiler için her bir ölçüte kendilerinin ağırlık verebileceği metin yardımcı karar destek sistemi oluşturmuştur. Ölçütler ikili gruplar halinde eigen vektörleri kullanılarak seçilmiştir. Russell ve Skibniewski (1998) alt yüklenici seçimi için anketler aracılığıyla belirledikleri ölçütleri kullanarak ağırlıklandırılmış bir model oluşturmuştur. Doğrusal bir formülasyona sahip bu model günümüzde inşaat sektöründe oldukça fazla kullanılmaktadır. Evman (1999) çalışmasında alt yüklenici seçimi için Analitik Hiyerarşi Prosesinden (AHP) yararlanmıştır. Shiau ve diğerleri (2002) alt yüklenici seçim probleminde AHP yöntemini kullanmıştır. Ip ve diğerleri (2004), bir inşaat projesindeki alt yüklenici seçimi için Dal-sınır algoritmasından yararlanmışlardır. Seçim kriteri olarak ise bu çalışmada sadece maliyet ve süre kriterlerini kullanmışlardır.

Dulung ve Pheng (2005) tadilat projelerinde alt yüklenici seçimini etkileyen faktörler olarak ekonomik hedef, teknik ve yönetsel hedef, özel hedef kriterlerini kullanılmıştır. Ko ve diğerleri (2007) alt yüklenici performansını değerlendirmek amacıyla evrimsel bulanık sinir çıkarım modelini geliştirmiştir.



Köseokur (2007), inşaat sektörünün önde gelen firmalarından birinde yapılan uygulamada, alt yüklenici seçimi için çok katmanlı perceptron yapay sinir ağlarını kullanmıştır. Kullanılan seçim kriterleri ise finansal durum, kaynaklarının durumu, fiyat teklifi ve geçmiş tecrübe olarak belirlenmiştir. Koçak ve Sey (2008) alt yüklenici seçiminde kapasite, uzmanlık alanı, teklif fiyatı, kalite, ödeme koşulları, güvenilirlik, zamanında teslim ölçütlerini seçim kriteri olarak belirlemiştir. Arslan ve diğerleri (2008) alt yüklenicilerin değerlendirilebildiği WEBSES olarak adlandırılan internet tabanlı bir alt yüklenici değerlendirme sistemi önermiştir. Kullanılan alt yüklenici seçim kriterleri maliyet, zaman, kalite ve yeterliliklerdir. Radziszewska (2010), inşaat sektöründe alt yüklenici seçimi problemini ELECTRE III yöntemi ile çözümlenmiştir. Seçim kriterleri olarak maliyet dağılımı, pazar değişimlerine uyum kabiliyeti, karşılıklı ilişkiler, haberleşme yöntemi, bilgi paylaşım, çözüm çatışmaları, standartlar-davranış kuralları, iletişim sıklığı, güvenilirlik, kalite kontrol servisi durumu kullanılmıştır. Cheng ve diğerleri (2011) inşaat sektöründe alt yüklenici performansı değerlendirmek için evrimsel bulanık melez yapay sinir ağı geliştirmiştir.

Çiftçioğlu (2013), Türkiye’de ana yüklenici olarak faaliyette bulunan bir inşaat firmasının üç ana iş kalemi için alt yüklenici firma seçim sürecinde AHP yöntemini uygulamıştır. Seçim kriterleri olarak finansal durum ve yönetim, iletişim durumu, iş güvenliği ve çevre bilinci, kalite, maliyet, mesleki yeterlilik ve zaman kriterlerini kullanmıştır. Rençber ve Kazan (2014) yaptıkları çalışmada alt yüklenici firma seçim problemi için AHP yöntemini kullanmıştır. Değerlendirme kriteri olarak üretim yeteneğinin ana kriteri altında kalite, liderlik ve iş deneyimi kriterlerinin birinci derecede önemli oldukları tespit edilmiştir. Can ve Arıkan (2014) savunma sanayi sektöründe ARGE çalışmaları gerçekleştiren bir firmanın, yatırımlarında birlikte çalışacağı alt yüklenici firmayı seçim ve değerlendirme problemini ele almışlardır. Alt yüklenici seçim probleminde, maliyet, teknik gereksinimler, deneyim, garanti süresi, teslim zamanı kriterleri ile seçim yapılmıştır. Çalışmada karar verici için uygun kriter ağırlıkları AHP ile belirlenmiş ve alternatif alt yüklenicilerin en iyiden en kötüye doğru sıralaması Promethee II ile elde edilmiştir. Polat ve diğerleri (2015) alt yüklenici seçim problemi çok amaçlı optimizasyon modeli geliştirmiş ve çözüm için genetik algoritma yöntemini kullanmıştır. Modelin amaçları proje süresi, maliyet minimizasyonu ve kalite maksimizasyonudur.

## 2. Metodoloji

Çalışmanın bu aşamasında alt yüklenici seçim süreci için kullanılacak olan değerlendirme ölçütleri literatür taraması ve uzman kişilerle yapılan görüşmeler neticesinde belirlenmiştir. Bu bağlamda alt yüklenici firmaların değerlendirmesinde evrakların tam olması, bina referansları, teknik kadro yeterliliği, tünel kalıp referansı, teslim süresi, maliyet ve finansal durum kriterleri kullanılmıştır. Çözüm sürecinde ise çok kriterli karar verme yöntemlerinden TOPSIS ve VIKOR yöntemleri kullanılarak, sonuçlar karşılaştırılmıştır.

## 2.1. TOPSIS Yöntemi

TOPSIS ilk olarak Hwang and Yoon (1980) tarafından geliştirilmiştir. Ölçütlerin tüm en iyi değerlerinin bileşiminden oluşan pozitif ideal çözümlerle, en kötü değerlerinin bileşiminden oluşan negatif ideal çözümlerin olduğu birçok ölçütlü karar verme problemini çözerken seçilen alternatifin pozitif ideal çözümden en kısa mesafede ve negatif ideal çözümden en uzak mesafede bulunması kavramına dayanmaktadır.

Aşağıda TOPSIS yönteminin adımları tanımlanmıştır.

**Adım 1.** Karar Matrisi (D) oluşturulur. Karar matrisinin satırlarında  $i, i=1, 2, \dots, m$  alternatifler, sütunlarında ise  $j, j=1, 2, \dots, n$  ölçütler yer almaktadır. D matrisi karar verici tarafından oluşturulan veri matrisidir. Karar matrisi aşağıdaki gibi gösterilir:

$$D_{ij} = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{m1} & x_{m2} & \dots & x_{mn} \end{bmatrix}$$

**Adım 2.** Normalize karar matrisi (R) oluşturulur.

Normalizasyon işleminin gerçekleştirilmesinde farklı yöntemler mevcuttur. En sık kullanılanlar vektör normalizasyonu, doğrusal normalizasyon ve monoton olmayan normalizasyondur. Doğrusal normalizasyon içinde farklı yaklaşımlar bulunmaktadır.

Vektör normalizasyonu

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^m x_{ij}^2}}, \quad i=1,2,\dots, m; \quad j=1,2,\dots, n$$

Doğrusal normalizasyon (1)

$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{x_j^*}$   $i=1,2,\dots, m; \quad j=1,2,\dots, n; \quad x_j^* = \max_i(x_{ij})$  (ölçüt için en iyi durum maksimizasyon ise).

$r_{ij} = \frac{x_{ij}^-}{x_{ij}^-}$   $i=1,2,\dots, m; \quad j=1,2,\dots, n; \quad x_j^- = \min_i(x_{ij})$  (ölçüt için en iyi durum maksimizasyon ise).

$r_{ij} = 1 - \frac{x_{ij}}{x_j^*}$   $i = 1, 2, \dots, m; j = 1, 2, \dots, n; n; = \max_i(x_{ij})$  (ölçüt için en iyi durum maksimizasyon ise).

Doğrusal normalizasyon (2)

$r_{ij} = \frac{x_{ij} - x_j^-}{x_j^* - x_j^-}$   $i = 1, 2, \dots, m; j = 1, 2, \dots, n; x_j^* = \max_i(x_{ij}); x_j^- = \min_i(x_{ij})$  (ölçüt için en iyi durum maksimizasyon ise).

$r_{ij} = \frac{x_j^* - x_{ij}}{x_j^* - x_j^-}$   $i = 1, 2, \dots, m; j = 1, 2, \dots, n; x_j^* = \max_i(x_{ij}); x_j^- = \min_i(x_{ij})$  (ölçüt için en iyi durum maksimizasyon ise).

Doğrusal normalizasyon (3)

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_{i=1}^m x_{ij}} \quad i = 1, 2, \dots, m; j = 1, 2, \dots, n.$$

Monoton olmayan normalizasyon

$e^{\frac{z^2}{\sigma_j^2}}$ ,  $z = \frac{x_{ij}^* - x_j^0}{\sigma_j}$ ,  $x_j^0$ ,  $j$  ölçütüne ilişkin en uygun değer ve  $\sigma_j$ ,  $j$  ölçütüne ilişkin değerlerin standart sapması.

Monoton olmayan normalizasyon literatürde diğerlerine göre daha nadiren kullanılmaktadır.

Normalize edilmiş karar matrisi (R) için vektör normalizasyonu sıklıkla kullanılan bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada normalize edilmiş karar matrisi (R) için vektör normalizasyonu formülü eşitlikte belirtilmiştir.

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^m x_{ij}^2}}, \quad i = 1, 2, \dots, m; j = 1, 2, \dots, n.$$

R matrisi aşağıdaki gibi elde edilir:

$$R_{ij} = \begin{bmatrix} r_{11} & r_{12} & \cdot & r_{1n} \\ r_{21} & r_{22} & \cdot & r_{2n} \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ r_{m1} & r_{m2} & \cdot & r_{mn} \end{bmatrix}$$

**Adım 3.** Ağırlıklı Normalize Karar Matrisi (Y) oluşturulur. Öncelikle değerlendirme faktörlerine ilişkin ağırlık değerleri ( $w_i$ ) belirlenir. ( $\sum_{i=1}^n w_i = 1$ ).

Daha sonra R matrisinin her bir sütunundaki elemanlar ilgili  $w_i$  değeri ile çarpılarak Y matrisi oluşturulur. Y matrisi aşağıda gösterilmiştir.

$$Y_{ij} = \begin{bmatrix} w_1 r_{11} & w_2 r_{12} & \cdot & w_n r_{1n} \\ w_1 r_{21} & w_2 r_{22} & \cdot & w_n r_{2n} \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ w_1 r_{m1} & w_2 r_{m2} & \cdot & w_n r_{mn} \end{bmatrix}$$

**Adım 4.** Pozitif İdeal ( $A^*$ ) ve Negatif İdeal ( $A^-$ ) çözümler oluşturulur.

İdeal çözüm setinin oluşturulabilmesi için Y matrisindeki ağırlıklandırılmış ölçütlerin yani sütun değerlerinin en büyükleri ( ilgili ölçüt minimizasyon yönlü ise en küçüğü) seçilir. Pozitif ideal çözüm setinin bulunması eşitlikte gösterilmiştir.

$$A^* = \{(\max_i y_{ij} | j \in J), (\min_i y_{ij} | j \in J')\}$$

Eşitlik yardımıyla hesaplanacak olan set  $A^* = \{y_1^*, y_2^*, \dots, y_n^*\}$  şeklinde gösterilebilir.

Negatif ideal çözüm seti ise, Y matrisindeki ağırlıklandırılmış ölçütlerin, bir başka deyişle, sütun değerlerinin en küçükleri ( ilgili değerlendirme faktörü maksimizasyon yönlü ise en büyüğü ) seçilerek oluşturulur. Negatif ideal çözüm setinin bulunması eşitlikte gösterilen formül ile sağlanmaktadır.

$$A^- = \{(\min_i y_{ij} | j \in J), (\max_i y_{ij} | j \in J')\}$$

Eşitlik yardımıyla hesaplanacak olan set  $A^- = \{y_1^-, y_2^-, \dots, y_n^-\}$  şeklinde gösterilebilir. Her iki formülde de J fayda ( maksimizasyon ), J' ise kayıp ( minimizasyon ) değerini göstermektedir. Gerek pozitif ideal gerekse negatif ideal çözüm seti, ölçüt sayısı m eleman oluşmaktadır.

**Adım 5.** Her alternatifin pozitif ideal çözüm ve negatif ideal çözüme uzaklıkları hesaplanır.

TOPSIS yönteminde her bir alternatife ilişkin ölçüt değerinin pozitif ideal ve negatif ideal çözüm setinden uzaklıklarının belirlenmesinde Euclidian Uzaklık Yaklaşımı'ndan yararlanılmaktadır. Buradan elde edilen alternatiflere ilişkin uzaklık değerleri ise Pozitif İdeal çözüme uzaklık ( $s_i^*$ ) ve Negatif İdeal çözüme uzaklık ( $s_i^-$ ) olarak adlandırılmaktadır. Pozitif ideal çözüme uzaklık ( $s_i^*$ ) değerinin hesaplanması eşitlikte sunulmuştur.

$$s_i^* = \sqrt{\sum_{j=1}^n (y_{ij} - y_j^*)^2}$$

Negatif ideal çözüme ( $s_i^-$ ) uzaklığın hesaplanması ise eşitlikteki gibidir.

$$s_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (y_{ij} - y_j^-)^2}$$

Burada hesaplanacak  $s_i^*$  ve  $s_i^-$  sayısı karşılaştırılan alternatif sayısı kadardır.

**Adım 6.** İdeal çözüme göreceli yakınlık hesaplanır.

Her bir alternatifin ideal çözüme göreceli yakınlığının hesaplanmasında pozitif ideal ve negatif ideal ayırım ölçütleri kullanılmaktadır. Burada kullanılan ölçüt, negatif ideal çözüme uzaklık değerinin pozitif ideal çözüme uzaklık değeri ile negatif ideal çözüme uzaklık değerinin toplamına oranıdır. İdeal çözüme göreceli yakınlık değerinin hesaplanmasında eşitlikte sunulmuştur.

$$C_i^* = \frac{s_i^-}{s_i^- + s_i^*}$$

Burada  $C_i^*$  değeri  $0 \leq C_i^* \leq 1$  aralığında değer alır ve  $C_i^* = 1$  ilgili alternatifin pozitif ideal çözüm noktasında bulunduğunu,  $C_i^* = 0$  ilgili alternatifin negatif ideal çözüm noktasında bulunduğunu gösterir.

## 2.2. VIKOR Yöntemi

VIKOR, aynı ölçekle ölçülemeyen ve birbirleriyle çelişen ölçütler olduğunda karar problemini çözmek için geliştirilmiş bir çok ölçütlü karar verme yöntemidir. VIKOR yöntemi aşağıdaki adımlar izlenerek uygulanmaktadır:

**Adım 1:**  $i$  ölçüt sayısını ( $i = 1,2,3,\dots,n$ ) ve  $j$  alternatif sayısını ( $j = 1,2,3,\dots,m$ ) gösterebilir. Her ölçüt için en iyi ( $f_i^*$ ) ve en kötü ( $f_i^-$ ) değerleri belirlenir. Eğer ölçüt  $i$  fayda ölçütü ise  $f_i^*$  değeri eşitlikteki gibi bulunur.

$$f_i^* = \max_j f_{ij}$$

Eğer ölçüt  $i$  fayda ölçütü ise  $f_i^-$  değeri eşitlikteki gibidir.

$$f_i^- = \min_j f_{ij}$$

**Adım 2:** Her bir alternatif için  $S_j$  ve  $R_j$  değerleri hesaplanır. Burada  $S_j$   $j$  alternatif için ortalama grup değerini gösterir.  $S_j$  değerinin hesaplanması eşitlikte verilmiştir.

$$S_j = \sum_{i=1}^n \frac{w_i \cdot (f_i^+ - f_{ij})}{(f_i^+ - f_i^-)}$$

Buradaki  $w_i$  değeri her bir ölçütün ağırlığını göstermektedir. Ağırlıklar toplamının 1'e eşit olması gerekmektedir.  $R_j$ ,  $j$ . alternatif için en kötü grup değerini gösterir.  $R_j$  değerinin hesaplanışı eşitlikte verilmiştir.

$$R_j = \max \left[ \frac{w_i \cdot (f_i^+ - f_{ij})}{(f_i^+ - f_i^-)} \right]$$

**Adım 3:** Her bir alternatif için ölçütler bazında maksimum grup faydasını gösteren  $Q_j$  değerleri eşitlikte verilmiştir.

$$Q_j = \frac{v \cdot (S_j - S^*)}{(S^- - S^*)} + \frac{(1-v) \cdot (R_j - R^*)}{(R^- - R^*)}$$

$$S^* = \min S_j$$

$$R^* = \min R_j$$

$$S^- = \max S_j$$

$$R^- = \max R_j$$

Burada  $v$  değeri ölçütlerin çoğunluğunun ağırlığını (maksimum grup faydasını) göstermektedir. Başka bir deyişle  $v$  değeri maksimum grup faydasını sağlayan strateji için ağırlığı ifade ederken,  $1-v$  karşıt görüştekilerin minimum pişmanlığının ağırlığını ifade etmektedir. Uzlaşma, "çoğunluk oyu" ( $v > 0,5$ ) ile, "denge" ( $v=0,5$ ) ile veya "veto" ( $v < 0,5$ ) ile sağlanabilir. Bu oran grup kararı ile belirlenmektedir.

**Adım 4:**  $S_j$ ,  $R_j$  ve  $O_j$  değerleri küçükten büyüğe doğru sıralanarak alternatifler arasındaki sıralama belirlenir. Sonuçlar, üç sıralama listesi oluşturur.

**Adım 5:** Eğer aşağıdaki iki koşul sağlarsa, en iyiyi  $Q$  minimum değerlerine göre sıralayan alternatif  $a^1$  uzlaştırıcı çözüm olarak önerilir. Bu koşulların değerlendirilmesi için  $C_1$  kabul edilebilir avantaj ve  $C_2$  karar vermede kabul edilebilir kararlılık kümesi elemanı olarak alternatifler belirlenir.

Bir alternatifin  $C_1$  kabul edilebilir avantaj elemanı olması için  $k$  küçükten büyüğe sıralanmış durumdaki konumu olmak üzere  $Q_{k+1} - Q_k \geq DQ$  koşulunu sağlaması gerekmektedir. Buradaki  $DQ$  değeri eşitlikte gösterilmiştir.  $J$  değeri ise toplam alternatif sayısını göstermektedir.

$$DQ = \frac{1}{J-1}$$

$C_2$  Karar vermede kabul edilebilir kararlılık: Bir alternatif  $S_j$ ,  $R_j$  ve  $O_j$  sıralamalarının tümünde aynı sırada bulunuyor ise  $C_2$  kabul edilebilir kararlılık kümesinin elemanıdır. Hem  $C_1$  kabul edilebilir avantaj hem de  $C_2$  karar vermede kabul edilebilir kararlılık kümesi olan uygun alternatiftir. Eğer bu iki durumdan bir tanesi sağlanmazsa,  $Q$  değerlerine göre sıralanan en iyi alternatif, minimum  $Q$  değerine sahip alternatiflerden biridir (Özdağoğlu, 2011).

### 3.Uygulama

Çalışmanın bu bölümünde Türkiye’de inşaat sektöründe faaliyet gösteren ana yüklenici bir firmanın alt yüklenici seçim problemi ele alınmıştır. Firmanın Sancaktepe ’de yapacağı yeni projesinin “betonarme – statik tasarımı” işinin hangi alt yüklenici firmalara verileceğinin belirlenmesi söz konusudur. İhaleye başvuran firmalar arasında ilk aşamada yapılan eleme neticesinde aday sayısı üçe düşürülmüştür. Bu aşamadan sonra firmanın yukarıda açıklanan yedi kriter göz önüne alınarak alt yüklenici firmaların değerlendirilmesi yapılacaktır.

Betonarme – Statik Tasarımı için aday olan üç firmanın ana yüklenici firma bünyesindeki üç uzmanın (satın alma müdürü, hakediş uzmanı, inşaat mühendisi) belirlenmiş kriterler açısından değerlendirmesi istenmiştir. Buna göre tablo 1 de uzmanların her bir değerlendirme kriteri için ortak belirledikleri (Öztürk ve diğ., 2008) verdikleri ağırlıklar görülmektedir.

**Tablo 1: Ana Yüklenici Firmanın Kriterleri ve Ağırlıkları**

Kriterler	Ağırlık (%)
Evrakların Tam Olması (K1)	5
Bina Referansları (K2)	15
Teknik Kadro Yeterliliği (K3)	20
Tünel Kalıp Referansı (K4)	25
Teslim Süresi (K5)	5
Maliyet (K6)	20
Finansal Durum (K7)	15
<b>Toplam</b>	<b>100</b>

#### 3.1 TOPSIS çözümü

Adım 1: Karar matrisi oluşturulur. Karar matrisinin satırlarında  $i, i=1, 2, \dots, m$  alternatifler, sütunlarında ise  $j, j=1, 2, \dots, n$  ölçütler yer almaktadır. Karar vericiler yedili likert ölçeği kullanarak seçim kriterleri değerlendirmişlerdir.

**Tablo 2: Karar matrisi.**

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
A	6	2	5	2	4	1	5
B	5	5	2	2	5	7	6
C	7	6	7	7	6	6	5

Adım 2: Normalize karar matrisi oluşturulur. Matris (R) için vektör normalizasyonu formülü  $r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^m x_{ij}^2}}$ ,  $i=1,2,\dots, m$ ;  $j=1,2,\dots, n$ . kullanılmıştır.

**Tablo 3: Normalize karar matrisi.**

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
A	0,57207	0,254456	0,5954	0,2761	0,4636	0,1464	0,5143
B	0,47673	0,59373	0,1860	0,2761	0,5707	0,7688	0,6245
C	0,66742	0,76337	0,7815	0,9205	0,6777	0,6224	0,5877

Adım 3: Ağırlıklı normalize karar matrisi oluşturulur. Matris, R matrisinin her bir sütunundaki elemanlar ilgili  $w_i$  değeri ile çarpılarak oluşturulmuştur.

**Tablo 4: Ağırlıklı normalize karar matrisi.**

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
A	0,02860	0,0381685	0,1190	0,06904	0,2318	0,02929	0,07714
B	0,02383	0,0890598	0,0372	0,06904	0,2853	0,15377	0,09367
C	0,03337	0,1145055	0,1563	0,23014	0,3388	0,12448	0,08816

Adım 4: Pozitif İdeal ( $A^*$ ) ve Negatif İdeal ( $A^-$ ) çözümler oluşturulur. Pozitif ideal çözümler için  $A^* = \{(max_i y_{ij} | j \in J), (min_i y_{ij} | j \in J')\}$ , negatif ideal çözümler için  $A^- = \{(min_i y_{ij} | j \in J), (max_i y_{ij} | j \in J')\}$  formülleri kullanılmıştır.

**Tablo 5: Pozitif ve negatif ideal çözümler.**

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
$A^*$	0,033	0,115	0,156	0,230	0,33	0,153	0,093
$A^-$	0,024	0,038	0,037	0,069	0,23	0,029	0,077

Adım 5. Her alternatifi pozitif ideal çözüm ve negatif ideal çözüme uzaklıkları hesaplanır. Pozitif ideal çözümlerinin hesaplanması için

$$s_i^* = \sqrt{\sum_{j=1}^n (y_{ij} - y_j^*)^2}, \text{ negatif ideal çözümlerinin hesaplanması için}$$

$$s_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (y_{ij} - y_j^-)^2} \text{ eşitlikleri kullanılmıştır.}$$

Adım 6. İdeal çözüme göreceli yakınlık hesaplanır. Hesap için  $C_i^* = \frac{s_i^-}{s_i^- + s_i^*}$  formülü uygulanmıştır.



**Tablo 6: İdeal çözümlere uzaklık ve göreceli yakınlık değeri.**

	$s_i^*$	$s_i^-$	$C_i^*$
A	0,245780667	0,082014196	0,25019976
B	0,209134411	0,145676976	0,41057582
C	0,029803913	0,258240128	0,896530014

### 3.2 VIKOR çözümü

Bu aşamadaki işlemlerde tablo 1 ve tablo 2'deki kriter ağırlıkları ve karar matrisi kullanılmıştır. Çözüm adımları aşağıdaki gibidir:

Adım 1:  $i$  ölçüt sayısını ( $i = 1,2,3,\dots,n$ ) ve  $j$  alternatif sayısını ( $j = 1,2,3,\dots,m$ ) gösterebilir. Her ölçüt için en iyi ( $f_i^*$ ) ve en kötü ( $f_i^-$ ) değerleri  $f_i^* = \max_j f_{ij}$  ve  $f_i^- = \min_j f_{ij}$  eşitlikleri ile belirlenmiştir.

**Tablo 9: En iyi ve en kötü ölçüt değerleri**

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
$f_i^*$	7	6	7	7	6	7	6
$f_i^-$	5	2	2	2	4	1	5

Adım 2: Her bir alternatif için  $S_j$  ve  $R_j$  değerleri hesaplanmıştır.  $S_j = \sum_{i=1}^n \frac{w_i \cdot (f_i^* - f_{ij})}{(f_i^* - f_i^-)}$  ve  $R_j = \max \left[ \frac{w_i \cdot (f_i^* - f_{ij})}{(f_i^* - f_i^-)} \right]$  formülleri kullanılmıştır.

**Tablo 10:  $S_j$  ve  $R_j$  değerleri**

	S	R
<b>A</b>	1,3375	0,5
<b>B</b>	0,8	0,25
<b>C</b>	0,097058824	0,05

Adım 3: Her bir alternatif için ölçütler bazında maksimum grup faydasını gösteren  $Q_j$  değerleri  $Q_j = \frac{v \cdot (S_j - S^*)}{(S^- - S^*)} + \frac{(1-v) \cdot (R_j - R^*)}{(R^- - R^*)}$  formülü kullanılarak hesaplanmıştır.

**Tablo 11: Maksimum grup faydası**

	Q
A	1

B	0,505565435
C	0

<b>min</b>	<b>S*</b>	<b>0,09705882</b>	<b>R*</b>	<b>0,05</b>
<b>max</b>	S-	1,3375	R-	0,5

Adım 4:  $S_j$ ,  $R_j$  ve  $O_j$  değerleri küçükten büyüğe doğru sıralanarak alternatifler arasındaki sıralama belirlenmiştir.

**Tablo 12:  $S_j$ ,  $R_j$  ve  $O_j$  değerleri**

Sıra	S	Sıra	R	Sıra	Q	$Q_{j+1}-Q_j$	C1	C2
C	0,097	C	0,05	C	0	0,50556	C1	C2
B	0,8	B	0,25	B	0,50556	0,49443		C2
A	1,337	A	0,5	A	1	-		C2

Koşulların değerlendirilmesi aşamasında  $C_1$  kabul edilebilir avantaj ve  $C_2$  karar vermede kabul edilebilir kararlılık kümesi elemanı olarak alternatifler belirlenir. Bir alternatifin  $C_1$  kabul edilebilir avantaj elemanı olması için  $k$  küçükten büyüğe sıralanmış durumdaki konumu olmak üzere  $Q_{k+1} - Q_k \geq DQ$  koşulunu sağlaması gerekmektedir. Buradaki  $DQ$  değerinin hesaplanmasında  $DQ = \frac{1}{J-1}$  formülü kullanılmıştır.  $J$  değeri ise toplam alternatif sayısını göstermektedir.  $DQ = 0,5$  olarak hesaplanmıştır. Bir alternatif  $S_j$ ,  $R_j$  ve  $O_j$  sıralamalarının tümünde aynı sırada bulunuyor ise  $C_2$  kabul edilebilir kararlılık kümesinin elemanıdır. Hem  $C_1$  kabul edilebilir avantaj hem de  $C_2$  karar vermede kabul edilebilir kararlılık kümesi olan uygun alternatiftir. Hem  $C_1$  kabul edilebilir avantaj hem de  $C_2$  karar vermede kabul edilebilir kararlılık kümesinde olan uygun alternatif  $C$  alt yüklenicisidir.

## Sonuçlar

Büyük inşaat projelerinin çok sayıda olduğu günümüzde genel yüklenici firmalar aldıkları projelerin büyük bir kısmını alt yüklenicilere vererek kendileri projeyi yöneten ve organize eden bir firma gibi hareket etmektedirler. Genel yüklenici firmalar aldıkları büyük ihalelerdeki maliyetleri azaltmak, yüksek uzmanlık ve tecrübe gerektiren işleri kaliteli bir şekilde, zamanında yerine getirmek ve projedeki riski paylaşmak vb. sebeplerden dolayı alt yüklenici firmalarla çalışmak istemektedirler. Yapılan araştırmalara göre inşaat projelerinde tüm inşaat işlerinin %80-90 oranındaki büyük kısmının alt yüklenici firmalara verilmesi proje başarısını alt yüklenici firma başarısına bağlı olduğunu göstermektedir. Alt yüklenici seçimi; genel yüklenici konumdaki firmanın etkinlik

ve verimlilik hedeflerine ulaşmasında ve projeyi zamanında istenen şartlarda bitirmesinde önemli rol oynamaktadır.

Bu çalışmada inşaat sektöründen bir karar verme uygulaması olarak altyüklenici firma seçimi problemi ele alınmıştır. Altyüklenici seçimi kararında karar vericiye yardımcı olabilecek bir yöntem TOPSIS ve VIKOR yöntemleri dikkate alınarak bir değerlendirme yapılmıştır. Önerilen teknikler Türkiye’de inşaat sektörü alanında faaliyet gösteren ana yüklenici bir firmanın alt yüklenici firma değerlendirme ve seçim problemine uygulanmıştır.

Uzman kişilerle yapılan görüşmelerde alt yüklenici seçim kriterleri evrakların tam olması, bina referansları, teknik kadro yeterliliği, tünel kalıp referansı, teslim süresi, maliyet ve finansal durum olarak belirlenmiştir. TOPSIS metodu uygulanarak en uygun alt yüklenici, en yüksek ideal çözüme göreceli yakınlık değerine ( $C_i^* = 0,896530014$ ) sahip olan C alt yüklenici seçilmiştir. VIKOR yöntemi uygulandığında ise yine en uygun alt yüklenici  $C_1$  ve  $C_2$  kümelerinin ortak elemanı olan C tedarikçisi seçilmiştir. Her iki koşul için de C alt yüklenici en iyi alt yüklenici olarak belirlenmiştir.

Bu çalışma son derece çeşitli ve karmaşık işler içeren inşaat projelerinde ana yüklenici firma yöneticilerine ana yüklenicinin performansını doğrudan etkileyen alt yüklenici seçimi gibi son derece kritik bir işlem için karar vermeyi kolaylaştıran bir araç sunmaktadır. İleriki çalışmalarda alt yüklenici seçim kriterlerinin içerdikleri belirsizlikleri dikkate alarak seçim yapmayı kolaylaştıran bulanık yöntemlerle melez çok kriterli karar verme yöntemleri probleme uygulanabilir.

## KAYNAKÇA

ABOURİZK, S.M. ve Chehayeb, N.N. (1995), A Hypertext Decision Support Model for Contractor Prequalification, Computer-Aided Civil and Infrastructure Engineering 10, no. 2, s.111-121.

AKİNTAN, O. A. ve Morledge, R. (2013), Improving The Collaboration Between Main Contractors And Subcontractors Within Traditional Construction Procurement, Journal of Construction Engineering, vol. 2015, pp. 1–17, 2015.

ARSLAN, G., Kıvrak, S., Birgönül, M. T. ve Dikmen, İ. (2008), Improving Sub-contractor Selection Process in Construction Projects: Web-based Sub-contractor Evaluation System (WEBSSES), Automation in Construction 17, no. 4, s.480-488.

CAN, Ş. ve Arikan, F. (2014), Bir Savunma Sanayi Firmasında Çok Kriterli Alt Yüklenici Seçim Problemi ve Çözümü, Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi 29, no. 4, s.645-654.

CHENG, M.-Y., Tsai, H.-C. ve Sudjono, E. (2011), Evaluating Sub-Contractors Performance Using Evolutionary Fuzzy Hybrid Neural Network.» International Journal of Project Management 29, no. 3, s.349-356.

CHOUDHRY, R., Hinze, Arshad, J. M. ve Gabriel, H. (2012), Subcontracting Practices in The Construction Industry of Pakistan.» Journal of Construction Engineering and Management 138, no. 12, s.1353-1359.

ÇİFTÇİOĞLU, B. (2013), İnşaat Sektöründe AHP Yöntemi ile Alt Yüklenici Seçimi: Bir Konut Projesinde Uygulama, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi

DULUNG, A. Z. A. ve Pheng, L. S. (2005), Factors Influencing The Selection of Subcontractors In Refurbishment Works, Department of Building, School of Design and Environment, Architectural Science Review 48, no. 1,s.93-103.

EVMAN, H. S., (1999), Alt Yüklenici Seçimi Açısından Uluslararası Anahtar Teslimi Bir İhalenin İncelenmesi.» İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

HINZE, J. ve Tracey, A. (1994), The Contractor-Subcontractor Relationship: The Subcontractors' views, Journal of Construction Engineering and Management 120, no. 2, s.274-287.

KALE, S. ve Arditi, D. (2001), General Contractors' Relationships With Subcontractors: A Strategic Asset.» Construction Management and Economics 19, no. 5, s.541-549.

KO, C.-H., Cheng, M.-Y. ve Wu, T.-K. (2007), Evaluating Sub-Contractors Performance Using EFNIM, Automation In Construction 16, no. 4, s.525-530.

KOÇAK, İ. ve Sey, Y. (2008), İnşaat Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ'lerin Proje Sürecindeki Tutum ve Davranışları, İtüDergisi 7, no. 1, s.25-37.

KÖSEOKUR, H. (2007), İnşaat Sektöründe Yapay Sinir Ağları Yardımıyla Alt Yüklenici Seçimi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

ÖZDAĞOĞLU, A. (2011), Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemleri ve Uygulama Örnekleri. İzmir: TMMOB.

ÖZTÜRK, A., Ertuğrul, İ. ve Karakaşoğlu, N. (2008), Nakliye firması seçiminde bulanık AHP ve Bulanık Topsis yöntemlerinin karşılaştırılması, Marmara Üni. İ.İ.B.F. dergisi, cilt:25, sayı 2,s.785-824.

POLAT, G., Alp, G. ve Bingöl, N. B. (2012), İnşaat İşletmelerinde Kaynak Tabanlı Stratejik Yönetim, e-Journal of New World Sciences Academy 7, no. 1, s.218-228.

RADZISZEWSKA-ZIELINA, E. (2010), Methods for Selecting The Best Partner Construction Enterprise inTerms of Partnering Relations, Journal of Civil Engineering and Management 16, no. 4, s.510-520.

RENÇBER, Ö. F. ve Kazan, H. (2014), Büyük Çaplı Projelerde Taşeron Firma Seçiminde Teklif Değerlendirme: Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi İle Karar Verme, International Journal of Social 3, no. 1, s.11-24.

RUSSELL, J. ve Skipniewski, M.J. (1988), Decision Criteria in Contractor Prequalification.» ASCE Journal of Management in Engineering 4, no. 2, s.148-164.

SHIAU, Y. C., Tsai, T. P. Wang, W. C. ve Huang, M. L. (2002), Use Questionnaire and AHP Techniques to Develop Subcontractor Selection System, International Symposium on Automation and Robotics in Construction, 19th (ISARC) Proceedings, National Institute of Standarts and Technology, s.35-40.

# Medikal Turizm Kapsamında Gelen Yabancı Hastalar ile Yerli Hastaların Memnuniyet ve Sadakatlerinin Karşılaştırılması

**Doç. Dr. Mehmet Akif ÖNCÜ**

Düzce Üniversitesi, İşletme Fakültesi  
mehmetakifoncu@duzce.edu.tr

**Prof. Dr. Kahraman ÇATI**

Düzce Üniversitesi, İşletme Fakültesi  
kahramancati@duzce.edu.tr

**Arş. Gör. Fuat YALMAN**

Düzce Üniversitesi, İşletme Fakültesi  
fuatyalman@duzce.edu.tr

**Özet:** Bu araştırmanın amacı, hastane tarafından sunulan sağlık hizmetlerinin, yerli (yurt içi) ve yabancı (yurt dışından gelen) hastalara farklı bir şekilde sunulup sunulmadığını, hasta algıları çerçevesinde ölçmektir. Bununla birlikte; sağlık hizmetlerinin sunumu açısından, yerli ve yabancı hastalar arasında var olduğu düşünülen ayrımcılık algısının hastaların memnuniyet ve sadakatlerini ne ölçüde etkilediğini ortaya koymaktır. Araştırmanın evrenini, İstanbul'da özel bir hastaneden sağlık hizmeti alan tüm yerli ve medikal turizm kapsamında gelen tüm yabancı hastalar oluşturmaktadır. Evrenin bütünü örneklem olarak alınmıştır. Araştırmada, nicel araştırma yöntemi kullanılmış ve veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 18 programında analiz edilmiştir ve verilere t testi ile Korelasyon ve Regresyon analizleri uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre yerli hastalar, yabancı hastalara farklı sağlık hizmeti sunulduğunu yani ayrımcılık yapıldığını düşünürken; yabancı hastaların herhangi bir farklı sağlık hizmetinin sunulmadığını düşündükleri saptanmıştır. Bundan dolayı, sunulan sağlık hizmetlerinin kalitesi açısından yabancı hastaların yerli hastalara göre daha memnun olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, yerli ve yabancı hastaların memnuniyetleri farklılık gösterirken; alınan sağlık hizmetlerine karşı sadakatleri olumlu çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Sağlık Turizmi, Medikal Turizm, Sağlık Hizmetleri, Hasta Memnuniyeti

## A Comparison of Satisfaction and Loyalty of Domestic Patients with Ones of Foreign Patients Coming for The Purpose of Medical Tourism

**Abstract:** *The purpose of this study is to find out whether there is a difference between the services provided by hospitals for the domestic and foreign patients in the context of patient perceptions. From the health service provision perspective, the study also aims to reveal to how and what extent patients' perception of discrimination that is considered to have between domestic and foreign patients affects satisfaction and loyalty of patients. The universe of this study contains domestic and foreign patients that take medical services from a private hospital located in Istanbul. The universe of the study is taken as sampling. Quantitative methods were used and the data were gathered through surveys. Spss 18 software was used to analyze the data and t test with correlation and regression analysis were applied to data. Based on the results of analysis, it was found out that foreign patients consider there is no difference in health services provided for the patients, whereas domestic patients consider that foreign patients are treated differently and discrimination is done. That's why, in terms of the quality of health services provided, it is observed that foreign patients are more satisfied than domestic patients. Together with this, the loyalty of both local patients and foreign patients against health care services is positive although the satisfactions of them are different.*

**Key Words:** *Health Tourism, Medical Tourism, Health Services, Patient Satisfaction*

### Giriş

Kişi başına düşen gelirin artması, refah düzeyinin yükselmesi ve insanların kullanabilecekleri boş zamanlarının artması gibi faktörler turizme farklı bir boyut kazandırmıştır. Tarihin her çağında, farklı nedenlerle turizm faaliyetlerini gerçekleştiren insanoğlu, iktisâdî büyümesi ve zenginleşmesine bağlı olarak, turizm faaliyetlerine ayırdığı payı da artırmıştır. İnsanları uluslararası turizm hareketlerine yönelten nedenlerden biri de sağlık olmuştur. İnsanoğlunun tarihin her devrinde şifa aramak adına başka ülkelere veya bölgelere seyahat ettiğine ilişkin birçok kanıt bulunmaktadır (Aydın ve diğ., 2011: 19).

Eski Yunan İmparatorluğu'nda hastalar Akdeniz ülkelerine termal su tedavileri almak için gitmekte iken, 18. yüzyıldan sonra zengin Avrupalılar kaplıca tedavisi almak için Nil Nehrine gitmişlerdir (Aydın, 2012: 93). Dünya nüfusunun artması, yaşam kalitesinin yükselmesi, çeşitli ülkelerde sağlık hizmeti

maliyetlerinin yükselmesi sebebiyle, insanlar daha kaliteli ve görece olarak daha ucuz hizmet alabilecekleri ülkelere yönelmişlerdir (BAKA, 2011: 4). Bu durum da özel bir turizm çeşidi olan sağlık turizmini ortaya çıkarmıştır. Sağlık turizminin hedef kitlesini, sağlığı bozulmuş olan kişiler ile sağlığını korumaya duyarlı olan kişiler oluşturmaktadır. Hastaların kendi ülkelerinde istedikleri tedaviyi alamaması, sunulan tedavilerin maliyetinin yüksek olması, hizmet almak için uzun süre beklemelerinin gerekmesi gibi nedenlerle farklı ülkelerden sağlık hizmeti almaktadır. Bu durum ise sağlık turizmini evrensel hale getirmiştir.

Tedavi ve tatil amaçlı, şehirlerarası ya da ülkelerarası yapılan seyahatlerden doğan tüm etkinliklere “Sağlık Turizmi” denilmektedir (Doğan, 1998: 38). Sağlık turizmi literatürü, sağlık amaçlı seyahatleri üç başlık altında toplamıştır. Bunlar; medikal turizm, termal turizm ve ileri yaş turizmidir. Bu çalışmada sağlık turizminin bir ana unsuru olan medikal turizm ele alınacaktır. Sağlık turizminin bir alt dalı olarak değerlendirilen “medikal turizm”, insanların uzun mesafedeki ülkelere, tıbbi bir tedavi alabilmek için seyahat etmesini ifade etmektedir.

Medikal turizmde, “turist” öncelikle tıbbi tedavi alma amacını taşımakta, bununla birlikte turistik yerlerde dinlenme, boş zaman değerlendirme gibi geleneksel turizm amacını da taşımaktadır (Barca ve diğ., 2012: 33). Medikal turizm, insanların tedavi ya da cerrahi müdahale amacıyla denizaşırı seyahatlerindeki hızlı artışla birlikte ortaya çıkmıştır ve dünya genelinde oldukça hızlı bir gelişme göstermiştir (İçöz, 2009: 2262).

Bu çalışmada, sunulan sağlık hizmetlerinin yerli ve yabancı hastalara farklı sunulup sunulmadığının hasta algısına göre belirlenmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca, sunulan sağlık hizmetlerinin yerli ve yabancı hastalara farklı sunulduğunu algılayan hastaların memnuniyet düzeylerinin bu ayrımcılık algısından nasıl etkilendiği ve hasta sadakatine nasıl etki ettiği belirlenmeye çalışılacaktır. Elde edilen sonuçların medikal turizm faaliyetleri yürüten hastanelerin yerli ve yabancı hastalara yaklaşım şekillerini belirlemede önemli ipuçları vereceği düşünülmektedir.

## 1. Literatür İncelemesi

Gelişmiş ülkelerdeki sanayileşme ve kentleşme sonucu meydana gelen çevre sorunları, hava kirliliği, mevsim değişiklikleri gibi olumsuz faktörlerin yanı sıra dünya genelinde yaşanan küresel krizle birlikte ağırlaşan iş ve yaşam koşulları, kişilerin sağlığını olumsuz yönde etkilemiştir. Bundan dolayı gelişmekte olan ya da gelişmiş ülkelerin vatandaşları, kitle turizminin dışında, bozulmamış doğası, çevresi, iklim ve fiziksel özellikleriyle sağlıklarını tekrar kazanacakları ya da zinde olacakları turistik alanlara seyahat etmişlerdir (Türksoy ve Türksoy, 2010: 700). Seyahat etmek sureti ile ikamet ettiği yerin



dışında konaklayarak tedavi olmayı amaçlayan insanların hareketi, sağlık turizmi kavramını ortaya çıkartmıştır (Kiremit, 2008: 6).

Sağlık turizmi, genel olarak sağlığın geliştirilmesi, sağlığın korunması ve sağlığın geri kazanılması amacıyla başlayan ve sağlık hizmetleri unsurlarının yanı sıra tatil unsurlarını da kapsayan seyahatler, konaklamalar ve organizasyonlardan doğan olay ve ilişkilerin bütünü olarak tanımlanmaktadır (Gençay, 2007: 172). Medikal turizmde, turist öncelikle tıbbi tedavi olma amacını taşımakla birlikte; turistik yerlerde dinlenme, boş zaman değerlendirme gibi geleneksel turizm amacını da gerçekleştirmektedir (Mugomba and Danell, 2007: 1). Hastaların acil sağlık hizmetini ya da seçtikleri bir sağlık hizmetini farklı ülkelerden alması olarak da tanımlanabilen sağlık turizmi sektörü her geçen gün büyümektedir.

İnsanoğlu var olduğundan beri hastaların uluslararası düzeyde dolaşımı söz konusudur. Yirminci yüzyılın sonlarına kadar genellikle gelişmekte olan ülkelerdeki zenginler ağırlıklı olarak ülkelerinde olmayan tedavi yöntemleri ve/veya daha kaliteli sağlık hizmetleri için gelişmiş ülkelerdeki daha iyi hizmet olanakları olan sağlık tesislerine giderek oradaki hizmetlerden yararlanmışlardır. Ancak, yirmi birinci yüzyılda uluslararası hasta dolaşımı yön değiştirmeye başlamıştır. Son yıllarda gelişmiş ülkelerdeki insanlar daha ucuz ve kaliteli hizmetler için gelişmekte olan ülkelere seyahat etmektedirler (Kaya ve diğ., 2013: 18). Gelişmiş ülkelerdeki eğitim ve refah seviyesinin yüksek olmasına paralel olarak, sağlık hizmetleri sunumu da yüksek maliyetli olmaktadır. Gelişmiş ülkelerde yaşanan nüfusun sağlık ihtiyaçları ve sağlık giderleri her geçen gün artmaktadır. Sosyal güvenlik maliyetlerinin artması, sosyal güvenlik kurumlarını zorlamaktadır. Bu sıkıntıları aşmak için, gelişmiş ülkelerde bulunan sosyal güvenlik kurumları ve özel sigorta kuruluşları, kaliteli tıbbi hizmet sunan ve yakın mesafede yer alan ülkelerle paket anlaşmalar yaparak, sağlık hizmetlerini düşük maliyetle alma çabalarına girmişlerdir (Güleç, 2011: 3).

Sağlık turizminin gelişmesinde çok çeşitli faktörlerin etkili olduğu görülmektedir. Bu faktörler; dünyada yaşanan küreselleşme süreci, bilgi-iletişim teknolojisindeki hızlı gelişmeler, ülke sağlık sistemlerinde yaşanan problemler, tüketicilerin bilinçlenmesi, sektörlerin yeni pazar arayışları, ürün çeşitlemeleri ve Avrupa Birliği (AB) gibi dinamikler olarak belirtilebilir (Yıldırım ve Altunkaya, 2006: 1).

Sağlık Bakanlığı, sağlık turizminin temel sebeplerini; kişilerin ülkesinde yüksek teknoloji sağlık hizmetleri ve profesyonel insan kaynaklarının azlığı, tedaviyle birlikte tatil yapma arzusu, sağlık hizmetlerinin kendi ülkelerinde pahalı olması, ülkesinde herhangi bir sebepten dolayı ameliyatının bilinmesini istememesi, çoğunlukla termal tesisin ve termal turizm imkânlarının çok olduğu bir ülkede tatil yapma isteği, uyuşturucu ve farklı bağımlılıkları olan kişilerin

farklı veya daha uygun ortamlarda olma istekleri gibi sebepler olarak belirtmiştir (Sağlık Bakanlığı, 2012: 65). Connel (2006) da ise, yukarıda sayılan sebeplere ek olarak düşük tedavi giderlerinin yanı sıra, bu ülkelerdeki gelişen tıp teknolojisi, düşük ulaştırma giderleri ve internet pazarlaması gibi faktörleri sıralamıştır. Kendi ülkelerinde yüksek tedavi masraflarının yanı sıra tedavi ya da operasyon için uzun bekleme süreleri de medikal turizmin tercihinde etkili olmaktadır (İçöz, 2009: 2262).

Dünya nüfusunun yaş ortalamasının giderek yükselmesi ve alternatif sağlık yöntemlerinin daha fazla kabul görmesi sağlık turizmine olan talebi arttırmıştır (Sandıkçı, 2008: 1). Sağlık turizm pazarı açısından bu talebi oluşturan turistler ya da ziyaretçiler farklı kategorilerde gruplandırılmışlardır. Bunlar; yalnızca turist, tatilde hastalanıp tedavi edilen turist, tatil ve tedavi amaçlı turistler, tatil yapan hastalar ve yalnızca hastalar olarak ifade edilmiştir (İçöz, 2009: 2261). Sağlık turizmine katılanların tercihlerini etkileyen en önemli faktörler ise; hizmetin ödenabilirliği, hizmetin erişilebilirliği, hizmetin ihtiyaca uygunluğu, bakım kalitesi, turizm unsuru, mahremiyet ve diğer yararlar olarak sıralanabilir (Yılmaz, 2010: 30).

Sağlık turizmi son 10 yılda hızlı bir gelişme göstermiştir. Dünyada hızla çeşitlenmeye, büyümeye ve önemli bir alternatif turizm olmaya doğru gitmektedir. Amerika ve Büyük Britanya gibi gelişmiş ülkelerde sağlık hizmetleri pahalı olmaktadır. İkamet ettikleri ülkedeki tedavi fiyatlarının yüksek oluşu ve sigorta onayı için uzun bekleme sürelerinin verilmesinden dolayı bazı hastalar tedavi olmak için, Tayland, Hindistan veya diğer güneydoğu Asya ülkelerine gitmektedirler (G. Garcia ve M. Besinga, 2006: 42). Sağlık turizmiyle ilgilenen devletler sırasıyla; Hindistan, Kosta Rika, Macaristan, Türkiye, Litvanya, İsrail, Ürdün, Tayland, Malezya, Güney Afrika ve Küba şeklindedir. (BAKA, 2011: 9).

Tayland'da medikal turizm hareketleri 1970'lerde cinsiyet değişimi operasyonları ile başlayıp daha sonraları estetik cerrahiye yönelim göstermiştir. Hindistan günümüzde medikal turizmin merkezi olarak kabul edilmektedir ve bu alanda en önemli küresel merkez haline gelebilmek için; medikal teknolojiye gelişimi, batılı tıbbi yöntemlerin uyarlanması, düşük maliyetleri ve taleplere anında cevap verebilirliği argüman olarak kullanmaktadır (İçöz, 2009: 2263). Medikal (Tıp) turizminde özellikle Hindistan kalp ameliyatı, Tayland böbrek nakli, Macaristan ve Polonya diş bakımı, Tunus ve Fas ise göz sağlığı konusunda ön plana çıkan ülkelerdir. Bu ülkelerdeki sağlık hizmetlerinin Batı Avrupa'ya oranla ortalama % 40 - % 70 arasında daha ucuz olduğu belirtilmektedir (Çetinkaya, 2010: 13).

Başta İngiltere ve Almanya olmak üzere, Belçika, Hollanda, Rusya ve İsrail'den dış problemleri için Türkiye'ye gelen turistler, hem tedavi olmakta hem tatil yapmaktadırlar. Avrupa'da implant (diş ekme) tedavisinin fiyatının daha

uygun olması, Türkiye'yi cazibe merkezi haline getirmiştir. Ayrıca estetik operasyonlar için de Türkiye tercih edilen ülkeler arasındadır. Özellikle kadınlar tarafından göğüs, karın ve burun ameliyatları için oldukça yoğun talep almaktadır (Löle ve Özcan, 2006).

Türkiye'de sağlık turizmi özellikle 2003 yılında başlayan "Sağlıkta Dönüşüm Programı" ile birlikte gelişmeye başlamıştır (TC. Sağlık Bakanlığı, 2011: 6). SDP; sağlık hizmetlerinin etkili, verimli ve hakkaniyete uygun olarak organize edilmesi, finansmanının sağlanması ve sunulmasını amaçlamıştır. Sağlıkta Dönüşüm Programı'nın temel ilkeleri ise; insan merkezilik, sürdürülebilirlik, sürekli kalite gelişimi, katılımcılık, uzlaşmacılık, gönüllülük, güçler ayrılığı, desantralizasyon ve hizmette rekabet olarak belirlenmiştir (Yıldırım, 2013: 12). Türkiye'nin nitelikli sağlık hizmetleri sunması, coğrafi konumu ve sağlık sektöründeki yetişmiş ve eğitilmiş insan gücü sağlık turizminde Türkiye'nin önemli avantajları arasındadır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2010). Türkiye 2010 yılında yaklaşık 29 milyon turist ağırlayarak yaklaşık 18 milyar dolar gelir elde etmiştir. Aynı yılda yaklaşık 10 milyon turist sağlık turizmi için Türkiye'ye gelmiştir. Sağlık turizmi sektörü her yıl %6 - % 12 arasında büyümektedir. Son yıllarda dünyanın farklı ülkelerinden çok sayıda hastanın tedavi için Türkiye'deki özel sağlık kuruluşlarını tercih etmiş olduğu görülmektedir. Bunun en önemli nedeni, orijin ülkelerde çağdaş yöntemlerle gerçekleştirilen tıbbi operasyonların Türkiye'de daha uygun fiyatlarla yapılmasıdır (BAKA, 2011: 16).

Sağlık turizmi; medikal (tıp) turizm, termal turizm ve yaşlı bakımı amaçlı ziyaretlerden oluşan organize bir turizm hareketi olarak değerlendirilmektedir. Öztürk ve Bayat (2011)'e göre, Türkiye, gerek termal, gerek medikal, gerekse geriatri turizminde değerlendirilebilecek birçok avantaja sahiptir. Bu avantajları kaliteli hizmet ve tesislerle birleştirerek, sağlık turizmi alanında uluslararası turizm hareketlerinde yer edinebilecektir. Aktepe (2013)'te yapılan çalışmada, Türkiye sağlık turizmi noktasında reklam ve tanıtım konusunda yetersiz kaldığını ve devletin de desteği ile tanıtım ve reklamın artırılması gerektiği üzerinde durmuştur. Ünal ve Demirel (2011)'in medikal turizm ile ilgili çalışmalarında Türkiye'ye gelen hastaların sunulan hizmetlerden genel olarak memnun kaldıkları tespit edilmiştir. Çelik (2009) ise, sağlık turizmi kapsamında termal işletmelerde sağlık hizmetleri pazarlaması ve algılanan hizmet kalitesini ölçmüştür. Araştırma sonucunda en önemli faktör olarak "güven", ikinci önemli faktör olarak da "fiziksel özellikler" belirlenmiştir. Bu çalışmada ise medikal turizm çerçevesinde sunulan hizmetlerin yerli ve turist hastalara farklı sunulup sunulmadığı belirlenmeye çalışılacaktır. Ayrıca, yerli ve yabancı turist hastalara sunulan farklı hizmet algısının müşterileri nasıl etkilediği tespit edilecektir.

Algılanan ayrımcılık, bireyin belli bir gruba ait olmasından dolayı diğerleri tarafından farklı veya eşit olmayan bir davranışa maruz kaldığını algılamasını

ifade etmektedir (Sanchez ve Brock, 1996: 705). Örgütlerde ayrımcılık ise, sadece yaş, cinsiyet, ırk gibi demografik özelliklerden değil, bunun yanında hiyerarşik pozisyon, kıdem gibi farklı değişkenlerden de kaynaklanabilmektedir (Reskin ve Padavic, 1994). Ayrımcılık algısı ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde; cinsiyetlere göre ve özürlü hasta olma durumuna göre yapılan ayrımcılık davranışlarına rastlanmıştır. Çalışanlar arasında yaşanan cinsiyet ayrımcılığı, çalışanların örgüte bağlılığını olumsuz yönde etkilediği gibi, işten ayrılma niyetlerini de artırdığı ifade edilmiştir (Onay, 2009: 1118). Çalışmaların çoğunda sağlık çalışanlarının özürülere karşı negatif tutuma sahip olduğu saptanmıştır (Güler, 2005: 122). Özürülülerin sağlık hizmetine erişimde süreçle ve personelle ilgili engeller olarak, iletişim sorunları, uzun bekleme süreleri, hekimin durumu anlamaması, soruları cevaplamaması, gerekli zamanı ayırmaması ve hekime erişim sorunları yaşadıkları saptanmıştır (Hwang ve diğ., 2009: 29). Bu çalışmayı; yerli ve yabancı hastaların ayrımcılık algılarının memnuniyet ve sadakatlerine ne derece etki ettiğini ortaya koymak, yapılan diğer çalışmalardan farklı kılmaktadır.

Yerli ve yabancı hastalara sunulan sağlık hizmetlerinin hastalar tarafından farklı algılanmasının hasta memnuniyeti ve sadakati üzerinde etkili olup olmadığının tespiti, sağlık yöneticilerine hasta algısını yönetme adına önemli ipuçları verecektir. Ayrıca bu araştırmanın literatürde yeni olan sağlık turizmi konusuna önemli katkıları olacağı düşünülmektedir.

## **2. Uygulama**

### **2.1. Amaç, Yöntem, Örneklem**

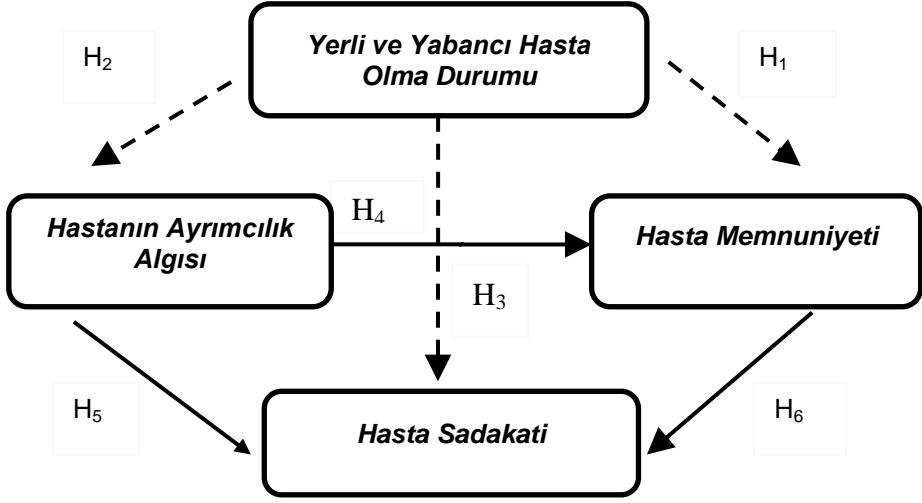
Bu araştırmanın amacı, hastane tarafından sunulan sağlık hizmetlerinin, yerli ve yabancı (yurt dışından gelen) hastalara farklı bir şekilde sunulup sunulmadığını, hasta algıları çerçevesinde ölçmektir. Bununla birlikte; hastaların ayrımcılık algısının memnuniyet ve sadakatlerini ne ölçüde etkilendiğini ortaya koymaktır.

Araştırma modeli kapsamında test edilecek temel hipotezler;

H1:Katılımcıların yerli ve yabancı hasta olma durumuna göre alınan sağlık hizmetlerinden memnuniyetleri farklılık göstermektedir.

H1(a):Katılımcıların yerli ve yabancı hasta olma durumuna göre fiziksel olanaklar ve personel davranışından memnuniyetleri farklılık göstermektedir.

H1(b):Katılımcıların yerli ve yabancı hasta olma durumuna göre hizmet kalitesi ve sağlanan kolaylıklardan memnuniyetleri farklılık göstermektedir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

H2:Katılımcıların yerli ve yabancı hasta olma durumuna göre sunulan sağlık hizmetlerine yönelik ayrımcılık algıları farklılık göstermektedir.

H3:Katılımcıların yerli ve yabancı hasta olma durumuna göre sağlık hizmeti aldıkları kuruluşa yönelik sadakatleri farklılık göstermektedir.

H3(a): Katılımcıların yerli ve yabancı hasta olma durumuna göre sağlık hizmeti aldıkları kuruluşu başkalarına tavsiye etmeleri farklılık göstermektedir.

H3(b): Katılımcıların yerli ve yabancı hasta olma durumuna göre sağlık hizmeti aldıkları kuruluşu tekrar tercih etmeleri farklılık göstermektedir.

H4:Katılımcıların yerli ve yabancı hastalara sunulan sağlık hizmetlerine yönelik ayrımcılık algıları, alınan sağlık hizmetlerinden memnuniyetlerini etkilemektedir.

H5:Katılımcıların yerli ve yabancı hastalara sunulan sağlık hizmetlerine yönelik ayrımcılık algıları, sağlık hizmeti aldıkları kuruluşa yönelik sadakatlerini etkilemektedir.

H6:Katılımcıların sağlık hizmeti aldıkları kuruluşa yönelik sadakatleri ile alınan sağlık hizmetlerinden memnuniyetleri arasında ilişki vardır.

### **Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini, İstanbul'da özel bir hastaneden sağlık hizmeti alan tüm yerli ve yabancı hastalar oluşturmaktadır. Araştırma verilerini toplamak amacıyla araştırmanın yapısına uygun olarak nicel araştırma yöntemlerinde veri toplama araçlarından birisi olan anket tekniği kullanılmıştır. 100.000 sayılı ana kütle için kabul edilebilir örneklem sayısının 384 olduğu ifade edilmiştir (Altunışık ve diğ., 2005: 127). Veriler, kasti örnekleme yöntemi ile toplanmıştır ve sağlık turizmi kapsamında önemli hasta potansiyeline sahip olan bir özel hastaneyi 1 Ocak-30 Mart 2014 tarihleri arasında araştırmaya katılmayı kabul eden 200 adet yabancı, 190 adet yerli, toplam 390 adet hastadan elde edilmiştir. Dağıtılan 390 anketin tamamının eksiksiz olarak doldurulduğu görülmüş ve tüm anketeler analize tabi tutulmuştur.

### **Veri Toplama ve Analiz Aracı**

Veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Medikal turizm çalışmalarının hasta memnuniyetine etkisini belirlemek amacıyla konu ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Yapılan literatür araştırması sonucunda Öksüz (2010) tarafından yapılan "Hizmet Kalitesinin Hasta Memnuniyeti Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama Araştırması" adlı çalışmanın ölçeğinden yararlanılmıştır. Araştırma anketi dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, hastaların demografik bilgilerini ifade eden hasta özelliklerini içermektedir. İkinci bölüm, katılımcıların sağlık hizmeti aldıkları kuruluşa yönelik sadakatlerini ifade etmektedir. Ölçeğin üçüncü bölümünde, katılımcıların yerli ve yabancı hastalara sunulan sağlık hizmetlerine yönelik algıları yer almaktadır. Dördüncü bölümde ise katılımcıların alınan sağlık hizmetlerinden memnuniyetlerine yönelik ifadeler yer almaktadır.

Ölçeğin birinci bölümünde yer alan ifadeler nominal ölçekle ölçülürken diğer bölümlerde yer alan ifadeler, Likert tipi ölçekle ölçülmüştür. Likert ölçeğin yanıtları; 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle katılıyorum şeklinde oluşturulmuştur. Verilerin güvenilirliğini belirlemek için yapılan güvenilirlik testinde, Cronbach Alpha değeri 0,983 olduğundan, verilerin güvenilirliği yüksektir. Ölçeğin geçerliliği için hazırlanan anket, uzman görüşüne sunulmuş ve kapsam geçerliliği sağlanmıştır.

Araştırmanın amacına uygun olarak verilere faktör, korelasyon ve regresyon analizinin yanı sıra verilerin normal dağılım göstermemeleri nedeniyle gruplar arası farklılıkları ölçmek amacıyla Kruskal-Wallis ve Mann Whitney U testi uygulanmıştır.

### Verilerin Normallik Durumu

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için Kolmogorov-Smirnov Testi'nden faydalanılmış ve verilerin normal dağılmadığı görülmüştür. Gözlem sayısı 29 ve daha fazla olduğunda Kolmogorov-Smirnov Testi kullanılır (Kalaycı, 2008: 10). Büyük örneklem verilerinde (pragmatik bilim adamlarına göre  $n > 100$  ve daha duyarlı bilim adamlarına göre  $n > 400$ ) test sonuçları normallik şartının sağlanmadığını gösterse de bunun pratikte çok fazla bir önemi yoktur. Böyle bir durumda histogram, kutu grafiği ve normal olasılık grafikleri incelenir. Dağılım normale yakın bir özellik gösteriyorsa,  $p$  değerinde normallik koşulunun sağlanmaması çok fazla önemli değildir (Şencan, 2005: 196). Bundan dolayı verilere normal dağılım sergileyen analiz teknikleri olarak t testi ile korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır.

## 2.2. Bulgular ve Değerlendirme

### 1 2.2.1 Ankete Katılan Tüketicilerin Genel Özellikleri

Katılımcıların yaklaşık % 49 u Türkiye'de ikamet ederken, % 51 i yurtdışında ikamet etmektedir. Katılımcıların % 54 ünü erkekler, %46'sını ise bayanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların en büyük oranla yaklaşık % 78'i lise ve üniversite mezunu iken, en düşük oranla % 11'i ilkokul mezunudur. Katılımcıların % 45'i en büyük oranla en fazla altı ayda bir hastaneye giderken; katılımcıların % 6'sı en düşük oranla yılda bir kez hastaneye gitmektedir. Katılımcıların % 40'ı kamu sigortalı, % 38'i özel sigortalı ve %2 1'i ise ücretli hastadır. (Tablo 1).

**Tablo 1. Katılımcıların Genel Özellikleri**

Değişkenler		Frekans	Yüzde %
Yerli ve Yabancı Hasta Olma Durumu	Türkiye'de İkamet Eden	190	48.7
	Yurtdışından Gelen	200	51.3
	<b>Toplam</b>	<b>390</b>	<b>100,0</b>
Cinsiyet	Erkek	211	54.1
	Bayan	179	45.9
	<b>Toplam</b>	<b>390</b>	<b>100</b>
	İlkokul	42	10.8
Lise	150	38.5	

	Üniversite	152	39.0
	Lisansüstü	46	11.8
	<b>Toplam</b>	<b>390</b>	<b>100,0</b>
<b>Hastaneye Gidiş Sıklığı</b>	Haftada bir	46	11.8
	Ayda bir	99	25.4
	Altı ayda bir	177	45.4
	Yılda bir	43	11.0
	Bir yıldan fazla	25	6.4
	<b>Toplam</b>	<b>390</b>	<b>100,0</b>
<b>Sosyal Güvence</b>	Kamu Sigortası	156	40.0
	Özel Sigorta	151	38.7
	Ücretli	83	21.3
	<b>Toplam</b>	<b>390</b>	<b>100,0</b>
<b>İlk Gidilen Sağlık Kuruluşu</b>	<b>Özel Hastane</b>	114	29.2
	<b>Devlet Hastanesi</b>	140	64.9
	<b>Üniversite Hastanesi</b>	100	90.5
	<b>Aile Hekimliği</b>	36	99.7
	<b>Toplam</b>	<b>390</b>	<b>100,0</b>

2

3

#### 4 2.2.2 Katılımcıların Alınan Sağlık Hizmetlerinden Memnuniyetlerine İlişkin Algıları

Katılımcıların alınan sağlık hizmetlerinden memnuniyetlerine ilişkin algılarını ifade eden 11 ifadeyi az sayıda ve anlamlı faktörler haline getirebilmek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan faktör analizi kapsamında Bartlett testi sonucu 4984,858 ve sig. değeri 0,000 düzeyi ile Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0.922 olarak çıkmıştır. KMO testinden elde edilen değere bakıldığında değer, 1'e yaklaştıkça mükemmel kabul edilirken 0,50'nin altına indiğinde ise kabul edilmemektedir (Kalaycı, 2008: 117). Analizde KMO değerinin 0.992 çıkması, araştırmadaki örneklem büyüklüğünün yeterliliğini göstermektedir. Katılımcıların hasta memnuniyetine ilişkin algılarını ifade eden 11 ifadeye uygulanan faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktörler, faktörlere ait ortalama, öz değer, açıklanan varyans ve faktörü oluşturan ifadelerin faktör yükleri dönüştürülmüş bileşenler matrisi olarak Tablo 2'de gösterilmektedir.



**Tablo 2. Alınan Sağlık Hizmetlerinden Memnuniyetleri İfade Eden Değişkenlerin Faktör Analizi Tablosu**

<b>Alınan Sağlık Hizmetlerinden Memnuniyetlerine İlişkin Algıları</b>	<b>Faktör Yükü</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Öz Değer</b>	<b>Açıklanan Varyans</b>
<b><i>Fiziksel Olanaklar ve Personel Davranışı</i></b>		4.06	5.458	72.515
Yönlendirme levhaları anlaşılır şekilde düzenlenmişti.	0.864			
Doktorlar bana karşı kibar ve saygılıydılar.	0.857			
Hemşireler yaptıkları işlemlerle ilgili beni bilgilendirdiler.	0.855			
Tedavi gördüğüm bu hastane yeteri kadar hijyeniktir.	0.836			
Odalardaki aletler genel olarak düzgün çalışır.	0.828			
Hemşireler bana karşı kibar ve saygılıydılar.	0.811			
Yattığım odanın temizliğinden memnun kaldım.	0.773			
<b><i>Alınan Sağlık Hizmetlerinden Memnuniyetlerine İlişkin Algıları</i></b>	<b>Faktör Yükü</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Öz Değer</b>	<b>Açıklanan Varyans</b>
<b><i>Hizmet Kalitesi ve Sağlanan Kolaylıklar</i></b>		3.62	1.202	8.277
Hastanede verilen hizmetlerden genel olarak memnun kaldım.	0.871			
Muayene sırası almada zorluk çekmedim.	0.794			
Verilen yemekler damak tadına uygundur.	0.710			
Hastaneye ulaşımım kolay oldu.	0.681			

Faktör analizinde, 350'nin üzerindeki gözlem sayısı için bir değişkenin faktör yükünün 0,30 ve üzerinde olması gerekmektedir (Kalaycı, 2008: 330). Tablo 2'de de görüldüğü üzere faktör analizi sonucunda ankette yer alan 11 önerme analize dâhil edilmiştir. Tablo 2'de iki faktör altında toplanan değişkenlerin birbirleriyle ilişkili oldukları ve analiz sonucunda ortaya çıkan faktörlerin katılımcıların hasta memnuniyetine ilişkin algılarını ifade ettikleri görülmektedir.

Birinci faktör, "fiziksel olanaklar ve personel davranışı" faktörü olarak isimlendirilmiştir. Faktörün major değişkeni 0.864 faktör yükü ile "Yönlendirme levhaları anlaşılır şekilde düzenlenmişti" ifadesidir. Faktörde yer alan ifadelerin

ortalaması 4.06 dır. Birinci faktörün öz değeri 5.458 ve toplam varyansı ise 72.515 olarak gerçekleşmiştir.

İkinci faktör, “hizmet kalitesi ve sağlanan kolaylıklar” olarak isimlendirilmiştir. Faktörün major değişkeni 0. 871 faktör yükü ile “Hastanede verilen hizmetlerden genel olarak memnun kaldım” ifadesidir. Faktörde yer alan ifadelerin ortalaması 3.62 dir. İkinci faktörün öz değeri 1.202 ve toplam varyansı ise 8.277 olarak çıkmıştır.

### **5 2.2.3 Katılımcıların Yurtiçinde İkamet Eden Hasta ve Medikal Turizm Kapsamında Yurtdışından Gelen Hasta Olma Durumlarına Göre Alınan Sağlık Hizmetlerinden Memnuniyetlerine İlişkin Algı Farklılıklarının Analizi**

Yapılan farklılık analizleri sonucunda sig. değerinin 0.05'ten büyük olması katılımcıların aynı değerlendirmeyi yaptıklarını yani katılımcıların konuya ilişkin düşünceleri arasında fark olmadığını, sig. değerinin 0.05'ten küçük olması katılımcıların konuya ilişkin düşünceleri arasında fark olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3. Katılımcıların Yurtiçinde İkamet Eden Hasta ve Medikal Turizm Kapsamında Yurtdışından Gelen Hasta Olma Durumlarına Göre Alınan Sağlık Hizmetlerinden Memnuniyetlerine İlişkin Algı Farklılıklarının Analizi**

<b>Yerli ve Yabancı Hasta Olma Durumu</b>	<b>t</b>	<b>df</b>	<b>Sig.</b>
<i>Fiziksel Olanaklar ve Personel Davranışı</i>	79,567	389	<b>0,000</b>
<i>Hizmet Kalitesi ve Sağlanan Kolaylıklar</i>	70,529	389	<b>0,000</b>

Katılımcıların yerli ve yabancı hasta olma durumları ile alınan sağlık hizmetlerinden memnuniyetlerine ilişkin algıları arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan t testi sonuçlarına göre; alınan sağlık hizmetlerinden memnuniyet faktörlerinden olan “fiziksel olanaklar ve personel davranışı” ile katılımcıların yerli ve yabancı hasta olma durumları arasında anlamlı bir farklılığa ( $p < 0.05$ ) rastlanmıştır. Aynı şekilde, katılımcıların yerli ve yabancı hasta olma durumları ile “hizmet kalitesi ve sağlanan kolaylıklar” faktörü arasında anlamlı farklılıklar ( $P < 0.05$ ) bulunmuştur. Alınan sağlık hizmetleri hizmet kalitesi ve sağlanan kolaylıklar açısından değerlendirildiğinde; yabancı hastaların ortalamaları 4,0 iken, yerli hastaların ortalamaları 3,1 çıkmıştır. Yani yabancı hastalar, yerli hastalara göre sunulan sağlık hizmetlerinin hizmet kalitesinden sağlanan kolaylıklarından daha memnun oldukları saptanmıştır. Sonuç olarak araştırmanın H1a ve H1b hipotezleri kabul edilmiştir.

### **2.2.4 Katılımcıların Yurtiçinde İkamet Eden Hastalara ve Medikal Turizm Kapsamında Yurtdışından Gelen Hastalara Farklı Sağlık Hizmetin Sunulup Sunulmadığını İfade Eden Algıları**

Katılımcıların yerli ve yabancı hastalara farklı sağlık hizmeti sunulup sunulmadığına ilişkin algılarını ifade eden 7 ifadeyi az sayıda ve anlamlı faktörler haline getirebilmek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan faktör analizi kapsamında Bartlett testi sonucu 3334,037 ve sig. değeri 0,000 düzeyi ile Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,836 olarak çıkmıştır. Dolayısıyla değişkenler arasında yüksek korelasyon mevcuttur. Analizde KMO değerinin 0.836 çıkması, araştırmadaki örneklem büyüklüğünün yeterliliğini göstermektedir. Katılımcıların yerli ve yabancı hastalara farklı sağlık hizmeti sunulup sunulmadığına ilişkin algılarını ifade eden 7 ifadeye uygulanan faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktörler, faktörlere ait ortalama, öz değer, açıklanan varyans ve faktörü oluşturan ifadelerin faktör yükleri dönüştürülmüş bileşenler matrisi olarak Tablo 4'de gösterilmektedir.

**Tablo 4. Katılımcıların Yurtiçinde İkamet Eden Hastalara ve Medikal Turizm Kapsamında Yurtdışından Gelen Hastalara Farklı Sağlık Hizmeti Sunulup Sunulmadığını İfade Eden Algılarının Faktör Analizi**

<b>Katılımcıların Yerli ve Yabancı Hastalara Farklı Sağlık Hizmeti Sunulup Sunulmadığını İfade Eden Algıları</b>	<b>Faktör Yüğü</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Öz Değer</b>	<b>Açıklanan Varyans</b>
		3,5	5,118	73,113
Hemşireler yerli ve yabancı hastalara farklı davranmaktadır.	0,957			
Doktorlar yerli ve yabancı hastalara farklı davranmaktadır.	0,949			
Yabancı hastalara sağlık hizmetleri sunumunda öncelik verilmektedir.	0,942			
Hastaların karşılanmasında yerli ve yabancı hastalara farklı davranılmaktadır.	0,908			
Odalar yerli ve yabancı hastalar için farklı dizayn edilmiştir.	0,868			
Yerli ve yabancı hastalara farklı davranış sergilenmesi beni memnun etmektedir.	0,764			
Randevu sistemi yerli ve yabancı hastalara farklı uygulanmaktadır.	0,504			

Faktör analizinde, 350'nin üzerindeki gözlem sayısı için bir değişkenin faktör yükünün 0,30 ve üzerinde olması gerekmektedir (Kalaycı, 2008: 330). Tablo 4'te de görüldüğü üzere faktör analizi sonucunda ankette yer alan 7 önerme analize dâhil edilmiştir. Tablo 4'te tek faktör altında toplanan değişkenlerin birbirleriyle ilişkili oldukları ve analiz sonucunda ortaya çıkan faktörlerin katılımcıların yerli ve yabancı hastalara farklı sağlık hizmeti sunulup sunulmadığını ifade eden algılarını ifade ettikleri görülmektedir.

Bu tek faktör "**Yerli ve Yabancı Hastalara Sunulan Sağlık Hizmetlerine Yönelik Algılar**" faktörü olarak isimlendirilmiştir. Faktörün major değişkeni 0,957 faktör yükü ile "Hemşireler yerli ve yabancı hastalara farklı davranmaktadır" ifadesidir. Faktörde yer alan ifadelerin ortalaması 3.5 dir. Birinci faktörün öz değeri 5,118 ve toplam varyansı ise 73,113 olarak gerçekleşmiştir.

#### **6 2.2.5 Katılımcıların Yurtiçinde İkamet Eden Hasta ve Medikal Turizm Kapsamında Yurtdışından Gelen Hasta Olma Durumlarının Katılımcıların Sunulan Sağlık Hizmetlerine Yönelik Algılarına İlişkin Farklılıklarının Analizi**

Katılımcıların yerli ve yabancı hasta olma durumlarının, katılımcıların yerli ve yabancı hastalara sunulan sağlık hizmetlerine yönelik algılarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için verilere T Testi uygulanmıştır.

**Tablo 5. Katılımcıların Yerli ve Yabancı Hasta Olma Durumlarının Katılımcıların Hastalara Sunulan Sağlık Hizmetlerine Yönelik Algılarına İlişkin Farklılıkları**

<b>Yerli ve Yabancı Hasta Olma Durumu</b>	<b>t</b>	<b>df</b>	<b>Sig.</b>
<i>Yerli ve Yabancı Hastalara Sunulan Sağlık Hizmetlerine Yönelik Algılar</i>	66,503	389	<b>0,000</b>

Yerli ve yabancı hasta olma durumunu açıklayan iki grubun bulunmasından dolayı farklılık analizi t testi ile yapılmıştır. Katılımcıların yerli ve yabancı hasta olma durumu ile yerli ve yabancı hastalara sunulan sağlık hizmetlerine yönelik algılar arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan t testi sonuçlarına göre; katılımcıların yerli ve yabancı hasta olma durumları, yerli ve yabancı hastalara sunulan sağlık hizmetlerine yönelik algılarına göre farklılık göstermektedir. Yerli hastaların algılarının ortalaması 4.4 iken, yabancı hastaların algılarının ortalaması 2.6 çıkmıştır. Yani yerli hastalar yabancı hastalara farklı sağlık hizmeti sunulduğunu iddia ederken; yabancı hastalar sağlık hizmetlerinin sunumunda herhangi bir farklılığın (ayrımcılığın) olmadığını iddia etmişlerdir. Sonuç olarak araştırmamızın H2 hipotezi kabul edilmiştir.

### 2.2.6 Katılımcıların Sağlık Hizmeti Aldıkları Kuruluşa Yönelik Sadakatlerinin Analizi

Bir müşterinin, iyi bir sadık müşteri olmasının göstergesi; bir ürünü ya da hizmeti tekrar satın almasına ve başkalarına tavsiye etmesine bağlıdır (Bennett ve diğ., 2005: 98). Katılımcıların hasta sadakatine yönelik tutumlarını değerlendirmek amacıyla; bireylere sağlık hizmeti almış oldukları bu hastaneyi başkalarına tavsiye edip etmeyecekleri ve tekrar ihtiyaçları olduğunda aynı hastaneyi tercih edip etmeyeceklerine yönelik bilgi düzeyleri sorulmuştur.

**Tablo 6. Katılımcıların Sağlık Hizmeti Aldıkları Kuruluşa Yönelik Sadakatleri**

Hastanede verilen hizmetlerden genel olarak memnuniyet düzeyinizi belirtir misiniz?	Frekans	%Yüzde	Ortalama	St. Sapma
<b>Sağlık hizmeti almış olduğunuz bu hastaneyi başkalarına tavsiye eder misiniz?</b>				
1. Kesinlikle tavsiye etmem	1	0,3	4.18	0.78
2. Tavsiye etmem	17	4,4		
3. Kararsızım	34	8,7		
<b>4. Tavsiye ederim</b>	196	50,3		
5. Kesinlikle tavsiye ederim	142	36,4		
Toplam	<b>390</b>	<b>100,0</b>		
<b>İhtiyacınız olsa tekrar aynı hastaneyi tercih eder misiniz?</b>				
1. Kesinlikle tercih etmem	0	0	4.10	0.83
2. Tercih etmem	32	8,2		
3. Kararsızım	23	5,9		
<b>4. Tercih ederim</b>	208	53,3		
5. Kesinlikle tercih ederim	127	32,6		
Toplam	<b>390</b>	<b>100,0</b>		

Katılımcıların % 4,7'si sağlık hizmeti almış oldukları bu hastaneyi başkalarına tavsiye etmeyeceklerini, % 86,7'si tavsiye edeceklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların % 8,2'si ihtiyaç durumunda tekrar aynı hastaneyi tercih etmeyeceklerini, % 85,9'u tercih edeceklerini belirtmişlerdir.

### **2.2.7 Katılımcıların Yurtiçinde İkamet Eden Hasta ve Medikal Turizm Kapsamında Yurtdışından Gelen Hasta Olma Durumlarının Katılımcıların Sağlık Hizmeti Aldıkları Kuruluşa Yönelik Sadakatlerine İlişkin Farklılıklarının Analizi**

Katılımcıların yerli ve yabancı hasta olma durumlarının, katılımcıların sağlık hizmeti aldıkları kuruluşa yönelik sadakatlerine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak için verilere t testi uygulanmıştır.

**Tablo 7. Katılımcıların Yerli ve Yabancı Hasta Olma Durumlarının Katılımcıların Sağlık Hizmeti Aldıkları Kuruluşa Yönelik Sadakatlerine İlişkin Farklılıkları**

Yerli ve Yabancı Hasta Olma Durumu	t	df	Sig.
<i>Başkalarına Tavsiye Etme</i>	105,129	389	<b>0,000</b>
<i>Tekrar Tercih Etme</i>	96,554	389	<b>0,000</b>

Katılımcıların yerli ve yabancı hasta olma durumu ile sağlık hizmeti almış oldukları kuruluşa yönelik sadakatleri arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan t testi sonuçlarına göre; katılımcıların yerli ve yabancı hasta olma durumları sağlık hizmeti almış oldukları kuruluşa yönelik başkalarına tavsiye etme ve tekrar tercih etme durumuna göre farklılık göstermektedir ( $p < 0.05$ ). Yerli hastaların sadakatlerinin ortalaması 4,2 iken, yabancı hastaların sadakatlerinin ortalamaları 4,0 çıkmıştır. Sonuç olarak araştırmanın  $H_3$  hipotezi kabul edilmiştir.

### **2.2.8 Katılımcıların Yurtiçinde İkamet Eden Hasta ve Medikal Turizm Kapsamında Yurtdışından Gelen Hastalara Sunulan Sağlık Hizmetlerine Yönelik Algıları ile Alınan Sağlık Hizmetlerinden Memnuniyetlerini Etkileyen Faktörler Arasındaki İlişkinin Analizi**

Regresyon analizi, ele alınan bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ve yönünü belirlemeye yönelik bir analizi ifade etmektedir (İslamoğlu ve Alınışık, 2011: 261). Katılımcıların yerli ve yabancı hastalara sunulan sağlık hizmetlerine yönelik algılarının, katılımcıların alınan sağlık hizmetlerinden memnuniyetlerine nasıl yansıdığını tespit etmek için değişkenler arasında regresyon ilişkisi araştırılmıştır. Katılımcıların yerli ve yabancı hastalara sunulan sağlık hizmetlerine yönelik algılarının, katılımcıların alınan sağlık hizmetlerinden memnuniyetlerinin faktörlerinden olan “*Fiziksel Olanaklar ve Personel Davranışı*” faktörü ile “*Hizmet Kalitesi ve Sağlanan Kolaylıklar*” faktörleri arasındaki ilişkisi ifade edilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 8’de gösterilmektedir.

**Tablo 8. Katılımcıların Yerli ve Yabancı Hastalara Sunulan Sağlık Hizmetlerine Yönelik Algıları ile Katılımcıların Alınan Sağlık Hizmetlerinden Memnuniyetleri Arasındaki Regresyon Analizi**

	$\beta$	t	p	$R^2$	F	p
<b>Regresyon katsayısı</b>	1,16	12,4	00,0	0,730	1050,48 0	0,000
	3	31	00			
<i>Yerli ve Yabancı Hastalara Sunulan Sağlık Hizmetlerine Yönelik Algılar</i>	0,85	32,4	0,00			
	5	11	0	Bağımlı değişken: <i>Fiziksel Olanaklar ve Personel Davranışı</i>		
	$\beta$	t	p	$R^2$	F	p
<b>Regresyon katsayısı</b>	1,31	9,84	0,00	0,457	328,32 7	0,000
	0	1	0			
<i>Yerli ve Yabancı Hastalara Sunulan Sağlık Hizmetlerine Yönelik Algılar</i>	0,67	18,1	0,00			
	7	20	0	Bağımlı değişken: <i>Hizmet Kalitesi ve Sağlanan Kolaylıklar</i>		

7

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde ANOVA tablosunda yer alan p değerlerinin tamamının 0,000 olduğu ve  $p < 0,05$  olduğundan oluşturulan modelin anlamlı olduğu görülmüştür. Coefficients tablosunda yer alan p değeri ise bağımlı ve bağımsız değerlerin katsayılarını göstermektedir. Bu tabloda çıkan değerlerin  $p < 0,05$ 'ten küçük çıkması modelin geçerli olduğunu göstermektedir. Regresyon modelinin genel anlamlılığının sınındığı F değerleri ve p değerleri incelendiğinde ise yapılan çoklu regresyon analizinin istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmüştür.  $R^2$  değerleri ise bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama derecesini göstermektedir. Analiz sonucunda ortaya çıkan  $R^2$  değerlerinin yüksek olması katılımcıların alınan sağlık hizmetlerinden memnuniyetlerinde, katılımcıların yerli ve yabancı hastalara sunulan sağlık hizmetlerine yönelik algılarının etki düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Kullanılan değişkenler bağımlı değişkenin (fiziksel olanaklar ve personel davranışı) %73'ünü; diğerinde ise (hizmet kalitesi ve sağlanan kolaylıklar) %45'ini açıklamaktadır.

Katılımcıların yerli ve yabancı hastalara sunulan sağlık hizmetlerine yönelik algılarının, katılımcıların alınan sağlık hizmetlerinden memnuniyetlerine nasıl yansıdığını incelemeyi amaçlayan bu araştırmada yapılan analiz neticesinde katılımcıların yerli ve yabancı hastalara sunulan sağlık hizmetlerine yönelik algıları faktörünün (0,000), katılımcıların alınan sağlık hizmetlerinden

memnuniyetlerini etkileyen faktörlerden olan fiziksel olanaklar ve personel davranışı faktörü üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Aynı şekilde, katılımcıların yerli ve yabancı hastalara sunulan sağlık hizmetlerine yönelik algıları faktörünün (0,000), katılımcıların alınan sağlık hizmetlerinden memnuniyetlerini etkileyen faktörlerden olan hizmet kalitesi ve sağlanan kolaylıklar faktörü üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Sonuç olarak, katılımcıların yerli ve yabancı hastalara sunulan sağlık hizmetlerine yönelik ayrımcılık algılarının, katılımcıların alınan sağlık hizmetlerinden memnuniyetlerine anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilir. Elde edilen sonuçlara göre araştırmamızın  $H_4$  hipotezi kabul edilmiştir.

### **2.2.9 Katılımcıların Yurtiçinde İkamet Eden Hasta ve Medikal Turizm Kapsamında Yurtdışından Gelen Hastalara Sunulan Sağlık Hizmetlerine Yönelik Algıları İle Katılımcıların Sağlık Hizmeti Aldıkları Kuruluşa Yönelik Sadakatleri Arasındaki İlişkinin Analizi**

Katılımcıların yerli ve yabancı hastalara sunulan sağlık hizmetlerine yönelik algılarının, katılımcıların sağlık hizmeti aldıkları kuruluşa yönelik sadakatlerine nasıl yansıdığını tespit etmek için değişkenler arasındaki regresyon ilişkisi araştırılmıştır. Yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 9'da gösterilmektedir.

**Tablo 9. Katılımcıların Yerli ve Yabancı Hastalara Sunulan Sağlık Hizmetlerine Yönelik Algıları ile Katılımcıların Sağlık Hizmeti Aldıkları Kuruluşa Yönelik Sadakatleri Arasındaki Regresyon Analizi**

	$\beta$	t	p	$R^2$	F	p
<b>Regresyon katsayısı</b>	2,28 9	23,3 92	0,00 0	0,511	407,494	0,00 0
<i>Yerli ve Yabancı Hastalara Sunulan Sağlık Hizmetlerine Yönelik Algılar</i>	0,71 6	20,1 86	0,00 0			
Bağımlı değişken: <i>Başkalarına Tavsiye Etme</i>						
	$\beta$	t	p	$R^2$	F	p
<b>Regresyon katsayısı</b>	1,88 1	20,3 42	0,00 0	0,617	627,99 5	0,00 0
<i>Yerli ve Yabancı Hastalara Sunulan Sağlık Hizmetlerine Yönelik Algılar</i>	0,78 6	25,0 60	0,00 0			
Bağımlı değişken: <i>Tekrar Tercih Etme</i>						

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde ANOVA tablosunda yer alan p değerlerinin tamamının 0,000 olduğu ve  $p < 0,05$  olduğundan oluşturulan



modelin anlamlı olduğu görülmüştür. Bu tabloda çıkan değerlerin  $p < 0,05$ 'ten küçük çıkması modelin geçerli olduğunu göstermektedir. Regresyon modelinin genel anlamlılığının sınıandığı F değerleri ve p değerleri incelendiğinde ise yapılan çoklu regresyon analizinin istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda ortaya çıkan  $R^2$  değerlerinin yüksek olması katılımcıların sağlık hizmeti aldıkları kuruluşa yönelik sadakatlerinde, katılımcıların yerli ve yabancı hastalara sunulan sağlık hizmetlerine yönelik algılarının etki düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Kullanılan değişkenler bağımlı değişkenin %51'ini ve diğerinde ise %61'ini açıklamaktadır.

Katılımcıların yerli ve yabancı hastalara sunulan sağlık hizmetlerine yönelik algılarının, katılımcıların sağlık hizmeti aldıkları kuruluşa yönelik sadakatlerine nasıl yansıdığını incelemeyi amaçlayan bu çalışmada yapılan analiz neticesinde katılımcıların yerli ve yabancı hastalara sunulan sağlık hizmetlerine yönelik algıları faktörünün (0,000), katılımcıların sağlık hizmeti aldıkları kuruluşa yönelik sadakatlerini etkileyen faktörlerden olan **başkalarına tavsiye etme** faktörü üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Aynı şekilde, katılımcıların yerli ve yabancı hastalara sunulan sağlık hizmetlerine yönelik algıları faktörünün (0,000), katılımcıların sağlık hizmeti aldıkları kuruluşa yönelik sadakatlerini etkileyen faktörlerden olan **tekrar tercih etme** faktörü üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre "hastanın ayrımcılık algısı" ile "hasta sadakatinin alt boyutları olan, başkalarına tavsiye etme ile tekrar tercih etme" arasında pozitif yönde bir ilişkinin var olduğu söylenebilir. Yani araştırmanın  $H_5$  hipotezi kabul edilmiştir.

### **2.2.10 Katılımcıların Sağlık Hizmeti Aldıkları Kuruluşa Yönelik Sadakatleri İle Katılımcıların Alınan Sağlık Hizmetlerinden Memnuniyetleri Arasındaki İlişki**

Katılımcıların sağlık hizmeti aldıkları kuruluşa yönelik sadakatleri ile katılımcıların alınan sağlık hizmetlerinden memnuniyetleri arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla korelasyon analizi kullanılmıştır. Tablo 10'da korelasyon analizi sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 10. Katılımcıların Sağlık Hizmeti Aldıkları Kuruluşa Yönelik Sadakatleri İle Katılımcıların Alınan Sağlık Hizmetlerinden Memnuniyetleri Arasındaki İlişkinin Analizi**

		<i>Fiziksel Olanaklar ve Personel Davranışı</i>	<i>Hizmet Kalitesi ve Sağlanan Kolaylıklar</i>
<b>Başkalarına Tavsiye Etme</b>	Correlation Coefficient	0,735**	0,536**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000

<b>Tekrar Tercih Etme</b>	Correlation Coefficient	0,811**	0,658**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000

\*\* 0.01 anlamlılık düzeyine göre (2-yönlü)

\* 0.05 anlamlılık düzeyine göre (2-yönlü)

Analiz sonucunda değişkenler arasındaki ilişkiler incelenerek aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

- Katılımcıların sağlık hizmeti aldıkları kuruluşa yönelik sadakatlerini ifade eden faktörlerden birincisi olan “başkalarına tavsiye etme” boyutuna ilişkin Spearman korelasyon değerleri sırasıyla *fiziksel olanaklar ve personel davranışı* boyutunda  $r=0.735$  (orta dereceli pozitif yönlü korelasyon), *hizmet kalitesi ve sağlanan kolaylıklar* boyutunda  $r=0.536$  (orta dereceli pozitif yönlü korelasyon) çıkmıştır. Yani Katılımcıların sağlık hizmeti aldıkları kuruluşa yönelik sadakatleri ile katılımcıların alınan sağlık hizmetlerinden memnuniyetleri arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Ayrıca katılımcıların sağlık hizmeti aldıkları kuruluşa yönelik sadakatleri ile katılımcıların alınan sağlık hizmetlerinden memnuniyetleri arasındaki analizde sig. değerleri 0.005’ten küçük çıkmıştır. Yani değişkenler arasındaki korelasyon 0.001 düzeyinde anlamlıdır.
- Katılımcıların sağlık hizmeti aldıkları kuruluşa yönelik sadakatlerini ifade eden faktörlerden ikincisi olan “tekrar tercih etme” boyutuna ilişkin Spearman korelasyon değerleri sırasıyla *fiziksel olanaklar ve personel davranışı* boyutunda  $r=0.811$  (güçlü pozitif yönlü korelasyon) *hizmet kalitesi ve sağlanan kolaylıklar* boyutunda  $r=0.658$  (orta dereceli pozitif yönlü korelasyon) çıkmıştır. Yani ayrıca katılımcıların sağlık hizmeti aldıkları kuruluşa yönelik sadakatleri ile katılımcıların alınan sağlık hizmetlerinden memnuniyetleri arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Ayrıca hasta sadakati ile hasta memnuniyeti arasındaki analizde sig. değerleri 0.005’ten küçük çıkmıştır. Yani değişkenler arasındaki korelasyon 0.001 düzeyinde anlamlıdır.
- Katılımcıların sağlık hizmeti aldıkları kuruluşa yönelik sadakatleri ile katılımcıların alınan sağlık hizmetlerinden memnuniyetleri arasında yapılan korelasyon analizine göre katılımcıların sağlık hizmeti aldıkları kuruluşa yönelik sadakatlerinin, katılımcıların alınan sağlık hizmetlerinden memnuniyetleri üzerinde pozitif yönde etkili olduğu görülmektedir. Yani araştırmanın  $H_6$  hipotezi kabul edilmiştir.

## 8 Sonuç ve Öneriler

Sağlık hizmetleri, insan hayatının kaliteli olması ve devam etmesinde önemli bir yere sahiptir. Bireylerin yaşam kalitesini doğrudan etkileyen sağlık hizmetlerinin, bilgi ve teknoloji çağındaki gelişmelere paralel olarak sürekli güncellenmesi gerekmektedir. Bundan dolayı sağlık işletmeleri, hastalarının beklentilerini bilmeli, beklentileri doğrultusunda sağlık hizmeti geliştirerek müşterilerini tatmin edebilmelidir. Sağlık işletmeleri hastalarının tatminini sağlamak için; hastalarının beklentilerini doğru olarak belirlemeli, sağlık hizmetlerini hastalarının beklentileri doğrultusunda geliştirmeli, hastalarının üretilen hizmeti nasıl algıladığını araştırmalı ve hastalarının sağlık hizmeti aldığı sağlık işletmesi hakkında olumlu imaj edinmesi için çaba harcamalıdır.

Hastane tarafından sunulan sağlık hizmetlerinin yerli ve yabancı hastalara farklı sunulup sunulmadığını, hasta algıları çerçevesinde ölçmeyi ve bu ayrımcılık algısının hastaların memnuniyetine ve sadakatlerine ne derece etki ettiğini ortaya koymayı amaçlayan bu araştırma, İstanbul'da yer alan özel bir hastaneden 1 Ocak - 30 Mart 2014 tarihleri arasında sağlık hizmeti alan tüm yerli ve yabancı hastalara uygulanmıştır. Araştırmanın veri toplama süreci sonunda yeterli örneklem sayısına ulaşılmıştır.

Araştırma modeli doğrultusunda öncelikle katılımcıların alınan sağlık hizmetlerinden memnuniyetlerini ifade eden (ölçek maddelerine) faktörlere faktör analizi uygulanarak az sayıda ve anlamlı faktörler elde edilmiştir. Daha önce sinanmış bir ölçek kullanılması, çalışmanın güvenilirliği ve geçerliliğini arttırmıştır. İki faktör altında toplanan bu faktörlerden birincisi "*Fiziksel Olanaklar ve Personel Davranışı*", ikincisi ise "*Hizmet Kalitesi ve Sağlanan Kolaylıklar*" olarak ifade edilmiştir.

Sağlık hizmetlerinde kalitenin ölçülmesi, bu hizmeti alanların algılama ve değerlendirmeleri ile mümkün olmaktadır (Omachonu, 1991: 23-24). Katılımcıların alınan sağlık hizmetlerinden memnuniyetlerini etkileyen faktörlerin hastaların yerli ve yabancı olma durumlarına bağlı olarak farklı değerlendirilip değerlendirilmediğini belirlemek için t testi yapılmıştır. Yabancı hastalar yerli hastalara göre sunulan sağlık hizmetlerden, hizmet kalitesi ve sağlanan kolaylıklar açısından daha memnun olduklarını ifade etmişlerdir. Linder-Pelz (1982: 579) memnuniyet üzerinde belirgin etkilerin olduğunu belirtmiş ve hasta memnuniyetini tanımlamada kullanılabilecek 10 temel öge saymıştır: bunlar; kolay erişebilme, kaynakların kullanılabilirliği, bakımın devamlılığı, bakımın çıktıları, maliyet, insancılık, bilgi toplama, bilgi verme, hoşça gitme, kalite ve yeterlidir. Görüldüğü gibi hasta memnuniyetinde kalite kavramı önemli bir yere sahiptir.

Araştırma modeli gereği ikinci aşamada, katılımcıların yerli ve yabancı hasta olma durumlarının, sunulan sağlık hizmetlerine yönelik algıları ile sağlık hizmeti aldıkları kuruluşa yönelik sadakatlerine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak için değişkenlere T Testi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre; yerli hastaların yabancı hastalara farklı sağlık hizmeti sunulduğunu düşündükleri; bunun aksine yabancı hastaların ise sağlık hizmetlerinin sunumunda herhangi bir farklılığın olmadığını iddia ettikleri saptanmıştır. Katılımcıların yerli ve yabancı hasta olma durumu ile sağlık hizmeti almış oldukları kuruluşa yönelik sadakatleri arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan T testi sonuçlarına göre; yerli hastaların yabancı hastalara göre sağlık hizmeti aldıkları kuruluşa karşı daha sadakatli oldukları saptanmıştır.

Katılımcıların yerli ve yabancı hastalara sunulan sağlık hizmetlerine yönelik algılarında etkili olan faktörlerin, katılımcıların sağlık hizmeti aldıkları kuruluşa yönelik memnuniyetlerini etkileyip etkilemediğini ortaya koymak için regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizinde hasta algısını etkileyen faktörlerin hasta memnuniyetinde pozitif bir etkinin olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların yerli ve yabancı hastalara sunulan sağlık hizmetlerine yönelik algılarında etkili olan faktörlerin, katılımcıların sağlık hizmeti aldıkları kuruluşa yönelik sadakatlerini etkileyip etkilemediğini ortaya koymak için regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizinde hasta algısını etkileyen faktörlerin hasta sadakatinde pozitif bir etkinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca sağlık hizmetlerinin sunumunda yabancı hastalara farklı sağlık hizmetinin sunulduğunu düşünen yerli hastaların yabancı hastalara göre sağlık hizmeti aldıkları kuruluşa yönelik sadakatleri daha yüksek çıkmıştır.

Katılımcıların sağlık hizmeti aldıkları kuruluşa yönelik sadakatleri ile katılımcıların alınan sağlık hizmetlerinden memnuniyetleri arasında bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre, hasta sadakati ile hasta memnuniyeti arasında pozitif korelasyon saptanmıştır. Yani sunulan sağlık hizmetlerinden memnun olan hastalar, sağlık hizmeti aldıkları kuruluşa başkalarına tavsiye ettikleri ve tekrar aynı kuruluştan sağlık hizmeti almayı tekrar tercih ettikleri görülmüştür. Çalışmanın bu sonucunu destekleyen bir çalışmaya göre; sadakat, tatminden daha yüksek seviye olarak değerlendirilirken; tatminin, sadakati belirleyici önemli bir faktör olduğu ifade edilmiştir (Wiertz ve diğ., 2004: 424-436). Ancak literatürde bu çalışmadan farklı olarak; Bain ve Company firmalarının araştırmalarına göre, bir işletmeyi terk edip, rakip bir işletmeye giden müşterilerin % 60-80'inin söz konusu işletmeyi terk etmeden önceki anketlerde tatmin olduklarını belirtmiş olmaları ve ayrıca bazı işletmelerin müşterilerinin % 90'ının tatmin olduklarını belirttikleri halde, bunlardan sadece % 45'inin geriye döndükleri sonucuna ulaşılmıştır (Reichheld, 1995: 5).

Dolayısıyla müşterinin tatmin olmuş olması ya da tatmin olduğunu ifade etmiş olması, onun sadık müşteri haline geldiği anlamına gelmemektedir.

Sonuç olarak; yerli hastalar, yabancı hastalara farklı sağlık hizmeti sunulduğunu düşünürken; yabancı hastaların herhangi bir farklı sağlık hizmetinin sunulmadığını düşündükleri saptanmıştır. Bundan dolayı, sunulan sağlık hizmetlerinin kalitesi açısından yabancı hastaların yerli hastalara göre daha memnun olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, yerli ve yabancı hastaların memnuniyetleri farklıken; alınan sağlık hizmetlerine karşı sadakatleri olumlu çıkmıştır. Yerli hastaların, yabancı hastalara farklı bir sağlık hizmetinin sunulduğunu ve ayrıcalık yapıldığını düşünmelerine rağmen yine de sağlık hizmeti aldıkları kuruluşa karşı sadakatli olmaları; başka alternatif olmadığından, sağlık hizmeti aldıkları kuruluştaki çalışan doktorlarla iyi ilişki içinde olmalarından ya da kişisel ilişkilerden ve sebeplerden kaynaklanabilir.

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlardan hareketle, sağlık işletmecilerine ve sağlık uzmanlarına hasta memnuniyeti ve hasta sadakati oluşturabilmeleri için şunlar tavsiye edilebilir;

- Hastaların yerli ve yabancı olma özelliklerine bağlı olarak alınan sağlık hizmetlerinden beklentileri farklılık gösterebilir. Dolayısıyla sağlık işletmecileri, hangi hastaların nasıl bir beklentisinin olduğunu bilmesi önemli olacaktır.
- Hastaların yerli ve yabancı olma özelliklerinden kaynaklanan farklı beklentileri memnuniyetlerini de etkileyebilir. Çünkü farklı beklentileri olan hastalara aynı hizmet sunuluyorsa, bazı hastalar çok memnun olurken bazıları daha az memnun olacaktır.
- Her hastanın beklentisinin gerçekleşmesi için gereken hassasiyetin gösterilmesi gerekir. Araştırmada, hasta memnuniyetini etkileyen faktörlerden kadınların erkeklere oranla daha çok memnun oldukları sonucu çıkmıştır. Bu sonuçtan hastane personelinin, kadın hastalara gereken hassasiyeti gösterirken, aynı hassasiyeti erkekler için göstermedikleri sonucu çıkarılabilir. Dolayısıyla erkek hastalar için de aynı hassasiyetin gösterilmesi gerekir.
- Hasta sadakatinin oluşturulmasında hasta memnuniyeti önemlidir. Dolayısıyla hasta memnuniyetine gereken önem verilmelidir.
- Yapılan çalışmada yerli ve yabancı hastalara sağlık hizmetlerinin sunumunda farklı hizmet sunulduğu görülmüştür. Yabancı hastalara, yerli hastalara nispeten daha kaliteli sağlık hizmeti sunulduğu ve bu durumdan yerli hastaların memnun olmadıkları görülmüştür. Ancak yabancı hastaların ise gösterilen bu farklılıktan memnun oldukları ortaya çıkmıştır. Bundan dolayı sağlık işletmecileri, yerli hastalarını kaybetmemesi için daha kaliteli sağlık hizmeti uygulamalıdır. Yabancı hastaların memnuniyetlerinin devam etmesi için aynı şekilde kaliteli sağlık hizmetlerinin sunulmasına özen gösterilmelidir.

**KAYNAKÇA**

ADVEREN, S. (2011), İç Anadolu Bölgesi'ndeki Kaplıca ve Termal Tesislerin Türk Sağlık Turizmi İçerisindeki Yeri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

AKTEPE, C. (2013), Sağlık Turizminde Yeni Fırsatlar ve Türkiye'de Yerleşik Sağlık İşletmelerinin Pazarlama Çabaları, İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt 5, No 1, ss. 170-188.

ALTIN, U., Bektaş, G., Antep, Z. ve İrban, A., (2012), Sağlık Turizmi ve Uluslararası Hastalar İçin Türkiye Pazarı. Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi. Cilt: 3, Sayı: 3, ss: 157-163.

ALTUNIŞIK, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E.(2005), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Sakarya: Sakarya kitabevi.

AYDIN, D., (2012), Sağlık Turizmi Türkiye'de En Hızlı Gelişen Hizmet Sektörüdür, T.C. Sağlık Bakanlığı Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü Sağlık Turizmi Daire Başkanlığı.

AYDIN, D., Aypek, N., Aktepe, C., Şahbaz, P.ve Arslan, S., (2011), Türkiye'de Medikal Turizm, T.C. Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Ankara.

AYDIN, O. (2012), Türkiye'de Alternatif Bir Turizm; Sağlık Turizmi, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 14(23), ss: 91-96.

BAKA (2011), Sağlık Turizmi Sektör Raporu. Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı.

BARCA, M., Akdeve, E. ve Balay, İ.G.(2012), Türkiye Medikal Turizm Değerlendirme Raporu, Sağlık Bakanlığı Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Ankara.

BENNETT, R, Charmine E.J. Hartel ve Janet R. McColl-Kennedy, (2005), "Experience as a Moderator of Involvement and Satisfaction on Brand Loyalty in a Business-to-Business Setting 02-314R", Industrial Marketing Management, 34, ss.97-107.

CONNELL, J., (2006), Medical tourism: sea, sun, sand and surgery, Tourism Management, 27, pp: 1093- 1100, www.elsevier.com/locate/tourman. Erişim Tarihi 22 Şubat 2014.

ÇELİK, A. (2009), Sağlık Turizmi Kapsamında Termal İşletmelerde Sağlık Hizmetleri Pazarlaması ve Algılanan Hizmet Kalitesi: Balçova Termal

İşletmesinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÇETİNKAYA, T. (2010), Sağlık Turizmi Açısından Bursa İli'nin Pazarlanabilirliği Konusunda Sağlık Çalışanlarının Görüşlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

DOĞAN, H. Z. (1998), Turizmin Sosyo Kültürel Temelleri, Uğur Ofset Matbaa. İzmir.

GARCIA, G., Ma. Aurora M. Besinga and Camille Alessandra (2006), Challenges and Opportunities in the Philippine Medical Tourism Industry. The SGV Review, Volume 4, Number1, pp: 41-45 ([http://www.ey.com/global/download.nsf/Philippines/SGV\\_Review\\_June\\_2006/\\$file/sgvreview\\_june2006.pdf](http://www.ey.com/global/download.nsf/Philippines/SGV_Review_June_2006/$file/sgvreview_june2006.pdf)) (Erişim Tarihi:20.03.2014).

GENÇ, U., (2007), Türkiye'de Sağlık Turizmi, Çerçeve Dergisi; Sağlıkta "Sağlıklı Bir Dönüşüm" Yıl: 15, Sayı: 43, Ss: 96-97. (<http://www.musiad.org.tr/yayinlarRaporlar/detay.asp?yayinRapor=43&k=1>)(Erişim tarihi: 19.03.2014).

GENÇAY, C. (2007), Sağlık Turizmi. M. Bulu ve İ.H. Eraslan (Ed). Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede Turizm Sektörü, İstanbul: Kazancı Hukuk Yayınevi, ss.172-180.

GÜLEÇ, D. (2011), Sağlık Turizmi Kapsamında Sağlıklı Yaşlanma (anti-aging) Uygulamaları ve Yaşlı Bakımı: Türkiye Değerlendirmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

GÜLER, E. K. (2005), Tıbbi Ortamların ve İlişkilerin Engelli Kişilere Uygunluğunun Etik Yönden Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Deontoloji ve Tıp Tarihi Anabilim Dalı, Adana.

HWANG, K., Johnston, M. and Tulsy, D. Dyson-Hudson, Trevor and Komaroff, Eugene (2009), Journal of Disability Policy Studies, 20; 28.

İÇÖZ, O., (2009), Sağlık Turizmi Kapsamında Medikal (Tıbbi) Turizm ve Türkiye'nin Olanakları, Journal of Yasar University, 4(14), 2257-2279.

İSLAMOĞLU, A. H. (2011), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı), Beta Yayınları: İstanbul.

KALAYCI, Ş. (2008), SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım: 3. Baskı, Ankara.

KAYA, S., Yıldırım, H. H., Karsavuran, S., Özer, Ö., Şencan, İ. ve Aydın, D. (2013), Türkiye Medikal Turizm Değerlendirme Raporu 2013. Ankara: T. C. Sağlık Bakanlığı Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü Sağlık Turizmi Daire Başkanlığı.

KİREMİT, A.Ş. (2008), Turizmin Gelişiminde Bir Alternatif Olarak Medikal Turizm: Bir Sağlık Kuruluşunda Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

KÜLTÜR ve Turizm Bakanlığı (2012), Sağlık ve Termal Turizm Tanımı, <http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/TR,11492/saglik-ve-termal-turizmi-tanim.html> (Erişim Tarihi:15.04.2014).

LINDER-PELZ S., (1982), Towards A Theory of Patient Satisfaction. Social Science and Medicine, 16(5), pp: 577-82.

LÖLE, A. ve Özcan, A. (2006), Şimdi de Tıp Turizmi, Vatan Gazetesi, <http://www.gazetevatan.com/root.vatan?exec=haberdetay&tarih=05.03.2006&Newsid=72630&Categoryid=2> (Erişim tarihi: 20 Mart.2014).

MUGOMBA, C. and Caballero-Danell, S., (2007), Medical Tourism, and its Entrepreneurial Opportunities - A Conceptual Framework for Entry into the Industry, Tourism and Hospitality Management Master Thesis No. 2006:9, School of Business, Economics and Law, Göteborg University ([https://gupea.ub.gu.se/dspace/bitstream/2077/4671/1/2006\\_91.pdf](https://gupea.ub.gu.se/dspace/bitstream/2077/4671/1/2006_91.pdf)) (Erişim Tarihi: 10 Ocak 2014 ).

OMACHONU, Vicent K. (1991), "Total Quality Productivity Management İn Health Care Organizations". American Society for Quality Control. Wisconsin.

ONAY, M. (2009), Algılanan Cinsiyet Ayrımcılığının Sonuçları ve Konuyla İlgili Ampirik Bir Araştırma, Ege Akademik Bakış, 9 (4) 2009: 1101-1125.

ÖKSÜZ, A. S., (2010), Hizmet Kalitesinin Hasta Memnuniyeti Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

ÖZTÜRK, M. ve Bayat, M. (2011), Uluslararası Turizm Hareketlerinde Sağlık Turizminin Rolü ve Kalite Çalışmalarının Önemi Bir Literatür Çalışması, KSÜ İİBF Dergisi, ss: 135-156. Reskin, B. and Padavic, I. (1994). Women and Men at Work, Pine Forge Press, Thousand Oaks, CA.



REICHHELD, Frederick F. (1995), The Satisfaction Trap, The Loyalty Effect, Essay: 5, Bain and Company.

Sağlık Bakanlığı (2010), <http://www.saglik.gov.tr/SaglikTurizmi/belge/1-13992/2010-turkiye-istatistikî-calismalari.html> (Erişim Tarihi: 2 Temmuz 2014).

SANCHEZ, J. I. and Brock, P. (1996), "Outcomes of Perceived Discrimination among Hispanic Employees: Is Diversity Management a Luxury or a Necessity?" *Academy of Management Journal*, Vol: 39, No: 3, s.704–719.

SANDIKÇI, M. (2008), Termal Turizm İşletmelerinde Sağlık Beklentileri ve Müşteri Memnuniyeti, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ŞENCAN, H. (2005), "Güvenilirlik ve Geçerlilik", Seçkin Yayınları, Ankara.

T.C. Sağlık Bakanlığı, (2011), Sağlık Turizmi ve Turist Sağlığı Uygulama Rehberi, Ankara.

TÜRKSOY, A. ve Türsoy, S.S., (2010), Termal Turizmin Geliştirilmesi Kapsamında Çeşme İlçesi Termal Kaynaklarının Değerlendirilmesi, *Ege Akademik Bakış*, Cilt 10, Sayı 2, ss. 699-725.

ÜNAL, A. ve Demirel, G. (2011), Sağlık Turizmi İşletmelerinden Yararlanan Müşterilerin Beklentilerinin Belirlenmesine Yönelik Bolu İlinde Bir Araştırma, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, ss. 134-145.

WIERTZ, Caroline, Ruyter, Ko De, Keen, Cherie, and Streukens, Sandra. (2004), Cooperating For Service Excellence in Multichannel Service Systems an Empirical Assessment. *Journal of Business Research*, 57(4), pp: 424– 436.

YAZICIOĞLU, Y. ve Erdoğan, S. (2004), SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.

YILDIRIM H.H. ve Altunkaya Ü. (2006), Türkiye'nin Sağlık Turizmi Potansiyeli ve Güçlükler [www.absaglik.com/saglik\\_turizmi\\_turkiye.pdf](http://www.absaglik.com/saglik_turizmi_turkiye.pdf), (Erişim Tarihi: 12.04.2014).

YILDIRIM, H. H. (2013), Türkiye Sağlık Sistemi: Sağlıkta Dönüşüm Programı Değerlendirme Raporu, Sağlık-Sen Yayınları – 21.

YILMAZ, C. (2010), Sağlık Bakanlığı Temel Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Medikal Turizm Araştırması, <http://tuyev.org/yayinlarimiz/SB.pdf>, (Erişim Tarihi:19.04.2014).

# Ortaöğretim Öğrencilerinin Akıllı Tahta Kullanımına Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirilmesi, Güvenirlik Ve Geçerlik Çalışması<sup>1</sup>

**Doç. Dr. Hüdaverdi BİRCAN**

Cumhuriyet Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü  
hbircan@gmail.com

**Arş. Gör. Rahim ARSLAN**

Cumhuriyet Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü  
rrahim4258@gmail.com

**Özet:** Bu çalışma kapsamında, ortaöğretim öğrencilerinin akıllı tahtaları kullanımlarına yönelik tutum ölçeği geliştirilmiştir. Bu amaçla 385 öğrenciye hazırlanan 83 maddelik taslak ölçek uygulanmış, elde edilen veriler analiz edilmiştir. Verilerin güvenilirliği test etmek amacıyla Madde-toplam puan korelasyonu, Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hesaplanmış daha sonra verilere Açıklayıcı Faktör Analizi uygulanmıştır. Gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda toplam 36 maddelik ölçeğin 6 boyutlu bir yapıya sahip olduğu, her bir maddeye ait faktör yük değerlerinin 0,454 ile 0,821 arasında değiştiği ve bütününe ait Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısının 0,940 olduğu görülmüştür. Ayrıca ölçek toplam varyansın % 56,617 'sini açıklamıştır. Bu sonuca dayanılarak geliştirilen ölçek, ortaöğretim öğrencilerinin akıllı tahta kullanımına yönelik tutumlarının ölçülebilmesi için geçerli ve güvenilir bir araç olarak nitelendirilebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Akıllı Tahta Kullanımına Yönelik Tutum Ölçeği, Eğitimde Teknoloji Uygulamaları, FATİH Projesi, Geçerlik, Güvenirlik.

---

Bu makale, Rahim Arslan (2014) tarafından ve Doç. Dr. Hüdaverdi BİRCAN danışmanlığında hazırlanan yüksek lisans tez çalışmasının bir bölümünden oluşturulmuştur.

## Attitude Scale for Secondary School Students to Develop to the Use of Smart Board; Reliability and Validity Study

**Abstract:** *In this study, attitudes towards the use of smart board in classes was developed. For this purpose, the draft scale which is consisted of 83 items is applied on 385 students and the data obtained is analyzed. Item-total correlation, Cronbach Alpha Internal Consistency Coefficient were calculated to test the reliability of the data. Later, exploratory factor analysis is conducted on data. Based on the results of exploratory factor analysis on 36 item, 6-factor survey which has an excellent Cronbach's Alpha reliability score (0,940) was emerged. The scale explained the % 56,617 the total variene. According to the results, it is decided that the developed scale can be used for measuring students' attitudes towards the use of smart board.*

**Key Words:** *Attitude Scale to be used in smart boards, technology applications in education, FATİH Project, validity, reliability.*

### Giriş

#### 1. Tutum Kavramı

Tutum kavramı ilk olarak 19. yy'da bilimsel olarak incelenmeye başlanmış olan ve Latince kelime kökeninde "harekete hazır" anlamına gelen bir kavramdır (Arkonaç, 2001:158). Bununla birlikte birçok soyut kavram gibi tutumla ilgili de tam bir görüş birliğine varılmış değildir. Bundan dolayı tutumun her bir farklı tanımı farklı bir boyutunu daha çok ön plana çıkarmaktadır. Bu sebeple belli bir tutum kavramını oluşturabilmek için tutumun farklı yönlerini ön plana çıkaran çeşitli tanımlarını gözden geçirmek gerekmektedir (Tavşancıl, 2002).

Tutumun hemen hemen ilk tanımlarından biri olarak kabul edilen tanımında Thurstone (1931) tutumu "psikolojik bir objeye yönelen olumlu veya olumsuz bir yoğunluk sıralaması ve derecelemesidir" şeklinde tanımlamaktadır (Thurstone, 1967). Bu tanımda tutumun sadece psikolojik objelere karşı oluşan bir kavram olduğu öne sürülmüştür. Katz (1967) ise tutumu bireyin sahip olduğu değerler dizisine bağlı olarak bir simgeyi, nesneyi, kişiyi veya dünyayı iyi ya da kötü, yararlı ya da zararlı yönleriyle algıladığı bir ön düşünce biçimidir şeklinde tanımlamaktadır. Katz da bu tanımıyla Thurstone gibi tutumların olumlu ya da olumsuz olabileceğini söylemektedir (Tavşancıl, 2002). İlave olarak tutumun yöneltileceği objenin herhangi bir nesne, kişi ya da simge olabileceği genellemesini ortaya koymuştur.

Smith (1968) 'e göre tutum, bir bireye atfedilen ve onun bir psikolojik obje ile ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan bir eğilimden ibarettir (Kağıtçıbaşı, 1999). Bu tanım günümüzde de sosyal psikologlar tarafından kabul görmektedir ve bu tanıma göre tutum, bireye aittir ve bireyin bir objeye ilişkin duygu, düşünce ve davranışlarında tutarlılık sağlar. Ayrıca tutumun bireysel bir yaşantı olduğunu ve bunun gözle görülemeyen bir olgu olduğunu vurgulamaktadır. Buna göre bireyin tutumları gözle görülemez ve doğrudan ölçülemez fakat bireyin davranışlarına bakarak bir nesneye yönelik tutumu hakkında fikir edinilebilir. Örneğin, sadece matematik dersine devamsızlık yapan ve sadece bu dersin ödevini yapmayan bir öğrencinin matematik dersine yönelik olumsuz bir tutum içerisinde olduğu anlaşılır (Tavşancıl, 2002).

Fishbein ve Ajzen (1975) ise tutumu belirli bir objeye, tutarlı bir şekilde tercih edilir veya tercih edilmez biçiminde cevap verme ile ilgili öğrenilmiş eğilim olarak tanımlamaktadır. Bu doğrultuda Ajzen (2005) davranışın ortaya çıkmasının temelinde yer alan faktörleri belirlemek amacıyla ortaya koyduğu planlı davranış teorisi çerçevesinde tutumu belirli bir nesne, kişi, kurum veya olaya yönelik sahip olunan olumlu veya olumsuz eğilim olarak tanımlamıştır. Planlı davranış teorisine göre söz konusu davranışa yönelik tutum, olumlu ve olumsuz genel değerlendirmeleri yansıtmaya yönüyle davranışa yönelik niyetin ortaya çıkmasında oldukça önemlidir. Tutumu belirleyen ise, davranışı çeşitli çıktılarla ya da söz konusu davranışa ait özelliklerle ilişkilendiren inançlardır. Birey belli bir davranışla ilgili birçok inanca sahip olabilir. Fakat belirli bir anda bu inançların sadece bazıları zihinde erişilebilir durumdadır. İşte, tutumu belirleyen zihinde erişilebilir durumda bulunan bu davranışsal inançlardır (Yağcı ve Çabuk, 2014).

Bütün bu tanımlar ve literatürdeki tutumla ilgili diğer tanımlar ve açıklamalar göz önünde bulundurulursa tutumlarla ilgili aşağıdaki özellikler sıralanabilir (Tavşancıl, 2002):

- Tutumlar doğuştan gelmez, sonradan yaşantı yoluyla kazanılırlar.
- Tutumlar geçici değildir, belli bir süre devamlılık gösterebilirler.
- Tutumlar, birey ve nesnelere arasındaki ilişkide bir düzenlilik olmasını sağlayarak insanın çevresini anlamasına katkı sağlarlar.
- Tutumlar olumlu ya da olumsuz davranışlara temel teşkil edebilir.

- Tutum bir tepki şekli olmaktan çok bir tepki gösterme eğilimidir. Başka bir deyişle tutumlar, tepkide bulunmaya yönelik eğilimden ibarettir.

## 2. Akıllı Tahta ve Eğitim

Çağımızda bilim ve teknolojinin hızla gelişmesi, her alanı etkilediği gibi bu alanın en etkin rolünü üstlenen eğitimi de doğal olarak etkilemiştir (Kayaduman ve diğ., 2011). Çağın gereklerine ayak uydurmada ve gelişimi yakalamada en önemli rol şüphesiz eğitime düşmektedir. Bu rolün gerçekleştirilebilmesi için ise eğitim etkinliklerinde teknolojiden en verimli şekilde faydalanmak gerekmektedir. Bu bağlamda ülkemizde de teknolojik ilerlemenin paralelinde eğitim-öğretim alanında büyük gelişmeler yaşanmaktadır(Zengin ve diğ., 2011).

Teknoloji ve bilimin insan hayatına yön verdiği günümüzde geleneksel yöntemlerle yapılan eğitim, çağa ayak uydurulabilen bireylerin yetişmesine engel olmakta ve bireylerle dijital çağ arasında uyum çatışmasına yol açmaktadır. Alkan'a göre (1998) eğitim sistemimizin içinde bulunduğu durum şu şekilde özetlenebilir (akt; Altınçelik, 2009):

1. Eğitim ihtiyaçları büyük ölçüde karşılanamaması,
2. Sınıfların kalabalık olması,
3. Okullarda istihdam edilen öğretmen sayısının yetersizliği,
4. Öğrencilerle birebir ilgilenememe,
5. Eğitimde kullanılan yöntem ve tekniklerin yetersizliği,
6. Özel eğitim ihtiyacı olan öğrencilere cevap verememe,
7. Teknolojik imkânlarla rağmen geleneksel yöntemlerden vazgeçememek,
8. Eğitim –öğretim ortamlarının yetersiz oluşu.

Bu sayılanlar ülkemizde eğitim-öğretim ortamlarında karşılaşılan problemlerden sadece bazılarıdır. Türk Milli Eğitim'in temel amaçlarında da ifade edildiği gibi nitelikli birey yetiştirmek ve muasır medeniyetler seviyesine ulaşabilmek için eğitimle teknolojiyi bütünleştirmemiz gerekmektedir. Eğitimin niteliğinin ve sürecinin gelişmesine en büyük katkıyı sağlayan yeni teknolojilerin eğitim kurumlarında kullanılması günümüzde zorunluluk haline gelmiştir (Gürol,1990). Çünkü öğretim ortamlarında karşılaşılan bu problemi çözebilmek ve en aza indirebilmek için öğretim teknolojilerinden faydalanmak gerekir

(Beeland, 2002). Günümüzde eğitimin teknolojide kullandığı en etkili ve gelişmiş teknoloji aracı ise etkileşimli akıllı tahtalardır.

Eğitim geçmişimize kısa bir göz attığımızda, okullarda öğretme-öğrenme ortamlarında araç gereç kullanımı ve görsel öğretim ortamı oluşturulması için sınıflarda ilk olarak tepegöz ve projektör kullanılmaya başlanmıştır (Altınçelik, 2009). Günümüz teknolojisi her alanda olduğu gibi eğitim sektörüne de yenilikler sunmuştur. Bilgiye ulaşmanın en kolay yolu olan teknolojik ürünler artık okullarımızda eğitim araç-gereçleri olarak yoğun bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır (Kenar, 2012). Bir dönem tepegöz, video, televizyon, radyo gibi unsurların kullanıldığı eğitim sektöründe artık bu materyallerin yerini bilgisayarlar, projeksiyonlar, ve akıllı tahtalar almaya başlamıştır. Son yıllarda ise bilgisayar ve bilgisayar destekli araçlar en çok kullanılan eğitim teknolojisi olmuştur(Altınçelik, 2009).

Etkileşimli akıllı tahtaların farklı öğrenme alanlarında kullanımı, eğitsel önemi ve sınırlılıkları alanında ülkemizde ve yurt dışında birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların sahip olduğu ortak düşünce, bu teknoloji imkânının öğrenme ortamında öğrencilere ve öğretmenlere bir takım kolaylıklar ve etkili öğrenme fırsatları sunmuş olmasıdır (Atak ve Çelik; 2012). Bu çalışmalara benzer olarak bilgisayar destekli eğitimin uygulandığı ülkelerde yapılan araştırmaların sonuçları incelendiği zaman da öğrencilerin öğrenme düzeylerinin fark edilir ölçüde arttığı gözlemlenmiştir (Aytaş, 1991; akt: Solak, 2012). Bu sonuçlar dikkate alındığında bilgisayar ve bilgisayar destekli eğitim araçlarının kullanımının son derece faydalı ve önemli olduğunu belirtmek mümkündür. Bell (1998, akt: Altınçelik), öğrencilerin bu araçlarla etkileşime girerek öğrenme süreciyle iç içe olacaklarını ve derse güdüleneceklerini, böylece öğretmen tarafından verilen bilgileri pasif olarak almaktansa, eğitim sürecinde aktif katılımcı olacaklarını belirtmiştir.

Günümüzde hem görseli oluşturan hem de bilgisayarla etkileşim sağlayan teknoloji olarak tanımlanan akıllı tahtalar literatürde 'interactive whiteboard', 'smartboard' veya 'electronic board' olarak eğitimdeki yerini hızla almaya başlamıştır (Solak, 2012). Özellikle 2010 yılında başlayan ve dört yıl içinde tamamlanacak olan 'Fırsatları Artırma ve Teknolojiyi İyileştirme Hareketi', kısa adıyla 'F@TİH' projesiyle eğitim teknolojileri alanına ülkemizde de büyük yatırımlar yapılmaya başlanmıştır. Son zamanlarda yapılan bu dev projenin en büyük bölümünü ise 'Akıllı Tahtalar' oluşturmaktadır. Bu proje için toplamda 1,5 milyar TL harcanacaktır (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 2011). Bu hedefin büyüklüğü ölçüsünde yapılan yatırımın elbette geçerli ve güvenilir ölçme araçlarıyla geri dönütünün alınması gerekmektedir. Bu çalışmanın amacı da yapılan bu büyük emek ve sermaye yatırımı için geçerli bir ölçek hazırlamak ve bu sürece katkı sağlamaktır.

Akıllı tahta alanında yapılan çalışmaların genelde ilköğretim düzeyinde olduğu dikkat çekmektedir. Ayrıca daha önce kullanılan akıllı tahta ile FATİH projesi kapsamında uygulanan akıllı tahtalar isim olarak benzer olsa da işleyiş ve kullanım olarak tamamen farklıdır. Araştırmaların geneli projeksiyon üzerine sonradan ilave edilen bir aparatla ve kendinden ışığı olmayan akıllı tahtalar üzerine yapılmıştır. Bu çalışma ise tamamen yeni sistem olan akıllı tahtalar üzerine yapılmıştır. Bu çalışmanın diğer bir özelliği ise belli bir disiplin alanına ve sınıf düzeyine ait olmayıp ortaokul öğrencilerinin genelini akıllı tahta kullanımına yönelik tutumlarını ölçebilmesidir. Ayrıca interaktif akıllı tahtaların öğrenme üzerine etkisini inceleyen araştırmalara bakıldığında ise, ölçme değerlendirme araçlarının eksikleri olduğu görülmektedir. Yapılan bu çalışmalar belli bir disiplin alanının akıllı tahtada uygulanmasına yönelik olup kullanılan bu teknolojiye karşı öğrencilerin tutumlarını dikkate almamaktadır (Çelik ve Atak, 2012).

Derslerde kullanılan bir eğitim teknolojisinin başarıya ulaşmasında katılımcıların o araca karşı tutumlarının ve o aracın amaca hizmet etme derecesinin payı büyük olacağı düşüncesinden hareketle bu araştırmada, ortaöğretim okullarında öğrenim gören ve derslerinde interaktif akıllı tahta kullanılan öğrencilerin akıllı tahta kullanımına ilişkin görüşlerini, memnuniyetlerini ve tutumlarını tespit edebilmek amacıyla geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirilmeye çalışılmıştır.

## **II. YÖNTEMLER**

### **1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini, Sivas İl Merkezinde 2013-2014 eğitim - öğretim yılında ortaöğretim okullarından derslerinde akıllı tahta kullanılan ortaöğretim öğrencilerinin tamamı oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini Nihai ölçekteki madde sayısının en az 5 katı kadar örneklem alınması uygundur.' kuralı (Bryman ve Cramer, 2001, akt: Tavşancıl, 2002:51) gereği 385 ortaöğretim öğrencisi oluşturmuştur.

### **2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi**

Sivas İli Merkez İlçesinde bulunan akıllı tahta uygulamasına sahip ortaöğretim okullarında eğitim-öğretim gören ortaöğretim öğrencilerinden ve branş öğretmenlerinden akıllı tahta ile ders işlenmesine yönelik düşüncelerini içeren ve akıllı tahtayı değerlendirmelerini içeren bir kompozisyon yazmaları istenmiş, akıllı tahta ve teknoloji kullanımına yönelik hazırlanan çalışmalar(Tataroğlu, 2009., Atak ve Çelik, Koçak ve Gülcü, (2013)., Özdemir ve Ekici,) incelenerek alanında uzman kişilerden görüş alınmıştır. Elde edilen veriler düzenlendikten sonra ölçek maddesi olacak şekilde ifadeleştirilmiştir.

Yakın anlama sahip maddeler tek bir madde haline getirilerek 83 maddelik taslak ölçek havuzu oluşturulmuştur.

Ölçek maddelerinin değerlendirilmesi, kapsam geçerliğinin sağlanması amacıyla, ölçek geliştirme alanında çalışmalara sahip akademisyenlerden uzman görüşü alınmıştır. Uzman görüşlerinin ikisi yüz yüze görüşmeyle diğeri ise elektronik posta yoluyla elde edilmiştir.

Uzmanların görüşleri doğrultusunda 83 maddelik taslak ölçekten 32 madde kapsam dışında olduğu için çıkartılmış ve taslak ölçek 51 maddeye indirilmiştir. Yine uzman görüşleri doğrultusunda hazırlanan ölçeğin derecelendirmesi 5'li Likert Tipi Ölçek olmasına karar verilmiştir. Ölçekte yer alan cevapların puanları 1,00 ile 5,00 arasında değerler almış ve cevaplayıcıların ifadeleri 5,00'a yaklaştıkça önermeye katıldıklarını; 1,00'a yaklaştıkça ise maddeye karşı olumsuz tutuma sahip olduklarını göstermektedir.

### **3. Verilerin Toplanması ve Değerlendirilmesi**

Hazırlanan taslak ölçek, 2013 yılının Kasım - Aralık aylarında Sivas İl Merkez İlçesi'nde ortaöğretim kurumlarında 9, 10 ve 11. sınıflarda öğrenim görmekte olan 385 öğrenciye Sivas Valiliğinden ve Sivas İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden izin alınarak uygulanmıştır. Yapılan uygulama neticesinde 385 öğrencinin cevapladığı taslak ölçeklerden 5 tanesi dikkatli cevaplanmadığı gerekçesiyle çıkarılarak 380 tanesi değerlendirmeye alınmıştır.

Uygulama neticesinde elde edilen veriler kodlanarak PASW Statistics 18 paket programında değerlendirilmiştir. Taslak ölçeğe yönelik Bağımlı ve Bağımsız gruplarda t Testi, Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi, Madde Analizi, Faktör Analizi ve iç tutarlılığı belirlemek için Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmış ve yorumlanmıştır.

## **III. BULGULAR VE TARTIŞMA**

### **A. GÜVENİRLİK ANALİZİ ve FAKTÖR ANALİZİ**

#### **1. Madde-Toplam Puan Korelasyonuna Dayalı Madde Analizi**

Madde-toplam puan korelasyonu, ölçek maddelerinden alınan puan ile bütün test puanı arasındaki ilişkinin incelenmesine dayanan tutarlılık hesaplama yöntemidir (Tezbaşaran, 1996). Hesaplanan madde-toplam puan korelasyon katsayısının pozitif ve 0,30 ya da madde güvenilirliklerinin yüksek olması amacıyla 0,40'dan büyük olması istenir. Bir ölçekte olması gereken özelliklerden biri olan iç tutarlılık katsayısı, ölçekte yer alan alt boyut puanları ya da ölçek maddeleri puanları ile toplam ölçek puanları arasındaki anlamlılığı ifade



etmektedir. Korelasyon katsayısının 0,30 'un altında olması, o maddenin ölçekle aynı tutumu ölçmeye yönelik olmadığını, dolayısıyla bu maddenin testten çıkarılması gerektiği anlamına gelmektedir(Öner, 1997; Topkaya, 2005).

Ölçeğe ilişkin madde-toplam korelasyonu değerlendirilmesinde, madde güvenirlıklarının yüksek olması amacıyla 0,40 değeri ölçüt alınmış ve madde-toplam korelasyon katsayısı bu değerden düşük olan maddeler taslak ölçekten çıkarılmıştır. Bu ilke doğrultusunda korelasyon katsayısı 0,40'ın altında olan 9 madde (2, 5, 9, 10, 16, 30, 31, 45, 49) taslak ölçekten çıkarılmıştır. Ölçekte geriye kalan 42 maddenin madde-toplam korelasyon katsayısı 0,400 ile 0,705 arasında olup, bu maddelerin anlamlı olduğu belirlenmiştir (Tablo 1).

**Tablo 1: Ortaöğretim Öğrencilerinin Akıllı Tahta Kullanımına Yönelik Tutum Ölçeği Taslağının Madde-Toplam Puan Korelasyonları 0,40'dan Büyük Olan Maddeler**

Madde No	Madde Toplam Korelasyonu	Madde No	Madde Toplam Korelasyonu	Madde No	Madde Toplam Korelasyonu
madde1	0,619	madde20	0,400	madde36	0,541
madde3	0,548	madde21	0,666	madde37	0,406
madde4	0,526	madde22	0,477	madde38	0,532
madde6	0,664	madde23	0,433	madde39	0,463
madde7	0,628	madde24	0,492	madde40	0,433
madde8	0,509	madde25	0,531	madde41	0,424
madde11	0,603	madde26	0,702	madde42	0,498
madde12	0,645	madde27	0,501	madde43	0,541
madde13	0,499	madde28	0,664	madde44	0,612
madde14	0,631	madde29	0,558	madde46	0,577
madde15	0,614	madde32	0,585	madde47	0,490
madde17	0,545	madde33	0,568	madde48	0,467
madde18	0,605	madde34	0,500	madde50	0,550
madde19	0,404	madde35	0,517	madde51	0,407

### 3. Faktör Analizi

Aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayıp ölçme işlemini daha az sayıda faktör ile açıklamayı hedefleyen istatistiksel tekniğe faktör analizi denir(Büyüköztürk,2002). Başka bir ifadeyle sosyal bilimlerde psikolojik boyutların tanımlanması ve bu boyutların içeriğine dair bilgi edinilmesi için yaygın olarak kullanılan bir tekniktir. Kısaca faktör analizi birbiriyle ilişkili

değişkenleri bir araya getirerek daha az sayıda ilişkisiz değişken bulmayı, boyutları en aza indirmeyi amaçlar (Tavşancıl, 2002).

Bir veri grubu üzerinde faktör analizinin yapılabilmesi için bazı kriterler gereklidir. Bu kriterlerden ilki örneklem büyüklüğünün yeterli düzeyde olup olmadığıdır. Örneklem büyüklüğünün yeterlilik düzeyinin belirlenmesinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) istatistik yöntemi kullanılmaktadır. Faktör Analizinin uygulanabilmesi için gerekli diğer test ise ana kütle bütünlüğünün test edilmesidir. Bu işlem için ise Barlett, Küresellik Testini geliştirmiştir. Bartlett Testi ile ana kütlede yer alan değişkenler arasında anlamlı ilişki olup olmadığı test edilmektedir. Faktör Analizi yapabilmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısının 0,60'dan yüksek ve Barlett Testinin anlamlı çıkması gerekmektedir (Nakip, 2006:428). Ortaöğretim Öğrencilerinin Akıllı Tahta Kullanımına Yönelik Tutum Ölçeği Taslağına dair hesaplanan KMO istatistik değeri 0,940 olarak hesaplanmıştır. Bu değer ise KMO derecelendirme tablosuna göre 'mükemmel' sınıflandırılmasına karşılık gelmektedir (Tavşancıl, 2002:50).

**Tablo 4.6: Verilerin Faktör Analize Uygunluğunun İncelenmesi**

<b>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Ölçüm Yeterliği</b>	0,940	
<b>Bartlett Testi</b>	Ki-Kare Değeri	6256,03
	SD	630
	P	0.000

Bu değerler göz önüne alındığında taslak ölçeğe ait veriler, Faktör Analizi yapabilmek için örneklem büyüklüğünün mükemmel derecede yeterli olduğunu göstermektedir. Bartlett Test istatistiği ise  $B=6256,03$  ;  $p<0,001$  olarak hesaplanmıştır. Bunların sonucunda hazırlanmakta olan Ortaöğretim Öğrencilerinin Akıllı Tahta Kullanımına Yönelik Tutum Ölçeği taslağının Faktör Analizi için uygun olduğu belirlenmiştir.

Ortaöğretim Öğrencilerinin Akıllı Tahta Kullanımına Yönelik Tutum Ölçeği taslağının faktör yapısının incelenmesi amacıyla Temel Bileşenler Analizi yöntemi (Princal Components Analysis) kullanılmıştır. Daha önceki hesaplamalarda korelasyon katsayısı 0,40'ın altında olduğundan ölçekten çıkarılan 9 madde (2, 5, 9, 10, 16, 30, 31, 45, 49) haricindeki 42 maddeye Faktör Analizi uygulanmıştır. İlk aşamada faktör yükü birden fazla faktörde yer alıp birbirinden ayırt edilemeyecek kadar yakın olan (iki faktördeki madde yükü arasındaki farkı 0,10'dan küçük olan)(Büyüköztürk,2002:479) ve toplam açıklanan varyansı olumsuz yönde etkileyen maddeler belirlenerek ölçekten çıkarılmıştır. Bu amaçla ilk hesaplamada 18, 13, 51, 32 numaralı maddeler

binışik olarak görülmüş ve daha net sonuçlar alabilmek amacıyla Varimax Rotasyon yöntemiyle Faktör Analizi yapılmıştır.

Tablo 4'de döndürme sonrası maddelerin 6 faktörde, 0,454 - 0,778 faktör yükleri aralığında toplandığı görülmektedir. Faktör yük değerine alt sınır olarak 0,45 önerilmektedir(Büyüköztürk,2002:474). Bu değer dikkate alınarak ölçekte yer alan 36 maddenin yük değerleri 0,45 değerinin üzerindedir. Hesaplanan bu değerler hazırlanmakta olan Ortaöğretim Öğrencilerinin Akıllı Tahtaya Karşı Tutum Ölçeğinin geçerli olduğunu göstermektedir.

Analiz sonucunda ayrıca Faktör 1'in 10 maddeden, Faktör 2'nin 9 maddeden, Faktör 3'ün 7 maddeden, Faktör 4'ün 4 maddeden, Faktör 5'in 4 maddeden ve Faktör 6'nın ise 2 maddeden oluştuğu hesaplanmıştır. Ölçekte yer alan bu faktörler içerdiği maddelerin anlamları dikkate alınarak adlandırılmıştır (Faktör 1: Akıllı Tahtanın Motive Etme Düzeyi, Faktör 2: Akıllı Tahtanın Bilişsel Alana Olumsuz Etki Düzeyi, Faktör 3: Akıllı Tahtanın Görseelliğe Etki Düzeyi, Faktör 4: Akıllı Tahtanın Derslerde Not Almaya Katkı Düzeyi , Faktör 5: Akıllı Tahtanın Özgüven ve İlgı Düzeyine Etkisi, Faktör 6: Akıllı Tahtanın PC Özelliğinin Etki Düzeyi).

9 Faktör analizi sonucunda ölçeğın toplam varyansın % 56,617'sını açıkladığı görülmektedir. Her bir faktörün açıkladığı varyans ölçüleri ise şu şekildedir: Faktör 1: %33,664, Faktör 2: %7,161, Faktör 3: %5,394, Faktör 4: %3,980, Faktör 5: %3,458, Faktör 6: %2,960.

Tablo 4: Ortaöğretim Öğrencileri İçin Akıllı Tahta Kullanımı Değerlendirme Ölçeği Taslağının Faktör Analizi Sonuçları(p=0,000)

Ölçek Alt Boyutu	Maddeler	Faktör Yük Değeri	Ölçek Top. 'r' Değeri	Özdeğer	Varyans (%)	Kümülatif Varyans(%)
Faktör 1 Motive Etme Düzeyi	M-7 Akıllı tahta kullanılarak işlenen derslerde daha başarılı olurum.	0,752	,673	12,119	33,664	33,664
	M-1 Akıllı tahta ile işlenen dersleri daha iyi anlarım.	0,734	,635			
	M-6 Derslerde akıllı tahta kullanılması hoşuma gider.	0,701	,632			
	M-11 Akıllı tahta ile işlenen dersleri daha eğlenceli bulurum.	0,689	,591			
	M-12 Akıllı tahta ile işlenen derslere karşı daha ilgiliyim.	0,664	,607			
	M-15 Derslerde akıllı tahta kullanımı derslere canlılık katar.	0,619	,551			
	M-3 Akıllı tahta kullanımı daha bilimsel düşünmemi sağlar.	0,601	,474			
	M-4 Akıllı tahta ile ders işlediğimizde sınıfımız daha disiplinli olur.	0,569	,442			
	M-14 Akıllı tahtada yüklü olan kitap ve sunumlar sayesinde dersler daha verimli geçer.	0,543	,578			
Faktör 2 Bilişsel Alana Olumsuz Etki Düzeyi	M-26 Akıllı tahta öğrenmeyi kolaylaştırır.	0,476	,599	2,578	7,161	40,824
	M-24 Akıllı tahta ile işlenen dersleri çok ciddiye almam	0,761	,629			
	M-25 Akıllı tahta kullanmak zaman kaybına neden olur.	0,704	,619			
	M-21 Ders işlerken akıllı tahta kullanımı gereksizdir.	0,649	,626			
	M-17 Derslerde akıllı tahta kullanıldığında derse motive olamam.	0,626	,526			
	M-29 Akıllı tahta, üretici düşünmemizi sınırlandırır	0,618	,526			
	M-27 Akıllı tahtanın kullanılması öğrenciyi pasifleştirir.	0,606	,500			
	M-23 Akıllı tahta ile çok hızlı ders işlendiği için dersi takip etmekte zorlanırım.	0,531	,510			
	M-19 Akıllı tahtanın sürekli açık olması, öğretmeni dinlememize engel olur.	0,518	,433			
Faktör 3 Görselliğe Etki Düzeyi	M-8 Sürekli akıllı tahta ile ders işlemek, yorum yapma becerimi olumsuz etkiler.	0,500	,452	2,578	5,394	46,218
	M-41 Akıllı tahta hazırladığımız ödev ve sunumlarımızı rahat şekilde sunmamıza imkân sağlar.	0,752	,640			
	M-42 Akıllı tahta ileriki hayatımızda bizleri teknolojiye hazır hale getirir	0,738	,608			
	M-36 Akıllı tahta kullanımı ile görsel ve işitsel materyaller konuyu daha iyi anlamamı sağlar	0,721	,620			
	M-43 Aynı anda okuma, dinleme, görme ile öğrenmemizi sağlamaktadır.	0,699	,595			
	M-50 Akıllı tahta teknolojiye daha çok ilgi duymamızı sağlar.	0,619	,555			
	M-44 Akıllı tahta sayesinde işlenen dersi bütünsel olarak görebiliriz.	0,537	,539			
	M-35 Akıllı tahta ile ders sırasında faydalı bilgileri ve materyalleri kaydetmek daha kolay olmaktadır.	0,488	,411			
	Faktör 4 Derslerde Not Almaya Katkı Düzeyi	M-39 Akıllı tahta ile ders işlemek not tutma alışkanlığımızı azaltır.	0,821			
M-38 Akıllı tahta ile ders işlemek yazma kabiliyetimizi azaltır.		0,718	,663			
M-47 Klasik tahta ile işlenen derslerde daha iyi not tutabilirim.		0,557	,469			
M-37 Akıllı tahta ile ders anlatıldığında sınıf içi iletişim azalır.		0,495	,419			
Faktör 5 Özgüven ve İlgi Düzeyine Etkisi	M-22 Akıllı tahtayı kullandığımda kendime olan güvenim artar.	0,677	,601	1,245	3,458	53,657
	M-34 Akıllı tahta öğrenmede kalıcılığı artırır.	0,581	,533			
	M-28 Akıllı tahta ile sınıf kalabalık olsa da rahat ders işlenebilir	0,480	,584			
	M-32 Akıllı tahta, konuyu kendi hızıma göre öğrenmemi sağlar.	0,454	,603			
Faktör 6 PC Özelliğinin Etki Düzeyi	M-20 Akıllı tahtada işlediklerimizi internette ya da bellek yardımıyla aldığımda evde dersi tekrar etme olanağım olur.	0,778	,678	1,066	2,960	56,617
	M-40 Akıllı tahta, internet sayesinde güncel bilgilere ulaşabilme imkânı sağlamaktadır.	0,600	,486			

## 10 5. İç Tutarlılık Analizi

Likert tipi ölçek geliştirme sürecinin temel varsayımlarından biri, ölçülmek istenen tutumla ölçekte yer alan her bir maddenin monotonik bir ilişkiye sahip olmasıdır. Başka bir ifadeyle her bir maddenin ölçeğin ölçmek istediği tutumla aynı yönde olmasıdır(Tavşancıl 2002,:152). Bunun için iç tutarlılık analizi kapsamında Likert tipi ölçeklerde güvenilirlik düzeyini belirlemek için Cronbach tarafından geliştirilen Alpha katsayısı kullanılması uygundur. Hesaplanan Cronbach Alpha katsayısı (1,00-0,80: Yüksek, 0,79-0,60: İyi, 0,59-0,40: Düşük, 0,39-0,00: Güvenilir Değil) ne derece yüksek ise ölçekte yer alan maddeler birbirleriyle o derece tutarlıdır ve ölçekte yer alan her bir madde ölçeğin geneliyle aynı amaca hizmet etmektedir(Tezbaşaran, 1996).

**Tablo 5: Ortaöğretim Öğrencilerinin Akıllı Tahta Kullanımına Yönelik Tutum Ölçeği'nin(ATKYTÖ) ve Alt Boyutlarının Madde Sayısı ve Cronbach Alpha Değeri**

Faktörler	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Değeri
<b>Faktör 1: Motive Etme Düzeyi</b>	10	0,905
<b>Faktör 2: Bilişsel Alana Olumsuz Etki Düzeyi</b>	9	0,856
<b>Faktör 3: GörSELLİĞE ETKİ Düzeyi</b>	7	0,852
<b>Faktör 4: Derslerde Not Almaya Katkı Düzeyi</b>	4	0,739
<b>Faktör 5: Akıllı Tahtanın Özgüven ve İlgisi Düzeyine Etkisi</b>	4	0,757
<b>Faktör 6: PC Özelliğinin Etki Düzeyi</b>	2	0,533
<b>Ölçek Toplamı</b>	36	0,940

Ortaöğretim Öğrencilerinin İnteraktif Akıllı Tahta Kullanımına Yönelik Tutumlarını ölçmek amacıyla hazırlanan bu ölçeğin alt boyutlarına ait Cronbach Alpha değerlerinin 0,533 ile 0,905 arasında değer aldığı görülmektedir. Faktör 1 için bu değer 0,905, faktör 2 için 0,856, faktör 3 için 0,852, faktör 4 için 0,739, faktör 5 için 0,757 ve faktör 6 için 0,533 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte yer alan 36 maddenin Cronbach Alpha değerini ise 0,940 olduğu görülmektedir(Tablo 5). Bu sonuçlar değerlendirildiğinde ise hazırlanan ölçeğin yüksek iç tutarlılığa dolayısıyla da yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir

## **Sonuç ve Tartışma**

Bu çalışmada ortaöğretim öğrencilerinin interaktif(etkileşimli) akıllı tahta kullanımına yönelik tutumlarını ölçmek amacıyla geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirilmiştir. Hazırlanan 51 maddelik taslak ölçek 385 ortaöğretim öğrencisine uygulanmıştır. Toplanan veriler doğrultusunda faktör analizi yapılmıştır.

Örneklem grubuna uygulanan 51 maddelik taslak ölçek gerekli analiz işlemlerinden geçirilerek madde-toplam korelasyon katsayısı hesaplanmış ve bu katsayısı 0,40'dan düşük olan 9 madde taslak ölçekten çıkarılmıştır. Böylece taslak ölçekte 42 madde kalmıştır.

Taslak ölçek Açıklayıcı Faktör Analizine tabi tutulmuş, bu kapsamda binişik olan 5 madde için adım adım faktör analizi işlemleri uygulanmıştır. Analiz işlemlerinin neticesinde toplam varyansı olumsuz yönde etkileyen ve iki ve daha fazla faktörde binişik olan ya da hiçbir faktörde yer almayan 6 madde taslak ölçekten çıkarılmıştır. Geriye kalan 36 maddenin AFA sonuçlarına göre 6 faktörde dengeli biçimde dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Oluşan bu 6 faktörün maddeleri sınıflandırılmış ve ortak anlamlarına göre adlandırılmıştır. Ölçekte yer alan 36 maddenin, toplam varyansın % 56,617'sini açıkladığı ve maddelerin faktör değerlerinin 0,454 ile 0,821 aralığında değişim gösterdiği belirlenmiştir. Faktörlerin açıklanan varyans değerlerinin toplamı % 56,617 olması, hazırlanan ölçeğin yapı geçerliğinin olduğunu göstermektedir.

Ölçeğe uygulanan iç tutarlılık analizinde alt boyutlarına ait Cronbach  $\alpha$  değerlerinin 0,533 ile 0,905 arasında değer aldığı, ölçeğin toplam Cronbach  $\alpha$  değeri ise 0,940 olduğu ve buna göre ölçeğin oldukça güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Ortaöğretim Öğrencilerinin Akıllı Tahtaya Karşı Tutum Ölçeği'nin (ATYTÖ) yeterli düzeyde güvenilir ve geçerli bir ölçme aracı olduğu söylenebilir.

## **Çalışmanın Sınırlılıkları**

2013-2014 eğitim-öğretim yılında Sivas ilinde öğretim görmekte olan ortaöğretim öğrencileri ile sınırlıdır. Çalışmanın ileriki aşamasında ülke çapında örneklem ile ölçek geliştirilebilir. Akıllı tahta çalışmaları ilköğretim kademesine uygulanmaya başlandığı takdirde, aynı çalışma 'İlköğretim Öğrencilerinin Akıllı Tahta Kullanımına Yönelik Tutum Ölçeği' olarak geliştirilebilir. Genel disiplinlere yönelik olarak hazırlanan bu çalışma özelleştirilerek belli disiplinlere yönelik özelleştirilebilir. Akıllı tahta kullanımına yönelik olarak öğretmenlerin tutumunu ölçme amaçlı ölçek geliştirme çalışması yapılabilir ya da akıllı tahta kullanımına yönelik tutumların değişmesinde etkili olan faktörlerin belirlenmesine yönelik ölçek geliştirme çalışması olarak geliştirilebilir.

## KAYNAKÇA

- Abowitz, D.A. & Knox, D. (2003), Life Goals Among Greek College Students. *College Student Journal*, 37, 96-100.
- Acar, N.V. (1986), Üniversite öğrencilerinin problemlerinin akademik başarıya etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 65-76.
- Aksu, M. & Paykoç, F. (1986), *O.D.T.Ü. kampüsünde gençlik ve sorunları*. Ankara, Ankara Üniversitesi Basımevi.
- ALTINÇELİK, Bahriye. (2009), *İlköğretim Düzeyinde Öğrenmede Kalıcılığı ve Motivasyonu Sağlaması Yönünden Akıllı Tahtaya İlişkin Öğretmen Görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi.
- Atak, H., Çelik, S., *Etkileşimli Tahta Tutum Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması*.
- Arkonaç, S. A. (2001), *Sosyal Psikoloji*. Değiştirilmiş ve Genişletilmiş 2. Baskı, İstanbul: Alfa Basın Yayım Dağıtım.
- Barlow, D. H., Chorpita, B. F., & Turovsky, J. (1996), Fear, panic, anxiety, and disorders of Emotion. In R. Dienstbier (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation: Vol. 43. Perspectives on anxiety, panic, and fear* (pp. 251-328). Lincoln: University of Nebraska Press.
- BEELAND, William D.(2002), "Student Engagement, Visual Learning and Technology: Can Interactive Whiteboards Help?" , [http://chiron.valdosta.edu/are/Artmanscrpt/vol1no1/beeland\\_am.pdf](http://chiron.valdosta.edu/are/Artmanscrpt/vol1no1/beeland_am.pdf), 12.02.2008.
- Bishop, J.B., Bauer, K.W. & Becker, E.T. (1998), A survey of counseling needs of male and female college students. *Journal of College Student Development*, 39, 205- 210.
- BÜYÜKÖZTÜRK, S. (2002), *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pagem Yayıncılık.
- GÜROL, Mehmet (1990), *Eğitim Aracı Olarak Bilgisayara İlişkin Öğretmen Görüş ve Tutumları*
- Koçak, Ö., Gülcü, A. (2013., *Fatih Projesinde Kullanılan Lcd Panel Etkileşimli Tahta Uygulamalarına Yönelik Öğretmen Tutumları*. Cilt:21 No:3 Kastamonu Eğitim Dergisi

Kayaduman, H., Sarıkaya, M., Seferoğlu, S. (Şubat-2011), *Eğitimde FATİH Projesinin Öğretmenlerin Yeterlik Durumları Açısından İncelenmesi*. Akademik Bilişim 2011 Dergisi.

Kağıtçıbaşı, Ç. (1999), *Yeni İnsan ve İnsanlar*. 10. Baskı, İstanbul: Evrim Basım Yayım ve Dağıtım.

Kenar, İ.(2012), *Teknoloji ve Derslerde Teknoloji Kullanımına Yönelik Veli Tutum Ölçeği Geliştirilmesi ve Tablet PC Uygulaması*. Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi, Cilt 2, Sayı 2, Aralık 2012.

Koplik, E.K. & DeVito, A.J. (1986), Problems of freshman: Comparison of classes of 1976 and 1986. *Journal of College Student Personnel*, 27, 124- 131.

NAKİP, N. (2006), *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS) Destekli Uygulamalar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

ÖNER, N. (1997), *Türkiye'de Kullanılan Psikolojik Testler: Bir Başvuru Kaynağı*. (3. Baskı). İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi.

Özdemir, İ.E. (1985), *Gazi Eğitim Fakültesi öğrencilerinin problemleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Özdemir, A., Ekici, F. Akıllı Tahta Kullanımının İlköğretim Öğrencilerinin Başarısına, Tutumuna ve Kalıcılığına Etkisi

Pekdağ, B. & Le Marechal, J.-F. (2007), Memorisation of information from scientific movies. In R. Pinto and D. Couso (Eds.), *Contributions from science education research* (pp. 199-210). Dordrecht, The Netherlands, Springer.

Raspe, P. D. (1991), *Relationship among given names in the Scilly Isles*. Poster session presented at the annual meeting of the American Association of Physical Anthropologists, Milwaukee, WI.

SOLAK, Mehmet, (2012), *Öğretmenlerin Akıllı Tahta Kullanımına Karşı Tutumlarının Teknoloji Kabul Modeline Göre İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi.

Şahin, N., Rugancı, N., Taş, Y., Kuyucu, S. & Sezgin, N. (1992), Stress-related factors and effectiveness of coping among university students. Poster presented at the 25 International Congress of Psychology, Brussels.

Şimşek, H. & Aytemiz, D. (1996), Anomaly- based change in higher education: The case of a large, Turkish public university. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Division J: Higher Education, April 8-12, New York, U.S.A.



Tataroğlu, B. (2009), *Matematik Öğretiminde Akıllı Tahta Kullanımının 10. Sınıf Öğrencilerinin Akademik Başarıları, Matematik Dersine Karşı Tutumları Ve Öz-Yeterlik Düzeylerine Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi.

Tavşancıl, E. (2002), *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

TEZBAŞARAN, A. A. (1996), *Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu*. Ankara: Psikologlar Derneği Yayınları.

Tezcan, M. (1997), *Gençlik sosyolojisi ve antropolojisi araştırmaları*. Ankara, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No. 178.

Thurstone, L. L. (1967), *Attitudes Can Be Measured, Readings In Attitude Theory and Measurement*. New York: John Wiley and Sons.

TOPKAYA, E. Z. Ve YALIN, M. (2005), *Developing an Attitude Scale Towards Mentoring. Çanakkale Onsekiz Mart University, Journal of Theory and Pratics in Education: 1(1-2): 14.*

Türküm, A.S., Kızıldaş, A., Yemenici, B. & Bıyık, N. (2004), *Anadolu Üniversitesi öğrencilerinin sosyo-demografik özellikleri, sorunları ve üniversiteye ilişkin görüşleri*. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Vogel, C. G.(1999), *Legends of landforms: Native American lore and the geology of the land*. Retrieved from <http://www.netlibrary.com/AccessProduct.aspx?ProductId=28788>.

Wilens, T. E., & Biederman, J. (2006), Alcohol, drugs, and attention-deficit/hyperactivity disorder: A model for the study of addictions in youth. *Journal of Psychopharmacology*, 20(4), 580-588. DOI: 10.1177/0269881105058776.

Yağcı, M. İ., Çabuk S. (2014), *Pazarlama Teorileri*, 1. Baskı, İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.

Zengin, F., Kırılmazkaya, G., Keçeci, G. (2011), *Akıllı Tahta Kullanımının İlköğretim Öğrencilerinin Fen Ve Teknoloji Dersindeki Başarı Ve Tutuma Etkisi*. Fırat Üniv 5th International Computer & Instructional Technologies Symposium.

# Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma<sup>1</sup>

**Yrd. Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ**

Karabük Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü  
ozanbuyukyilmaz@karabuk.edu.tr

**Betül TUNÇBİZ**

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi  
betul\_tuncbiz@hotmail.com

**Özet:** *Son yıllarda örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları işletmeler açısından önemli hale gelmekte ve örgütsel davranış alanında yer verilen önemli kavramlar arasında yer almaktadır. Bu bağlamda çalışma, örgütsel bağlılığın bileşenleri olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile örgütsel adaletin bileşenleri olan dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmaktadır. Çalışmanın amacı, Karabük Üniversitesinde görev yapan akademik personelin örgütsel adalet algılarını analiz ederek, örgütsel bağlılık seviyeleri üzerinde herhangi bir etkisinin bulunup bulunmadığını tespit etmektir. Bu amaç kapsamında çalışma, Karabük Üniversitesinde görev yapmakta olan 280 akademik personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Hipotezleri test etmek amacıyla, hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Çalışmanın sonucunda örgütsel adaletin her üç boyutunun da duygusal bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Devam bağlılığı üzerinde örgütsel adaletin yalnızca etkileşimsel adalet boyutunun etkili olduğu, dağıtım ve işlemsel adaletin etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Normatif bağlılık üzerinde ise, dağıtım adaletinin ve etkileşimsel adaletin pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu, işlemsel adaletin ise herhangi bir etkisinin bulunmadığı saptanmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, Akademik Personel

---

<sup>1</sup> Bu makale, Betül Tunçbiz'in 2015 yılında Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından kabul edilen "Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Karabük Üniversitesi Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma" başlıklı Yüksek Lisans tezinden türetilmiştir.

## The Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment: A Study on Academic Staff

**Abstract:** *In recent years, the concepts named organizational justice and organizational commitment become more important for enterprises and rank more among the key concepts in the field of organizational behavior. The study in this context, tries to determine the relationship between distributive, procedural and interactional justice which are the components of organizational justice and affective, continuance and normative commitment which are the components of organizational commitment. The purpose of this study is to determine whether organizational justice has an impact on organizational commitment for academic staff in Karabuk University. Within the scope of this study, empirical evidence has gathered from 280 academicians working in Karabuk University. Hierarchical regression analyses were conducted to test the hypotheses. As a result it was determined that each of the three dimensions of organizational justice has a positive and significant effect on affective commitment. Also, it was identified only the interactional justice has an effect on continuance commitment, distributive and procedural justice has an insignificant effect on continuance commitment. Finally, on normative commitment, distributive and interactional justice has a positive and significant effect, but procedural justice has not a significant effect.*

**Keywords:** *Organizational Justice, Organizational Commitment, Academic Staff*

### Giriş

Günümüzde insanların çoğu, günün önemli bir kısmını iş yerinde geçirmektedir. İnsanı bedenen veya psikolojik olarak olumlu ve olumsuz etkileyen, çalışma hayatına özgü birçok etmeden bahsedilebilir. Bununla birlikte endüstri ve örgüt psikolojisi çalışmalarında oldukça fazla yer verilen örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları, bu etmenler arasında önemli bir yere sahiptir (Aslantürk ve Şahan, 2012:136).

Çalışanlar, örgütlerinde diğer bireylerle eşit muamele görmek istemektedir. Eşitlik algısı sonucunda işe bağlılığın artacağı söylenebilmektedir. Dolayısıyla hem örgüt açısından hem de çalışanlar açısından örgütsel adalet önemli bir kavram durumundadır. Örgütsel adalet, yönetimin çalışanlara gösterdiği saygıyı ifade etmekte ve örgütün meşruiyetinin algılanmasını sağlamaktadır. Örgütsel adalet algısı, genel olarak çalışanların mutluluğunu, motivasyonunu, performansını ve verimliliğini arttırmaktadır. Bununla birlikte örgütteki uygulamalar çalışanlar için adil olarak algılandığında çalışanların

örgütlerine bağlılıkları da artmaktadır. Örgütsel bağlılığın çalışanların motivasyonu ve verimliliği ile ilişkisi bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütlerde çalışanların motive olmasını sağlayan önemli etkenlerden biri durumundadır (Yanılmaz, 2014:1).

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarıyla ilgili oldukça fazla sayıda araştırmaya rastlanmaktadır. Bu çerçevede, kamu personeli (Yanılmaz, 2014), banka çalışanları (Eğilmezkol, 2011), öğretmenler (Doğan, 2008) üzerinde örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarını birlikte inceleyen araştırmalar bulunmaktadır. Bununla birlikte, genel olarak çalışmalarda tek bir sektör çalışanlarına odaklanılmadığı, farklı sektörlerde çalışan personellerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılamaları üzerine araştırmalar yapıldığı görülmektedir.

Bu çalışma örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Çalışmanın amacı, örgütsel bağlılık bileşenlerinin (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık), örgütsel adalet bileşenleri (dağıtım adaleti, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet) üzerindeki etkisini belirleyebilmektir. Bu amaç çerçevesinde Karabük Üniversitesinde görev yapan akademik personel üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Akademik personelin örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilecek bir çalışmanın, kendisini sürekli olarak yenilemek ve geliştirmek isteyen üniversiteler için önemli olacağı düşünülmektedir. Bunun nedeni üniversitelerin başarılarında çalışanlarının öneminin büyük olmasıdır. Dolayısıyla, örgütünde adalet olduğuna inanan bir çalışanın örgütüne daha fazla bağlanacağı ve örgütünün başarı elde etmesi için de daha çok gayret göstereceği düşünülmektedir.

Bununla birlikte, çalışanların örgütlerine devam etmelerinde etkisi bulunan önemli unsurlardan olan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarının akademik personel üzerinde ele alınıp incelenmesinin, personelin motive etmeyi ve işe devam etmelerini sağlamayı amaçlayan üniversite yöneticilerine katkı sağlayacağı tahmin edilmektedir. Ayrıca, araştırma sonuçlarının diğer çalışmalara ışık tutacağı ve yararlı olacağı düşünülmektedir.

## **1. Kavramsal Çerçeve**

### **1.1. Örgütsel Adalet**

2000'li yıllardan sonra geliştirilen örgütsel kuramların, kişilerarası etkileşim ve bu etkileşimden kaynaklanan sorunlar üzerinde yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Bu bağlamda "sosyal adalet" kavramının örgütlere uyarlandığı ve örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil

dağıtımını ifade eden “örgütsel adalet” kavramının geliştirildiği görülmektedir (Atalay, 2005:6).

Örgütsel adalet, çalışanların örgütlerinde kendilerine ne kadar adil davranıldığına ilişkin değerlendirmelerini içermektedir. Moorman (1991:845), örgütsel adaleti, doğrudan işyeri ile ilgili olarak adalet rolünün tanımlanması anlamına geldiğini belirtmektedir. Greenberg (1990:400)’e göre ise örgütsel adalet, çalışanın örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak algıladığı adaletin derecesini yansıtmaktadır. Diğer bir tanıma göre ise örgütsel adalet, iş yaşamında bireylerin kendilerine karşı gösterilen eylemlerde adil davranıp davranılmadığına ilişkin algılarına ve bu algıların bireyin davranışları üzerine etkisini ifade etmektedir (Yıldırım ve diğ., 2012:331).

Örgüt içerisindeki çalışan, kendisini diğer çalışanlarla karşılaştırma eğilimindedir. Bu çerçevede, kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkanlardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlandırılmasını beklemektedir. Ancak, adalet algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır (Özdevecioğlu, 2003:78).

Bu çerçevede, 1990’lı yıllardan sonra gerçekleştirilen çalışmalarda örgütsel adaletin üç boyutta incelendiği görülmektedir (Greenberg, 1990; Moorman, 1991; Niehoff ve Moorman, 1993; Skarlicki ve Folger, 1997; Cohen-Charash ve Spector, 2001). Bunlar; dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalettir.

*Dağıtım Adaleti:* ödüllerin adil bir biçimde paylaşılması derecesini ifade etmektedir (Niehoff ve Moorman, 1993:531). Dağıtımsal adaletle ilgili ortaya konulan çalışmalarda esas olarak iki sorunun cevabı aranmaktadır. Bu sorulardan ilki, örgüt içerisinde gerçekleşen bazı değişimlerin çalışanlar tarafından ne zaman ve ne şekilde algılandığı, ayrıca değişimlerin adil veya adaletsiz olarak algılandığıyla ilgilidir. İkincisi ise, kendilerine adil davranılmadığını düşünen çalışanların nasıl bir davranış sergilediğidir (Atalay, 2007:9). Dağıtım adaleti, örgütsel sonuçlardan daha fazla kişisel sonuçlara odaklanmaktadır. Bir kişiye adaletsiz gelen bir durum diğer bir kişiye adil gelebilmektedir. Bu nedenle kişilik yapısı, iyimser olma gibi etkenler dağıtım adaletinin kişiler tarafından algılanmasını etkilemektedir (Söyük, 2007:10).

*İşlemsel Adalet:* kazanımların belirlenmesinde kullanılan süreçlerle ilgili adalet algılamasını ifade etmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001:280). Dolayısıyla işlemsel adalet, çalışanların örgütsel ödüllerin adil kurallara ve yöntemlere göre dağıtılıp dağıtılmadığına ilişkin algılarının derecesini yansıtmaktadır (Greenberg, 1990:402; Niehoff ve Moorman, 1993:531).

Örgütsel açıdan işlemsel adalet, faydaların belirlenmesinde kullanılan yöntemlerin, araçların ve süreçlerin algılandığı bir adalet türüdür. Bu çerçevede çalışanlar, yalnızca verilen kararların ne olduğuna ilgi göstermemekte, bununla birlikte bu kararları belirleyen yöntemlerle ilgilenmektedir (Çakmak, 2005:31). Örneğin; çalışanlar, performans değerlendirme sürecinde gerçekleştirilen değerlendirmeleri, belirli yöntemler takip edildiği ölçüde (değerlendirme yapan bireylerin yapılan işle ilgili bilgiye sahibi olması, değerlendirmede uygulanan süreçlerin her bir birey için geçerli olması gibi) adil kabul etmektedir (Erkanlı, 2009:14).

*Etkileşimsel Adalet:* örgüt içerisinde yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Etkileşimsel adalet, çalışanlarla yöneticiler (kaynak dağıtıcılar) arasındaki iletişimdeki adalet algılamasıdır (Özdevecioğlu, 2003:79). Bu çerçevede etkileşimsel adalet, örgüt içi uygulamalarda veya bu uygulamalara ilişkin açıklamalarda çalışanın karşılaştığı tutum ve davranışları ifade etmektedir (Niehoff ve Moorman, 1993:534). Karar vericiler, çalışanlara karşı saygılı ve duyarlı davrandığında ve alınan kararları onlara mantıklı ve ayrıntılı bir şekilde açıkladığında etkileşimsel adalet teşvik edilmektedir (Colquitt, 2001:386). Etkileşimsel adaletin algılanmasında kişiler arası iletişimin öneminin çok büyük olduğu söylenebilmektedir. İletişim şekli ile örgüt içindeki bazı adaletsiz uygulamalar adaletli olarak algılanabilmekte ve aynı zamanda adaletli olmayan uygulamaların çalışanlar üzerinde yaratabileceği olumsuz etkiler de azaltılabilmektedir (Söyük, 2007:15).

Örgütsel adalet, iş hayatındaki tutum ve davranışların nedenleri anlayabilmek adına önemli bir kavram olarak görülmektedir. Gerçekleştirilen farklı araştırmalar, örgütsel adaletin düşünce, tutum ve davranışların önemli bir belirleyicisi olduğunu ortaya koymaktadır (Niehoff ve Moorman, 1993; Cohen-Charash ve Spector, 2001). Adil olmayan karar ve uygulamalar, çalışanların işe karşı tutumunu, performansını ve örgüte olan bağlılığını azaltmaktadır. Bu yüzden, çalışanların örgütlerinde adalet algılamaları, çalışanlar ve örgüt açısından oldukça önemlidir.

## 1.2. Örgütsel Bağlılık

Başarı elde etmenin en önemli anahtarlarından biri olduğu savunulan örgütsel bağlılık, özellikle örgütsel davranışla ilgili araştırmalarda ve yönetim literatüründe önemli bir rol oynamaktadır (Sivaramakrishnan ve diğ., 2008:55).

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanların bulunması örgütler tarafından son derece gereklidir (Kumar and Giri, 2009:30). Bu nedenle son yıllarda örgütsel bağlılık kavramı örgütsel araştırmalarda ve çalışanların davranışlarını anlamada önemli bir kavram haline gelmiştir (Zain ve Gill, 1999:1).

Örgütsel bağlılığa ilişkin literatürde fazla sayıda ve farklı tanım bulunmaktadır. Meyer ve Allen (1991), literatürde örgütsel bağlılığa ilişkin yapılan farklı tanımların nedeni olarak kavramın çok boyutlu yapısını göstermektedir. Dolayısıyla örgütsel bağlılık kavramı, farklı çalışmalar kapsamında farklı boyutlarda incelenmektedir.

En genel şekilde örgütsel bağlılık, bireyi örgüte bağlayan psikolojik durum olarak tanımlanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990:14). Çakar (2008:117) kavramı, çalışanın örgütle ilişkisini tanımlayan, örgütte kalmayı sürdürme kararına yol açan psikolojik bir durum olarak ifade etmektedir. Çekmecelioğlu (2006:122)' göre ise örgütsel bağlılık, örgüte duyulan sadakat, özveride bulunma, kendini adama ve katılma gibi kavramlarla açıklanan, iş çevresine değer katarak örgüte pozitif katkılarda bulunan bir faktör olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanım çerçevesinde ise örgütsel bağlılık, genel olarak işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç da dahil olmak üzere bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade etmektedir (Tengilimoğlu ve Mansur, 2009:72).

Her ne kadar örgütsel bağlılığa ilişkin çok fazla tanım yapılmış olsa da, bu tanımlarda en azından üç genel konuya değinilmektedir; örgütle kurulan duygusal bağ, örgütten ayrılma durumunda karşılaşılabilecek algılanan maliyetler ve örgütte devam etmeye ilişkin yükümlülükler (Allen ve Meyer, 1990:2; Meyer ve Allen, 1991:63-64).

Bu çerçevede, genel olarak gerçekleştirilen çalışmalarda örgütsel bağlılığın üç boyutta incelendiği görülmektedir (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1991; Meyer ve diğ., 2002; Durna ve Eren, 2005; Tengilimoğlu ve Mansur, 2009). Bunlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır.

**Duygusal Bağlılık:** çalışanların örgütüne duygusal olarak bağlanması ve kimliğini örgütüyle özdeşleştirmesi anlamına gelmektedir (Allen ve Meyer, 1990:1). Bu çerçevede duygusal bağlılık, bireyin bulunduğu örgütle duygusal bir bağ kurması ve bu nedenle üstün bir çaba harcamaya istekli olmasıdır. Duygusal bağlılık, çalışanların örgütün değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda hissettikleri bağlılık olarak da ifade edilebilir (Vural ve Coşkun, 2007:144). Bireyin örgütte kalmayı istemesinin sebebi örgütün amaç ve değerleri ile kendini özdeşleştirmesidir. Bu çerçevede güçlü bir duygusal bağlılığa sahip olan çalışanlar, kendi istekleriyle örgütte kalmaya devam etmekte ve örgütün bir üyesi olmaktan mutluluk duymaktadır (Allen ve Meyer, 1990:2). Diğer bir yandan duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, ekonomik nedenleri göz ardı ederek, yalnızca örgütün temsil ettiği değerleri uygun buldukları ve örgütün misyonunun gerçekleştirilmesine yardımcı olmayı istedikleri için örgütlerinde kalmak istemektedir. Bu durumda örgütün performansı ön planda olmakta, birey örgüt başarısını veya başarısızlığını kendisininmiş gibi kabullenmektedir (Urhan, 2014:59).

**Devam Bağlılığı:** çalışanın içinde bulunduğu örgütü terk etmesi sonucunda ortaya çıkabilecek maliyetleri algılayış şekli olarak tanımlanabilir. Örgütsel bağlılığın bu türü, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda gelişen bir bağlılık olarak incelenmektedir. Buna göre bu bağlılık, bir çalışanın örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile elde ettiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte kaybedeceği düşüncesiyle meydana gelen bağlılıktır. Devam bağlılığında temel olan örgütte kalma ihtiyacıdır (Günce, 2013:28). Yüksek düzeyde devam bağlılığı hisseden çalışanlar, örgütten ayrılmanın nelere mal olacağına bilince olan ve bunun maliyetini hesaplayan kişilerdir. Ayrıca, devam bağlılığında, çalışanlar alternatif iş imkanlarının sınırlı olduğuna inanmaktadır Bu nedenle de, alternatif iş olanakları azaldıkça, çalışanların devam bağlılığı da artmaktadır (Gürül, 2013:61).

**Normatif Bağlılık:** çalışanın içerisinde bulunduğu örgüte borçlu hissetmesinden dolayı ortaya çıkan bağlılık türüdür Diğer bir ifadeyle, çalışanın örgütüne karşı hissettiği bir minnet duygusu olarak da açıklanabilir. Çalışanlar aldığı eğitimlerden veya örgüt içerisindeki kurmuş oldukları iyi ilişkilerden, arkadaşlık ilişkilerinden ve örgüte minnet duymalarından dolayı örgütte kalmayı sürdürmektedir (Öğüt ve Kaplan, 2011:193). Normatif bağlılık, çalışanın örgütüne karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bu yüzden kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bir bağlılıktır (Vural ve Coşkun, 2007:145). Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar, kişisel değerlere ya da örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasına yol açan ideolojilere dayanarak, örgütte çalışmayı kendileri için bir görev olarak görmekte ve örgütte kalmanın veya örgütüne bağlılık göstermenin “doğru bir davranış” olduğuna inanmaktadır. Diğer bir ifadeyle normatif bağlılık çalışanların bireysel sadakat normları ile ilişkili olup onların sosyal ve kültürel özelliklerinden etkilenmektedir (Uyguç ve Çımrın, 2004:93).

Örgütsel bağlılığın üç boyutu kapsamında, yüksek derecede duygusal bağlılığa sahip olan çalışan istediği için örgütte kalmakta, yüksek derecede devam bağlılığına sahip olan çalışan ihtiyaç duyduğu için örgütte kalmakta ve yüksek derecede normatif bağlılığa sahip olan çalışan ise kendisini zorunlu hissettiği için örgütte kalmaktadır (Allen ve Meyer, 1990:3).

## **2. Yöntem**

### **2.1. Amaç ve Katkı**

Bu çalışma, Karabük üniversitesinde görev yapan akademik personelin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Çalışmanın amacı, örgütsel bağlılık bileşenlerinin (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık), örgütsel adalet bileşenleri (dağıtım adaleti, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet) üzerindeki etkisini belirleyebilmektir.



Üniversitelerin başarılarındaki temel unsurlardan biri çalışanlardır. Çalışanların olumlu algılarının örgütsel bağlılığı, verimliliği, örgüte olan devam kararını getirdiği, olumsuz algıların ise örgütsel bağlılığın büyük oranda düşmesine sebep olduğu hatta ortadan kaldırdığı, çalışanların işten ayrılmalarına sebep olduğu ve saldırgan davranışlara yol açtığı söylenebilir. Dolayısıyla, belirtilen amaçla gerçekleştirilecek bir çalışmanın, kendisini sürekli olarak yenilemek ve geliştirmek isteyen üniversitelere yol gösterici nitelikte olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte, çalışanların örgütlerine devam etmelerinde etkili olan en önemli unsurlardan olan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarının akademik personel üzerinde ele alınıp incelenmesinin, personelini motive etmeyi ve işe devam etmelerini sağlamayı amaçlayan üniversite yöneticilerine katkı sağlayacağı tahmin edilmektedir. Ayrıca, araştırma sonuçlarının diğer çalışmalara ışık tutacağı ve yararlı olacağı düşünülmektedir.

## 2.2. Hipotezler

Bu çalışma, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarına, bununla birlikte bu kavramların bileşenlerine odaklanmaktadır. Belirlenen amaç çerçevesinde cevaplanmak istenen araştırma sorusu aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

*Araştırma Sorusu:* Üniversitede çalışan akademik personelin adalet veya adaletsizlik algısının örgütsel bağlılık üzerinde etkisi var mıdır?

Araştırma sorusuna yönelik olarak, örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirleyebilmek amacıyla oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir.

- **H1: Çalışanların örgütsel adalet algısının duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.**
- H1a: Çalışanların dağıtım adaleti algılarının duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.
- H1b: Çalışanların işlemsel adalet algılarının duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.
- H1c: Çalışanların etkileşimsel adalet algılarının duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.
- **H2: Çalışanların örgütsel adalet algısının devam bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.**
- H2a: Çalışanların dağıtım adaleti algılarının devam bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

- H2b: Çalışanların işlemsel adalet algılarının devam bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.
- H2c: Çalışanların etkileşimsel adalet algılarının devam bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.
- **H3: Çalışanların örgütsel adalet algısının normatif bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.**
- H3a: Çalışanların dağıtım adaleti algılarının normatif bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.
- H3b: Çalışanların işlemsel adalet algılarının normatif bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.
- H3c: Çalışanların etkileşimsel adalet algılarının normatif bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

## 2.2. Veri Toplama Yöntemi

Çalışmada veri toplama amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde akademisyenlerin örgütlerinde örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarına ilişkin algılarına ve bu algıların da derecesini belirlemeye yönelik maddeler yer almaktadır. Anket formunun üçüncü bölümü ise çalışanların demografik özelliklerine ilişkin sorulardan oluşmaktadır.

Anketlerin uygulanmasında yüz yüze anket tekniğinden yararlanılmıştır. Cevaplar 28 Nisan-20 Mayıs 2015 tarihleri arasında toplanmıştır.

## 2.3. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini, Karabük Üniversitesinde görev yapan akademik personel oluşturmaktadır. Bu çerçevede üniversitede bulunan fakülte, yüksekokul, enstitü ve meslek yüksekokulda görevli profesör, doçent, yardımcı doçent, araştırma görevlisi, araştırma görevlisi doktor, öğretim görevlisi, öğretim görevlisi doktor, uzman ve okutman unvanlarına sahip tüm çalışanlar evren içerisinde yer almaktadır.

Karabük Üniversitesi personel daire başkanlığının internet sayfasından elde edilen veriler çerçevesinde 2015 yılı Nisan ayı içerisinde 900 akademik personelin görev yaptığı bilgisine ulaşılmıştır. Ana kütleden %95 güvenilirlik sınırları içerisinde ve %5'lik bir hata payı dikkate alınarak en düşük örneklem büyüklüğü 269 kişi olarak hesaplanmıştır (Sekaran, 1992:253; Altunışık ve diğ., 2005:127). Bu kapsamda anketler, ana kütle içerisinde, geri dönüş oranları da

hesaba katılarak kolayda örnekleme yöntemi ile 400 kişiye ulaşılmıştır. Ankete katılanların 283'ünden geri dönüş sağlanmıştır ve anketlerin geri dönüş oranı ise %70,75 olarak gerçekleşmiştir. Ancak anketlerden 3 tanesi, soruların tamamına cevap verilmediği için analiz dışı bırakılmıştır. Sonuç olarak toplam 280 anket değerlendirilmeye alınmıştır.

## **2.4. Kullanılan Ölçekler**

Çalışma kapsamında belirlenen hipotezlerin test edilmesi amacıyla, daha önce çeşitli çalışmalarda kullanılan ölçekler incelenmiş ve araştırma yapısına uygun olduğu düşünülen ölçekler anket formunda kullanılmıştır.

### **2.4.1. Örgütsel Adalet Ölçeği**

Akademik personel tarafından algılanan örgütsel adalet derecesini belirleyebilmek için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Örgütsel adalet ölçeği üç boyuttan ve 20 ifadeden oluşmaktadır. 5 ifade dağıtım adaletinin, 6 ifade işlemsel adaletin ve 9 ifade ise etkileşimsel adaletin seviyesini belirlemeye yönelik unsurlardan oluşmaktadır.

Ölçek beşli likert tipi olarak anket formunda yer almaktadır. Ölçek maddeleri "1= Kesinlikle Katılmıyorum", "2= Katılmıyorum", "3= Kararsızım", "4=Katılıyorum" ve "5= Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde değişen cevapları içermektedir. Yüksek skorlar, akademik personelin yüksek derecede örgütsel adalet algıladığını göstermektedir.

### **2.4.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği**

Katılımcıların örgütsel bağlılık seviyesini belirleyebilmek amacıyla Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen 24 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçek toplam 3 boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan 8 ifade duygusal bağlılığın, 8 ifade devam bağlılığının ve 8 ifade normatif bağlılığın seviyesini belirleyebilmek amacıyla kullanılmıştır.

Ölçek beşli likert tipi olarak anket formunda yer almaktadır. Ölçek maddeleri "1= Kesinlikle Katılmıyorum", "2= Katılmıyorum", "3= Kararsızım", "4= Katılıyorum" ve "5= Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde değişen cevapları içermektedir. Yüksek skorlar, akademik personelin yüksek derecede örgütsel bağlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

## **2.5. Analiz Yöntemi**

Araştırma çerçevesinde kullanılan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeklerine ilişkin yapı geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi, daha önce keşfedilmiş ve daha az faktör altında birleştirilmiş ölçeklerin, araştırmanın yapıldığı örnekleme de benzer olup

olmadığını test etmek amacıyla gerçekleştirilmektedir (Anderson ve Gerbing, 1988:412; Byrne, 2010:5-6; Meydan ve Şeşen, 2011:21).

Geçerlilik analizine ek olarak tüm ölçeklerin güvenilirlik analizleri de gerçekleştirilmiştir. Güvenilirlik analizi kapsamında ölçeklerin içsel tutarlılığını belirleyebilmek için Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) istatistiğinden yararlanılmıştır. Cronbach Alfa istatistiği, ölçekte yer alan soruların homojen bir yapıyı açıklamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını araştırmak amacıyla yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir ve 0 ile 1 arasında değerler almaktadır (Nunnally ve Bernstein, 1994:264-265; Kline, 2011:69). Genel olarak Cronbach Alfa istatistiği için kabul edilen en düşük değer 0.70 olarak ifade edilmektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994:265; Tavşancıl, 2010:29).

Çalışma kapsamında oluşturulan hipotezler ise hiyerarşik regresyon analizi ile test edilmiştir. Analizler çerçevesinde gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi için AMOS programından, güvenilirlik analizleri ve hiyerarşik regresyon analizi için ise SPSS programından faydalanılmıştır.

### 3. Bulgular

#### 3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan akademik personelin demografik değişkenlere göre dağılımı çerçevesinde cinsiyet, yaş, medeni durum, unvan, meslekteki çalışma süresi ve mevcut üniversitedeki çalışma süresine ilişkin elde edilen bulgular değerlendirilmektedir. Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 1'de sunulmaktadır.

**Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Değişken		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	100	35,7
	Erkek	180	64,3
Yaş	25 ve altı	15	5,4
	26-35 arası	167	59,6
	36-45 arası	71	25,4
	46-55 arası	27	9,6
Medeni Durum	Evli	167	59,6

	Bekar	113	40,4
<b>Unvan</b>	Profesör	6	2,1
	Doçent	26	9,3
	Yardımcı Doçent	64	22,9
	Araştırma Görevlisi	93	33,2
	Öğretim Görevlisi	56	20,0
	Okutman	35	12,5
<b>Meslekte Çalışma Süresi</b>	0-1 yıl	19	6,8
	2-5 yıl	109	38,9
	6-10 yıl	92	32,9
	10 yıldan fazla	60	21,4
<b>Üniversitede Çalışma Süresi</b>	0-1 yıl	59	21,1
	2-5 yıl	136	48,6
	6-10 yıl	64	22,9
	10 yıldan fazla	21	7,5

Tablo 1 incelendiğinde, çalışmaya katılanların %35,7'si kadın ve %64,3'ü erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Bu çerçevede çalışmaya katılan erkek çalışanların sayısının kadın çalışanlara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Katılımcıların %5,4'ü 25 ve altı yaş aralığında, %9,6'sı 46 ile 55 yaş arasındaki, %25,4'ü 36 ile 45 yaş arasındaki, %59,6'sı ise 26 ile 35 yaş arasındaki çalışanları kapsamaktadır. Örneklemin büyük çoğunluğunu 26 ile 45 yaş arasındaki çalışanlar oluşturmaktadır (%85). Çalışmaya katılanların yaş aralığı da 23 ile 55 arasında değişmektedir. Yaş ortalaması ise 34 olarak tespit edilmiştir.

Katılımcıların %40,4'ünün bekar ve %59,6'sının evli olduğu görülmektedir. Bu çerçevede araştırmaya katılanların büyük oranda evli olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılımın daha çok araştırma görevlisi (%33,2) ve yardımcı doçent doktor (%22,9) unvanlarına sahip çalışanlar tarafından gerçekleştiği görülmektedir. Bununla beraber araştırmaya katılan, öğretim görevlisi unvanına sahip çalışanların oranı %20, okutman unvanına sahip çalışanların oranı %12,5, doçent doktor unvanına sahip çalışanların oranı %9,3 ve profesör doktor unvanına sahip çalışanların oranı %2,1 olarak belirlenmiştir.

Katılımcıların diğer bir demografik özelliği olan meslekte çalışma sürelerine ilişkin Tablo 1'de sunulan veriler incelendiğinde, çalışanların %38,9'unun 2 ile 5 yıldır çalışmakta olduğu, %32,9'unun 6 ile 10 yıldır çalışmakta olduğu, çalışanların %21,4'ünün 10 yıldan fazla süredir çalışmakta olduğu ve %6,8'inin ise 1 yıl ve daha az süredir çalışmakta olduğu görülmektedir.

Katılımcılar, mevcut üniversitelerindeki çalışma süreleri bakımından incelendiğinde, %48,6'sının 2 ile 5 yıldır mevcut üniversitesinde çalıştığı, %22,9'unun 6 ile 10 yıldır mevcut üniversitesinde çalıştığı, %21,1'inin 1 yıl ve daha az süredir mevcut üniversitesinde çalıştığı ve %7,5'inin 10 yıldan fazla süredir mevcut üniversitesinde çalıştığı görülmektedir.

### 3.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Çalışmada kullanılan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin yapı geçerliliklerini test edebilmek amacıyla ölçeklere ayrı ayrı doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Örgütsel adalet ölçeği için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda artık hatalar incelenmiş ve standardize edilmiş artık hata kovaryanslarına ilişkin matriste üç ifadenin 2,58 değerinden büyük gözlemlere sahip olduğu belirlenmiştir (Hair ve diğ., 1998:625; Brown, 2006:118; Byrne, 2010:85). Dolayısıyla üç ifade analiz dışı bırakılarak ölçüm tekrarlanmıştır.

Belirtilen üç maddenin analiz dışında bırakılması ile gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda örgütsel adalet ölçeği için faktör yüklerinin 0,663 ile 0,893 arasında olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte analiz sonucunda en düşük t-değerinin 12,114 olduğu, dolayısıyla faktör yüklerinin 0,01 önemlilik seviyesinde anlamlı olduğu belirlenmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizi çerçevesinde t-değerlerinin anlamlı olması, modelin doğru ya da kabul edilebilir olması için gerekli fakat yeterli koşul değildir. Doğrulayıcı faktör analizi çerçevesinde bir modelin bir bütün olarak kabul edilebilir olması için, modeldeki ilişkilerin örneklem verisi ile ne derece tutarlı olup olmadığını gösteren bazı uyum iyiliği kriterlerine ihtiyaç duyulmaktadır (Şimşek, 2007:47). Bu kapsamda oluşturulan modellere ilişkin uyum iyiliği, ki kare uyum testi ( $\chi^2/sd$ ), uyum iyiliği indeksi (GFI), düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (AGFI), normlandırılmış uyum indeksi (NFI), Tucker-Lewis

indeksi (TLI), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) ve yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) aracılığıyla test edilmiştir.  $\chi^2/sd$  değerinin 5'in altında, GFI ve AGFI değerinin 0,850'in üstünde, NFI, TLI, CFI değerinin 0,900'ın üstünde ve RMSEA değerinin ise 0,080'in altında olması kabul edilebilir uyum anlamına gelmektedir (Byrne, 2010:73-84; Kline, 2011:193-209; Meydan ve Şeşen, 2011:31-37).

Elde edilen uyum iyiliği değerlerine bakıldığında, uyum iyiliğine ilişkin bütün kriterlerin iyi uyum şartını sağladığı görülmektedir ( $\chi^2/sd=1,676$ , GFI=0,930, AGFI=0,904, NFI=0,950, TLI=0,975, CFI=0,979, RMSEA=0,049). Dolayısıyla uyum iyiliği kriterleri çerçevesinde modeldeki ilişkilerin örneklem verisi ile yüksek derecede tutarlı olduğu söylenebilmektedir. Sonuç olarak, gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi ile örgütsel adalet ölçeğine ilişkin 17 maddelik ve üç faktörlük yapı doğrulanmıştır.

Örgütsel bağlılık ölçeği için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analiz sonucunda öncelikle artık hatalar incelenmiştir. Bu çerçevede standardize edilmiş artık hata kovaryanslarına ilişkin matriste 2,58 değerinden büyük gözlemlere sahip olan 6 ifade analiz dışında bırakılmıştır (Hair ve diğ., 1998:625; Brown, 2006:118; Byrne, 2010:85).

Belirtilen altı maddenin analiz dışında bırakılması ile gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda örgütsel bağlılık ölçeği için faktör yüklerinin 0,523 ile 0,911 arasında olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte analiz sonucunda en düşük t-değerinin 6,725 olduğu, dolayısıyla faktör yüklerinin 0,01 önemlilik seviyesinde anlamlı olduğu belirlenmiştir.

Uyum iyiliğine ilişkin kriterlere bakıldığında ise, bütün kriterlerin iyi uyum şartını sağladığı görülmektedir ( $\chi^2/sd=1,971$ , GFI=0,912, AGFI=0,878, NFI=0,914, TLI=0,944, CFI=0,955, RMSEA=0,059). Dolayısıyla uyum iyiliği kriterleri çerçevesinde modeldeki ilişkilerin örneklem verisi ile tutarlı olduğu söylenebilmektedir. Sonuç olarak, gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi ile örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin 18 maddelik ve üç faktörlük yapı doğrulanmıştır.

Geçerlilik analizlerinin ardından güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Güvenilirlik değerleri, ölçeğin belirlenen her bir alt boyutuna ve ölçekte yer alan ifadelerin tamamına ilişkin hesaplanan Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) istatistiğinin hesaplanması ile belirlenmiştir. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeklerine ve alt boyutlarına ilişkin elde edilen güvenilirlik değerleri Tablo 2'de gösterilmektedir.

**Tablo 2. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerine İlişkin Güvenilirlik Değerleri**

Ölçek / Boyut	Madde Sayısı	Güvenilirlik Değeri ( $\alpha$ )
<b>Örgütsel Adalet Ölçeği</b>	<b>17</b>	<b>0,946</b>
Dağıtım Adaleti	5	0,880
İşlemsel Adalet	6	0,917
Etkileşimsel Adalet	6	0,939
<b>Örgütsel Bağlılık Ölçeği</b>	<b>18</b>	<b>0,825</b>
Duygusal Bağlılık	6	0,931
Devam Bağlılığı	6	0,814
Normatif Bağlılık	6	0,825

Tablo 2 incelendiğinde, tüm ölçeklere ve alt boyutlara ilişkin elde edilen güvenilirlik değerlerinin 0,70'in üzerinde olduğu belirlenmiştir (Nunnally ve Bernstein, 1994:265; Tavşancıl, 2010:29). Bu sonuçlar çerçevesinde örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin kullanılan örneklem çerçevesinde güvenilir olduğu görülmektedir.

### 3.3. Tanımlayıcı İstatistikler

Tanımlayıcı istatistikler kapsamında, örgütsel adaletin üç bileşenini oluşturan dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet ile örgütsel bağlılığın üç bileşenini oluşturan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığa ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri incelenmektedir. Bulgular Tablo 3.14'te gösterilmektedir.

**Tablo 3. Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri**

Değişken	Ort.	Std. Sapma	Korelasyonlar					
			1	2	3	4	5	6
1 Dağıtım Adaleti	3,187	0,870	1					
2 İşlemsel Adalet	3,233	0,910	0,577**	1				



3	<b>Etkileşimsel Adalet</b>	3,316	1,010	0,577**	0,691**	1			
4	<b>Duygusal Bağlılık</b>	3,256	1,036	0,575**	0,557**	0,619**	1		
5	<b>Devam Bağlılığı</b>	2,956	0,795	-0,128*	-0,066	-0,159**	-0,231**	1	
6	<b>Normatif Bağlılık</b>	3,023	0,794	0,375**	0,320**	0,341**	0,554**	0,028	1

\*p<0,05; \*\*p<0,01

Tablo 3 incelendiğinde çalışma kapsamında kullanılan tüm değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkilerin anlamlı ( $p<0,01$ ) olduğu görülmektedir. Bununla birlikte örgütsel adalet bileşenleri ile örgütsel bağlılık bileşenleri arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olması beklenmektedir. Korelasyonlar incelendiğinde belirtilen ilişkilerin beklenen yönde olduğu görülmektedir. Elde edilen anlamlı ilişkiler, değişkenler arasındaki etkilerin incelenbilmesine olanak tanımaktadır.

### 3.4. Hipotez Testleri

Bu çalışmada, örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Bu çerçevede örgütsel adaletin üç boyutu olan dağıtım adaletinin, işlemsel adaletin ve etkileşimsel adaletin, örgütsel bağlılığın üç boyutu olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerindeki etkileri hiyerarşik regresyon analizi aracılığıyla incelenmektedir.

Gerçekleştirilen regresyon analizinin ilk aşamasında kontrol değişkenleri olan cinsiyet, medeni durum, yaş, unvan, üniversiten, meslekte çalışma süresi, üniversitede çalışma süresinin, örgütsel bağlılık boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. İkinci aşamada ise modele bağımsız değişkenler olan dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet dahil edilmiştir. Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 4'de sunulmaktadır.

**Tablo 4. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişken	Duygusal Bağlılık		Devam Bağlılığı		Normatif Bağlılık	
	1. aşama	2. aşama	1. aşama	2. aşama	1. aşama	2. aşama
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	B
<b>Kontrol Değişkenleri</b>						
Cinsiyet	0,124*	0,112*	-0,005	-0,001	0,087	0,077
Yaş	-0,219**	-0,089	0,155*	0,119	-0,127	-0,044
Medeni Durum	0,133	0,032	0,125	0,135	0,143	0,083

Unvan	0,212**	0,034	0,123	0,167*	0,111	0,001
Üniversite	-0,136	-0,011	0,108	0,083	-0,145	-0,070
Meslekte Çalışma Süresi	0,041	0,002	-0,132	-0,122	-0,009	-0,029
Üniversitede Çalışma Süresi	0,124	0,112	-0,005	-0,001	0,087	0,077
<b>Bağımsız Değişkenler</b>						
Dağıtım Adaleti		<b>0,268**</b>		-0,087		<b>0,239**</b>
İşlemsel Adalet		<b>0,149*</b>		0,106		0,071
Etkileşimsel Adalet		<b>0,347**</b>		<b>-0,187*</b>		<b>0,150*</b>
<b>F Değeri</b>						
	4,265*	28,584*	1,924	0,014**	1,578	6,557*
<b>R<sup>2</sup></b>	0,086	0,488	0,041	0,073	0,034	0,179
<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></b>	0,066	0,471	0,019	0,042	0,012	0,152
<b>ΔR<sup>2</sup></b>		0,402*		0,032**		0,145*

\*p<0,05; \*\*p<0,01

Hipotezler çerçevesinde ilk olarak örgütsel adaletin her üç boyutunun duygusal bağlılık üzerindeki etkileri incelenmektedir. Tablo 4'de yer alan analiz sonuçları incelendiğinde, dağıtım adaletinin duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu görülmektedir (H1a:β=0,268,p<0,01). İşlemsel adaletin duygusal bağlılık üzerinde etkisi yine pozitif yönlü ve anlamlıdır (H1b:β=0,149,p<0,05). Benzer şekilde, etkileşimsel adaletin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin de pozitif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir (H1c:β=0,347,p<0,01). Dolayısıyla, H1a, H1b ve H1c hipotezleri kabul edilmiştir.

İkinci hipotez çerçevesinde örgütsel adalet boyutlarının devam bağlılığı üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Analiz sonuçları incelendiğinde etkileşimsel adaletin devam bağlılığı üzerindeki etkisinin negatif yönlü ve anlamlı olduğu görülmektedir (H2c:β=-0,187,p<0,05). Buna karşılık dağıtım adaletinin devam bağlılığı üzerinde etkisinin istatistik olarak anlamlı olmadığı görülmektedir (H2a:β=-0,087,p>0,05). Yine işlemsel adaletin devam bağlılığı üzerindeki etkisinin de anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (H2b:β=0,106,p>0,05). Dolayısıyla H2c hipotezi kabul edilirken, H2a ve H2b hipotezleri reddedilmiştir.

Üçüncü hipotez çerçevesinde ise örgütsel adalet boyutlarının normatif bağlılık üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Tablo 4'de yer alan sonuçlara göre dağıtım adaletinin normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu görülmektedir (H3a:β=0,239,p<0,01). Benzer şekilde, etkileşimsel

adaletin normatif bağlılık üzerindeki etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir (H3c: $\beta=0,347$ , $p<0,05$ ). Fakat işlemsel adaletin normatif bağlılık üzerinde etkisinin istatistik olarak anlamlı olmadığı görülmektedir (H3b: $\beta=0,071$ , $p>0,05$ ). Dolayısıyla H3a ve H3c hipotezleri kabul edilirken, H3b hipotezi reddedilmiştir.

Hipotezlere ilişkin elde edilen sonuçlar Tablo 5’de özetlenmektedir.

**Tablo 5. Hipotez Testleri Özeti**

Hipotezler	R <sup>2</sup>	$\beta$	t değeri	Hipotez Testi
H1a: Dağıtım Adaleti → Duygusal Bağlılık	0,471	<b>0,268**</b>	4,704	Kabul
H1b: İşlemsel Adalet → Duygusal Bağlılık		<b>0,149*</b>	2,342	Kabul
H1c: Etkileşimsel Adalet → Duygusal Bağlılık		<b>0,347**</b>	5,449	Kabul
H2a: Dağıtım Adaleti → Devam Bağlılığı	0,042	-0,087	-1,141	Red
H2b: İşlemsel Adalet → Devam Bağlılığı		0,106	1,238	Red
H2c: Etkileşimsel Adalet → Devam Bağlılığı		<b>-0,187*</b>	-2,184	Kabul
H3a: Dağıtım Adaleti → Normatif Bağlılık	0,152	<b>0,239**</b>	3,313	Kabul
H3b: İşlemsel Adalet → Normatif Bağlılık		0,071	0,879	Red
H3c: Etkileşimsel Adalet → Normatif Bağlılık		<b>0,150*</b>	2,061	Kabul

\* $p<0,05$ ; \*\* $p<0,01$

Bununla birlikte hiyerarşik regresyon analizleri sonucunda, örgütsel adalet boyutlarının duygusal bağlılığı açıklama oranının %47,1 ( $R^2=0,471$ ), devam bağlılığını açıklama oranının %4,2 ( $R^2=0,042$ )ve normatif bağlılığı açıklama oranının %15,2 ( $R^2=0,152$ ) olduğu görülmektedir.

### Sonuç ve Öneriler

Çalışma kapsamında, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları ve bu kavramların birbirine olan etkisi araştırılmıştır. Çalışmanın amacı, örgütsel bağlılık bileşenlerinin (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık), örgütsel adalet bileşenleri (dağıtım adaleti, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet) üzerindeki etkisini belirleyebilmektir.

Belirtilen amaç çerçevesinde çalışma, Türkiye’deki yükseköğretim kurumlarında (üniversitelerde) görev yapan akademik personele

odaklanmaktadır. Çalışmanın kapsamını, Karabük Üniversitesi'nde görev yapan akademik personel oluşturmaktadır. Çalışma çerçevesinde kullanılan veri Karabük Üniversitesi'nde görevli 280 akademik personelden elde edilmiştir. Dolayısıyla çalışma, akademik personelin istihdam ilişkisi bulunan üniversite ile arasındaki örgütsel adalet algılamaları ve örgütsel bağlılıklarına odaklanmakta ve personelin adalet algılamalarının örgütlerine bağlılıklarına olan etkisini ortaya koymaktadır. Bu yönüyle çalışmanın, kendini geliştirmek ve başarısını yükseltmek isteyen üniversitelerin akademik personel ile olan ilişkilerine yön vermeleri açısından önem arz ettiği düşünülmektedir.

Çalışma kapsamında incelenen değişkenlere ilişkin ortalamalar incelendiğinde her üç adalet ve bağlılık türünün de birbirine yakın değerler aldığı ancak çalışanlarla yöneticiler (kaynak dağıtıcılar) arasındaki iletişimdeki adalet algılaması anlamına gelen etkileşimsel adaletin nispeten daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna göre çalışanların yöneticileriyle olan ilişkilerinde yöneticilerinin kendilerine saygılı davranmasını, değer verilmesini ve kötü durumlar olduğunda empati kurabilmelerine önem verdikleri söylenebilir. Ayrıca bireyin bulunduğu örgüte duygusal bir bağ hissetmesi ve bu nedenle üstün bir çaba harcamaya istekli olması anlamına gelen duygusal bağlılığın da nispeten daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Çalışmada örgütsel adalet algısının akademik personeli örgütsel bağlılığını etkileyip etkilemediği incelenmektedir. Çalışma sonucunda çalışanların elde ettikleri kazanımların, ödüllerin adil dağıtılıp dağıtılmadığına ilişkin algılamalarını ifade eden dağıtım adaletinin çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre çalışanlar dağıtım adaletinin var olduğuna ne derece inanırlarsa aynı yönde duygusal bağlılıklarının artacağı söylenebilir.

Çalışanların elde ettikleri verilerin ortaya konulmasında yararlanan işlemlerin adaletine bağlı algılamaları anlamına gelen işlemsel adaletin de duygusal bağlılık üzerinde etkisi yine pozitif yönlü ve anlamlıdır. Dolayısıyla, çalışanlar yararlanan işlemlerin adil olduğu kanısını varırlar ise örgütlerine duygusal olarak bağlılıkları artmaktadır.

Benzer şekilde, etkileşimsel adaletin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin de pozitif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda çalışanların yöneticileriyle ilişkilerinin iyi olması, yöneticilerin çalışanlara değer vermesi, alınan kararların açık bir şekilde paylaşılması sonucunda da çalışanların duygusal bağlılıkları artış göstermektedir.

Analiz sonuçları incelendiğinde, etkileşimsel adaletin çalışanın örgütten vazgeçmesiyle oluşabilecek kayıpların değerlendirilmesi olarak açıklanan devam bağlılığı üzerindeki etkisinin negatif yönlü ve anlamlı olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre çalışanların yöneticileriyle ilişkilerinin iyi olması

ve aralarında adalet algısının bulunması onların örgütlerinde kalmaya devam etmeleri yönünde etkili olmadığı sonucuna varılabilir. Buna karşılık dağıtım adaletinin devam bağlılık üzerinde etkisinin istatistik olarak anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların ödülleri ve kaynakların dağıtımını adil bulmasının örgütlerinde bulunmalarını sürdürmesinde önemli bir etken olarak görmedikleri söylenebilir. Yine işlemsel adalet devam bağlılığı üzerindeki etkisi de anlamsız olarak tespit edilmiştir. Bu bulgu kapsamında yine çalışanların gerçekleştirilen işlemlerin adil olduğuna inanmalarının örgütlerine devam etmeleri üzerinde bir etkisinin bulunmadığı söylenebilir.

Gerçekleştirilen analizlere göre dağıtım adaletinin çalışanın örgüte borçlu olduğunu hissetmesini ifade eden normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu görülmektedir. Buna göre, örgütte kaynak ve ödülleri adil bir şekilde dağıtıldığı kanısına varan çalışanın örgütüne minnet duyduğu ve örgütten ayrılmasının da zor olduğu sonucuna varılabilir. Benzer şekilde, etkileşimsel adaletin normatif bağlılık üzerindeki etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu ortaya konulmuştur. Bu sonuç ışığında, yöneticilerin çalışanlarına karşı saygı ve duyarlılık ile davrandığında ve alınan kararları onlara mantıklı ve ayrıntılı bir şekilde açıkladığında normatif bağlılık seviyelerinin de artacağı belirtilebilir. Ancak işlemsel adaletin normatif bağlılık üzerinde etkisinin istatistik olarak anlamsız olduğu görülmektedir. Buna göre, sonuçların ortaya konulmasında adaletin var olmasının çalışanlarının örgütlerine minnet duygusu hissetmelerinde bir etkisinin bulunmadığı söylenebilir.

Elde edilen bulgulara göre genel olarak örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu düşünülebilir. Çalışanlar buldukları örgütte kaynakların dağıtımında, yapılan işlem ve uygulamalarda, yöneticilerin kendileriyle ve diğer çalışanlarla olan ilişkilerinde adaletli davrandığı kanısına varırlar ise örgütlerine bağlılıklarının da etkilendiği söylenebilir. Bu sonuç ışığında yöneticilerin örgütlerinde adalet duygusunun hakim olmasına önem vermeleri gerekir. Çünkü örgütlerine bağlı olan çalışanların verilen görevleri daha iyi bir şekilde yerine getirdikleri ve örgütlerinin başarı elde etmesi için daha fazla çaba gösterdikleri söylenebilir.

Gerçekleştirilen çalışmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. İlk olarak çalışmanın yalnızca tek bir üniversitedeki akademik personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Farklı ortamlarda ve yerlerde uygulanacak benzer çalışmalar, farklı sonuçların ortaya çıkmasını sağlayabilir. İkinci olarak analizde kullanılan verinin yalnızca bir devlet üniversitesinde görev yapmakta olan akademik personelden elde edilmesi nedeniyle, çalışmada devlet üniversiteleri ile özel üniversiteler arasında ayırım yapılamamıştır. Akademik personel üzerinde uygulanacak çalışmalar kapsamında, devlet üniversiteleri ile özel üniversitelerin karşılaştırılması olarak incelenmesi, örgütsel adaletin örgütsel

bağlılık üzerine olan etkisinin farklı açılardan analiz edilmesini sağlayacağı söylenebilir.

Çalışanların örgütlerinde kalmaya devam etmelerinde önemli derecede etkisi bulunan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarının akademik personel üzerinde incelenmesinin yapılacak olan diğer çalışmalara yol göstereceği düşünülmektedir. Ayrıca, araştırma sonuçlarının akademik personelin motive olması ve işe devam etmesini sağlayacağı ve bu açıdan da faydalı olacağı düşünülebilir.

Yöneticilere ve araştırmacılara fayda sağlayacağı düşünülen öneriler şu şekilde sıralanabilir:

İlk olarak, üniversitelerin temel değerlerinden biri olan akademik personelin örgütsel adalet algısını ve örgütsel bağlılıklarını artıracak çalışmalar yapmaları önerilebilir. Gerekli düzenlemeler yapıldığı takdirde çalışanların adalet algılamaları pozitif yönde olacağı ve örgütlerine bağlılıklarının da artacağı tahmin edilmektedir.

İkinci olarak, Örgütsel adalet algısının artması birçok faktörü ve bunlardan biri olan örgütsel bağlılığı da etkilemektedir. Yöneticilerin ödüllerin adil bir şekilde dağıtılmasına, verilerin ortaya konulmasında yararlanılan işlemlerin adil olmasına önem vermeleri gerekmektedir. Ayrıca yöneticilerin çalışanlarıyla saygılı ve iyi bir iletişim kurması, alınan/alınacak kararların çalışanlara açık bir şekilde ifade edilmesi ve kararlara katılım sağlanması da yine örgütsel bağlılığın artmasında da olumlu etkiye sahip olabilir. Çalışanlar örgütlerinde adil bir ortamın var olduğuna inanırlarsa örgütlerine daha çok bağlanacağı ve örgütlerinin gelişmesi için daha çok çaba harcayacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla üniversitelerin de gelişmesi açısından önemli adımlar atılmış olacağı söylenebilir.

Son olarak, çalışanların örgütsel adalet algılarının ve örgütsel bağlılıklarının zaman zaman ölçülmesi, yöneticilere fikir verebilir ve yapılması gereken işlemler hakkında rehber olabilir.

## KAYNAKÇA

ALLEN, Natalie J. ve John P. Meyer (1990), The Measurement and Antecedents of Affective Continuance and Normative Commitment to the Organization, Journal of Occupational Psychology, Vol. 63, No. 1, s.1-18.

ALTUNIŞIK, R., R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu ve E. Yıldırım (2005), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı, 4. Baskı, Avcı Ofset, İstanbul.

ANDERSON, James C. ve David W. Gerbing (1988), Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach, Psychological Bulletin, Vol. 103, No. 3, s.411-423.

ASLANTÜRK, Gökhan ve Selman Şahan (2012), Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi, Polis Bilimleri Dergisi, Yıl 14, Sayı 1, s.135-159.

ATALAY, İlker (2005), Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

BROWN, Timothy A. (2006), Confirmatory Factor Analysis for Applied Research, The Guilford Press, New York.

BYRNE, Barbara M. (2010), Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming, 2nd Edition, Routledge Taylor and Francis Group, New York.

COHEN-CHARASH, Yochi ve Paul E. Spector (2001), The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 86, No. 2, s.278-321.

COLQUITT, Jason A. (2001), On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure, Journal of Applied Psychology, Vol. 86, No. 3, s.386-400.

ÇAKAR, Nigar D. (2008), Üretim Sektöründe Örgütsel Güven, Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, İktisat İşletme ve Finans Dergisi, Yıl 23, Sayı 269, s.110-132.

ÇAKMAK, Kadriye Ö. (2005), Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÇEKMECELİOĞLU, Hülya G. (2006), İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri, İktisat İşletme ve Finans Dergisi, Yıl 21, Sayı 243, s.120-131.

DOĞAN, Abdulvahap (2008), İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi (Elazığ İli Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

DURNA, Ufuk ve Veysel Eren (2005), Üç Bağlılık unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık, Doğuş Üniversitesi Dergisi, Yıl 6, Sayı 2, s.210-219.

EĞİLMEZKOL, Güneş (2011), Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ERKANLI, Hülya (2009), Örgütsel Adalet ve Kültür İlişkisi: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Bazı İşletmelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

GREENBERG, Jerald (1990), Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow, Journal of Management, Vol. 16, No. 2, s.399-432.

GÜNCE, Serkan (2013), İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

GÜRÜL, Binnur (2013), Takım Çalışması ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

HAIR, J. F., E. A. Rolph, R. L. Tatham ve W. C. Black (1998), Multivariate Data Analysis, 5th Edition, Prentice-Hall Inc., New Jersey.

KLIN, Rex B. (2011), Principles and Practice of Structural Equation Modeling, 3rd Edition, The Guilford Press, New York.

KUMAR, B. Pavan ve Vijai N. Giri (2009), Effect of Age and Experience on Job Satisfaction and Organizational Commitment, The IUP Journal of Organizational Behaviour, Vol. 8, No. 1, s.28-36.

MEYDAN, Cem Harun ve Harun Şeşen (2011), Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları, Detay Yayıncılık, Ankara.

MEYER, John P. ve Natalie J. Allen (1991), A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, Human Resource Management Review, Vol. 1, No. 1, s.61-89.

MEYER, J. P., D. J. Stanley, L. Herscovitch, ve L. Topolnytsky (2002), Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, Journal of Vocational Behavior, Vol. 61, No. 1, s.20-52.

MOORMAN, Robert H. (1991), Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?, Journal of Applied Psychology, Vol. 76, No. 6, s.845-855.



NIEHOFF, Brian P. ve Robert H. Moorman (1993), Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior, The Academy of Management Journal, Vol. 36, No. 3, s.527-556.

NUNNALLY, Jum C. ve Ira H. Bernstein (1994), Psychometric Theory, 3rd Edition, McGraw-Hill Inc., New York.

ÖĞÜT, Adem ve Metin Kaplan (2011), Otel İşletmelerinde Etiksel İklim Algılamaları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Kapadokya Örneği, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 30, s.191-206.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (2003), Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 21, s.77-96.

SEKARAN, Uma (1992), Research Methods for Business: A Skill Building Approach, 2nd Edition, John Wiley, New York.

SIVARAMAKRISHNAN, S., D. Zhang, M. Delbaere ve E. Bruning (2008), The Relationship between Organizational Commitment and Market Orientation, Journal of Strategic Marketing, Vol. 16, No. 1, s.55-73.

SKARLICKI, Daniel P. ve Robert Folger (1997), Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice, Journal of Applied Psychology, Vol. 82, No. 2, s.434-443.

SÖYÜK, Selma (2007), Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ŞİMŞEK, Ömer Faruk (2007), Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları, Ekinoks Yayınevi, Ankara.

TAVŞANCIL, Ezel (2010), Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi, 4. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

TENGİLİMOĞLU, Dilaver ve Fatma A. Mansur (2009), İşletmelerde Uygulanan Mobbing'in (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, Yıl 1, Sayı 3, s.69-84.

URHAN, Soner (2014), İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

UYGUÇ, Nermin ve Dilek Çımırın (2004), Dokuz Eylül Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Yıl 19, Sayı 1, s.91-99.

VURAL, Beril Akıncı ve Gül Coşkun (2007), Örgüt Kültürü: İletişim, Motivasyon, Bağlılık, Performans Açısından Değerlendirme, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

YANILMAZ, Bilge (2014), Kamu Personeli Olarak Çalışanlarda Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YILDIRIM, M. C., A. Ekinci, ve Ö. M. Öter (2012), Eğitim Müfettiş Yardımcılarının Örgütsel Adalet Algılarının Mesleki Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Yıl 45, Sayı 1, s.327-345.

ZAIN, Yusob A. ve Roger Gill (1999), "A Psychometric Assessment of the Malay Version of Meyer and Allen's Organizational Commitment Measure", Malaysian Management Review, s.1-11.



# 6 Sigma Yaklaşımının Hizmet Sektöründe Kullanılması ve Konaklama İşletmelerinde Uygulanabilirliği\*

**Öğr. Gör. Gaye DENİZ**

Nevşehir Üniversitesi Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü  
gaye.yuksel@nevsehir.edu.tr

**Fatmagül AKALIN TURANLIGİL**

Anadolu Üniversitesi Eskişehir Meslek Yüksekokulu,  
Seyahat-Turizm ve Eğlence Hizmetleri Bölümü  
fatay@anadolu.edu.tr

**Özet:** 6 Sigma; bir sürecin, ürünün ya da hizmetin performansının istatistiksel bir ölçümü, performans gelişimi için mükemmeye yakına ulaşan bir amaç ve sürekli iş liderliğine ve dünya çapında performansa ulaşmak için kullanılan bir yönetim sistemidir. Üretim süreçlerine kıyasla bir takım zorluklarla karşılaşılsa da, 6 Sigma metodolojisi son yıllarda hizmet süreçlerinde de başarıyla uygulanmaya başlamıştır. Bu çalışmanın amacı, hizmet sektöründe yeni olan 6 Sigma yaklaşımının, konaklama işletmelerindeki uygulamasını ele alarak 6 Sigma'nın üretim süreçlerinde olduğu kadar hizmet sektöründe de uygulanabilir ve yararlı olduğunu göstermektir. Türkiye'de 6 Sigma'yı uygulamaya başlayan ilk konaklama işletmesi olan Sheraton Otel ve Kongre Merkezi gerek otel genelinde, gerekse departmanlar bazında süreçleri iyileştirme yoluyla kârlılıklarını artırarak, hizmet işletmelerinde de bu yaklaşımın uygulanabildiğini göstermişlerdir.

**Anahtar sözcükler:** 6 Sigma, Hizmet sektörü, Konaklama işletmeleri, Sheraton otel ve kongre merkezi

**Integrating the Six Sigma Approach in Service Sector and Practicability of the Six Sigma in Lodging Companies**

**Abstract:** Six Sigma; is a managerial system which statistically measures the process, product or service performance and aims to improve the performance in the perfect way. Six Sigma methodology in the service sector processes are

---

\* Bu çalışma "6 Sigma Yaklaşımının Hizmet Sektöründe Kullanılması ve Konaklama İşletmelerinde Uygulanabilirliği" adlı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

*improving lately. The purpose of this study, to show hospitality enterprises by addressing application that Six Sigma is applicable and useful in the service sector as well as in production processes. Sheraton Hotel and Convention Center which is being the first lodging companies in Turkey that have applied the Six Sigma into their systems. Both in the hotel overall and in the department base, they have improved their stabilities and showed that this approach is applicable to service sector as well.*

**Key words:** Six sigma, Service sector, Lodging companies, Sheraton hotel and convention center

## Giriş

Günümüzde diğer sektörlerde olduğu gibi hizmet sektöründeki faaliyetlerin de globalleşmesi, ulusal ve uluslararası alanda rekabetin artmasına neden olmuştur. Gittikçe artan bu rekabet ortamında, gerek üretim sektöründe gerekse hizmet sektöründe kalite kavramı yaşamın bir parçası haline gelmiştir. Kullanılan elektronik malzemeden tekstil ürününe, otomotiv sektöründen bankacılık hizmetine, otelden okula kadar her sektörde kaliteden bahsedilmektedir. Kalitenin sürekliliğini sağlayabilmek için sürecin değişkenliğinin minimuma indirgenmesi ve sürekliliğin sağlanması gereklidir. Kuruluşlar, müşterilerini memnun edebildikleri sürece ayakta kalabilirler. Bu nedenle, bir kuruluşun başarısı ve başarısızlığı, müşterileri memnun etme sürecini ne kadar iyi yönetebildiği ile ölçülür. Bu beklentileri karşılayabilmek için her geçen gün yeni sistemler ortaya çıkmaktadır. Fakat bunlar içerisinden beklentileri en çok karşılayabilen ve işletmelerin en çok kâr elde ettikleri sistemler ayakta kalabilmektedir. 6 Sigma yaklaşımının işletmeler tarafından uygulanmaya başlanması, böyle bir süreci takiben olmuştur. Dünya'da 1980 yılından beri uygulanan 6 Sigma yaklaşımı, Türk işletmeciliği tarafından yeni yeni tanınma fırsatı bulmaktadır. Dünyadaki birçok lider kuruluşun uygulamakta olduğu bu yaklaşım, üretimden personel yönetimine, finansman pazarlamaya, şirketlerin her türlü sürecini daha verimli hale getirerek kârlılıklarını arttırmalarına ve büyümelerine yardımcı olmuştur (Atmaca ve Girenes, 2008: 605). Diğer taraftan, yüksek enflasyon ile geçirilmiş son yirmi yıl ve sık sık yaşanan krizlerin ardından şirketlerin köklü değişim projelerine girişmelerinin zamanının gelmiş olması da, 6 Sigma gibi bir sisteme olan ihtiyacı teyit etmiştir.

Bir işletmenin performansı büyük oranda süreçlerinin yeterliliğine bağlıdır. Operasyonel mükemmelliğe ulaşmak için, süreçlerin ölçülmesi ve geliştirilmesi önemlidir. 6 Sigma'nın süreç odaklı yönetimi ile önemli süreç girdileri ve çıktıları arasındaki ilişki bilimsel araçlarla analiz edilerek, süreçlerin en iyilenmesi sağlanır. Bir sürecin 6 Sigma kalite düzeyinde olması, onun sınıfının en iyisi olduğu anlamını taşımaktadır. Son yıllarda moda olan hemen hemen tüm

yaklaşımlar sürekli iyileştirmeyi içerir. Bunların eksik yönü ise sistematik olmamalarıdır (Baş, 2003: 6). 6 Sigma'yı diğer müşteri odaklı yaklaşımlardan ayıran nokta ise, kendisinden önceki pek çok yaklaşımın başarılı yönlerini bünyesinde toplaması ve sahip olduğu güçlü araçlarla bu yaklaşımların vaat ettiklerini gerçeğe dönüştürebilmesidir. İlk olarak üretim sektöründe uygulanmaya başlayan 6 Sigma, 1995'li yıllarda hizmet süreçlerinde kullanımına paralel olarak değişime uğramış ve ilk uygulama adımı olarak, müşterinin sesinin ve kalite öncelikli hedeflerin belirlenmesinde kullanılan tanımlama aşaması metodolojiye ilave olmuştur. Bu noktadan itibaren 6 Sigma, hizmet süreçlerinin iyileştirilmesinde de kullanılmaya başlanmıştır (Spac, 2003: 19). Hizmet kalitesinin ölçümü, hizmetin soyut olması nedeniyle zorluklar taşımaktadır ancak imkânsız değildir. Günümüzde 6 Sigma yaklaşımıyla çalışan birçok hizmet işletmesi, elde ettikleri kazançlarla öncü niteliği taşımakta ve örnek teşkil etmektedir. 6 Sigma ile ilgili yapılmış bu çalışmayla, dünya literatürüne başarılı bir şekilde girmiş bir sistemin hizmet sektöründe yer alan konaklama işletmelerinde uygulanabilirliği araştırılmıştır. Bu amaçla, öncelikle kavramla ilgili temel bilgiler aktarılarak hizmet sektöründeki stratejisi ele alınmış, ardından Sheraton Otel ve Kongre Merkezi'nde uygulanmış olan bir DMAIC projesi üzerinden sistemin işleyişi anlatılmıştır.

## 1. Yazın Taraması

### 1.1. 6 Sigma Yaklaşımı

İçinde yaşadığımız iş dünyasının kuralları baştan aşağı yeniden şekillenirken, endüstriyel çağın rekabet ortamı, yerini bilgi çağı rekabetine bırakmaktadır. Temel sorun bilgiye en kısa sürede ulaşmak, bilgiyi işlemek ve elde edilen verileri süratle uygulamaya geçirmektir. Global dünya işletmeleri son yıllarda 6 Sigma metodunu süreçlerinde kullanarak, faaliyet gelirlerinde önemli kazançlar elde etmiştir. Süreç mükemmelliğini hedefleyen 6 Sigma yöntemi, uygulayan kuruluşlara kârlılık, verimlilik ve pazar payı artışı sağlarken, sınıfının en iyisi olma fırsatını sunmaktadır (Spac, 2003: 9). 6 Sigma yaklaşımı, ürün ve süreç kalitesinin ölçülmesine ve geliştirilmesine yönelik olarak yüksek disiplin ve istatistiksel tekniklerin kullanımına dayanan bir yaklaşımdır (Kamoy, 2002: 1). 6 Sigma, tek bir yöntem ya da strateji üzerine kurulu, gelip geçici bir heyecan değil; yöneticilik becerisini ve performansı iyileştirmeyi hedefleyen esnek bir sistemdir (Pande ve diğ., 2003: 31). Bu sistemi benimsemiş işletmeler sürekli olarak hataları azaltmaya, ürünleri ve/veya hizmetleri geliştirmeye çalışmaktadırlar. Bu açıdan, 6 Sigma yöntemi bir iş geliştirme aracı ve yeni bir işletme kültürü olarak düşünülebilir (Demirel, 2004: 46). 6 Sigma, 21. yüzyılın işletme başarısı için, geçmişteki önemli yönetim düşüncelerini ve deneyimlerini harmanlayarak yeni formüller oluşturmakta, işletme başarısının anahtarı olan, doğru işi rakiplerinden daha hızlı, daha iyi ve daha verimli yapmak konusunda,

kullandığı güçlü istatistiksel araçlarla bunu başarmayı amaçlamaktadır (Kiriş, 2003: 15-16). 6 Sigma; ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin ne kadar iyi olduğu hakkında yöneticilere bilgi veren istatistiksel bir ölçümdür. İşletme çıktılarının karşılaştırılmasını sağlar. Bu durum işletme yöneticilerine rakiplerinden ne kadar ileride veya geride olduğu hakkında bilgi verir. En önemlisi nereye gitmeleri gerektiği ve bunu başarmak için ne yapmaları gerektiği konusunda yol göstermektedir (Demirel, 2004: 35). 6 Sigma, işletmenin bütününde hataları, maliyetleri, çevrim zamanını azaltmayı; verimliliği ve kaliteyi arttırmayı, israfları ortadan kaldırmayı ve değişkenlikten kurtulmayı hedefleyen bir felsefedir. 6 Sigma felsefesi, hatasız süreçlerin ancak köklü gelişmeler sonucu ortaya çıktığı ve tüm iş alanlarında işlemsel mükemmelliğe ulaşmak için yapısal ve sistematik değişimin şart olduğu anlayışına dayanmaktadır (Kiriş, 2003: 19). 6 Sigma aslında, sifıra yakın kusur stratejisinin ulaşılabilir bir hedef olarak yaşama geçirilebilmesinde yararlanılan bir istatistiksel kontrol düzeneğidir. 6 Sigma'nın kalite sistemi içindeki anlamı ise, müşteri istekleri doğrultusunda sürekli olarak en kaliteli hizmeti verebilmektir. Sadece teknik bir program değil, bir işletme ve yönetim stratejisi olan 6 Sigma; işletmelerdeki mevcut sorunları çözmek, 6 Sigma kalitesinde yeni ürün ve süreçler tasarlamak için oluşturulmuş bir proje yönetim yaklaşımıdır (Spac, 2003: 15). 6 Sigma'nın ne olduğu konusunda farklı bakış açıları vardır. Farklı şekillerde uygulanmakta ve farklı tanımları yapılmaktadır. Bunlardan birinde, iş başarısına ulaşmak, maksimize etmek ve sürdürmek için anlaşılır ve esnek bir sistem olan 6 Sigma; müşteri gereksinimlerinin yakından anlaşılması, gerçeklerin, verilerin ve istatistiksel analizin disiplinli bir şekilde kullanılması ile iş süreçlerinin yeniden keşfedilmesini ve iyileştirilmesini sağlar (Gürsakar ve Oğuzlar, 2003: 23) denilmektedir. Pande ve Holpp'a (2002: 6) göre 6 Sigma bir sürecin, ürünün ya da hizmetin performansının istatistiksel bir ölçümü, performans gelişimi için mükemmelle yakına ulaşan bir amaç ve sürekli iş liderliğine ve dünya çapında performansa ulaşmak için bir yönetim sistemidir.

Bütün sistemler gibi, 6 Sigma da iyileştirilmiş bir çalışma performansı elde etmek amacıyla bir araya getirilmiş temel unsurlardan oluşur. Bu sistem, bir kapalı çevrim oluşturmali ve sürekli olarak geri beslemeler ile bilgilendirilmelidir. Bir işletme, sistemi ve değişkenlerini anlamak için 6 Sigma yolunu kullanarak, geri beslemeleri daha iyi izleyip onlara karşılık vermeyi ve önünde uzanan yolda daha yumuşak ve daha hızlı ilerlemeyi öğrenebilir (Pande ve diğ., 2003: 53). 6 Sigma'da süreç iyileştirmenin amacı, süreç performansını yükseltmek ve süreç değişkenliğini azaltmaktır. Performanstaki yükseliş ve süreç değişkenliğindeki düşüş, hataların yok edilmesi ile birlikte kâr, çalışan memnuniyeti, ürün kalitesi ve iş mükemmelliğini de beraberinde getirecektir (Yang, 2005: 12). 6 Sigma, ilk olarak 1980 yılında Motorola'da Robert Galvin tarafından uygulamaya konulmuştur (Demirel, 2004: 36). Galvin'e göre, işletmedeki tüm birimler ve tüm ürünler için uygun bir yaklaşım gerekmektedir. Ayrıca bu yaklaşım objektif

olmalı, veri ve ölçümlere dayanmalıdır. Motorola bu kalite ölçümünü somutlaştırmak için “Milyon Oranda Hata Sayısı (MOHS)” kavramını geliştirmiştir ve 1985 yılından itibaren bu ölçütü uygulamaya koymuştur. Sigma düzeyiyle; ürün başına hata, kalitesizlik maliyeti, çevrim süresi ve verimlilik gibi karakteristikler arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır (Spac, 2003: 29). Hatalar bir kez sayıldığında, sürecin başarı oranı da hesaplanabilir ve Sigma düzeyini saptamak için çok basit bir tablodan yararlanılabilir. Performansın Sigma düzeyi, Milyon Olasılıkta Hata Sayısı ya da “MOHS” olarak da adlandırılır (Tablo 1). MOHS çok basit olarak, bir etkinlik bir milyon kez tekrarlandığında kaç tane hata yapılacağını gösterir. Hata olasılıklarını hesaplamaya katan Motorola bu yöntemle farklı süreçlerin performansını karşılaştırmak için gerçekçi bir yöntem kavuşmuştur (Pande ve diğ., 2003: 59). 1987 yılında üst yönetimin kalite iyileştirme konusundaki iddialı gayretlerinin etkisi ile 6 Sigma hedefi, yani “milyonda 3,4 hata” hedefi belirlenmiştir. Bu aynı zamanda, müşteri ihtiyaçlarını kusursuza yakın karşılama hedefidir. Ancak hedef, yalnız başına bir anlam ifade etmediğinden, öncelikle hedefi gerçekleştirmek için gerekli yöntem ve araçlar geliştirilmiştir. Fakat asıl fayda bunların işletmenin tüm kademelerinde etkin olarak kullanılması ile sağlanmıştır (Baş, 2003: 14-15). Motorola tarafından geliştirilmesine rağmen, metodoloji General Electric (GE)’nin CEO’su olan Jack Welch’in, yaklaşımı bir iş stratejisi odağı haline getirmesiyle daha iyi bilinmeye başlamıştır (Yang, 2005: 12). Welch’in kişisel çabası ile işletme 1995 yılında 3 Sigma seviyesi ile işe başlamıştır. İşletme hızlı bir gelişme sağlayarak 2000 yılında bazı süreçlerinde 6 Sigma seviyesine ulaşmıştır (Demirel, 2004: 38). Motorola’nın başarı hikâyesini duyan diğer Amerikan işletmeleri de 6 Sigma metodunu kullanmaya ve başarılı iş sonuçları elde etmeye başlamışlardır. Özellikle GE’nin metodolojiyi stratejik bir araç olarak kullanmaya başlaması ile yayılım kıtalar arasında hızla gerçekleşerek, küresel boyutlara ulaşmıştır (Spac, 2003: 18). 6 Sigma dikey yayılma yanında tüm endüstri kesimlerinde, pek çok ülkede ve kıtada uygulama bularak yatay bir yayılma da yaşamıştır (Kasa, 2003: 1). Günümüzde; üretim, eczacılık, plastik, yazılım ya da hizmet sektöründe ispatlanmış bir metodoloji haline gelmiştir (Goel ve diğ., 2005: 13).

**Tablo 1. Sigma Performans Düzeyleri**

<b>Sigma Düzeyi</b>	<b>Başarı Oranı (%)</b>	<b>Milyonda Kusur Sayısı</b>
6 $\sigma$	99,99966	3,4
5 $\sigma$	99,977	233
4 $\sigma$	99,38	6.210
3 $\sigma$	93,32	66.807
2 $\sigma$	69,15	308.537
1 $\sigma$	30,85	690.000

**Kaynak: Breyfogle, 1999: 9.**



6 Sigma'nın tema ve uygulamalarını günlük çalışma düzeni içine yerleştirmek için aktif olarak çaba gösteren, süreç performansında ve müşteri memnuniyetinde önemli iyileşmeler kaydeden kuruluş, bir "6 Sigma Kuruluşu"dur (Pande ve diğ., 2003: 69). Gerçek bir 6 Sigma kuruluşu, bütün süreçlerini ölçmeyi ve iyileştirmeyi göze alan, iş liderliği konusunda daha önce tanımlanan, duyarlı, kapalı çevrim sistemini geliştirmeyi hedefleyen bir kuruluş olmalıdır. 6 Sigma bir işletme stratejisi olarak uygulandığında, kuruluşa bazı yararlar sağlamaktadır: kalıcı başarıya götürür, herkes için bir performans hedefi belirler, müşteriye sunulan değeri artırır, iyileştirme oranını arttırır, öğrenmeyi ve bilginin yayılımını destekler ve stratejik değişimi gerçekleştirir (Ada ve diğ., 2004; Pande ve diğ., 2003). Kullanılan teknikler ve felsefe olarak TKY ve 6 Sigma yöntemleri benzerlik göstermelerine rağmen geniş bir perspektiften bakıldığında bazı farklar ortaya çıkmaktadır. Her iki sistem de müşteri memnuniyetine odaklı olup, sürekli gelişmeyi ve uzun süreli başarıyı hedeflemektedir. Asıl fark yönetim anlayışından kaynaklanmaktadır. TKY'de yöneticilerin elindeki hedef cümleler çok soyut, felsefi ve genel olduğundan, işlevsel bir kalite yönetimi stratejisi oluşturmak çok güç olmaktadır. Oysa kalite teknik ve yöntemlerinin, asıl amaçları olan mümkün olan en başarılı sonucu elde etme hedefine ulaşmalarını sağlayacağına inanan profesyonel yöneticiler tarafından geliştirilen 6 Sigma, somut ve ölçülebilir hedefler ortaya koyarak, çok daha teşvik edici bir rol oynamaktadır. Bir 6 Sigma çalışması, işletme içinde yürütülmekte olan TKY ve ISO sistemi gibi sistemlerin üzerine kurulduğu takdirde, başarıya beklenenden daha kısa sürede ulaşmaktadır. 6 Sigma yöntemi, yürütülmekte olan kalite sistemine zarar vermemekte, aksine sistemi güçlendirici bir yöntem olarak kullanılmaktadır (Demirel, 2004: 44).

Pek çok 6 Sigma aracı ve yöntemi tarafından desteklenen 6 Sigma ilkeleri, 6 Sigma'yı iş için yararlı hale getirme hakkında bir fikir vermektedir. Bu ilkeler; müşteri odaklılık, verilere ve gerçeklere dayalı yönetim, sürece odaklanma, yönetim ve iyileştirme, proaktif yönetim, sınırsız işbirliği ve mükemmelleme yönelişi, başarısızlığa karşı hoşgörüdür (Evans ve Dean, 2003; Haksever ve diğ., 2000; Pande ve Holpp, 2002; Pande ve diğ., 2003; Tavmergan, 2002; Tesone, 2005). 6 Sigma yaklaşımında temel amaç; süreç yeterliliğini iyileştirmek ve değişkenliği gidermek ve bu sayede süreçlerde sifıra yakın hata oranına, yani mükemmellik modeline ulaşmaktır. Ayrıca sürecin verimlilik ve etkililik seviyesini ve müşteri memnuniyetini artırırken, düşük kaliteden kaynaklanan maliyet ve verimsizliği azaltmak istenmektedir (Araslı ve diğ., 2006: 3). Bu doğrultuda 6 Sigma'nın hedefleri; kalitenin arttırılması, verimliliğin arttırılması, maliyetlerin azaltılması, süreçlerin iyileştirilmesi, pazar payını büyütme ve rekabet gücü, müşteri tatmini, yüksek motivasyonlu çalışanlar, örgütsel sinerji ve örgütsel öğrenme olarak ifade edilebilir (Kiriş, 2003: 24; Ryan, 2000: 4).

Bir 6 Sigma organizasyonu; günlük yönetim faaliyetlerinde 6 Sigma araçlarını kullanan, süreç performansında ve müşteri memnuniyetinde gelişme gösteren işletme olarak tanımlanmaktadır (Demirel, 2004: 59). 6 Sigma hareketinin en tanınan yönlerinden biri, “uzman kara kuşaklar”, “kara kuşaklar” ve “yeşil kuşaklar” gibi farklı isimlerle bilinen, ölçüm ve iyileştirme uzmanlarından oluşan bir ekibin oluşturulmasıdır (Pande ve diğ., 2003: 151). Bu unvanlar 6 Sigma'nın uygulandığı organizasyonların yapısı, uygulamanın kapsamı ve projenin türüne bağlı olarak değişebilir (Demirel, 2004: 60). 6 Sigma yaklaşımı, tepe yönetiminin katılımıyla şampiyondan/sponsordan başlar, proje liderinin teknik desteği ile projenin büyüklüğüne göre uzman kara kuşak, kara kuşak ve yeşil kuşaklar tarafından uygulanır (Işığışık, 2005: 42). 6 Sigma metodolojisini stratejik iş hedeflerine ulaşmada araç olarak kullanacak kuruluşların, kendi kültürleri ve gerçekleri doğrultusunda metodolojiyi nasıl uyarlayabileceğini ayrıntılı olarak incelemesi gereklidir. Başarı için önemli noktalar ise; eğitim almak, müşterinin sesini dinlemek, doğru 6 Sigma projelerini seçmek ve proje takip sistemi kurmak, güvenli çalışma ortamı sağlamak, iletişim kurmak, teknik destek sağlamak ve insan kaynaklarını başarıyla seçmek, teşvik edici programlar oluşturmak ve yardımcı sanayilerin katılımını sağlamaktır (Spac, 2003: 49).

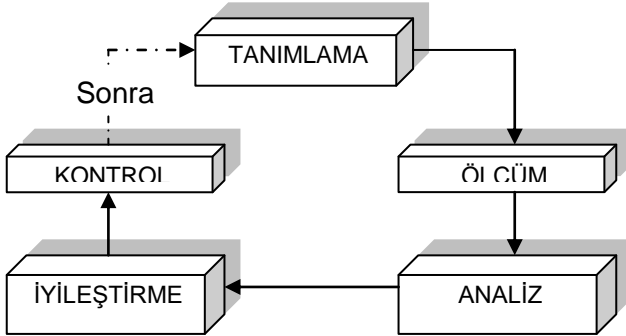
## 1.2. Hizmet Sektöründe 6 Sigma Stratejisi

Değerleri sürekli değişen bugünün ekonomisinde herhangi bir sektörün başarılı olabilmesi, müşteriye kusursuz hizmet vermesi ile ilgilidir. Hizmetin kalitesi, bunu tüketen kişiler tarafından önemli olduğu kadar, hizmeti üreten işletmeler için de önemlidir. Dolayısıyla günümüzde hizmet sektörünün önemi gün geçtikçe artmakta ve en hızlı gelişen yenilikler de bu sektörde görülmektedir. Kusursuz bir hizmet ürünü, dağıtım süreci ve müşteri-tedarikçi iletişimi, kârlılığı düşük maliyetle ve yüksek müşteri değeri ile elde etmenin temelidir. Bu da, etkili ve kusursuz hizmet kadar daha iyi hizmet tasarımı ile gerçekleştirilebilir (Yang ve El-Haik, 2003: 3-8). Hizmet işletmeleri; müşterilerin hizmet kalitesine dair beklentileri ile müşteri memnuniyetinin ve müşteri değerini oluşturan faktörlerin kaynağını daha iyi anlamaya ihtiyaç duyarlar (Lashley, 2001: 220). Müşterinin ne istediği ve bunun güvenilir bir şekilde yerine getirilip getirilmediği önemlidir. Müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesinin müşterinin muhafaza edilmesi, pazar payı ve kârlılık üzerinde direk etkisi bulunmaktadır. Hizmet süreçlerindeki değişkenliğin azaltılması ve güvenilirliğin artırılması, 6 Sigma, TKY ve İstatistiksel Süreç Kontrolü gibi kalite kontrol tekniklerini uygulamakla sağlanabilir. 6 Sigma metodolojisinin amacı, 6 Sigma iyileştirme projelerinde süreç iyileştirmeye ve değişkenliği azaltmaya odaklanan, ölçüme dayalı bir strateji uygulamaktır. 6 Sigma metodolojisi daha çok üretime dayalı, somut ürünler için geliştirilmiştir. Daha sonra, bu metodolojinin hizmetteki etkisini geliştirmeye de ihtiyaç duyulmuştur (Goel ve diğ., 2005: 121). Hizmette

6 Sigma; müşteri memnuniyeti, maliyet, kalite, süreç hızı ve sermayedeki en hızlı gelişim oranına ulaşmak yoluyla paydaş değerlerini maksimize eden bir iş geliştirme metodolojisidir (George, 2003: 6). Vaktinde sunulmayan hizmetin depolanması ya da bekletilmesi mümkün olamayacağı için, hizmetin ilgili müşterisine zamanında sunulması hizmet kalitesi açısından önemlidir. Örneğin otel işletmelerinde; kahvaltılarının saatinde hazır olmaması, verilen siparişlerin çok gecikmesi ve rezervasyon yaptırıldığı halde müşterinin oda için uzun süreli bekleyişi hizmet kalitesini düşürür (Çakır, 1998: 24). Müşterilere en iyi hizmeti sağlamak ve bağlılıklarını kazanmak için, talep tahmini, tedarik sözleşmesi, üretim, envanter yönetimi, pazarlama, satış yönetimi ve satış sonrası destekten oluşan değer zincirini optimize etmek oldukça önemlidir. 6 Sigma araçları, bu değer zincirinin tümünü analiz ve optimize etmede iyi bir yol olacaktır (Goel ve diğ., 2005: 54-56). Çünkü 6 Sigma'yı uygulayan kuruluşlar, hataları sistematik bir şekilde ortadan kaldırarak mümkün olduğu kadar sifıra yakın hataya yaklaşımla çalışırlar.

Hizmet esaslı süreçlerdeki değerlendirilmemiş fırsatların, üretim sürecindekilere kıyasla daha fazla olduğunu düşünmek için önemli ve anlaşılır nedenler vardır. Ancak bu fırsatların değerlendirilmesini zorlaştıran, bazı caydırıcı faktörler de bulunmaktadır. Eğer gerçekleştirilmek isteniyorsa, 6 Sigma'nın hizmet ortamlarının özel koşulları için geliştirdiği yaklaşımları uygulamak gerekmektedir. Bu noktadan hareketle 6 Sigma'nın hizmetlerde kullanılmasında dikkat edilmesi gereken hususlar; işe süreçlerle başlanması, sorunun netleştirilmesi, belirsizliği önlemek için bulguların ve verilerin doğru kullanılması ve istatistiklerin abartılmamasıdır (Pande ve diğ., 2003: 84-92).

6 Sigma kalite yaklaşımı projelerle uygulanır ve her proje 6 Sigma yol haritası olarak adlandırılan sistematik bir yaklaşımla yürütülür (Aslan ve Demir, 2005: 273). 6 Sigma sisteminin oluşturulması ve iyileştirmelerin başlatılması için ideal yol haritasında gösterilen adımlar, 21. yüzyılda başarıya ulaşmak için gerekli olduğuna inanılan temel becerileri temsil etmektedir. Bu yol haritası; temel süreçlerin ve kilit müşterilerin belirlenmesi, müşteri gereksinimlerinin belirlenmesi, mevcut performansın ölçülmesi, 6 Sigma süreç iyileştirmesi, 6 Sigma süreç tasarımı/yeniden tasarımı, 6 Sigma sisteminin yayılması ve entegre edilmesi adımlarından oluşur (Pande ve diğ., 2003: 97). Tipik bir 6 Sigma süreç iyileştirme projesi, genellikle DMAIC (TÖAİK) süreç akış şemasını izler (Şekil 1).



**Şekil 1. 6 Sigma DMAIC (TÖAİK) Yönteminin Aşamaları**  
Kaynak: Kamoy, 2002: 13.

6 Sigma'yı diğer kalite yaklaşımlarından ayıran belki de en önemli özellik, DMAIC gibi bir süreç iyileştirme stratejisine sahip olmasıdır (Gürsakar, 2005: 107). Rakipleri birbirinden ayırmanın zor olduğu bugünün rekabetçi çevresinde, kalite temel faktördür. Sonuç olarak her işletme, kendini kalite odaklı olarak farklılaştırmaya başlamıştır. 6 Sigma bu anlamda, evrensel olarak kabul edilmiş bir metodoloji ve ölçüm sunmaktadır (Goel ve diğ., 2005: 115). Bir 6 Sigma projesinde, 6 Sigma ekipleri düzenli süreç iyileştirme stratejileri oluşturduklarında, bu mevcut süreci geliştirmek için beş aşama kullanılmaktadır (Yang ve El-Haik, 2003: 41-42):

- ❖ **Müşteri Gereksinimlerini ve Sorunu Tanımlamak:** Öncelikle, 6 Sigma projesinin amaçlarının tanımlanmasına ihtiyaç vardır. Bu amaçlar; müşterilerin kim olduğunu tanımlama, müşteri memnuniyetini artırma, azalan maliyeti geliştirme, çalışanları muhafaza etme gibi kombinasyonlardan oluşabilir (Goel ve diğ., 2005: 136). Ekip için süreçteki en zor görevlerde biri, hatanın ne olduğu ve nasıl tanımlanacağı konusunda hemfikir olmaktır (Richard, 1992: 483). Tanımlama aşaması; "hangi sorun ya da fırsat üzerine yoğunlaşacağız?", "hedefimiz nedir?", "bu süreç ve sorundan etkilenen veya hizmet alan müşteri kimdir?", "araştırdığımız süreç nedir?" gibi dört kritik soruya cevap vermeye yardımcı olarak, başarılı bir 6 Sigma projesi için temel aşamaları kurar (Pande ve diğ., 2003: 286).
- ❖ **Süreç Operasyonlarını ve Hatalarını Ölçmek:** Geliştirilecek olan sürecin sınırları tanımlandıktan sonra yapılacak ilk işlem, geliştirilecek sürecin performansını ölçmektir (Kiriş, 2003: 44). Ölçme aşaması; sorunu ölçmek için verileri bir araya getirmek ve sorunun nedenleri hakkında ipuçları sunan sayıları ortaya koymak gibi iki hedefe sahiptir (Pande ve Holpp, 2002: 33). Bu aşamada sorulacak sorular; sürecin

doğru ölçülüp ölçülmediği ve doğru ölçülüyorsa yeterliliğinin ne olduğu biçimindedir (Kamoy, 2002: 24). Bu amaçla genel performans ölçümleri yapılır ve temel süreçlerin performansları ortaya konmuş olur (Gürsakal ve Oğuzlar, 2003: 56).

- ❖ **Sorunun Nedenlerini Keşfetmek ve Verileri Analiz Etmek:** Analiz aşaması, eylemleri kolaylaştırmak için uygun bilgilerin analizini, en iyi yola ya da eyleme yönlendirecek olası hataları ve kök sebepleri tanımlamayı içerir (Goel ve diğ., 2005: 203). Toplanan veriler ve süreçlerin süreç haritalarını, hataların temel nedenlerini ve geliştirme fırsatlarını belirlemek için; mevcut performansla hedef performans arasındaki farkı, iyileştirme fırsatlarının önceliklerini ve değişkenlik kaynaklarını belirlemek için çeşitli analizler yapılır (Gürsakal ve Oğuzlar, 2003: 58). Analiz, DMAIC aşamalarının en önceden tahmin edilemez kısmıdır. Süreç iyileştirmesinde uygulandığı gibi, analiz bir çevrim olarak gösterilebilir. Çevrim, sorunun nedeni olarak hipotezler üretip geliştirerek sürdürülür. Bir hipotezin doğru olmadığı görüldüğünde, tamamen yeni bir açıklamayla ortaya çıkmak için çevrimin başlangıcına dönülebilir (Pande ve diğ., 2003: 305). Sonuçta da süreçlerdeki değişkenlikleri en fazla etkileyen muhtemel değişkenler açıklanarak iyileştirme safhasında yapılması gerekenler için bir altyapı oluşturulur (Kiriş, 2003: 45).
- ❖ **Hataların Sebeplerini Yok Etmek İçin Süreci İyileştirmek:** Analizden sonraki aşama olan iyileştirme, süreçlere önemli fırsatlar sunar ve işletmenin ilerlemesine yardımcı olacak yenilikçi yöntemleri ve süreç yeniliklerini içerir (Goel ve diğ., 2005: 266). İyileştirme aşaması, süreçleri milyonda 3,4 hata oranı düzeyinde geliştirmeye çalışır (Kamoy, 2002: 95). Bu doğrultuda, her zaman kabul edilebilir hata aralığında kalmak için süreçte değişiklikler yapılır. Süreci daha fazla iyileştirmenin yolları düşünülerek, hizmet dağıtım sistemini iyileştirmek için yenilikçi teknikler uygulanır. Sonuç olarak düşünce uygulanır ve proje yönetilir. Bundan sonra süreç sürekli olarak izlenir (Goel ve diğ., 2005: 129-130).
- ❖ **Hataların Tekrar Meydana Gelmemesinden Emin Olmak İçin Süreci Kontrol Etmek:** Süreçlerdeki eski alışkanlıkların geri gelmesini önlemek, kontrol aşamasının temel amacıdır (Pande ve Holpp, 2002: 40). İyileştirmelerin 6 Sigma düzeyinde kalıcı olması ve sürekliliğinin sağlanması amacıyla süreçlerin standardizasyonu ve kontrolü sağlanır (Kiriş, 2003: 45). Yürütülen planın geliştirilmesi, dokümantasyonu ve uygulanmasıyla, süreç kontrol edilir (Gürsakal ve Oğuzlar, 2003: 61). İyileştirilmiş projeler belgelenir ve gerekli kontroller yapıldıktan sonra

ölçüm sistemi geçerli kılınır, süreç yeterliliği doğrulanır ve kontrol tamamlanır (De Feo ve Barnard, 2004: 250).

İstatistiksel yöntemler, kaliteyi iyileştirmek ve kontrol etmek için 1900'lerin ilk yıllarından beri kullanılmaktadır (Montgomery, 2002: 11). 6 Sigma yeşil kuşakları ve kara kuşakları bu yöntem ve araçları öğrenmek ve projelerde uygulamak için eğitim alırlar. Bu eğitimler genellikle, süreç haritaları, proje yönetimi, ekip ve liderlik, olasılık ve istatistik, basit grafik araçları, ileri istatistiksel araçlar, yalın üretim gibi yöntem ve araçları içerir (Yang ve El-Haik, 2003: 17). 6 Sigma'da uygulanacak sürece ve işletmenin yapısına uygun olarak bu temel tekniklerden bir veya birkaçı seçilir (Tablo 2) (Kamoy, 2002: 25).

**Tablo 2. 6 Sigma Araçları**

AMAÇ	KULLANILACAK ARAÇLAR
<b>1. TANIMLAMA (Define)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proje Yönetimi</li> <li>• Örnek edinme</li> <li>• Yakınlık diyagramı</li> <li>• Kano modeli</li> <li>• Kritik kalite faktörleri ağacı</li> <li>• Neden-sonuç diyagramı</li> </ul>
<b>2. ÖLÇME (Measure)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Süreç akış şemaları</li> <li>• HTEA (Hata Türü ve Etkileri Analizi)</li> <li>• Korelasyon</li> <li>• Kontrol şemaları</li> <li>• Frekans dağılımları</li> <li>• Pareto diyagramı</li> <li>• Beyin fırtınası</li> <li>• Neden-sonuç diyagramı</li> <li>• İlişkilendirme diyagramı</li> </ul>
<b>3. ANALİZ (Analyse)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hipotez testi</li> <li>• T-testi, F-testi, Ki-kare testi</li> <li>• Güven aralıkları</li> <li>• Varyans analizi</li> <li>• Rassal blok tasarımları</li> <li>• Dağılım diyagramları</li> <li>• Regresyon</li> <li>• Korelasyon</li> <li>• Çok değişkenli analizler</li> <li>• ANOVA</li> </ul>
<b>4. İYİLEŞTİRME</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gantt şemaları</li> <li>• Pert/CPM diyagramları</li> </ul>

<b>(Improve)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Faktöriyel tasarım metotları</li><li>• Beyin fırtınası</li><li>• Süreç akış şemaları</li><li>• Hipotez testi</li><li>• Süreç haritaları</li><li>• Deney tasarımı</li><li>• Rassal bloklama</li><li>• Çoklu regresyon</li><li>• ANCOVA</li></ul>
<b>5.KONTROL (Control)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Histogramlar</li><li>• Kovaryans analizi</li><li>• Kontrol şemaları</li><li>• Pareto diyagramları</li><li>• Tolerans analizi</li><li>• Güvenilirlik</li></ul>

**Kaynak: George, 2002: 172.**

6 Sigma'nın uygulanması, istatistiksel araçların teknik olmayan süreçlere uyarlanmasıdaki zorluktan dolayı, uzunca bir süre sadece üretim endüstrisiyle kısıtlı kalmıştır (Kiriş, 2003: 62). 6 Sigma'nın üretim sektöründe başarıyla uygulanmasından sonra, Motorola 6 Sigma'yı destek süreçlerinde de uygulamış ve önemli kazançların farkına varmıştır (Goel ve diğ., 2005: 15). 1995'li yıllarda hizmet süreçlerinde kullanımına paralel olarak değişime uğramış ve ilk uygulama adımı olarak, müşterinin sesinin ve kalite öncelikli hedeflerin belirlenmesinde kullanılan tanımlama aşaması metodolojiye ilave olmuştur. Bu noktadan itibaren 6 Sigma, hizmet süreçlerinin iyileştirilmesinde de kullanılmaya başlanmıştır (Spac, 2003: 19). Bankalar, sigorta, hastaneler, okullar ve birçok hizmet işletmeleri 6 Sigma'yı başarıyla uygulamaya başlamışlardır. Dünyada 6 Sigma'yı uygulayan bazı hizmet işletmeleri; Bank of America, Starwood Otelleri, JP Morgan Chase, AXA, Bechtel, Amazon.com, Zurich Financial Services, British Telecom, Vodafone, Abbott Labs, Mount Carmel Health System, Yale New Haven Hospital, British Rail, AON, HSBC, Federated, Merrill Lynch, Barclays Capital, Telefonica Telecom, Sears, Land's End, UPS, Walmart, Marks&Spencer, Medline, Vytra Health Plans, Charleston Medical Center, Order of Saint Francis, Commonwealth Health Corporation'dır (Özen, 2005: 73). 2001 yılında yaşanan büyük ekonomik kriz, 6 Sigma'nın Türkiye'deki gelişimine etki etmiştir ve Türk işletmelerinin faaliyet kârlılıklarını artırmaları gerektiği ortaya çıkmıştır. Bu da, verimlilik ile süreç kalitesinin artırılması ve maliyetin minimum seviyelere kadar indirilmesinden geçmektedir (Spac, 2003: 23). Türkiye'de 6 Sigma'nın yayılımı incelendiğinde; KoçNet, Koç Sistem,

Global Bilgi-Turkcell, Borusan Lojistik, Sheraton Otel ve Kongre Merkezi (Ankara), Medline, TEB Sigorta ve Diyarbakır Devlet Hastanesi gibi hizmet işletmelerinin bu yaklaşımı uyguladıkları görülmektedir (<http://www.eneraconsulting.com/basari-hikayeleri/dunyadan-ornekler.htm>).

### 1.3. 6 Sigma Yaklaşımının Konaklama İşletmelerindeki Uygulaması

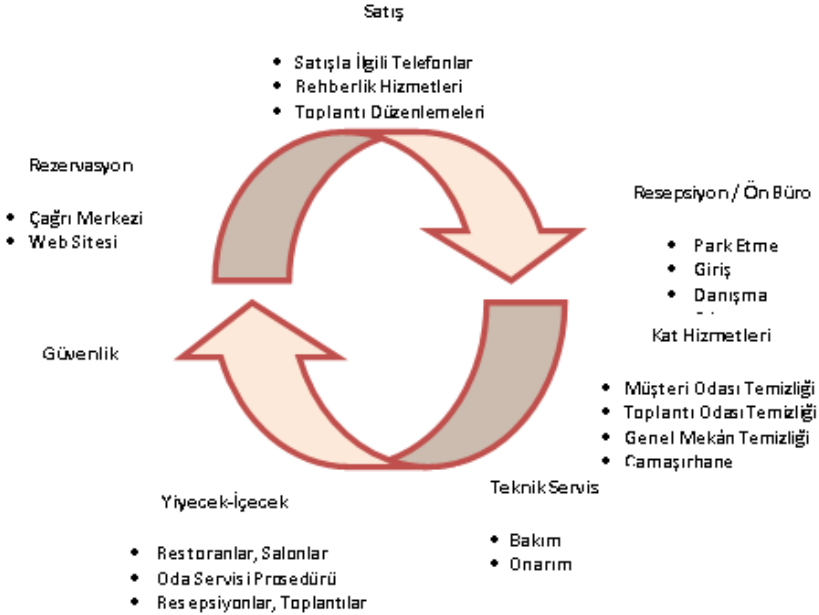
Hızla büyüyen hizmet endüstrisinde konaklama işletmeleri, dünyanın her yerindeki hizmet odaklı işletmeler içinde geniş bir yer tutar (Araslı ve diğ., 2006: 1). Konaklama, hizmet sektörünün uzun sürede kurulmuş bir alanıdır ve boş zamanın harcanmasıyla ilgilidir (Korczyński, 2002: 14). Konaklama işletmelerinde müşteri tatmininin sağlanması, işletmenin rekabet gücünü koruyabilmesi, gelir elde etmesi ve hatta devamlılığını sağlayabilmesi açısından oldukça önemlidir. Müşteri tatmininin sağlanmasında ise, hizmet standardının aynı kalitede tutulması ile gerçekleştirilebilir (Öztürk ve Seyhan, 2005: 137). Konaklama sektöründe hatalar ve hayal kırıklıkları çok önemlidir. Bu nedenle bu işletmeler, kârlılığını maksimize ederken, hata ve başarısızlıkları en aza indirmek için etkili çözümler bulmak durumundadırlar. İşletmedeki hata ve başarısızlık sayısı arttığında, doğal olarak müşteri memnuniyeti düşer (Araslı ve diğ., 2006: 2). Konaklama endüstrisinde finansal kâra olduğu kadar, müşteri memnuniyeti ve hizmet değerini artırmaya da ihtiyaç vardır. Hizmet kalitesini artırmak, önceleri kârı olumlu yönde etkilemez ve hatta 1-2 ay içerisinde kârda düşüş olur. Ancak istatistikler, artan müşteri memnuniyetinin, uzun vadede müşteri geri dönüşü artışını ve satışların artışını eşitlediğini göstermektedir (<http://www.isixsigma.com/industries/travel-leisure/how-six-sigma-works-hotel-industry/>). Böylelikle iş ortaklarının zamanı, değer katan aktivitelere harcanır ve artışı kârlı bir şekilde yönetirler (<http://www.sixsigmazone.com/press-releases/starwood-hotels-and-resorts-appoint-master-black-belt-for-north-west-europe>). Konaklama işletmelerinde müşteri memnuniyetsizlikleri; genellikle giriş ve çıkış kayıtlarının geç yapılması, fiziksel çevre ve çalışanların davranışları gibi konularla ilişkilidir. Ek olarak, sistem yetersizliği ya da eksikliği, nitelsiz personel, sınırlı kaynak miktarı da büyük sorunlar teşkil etmektedir. Sektör, uygun olmayan çalışma şartları ve etkisiz hizmet kalitesinden dolayı, yüksek işgücü devri, düşük çalışan ve müşteri memnuniyetiyle karşı karşıyadır (Araslı ve diğ., 2006: 4). 6 Sigma, bir sürecin sürekli iyileştirilmesi için etkisiz ve verimsiz süreç kalitesini iyi yönde dönüştürerek, veriye dayalı yaklaşımın kurulmasına, aynı zamanda artan kârla sonuçlanan, verimliliğin artışına da yardımcı olur.

Konaklama endüstrisinde ilk kez 2001 yılında, Starwood oteller zinciri 6 Sigma'yı uygulamaya başlamıştır. 6 Sigma'nın konaklama endüstrisindeki uygulaması, VOC (Voice of Customer - Müşterinin Sesi) ve CTQ (Critical to Quality - Kritik Kalite Parametreleri) gibi unsurları içerir. Müşteri odaklı



operasyonlara kendini adanmış bir otel işletmesi, çift yönlü bir müşteri geribildirim kanalına sahiptir. İşletme aynı zamanda, ürün geliştirme ve müşteri hizmetleri süreçlerinde, yapılandırılmış bir veri toplama metodolojisine sahiptir. Müşterinin sesine sahip olmanın yolu, rezervasyon sırasındaki telefon konuşmalarından, müşteri hedef gruplarının ölçümüne kadar sürer. Kritik kalite parametreleri, müşteri gereksinimlerine uymanın önemli bir kısmını oluşturur. CTQ, 6 Sigma terimleriyle açıklanırsa, müşterinin sesi verileri toplanır ve müşteri ihtiyaçlarıyla karşılaştırılır. Daha sonra, otel organizasyonunun ürün ve servislerinin bugünkü kalite seviyesi ve ihtiyaçlar arasındaki süreç haritası analiz edilir. Harita bir kez tanımlandığında ve ölçüldüğünde, 6 Sigma iç müşteri ekibi, DMAIC sürecini kullanarak haritayı ölçmeye, analiz etmeye, iyileştirmeye ve kontrol etmeye başlayabilir (King ve Cichy, 2006: 29-30). Günümüzde konaklama endüstrisinde, konular daha karmaşık hale gelmiştir. Müşteri talepleri ve rekabetçi baskı da bu karmaşayı artırmaktadır. Bugün sanattan, bilime; geçmişte edinilen bilgi ve tecrübeden, uygulanabilir ileri yönetim tekniklerine; sezgisel kararlardan, veriye dayalı kararlara; verilen hızlı kararlar ve hareketlerden, yapılandırılmış problem çözmeye doğru, kültürel ve zihinsel değişime ihtiyaç duyulmaktadır. Bununla birlikte konaklama, sürekli tekrarlanan süreçlere sahiptir (Ying, 2005: 4-6).

## Şekil 2. Genel Otel Süreçleri



Kaynak: Ying, 2005: 4.

Konaklama endüstrisinde mükemmellik ilkesi, başarı için anahtar unsurdur. Her saatte bir müşteri etkileşiminin meydana geldiği bir endüstride, bütün müşterilerin dokundukları nokta, kişiselleştirilmiş hizmet güvenilirliği ve müşteri ilişkilerini geliştirmenin önemli olduğudur (Jaggi, 2005: 1). Konaklama endüstrisinde 6 Sigma, her müşteri için rezervasyon ve girişten, oda standartları ve temizliğine kadar kusursuz bir tecrübeyi garantilemeyi amaçlar. Müşteriler, düz bir bakış açısından yansıyan bir dizi sürece doğru seyahat eder. Bu süreçler, girdi gerektiren, değer ekleyen ve onları çıktıya dönüştüren bir dizi adım ve aktiviteden oluşur (Eckes, 2001: 16-17). 6 Sigma otel genelinde; müşteri bağlılığını artırmak, işgücü devrini azaltmak, verimlilik ve etkinliği, iş hayatındaki dengeyi geliştirmek, fatura hatalarını ve kayıplarını azaltmak, daha iyi performans ölçümleri geliştirmek, geliri artırmak, maliyetleri düşürmek ve müşterinin sesi verilerini ele geçirmek gibi yararlar saha sahiptir. Bu yaklaşımın departman bazında değer katabileceği alanlar/süreçler ise şunlardır (Jaggi, 2005: 2):

#### Otel Genelinde;

- ❖ Müşteri sadakati geliştirmek
- ❖ Çalışanların tükenmişliğini azaltmak
- ❖ Verimliliği/etkinliği arttırmak
- ❖ İş yaşam dengesini geliştirmek
- ❖ Fatura hatalarını/kayıplarını azaltmak
- ❖ Daha iyi performans ölçümleri/ölçümleri geliştirmek
- ❖ Geliri arttırmak
- ❖ Maliyeti azaltmak
- ❖ Müşterinin sesi verilerini yakalamak

#### Önbüro Operasyonları / Satış ve Pazarlama;

- ❖ Giriş (check-in) sırasındaki bekleme azaltmak
- ❖ Çıkış (check-out) sırasındaki bekleme azaltmak
- ❖ Fatura hatalarından kurtulmak ve kesinliği sağlamak
- ❖ Rezervasyon yapıldığı halde gelmemeleri (no show) azaltmak
- ❖ Doluluk oranını artırmak
- ❖ Geliri artırmak için bugünkü ürün karmasının (odaların) yararını en iyilemek
- ❖ Yönetim açısından müşteri memnuniyetini artırmak
- ❖ Operasyon bölgesindeki kayıp aramaları azaltmak/elelemek
- ❖ Bilgilerin tam doğruluğunu sağlamak

#### Yiyecek İçecek Servisi / Üretim;

- ❖ En uygun envanteri sürdürmek
- ❖ Zararı en aza indirmek
- ❖ Yiyecek-içecek üretimini standartlaştırmak
- ❖ Siparişten servise kadar olan çevrim süresini kısaltmak

- ❖ Geliri artırmak için bugünkü ürün karmasının (yiyecek-içecek/depo) yararını en iyilemek

#### Kat Hizmetleri;

- ❖ Oda hazırlama çevrim süresini kısaltmak
- ❖ Çapraz alanların temizliğini standartlaştırmak

#### Satın Alma / Depolama;

- ❖ Gereğinden fazla sayıdaki envanteri azaltmak
- ❖ Ücretlerin sezonluk olduğu yerlerde, envanter maliyeti ve ürünlerin depolama maliyeti arasındaki maliyet-kâr analizini yapmak
- ❖ Çeşitli departmanlar için önemli faaliyetlerin prosedür işleyişini standartlaştırmak
- ❖ Çeşitli departmanların önemli faaliyetlerinin çevrim süresini kısaltmak

#### İnsan Kaynakları / Personel;

- ❖ Ücret bordrolarının doğruluğunu sağlamak
- ❖ Yönetim dokümantasyonunu sağlamak
- ❖ İşe alım çevrim süresini kısaltmak
- ❖ Nöbet dönüşüm süresini azaltmak
- ❖ Çalışan memnuniyeti oranını artırmak

6 Sigma yeni bir kalite geliştirme tekniği değildir. Fakat konaklama endüstrisindeki uygulaması yenidir ve konaklamadaki ürün ve hizmetlerin kalite gelişimini değiştirmesi olasıdır (King ve Cichy, 2006: 30). 6 Sigma araçları, Starwood otellerinde yenilik ve çözümleri transfer etme imkânı tanımıştır. 6 Sigma'nın konaklama işletmelerindeki süreçlere uygulanması, pazardaki en iyi uygulamaları ve etiket standartlarını geliştirmedeki hızları üzerinde rekabetçi bir avantaj sağlamıştır. Starwood 6 Sigma'ya ilk başladığında, proje ekipleri katı kâr hesaplamalarına başvurmamıştır. Önceleri elde edilen şüpheli kazançlar; 6 Sigma metodolojisine güvenin azalmasına, programda yatırımın sürekliliğinin sağlanamamasına, 6 Sigma ekiplerini çalıştırmanın zorlaşmasına, 6 Sigma projelerini destekleme isteğinin azalmasına neden olmuştur. 2003 yılında ise, yeni bir yönerge serisi konmuş ve bunlarla kâr hesaplamaları desteklenmiştir. 6 Sigma kâr hesaplama bileşenleri; operasyonel tanımlar, hedefler, gösterge tabloları, denetim ve bilânçolardır. Otelde en somut finansal kârlar, birinci tip projelerden elde edilmiştir. Bu projelere, yeşil oda programı örneği verilebilir. Buna göre otel, nevresim ve havluların yıkanması maliyetiyle karşı karşıya kalmıştır. Tüketicilerin çevresel konulara eğilimi artmaktadır. Yeşil oda çözümüne göre, misafirler eğer yatak nevresimlerinin ve banyo havlularının değiştirilmesini istiyorlarsa yataklarının üzerine gri bir kart koymaktadırlar. Bunun finansal kazancı, % 25'lik bir düşüşle çamaşırdaki maliyeti koruma, çalışanların verimliliğinin artması ve müşterilerin çevresel girişimlere katılmasındaki olumlu reaksiyondur. Projelerden finansal olmayan kârlar da elde

edilmiştir. Finansal olmayan proje çeşitleri; süreçlerdeki değişkenliğin azaltılması (giriş ve çıkışlar, oda servisi, kat hizmetleri vb.), riskleri azaltma, çalışanların sayısının azaltılarak verimliliğin yükseltilmesi, müşteri ve çalışan memnuniyetinin artırılması, çevrim süresinin kısaltılması olarak sayılabilir. Finansal olmayan projelere, oda ayırma hatalarının azaltılması örnek olarak verilebilir. Buna göre oda ayırma konularına karşı müşteri şikâyetlerinin artması durumunda, güncellenmiş giriş prosedürleri, artırılan eğitim ve bu sayede daha doğru oda planlama çözüm olarak sunulmuştur. Böylelikle hata sayısı azaltılarak müşteri memnuniyeti artırılmıştır. Temel ölçüm ve kazançları elde etmeye yardımcı olacak standart otomatik gösterge tabloları oluşturulmuş ve bu sayede kara kuşakların iş yükü azaltılmıştır (Ying, 2005: 9-21). Starwood; verimlilik, mönü tasarımı, tatil yeri danışma, e-maile pazarlama ve dünya çapında satış inisiyatifi hareketi gibi alanlarda, dünya çapında 3000'in üzerinde proje yürütmüştür (Jaggi, 2005: 2).

#### **1.4. Sheraton Otel ve Kongre Merkezi'nde 6 Sigma Anlayışı**

6 Sigma, bugüne kadar geliştirilmiş, verimliliği artırıcı tekniklerin bileşkesidir. Doğru çalışmayı hedefleyen, daha az hata üzerine odaklanan, süreçteki değişkenlikleri yok etmeyi amaçlayan, söze ve hislere değil verilere bakan ve bütün bunların yanında istatistiksel uygulamalar üzerine kurulmuş, süreç odaklı farklı bir bakış açısidir. Yani 6 Sigma, operasyonel mükemmellik yaklaşımıyla, koşulsuz müşteri tatminine yönelik başarı anahtarıdır ve bir işletme stratejisi olarak uygulandığında rekabette avantaj sağlamaktadır. Sheraton Otel ve Kongre Merkezi'nin en önemli ilkesi de, misafirlerin günden güne gelişen ve değişen isteklerini hedef alarak onların beklentilerine karşılık vermek ve hatta bu beklentilerin üzerine çıkmaktır. Otel 6 Sigma yaklaşımından önce, tamamen müşteri ve çalışan odaklı bir yöntem olan "P.R.O.G.R.E.S.S. Through People" isimli bir kalite yaklaşımı uygulamıştır. Gelir artırıcı bir yöntem olmamakla birlikte, 6 Sigma kuruluşu olana kadar, tamamen müşterilere yönelik olan bu strateji kullanılmıştır ve otel Ocak 2001'den itibaren de 6 Sigma'yı tam anlamıyla bünyesine katmıştır. Starwood oteller zincirindeki uygulama sayesinde ve bu zincirin bir kolu olmasından dolayı, Sheraton Otel ve Kongre Merkezi'nin 6 Sigma'yı uygulamaya geçirmesi kararı çok zor olmamıştır. Bunun için öncelikle işletme, mevcut performansını değerlendirerek durumunu ortaya koymuş ve bu değişimi kaldıracı ve sürdürebilmek için sahip olduğu sistem ve kapasitesini ölçmüştür. Bu anlamda otel, uyguladığı projelere göre değişen hedefleriyle birlikte kapsamını genişletmiş ve 6 Sigma'yı amaç olarak kullanarak, uygulamayı bir şirket dönüşümü haline getirmiştir. 6 Sigma'nın temalarını, günlük çalışma düzeni içine yerleştirmek için aktif olarak çaba göstermiş, süreç performansında ve müşteri memnuniyetinde önemli iyileşmeler kaydederek, tam anlamıyla bir "6 Sigma Kuruluşu" haline gelmiştir. Hizmet süreçlerinde uygulanan 6 Sigma, bazı noktalarda üretim süreçlerinden

ayrılmaktadır. Bu da kendini en çok konaklama işletmelerinde göstermektedir. İnsanın insana hizmet etmesi, hizmetin soyut olması, ürünün çıplak gözle görülmesinin ve ölçülebilirliğinin zorluğu ve bu noktada da veri eksikliğinin yaşanması, çalışanların içinde buldukları süreçlerin farkında olmayışı ve değişime karşı dirençleri, gibi faktörler hizmet süreçlerinin zorluklarıdır. Operasyonel mükemmelliğe ulaşmada süreçlerin ölçümü ve geliştirilmesi çok önemlidir. Otel bu anlamda, oluşturduğu kendine özgü sistemle verilerini elde etmekte, müdahale edebildiği ve ölçebildiği süreçlerindeki hataları ve dolayısıyla değişkenliği ortadan kaldırmaktadır. Ayrıca otel 6 Sigma'yla birlikte; başarılarının sürdürülebilirliğini sağlamış, çalışanlar açısından bir performans hedefi belirlemiş, müşterisine sunduğu değeri ve iyileştirme oranını artırmış, sürekli öğrenmeyi bütünleştirmiş ve sonuçta stratejik değişimini gerçekleştirerek sağlanabilecek tüm yararları ulaştırmıştır. Bu yararları ulaşabilmek için ise, 6 Sigma'nın tüm ilkelerini bünyesinde toplamıştır. Türkiye'de ilk ve tek olmasına rağmen, dünyada bağlı bulunduğu Starwood oteller zinciri gibi bir öncüsünün olması bu konudaki uygulamalarını kolaylaştırmaktadır.

Otelde, üç adet yeşil kuşak ve departman müdürlerinden oluşan on kişilik 6 Sigma Konseyi bulunmaktadır. Ancak 6 Sigma'yla ilgili belirgin bir organizasyon şeması yoktur. Uygulamaya karar verilen projeye bağlı olarak faydalı olabilecek departman yöneticileri, yeşil kuşaklar ve çalışanlardan oluşan bir ekip oluşturularak, iyileştirme çalışmalarına başlanmaktadır. Oteldeki yeşil kuşaklar, 6 Sigma konusunda kara kuşak seviyesinde bir eğitim almışlardır. Gerçek bir işe sahip olmalarının yanında, yarı zamanlı 6 Sigma ekip lideri olarak hizmet etmektedirler. Temel ölçüm ve analiz yöntemlerini iyi derecede bilmekte ve Mini-Tab programı yardımı ile analizleri çok rahat yapabilecek yeterliliktedirler. Bunun için yeşil kuşaklar yaklaşık 5 ay süren bir eğitimin ardından, 5 gün de yurt dışında yoğunlaştırılmış bir eğitim almışlardır. Liderlik, yönetme, gözleme ve değerlendirme gibi getirileri olan bu eğitimde edindikleri bilgileri, kendi departmanlarına aktarmışlardır. Misafirlere en iyi hizmeti sunabilmek için personelin, ilk gününden başlayarak birçok eğitim seminerlerine ve iş başında eğitimlere katılmaları sağlanmaktadır. Bunun için her personel işe başladığında, Starwood oteller zincirini ve Luxury Collection standartlarını anlatan bir eğitim sürecinden geçmektedir. Yeni oluşumlar sürekli olarak çalışanlara aktarılmaktadır. Bu sayede 6 Sigma'yla ilgili kimin ne yaptığı sürekli bir öğrenme yoluyla benimsenmektedir. Otelde tüm çalışanlar, çalışmalarından elde ettikleri sonuçları ya da yeni fikirlerini rahatlıkla sunabilecek güvenli bir çalışma ortamına sahiptirler. Örneğin, bir "board sistemi" oluşturulmuştur. Yeni bir fikri oluşturma çalışanlar, bu board'a fikrini açıklayan bir sticker (etiket) yapıştırmaktadırlar. Daha sonra bu stickerlar toplanarak konseye sunulmakta ya da basit fikirler anında uygulanabilmektedir. Böyle bir çalışma ortamında da, iletişimin gücü kendini son derece hissettirmektedir. Çalışanları teşvik amaçlı projeler de yürütülmektedir. Örneğin, odayı en yüksek fiyattan

satma konusunda bir puanlama ve ödül sistemine gidilerek, çalışan memnuniyetini artırmayı hedefleyen incentive (özendirme) programı, bir ön büro projesi olarak gerçekleştirilmiş, yararları elde edilmiş ve uzun süredir uygulanmaktadır. Yeşil kuşaklar, 6 Sigma ekibinin oluşturulmasından başlayarak projenin bitimine kadar, proje yönetiminden sorumludurlar. Otelde, projede üstesinden gelinemeyen bir sorun olduğunda, sorumlu uzman kara kuşak olan bölge müdürü, 24 saat teknik destek sağlamaktadır. Örneğin, projenin sisteme girişinde programla ilgili bir sorunla karşılaşıldığında, teknik destek yardımıyla hemen çözülebilmektedir. Bu sayede, insan kaynakları son derece başarılı bir şekilde kullanılmaktadır.

Otel 6 Sigma'yı proje odaklı ele almaktadır. Bu amaçla, "DMAIC", "Best Practice" ve "Quick Hit" projeleri olmak üzere uyguladığı üç proje stratejisi vardır. DMAIC projeleri, en geniş kapsamlı projelerdir ve iyileştirilmek istenen süreç tüm safhalarıyla ele alınır. Best Practice projeleri; genellikle başarı, transfer edilebilirlik ve gerçekleşen yararın hızı gibi şartların karşılanmasına dayanan ve işletmenin iyileştirilmek istenen diğer özellikleri için kullanılması özellikle yararlı olan tamamlanmış projelerdir. Quick Hit projeler ise, çözüm ve iyileştirme için kara kuşağa ihtiyaç duyulmadan daha hızlı tamamlanacak küçük projelerdir. İşletmenin hedeflerinin önceliği de ele aldığı projeye göre değişmektedir. Kimi projeler geliri artırma amacı taşırken, kimisi de maliyet azaltıcı bir amaca yönelir. Bazen her iki amaca da ulaşılabilen projeler yürütülürken, bazen de projelerin sonucunda müşteri ya da çalışan memnuniyetinin artması gibi finansal olmayan hedeflere ulaşılmaktadır. 6 Sigma projelerinin bitirilme süreleri birbirinden farklıdır. Quick Hit projeler 3 ya da 4 haftada tamamlanırken, bir DMAIC projesi 18 ay gibi uzun bir süreci almaktadır. Dolayısıyla, projelere yapılan yatırımların geri dönüş süresi de değişmektedir. Bu bakımdan işletme, uzun vadeli hedefler üzerine yoğunlaşmış ve bir yol haritası belirlemiştir (Six Sigma Glossary).

- ❖ **Temel Süreçlerin ve Kilit Müşterilerin Belirlenmesi:** Otel öncelikle temel süreçlerini ve kilit müşterilerini belirlemek anlamında, konaklama özelliğinin yanı sıra kongre merkezi özelliğini de ön plana çıkaran karakteristiklerini çok iyi saptamıştır. % 75 münferit ve % 25 grup müşterilere hizmet veren otel, hangi dönemde kime yöneleceğini çok iyi belirlemiştir. Buna göre, düşük rezervasyonlarını değerlendirmek için kongre toplantıları fırsatını kaçırmamaktadır ya da sömestr dönemini kongreyle değerlendirmektedir. Bu da çok iyi bir analiz gerektirmektedir.
- ❖ **Müşteri Gereksinimlerinin Belirlenmesi:** Otelde, müşteri ihtiyaç ve beklentileri (CTQ) tam anlamıyla belirlenmiştir. Müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için, her alanda teknolojinin son ürünü eşyalar kullanılmaktadır. Örneğin, odalarda IP telefon bulunmaktadır. Buna

göre müşteriler, hava tahmini, uçuş saatleri vb. birçok şeyi telefonda takip edebilmekte ya da yalnızca kameralarını telefona bağlamak suretiyle, kendi ofislerindeymişçesine toplantılarına katılabilmektedirler. Müşteri gereksinimlerini çok iyi belirlemiş olmalarının en güzel örneği ise solak odalarıdır. Bu anlamda Sheraton Otel ve Kongre Merkezi, dünyada bir ilki gerçekleştirmiştir. 5 odasını solaklar için dizayn eden otel, saç kurutma makinesinden kapı koluna, mini bardan saate kadar her şeyi solaklar için tasarlamıştır. Bu odalarda; saç kurutma makinesi, makyaj aynasının sol tarafına konulmuş, mini bar sol elle açılır hale getirilmiş, Sheraton yazılı kalemlerdeki logolar ve saatler ters bastırılmıştır.

- ❖ **Mevcut Performansın Ölçülmesi:** İşletme mevcut performansını ölçerek, talepleri bugün ne kadar iyi karşıladığını ve gelecekte bunu nasıl sürdüreceğini ortaya koymaktadır. Buna göre süreçler, iç ve dış müşteri ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda tekrar değerlendirilmekte, potansiyel hatalar tanımlanmakta ve bunları azaltmak için yöntemler bulunmaktadır. Bu aşamada işletmenin odaklandığı en önemli konu, süreçlerin ölçülüp ölçülemediğidir. İşletmenin, doğru 6 Sigma projelerini seçmek için uyguladığı bir sistem bulunmaktadır. Buna göre, her departman iyileştirmek istediği süreçleriyle ilgili projelerini belirlemekte ve konsey tarafından uygulamaya değer ve en fazla yarar sağlanabilecek projeler seçilmektedir. Ayrıca, uygulamaya konulan projeye ilgili kat edilen her aşama, Proje Tanımlama Formu (PDF-Project Definition Form) doldurularak sisteme girilmektedir. Böylelikle her aşama sonrasında, uygulamaya nasıl devam edileceği ve uygulanmaya değer olup olmadığı, bölgedeki 6 Sigma merkezince ortaya konur. Ret cevabı alınan projeler uygulanmaz. Bazı durumlarda projeler sisteme girilmeden uygulamaya konulabilmektedir. Ancak bu durumda da otel, iyi ya da kötü sonuçlarına kendi katlanmaktadır.
- ❖ **6 Sigma Süreç İyileştirmesi:** İşletme süreç iyileştirme aşamasında, istatistiksel problem çözme araçlarının hemen hepsini Mini-Tab programı ile kullanmaktadır. İşletmede tasarımı ya da yeniden tasarımı yapılan süreçler yoktur. Çünkü otelcilikteki süreçler sabittir ve yalnızca daha iyiye götürülebilir. Bu bakımdan otelin iyileştirme anlayışı, “zaten iyi, ancak nasıl daha iyi olabilir” şeklindedir.
- ❖ **6 Sigma Sisteminin Yayılması ve Entegre Edilmesi:** 6 Sigma anlayışının tüm kuruluşa yayılması “insan” faktöründen dolayı hiç kolay olmamıştır. Her yeni sistem gibi, en başta 6 Sigma da dirençle karşılaşmıştır. Oysaki 6 Sigma, süreklilik gerektiren bir kavramdır. Bu noktada, bütün iş yöneticilere düşmüştür ve bu programa başlama

nedenleri ve beklenen sonuçlar ayrıntılı bir şekilde çalışanlara aktarılmıştır. İş başı eğitimlerde verilen örneklerle 6 Sigma'nın ne olduğu anlatılmış ve tüm departmanlarda benimsenmesi sağlanmıştır. Bu anlamda, departmanlar kendi içinde toplanarak beyin fırtınası yapmakta ve iyileştirilebilecek noktaları ortaya koymaktadırlar. Örneğin, otelde çalışanlara ait kartvizit uygulaması böyle bir çalışmanın ürünüdür. Çalışanlar gerektiğinde e-mail adreslerini ya da telefon numaralarını kartvizitleriyle sunmaktadırlar. Bu durumun, çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisi çok büyük olmuştur. 6 Sigma tüm bu açılardan bakıldığında, süreçleri ya da sorunları ele alış yöntemiyle işletmenin ufkunu genişletmiştir denilebilir.

Bundan sonraki bölümde, Sheraton Otel ve Kongre Merkezi'ndeki 6 Sigma uygulamasını ortaya koymak için bir DMAIC projesi tüm aşamalarıyla ele alınmıştır.

## **2. Araştırmanın Metodolojisi**

### **2.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi**

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerdeki ve dünyadaki gelişim ve değişmelere paralel olarak, kavramlar da değişmeye başlamıştır. Özellikle hizmet sektöründe, değişime uyum sağlayabilmek, değişen isteklere cevap verebilmek, rekabet ortamında hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini sağlamak oldukça zordur. Bugüne kadar, kaliteli ürün veya hizmet üretmek için çeşitli anlayışlar benimsenmiştir. 6 Sigma, bu yaklaşımların en yenisidir. Amaç; yapılan her etkinlikte, 6 Sigma performansına ulaşmak yoluyla, evrensel kalitede ürün ve hizmetler sunarak, müşterileri memnun etmek ve hatasız süreçlerin köklü iyileştirmelerin sonucu olduğu anlayışıyla, işin tüm alanlarında yapısal ve sistematik değişimi hayata geçirmektir. Bu araştırmanın amacı ise, hizmet sektöründe üretim sektörüne nazaran yeni olan 6 Sigma yaklaşımının, konaklama işletmelerindeki uygulamasını ele almak ve bu sayede, 6 Sigma'nın üretim süreçlerinde olduğu kadar hizmet sektöründe de uygulanabilir ve yararlı olduğunu göstermektir. Çalışma, hem kavramsal olarak hem de alan araştırması yapılarak gerçekleştirilmiştir. 6 Sigma; hataların azaltılması yoluyla maliyetlerin düşürülmesi ve daha yüksek müşteri memnuniyeti sağlanması, kaliteye ve müşteriye doğru bir biçimde odaklanarak kültürel değişimi başlatması, iyi eğitim almış bir iş gücü bulundurması ve kuruluşun paylaştığı ortak bir dil oluşturması açısından önem taşımaktadır. 6 Sigma, sadece üretim süreçleri için değil, üretim dışındaki tüm süreçler için de başarısı görülmüş bir araçtır. Ancak, özellikle müşteriye dokunan süreçlerdeki başarısı yeterince bilinmemektedir. Günümüzde, rekabet avantajı sağlamak ya da farklılık oluşturmak için müşteriler, çalışanlar ve iş ortakları ile ilgili süreçlere yönelmek



gerekmektedir. Çünkü başarıyı onların beklentilerinin karşılama durumu belirlemektedir. Hizmet sektöründe bir süredir ele alınmakla birlikte, konaklama işletmelerinde 6 Sigma'nın uygulanışının henüz hiç incelenmemiş olması ve ilk kez ele alınışı açısından, araştırma önem taşımaktadır. Bu anlamda, 6 Sigma konusunda performansını ispatlamış olan Sheraton Otel ve Kongre Merkezi'ndeki bir iyileştirme ele alınarak, 6 Sigma'nın konaklama işletmelerinde uygulanabilirliği ortaya konmuş ve bu anlamda literatüre bir katkı sağlanması ve konuyla ilgili bundan sonra yapılacak araştırmalara yardımcı olması hedeflenmiştir. Çalışmaya başlamadan önce, araştırmanın konusu ile ilgili bilimsel araştırmalar ve kuramsal çalışmalar saptanarak literatür taraması yapılmıştır. Bu sayede, araştırmanın kuramsal yapısı belirlenmiştir. Araştırmada amaca uygun olarak, işletmedeki 6 Sigma uygulamalarının durumunu saptamayı hedefleyen betimsel araştırma modeli kullanılmıştır.

## **2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları**

Bu çalışmayla ilgili araştırma, Sheraton Otel ve Kongre Merkezi'nde (Ankara) gerçekleştirilmiştir. Araştırma için bu işletmenin seçimindeki öncelikli amaç, Sheraton Otel ve Kongre Merkezi'nin 6 Sigma'yı Türkiye'de uygulamaya geçiren ilk konaklama işletmesi olmasıdır. Alanında tek olması nedeniyle araştırma açısından seçim şansı teke indirilmiştir. 6 Sigma'nın Starwood oteller zincirinin bütün halkalarında uygulanıyor olması ve bu zincirin bir üyesi olarak Sheraton Otel ve Kongre Merkezi'nin bu anlamda Türkiye'deki konaklama sektöründe öncü olması, araştırmanın burada yapılmasını değerli kılmaktadır. Bu amaçla araştırmada öncelikle Sheraton Otel ve Kongre Merkezi ile ilgili genel bir bilgi verilmiştir. Sonrasında araştırmanın amacı, önemi ve yönteminden bahsedilmiş ve Sheraton Otel ve Kongre Merkezi'ndeki 6 Sigma anlayışı ortaya konmuştur. Son olarak DMAIC projesiyle iyileştirilen bir süreç tüm aşamalarıyla ele alınmış ve projenin bir değerlendirmesi yapılmıştır.

## **2.3. Örneklem Seçimi, Veri Toplama Yöntemi ve Analizi**

Araştırmanın evreni, Sheraton Otel ve Kongre Merkezi'ndeki 6 Sigma uygulamalarıdır. Otel, 2001'den beri bu uygulamaları gerçekleştirmektedir. O tarihten bu yana tüm 6 Sigma uygulamalarını ele almak, sonsuz bir evreni oluşturmaktadır. Dolayısıyla, bugüne kadar yapılan iyileştirmeler arasındaki en iyi DMAIC projelerinden biri örneklem olarak seçilmiş ve uygulamanın bütün safhaları bu örneklem üzerinde anlatılmıştır. 6 Sigma çalışmalarının, oteldeki uzmanlar tarafından gerçekleştirilmesi, yürütülen projelerin 18 ay ve üzeri gibi uzun bir süre gerektirmesi ve otelin stratejisi gereği, otelde birebir uygulama yapılamamıştır. Ancak oteldeki 6 Sigma uygulamaları, yarı yapılandırılmış ve yönlendirici olmayan görüşme tekniğinin kullanılması, ikinci elden veri toplama yöntemlerinden doküman incelemesi yapılması ve sonuçlarının

değerlendirilmesi yoluyla ortaya konmuştur. Bu sebeple, bu iş için seçilen kaynak kişiler ve aynı zamanda yeşil kuşak olan otelin ön büro müdürü ve güvenlik müdürü ile görüşülmüş, ancak yanıtların kaydedilmesini istemediklerini belirttikleri için, önceden hazırlanan sorular sohbet havasında sorulup yanıtları not edilmiştir. Görüşmelerden uzun aktarımlar yapılmış ve görüşme notları orijinal hallerine yakın bir biçimde betimlenmiştir. Araştırmada toplanan verilerin incelenmesinde, betimsel analiz ve basit grafik analizi kullanılmıştır.

### 3. Bulgular ve Değerlendirme

Sheraton Otel ve Kongre Merkezi'nin revize edilmesi ve ilâve konseptlerinin yeni iş gücü gerektirmesi nedeniyle artan ücret maliyetleri, bu projenin çıkış noktası olmuştur. Bu noktadan hareketle otel, bu sorunu bir 6 Sigma iyileştirme projesi olarak ele almıştır. Öncelikle, son üç yılın ücret ödemeleri ile ilgili göstergeler incelenerek, aylara göre değişkenliğin fazlalığı ve dolayısıyla problemin, bu değişkenliğin azaltılması gerektiği olduğu tanımlanmıştır. Bunun için gerekli kilit ölçümler; toplam gelir, ücret maliyeti, personel sayısı, kadrolu ve ekstra işgücünün normal çalışma ve fazla mesai saatleri olarak belirlenmiş, toplanan veriler istatistiksel araçlar yardımıyla analiz edilerek kök sebeplerin nerelerde olduğu tespit edilmiştir. İşin bundan sonrası, bu kök sebepleri iyileştirecek alternatif çözümler sunmaktır. Bu noktada, otelin sürekli olarak kadrolu ve ekstra personel çalıştırmasının, otel için ciddi bir maliyet olduğu ve bunun yerine kadrolu ve ekstra personel sayısının azaltılması ve gerektiği zamanlarda dış kaynaktan yardım alınması fikri, çözüm önerisi olarak kabul edilmiştir. Böylelikle, gerekmediği zamanlarda da fazla personel bulundurma maliyetinden kaçınılmıştır. Öneri, öncelikle pilot uygulamaya tabi tutulmuş ve bu uygulama sırasında süreç, sürekli olarak gözlenerek sonuçları ortaya konmuştur. Projenin bütüne uygulanması düşüncesi, otel yönetimi ve tüm katılımcılarla paylaşıldıktan sonra uygulamaya geçilmiş ve Aralık 2006'dan bu yana projenin sonuçları sürekli olarak gözlemlenmiştir. Yeni personel planlama yöntemiyle düşürülen maliyet yoluyla artan kâr, işletmeye 6 Sigma yönetim sisteminin yararı olarak dönmüştür. 2007 yılı itibarıyla dış kaynak kullanımı yoluyla departmanlara göre elde edilen kâr tablo 3'te gösterilmiştir.

**Tablo 3. Dış Kaynak Kullanımı Toplam Kâr Hesaplama Tablosu**

	Aralık	Toplam	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran
Güvenlik	\$ 2,352	\$ 2,352	\$ 5,924	\$ 5,513	\$ 5,300	\$ 5,501	\$ 5,980	\$ 5,982
Yiyecek-İçecek	\$ 2,340	\$ 2,340	\$ 3,946	\$ 3,538	\$ 3,724	\$ 3,919	\$ 4,554	\$ 4,455
Kat Hizmetleri (Genel Alan)	\$ 3,814	\$ 3,814	\$ 4,762	\$ 5,050	\$ 2,566	\$ 5,798	\$ 4,372	\$ 4,570
Sağlık Kulübü	\$	\$	\$	\$	\$ -	\$	\$	\$

	192	192	170	293	1,387	383	340	290
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Toplam	8,698	8,698	14,802	14,394	10,203	15,601	15,246	15,297
	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	Toplam	Proje Kârı
Güvenlik	\$ 5,466	\$ 6,124	\$ 5,149	\$ 6,508	\$ 6,969	\$ -	\$ 64,416	\$ 66,768
Yiyecek-İçecek	\$ 4,408	\$ 3,146	\$ 3,980	\$ 4,169	\$ 4,122	\$ -	\$ 43,961	\$ 46,301
Kat Hizmetleri (Genel Alan)	\$ 5,325	\$ 6,178	\$ 6,060	\$ 6,166	\$ 7,719	\$ -	\$ 58,566	\$ 62,380
Sağlık Kulübü	\$ 376	\$ 395	\$ 377	\$ 263	\$ 298	\$ -	\$ 1,798	\$ 1,990
Toplam	\$ 15,575	\$ 15,843	\$ 15,566	\$ 17,106	\$ 19,108	\$ -	\$ 168,741	\$ 177,439

Güvenlik personelinin dış kaynaktan sağlanmasından elde edilen yarardan yola çıkılarak, kat hizmetleri ve yiyecek-içecek departmanlarında da taşeron personel kullanılmıştır. Güvenlikte 8 kadrolu ve 3 taşeron personel çalıştırmaya devam edilmiş ve 21 olan ekstra personel sayısı 11'e düşürülmüştür. 11 kadrolu oda görevlisi görevine devam etmiş, 30 ekstra oda görevlisi 20'ye düşürülmüştür. 8 kadrolu genel alan görevlisi görevde kalmış ve 22 olan ekstra genel alan görevli personel sayısı 7'ye düşürülmüştür. 3 kadrolu çamaşırhane görevli sayısı 2'ye indirilmiştir. Kadrolu 2 steward şefi ve 9 steward görevde kalmış ve 11 ekstra steward sayısı 6'ya düşürülmüştür. Buna göre; güvenlikten 64,416 (000) dolar, kat hizmetlerinden 58,566 (000) dolar ve yiyecek-içecek departmanından 43,961 (000) dolarlık bir kazanç sağlanmıştır. Aylık ücret ve diğer yan ödemelerin maliyetinin düşürülmesi ile ilgili olarak gerçekleştirilen projede, hiç doğrudan gelir artışı ve müşteri ya da çalışan memnuniyeti göstergesi elde edilmezken, maliyet düşürme yoluyla bir kâr söz konusudur. Buna göre projeden 177,43 (000) dolarlık bir kazanç sağlanmıştır (Tablo 4).

**Tablo 4. Proje Kâr-Zarar Özeti**

Proje Geliri	\$0.00
Vergi Öncesi Kazanca Göre Gelir Kârı	\$0.00
Vergi Öncesi Kazanca Göre Maliyet Azaltma Kârı	\$177,43
Vergi Öncesi Kazanca Göre Brüt Kâr	\$177,43
Proje Uygulama Masrafları	\$0.00
Vergi Öncesi Kazanca Göre Net Kâr	\$177,43
Değer Kaybı	\$0.00
Kazanç	\$0.00
Vergiden Önceki Gelir	\$177,43

Sheraton Otel ve Kongre Merkezi, 2001'de 6 Sigma'yı uygulamaya başlamasından bu yana, toplam 38 proje tamamlamıştır ve yaklaşık olarak 2 milyon dolar (maliyetlerde düşüş, gelirden artış şeklinde) gelir artışı elde etmiştir. Bunların kimi transfer projeler, kimisi de DMAIC ve Quick-Hit projeleridir. Bu projelerin çoğunun finansal anlamda bir katkısı olmuştur, bazılarının ise sadece riskleri ve çevrim süresini azaltma, misafir ve çalışan memnuniyetini artırma gibi etkileri bulunmaktadır. Aylık ücret ve diğer yan ödemelerin maliyetinin düşürülmesi amaçlı yürütülen bu projenin, 2001'den bu yana uygulanmış projelerden elde edilmiş toplam etki içerisindeki oranı azımsanamaz miktardadır. 2 milyon dolarlık gelir artışının yaklaşık 250 bin doları bu projeden elde edilmiştir ve en yüksek kâr getiren üçüncü projedir. Sheraton Otel ve Kongre Merkezi'nin 6 Sigma kapsamında uyguladığı projeler ve elde ettiği kazançlardan da anlaşılacağı gibi, bu yaklaşım hizmet sektörünün konaklama işletmeleri alanında da uygulanabilmektedir. 6 Sigma'nın literatüre kazandırdığı "tanımlanabilen ve ölçülebilir her süreç analiz edilebilir ve iyileştirilebilir" düşüncesinden hareketle otel, bu yaklaşımı bir misafir memnuniyeti ve kârı artırma aracı olarak görmektedir. Bütün bu yararlar karşılık, bu sistemin işletmeye ilk yatırım maliyeti de büyük olmuştur. Eğitime harcanan zaman ve emek bunlardan biridir. Yine personeli bu yeni sisteme alıştırmak ve yeni bir kültür oluşturmak, her yeni sistem değişikliğinde yaşanan sorunlardır. Bununla birlikte otel, Starwood oteller zincirindeki her otelin bu zamana kadar uyguladığı projelerden oluşan veri tabanından yararlanmaktadır. Bu da, otel için ciddi bir zaman kazancı sağlamaktadır. Sonuç olarak; Sheraton Otel ve Kongre Merkezinin uyguladığı her iyileştirme projesi, yeni bir tecrübe olarak görülmüş ve otel arşivindeki yerini almıştır. Otel bu uygulamasıyla sektördeki diğer işletmelere bir örnek teşkil ederken, yaklaşımın uygulamadaki zorlukları da, uygulama kararı alan her işletmenin üzerinde düşünmesi gereken bir konudur.

### **Sonuç ve Öneriler**

İlk olarak 80'li yılların sonlarına doğru Motorola'da uygulanmaya başlanıp, Japonların rekabeti karşısında zor durumda olan işletmenin, kısa zamanda tekrar aranan bir marka haline gelmesini sağlayan 6 Sigma, en büyük sınavını ve başarısını Jack Welch ile GE'de göstermiştir. Sistem bugüne kadar çok uluslu işletmelerin yanı sıra birçok yerel firma tarafından da kullanılmış ve sağladığı faydalar ile dikkatle izlenen bir program olma özelliğini kazanmıştır. 6 Sigma pek çok insanın istatistik bilgisinin eksikliğinden kaynaklanan endişelerin aksine, her tür işletmede uygulanabilir. Uygulamanın kapsamı ise tamamen işletmeye bağlıdır. Sadece 6 Sigma'nın güçlü araçlarından yararlanılabileceği gibi, 6 Sigma bütüncül bir yaklaşım olarak da benimsenebilir. Her ne kadar 6 Sigma, üretim işletmelerinde doğmuş olsa da bugün birçok üretim dışı işletme ve süreçte etkin bir şekilde uygulanmaktadır. Dünya'daki birçok örneğin yanı sıra, Türkiye'de de 6 Sigma'yı uygulayan KoçNet, Koç Sistem, Global Bilgi-

Turkcell, Borusan Lojistik, Sheraton Otel ve Kongre Merkezi (Ankara), Medline, TEB Sigorta ve Diyarbakır Devlet Hastanesi gibi hizmet işletmeleri yüksek kazançlar elde etmişlerdir. Hizmet işletmelerinin kültürlerini, organizasyonel yapılarını ve fonksiyonlarını 6 Sigma gibi yeni bir anlayışa dönüştürmeleri kolay olmamaktadır. Bununla birlikte; 6 Sigma'nın, üretim operasyonları için olduğu kadar hizmet sektöründe de yararlı olduğunu ve karşılaşılan güçlüklerin üstesinden gelmek için nasıl bir yaklaşım benimsenmesi gerektiğini gösteren etkileyici göstergeleri vardır. Bir hizmet işletmesinin 6 Sigma yaklaşımını uygulayabilmesi için, kuruluşun bugünkü durumu ile hem kısa hem de uzun vadeli gelecekte nasıl bir şekil alacağı değerlendirilmelidir. Ayrıca tüm organizasyonun veya istenen birimlerinin, yürütülen iş akışlarının, kullanılan ve üretilen verilerin, kullanılan araçların, işlemlerde gerekli rollerin, rollerin gerektirdiği yetkinliklerin, personel ile yetkinlikler arasındaki mevcut durumun ortaya konması gerekir. Kritik işletme süreçleri, müşteri öncelikleri, organizasyon yapısı, performans değerlendirme sistemi, işletme içi performans göstergeleri incelendiğinde, 6 Sigma'yı uygulamaya geçecek derecede iyileştirmeye gereksinim olup olmadığı ortaya konulabilir. Eğer her şey yolunda gidiyorsa, 6 Sigma'dan elde edilecek potansiyel kazancın, bu zahmete değmeyeceğine karar verilebilir. Öngörülen gelecek ve mevcut performansı değerlendirme faktörleri, 6 Sigma'yı uygulamak için kuvvetli nedenler ortaya koymuş olsa bile, yürütülen iş, mevcut durumyla güçlükleri alt etme kapasitesine zaten sahip olabilir ya da mevcut çalışanlar, sistemler ve kaynaklar başka çaba ve değişimlere yönlendirilmiş olabilir. Böyle bir durumda ise, 6 Sigma çalışmalarının gereksinim duyduğu yönetici, zaman ve enerji ayrılmayacak demektir. Yine, işletmenin 6 Sigma'yı uygulama kararının maliyeti, organizasyonun 6 Sigma amaçları karşısındaki mevcut performans ve bu amaçlara ulaşmadaki sorumluluk seviyesine bağlıdır. 6 Sigma'nın faaliyet kârlılıklarındaki etkisini görebilmek için, çok iyi bir yayılım planına, kuvvetli bir yönetim desteğine, çalışanların 6 Sigma araçlarını bilmesine ve işlerini yaparken bu araçlardan faydalanmasına ihtiyaç vardır. Bu şartlar, her anlamda ciddi bir yatırım gerektirmektedir. Bu gibi durumlarda işletmelerin üst yönetimleri, uzun vadeli yatırımları gerçekleştirmekte çekimser davranmaktadırlar. Zaman faktörü, 6 Sigma girişimlerinin başlatılması açısından en önemli ve en anlaşılır etkidir. Asıl hedef, etkin biçimde sadık bir müşteri tabanına sahip olan bir kuruluş oluşturmaktır. Bu da ancak uzun vadede ve kapsamlı bir çabanın sonucunda olanaklıdır. 6 Sigma'yı farklı ve tercih edilir kılan, bu araçların etkin kullanımını sağlayacak yapısal dönüşümü hayata geçirebilmesi ve firmalara başarıyı ispatlanmış bir yol haritası sunabilmesidir. 6 Sigma sayesinde işletmeler, ürün veya hizmet üretimindeki her türlü süreçlerini, rakamlarını ve adımlarını gözden geçirmeye başlamışlardır. Bunun sonucunda da performansı, yani başarıyı nasıl ölçeceklerine karar vererek, girdileri ve çıktıları ölçmeye başlamışlardır. Süreçte elle tutulur ve ölçülebilir cevaplar aranmakta, bu cevaplar ile de kârlı sonuçlara ulaşmaya çalışılmaktadır. İş

süreçlerinin ve müşteri isteklerinin karşılama oranlarının ölçülmesi, öngörülen seviyeden sapmaların oluşturduğu mali kayıpların rahatlıkla ortaya konmasını sağlayarak, yönetimin gerekli yatırımları yapmasını teşvik etmektedir.

6 Sigma yeni bir kalite geliştirme tekniği değildir. Fakat konaklama endüstrisindeki uygulaması yenidir ve bu anlamda konaklamadaki ürün ve hizmetlerin kalite gelişimini değiştirmesi olasıdır. Türkiye'deki konaklama endüstrisinde Sheraton Otel ve Kongre Merkezi, 2001 yılında 6 Sigma'yı uygulamaya başlayan ilk işletme olmuştur. 6 Sigma her müşteri için, rezervasyon ve girişten, oda standartları ve temizliğine kadar kusursuz bir tecrübeyi garantilemeyi amaçlarken, sunduğu araçlarla da, konaklama işletmelerine yenilik ve çözümleri transfer etme imkânı tanımıştır. Bu da, pazardaki en iyi uygulamaları ve etiket standartlarını geliştirmedeki hızı üzerinde rekabetçi bir avantaj sağlamıştır. Deming döngüsünün çok daha niceliksel bir biçimi olan DMAIC modeli temeline dayanan 6 Sigma, tüketici tatmininin oluşturulmasında etkin araçlardan biridir. Süreç odaklı bu yaklaşımın konaklama işletmelerinde uygulanmasının, değişkenliği azaltarak tüketici için daha yüksek değerler meydana getirmesi olanaklıdır. Bu nedenle, ölçülebilir iş sonuçları oluşturmaya yönelik bu strateji, rekabet gücünü artırmak isteyen konaklama işletmelerinde uygulanabilir. Bugünkü işletmecilik anlayışında sadece kalite grubundaki veya kalite çemberindeki çalışanlar değil, organizasyonda çalışan herkes kaliteden sorumludur. Konaklama işletmelerinin başarılı olabilmesi için, hizmet kalitesini dünya standartları çerçevesinde, müşterilerin beklentileri doğrultusunda ve tüm işletme çalışanlarının aktif katkısı ile biçimlendirmesi zorunludur. 6 Sigma'yı tercih edilir kılan en önemli sebeplerden biri de, hangi alanda olursa olsun, Sigma seviyesiyle işletmelerin birbirleriyle karşılaştırılmalarına imkân sağlamasıdır. İşletmelerin ulaştıkları Sigma seviyesi, aynı zamanda bu işletmelerin finansal kârlılıklarını gösterdiği için, hizmet sektöründeki bir işletme ile diğer sektörlerdeki işletmelerin finansal açıdan karşılaştırılmalarını sağlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında da, ulusal ya da uluslararası alanda değerini yükseltmek isteyen konaklama işletmelerinin, bir karşılaştırma aracı olarak 6 Sigma yaklaşımını uygulamaları yerinde bir karar olabilir.

Sonuç olarak 6 Sigma'nın, sadece üretim süreçleri için değil, üretim dışındaki süreçler için de başarısı görülmektedir. Günümüzde, işletmelerin rekabet avantajı sağlamak ya da farklılık oluşturmak için müşteriler, çalışanlar ve iş ortakları ile ilgili süreçlere yönelmesi gerekmektedir. Çünkü başarıyı onların beklentilerinin karşılama durumu belirlemektedir. Bu anlamda 6 Sigma'nın, sunduğu yöntem ve araçlarla işletmelere avantaj sağladığı gözden kaçırılmamalıdır.

## KAYNAKÇA

ADA, E., Y. Kazançoğlu ve B. Aracıoğlu (2004), Türk İşletmelerinde Verimlilik Artışı İçin Altı Sigma Yönetim Sistemi Modeli, 25. Yöneylem Araştırması ve Endüstri Mühendisliği Kongresi, Çukurova Üniversitesi, Adana.

ARASLI, H., M. A. Öz, S. Yazıcı (2006), Are Hotel Ready For Six Sigma Implementation in Small Islands?, In Proceedings of Cutting Edge Research in Tourism: New Directions, Challenges and Applications, Guildford, İngiltere.

ATMACA, Ediz ve S. Şule Girenes (2008), Literatür Araştırması: Yalın Altı Sigma Metodolojisi, Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, Cilt 24, Sayı 4, s. 605-612.

BAŞ, Türker (2003), Altı Sigma, Kaliteofisi Yayınları No: 5.

BREYFOGLE, Forrest W. (1999), Implementing Six Sigma, New York, John Wiley & Sons Inc.

ÇAKIR, Nesrin (1998), Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesi ve Şile Bölgesinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

DE FEO, Joseph A. ve William W. Barnard (2004), Juran Institute's Six Sigma-Breakthrough and Beyond, New York, The McGraw-Hill.

DEMİREL, Murat (2004), Kalite Yönetim Yaklaşımı Olarak 6 Sigma: Bir Uygulama Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

ECKES, George (2001), The Six Sigma Revolution, 10. Printed, Canada, John Wiley&Sons Inc.

EVANS, James R. ve James W. Dean (2003), Total Quality Management, Organization and Strategy, 3. Printed, South-Western, Thomson.

GEORGE, Michael L. (2002), Lean Six Sigma Combining Six Sigma Quality With Lean Speed, New York, The McGraw-Hill.

GOEL, P. S., P. Gupta, R. Jain and R. K. Tyagi (2005), Six Sigma For Transactions and Service, New York, The McGraw-Hill.

GÜRSAKAL, Necmi (2005), Altı Sigma-Müşteri Odaklı Yönetim, 2. Basım, Ankara, Nobel Yayınları.

GÜRSAKAL, Necmi ve Ayşe Oguzlar (2003), 6 Sigma, Bursa, Vipaş A.Ş. Yayınları.

HAKSEVER, C., B. Render, R. S. Russell, R. G. Murdick (2000), Service Management and Operations, New Jersey, Prentice.

İŞİĞİÇOK, Erkan (2005), Hipotez Testleri Yol Haritası (Altı Sigma Kara Kuşaklar İçin), İstanbul, Sigma Center Yönetim Hizmetleri Yayınları.

JAGGI, Saurabh (2005), The Six Sigma Syndrome, Express Hospitality, [www.expresshospitality.com/hospitalitylife01.shtml](http://www.expresshospitality.com/hospitalitylife01.shtml), (11 Temmuz 2015).

KAMOY, Selda (2002), 6 Sigma ve İstatistiksel Teknikler, Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

KASA, Halit (2003), Vizyoner Açılımlar Toplam Kalite Yönetimi ve Altı Sigma Buluşması, Kalder Forum Dergisi.

KING, John H. ve Ronald F. Cichy (2006), Managing for Quality in the Hospitality Industry, New Jersey, Pearson Prentice Hall.

KİRİŞ, Görkem (2003), 6 Sigma Yaklaşımı ve Tusaş Motor Sanayii A.Ş. (TEI)'de Uygulama Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

KORCZYNSKI, Marek (2002), Human Resource Management in Service Work, New York, Palgrave.

LASHLEY, Conrad (2001), Empowerment-HR Strategies for Service Excellence, Oxford, Butterworth/Heinemann.

MONTGOMERY, D. C., L. Custer, C. L. Jennings (2002), Introduction to Statistical Quality Control, New York, John Wiley & Sons Inc.

ÖZEN, Hasan (2005), Bir Yönetim Sistemi Olarak Altı Sigma: Dünyada ve Türkiye'de Uygulama Örnekleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.



ÖZTÜRK, Yüksel ve Kadir Seyhan (2005), Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Artırılmasında İş Gören Eğitiminin Yeri ve Önemi, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 1, s. 121-140.

PANDE, P. S., R.P. Neuman, R. Cavanagh (2003), Six Sigma Way (Six Sigma Yolu), İngilizceden Çeviren: Nafiz Güder ve Güneş Tokcan, İstanbul, Klan Yayınları.

PANDE, Pete S. ve Larry Holpp (2002), What is Six Sigma?, New York, The McGraw-Hill.

RICHARD E. D., T. Chang, J. W. Sutherland (1992), Statistical Quality Design and Control, Upper Saddle River, N.J. Prentice Hall.

RYAN, Thomas P. (2000), Statistical Methods for Quality Improvement, New York, Wiley.

SPAC DANIŞMANLIK LTD. ŞTİ. (2003), 6 Sigma Nedir?, Ankara.

TAVMERGAN, İge P. (2002), Turizm Sektöründe Kalite, 1. Basım, Ankara, Seçkin Yayıncılık

TESONE, Dana V. (2005), Supervision Skills for the Service Industry, Upper Saddle River, New Jersey, Pearson Prentice Hall.

VINCENT Chin, "How Six Sigma Used in the Hotel Industry"  
<http://www.isixsigma.com/community/blogs/how-six-sigma-works-hotel-industry/>  
(11 Temmuz 2015)

YANG, Kai (2005), Design For Six Sigma For Service, New York, The McGraw-Hill.

YANG, Kai ve Basem El-Haik (2003), Design For Six Sigma, New York, The McGraw-Hill.

YING, Shiau (2005), Measuring Benefits of Six Sigma at Starwood, Six Sigma Conference: Service and Transactional Environments Scottsdale,  
[http://www.slideshare.net/Vijay\\_Bijaj/measuring-benefits-of-six-sigma-at-starwood](http://www.slideshare.net/Vijay_Bijaj/measuring-benefits-of-six-sigma-at-starwood)  
(11 Temmuz 2015).

#### **Çevrimiçi ve diğer Kaynaklar:**

6 Sigma'yı Hizmet Sektöründe Uygulayan Şirketler,  
<http://www.eneraconsulting.com/basari-hikayeleri/dunyadan-ornekler.htm> (11 Temmuz 2015)

DMAIC Projesi Dokümanları, Sheraton Otel ve Kongre Merkezi İşletme, Dokümanları.

Six Sigma Glossary, Sheraton Otel ve Kongre Merkezi İşletme Dokümanları.

Starwood Hotels and Resorts Appoint Master Black Belt for North West Europe  
<http://www.sixsigmazonline.com/press-releases/starwood-hotels-and-resorts-appoint-master-black-belt-for-north-west-europe> (16 Ağustos 2006)



# Yaşam Değerleri İle İş Değerleri Arasındaki Etkileşim: Otel Çalışanları Örneği

**Doç. Dr. Oğuz TÜRKAY**

Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü  
turkay@sakarya.edu.tr

**Yrd. Doç. Dr. Erkan AKGÖZ**

Selçuk Üniversitesi  
Beyşehir Ali Akkanat Turizm Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü  
eakgoz@selcuk.edu.tr

**Özet:** Bu araştırma, iş değerleri yaşam değerlerinin işyerindeki yansımaları mıdır? sorusuna cevap bulmak için yapılmıştır. Yaşam değerlerinden hangilerinin, hangi iş değerlerini, ne oranda etkilediğini sınanan bu çalışmada anket tekniği kullanılarak 307 otel çalışanından veri elde edilmiş ve değişkenler arası etkileşim, kurulan regresyon modelleri ile sınanmıştır. Bulgular; sağlık, aile güvenliği, özgürlük, onur ve dünya barışı gaye değerleri ile sorumluluk sahibi olmak, özdenetim sahibi olmak, nazik olmak, dürüst olmak ve temiz olmak araç değerlerinin otel çalışanları için en yüksek yönelimleri ortaya koyduğunu göstermektedir. Başarı, çalışma sonuçları ile ilgili olarak geribildirim, yetenek ve bilgisini işinde kullanabilme imkânı en fazla kabul gören bilişsel değerlerdir. İnsanlarla tanışma ve etkileşim fırsatı, nazik ve geçimli iş arkadaşları, adil ve düşünceli bir yönetici/patron ve işini iyi yaptığında takdir görmek en fazla oranda benimsenen sosyal iş değerleri olarak öne çıkmaktadır. Ek kazançlar, tatiller, hastalık izni, sosyal yardımlar, sigorta vb. ile ilgili beklentiler, iş şartları, rahatlık ve temizlik ve iş güvenliği en ön planda tutulan araç değerlerdir. Regresyon analizi sonucunda bilişsel iş değerlerinin; eşitlik, yaratıcı olmak, Allah rızası, olgun bir sevgi, dürüst olmak, entelektüellik ve hırslılık tarafından belirlendiği; sosyal iş değerlerinin, sağlık, gerçek dostluk, rahat bir yaşam, Allah rızası ve temizlik değerlerince etkilendiği ve araçsal iş değerlerinin de aile güvenliği, dürüst olma, Allah rızası ve güzelliklerle dolu bir dünya isteğince şekillendiği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yaşam değerleri, iş değerleri, otel çalışanları, turizm.

## The Interaction between Life Values and Work Values: Case of Hotel Employees

**Abstract:** *The view that work values are reflections of life values in the workplace has necessitated this research. Work values which were affected by a specific combination of life values were tried to detect by testing quantitative data obtained from 307 hotel employees and the interaction between variables was tested with established regression models. Results show that the terminal values of health, family safety, freedom, dignity and world peace and instrument values of self-regulation, courteousness, and honesty and to be clean were demonstrate the highest orientations for hotel employees. In the context of work values; success, feedback regarding operating results, the ability to use skills and knowledge are most accepted cognitive work values. The opportunity to meet people and interact, gentle and easygoing colleagues, fair and thoughtful manager / boss and recognition that someone make his/her job well were most adapted social work values. The expectations on additional earnings, holidays, sick leave, benefits, insurance and so on; expectations regarding business conditions, comfort and cleanliness and job safety are instrumental work values finds most supporters. As the results of regression analysis, cognitive work values were determined by the life values of equality, imagination, salvation, mature love, honesty, social work values were affected by health, true friendship, a comfortable life, salvation, and cleanliness and instrumental work values were affected by family security, honesty, salvation and a world of beauty.*

**Key Words:** *Life values, work values, hotel employee, tourism.*

### Giriş

İnsan davranışının çeşitliliğine paralel olarak davranışları etkileyen unsurlarda da çeşitlilik söz konusudur. Bu çeşitlilik içerisinde belki de değerler, davranışı açıklamada toplumsal ve kültürel birçok etkenin bağlantısını ortaya koyan, geniş kapsamlı değerlendirmeye imkân veren bir etken olarak dikkat çekmektedir. Değerler, toplumsal yapının çizdiği çerçevede oluştuğu için (Kuvan, 2007: 72) bireyin toplumla etkileşimini ve bu etkileşimin davranışa yansımalarını ortaya koymak adına elverişli yapılarıdır. Değerler, toplumsal bir bağlamda oluşmaktadır. Bireyin değişik uyaranlara verdiği cevap ya da değişik durumlar altında tercihlerine kılavuzluk eden “istikrarlı yargısal inançlar”dır (Bozkurt ve Doğan, 2013: 72). Değerler, bireyin yaşamına yön veren ve onun farklı konularla ilgili “neyin doğru, neyin yanlış olduğu konusunda geliştirdiği inançları, arzu edilen ve edilmeyen yargılarını” ifade etmektedir (Dilmaç vd., 2009: 10).

Bireylerin erken yaşlarında oluşan (Bozkurt ve Doğan, 2013: 72), hayatlarına yön verip kılavuzluk eden değerler (Schwartz, 1992: 4), bireyin varoluşuna yüklediği anlam ve mevcudiyetinin temel amacı hakkında bilgi ortaya koymaktadır (Rokeach, 1973: 5). Değer kavramı bir yandan yaşam biçimleri ve yaşama dair tercihleri yansıtmakta, bir yandan da bireyin yaşama katılımı ve mevcudiyeti ile ilgili temel yaklaşımını açık etmektedir. Bu çok yönlü anlamlandırma içerisinde kavram herhangi bir ihtiyacı, tutum ya da arzuyu spesifik olarak ifade etme aracı olabilmekte, aynı zamanda ve buna bağlı olarak da “kültürel değer”, “sosyal değer”, “bilişsel değer” gibi kapsam farklılıklarına tabi tutularak bir anlam derinleşmesine uğramaktadır (Özgüven, 1994). Değerler, kültürleri meydana getiren yapı taşlarıdır ve işletmecilik alanını da etkilemektedir. Her toplumda farklı işletmecilik anlayışları, farklı davranış kalıpları ve iş yapma biçimleri hâkimdir. Bunun yanında her toplumda, o toplumun kendi değerlerinin işle ilgili bütün çerçeveyi belirlediği, yönetim uygulamalarını şekillendirdiği ve bireylerin işyerindeki davranışlarına etki ettiği düşünülebilir (Yücel ve Karataş, 2009: 74).

İnsan bebeklikten itibaren sürekli olarak çevre ile etkileşim içerisinde bulunmaktadır (Göz, 2014: 86). Bu etkileşim genetik olarak taşıdığı özelliklerin evrilmesine yol açmakta, hem genetiğin hem de çevre ve kültüre dair özelliklerin bir araya gelerek kişiliği oluşturmaya şahit olmaktadır. İşte bu gelişim süreci her bir bireyin farklı değerler seti geliştirmesine, farklı öncelikler edinmesine ve farklı değerlendirmeleri yaşama geçirmeye çalışmasına yol açmaktadır (Tınaz, 1996). Yapılan çalışmalar değerlerin bireyin bilişsel süreçlerini, sosyal algılarını ve yaşama dair konulardaki tutumlarını belirlediğini, aynı zamanda bu etkiyi kültürel bir bağlam içerisinde ortaya çıkardığını vurgulamaktadır. Zira kültür değerlerin anlaşılması açısından çok önemli ve etkili bir olgudur (Başol, vd., 2012: 60). Buna bağlı olarak, mevcut çalışmaların daha fazla oranda, bireysel değer tipolojileri, belli bir kültür grubundan bireylerin değerlerinin ölçülmesi, değerler ile tutumlar ve özellikle de davranışlar arasındaki ilişkinin ortaya konulmasına odaklandığı görülmektedir (Kuvan, 2007: 73). Bu çerçevede sınırlı sayıda araştırmanın da yaşam değerleri ve iş değerleri arasındaki ilişkiye odaklandığı anlaşılmaktadır (Ros vd., 1999).

Bu çalışmada; hangi yaşam değerlerinin hangi iş değerlerini etkilediği sorusuna cevap bulmak amacıyla, otel çalışanlarının sahip oldukları yaşam değerleri ile iş değerleri birlikte ele alınmaktadır. Bu sayede, otel çalışanlarının yaşamsal değer yönelimleri ve iş değerleri ayrı ayrı analiz edilmekte; bunun yanında bu değer yapıları arasındaki etkileşim ele alınarak hangi yaşam değerlerinin hangi iş değerlerini etkilediği anlaşılmaya çalışılmaktadır.

## **1.Kavramsal Çerçeve**

### **1.1 Yaşam Değerleri**

Yaşam değerlerinin birçok araştırmaya konu olmasına rağmen, ilgili yazın tarandığında sosyal bilimciler arasında konuyla ilgili görüş birliğinin olmadığı görülmektedir. Göz (2014: 87) değerlerin, olgular ve nesnelere hakkındaki ihtiyaç ve idealleri ifade eden yargılar olarak ele alınması gerektiğini; aynı zamanda neyin iyi, neyin kötü olduğunu belirlemeye imkân verdiklerini vurgulamaktadır. Araştırmacıya göre değer olgusu psikolojide “bir inanç” olarak ele alınmaktadır. Aydın (2011: 40) değerlerin, bireylerin eylemlerini rasyonelleştirip içselleştirme imkânı veren olgular olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışkur, (2005: 110) değerlerin, belirli genellemeler ve kavramsal örgütlemeler içerdiğini, bu içeriğin arzu edilen veya edilmeyeni belirlemek suretiyle oluştuğunu ve bireyin doğayla, diğer bireylerle ve toplumun geneliyle ilişkilerini düzenleme fonksiyonu icra ettiğini belirtir. Araştırmacıya göre değer kavramı, psikolojik, sosyal, ahlaki veya estetik açıdan yüksek ya da yararlı nitelik taşıyan davranışları ifade etmektedir. Kavram, yaşamsal amaçlar ve hedefler, ilgi ve çıkarlar, tutkular, idealler ve bu amaç ve idealler setine ulaştıracak arzu edilen yolları kapsamına almaktadır. Buna bağlı olarak da Göz’ün (2014: 88) tespitiyle, ün ve şan hırsı, övme ve yerme, saygı ve saygısızlık, inanma ve inanmama, sözünde durma veya durmama, dürüst olma ya da olmama, sevgi ve nefret gibi maddi-manevi, olumlu-olumsuz her türlü benimsenen ve insan hayatında etkin olan şeyler değerlerin çerçevesini çizmektedir. Schwartz (1992) değer kavramını; belli bir şartlar kümesiyle baş etmeye ve alternatifler arasında bir davranışsal seçim yapmaya yardımcı olan arzu edilen durum, hedef ve davranışlar olarak ele almaktadır. Elizur ve Sagie (1999) ise kavramı bireysel iyi oluşla ilişkilendirmektedir. Bu tanımların kesiştiği nokta, değerlerin yaşamdaki temel amaçlar ve bunlara ulaştıracak yollar konusunda bir iyi-kötü veya istenen-istenmeyen hiyerarşisi üretmiştir. Bireyler bu kabulleri ve/veya inançlarına bağlı olarak seçimler yapmaktadırlar. Yaşamın çok farklı yönleri, farklı etki kapasiteleri ve bireysel olarak farklı yönelimleri yanında sürekli değişen bir çerçeve sunduğu dikkate alındığında bireyin bu değişkenliğe karşı daha istikrarlı mekanizmalar üretmesi doğaldır. Değerler, bu değişim karşısında üretilen ve bireyin yaşamına istikrar getiren mekanizmalar olarak ele alınabilir.

Yaşam değerleri, bireylerin davranışlarının esin kaynağı (Karalar ve Kiracı, 2010: 81), bu davranışlarına yol gösteren ve davranış idealleri/ölçütleri oluşturan standartlardır (Kuvan, 2007: 74). Değerlerin sağladığı davranış ölçütleri, insanların değişik durumlarda net yargılar geliştirmesine ve tercihler yapabilmesine imkân vermekte, istenen veya istenmeyen davranışları belirlemede bireye rehberlik etmektedir (Çalışkur, 2005: 112). Bu bakımdan değerler, olması arzulanan/istenen davranışlara odaklanır ve bunu da arzu edilen hedeflere ulaşmak adına ortaya çıkarır.

Yaşamda, rehberliğine ihtiyaç duyulan değişik değerlerden söz edilebilir. Bu değerlerin bütünselliği ve aralarındaki ilişkilere dikkat çeken değerler sistemi kavramı, değerlerin yaşamsal amaçlarla etkileşimi içerisinde, değer-davranış

düzleminin sürekliliğini ortaya koyan bir kavramdır. Bu sistematik, belirli durumları diğerlerine tercih etme yönündeki eğilimi ifade etmektedir (Özkul, 2007: 3). Her insanın bir değer sistemine sahip olduğunu belirten Rokeach (1973), değerler sisteminin de hiyerarşik bir yapıya sahip olduğunu, bu yapının çok çabuk ve sürekli değişmeyeceğini; değerlerde değişimin ancak bireysel ve toplumsal değişmelerle ama oldukça yavaş veya uzun süreçlerde hayata geçebileceğini vurgulamaktadır (Aktaran; Başol vd., 2012: 60). Bir durumun diğerine karşı nispi önemine göre sıralanan değerler örgüsü, bireyin önceliklerinin oluşmasına yardımcı olur. Değerlerin bireylerin tanımlanmasına imkân vermesi ve onları karakterize etmesi onları normlardan ve tutumlardan farklı kılmaktadır (Schwartz, 1999: 40).

Yaşam değerlerini tanımlayan çalışmalar farklı değer setlerine dikkat çekmiştir. Bir bakışa göre değerler 6 gruba ayrılabilir. Bunlar; kuramsal, ekonomik, estetik, sosyal, politik, ve dinsel değerlerdir (Puente vd., 1986: 880). Bir başka anlayışa göre ise değerleri, gaye ve araç değerler olarak ikiye ayırmak mümkündür. Gaye değerler insan yaşamına yön veren temel değerler iken araç değerler temel değerlere ulaşmayı sağlayan, ulaşma yollarını ve bu yollar hakkındaki iyi-kötü yargısını ortaya koyan ikincil değerlerdir (Çalışkur, 2005: 111). Varoluş amacını yansıtan gaye değerler; rahat bir yaşam, başarı duygusu, gerçek dostluk, güzellikler içinde bir dünya, özgürlük, sosyal kabul görmürlük ve akıl gibi kavramları ve yaşam ideallerini içermektedir. Amaca ulaşmak için araç olarak kullanılan davranış biçimlerini yansıtan araç değerler arasında ise; bağımsız, sevecen, yaratıcı, itaatkâr, tertipli, hırslı ve cesur olmak gibi davranışlar vardır (Başol vd. 2012: 60). Kısaca gaye değerler edinilmek istenen olgular iken, araç değerler arzulanan olgulara ulaştıran yolu ifade etmektedir.

## 1.2. İş Değerleri

İş değerleri, iş-işyeri ve çalışan etkileşimini yansıtan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireylerin çalıştıkları işleri ile ilgili olarak işyerlerinde önem verdikleri konuları, işle ilgili beklentilerini ortaya koymaktadır. Çalışanın kendine yönelteceği, “ne için çalışıyorum?”, “mesleğimden ve hayattan ne bekliyorum?” sorularına verdiği cevaplar, kişinin iş değerlerini oluşturmaktadır (Avcı, 2011: 8). İş değerleri ve yaşam değerleri birbirinden farklı yapılar olarak ele alınmaktadır (Elizur ve Sagie, 1999). Zira yaşam değerleri, genel olarak amaç, hedef ve yönelimler ile bunların istenen-istenmeyen düzleminde karşılık bulmasıyla ilgilirken yaşamın her bir alanında bu istenen-istenmeyen değerlendirmesine tabi tutulabilecek rehber ilkelere ihtiyaç duyulabilir. İş yaşamı da bu alanlardan -belki de en önemlilerinden- birisidir. Bu bakımdan iş yaşamında istenen-istenmeyen erekler ve bunlara götüreceği davranışlar yaşamın diğer alanlarından farklı bir şekilde tespit edilebilir. İş değerleri kavramı; “değerlerin bir altkümüsi, bireylerin işlerinde aradıkları özellikler, tatmin



ve ödüller”, “işyerinde arzulan davranış tarzı”, “bireyin işyerinden sağlamak istediği özel bir sonuca verdiği önem derecesi”, “kişinin özel bir göreve karşı hissettikleri dışında genel olarak işe karşı gösterdiği tutum” şeklinde tanımlanmaktadır (Kubat ve Kuruüzüm, 2010: 488). İş değerleri, “iş ya da kariyerle ilgili olarak ne istendiği ile ilgili kişisel beklentileri” ortaya koymaktadır (Avcı, 2011: 8). Bireyin belirli bir işe olan hislerinden ziyade genel olarak işe karşı var olan tutumlarını ifade eder (Bozkurt ve Doğan, 2013: 73). İş değerleri, çalışanların görevlerini yapmalarına rehberlik eden inançlar olarak da tanımlanmaktadır (White, 2006: 700).

İş değerleri, yaşam değerlerine göre daha spesifiktir ve yaşamın işle ve işyeriyle ilgili kısmına karşılık gelir. Yaşam değerlerinin geniş kapsamlı olmasına karşılık iş değerleri çalışma yaşamı içindeki bireyin tutum ve davranışları ile ilgilidir. İki değer sistemi arasındaki farklılığa rağmen, iş değerlerinin yaşam değerleriyle çok sıkı bağlantılı olduğu ve yaşam değerlerinin işle ilgili yansımaları olarak ele alındığı görülmektedir. Bireyin yaşam değerleri, iş değerlerinin oluşmasında temel unsurlardandır ve iş değerleri, yaşam değerlerinin iş ile ilgili alanlara yansımalarıdır (Ros vd., 1999). Bu bakımdan, yaşam değerleri ile bireylerin çalışma esnasında ortaya koyduğu iş değerleri arasında sıkı bir ilişkiden bahsetmek mümkündür.

İş değerleri, bireylerin işlerinde nelere önem verdiğini, işteki faaliyetin sonucundaki beklentilerini göstermektedir (Avcı, 2011). İşle ilgili önceliklerin bireysel yanı olduğu kadar örgütsel yanı da önemlidir. Bireylerin iş değerlerine karşılık olarak örgütlerin de değerlerinden söz edilebilir. İşletmenin başarısı ve bireylerden en yüksek düzeyde istifade edebilmesi için bireysel değerlerle örgütsel değerlerin uyumu gerekir. Böyle bir uyum olmazsa bireyin örgütü, örgütsel rutinleri ve hedefleri benimsemesi mümkün olmayacaktır. Örgütün değerlerinin çalışanların iş-yaşam dengesini sağlamaları bakımından önemli olduğu ortaya koyulmaktadır (Burke, 2010).

Yine, büyük ölçekli işletmelerde tepe yöneticilerin değerlerinin işletme performansı ile ilişkisi tespit edilmiştir (Agle vd., 1999). Bu bakımdan, örgütün kültürü ve değerler seti ile yönetim sistemleri de bireylerin iş değerleri açısından bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanında milli kültür de iş değerleri üzerinde etkilidir. Her toplumun çalışmaya yüklediği anlam farklıdır ve buna bağlı olarak da iş değerleri, kültüre göre değişen bir çerçeve sunmaktadır (Özkul, 2007: 41). Kubat ve Kuruüzüm (2010) iş değerlerinin oluşumunda sosyolojik, ekonomik ve tarihi faktörlerin önemine işaret etmekte, iş değerlerinin etnik köken, alt kültürler, cinsiyete ait roller, sosyo-ekonomik statü ve ekonomik koşullar altında kişiliğe ait değişkenlerden biri olarak geliştiğini belirtmektedir.

İş değerleri çalışmaları genelde üç ana konu etrafında toplanmaktadır. Bunlardan ilki; iş değerinin unsurlarını tanımlamak ve yapısını test etmek iken

ikincisi, iş değerleri ile diğer kişisel, sosyal ve örgütsel değişkenlerin ilişkisini ölçmektir. Üçüncü olarak da, kültürün iş değeri üzerindeki etkisini ölçmek amaçlanmaktadır (Avcı, 2011). İş değerleri ile ilgili değişik sınıflandırmalar dikkat çekmektedir. Bir bakışa göre iş değerleri; içsel, dışsal, sosyal ve prestij olmak üzere dört boyutta incelenmektedir. İçsel değerler; işyerinde özerklik, başarı, yeteneklerini kullanma ve işe, işletmeye ve işyerindeki diğer bireylere yönelik ilgiyi ifade etmektedir. Sosyal değerler; insanlarla çalışma ve topluma katkıda bulunma ile ilgilidir. Dışsal değerler; para kazanmak, iş güvencesine sahip olmak ve mesleğe sahip olmak konularını kapsamaktadır. Prestij ise saygın bir mesleğe sahip olmakla ilgili boyuttur (Yücel ve Karataş, 2009: 80). Super ve arkadaşları (1957) ise, tanımlamış oldukları iş değerlerinin boyutlarını; özgeçilim (fedakarlık), estetik, yaratıcılık, entelektüel teşvik, bağımsızlık, başarı, prestij, yönetim, ekonomik durum, güvence, çevre, yöneticilerle ilişkiler, çalışma arkadaşları, görevlerin çeşitliliği ve yaşam tarzı şeklinde ifade etmişlerdir (Aktaran; Bozkurt ve Doğan, 2013: 73). İçsel değerler işin doğasıyla ilgili etkinliklerdir (Avcı, 2011: 8). Bir tanıma göre içsel iş değerleri, işin içeriğine bağlı olan sonuçlardır. Dışsal iş değerleri ise işin içeriğinden bağımsızdır (Kubat ve Kuruüzüm, 2010: 489). İçsel değerler; başarı, fedakârlık, yaratıcılık, bağımsızlık, entelektüel teşvik, yönetim ve estetikten oluşmaktadır. Dışsal değerler ise; yaşam tarzı, prestij, güvence, ekonomik getiriler, çevre, çalışma arkadaşları, yöneticilerle ilişkiler ve görevlerin çeşitliliği ile ilgilidir (Bozkurt ve Doğan, 2013: 73).

İş değerleri ile ilgili bireysel farklılıkların incelendiği çeşitli çalışmalarda, demografik özellikler ayırt edici faktörler olarak kullanılmıştır. Örneğin yaş, eğitim ve deneyimin iş değerlerinin çoğuyla ilişkili olduğunu belirlenmiştir. Cinsiyet, belki bu konuda en popüler demografik değişkendir. Erkeklerin iş değerlerine kadınlardan daha çok önem verdiği belirlenmiştir (Kubat ve Kuruüzüm, 2010: 489). Çalışmalar; kadınların dışsal değerlere, erkeklerin içsel değerlere daha fazla oranda yönelim gösterdiğini ortaya koymaktadır. Erkeklerin maaş ve terfi imkânlarına değer verdiği; kadınların çalışma saatlerinin iyi geçmesine ve çalışma arkadaşlarıyla iletişim kurmaya değer verdikleri saptanmıştır (Kubat ve Kuruüzüm, 2010: 490). Yine eğitime ve yaşa göre iş değerlerinin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Bozkurt ve Doğan, 2013: 75).

Birçok çalışma iş değerinin çeşitli tutum ve davranışlar üzerinde önemli etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. İş değerlerinin güdüleme, iş doyumunu, örgütsel bağlılık, meslek seçimi, etik düşünme ve kültürler arası yönetimle ilişkili olduğu ortaya koyulmaktadır. İş değerlerinin çalışanların özellikle iş doyumunu ve işletmelerine bağlılıklarını etkilediği vurgulanmaktadır (Avcı, 2011: 8). Çalışanların yaşamsal değer yönelimlerinin onların iş-aile çatışmasına etkileri olduğu da tespit edilmiştir (Carlson ve Kacmar, 2000). Çalışma yaşamından tatmin olma, motivasyon kaynağı olarak iş performansını artırma; karar verme, strateji, tutum ve davranış, işe bağlılık ve iş etkililiği, başarı ve yaratıcılık,

sadakat, kendisini ve başkalarını değerlendirme, tanımlama ve örgütsel yapı vb. konularını belirleyen bir iş değerleri sistemine dikkat çekilmektedir (Yücel ve Karataş, 2009: 74).

## **2. Yöntem**

### **2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu çalışmanın amacı otel çalışanlarının yaşam değerleri ve iş değerleri arasındaki etkileşimi tespit etmektir. Bu sayede iş değerlerinin bağlı olduğu yaşam değerleri seti (gaye ve araç değerler) tespit edilmeye çalışılmaktadır. Araştırma bulgularının özellikle otel işletmeleri çalışanları ve genelde de tüm çalışanların örgütsel davranış kalıplarını anlamada önemli bir belirleyici olan yaşam ve iş değerleri arasındaki bağlantıyı aydınlatmaya yönelik katkısı olacağı düşünülmektedir.

### **2.2. Veri Toplama Aracı**

Çalışanların yaşam değerleri Rokeach tarafından 1973 yılında geliştirilen 18 gaye ve 18 araç olmak üzere 36 farklı değer boyutunu ölçen yaşam değerleri ölçeği ile ölçülmüştür. Ölçek, Rokeach (1979), Feather (2002), Yiğittir ve Öcal (2010) ve RVS (2016) kaynaklarından elde edilmiştir. İş değerleri ise Selmer ve Waldström (2007)'den alınan ve bilişsel, sosyal ve araçsal boyutlarda iş değerlerini ölçen toplam 24 maddelik ölçeğin uyarlamasıdır. Bu ölçek uyarlanırken iki ifadenin benzer anlam oluşturması nedeniyle birleştirilerek tek ifadeye indirgenmesi sonucunda 23 ifade katılımcılara yöneltilmiştir. Ölçeklerin Türkçe'ye çevirisi yapılmış, çeviriler aynı ölçekleri kullanan daha önceki çalışmalarla karşılaştırılmış, farklı alanlarda eğitim gören öğrencilere uygulanarak anlaşılmayan ifadelerin tespiti ve düzeltilmesi yoluna gidilmiştir. Ölçeklendirme yaşam değerleri ölçeği için (1) Benim için hiç önemli değil – (5) Son derece önemli şeklinde, iş değerleri ölçeği için ise (1) Kesinlikle katılmıyorum – (5) Kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Anket formunda katılımcıların özelliklerini belirlemeye yönelik 7 kategorik sorudan oluşan bir bölüme de yer verilmiştir.

Tüm ifadelere verilen yanıtların güvenilirliğini sınamak amacıyla yapılan güvenilirlik testi sonucu (Cronbach Alfa değeri) 0,97 olarak bulunmuştur. Sadece yaşam değerleri için bu rakam 0,97; sadece iş değerleri için ise 0,95 olarak bulunmuştur.

### **2.3. Araştırmanın Evren ve Örnekleme**

Araştırma evreni otel çalışanlarını kapsamakta, örnekleme ise sahillerde yerleşik otellerde çalışanlardan oluşmaktadır. Farklı bölgelerden ve farklı büyüklüklerden otellere ulaşılmış, bağlantı kişiler yardımıyla anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Örneklemin özellikleri Tablo 1'de verilmektedir. Çalışmaya

katılan toplam 307 çalışanın %54,7'si erkektir. %31,6'sı 25 ve altı yaş grubunda, buna yakın bir oranda çalışan da 26-30 yaş grubundadır. Katılımcıların çoğu genel turizm çalışanı profilini yansıtabilecek şekilde gençtir. Eğitim durumu itibariyle en yoğun grup önlisans mezunlarıdır (%37,1). Çalıştıkları bölüm itibariyle çoğunluk önbüro personelidir (%28,7). Otel kategorileri içerisinde en yoğun katılım 5 yıldızlı otellerden olmuştur (%36,8). Diğer otel kategorilerinden de dengeli bir orana ulaşıldığı söylenebilir. Sektörde çalışma yılı açısından bakıldığında en yoğun katılımın 1-4 yıl arası deneyime sahip olanlarca ortaya koyulduğu (%30,6), bunu 5-8 yıl (%25,7) ve sonrasında da 9-12 yılı deneyimlilerin (%15,3) izlediği görülmektedir. Mevcut pozisyonu itibariyle katılımcıların çok büyük kısmı (%71,7) çalışandır. Geriye kalan kısım ise işletme sahibi, yönetici ve orta kademe yöneticilerden oluşmaktadır.

**Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Yaş	F	%	Cinsiyet	F	%
25 ve altı	97	31,6	Kadın	133	43,3
26-30	70	22,8	Erkek	168	54,7
31-35	52	16,9	Cevapsız	6	2
36-40	39	12,7	<b>İşletme Türü</b>		
40 üstü	32	10,4	5* Otel	113	36,8
Cevapsız	17	5,5	4* Otel	46	15,0
<b>Eğitim</b>			3* Otel	76	24,8
İlköğretim	32	10,4	Diğer (Pansiyon, tatil köyü)	37	12,1
Lise	107	34,9	Cevapsız	35	11,4
Önlisans	114	37,1	<b>Sektörde Çalışma Yılı</b>		
Lisans	34	11,1	1 yıldan az	43	14,0
Cevapsız	20	6,5	1-4 yıl	94	30,6
<b>Bölüm</b>			5-8 yıl	79	25,7
Önbüro	88	28,7	9-12 yıl	47	15,3
F&B	35	11,4	13 yıldan fazla	39	12,7
Mutfak	30	9,8	Cevapsız	5	1,6
Kat Hizmetleri	38	12,4	<b>Pozisyon</b>		
Pazarlama	24	7,8	İşl. Sahibi-Yönetici	41	13,4
Muhasebe-İKY	22	7,2	Orta Kademe Yön.	44	14,3
Diğer	58	18,9	Çalışan	220	71,7
Cevapsız	12	3,9	Cevapsız	2	,7

#### 2.4. Araştırma Bulguları

Otel çalışanlarının sahip oldukları yaşam değerleri frekans analiziyle irdelenmiştir. Her bir yaşam değeri seçeneğine dair yanıtlarının ortalama ve standart sapmaları Tablo 2'de verilmektedir. En yüksek düzeyde sahip olunan gaye değerler sırasıyla sağlık (a.o. 4,65), aile güvenliği (a.o. 4,59), özgürlük (a.o. 4,51), onur (a.o. 4,50) ve barış içinde bir dünya (a.o. 4,48)'dir. Otel

çalışanlarının yaşamın geneli için sağlığı en önemli unsur olarak gördükleri anlaşılmaktadır. Bu değerler seti içerisinde en düşük taraftar bulan değerler ise sırasıyla heyecan verici bir hayat (a.o. 3,98), olgun bir sevgi/aşk (a.o. 4,06) ve keyif (a.o. 4,11)'dir. Bu rakamlar otel çalışanlarının hayatın keyif ve estetik yanlarına yönelik bir çekimserlik sergilediklerini ortaya koymaktadır.

**Tablo 2. Yaşam Değerlerine İlişkin Yanıtların Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

<b>Gaye Değerler</b>	<b>Ort.</b>	<b>s.s.</b>	<b>Araç Değerler</b>	<b>Ort.</b>	<b>s.s.</b>
Rahat bir yaşam	4,35	0,97	Hırslılık	4,00	1,16
Eşitlik	4,31	0,92	Geniş fikirlilik	4,18	0,98
Heyecan verici bir hayat	3,98	1,11	Kabiliyetlilik	4,26	0,89
<b>Aile güvenliği</b>	<b>4,59</b>	<b>0,82</b>	<b>Temiz olmak</b>	<b>4,39</b>	<b>0,91</b>
<b>Özgürlük</b>	<b>4,51</b>	<b>0,81</b>	Cesur olmak	4,35	0,89
<b>Sağlık</b>	<b>4,65</b>	<b>0,80</b>	Affedici olmak	4,13	1,02
İç Uyumum	4,25	1,02	Yardımsaver olmak	4,30	0,92
Olgun bir sevgi/aşk	4,06	1,12	<b>Dürüst olmak</b>	<b>4,39</b>	<b>0,87</b>
Ulusal Güvenlik	4,45	0,91	Yaratıcı olmak	4,28	0,91
Keyif	4,11	1,09	Bağımsızlık	4,37	0,96
Allah rızası /Ahirette kurtuluşa erme	4,12	1,18	Entellektüellik	4,13	1,02
<b>Onur</b>	<b>4,50</b>	<b>0,88</b>	Mantıklı olmak	4,32	0,93
Başarma hissi	4,38	0,91	Aşık	4,18	1,02
Sosyal Kabul Görme	4,30	0,92	Sadık/Vefalı olmak	4,35	0,95
Gerçek Dostluk	4,26	0,91	İtaatkar/Uyumlu olmak	4,35	0,90
Bilgelik	4,12	1,08	<b>Nazik olmak</b>	<b>4,41</b>	<b>0,87</b>
<b>Barış içinde bir dünya</b>	<b>4,48</b>	<b>0,88</b>	<b>Sorumluluk sahibi olmak</b>	<b>4,53</b>	<b>0,80</b>
Güzelliklerle dolu bir dünya	4,42	0,88	<b>Öz denetim sahibi olmak</b>	<b>4,51</b>	<b>0,81</b>

Yine Tablo 2'den Araç değerler ile ilgili yanıtları analiz ederek otel çalışanları için en fazla oranda sahip olunan ilk beş ve son üç değeri tespit etmek mümkündür. Sorumluluk sahibi olmak (a.o. 4,53) ilk sırada yer alırken özdenetim sahibi olmak (a.o. 4,51) ikinci, nazik olmak (a.o. 4,41) üçüncü, dürüst olmak (a.o. 4,39) ve temiz olmak (a.o. 4,39) dördüncü ve beşinci en yaygın değerlerdir. Otel çalışanlarının yaşamda sorumluluk, özdenetim, nezaket, dürüstlük ve temizlik konularını en öne koyarak daha çok bilişsel, işe ve profesyonelliğe yakın değerler seti geliştirdikleri anlaşılmaktadır. Hırslılık (a.o. 4,00), entellektüellik (a.o. 4,13) ve affedici olmak (a.o. 4,13) en düşük düzeyde önem verilen değerlerdir.

Katılımcı otel çalışanlarının iş değerlerine ilişkin katılım düzeylerini ortaya koyan aritmetik ortalama ve standart sapma değeri Tablo 3'de verilmektedir. Başarı (a.o. 4,47), çalışma sonuçları ile ilgili olarak geribildirim (a.o. 4,38), yetenek ve bilgisini işinde kullanabilme imkânı (a.o. 4,37) en fazla kabul gören bilişsel değerlerdir. İnsanlarla tanışma ve etkileşim fırsatı (a.o. 4,42), nazik ve geçimli iş arkadaşları (a.o. 4,32), adil ve düşünceli bir yönetici/patron (a.o. 4,30) ve işini iyi yaptığında takdir görmek (a.o. 4,30) en fazla oranda benimsenen sosyal iş değerleri olarak öne çıkmaktadır. Ek kazançlar, tatiller, hastalık izni, sosyal yardımlar, sigorta vb. (a.o. 4,39), iş şartları, rahatlık ve temizlik (a.o. 4,37) ve iş güvenliği (a.o. 4,35) en fazla taraftar bulan araçsal değerlerdir.

**Tablo 3. İş Değerlerine İlişkin Yanıtların Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

<b>Bilişsel Değerler</b>	<b>Ort.</b>	<b>s.s.</b>
İlerleme, terfi imkânı	4,11	1,07
Geribildirim, benim çalışmamın sonuçları ile ilgili olarak	4,38	0,91
İşyerindeki statüm	3,87	1,29
Başarı	4,47	0,86
İlgi alanım, bana ilginç gelen işi yapmak	4,03	1,17
Anlamli iş	3,71	1,19
Kişisel gelişimim için elde edeceğim fırsatlar	4,19	0,99
Yetenek ve bilgimi işimde kullanabilme imkânım	4,37	0,89
Sorumluluk verilmesi	4,30	0,90
Toplumsal katkı üretme	3,85	1,06
Bağımsız çalışabilme	4,14	1,09
İşletme, orada çalışıyor olmaktan gurur duyduğum bir işletme	4,15	1,09
İşimde ve işletmemde etkili/ güç sahibi olmak	4,16	0,93
<b>Sosyal Değerler</b>		
İşimi iyi yaptığımda takdir edilmek	4,30	0,90
İş arkadaşlarım, nazik ve geçimli çalışma arkadaşlarım	4,32	0,96
İtibar, bir adam gibi değer görmek	4,22	1,02
İnsanlarla tanışma ve etkileşim fırsatı	4,42	0,89
Yönetici, adil ve düşünceli bir patron	4,30	0,98
<b>Araçsal Değerler</b>		
Aylık gelir, elde ettiğim tutar	4,31	1,05
Ek kazançlar, tatiller, hastalık izni, sosyal yardımlar, sigorta vb.	4,39	0,94
İş güvenliği ve daimi bir iş	4,35	1,02
Bana uygun çalışma saatleri	4,12	1,14
İş şartları, rahatlık ve temizlik	4,37	1,02

Yaşam değerlerini önemli görme düzeyi ile iş değerlerine katılım düzeyinin etkileşimini görmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi ve stepwise tekniği kullanılmıştır. Bilişsel iş değerleri üzerinde anlamlı etkisi olmayan yaşam değerleri elenerek geriye anlamlı etki üretenlerin oluşturduğu bir kombinasyon kalmıştır. Sonuçlar Tablo 4'te verilmektedir.

Bilişsel iş değeri üzerinde etkili olan yaşam değerleri eşitlik, yaratıcı olmak, Allah rızası, olgun bir sevgi, dürüst olmak, entelektüellik ve hırslılıktır (Tablo 4). Bu değerler setinin bilişsel iş değerlerini etkileme oranı ( $R^2$ ) 0,50'dir. Bu oran oldukça yüksektir ve ilgili değerler setinde bir birimlik artışın bilişsel değerlerde de 0,50'lik bir artışa denk geldiğini göstermektedir. Bunlar içinde en yüksek katkı ortaya koyanı sırayla; eşitlik, yaratıcı olmak ve Allah rızasıdır. Bu anlamda işyerinde bilişsel değerlere yönelik kabulleri olan çalışanların bu bilişsel yönelimlerinin arkasında yüksek oranda eşitlik, yaratıcı olmak ve ahiret hayatı gibi yaşamsal değer yönelimleri yatmaktadır denebilir. Diğer yandan; eşitlik, Allah rızası ve olgun bir sevgi dışındaki yaratıcılık, dürüst olma, entelektüellik ve hırslılık değerleri araç değerlerdir. Bu açıdan bakıldığında bilişsel iş değerleri daha güçlü oranda gaye değerler tarafından etkilenmekte iken daha fazla sayıda araç değerlerle etkileşim içindedir.

**Tablo 4. Yaşam Değerlerinin Bilişsel İş Değerleri Üzerindeki Etkileri**

Bağımsız Değişkenler	St. Beta	t	t Değ. Anl.	Tol.	VIF	$R^2$	F	Model Anl.
Sabit	1,010	5,320	0,000			0,50	42,86	0,000
Eşitlik	0,241	4,353	0,000	0,54	1,83			
Yaratıcı olmak	0,170	2,696	0,007	0,42	2,37			
Allah rızası	0,173	3,811	0,00	0,80	1,23			
Olgun Bir Sevgi	0,219	4,228	0,00	0,62	1,61			
Dürüst olmak	0,178	2,827	0,005	0,41	2,38			
Entelektüellik	-	-	0,012	0,56	1,77			
Hırslı olmak	0,138	2,539	0,032	0,69	1,44			

**Bağımlı Değişken: Bilişsel İş Değerleri; DW= 1,878**

Sosyal iş değerleri üzerinde etkisi olan yaşam değerleri seti Tablo 5'de verilmektedir. Gaye değerlerden sağlık, gerçek dostluk, rahat bir yaşam ve Allah rızası değerleri ile araç değerlerden temiz olmak sosyal iş değerleri üzerinde etkili olan değerlerdir ve toplam etki büyüklüğü de önemli orandadır ( $R^2=0,43$ ). Beta katsayısı ve t değerleri itibarıyla modele en güçlü katkıyı sağlık değerinin sağladığı söylenebilir. Bu bulgular otel çalışanlarının işyerinin sosyal niteliklerine dair beklentilerinin önemli oranda sahip oldukları bu beş değer tarafından ortaya çıkarıldığını düşündürmektedir. Yaşamda sağlığı, temizliği, gerçek dostluğu, rahat bir yaşamı ve Allah rızasını önemsemenin işyerinde sosyal değerleri öncelikleme olasılığını artırdığı anlaşılmaktadır. Bu bulguların dikkat çekici bir yönü de sosyal iş değerleri ile etkileşimdeki araç değerlerin rolünün sınırlılığıdır. Anlamlı açıklayıcılığa sahip beş değer dördü gaye değerler kategorisindedir. Bu durumda iş yerindeki sosyal beklentilerin temel değerler sistemi ile ilişkili olduğu söylenebilir.

**Tablo 5. Yaşam Değerlerinin Sosyal İş Değerleri Üzerindeki Etkileri**

Bağımsız Değişkenler	St. Beta	t	t Değ. Anl.	Tol.	VIF	R <sup>2</sup>	F	Model Anl.
Sabit	1,02	4,544	0,000			,43	45,63 1	,000
Sağlık	0,241	3,867	0,000	0,48	2,05			
Temiz olmak	0,173	2,865	0,004	0,51	1,93			
Gerçek Dostluk	0,160	2,998	0,003	0,66	1,49			
Rahat Bir Yaşam	0,172	2,731	0,007	0,47	2,10			
Allah rızası	0,108	2,156	0,032	0,75	1,31			

**Bağımlı Değişken: Sosyal İş Değerleri; DW=1,763**

Araçsal iş değerlerini açıklamada etkili olan yaşam değerleri aile güvenliği, dürüst olma, Allah rızası ve güzelliklerle dolu bir dünya ile ilgilidir (Tablo 6). İlgili yaşam değerlerinin toplam etkisi 0,32 seviyesindedir (R<sup>2</sup>). Göreli olarak yüksek katkı aile güvenliği ve Allah rızası değerlerince sağlanmaktadır. Dürüst olma haricindeki değerler yine gaye değerlerdir. Bu sonuçlar gaye değerlerin temel değerler seti olarak ele alınmasının anlamlılığını ortaya koymakta ve buna bir kanıt sunmaktadır.

**Tablo 6. Yaşam Değerlerinin Araçsal İş Değerleri Üzerindeki Etkileri**

Bağımsız Değişkenler	St. Beta	t	t Değ. Anl.	Tol.	VIF	R <sup>2</sup>	F	Model Anl.
Sabit	1,15	4,270	0,000			,32	36,55 9	,000
Aile Güvenliği	0,209	3,247	0,001	0,53	1,85			
Dürüst Olma	0,184	2,830	0,005	0,53	1,88			
Allah rızası	0,196	3,687	0,000	0,79	1,26			
Güzelliklerle Dolu Bir Dünya	0,147	2,417	0,016	0,60	1,66			

**Bağımlı Değişken: Araçsal İş Değerleri; DW= 1,88**

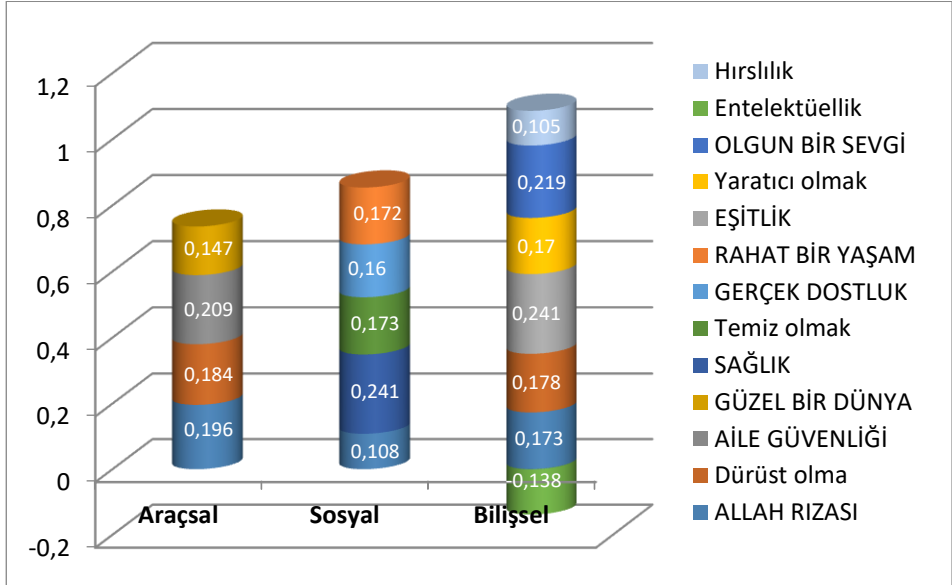
Allah rızası, iş değerlerinin her üç gurubu üzerinde de etkilidir. Bu durumda işyeri ile ilgili beklentilerin ahiret hayatı ile ilgili değerlerle ilgisi söz konusudur. Türkiye’de insanların yaşam değerleri kapsamında ahiret hayatını önemli görmesi söz konusu olabilir. Diğer yandan dürüst olmak hem araçsal hem de bilişsel beklentilere ulaşmada geçerli olan yolu belirtmekte olan araç değer olarak öne çıkmaktadır.

Bilişsel değer yönelimlerinin arkasında eşitlik, olgun bir sevgi, dürüstlük, Allah rızası, yaratıcılık ve hırslılığın yer alması, işyerinde bilişsel beklentiler (terfi, başarı, toplumsal katkı vb.) açısından bu değerlerin önemini ortaya



koymaktadır. Entelektüellik ise bilişsel değerler seti ile negatif yönlü bir ilişki ortaya koymaktadır. Bu durumda entelektüelliğe verilen önemin artması bilişsel değerlere yönelimi azaltmaktadır. Bunun nedeni ise entelektüellikle işletmede bireysel geleceğe ilişkin ve bilişsel özelliklerine bağlı bir beklenti oluşturmanın oteller özelinde örtüşmemesi olabilir. Yani otel çalışanlarının entelektüelliğe verdikleri önemin artması onların işyerine ilişkin bütün değerlendirmelerini olumsuz yönde etkileyebilir.

Sağlık, temizlik, rahat bir yaşam, gerçek dostluk ve Allah rızası değerleri sosyal iş değerlerinin altyapısı olarak görülmektedir. Bu durumda, işyerinde sosyal beklentilerle bu değerlere yönelimin bağlantısı tespit edilmiştir. Araç değerler kapsamında aile güvenliğinin en etkili temel değer olarak belirmesi de oldukça mantıklıdır. Zira araçsal iş değerleri daha fazla oranda iş güvenliği vb. beklentileri kapsamaktadır. Toplu sonuçlar Şekil 1'de verilmektedir.



Şekil 1. Regresyon sonuçları ( $\beta$  değerleri itibariyle etki oranları)

### 3. Sonuç ve Öneriler

İş değerlerinin işe ve işletmeye bağlılık, bireysel motivasyon vb. gibi unsurlar üzerindeki önemli etkisi iş değerlerinin öncüllerini tespit etmek konusunda bir zorunluluk doğurmaktadır. Bu çalışmada, iş değerlerinin ortaya çıkmasında etken olan yaşam değerlerine odaklanılmakta ve bilişsel, sosyal ve araçsal iş değerlerinin her birini belirleyen yaşam değerleri kümesi elde

edilmeye çalışılmaktadır. Bilişsel iş değerleri; eşitlik, Allah rızası ve sevgi gaye değerlerince ve yaratıcı olmak, dürüst olmak, entelektüel olmak ve hırslı olmak araç değerlerince açıklanmaktadır. Sosyal iş değerleri; rahat bir yaşam, sağlık, gerçek dostluk ve Allah rızası gaye değerleri ile temiz olmak araç değerince yordandığıdır. Araçsal iş değerleri ise; aile güvenliği, Allah rızası ve güzelliklerle dolu bir dünya gaye değerleri ile dürüst olma araç değerince açıklanmaktadır. Bu durumda; eşitlik, sevgi, Allah rızası, rahat bir yaşam, sağlık, gerçek dostluk, aile güvenliği ve güzelliklerle dolu bir dünya isteği otel çalışanlarının işle ilgili beklentilerini de belirleyen önceliklerdir denebilir. Otel çalışanları bu önceliklere erişmede dürüst, yaratıcı, entelektüel, hırslı ve temiz olmayı önemli görmekteyler.

Elde edilen bulgular, teorik açıdan iş değerlerinin yaşam değerlerinin işyerindeki bir yansıması olduğu yolundaki yargıyı desteklemektedir. Zira belli yaşam değerlerinden oluşan kombinasyonların iş değerleri boyutları üzerinde güçlü denebilecek birer etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, literatürde dikkat çekilen ancak yeterince açıklanmamış olan bu konuyu aydınlatmakta ve iş değerlerinin bireyin sahip olduğu yaşam değerlerince ortaya çıkarıldığını ve çerçevesini kanıtlamaktadır.

Bulguların otel işletmecilerine ve yöneticilere yönelik olarak ortaya koyduğu en belirgin netice olarak, bireyin işe ve işletmeye bakışında etkili olan iş değerlerinden istifade etmek adına bu iş değerlerini belirleyen yaşam değeri yönelimlerini dikkate almak gerekmektedir. Bu bakış açısıyla; işe alma aşamasında yaşam değerlerini ve tabii ki iş değerlerini bir seçim kriteri olarak benimseme, bunun da ilerisinde, ilgili yaşam değerlerine sahip kişileri seçmeye çalışma yolu benimsenebilir. Eşitlikçilik, sevgi, sağlık, rahat yaşama arzusu, Allah rızası/ahirette kurtuluşu isteme, dostluk, aile güvenliği gibi değerler otel çalışanlarının işle ilgili önceliklerini net bir şekilde belirlemelerine olanak sağlayan değerlerdir. Bu değerlere sahip bireylerin otelcilik alanının sunacağı olanakları algılama olasılığı yüksek görünmektedir. Buna bağlı olarak bu değerlerin İKY uygulamalarında bir kriter olarak ele alınması mümkündür.

İş değerlerinin belirleyicisi ve öncülü olan yaşam değerlerinin işyerlerine etkisi konusundaki buradaki tespitler yeni araştırmalarca da ele alınarak derinleştirilmelidir. Bu bakımdan değerlerle ilgili yeni çalışmaların yaşam ve iş değerleri arasındaki ilişkiye odaklanması gerekir. Bunun farklı sektör çalışanları ve farklı kültürlerden çalışanlar ele alınarak yapılması faydalı olacaktır. Dolayısıyla gelecek araştırmalar için yapılacak en belirgin öneri şüphesiz daha geniş örneklerde konunun yeniden test edilmesidir. Bunun yanında, iş değerlerinin çıktılarını da yaşam değeri-iş değeri etkileşimiyle birlikte ele almak daha kesin bulgular ortaya koyabilir.

## KAYNAKÇA

AGLE, B.R., Mitchell, R.K. ve Sonnenfeld, J.A. (1999), Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Saliency, Corporate Performance, and CEO Values, *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 5, s. 507-525.

AVCI, N. (2011), Turizm Eğitimi Alan Lisans Öğrencilerinin İş Değerleri: Çeşme Turizm ve Otelcilik Yüksekokulu Örneği, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Vol. 22, No. 1, s. 7-18.

AYDIN, M. (2011), Değerler, İşlevleri ve Ahlak, *Eğitime Bakış Dergisi*, Yıl. 7, No. 19, s. 39-45.

BAŞOL, O., Bilge, E. ve Kuzgun, Ş. (2012), Öğrencilerin Kariyer Değerlerini Etkileyen Unsurların Tespitine Yönelik Bir Araştırma: Bireysel Değerler, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, Vol. 2, No. 2, s. 57-68.

BOZKURT, S. ve Doğan, A. (2013), İş Değerleri ile İş Etiği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, *Business and Economics Research Journal*, Vol. 4, No. 4, s. 71-86.

BURKE, R. (2010), Do managerial men benefit from organizational values supporting work - personal life balance?, *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 25, No. 2, s. 91 – 99.

CARLSON, D.S. ve Kacmar, K. M. (2000), Work–Family Conflict in the Organization: Do Life Role Values make a Difference?, *Journal of Management*, Vol. 26, No. 5, s. 1031-1054.

ÇALIŞKUR, A. (2005), Türk Üniversite Öğrencilerinin Yaşam Değerleri ve Kişilik Özellikleri Üzerine Bir Araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Vol. 13, No. 3, s. 109-142.

ELIZUR, D. ve Sagie, A. (1999), Facets of Personal Values: a Structural Analysis of Life and Work Values, *Applied Psychology: an International Review*, Vol. 48, No. 1, s. 73-87.

FEATHER, N. T. (2002), Values, Achievement, and Justice: Studies in the Psychology of Deservingness, *Kluwer Academic Publishers*, New York.

GÖZ, K. (2014), Toplumsal Değerler Bağlamında Yaşama Hürriyeti, *Pamukkale Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, Vol. 1, No. 1, s. 85-101.

KARALAR, R. ve Kiracı, H. (2010), Bireysel Değerlerin Sürdürülebilir Tüketim Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi, Vol. 2, No. 2, s. 79-106.

KUBAT, U. ve Kuruüzüm, A. (2010), İş Değerleri İle Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Yapısal Denklem Modelleme Yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Vol. 15, No. 3, s. 487-505.

KUVAN, H. (2007), Türk Girişimcilerin Yaşam ve Çalışma Değerleri, Malatyalı Girişimciler Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

ÖZGÜVEN, Ethem (1994), Psikolojik Testler, Yeni Doğu Matbaası, Ankara.

ÖZKUL, A. S. (2007), Yaşam Değerlerini Etkileyen Faktörler: SDÜ Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

PUENTE, A.E., Awkard, J., Tesh, T. ve Southard, D. (1986), Values of Psychology and Nonpsychology Majors, *Psychological Reports*, Vol. 59, s. 880-882.

ROKEACH, M. (1979), *Understanding Human Values-Individual and Societal*, the Free Press, New York.

ROS, M., Schwartz, S. ve Surkiss, S. (1999), Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work, *Applied Psychology: an International Review*, Vol. 1, s. 49-81.

RVS (2016), Rokeach Value Survey, <http://faculty.wvu.edu/tyrank/MBA510cTyran/RVS.htm>, (Erişim Tarihi: 23.02.2016).

SCHWARTZ, S.H. (1992), Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries, Editör: M. Zanna, *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 25, s. 1-65.

SCHWARTZ, S. H. (1999), A Theory of Cultural Values and Some Implication for Work, *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 48, No. 1, s. 23-47.

SELMER, J. and Waldstrøm, C. (2007), Work values of surviving and non-surviving managers during economic recession, *Career Development International*, Vol. 12, No. 5, s. 433-445.

TINAZ, P. (1996), Çalışanların İş Değerleri Konusunda Bir Durum Değerlendirmesi, Amme İdaresi Dergisi, Vol. 29, No. 4, s. 43-53.

WHITE, C. (2006), Towards an Understanding of the Relationship Between Work Values and Cultural Orientations, International Journal of Hospitality Management, Vol. 25, s. 699–715.

YİĞİTTİR, S. ve Öcal, A. (2010), İlköğretim 6. Sınıf Öğrencilerinin Değer Yönelimleri, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Vol. 24, s. 407-416.

YÜCEL, C. ve Karataş, E. (2009), Eğitim Yöneticilerinin Benimsedikleri İş Değerleri, Ege Eğitim Dergisi, Vol. 10, No. 2, s. 70-101.

# Yapay Zekâ Optimizasyon Yöntemi İle Yaralı Toplanma Merkezlerinin Konuşlandırılması\*

**Yrd. Doç. Dr. Hakan Murat Arslan**  
Düzce Üniversitesi  
muratarslan@duzce.edu.tr

**Prof. Dr. Mehmet Selami Yıldız**  
Düzce Üniversitesi  
selamiyildiz@duzce.edu.tr

**Özet:** Yaralı toplanma merkezleri, deprem, kasırga, sel veya savaş gibi büyük afetlerde çok sayıda yaralıya bir anda acil sağlık hizmeti verebilen müdahale merkezleridir. Bu merkezlerin optimum yerleri önceden tespit edilmelidir. Olası bir afette halkın, hangi merkezlerden hizmet alacaklarını bilmeleri hayati önem taşımaktadır. Bu çalışmada, Düzce ili merkez ilçede bulunan 56 mahalle için 1 ve 2 km kapsama mesafeli üç yaralı toplanma merkezinin (YTM) optimum yerlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın modeli P- Medyan tesis yerleştirme problemi temel alınarak modellenmiştir. Oluşturulan model yapay zekâ optimizasyon yöntemlerinden genetik algoritma ile analiz edilmiştir. Çalışmanın analizinde Sitation tesis yerleştirme yazılımı kullanılmıştır. Sonuç olarak, optimum yerleşimin Bayram Gökmen, Bahçelievler ve Kültür YTM'leri ile 2 km kapsama mesafesinde toplam nüfusun % 99.46 'sına ilk yardım hizmetinin götürülebileceği belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar afet koordinasyon yetkilileri ile paylaşılmış ve ilgili afet planlarına dâhil edilmesi önerilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** P- Medyan Tesis Yerleştirme Modeli, Yaralı Toplanma Merkezleri

## **Locating of Casualty Collection Centers with Artificial Intelligence Optimization Method**

**Abstract:** Casualty collection centers are the intervention centers that can provide a large number of casualties with emergency medical service at a time in case of big disasters such as earthquakes,

\*Bu çalışma, Düzce Üniversitesi Rektörlüğü Bilimsel Araştırma Projeleri Başkanlığı (DÜBAP) tarafından desteklenen 2014.08.01.270 numaralı "Yapay Zekâ Optimizasyon Yöntemleri İle Yaralı Toplanma Merkezlerinin Konuşlandırılması" isimli tez projesinden üretilmiştir.

*tornadoes, floods and wars. The optimum locations of these centers should be beforehand determined and it is vitally important for the residents to know from which centers they are provided with service in a possible disaster. In this study, the determination of optimum locations of three casualty collection centers (CCC) within the covering distance of 1 and 2 km for 56 neighbourhoods in the central town of Düzce province has been aimed. The model of the study has been formed by taking the P- Medyan facility problem as a basis. The model made up has been analyzed with genetic algoritma which is one of the articial intelligence optimization methods. In the analysis of the study Sitation (Facility Location software) has been used. Consequently, it has been found out that the first –aid service can be taken to 99,46 percent of the total population with the covering distance of 2 km using the casualty collection centers of optimum location Bayram Gökmen, Bahçelievler and Kültür. The outcomes obtained have been shared with the authorities of disaster coordination and suggested to be included in the relevant disaster plans.*

**Key words:** P-median Facility Location Model, Casualty Collection Centers

## 1.GİRİŞ

Günümüzde üretim/hizmet tesislerinin mevcut şartlar içinde en uygun (optimum) yerleştirilmesi problemleri, yöneylem araştırması alanında yoğun çalışılan konular arasındadır. Bu problemler; acil servis sistemleri, güvenlik merkezleri ve yangın müdahale merkezleri, değişik türden eğitim tesisleri, hastaneler, spor merkezleri, hava alanları gibi istenen veya geri dönüşüm tesisleri, nükleer santraller, atık toplama tesisleri, imha merkezleri ve kimyasal tesisler gibi istenmeyen bir ya da daha çok tesisin optimum yer seçimini ilgilendiren uygulamaları kapsamaktadır (Darende, 2009: 1).

Tesis yer seçimi problemlerinin uygulamalarından olan diğer bir çalışma alanı da afetler sonrasında bölge halkının can kaybını ve muhtemel güçlükleri en aza indirmek için oluşturulan yaralı toplanma merkezlerinin yer seçimidir.

Yaralı toplanma merkezleri, literatürde yer alan yaralı toplama noktaları ile temelde benzer özelliklere sahip olmalarına rağmen personel türü, tesis yapısı ve lojistik malzemeler açısından toplama noktalarına göre daha donanımlı acil yardım tesisleridirler (Arslan, 2015: 18).

Günümüze kadar afet koordinasyon yetkilileri, yaralı toplanma merkezleri gibi tesislerin en uygun yerlerini, bölgenin ve idari yapının durumunu gözeterek genellikle afet anında ya da hemen sonrasında fikir alışverişi yoluyla belirlemişlerdir. İstenen çözüme ulaşmak için matematiksel modelleme, birçok

problemin analizinde ve sonuçlanmasında kullanılırken bu tür hayati önem arz eden tesislerin optimum yerleştirilmesinde yeterince uygulanmadığı görülmüştür. Hâlbuki yaralı toplanma merkezlerinin konuşlandırılmasında matematiksel modellemenin kullanılması gerektiği açıktır (Arslan, 2015: 3).

Bu çalışmada, yaralı toplanma merkezlerinin optimum konuşlandırılmasına yönelik matematiksel model oluşturulmuş, bu model yapay zekâ optimizasyon yöntemlerinden genetik algoritma optimizasyon yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Modelin genetik algoritma gibi değişik yönlerden çözüm üretebilen bir yöntem ile analiz edilmesi, çalışmanın güvenilirliği açısından önemlidir. Dolayısıyla muhtemel bir afet sonrası afetzedelerin ivedilikle yönelecekleri yaralı toplanma merkezlerinin optimum sayıda ve konumda konuşlandırılması amaçlanmıştır.

Çalışmanın özgün değeri, P- Medyan tesis yerleştirme modeli temel alınarak oluşturulan modele yaralı toplanma merkezlerinin kurulma koşulları, yerleşim birimlerinin nüfusu, coğrafik özellikleri ve aralarındaki uzaklıklar değişken olarak modelin amaç fonksiyonuna eklenerek klasik P- Medyan tesis yerleştirme modelinden farklı ve daha fonksiyonel bir tesis yerleştirme modeli haline getirilmesindedir. Diğer çalışmalardan farklı hale gelen model, genetik algoritma optimizasyon yöntemi ile analiz edilmiş ve sonuçlar yorumlanarak optimum konuşlandırma gerçekleştirilmiştir.

Çalışma yapısı gereği genetik algoritma optimizasyon yönteminin tesis yeri seçim problemlerinin optimum çözüm konusundaki performansının değerlendirilmesi üzerine kurgulanmıştır. Yaralı toplanma merkezlerinin optimum konuşlandırılması literatüre yeni ve faydalı bir çalışma ile katkıda bulunacağı ve yansımalarının da Düzce Valiliği afet planlarında yer alarak toplumsal fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın giriş bölümünde tanımı, amacı, özgün değeri ve yapısı hakkında bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde Tesis Yerleştirme Problemleri, P-Medyan Tesis Yerleştirme Modeli ve Genetik Algoritma Optimizasyon Yöntemi gibi konular ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Üçüncü bölümde çalışmanın yöntemi; çalışmanın modeli, veri toplama araçları ve verilerin analizi alt başlıklar ile aktarılmıştır. Dördüncü bölümde Düzce ilinde belli sayıdaki yaralı toplanma merkezi ile yerleşim merkezleri arasındaki ağırlıklandırılmış toplam mesafeyi minimum yapacak şekilde oluşturulan yaralı toplanma merkezlerinin konuşlandırılması modeli genetik algoritma optimizasyon yöntemi kullanılarak Sitation bilgisayar yazılımı ile analiz edilmiştir. Beşinci ve son bölümde yaralı toplanma merkezlerinin konuşlandırılması modelinin analiz sonuçları verilmiş ve sonraki çalışmalar için akademik ve yönetsel önerilerde bulunulmuştur.



## 2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

### 2.1. Tesis Yerleştirme Problemleri

Özel ve kamu işletmeleri kuruluş yeri seçim kararlarını alırken oldukça dikkatli davranırlar. Bu nedenle tesislerin optimum yerleştirilmesi düşüncesi nisbeten uzun vadeli karardır. İşletmeler arası rekabetin giderek arttığı ve finansal kararlar vermenin giderek çok önemli olduğu 21.yüzyıl iktisadi yaşamında tesislerin en uygun yerlere kurulması artarak önemli hale gelmiştir (Correia vd., 2009).

İşletmelerin taşıma maliyetlerinin aşırı artışı dikkate alındığında tesislerin optimum konuşlandırılmaları, özellikle büyük işletmelerin önemli kararlarındanır. İşletmeler uzun vadede istedikleri kâr seviyesine ulaşmak için optimum tesis yeri seçim kararını önemserler. Tesisler, ürünlerin müşterilere hızlı teslim edilmesinin önemli rekabet aracı olduğu günümüzde, teslimat giderlerini dikkate alarak optimum tesis yer seçimi konusunda yerinde ve doğru kararı vermek durumundadırlar (Arslan, 2015: 9).

Tesislerin optimum konuşlandırılması konusunda literatürdeki ilk çalışma yirminci yüzyıl başlarında Alfred Weber tarafından yapılmıştır. Weber 1909 yılındaki çalışmasında üç talep noktasından birisini en az lojistik gider oluşturacak şekilde diğer ikisine hizmet sunan tesis olarak yerleştirmeyi başarmıştır. Bu amacını gerçekleştirirken talep noktaları ile hizmet sunacak tesisler arasındaki toplam uzunluğu en aza indirecek bir model tasarlamıştır (Jamshidi, 2009).

Tesis yerleştirme problemleri için birçok sınıflandırma şekli öne sürülmüştür. Bunlar arasından literatürde sıklıkla kullanılan sınıflandırılma şeklini 2001'de Sule yapmıştır. Sule 2001'de tesislerin optimum yerleştirilmesi problemlerini aşağıda ifade edildiği gibi beş temel kategoriye ayırmıştır (Sule, 2001: 22):

- a) P- Medyan Problemleri,
- b) P- Merkez Problemleri,
- c) Kapasite Kısıtsız Tesis Yeri Seçim Problemleri,
- d) Kapasite Kısıtlı Tesis Yeri Seçim Problemleri,
- e) Karesel Atama Problemleri

Çalışmada yukarıda sıralanan tesis yerleştirme problemlerinin tümü ayrıntılı olarak ifade edilmeyecektir ancak çalışmanın modelinde kullanılan P-Medyan tesis yerleştirme problemi gelen başlıklarda ayrıntılı olarak ifade edilmiştir.

## 2.2. P- Medyan Tesis Yerleştirme Modeli

P- Medyan tesis yerleştirme problemleri temelde  $n$  tane düğüm noktasına hizmet sunan  $p$  tane tesisin ağırlıklı maliyetini en aza indirecek şekilde optimum konuşlandırılması modelidir. Bu modellerde kastedilen maliyet; düğüm noktaları ile hizmet alacak yerler arasındaki uzunluk, zaman ve ulaşım masrafları gibi değişkenlerdir. Toplam maliyeti en aza indirmenin temel hedef olduğu bu tür problemler “toplam harcamanın minimize edilmesi problemi” veya “Weber problemi” diye de adlandırılır (Daskin, 1995: 54–56).

Daskin 1995'te P- Medyan tesis yerleştirme modellerinin işleyiş sürecini açıkça ifade etmiştir. Bu işleyiş süreci optimum yerleştirilmek istenen bir tesisin hangi karar aşamalarından geçerek yerinin tespit edildiğinin anlaşılması bakımından önemlidir. Şekil 2.1'de çalışma için oluşturulan P- Medyan tesis yerleştirme modelinin işleyiş döngüsü ifade edilmiştir.

Şekil. 2.1. P- Medyan Tesis Yerleştirme Modeli Döngüsü



(Kaynak: Daskin 1995: 241 - kısmen alınmıştır )

P- Medyan problemleri yalnızca tesisleri optimum yerleştirme modelleri değil aynı zamanda yerleştirilen tesislerden hizmet alacak talep noktalarının da tesislere en yakın şekilde atanmalarını sağlayan modellerdir. Bu iki temel amaç, talep ağırlıklı toplam uzunluğu en aza indirgeyen  $p$  tane tesisin ağ üzerinde optimum yerleştirilmesidir. P- Medyan tesis yerleştirme modellerinin varsayımları aşağıda belirtildiği gibidir (Jamshidi, 2009):

Modele dâhil edilen maliyet ve mesafe gibi değişkenler kendi aralarında doğrusaldır.

Konuşlandırılacak tesis sayısı başlangıçta bellidir.

Süre kısıtı yoktur.

Tesislerin kapasite kısıtı modelin yapısına göre ilave edilebilir.

Tesislerin açılış maliyetleri formüle ilave edilebilir.

Tesislerin tümü aynı özelliktedir.

Problem yapısı itibarı ile ayrıktır (Tesisler yalnızca ağ üzerindeki düğümlerde konuşlandırılabilir).

Tesislerin konuşlanacağı düğümler başlangıçta bellidir.

Hizmet sunacak tesislerde talep sınırlaması yoktur (Kapasite sınırı yoktur).

P- Medyan Tesis Yerleştirme Problemlerinin temel özelliklerinden olan optimum tesis yerinin düğümler üzerinde olacağı düşüncesi, çözümün belki optimum olmadığını düşündürebilir ancak Hâkimi (1964) tarafından P- Medyan tesis yerleştirme modelinde ağ üzerinde ki düğümlere konuşlandırılan p tane tesisin içinden en az bir tanesinin optimum hizmet sunacak işletme olduğu ispatlanmıştır. Buradan anlaşılmaktadır ki optimize edilecek modelin ayrık yapıda olması, optimum sonuca ulaşma hedefinde engel değildir. P- Medyan tesis yerleştirme modelinin bu özelliği dikkate alınarak n tane düğüm ve konuşlandırılacak p tane tesisten oluşan bir modelin olası çözüm sayısı eşitlik (2.1)'de ifade edilmiştir.

$$\binom{n}{p} = \frac{n!}{(n-p)!p!} \quad (2.1)$$

P- Medyan tesis yerleştirme problemlerinin cebirsel ifadesi ilk defa ReVelle ve Swain tarafından gösterilmiştir (ReVelle ve Swain, 1970). Amaç formülündeki değişkenlerin sayısında ve kısıtlarında zamanla bir takım farklılıklar yapılmakla birlikte temel yapısı itibarı ile değişmemiştir. ReVelle ve Swain tarafından oluşturulan modelin yapısını esas alan, Rolland ve arkadaşlarının 1996'da geliştirmiş olduğu P- Medyan tesis yerleştirme modeli formülasyonu aşağıda belirtildiği gibidir (Bastı, 2012).

### **Amaç Fonksiyonu,**

$$\text{Min} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n w_i d_{ij} x_{ij} \quad (2.2)$$

**Kısıtlar:**

$$\sum_{j \in J} x_{ij} = 1 \quad , \quad \forall i \in I \quad (2.3)$$

$$x_{ij} - y_j \leq 0 \quad \forall i \in I \text{ ve } \forall j \in J \quad (2.4)$$

$$\sum_{j \in J} y_j = p \quad (2.5)$$

$$x_j \in \{0,1\} \quad \forall j \in J \quad (2.6)$$

$$y_{ij} \in \{0,1\} \quad \forall i \in I \quad \forall j \in J \quad (2.7)$$

**Karar Değişkenleri:**

$$x_{ij} = \begin{cases} 1 & , \quad i \text{ nin talebi } j \text{ tarafından karşılanıyorsa} \\ 0 & , \quad \text{aksi durumda} \end{cases}$$

$$y_j = \begin{cases} 1 & , \quad \text{tesis } j \text{ aday yerine yerleştirilirse} \\ 0 & , \quad \text{aksi durumda} \end{cases}$$

Burada;

$w_i$  = talep noktalarının ağırlığı;  $d_{ij}$  =  $i$  talep noktası ile  $j$  aday nokta arasındaki mesafe;  $p$  = kurulması planlanan tesis sayısı;  $I$  = talep düğümleri kümesi;  $J$  = aday yerlerin kümesidir. (2.2) eşitliği modelin amaç fonksiyonu ile hizmet sunacak tesisler ve talep noktaları arasında oluşan toplam uzaklığa bağlı ağırlığı en aza indirilmesini ifade eder. (2.3) eşitliği ile bir düğüm noktasının tüm taleplerinin sadece bir tesisten karşılanması kısıtı verilmiştir, yani her düğüm noktası yalnız bir tesise atanmaktadır. (2.4) eşitliği ile hizmet vermeyecek bir tesise atama yapılmaması şartı ifade edilmektedir. Bu şart modelin optimum çözüme ulaşması ve çözümün güvenilirliği açısından modele dâhil edilmiştir. (2.5) eşitliği ise talep noktalarına hizmet sunacak olan tesis sayısını  $p$  ile sınırlar. (2.6) ve (2.7) eşitlikleri karar değişkenleridir.

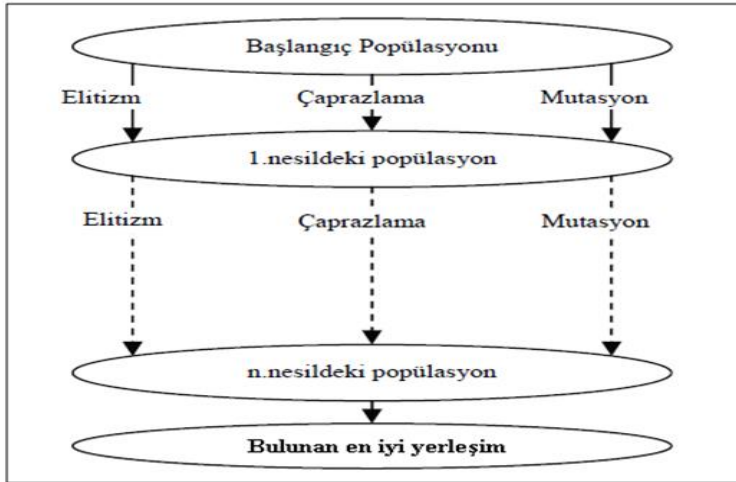
**2.3. Genetik Algoritma Optimizasyon Yöntemi**

Genetik algoritma süreci, rastgele seçilen bireylerden meydana gelen başlangıç topluluğu (popülasyon) ile başlar. Bu topluluktaki her birey analiz

edilmesi düşünölen optimizasyon problemi için alternatif çözümler ortaya çıkarmaya yardımcı olan küçük nesnelere olarak düşünölebilir. Çevreye uyumlu yeni bireyler genetik algoritmanın defalarca tekrarlanması ile ortaya çıkar. Her yeni nesil değerlendirilirken bir önceki nesilden daha seçkin ve uyumlu olmasını dikkate alan kontrol kriterleri kullanılır. Ardından genetik işlemler kullanılarak bir sonraki neslin topluluğu ortaya çıkar. Bu genetik operatörlere bağlı tekrarlamalar ancak sonlandırma koşulları oluştuğunda sona erer (Sakawa, 2002: 11).

Çevreye uyumlu bireylerin seçiminde popülasyondaki tüm bireyler dikkate alınarak genetik algoritma işlemleri yürütölür. Bu en uygun bireyi seçme işlemleri, modelin uygunluk fonksiyonu ile gerçekleştirilir ve her bir kromozom yeni bireylerin ortama uyumları konusunda genetik algoritma sürecine olumlu yönde katkıda bulunur. Optimum çözümler, uygunluk fonksiyonundan çıkan sonuca göre değerlendirilir. Seçilen bireylere genetik işlemler uygulanarak yeni kromozomlar (yeni yavru bireyler) elde edilir; böylece yeni topluluk oluşur. Bu süreç, sonlandırma şartları sağlandığında durur. Sonlandırma sürecinin ayrıntıları Şekil 2.2'de verilmiştir (Gölsün ve diğ., 2009).

**Şekil 2.2. Genetik Algoritma Süreci**



(Kaynak: Gölsün ve diğ., 2009)

Genel bir genetik algoritma süreci aşağıda sıralandığı şekliyle verilebilir:

1- Öncelikle modelin amaç fonksiyonuna uygulanan genetik algoritma işlemleri sonrası olası çözümlerin şifrelendiği bir grup oluşturulur. Bu olası çözümler grubundaki şifreler genetik benzerlikler nedeni ile kromozom olarak

isimlendirilir. Belirlenen ilk toplum büyüklüğü toplumun genetik varyasyonunu olabildiğince büyük oranda yansıtmalıdır. (Sivanandam ve Deepa, 2008: 31).

2- Popülasyondaki her bireyin bir önceki nesile göre ne kadar iyi olduğu, oluşturulan modelde var olan uygunluk fonksiyonu ile belirlenir. Uygunluk fonksiyonu, Genetik Algoritma'nın kontrol merkezi gibidir; bu nedenle, Genetik Algoritma'da modelin amaçlarına yönelik olarak çalışan en önemli fonksiyon olarak kabul edilir (Surekha ve Sumathi, 2011).

3- Popülasyon içinden rastgele seçilen kromozomlar birbirleriyle eşleştirilir ve yeni bireyler meydana gelir. Bu eşleştirme işlemi uygunluk fonksiyonunun değişkenlerine bağlı kalarak oluşturulur. Eşleştirme yaparken topluluktan rastgele bireylerin seçimi; rulet tekerleği seçimi, turnuva seçimi veya sıralı seçim gibi farklı yöntemlerle yapılabilir. Nesiller arası genetik bilginin geçişi çaprazlama adı verilen operatörle gerçekleşir. Çaprazlama ayrıca topluluğun genetik çeşitliliğini muhafaza eder (Sivanandam ve Deepa, 2008: 32).

4- Yeni nesillere kendi yaşam alanları içinde yer açılması için eski bireylerden özellikle uygunluk şartını sağlamayanlar elenir, böylelikle oluşan toplum uygunluk değerleri yüksek bir popülasyon olur.

5- Popülasyondaki her birey için uygunluk değeri defalarca hesaplanırsa istenen optimum sonuç ortaya çıkabilir (Güden ve diğ., 2005).

6- Genetik Algoritma işlem sürecinin sonucunda algoritma belli kriterlere göre sonlandırılmış ise oluşan toplum en uygun bireylerden meydana gelmiş yani popülasyon optimum çözüme ulaşmıştır.

#### **2.4. Genetik Algoritma Yöntemi ile Tesislerinin Konuşlandırılması Çalışmaları**

Paluzzi (2004), P- Medyan temelli geleneksel olmayan tesis yeri yerleşim modelini Carbondale şehrinde acil servis ve araçlarını optimum yerleştirmek için test ettiğinde önceleri çok tartışıldı. Bu modelin amacı, itfaiye istasyonu ile talep noktaları arasındaki toplam mesafeyi en aza indirerek yeni bir yangın istasyonu yerleştirilmesi modeli oluşturmaktı. Paluzzi (2004), analiz sonuçlarını deterministik sonuçlarla karşılaştırmış ve bu karşılaştırmada P- Medyan temelli geleneksel olmayan yerleştirme modelinin toplumsal fayda temini bakımından diğerlerine göre daha etkin ve verimli olduğunu göstermiştir.

Cadenas ve diğ. 2011'de Fuzzy (Bulanık) P- Medyan problemini geleneksel olmayan optimizasyon yöntemlerinden genetik algoritma yöntemi ile analiz etmişlerdir. Özel bir işletmenin tüm talep noktaları arasından bir kısmının belli kriterler açısından hariç tutulması ve bu durumda belli sayıdaki hizmet

sağlayacak tesisin optimum yerlerini Fuzzy P- Median modeli ve genetik algoritma yöntemi kullanarak belirlemişlerdir.

Arroyo ve diğ., (2010), P- Medyan tesis yeri seçim problemlerinde zeki optimizasyon çözüm yöntemlerinin kullanılabilirliğini göstermişler ve zeki optimizasyon yöntemleri içinde sayılabilecek Açgözlü Rastgele Adaptif Arama Prosedürü adı altında bir model geliştirmişlerdir. Bu model sayesinde tesislerin optimum konuşlandırılmasının, başlangıçta belirlenen şebeke üzerindeki düğümlerde olabildiğini ifade etmişlerdir.

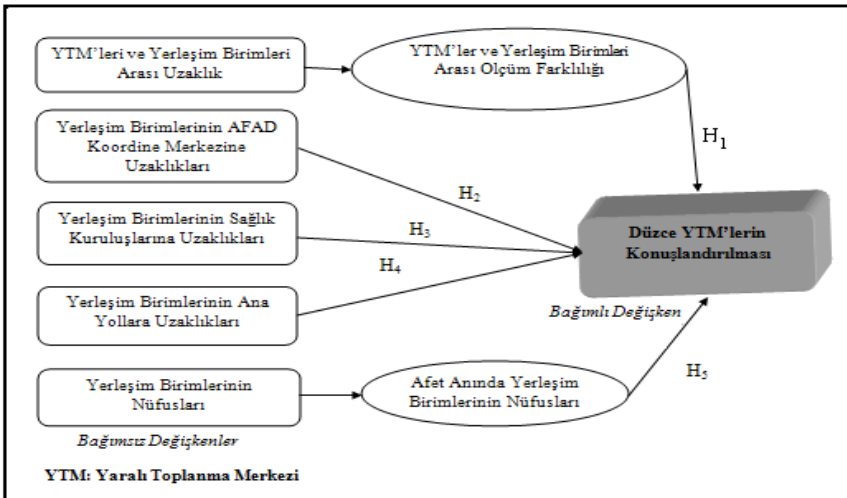
Drezner ve diğ. 2015'te Planar (Düzlemsel) P- Medyan tesis yerleştirme modeli için Variable Neighborhood Search (Değişen Komşuluk Araması) ve genetik algoritma optimizasyon yöntemlerini ayrı ayrı kullanarak sonuçları kıyaslamışlardır. Optimum yerleştirmenin bu iki yaklaşımın birleşiminden oluşan hibrit bir yaklaşımla çözümlenebileceğini göstermişlerdir.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırma Modeli

Bu çalışmada, Düzce ili merkez ilçedeki 56 mahalle üzerinde belirlenmiş 56 farklı lokasyon arasından 1 ve 2 km kapsama mesafesinde mevcut kriterleri sağlayan optimum üç yaralı toplanma merkezinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda çalışma P- Medyan tesis yerleştirme problemi temel alınarak modellenmiş ve genetik algoritma optimizasyon yöntemi ile analiz edilmiştir.

Şekil. 3.1. Düzce İli Yaralı Toplanma Merkezlerinin Konuşlandırılması Modeli



Düzce yaralı toplanma merkezlerinin konuşlandırılması modelinde belirtilen bağımsız, ara ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişki matematiksel notasyonlarla aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

$$K = \left[ \frac{1}{2} * A + \frac{1}{2} * \left( B * \frac{40}{100} + C * \frac{30}{100} + D * \frac{30}{100} \right) \right] * E$$

K= Düzce yaralı toplanma merkezlerinin konuşlandırılması

A= Yerleşim birimlerinin nüfusu

B= Yerleşim birimlerinin sağlık kuruluşlarına uzaklığı

C= Yerleşim birimlerinin AFAD koordine merkezine olan uzaklığı

D= Yerleşim birimlerinin ana yollara olan uzaklığı

E= Aday yaralı toplanma merkezleri ve yerleşim birimleri arası uzaklık

Düzce yaralı toplanma merkezlerinin konuşlandırılması modelindeki değişkenler göz önüne alındığında aşağıdaki hipotezler ifade edilebilir;

**H<sub>1</sub>:** Yaralı toplanma merkezleri ile yerleşim birimleri arası kapsama mesafesi arttıkça toplam kapsanan afetzede oranı artar.

**H<sub>2</sub>:** Yerleşim birimlerinin AFAD koordine merkezine olan uzaklıkları yaralı toplanma merkezi olarak atanmalarını etkiler.

**H<sub>3</sub>:** Yerleşim birimlerinin sağlık kuruluşlarına olan uzaklıkları yaralı toplanma merkezi olarak atanmalarını etkiler.

**H<sub>4</sub>:** Yerleşim birimlerinin ana yollara olan uzaklıkları yaralı toplanma merkezi olarak atanmalarını etkiler.

**H<sub>5</sub>:** Yerleşim birimlerinin nüfusu yaralı toplanma merkezi olarak atanmalarını etkiler.

### 3.2. Verilerin Toplanması

Verilerin elde edilmesi için birincil ve ikincil verilerden yararlanılmıştır. İlk olarak Düzce ili merkez ilçedeki mahalleler, literatürde talep noktaları olarak kabul edilen yerlerdir. Talep noktalarının ağırlıkları; yerleşim birimlerinin nüfusu, şehir içi ve şehirlerarası yollara, sağlık kuruluşlarına ve AFAD koordine merkezine yakınlıklar gibi kriterlerin varlığı ve ağırlıklarının oranları gibi verilere ulaşmak için Düzce ili AFAD İl Müdürlüğü ve Düzce Belediyesi İmar ve



Şehircilik Müdürlüğü yetkilileri ile mülakatlar yapılmıştır. İkincil veri olarak AFAD yetkililerinden alınan mahallelerin isimleri ve nüfus bilgilerinden yola çıkarak Google Maps programı vasıtasıyla mahalleler üzerinde muhtemel yaralı toplanma merkezi olmaya müsait yerlerin koordinatları (enlem ve boylamları) tespit edilmiştir. Ayrıca Sitation tesis yerleştirme programı için gerekli olan Düzce merkez il sınırlarının koordinatları Düzce Belediyesi İmar İşleri Müdürlüğünden alınmıştır. Yetkililerle yapılan mülakatlar sonucunda nüfusu yoğun, sağlık kuruluşlarına yakın, ana yollara ulaşımı kolay ve ihtiyaç malzemelerine daha hızlı ulaşmak için AFAD koordine merkezine yakın olanlara öncelik tanınacak şekilde üç yaralı toplanma merkezinin yerleştirilme modelinin oluşturulması ön görülmüştür. Bu yakınlıkların ne ölçüde oldukları AFAD yetkilileri ile tespit edilmiştir. Bu çalışmada özellikle üç yaralı toplanma merkezinin açılması kararlaştırılmıştır. Çünkü yetkililer bu tür acil yardım tesislerinin kuruluş maliyetlerini ve bölgenin yapısını değerlendirdiklerinde Düzce ili merkez ilçesi için bu sayıdaki YTM'nin açılmasının uygun olduğu düşünülmüştür.

### 3.3. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Çalışmada belirli sayıdaki toplanma merkezini optimum konuşlandırmak için oluşturulan matematiksel modelin temelini P- Medyan tesis yerleştirme modeli oluşturmaktadır. Bu tür problemleri çözmek için kullanılan farklı yazılımlar mevcuttur. Bunlardan bazıları C, C++, Matlab ve Sitation şeklinde sıralanabilir. Bu çalışmada ilgili tüm veriler hatasız bir şekilde girildikten sonra kullanımının zor olmaması, probleme özgü kod yazılım gereğinin olmaması ve temin edilebilmesinin kolaylığı açısından Sitation (Facility Location Software) programı özellikle tercih edilmiştir.

## 4. UYGULAMA

### 4.1. Araştırma Modelinin Varsayımları

Düzce ili Yaralı Toplanma Merkezlerinin optimum konuşlandırılması için oluşturulan P- Medyan tabanlı matematiksel modelinin varsayımları aşağıdaki gibidir:

Yaralı toplanma merkezlerinin optimum yerleştirilmesi, merkezler ile yerleşim birimleri arasındaki mesafeye bağlıdır.

Açılacak toplanma merkezi sayısı bilinmemektedir.

Toplanma merkezlerinin hizmetinde zaman sınırı yoktur.

Hizmet veren merkezlerin kapasite sınırı yoktur.

Toplanma merkezleri açma maliyetleri dikkate alınmamıştır.

Yerleşim birimlerindeki nüfusun tamamı afetzede olarak kabul edilmiştir.

Aday yaralı toplanma merkezleri eşit özelliktedir.

Problem yapısı ayırıktır. (sadece 56 mahalle üzerinde YTM' leri açılabilir)

Yaralı toplanma merkezlerin konuşlanacağı yerler bellidir.

Afet anında 56 mahallede yaşayan nüfusun ikametgâh adreslerinde buldukları kabul edilmiştir.

#### 4.2. Araştırma Modelinin Kısıtları

Çalışmanın modeli Düzce ili verileri ile tasarlanmış olup genele veya diğer yerleşim bölgelerine uygulanabilmesi için parametreleri veya değişkenlerin kısıtlarını değiştirmek gerekebilir.

Araştırma modeline yaralı toplanma merkezlerinin oluşumunu etkileyen unsurların tümünü değişken olarak koymak, zaman ve kısıtlı kaynaklar dikkate alındığında mümkün olmamıştır.

Yaralı toplanma merkezleri ve yerleşim birimleri arasındaki mesafeler en kısa uzaklık yani öklid uzaklık formülü dikkate alınarak hesaplandığından yolların durumu ve bölgenin coğrafi konumu her yönüyle dikkate alınmamıştır.

Çalışma sürecinde her bir yerleşim biriminin nüfusları sabit kabul edilmiştir.

#### 4.3. Düzce İli Yaralı Toplanma Merkezlerinin Konuşlandırılması Modeli

P- Medyan tesis yerleştirme problemleri afet bölgesindeki yerleşim birimleri arasından toplam ağırlıklandırılmış mesafeyi minimum yapacak şekilde, belli sayıdaki yaralı toplanma merkezinin yerleştirilmesi ile ilgilenen problemler olduğundan, çalışma P- Medyan tesis yerleştirme modeli olarak kabul edilmiştir. Modelde geçen  $w$  ağırlığı kendi içinde  $w_p$  ve  $w_d$  şeklinde iki kısma ayrılmıştır.  $w_p$  ağırlığında her bir yerleşim biriminin nüfus miktarı,  $w_d$  ağırlığında, ulaşım ( $w_u$ ), sağlık kuruluşlarına ( $w_s$ ) ve AFAD koordine merkezine yakınlık ( $w_m$ ) gibi kriterler talep noktalarının ağırlıkları olup amaç fonksiyonuna eklenmiştir. Düzce ili yaralı toplanma merkezlerinin optimum yerleştirilmesi modelinde talep noktalarının özellikleri gereği ağırlıkları farklı olup amaç fonksiyonunu eşit ölçüde etkilemediklerinden oluşturulan model Ağırlıklı P-Medyan tesis yerleştirme modeli olarak kabul edilmiştir (Current vd., 2001: 90, Sule, 2001: 22 Dessouky, 2005 ve Carling ve diğ., 2015).

Bu çerçevede 56 mahalleden ( $n= 56$ ) oluşan ağ üzerinde açılacak 3 yaralı toplanma merkezinin ( $p=3$ ) optimum yerleştirilmesi için aşağıdaki eşitlik (4.1)'deki kadar olası çözümler mevcuttur.

$$\binom{n}{p} = \frac{n!}{(n-p)! p!} = \frac{56!}{(56-3)! 3!} \quad (4.1)$$
$$= 28224$$

Buna göre oluşturulan model (2.2) - (2.7) eşitliklerine göre,

**Amaç Fonksiyonu;**

$$\text{Min } \sum_{i=1}^{56} \sum_{j=1}^{56} w_i d_{ij} x_{ij} \quad (4.2)$$

**Kısıtlar:**

$$\sum_{j \in J} x_{ij} = 1 \quad , \quad \forall i \in I \quad (4.3)$$

$$x_{ij} - y_j \leq 0 \quad \forall i \in I \text{ ve } j \in J \quad (4.4)$$

$$\sum_{j \in J} y_j = p \quad (4.5)$$

$$x_{ij} \in \{0,1\} \quad , \quad \forall j \in J, j=1,2,3,\dots,56 \text{ ve } i=1,2,3,\dots,56 \quad (4.6)$$

$$y_{ij} \in \{0,1\} \quad \forall i \in I \quad , \quad \forall j \in J \quad (4.7)$$

$$w = \frac{1}{2}(w_p + w_d) \quad (4.8)$$

$$2w_p = w \quad (4.9)$$

$$2w_d = w \quad (4.10)$$

$$w_d = (w_s + w_u + w_m) \quad (4.11)$$

$$(4.12) \quad 5w_s = 2w_d$$

$$(4.13) \quad 10w_u = 3w_d$$

$$(4.14) \quad 10w_m = 3w_d$$

### Karar Değişkenleri;

$$y_j = \begin{cases} 1 & , \quad \text{tesis } j \text{ aday yerine yerleştirilirse} \\ 0 & , \quad \text{aksi durumda} \end{cases}$$

$$u_j = \begin{cases} 1 & , \quad j \text{ tesisi şehirlerarası yollara 0.5 km ve daha az yakınsa} \\ 0 & , \quad \text{aksi durumda} \end{cases}$$

$$s_j = \begin{cases} 1 & , \quad j \text{ tesisi sağlık kuruluşlarına 2 km ve daha az yakınsa} \\ 0 & , \quad \text{aksi durumda} \end{cases}$$

$$m_j = \begin{cases} 1 & , \quad j \text{ tesisi AFAD koordine merkezine 1 km ve daha az yakınsa} \\ 0 & , \quad \text{aksi durumda} \end{cases}$$

### Parametrelerin tanımı;

$w_i$  = talep noktalarının ağırlığı

$d_{ij}$  = i talep noktası ile j aday nokta arasındaki mesafe

$p$  = kurulması planlanan toplanma merkezi sayısı

$i$  = talep düğümleri kümesi

$j$  = aday yaralı toplanma merkezleri kümesi

$w_p$  = i. düğümündeki nüfus miktarı,

$w_d$  = Aday merkezlerin sağlık kuruluşlarına, şehirlerarası yollara ve AFAD koordine merkezine yakın olma ağırlıkları toplamı,

$w_s$  = Aday merkezin sağlık kuruluşlarına 2 km ve daha az yakın olma ağırlığı,

$w_u$  = Aday merkezin şehirlerarası yollara 0,5 km ve daha az yakın olma ağırlığı,

$w_m$  = Aday merkezin AFAD koordinasyon merkezine 1 km ve daha az yakın olma ağırlığı olarak kabul edilmiştir.

Modelin formülleri arasındaki (4.3) eşitliği bir yerleşim biriminin sadece bir merkeze atanması kısıtıdır. (4.4) eşitliği ile hizmet vermeyecek bir merkeze

yerleşim birimi ataması yapılmaması koşulu ifade edilir. (4.5) eşitliği ise yerleşim birimlerine hizmet sunacak olan merkez sayısını  $p$  ile sınırlar. (4.6) ve (4.7) karar değişkenleridir. (4.8), (4.9) ve (4.10) eşitlikleri toplam ağırlığın popülasyon ağırlığı ve diğer ağırlık adı altında eşit paylaşıldığını ifade eder. (4.11) eşitliği diğer ağırlık değişkeninin sağlık, ulaşım ve merkez şeklinde alt değişkenlerden oluştuğunu ifade eder. (4.12) eşitliği, sağlık kuruluşlarına yakınlık ağırlığının diğer ağırlık değişkeninin % 40'ı olduğunu gösterir. (4.13) eşitliği, ulaşım ağırlığının diğer ağırlığın % 30'u kadar olduğunu gösterir. (4.14) eşitliği, AFAD koordine merkezine yakınlık ağırlığının diğer ağırlık değişkeninin % 30'u kadar olduğunu gösterir. Çalışmada makul hizmet uzaklığı, diğer bir ifade ile kapsama uzaklığı (  $D_c$  ) 1 ve 2 km alınmıştır. Bu kapsama mesafeleri literatürde geçen uzunluklarla uyumludur (Darende, 2009: 76–77).

#### 4.3.1. Genetik Algoritma Yöntemi İle Yaralı Toplanma Merkezlerinin Konuşlandırılması

Tablo. 4.1. Genetik Algoritma Parametre Değerleri

Parametreler	Değerler
Popülasyon Genişliği	20
Maksimum Jenerasyon Sayısı	200
Başlangıç Jenerasyon Genişliği	50
Genetik Canlının Kabul Edilen Yaşam Süresi	10
Mutasyon Oranı	0.1
Ebeveyn Seçim Kuralı	Sıralı (rank)

Tablo 4.1'de,  $D_c=1$  km için çalışmanın modeli genetik algoritma yöntemi kullanılarak çözümlendiğinde kullanılan parametreler ve değerleri Sitation yazılımında ilgili ara yüzlere girildiğinde popülasyon genişliği için, 20–250 aralığı öngörülmekte ancak yapılan denemeler sonucunda popülasyon genişliği oranının 20 olarak alınması uygun bulunmuştur. Maksimum jenerasyon sayısı için, 1–1000 aralığında bir değer ön görülmekteyken uygunluk değeri dikkate alındığında maksimum jenerasyon sayısının 200 ile sınırlanması kabul edilmiştir. Genetik algoritma sürecinde yeni üretilen bireylerin yaşam süreci için 1–10 günlük bir zaman aralığı öngörülmürken yaşam süresi arttıkça uygunluk değerleri yüksek bireylerden müteşekkil bir popülasyon oluştuğu yapılan denemelerle tespit edilmiştir bu nedenle yeni yavru bireyin yaşam süresi 10 gün olarak modele dahil edilmiştir. Mutasyon oranı olarak 0.1 seçildiğinde en uygun genetik algoritma değeri elde edildiğinden 0.1 değeri kullanılmıştır. Ebeveyn

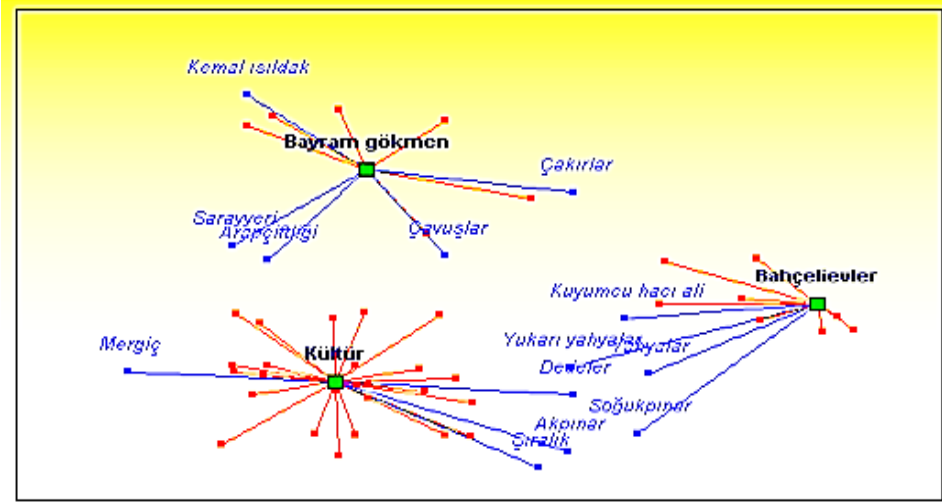
seçim kuralı olarak sıralı seçim yönteminin kullanılmasının nedeni, bu yöntemde çaprazlama ve mutasyon işlemleri sonucunda oluşan yeni yavru bireylerin uygunluk değerleri küçükten büyüğe doğru sıralanmakta ve büyük olanlara öncelik tanınmaktadır.

### **Dc=1 km için Düzce YTM'nin Genetik Algoritma Yöntemi ile Konuşlandırılması**

**Tablo. 4.2. Dc=1 km için Genetik Algoritma Yöntemi ve Genel Sonuçlar**

<b>Parametreler</b>	<b>Değerler</b>
Toplam Talep	143018
Kullanılan Model	P- Medyan
Kullanılan Çözüm Yaklaşımı	Genetik Algoritma
Merkez Olarak Atanan Düşümler	Bayram Gökmen - Bahçelievler-Kültür
Atanan Merkezlerin Düşüm Numaraları	6-11-28
Talebin % kaçının Kapsandığı	92.97
Talebin % kaçının Kapsanamadığı	7.03
Talebi Karşılanan Nüfus	132963
Talebi Karşılınmayan Nüfus	10055
Kaç İterasyonla Optimum Değere Ulaşıldığı	128
En İyi Genetik Algoritma Değeri	79707
Talebi Karşılanan Yerleşim Sayısı	43
Talebi Karşılınmayan Yerleşim Sayısı	13
Ortalama Kapsama Mesafesi	0.72 km
Algoritmanın Modeli Çözüm Süresi	19.84 sn

**Şekil. 4.1. Dc=1 km için Kapsama Haritası**



Şekil 4.1'de Dc= 1 km kapsama mesafesinde afet anında talebine cevap verilenler kırmızı, verilemeyen mahalleler mavi olarak gösterilmiştir. Bu mahalleler optimum konuşlandırılan merkezlerden 1 km den daha uzak mesafede olduklarından kapsama alanı dışında kalmışlardır.

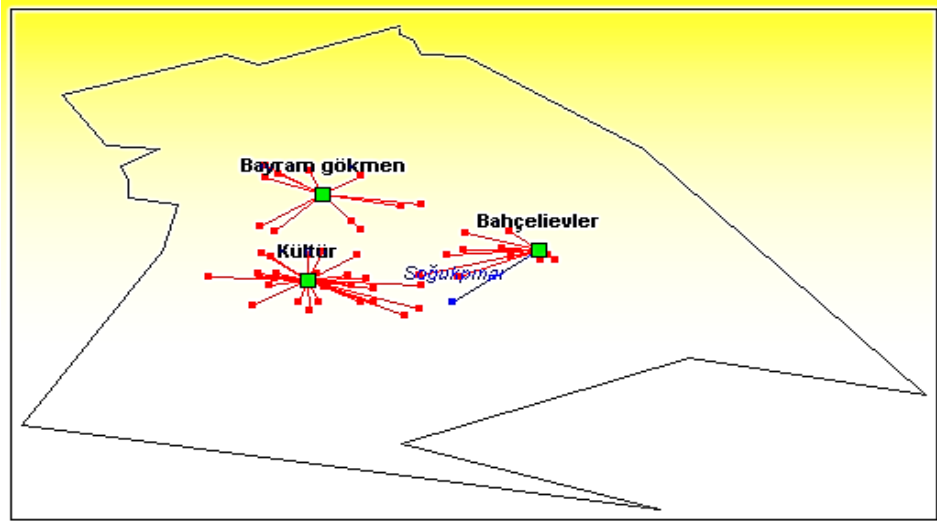
#### **Dc=2 km için Düzce YTM'nin Genetik Algoritma Yöntemi ile Konuşlandırılması**

**Tablo. 4.3. Dc=2 km için Genetik Algoritma Yöntemi ve Genel Sonuçlar**

<b>Parametreler</b>	<b>Değerler</b>
Toplam Talep	143018
Kullanılan Model	P- Medyan
Kullanılan Çözüm Yaklaşımı	Genetik Algoritma
Merkez Olarak Atanan Döğümler	B.Gökmen-Bahçelievler-Kùltür
Atanan Merkezlerin Döğüm Numaraları	6-11-28
Talebin % kaçının Kapsandığı	99.65
Talebin % kaçının Kapsanamadığı	0.35
Talebi Karşılanan Nüfus	142245
Talebi Karşılınmayan Nüfus	498
Kaç İterasyonla Optimum Değere Ulaşıldığı	81
En İyi Genetik Algoritma Değeri	78763
Talebi Karşılanan Yerleşim Sayısı	55

Talebi Karşılanmayan Yerleşim Sayısı	1 (Soğukpınar)
Ortalama Kapsama Mesafesi	0.72 km
Algoritmanın Modeli Çözüm Süresi	12.56 sn

Şekil. 4.2. Dc=2 km için Kapsama Haritası



Şekil 4.2'de Dc= 2 km kapsama mesafesi için afet anında talebine cevap verilenler kırmızı, verilemeyen mahalleler mavi renkte gösterilmiştir. Soğukpınar adlı mahalle konuşlandırılan yaralı toplanma merkezlerinden 2 km den daha fazla uzak mesafede olduğundan kapsama alanı dışında kalmıştır.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1. Sonuçlar

Felaketlerin yıkıcılığı kadar sonrasında hayatta kalma ve daha az can kaybı için afet planlamasına dâhil olan ilk yardım hizmetlerinin afetlerde hayati bir önemi vardır. Bu çalışmada olası bir afet durumunda Düzce ili merkez ilçeye bağlı 56 mahallede kurulması planlanan üç yaralı toplanma merkezinin optimum yerleştirilmesi problemi, P- Medyan tesis yerleştirme tasarımı ile modellenmiş ve yapay zekâ optimizasyon yöntemlerinden genetik algoritma yöntemi ile analiz edilerek aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Aday yaralı toplanma merkezleri ile yerleşim birimleri arasındaki mesafe büyüdükçe kapsanan nüfusun arttığı görülmüştür.



Düzce merkez ilçedeki 56 mahalle için 1 km kapsama mesafesi ve üç yaralı toplanma merkezi konuşlandırma şartı ile P- Medyan tesis yerleştirme modeli genetik algoritma ile analiz edildiğinde Düzce merkez ilçe nüfusu olan 143018 kişinin % 92.97'si yani 132963 kişinin talebi Bayram Gökmen, Bahçelievler ve Kültür yaralı toplanma merkezleri ile karşılanmıştır. 13 mahallenin yani 10055 kişinin talebi karşılanamamıştır.

Kapsama mesafesi 2 km ve üç toplanma merkezi için konuşlandırma genetik algoritma yöntemi kullanılarak analiz edildiğinde Düzce merkez ilçe nüfusunun % 99.46'sı yani 142520 kişinin talebi Bayram Gökmen, Bahçelievler ve Kültür yaralı toplanma merkezleri ile karşılanmıştır. Bir yerleşim biriminin yani 498 kişinin talebi karşılanamamıştır.

H<sub>1</sub>'de ifade edilen "Yaralı toplanma merkezleri ile yerleşim birimleri arası kapsama mesafesi arttıkça toplam kapsanan afetzede oranı artar." hipotezi doğrudur. Kapsama mesafesi 1 kilometreden 2 kilometreye çıkartıldığında toplam talebin karşılanma oranı % 92.97 iken % 99.46 olmuştur.

H<sub>2</sub>'de ifade edilen "Yerleşim birimlerinin AFAD koordine merkezine olan uzaklıkları yaralı toplanma merkezi olarak atanmalarını etkiler." hipotezi doğrudur. 1 ve 2 km kapsama mesafeleri dikkate alınarak yapılan analiz sonuçlarında belirlenen toplanma merkezlerinden Bahçelievler merkezinin AFAD koordine merkezine olan uzaklığının 1 km den azdır.

H<sub>3</sub>'de ifade edilen "Yerleşim birimlerinin sağlık kuruluşlarına olan uzaklıkları yaralı toplanma merkezi olarak atanmalarını etkiler." hipotezi doğrudur. Analiz sonucunda Bayram Gökmen ve Kültür yaralı toplanma merkezlerinin sağlık kuruluşlarına 2 km ve daha yakındır.

H<sub>4</sub>'te ifade edilen "Yerleşim birimlerinin ana yollara olan uzaklıkları yaralı toplanma merkezi olarak atanmalarını etkiler." hipotezi doğrudur. Yaralı toplanma merkezlerinin yerleştirilmesi modeli kapsama mesafesi 1 ve 2 km için genetik algoritma yöntemi ile analiz edildiğinde de Bayram Gökmen ve Kültür yaralı toplanma merkezlerinin atandığı görülmektedir. Bu merkezlerin şehirlerarası ana yollara yakınlıkları 0.5 km den daha azdır.

H<sub>5</sub>'te ifade edilen "Yerleşim birimlerinin nüfusu yaralı toplanma merkezi olarak atanmalarını etkiler." hipotezi doğrudur. Düzce yaralı toplanma merkezlerinin konuşlandırılması modeli 1 ve 2 km için genetik algoritma yöntemi ile analiz edildiğinde atanmış yaralı toplanma merkezleri arasında Bahçelievler ve Kültür yaralı toplanma merkezlerinin bulunduğu gözlemlenmiştir. Bu iki merkezin ortak özelliği nüfuslarının ortalama yerleşim birimi nüfusu olan 2553 kişiden daha fazla olmasıdır.

Yapılan tüm analizler sonucunda Düzce merkez ilçedeki 56 mahallede ikamet eden 143018 kişiden 142520 kişinin afet anındaki talebinin 2 km kapsama mesafesi ile Bayram Gökmen, Bahçelievler ve Kültür yaralı toplanma merkezleri ile karşılanabileceği sonucu elde edilmiştir.

## 5.2. Öneriler

Çalışmada oluşturulan model Ağırlıklı P- Medyan tesis yerleştirme modeli olup, genetik algoritma optimizasyon yöntemi ile analiz edilmiştir ve optimum konuşlandırma sağlanmıştır. Sonraki çalışmalarda dikkate alınabilecek yönetsel ve akademik öneriler aşağıda verilmiştir.

Yaralı toplanma merkezlerinin optimum konuşlandırılması için oluşturulan modele kuruluş maliyeti, afetzedelerin merkezlere ulaştırılma zamanı ve merkezdeki personel türü ve sayısı gibi değişkenler eklenebilir.

Yaralı toplanma merkezlerinin konuşlandırılması modelinde aday merkezler sınırsız kapasiteli kabul edilmiştir, kapasite sınırı konulabilir.

Yerleşim birimlerinin yaralı toplanma merkezlerine olan uzaklıkları düzlem üzerinde Öklid uzaklığı olarak hesaplamıştır, bölgenin yapısı düşünülerek ulaşımına bağlı mesafeler dikkate alınabilir.

Çalışmanın modeli genetik algoritma optimizasyon yöntemi ile analiz edilmiştir. Farklı optimizasyon yöntemleri kullanılarak analiz edilebilir.

Toplanma merkezlerinin yerleşim birimleri ve birbirleri ile haberleşme sistemi hakkında çalışmalar yapılabilir.

Modelin uygulandığı yerleşim bölgesi halkının yaralı toplanma merkezlerinin nerelere konuşlanacağını ve hangi mahallelerin hangi merkezlere yönlendirilecekleri konusunda çalışmalar yapılabilir.

Türkiye doğal afetlerle sık sık karşılaştığından Düzce il merkezi için tasarlanan yaralı toplanma merkezlerinin konuşlandırılması modeli Türkiye'nin diğer illerine veya bölgelerine uygulanabilir. Ancak önerilen modelin değişkenlerinde veya kısıtlarında bölgenin yapısına göre değişiklikler yapılmalıdır.

## KAYNAKÇA

Arroyo, J. E. C., Soares, M. S. and Santos, P. M. (2010). A Grasp Heuristic with Path-Relinking for a Bi-Objective P-Median Problem, 10th International Conference on Hybrid Intelligent Systems, Atlanta, USA, 97–102

- Arslan, H. M. (2015). Yapay Zekâ Optimizasyon Yöntemleri İle Yaralı Toplanma Merkezlerinin Konuşlandırılması, Basılmamış Doktora Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Düzce
- Bastı, M. (2012). P- Medyan Tesis Yeri Seçim Problemi ve Çözüm Yaklaşımları, Online Academic Journal of Information Technology, 47–75
- Cadenas, J.M. , Cano's, M.J., Garrido, M.C. , Ivorra, C. and Liern, V. (2011). Soft-Computing Based Heuristics for Location on Networks: The P-Median Problem, Applied Soft Computing, 11, 1540–1547
- Carling, K., Han, M., Håkansson, J. and Rebreyend, P. (2015). Testing The Gravity P-Median Model Empirically, Operations Research Perspectives, 2, 124–132
- Correia, I., Nickel, S. ve Saldanha-da-Gama, F. (2009). Single-Assignment Hub Location Problems with Capacity Choice, CIO – Working Paper 9/2009, 4–27
- Current, j., Daskin, M.S. ve Schilling, D. (2001). Discrete Network Location Model, in Facility Location: Applications and Theory, Z. Drezner and H.W. Hamacher (Ed.), Springer-Verlag, 83–120
- Darende, B. (2009). Tesis Yer Seçimi ile Deprem Durumunda Yaralı Toplama Noktalarının Modellenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi İstatistik Anabilim Dalı, Ankara.
- Daskin, M.S. (1995). Network and Discrete Location: Models, Algorithms, and Applications, John Wiley and Sons, Inc., New York.
- Dessouky, M., Jia, H., Ordone, F.ve Epstein, D. J. (2005). A Modeling Framework for Facility Location of Medical Services for Large-Scale Emergencies, Department of Industrial and Systems Engineering, University of Southern California, Los Angeles, 1–30
- Drezner, Z., Brimberg, J., Mladenović, N. and Salhi, S. (2015). New Heuristic Algorithms for Solving the Planar P-Median Problem, Computers operations Research, 62, 296–304
- Güden, H., Vakvak, B., Özkan, B.E., Altıparmak, F., Dengiz, B.,(2005). Genel Amaçlı Arama Algoritmaları ile Benzetim En iyilemesi: En İyi Kanban Sayısının Bulunması, Endüstri mühendisliği Dergisi, Cilt:16, Sayı:1, 2–15

- Gülsün, B., Tuzkaya, G.ve Duman, C. (2009). Genetik Algoritmalar ile Tesis Yerleşimi Tasarımı ve Bir Uygulama, Doğu Üniversitesi Dergisi, 73–87
- Hâkimi, S.L. (1964). Optimum Distribution of Switching Centers in a Communication Network and Some Related Graph Theoretic Problems, Operations Research Vol.13, No:3, 462–475
- Jamshidi, M. (2009). Median Location Problem, Facility Location: Concepts, Models, Algorithms and Case Studies, Ed. by. R.Z. Farahani and M. Hekmatfar, Physica- Verlag Heidelberg, 177–191
- Paluzzi, M. (2004). [http://ir.knust.edu.gh/bitstream/123456789/6675/3/francis % 20 kwarteng %20 % 203. pdf](http://ir.knust.edu.gh/bitstream/123456789/6675/3/francis%20kwarteng%20%203.pdf), Erişim tarihi: 01.09.2015
- ReVelle, C. ve Swain, R. (1970). Central Facilities Location, Geographical Analysis, Vol.2, No:1, 30–42.
- Sakawa, M. (2002). Genetic Algorithms and Fuzzy Multiobjective Optimization, Kluwer Academic Publisher, Massachusetts.
- Sule, D. R. (2001). Logistics of Facility Location and Allocation, Marcel Dekker, New York, US
- Sivanandam, S.N.ve Deepa, S.N. (2008). Introduction to Genetic Algorithms, Springer Edition.
- Surekha, P. ve Sumathi, S. (2011). Implementation of Genetic Algorithm for a Dwt Based Image Watermarking Scheme, Department of Electrical and Electronics Engineering, PSG College of Technology, 244–252

## EKLER

### EK. 1. Yerleşim Birimleri ve Düğüm Numaraları

---

Yerleşim Birimleri ve Düğüm Numaraları			
1	Çiftepınarlar	29	Nusrettin
2	Hüseyin Kıl	30	Şerefiye
3	Kemal Isıldak	31	Karaca
4	Murat Demir	32	Uzun Mustafa

---

5	Terzi Aliler	33	Yeni mah.
6	Bayram Gökmen	34	Yeşiltepe
7	Orhangazi	35	Derelitütüncü
8	Ağaköyü	36	Mergiç
9	Aziziye	37	Sallar
10	Azmimilli	38	Kuyumcu Hacı Ali
11	Bahçelievler	39	Tokuşlar
12	Beyciler	40	Akpınar
13	Burhaniye	41	Yahyalar
14	Camiikebir	42	Nalbantoğlu
15	Cedidiye	43	Çakırlar
16	Cumhuriyet	44	Şıralık
17	Çamlıevler	45	Koçyazı
18	Çay	46	Sancaklar
19	Demetevler	47	Sarayyeri
20	Esentepe	48	Çamköy
21	Fatih	49	Dedeler
22	Fevziçakmak	50	Yukarıyahyalar
23	Güzelbahçe	51	Kazukoğlu
24	Hamidiye	52	Çavuşlar
25	Karahacı Musa	53	Akınlar
26	Kiremit ocağı	54	Arapçiftliği
27	Körpeşler	55	Darıcı
28	Kültür	56	Soğukpınar

---

# Türk Vergi Sisteminin Obeziteyle Mücadeleye Katkı Sağlamaya Yönelik İşlevselleştirilmesi

**Dr. Engin ÖZDEN**

Vergi Başmüfettişi  
engnozden@gmail.com

**Özet:** Bu çalışmada, sağlığa zararlı gıdaları sağlıklı olanlar karşısında daha pahalı hale getirerek, obeziteye neden olan ürünlerin tüketiminin azaltılmasına yönelik tüketici davranış değişimi ortaya çıkaracak düzenlemeler yapılması suretiyle Türk Vergi Sistemine obeziteyle mücadelede işlevsellik kazandıracak öneriler geliştirilmesi amaçlanmıştır. Türk Vergi Sistemi, ayrı bir vergi ihdas edilmeksizin, obeziteye neden olan gıdaların yüksek oranda katma değer vergisi ve özel tüketim vergisine tabi tutulması suretiyle obeziteyle mücadeleye katkı sağlayacak bir mali enstrüman niteliğine büründürülebilir. Sağlıksız gıdaların yüksek oranda vergilendirilmesiyle eş zamanlı olarak sağlıklı gıdalar üzerindeki vergi yükünün düşürülmesi suretiyle toplam vergi yükünü artırmayacak düzenlemeler obeziteyle mücadelede Türk Vergi Sisteminin etkinliğini artırabileceği gibi, tüketim vergilerinin azalan oranlı etkisinden kaynaklanan adalet kaygılarının giderilmesine de katkı sağlayabilir.

**Anahtar Kelimeler:** Obeziteyle Mücadele, Obezite Vergileri, Türk Vergi Sistemi

## Functionalizing the Turkish Tax System in a way to Contribute to Fight Against Obesity

**Abstract:** This study aims to make suggestions to functionalize the Turkish Tax System to fight against obesity, through regulations aiming to change consumer behaviours by increasing the price of unhealthy food compared to healthy food and thus, diminishing the consumption of foods promoting obesity. Turkish Tax System may be turned into a financial instrument that will contribute to fight against obesity by subjecting the foods promoting obesity to high value added tax and special consumption tax, without allocating a separate tax. Regulations which will not increase the total tax burden by subjecting unhealthy food to high taxes and at the same time decreasing the tax burden on healthy food may enhance the efficiency of Turkish Tax System, besides contributing to the elimination of justice concerns resulting from regressive effect of consumption taxes.

**Keywords:** Fight Against Obesity, Fat Taxes, Turkish Tax System

## Giriş

Şişmanlığın insanların sağlığa ilişkin yaşam kalitesi üzerindeki olumsuz etkileri ve estetikle ilgili kaygılar sağlıksız beslenmeye karşı yürütülen bireysel mücadelenin temel motivasyonları olarak ifade edilebilir. Fiziksel olarak güzel görünme ve beğenilme gibi estetik kaygılar birey tatmini ile ilişkilendirilebilirse de, şişmanlık kaynaklı hastalıklar nedeniyle yapılan sağlık harcamaları hasta bireyler yanında toplumu oluşturan diğer bireylerin de katlanmak zorunda kaldığı bir mali yük ortaya çıkarmaktadır. Amerika Birleşik Devletlerinde 2000-2005 yılları arası Sağlık Harcamaları araştırmasına göre obezite ile ilişkili hastalıkların tahmin edilen maliyeti yıllık sağlık harcamalarının yaklaşık %21'idir (Institute of Medicine, 2012: 2). Yetişkinlerde obezite ve fazla kiloluluk Avrupa Bölgesi'ndeki sağlık hizmeti harcamalarının %6'sını teşkil etmekte, ek olarak, üretkenlik ve gelir kaybı nedeniyle bu tutarın en az iki katı kadar dolaylı maliyet ortaya çıkmaktadır (Temel Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü, 2010: 81). Bu durumda, şişmanlık kaynaklı hastalıklar nedeniyle toplumun yüklenmek zorunda kaldığı sağlık harcamalarına ilişkin maliyet şişmanlıkla mücadele amaçlı kamu politikası oluşturulmasının başlıca ekonomik nedeni olarak ifade edilebilir.

Halk dilinde “şişmanlık”, bilimsel literatürde “obezite” kavramı ile ifade edilen hastalıkla, şeker ve abur cubur gibi sağlıksız gıdalar yerine süt ve süt ürünleri gibi sağlıklı gıdaların tüketilmesine yönelik tüketici davranışlarının etkilenmesi suretiyle mücadeleyi amaçlayan kamu politikası araçları arasında yer alan “vergileme”, literatürde artan şekilde tartışma zemini bulmakla kalmamış, dünyanın farklı kıtalarında yer alan ülkelerin vergi sistemlerinde uygulama zemini de bulmuştur. Bu kapsamda, çalışmanın amacı; tüketicilerde sağlıksız gıdalar yerine sağlıklı gıdaların satın alınmasına yönelik davranış değişiminin vergileme aracıyla sağlanıp sağlanamayacağının irdelenerek, Türk Vergi Sisteminin obeziteyle mücadelede kullanımına yönelik öneriler geliştirilmesi olarak belirlenmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde, obezitenin tanımlanması ve ölçülmesi ile obezite hastalığına neden olan faktörler ele alınacaktır. İkinci bölümde, obeziteyle mücadele araçları arasında giderek daha fazla yer bulan “vergi” enstrümanı, gerekçesi ve işlevselliği yönleriyle tartışılacak, küresel düzeyde uygulamada bulunduğu karşılık incelenecektir. Üçüncü bölüm, tüketim vergisi olarak tasarlanan obezite vergilerinin karakteristik sakıncaları ve etkinliğinin değerlendirilmesine ayrılacaktır. Dördüncü bölümde, Türk Vergi Sistemi'nde mevcut gıda vergilemesi düzenlemelerinin obeziteyle ilişkisinin tespitinin ardından obeziteyle mücadeleye katkı sağlama amaçlı vergilemeye ilişkin öneriler sunulacak, sonuç bölümüyle çalışma tamamlanacaktır.

## 1. Obezite Tanımı ve Obeziteye Neden Olan Faktörler

Obeziteyle mücadelede başarılı olacak yöntem ve araçların belirlenmesi, öncelikle, obezite hastalığının tanımlanmasını ve söz konusu hastalığa yol açan unsurların doğru olarak tespitini gerektirmektedir. Obezitenin tanımı ve matematik değerlerle ölçümünün mümkün olması, hastalıkla doğrudan müdahale olmaları nedeniyle doğru beslenme mesajının iletilmesi gereken çekirdek kitlenin belirlenmesine olan katkısından ötürü mücadeleyi kolaylaştırıcı bir unsur olarak değerlendirilebilir. Bu anlamda, "Anormal miktarda ya da kısmi oranda vücut yağının artışı olarak" tanımlanabilecek obezitenin (Yetkin ve Çimen, 2010: 68-69) tanısında ve sınıflamasında günümüzde beden kitle indeksi ve bel çevresi ölçümünün kullanılması önerilmektedir. Kilogram cinsinden vücut ağırlığının boyun metrekare cinsinden uzunluğuna bölünmesiyle hesaplanan Beden Kitle İndeksi ( $<18.5-40\geq$ ) aralığında oluşan değerlerle vücut ağırlıklarına ilişkin Zayıf-Obez (3. Derece) arasında sınıflandırma<sup>1</sup> yapmaktadır (Kalan ve Yeşil, 2010: 78). Obezitenin tanımı ve ölçümündeki standardizasyon, hastalığa neden olan faktörlerin tespitinde yerini yanlış beslenme ve hareketsiz yaşam gibi geniş bir yelpaze kapsamında bulunan pek çok unsura bırakmaktadır. Obeziteye neden olan faktörlerin çeşitliliği, birden çok yöntem ve enstrümanın kullanımını zorunlu kılarak mücadelenin zorluk derecesini yukarıya çekmektedir.

Yanlış ve aşırı beslenme yanında, harcanan enerjinin düşüklüğü obeziteye yol açan ana etkenlerdendir. Ortalama 1 milyon k/cal/yıl tüketen yetişkinlerin enerji alınımında tüketimine karşı %5'lik hatanın vücut ağırlığında 7 kg artışa neden olma örneğinde olduğu gibi, enerji alınımı ve enerji tüketimi pozitif veya negatif enerji balansını değiştirerek vücut ağırlığını değiştirmektedir. Bu durumda, oldukça ucuz, çok lezzetli ve enerji yoğun gıdaların bolca olduğu ve düşük fiziksel aktivitenin de eklendiği çevre koşullarında obezite kolaylıkla ortaya çıkmaktadır (Gedik, 2003: 1). Kentleşme nedeniyle enerji yoğun gıdalara ulaşmanın kolay olması, diğer faktörlerle birlikte, obez bireylerin sayısında meydana gelen artışı beslemektedir. Farklı kültürlerin artan etkileşimlerinin yanlış beslenme anlayışını sınır aşan boyuta taşınması obezite salgınının yerel boyuttan evrensel boyuta taşınmasını da beraberinde getirmiştir. Bu nedenle, küreselleşme nedeniyle beslenme alışkanlıklarında ortaya çıkan değişime paralel olarak artan obezite sorununun fazla yeme, fiziksel hareket azlığı, psikolojik bozukluklar ve genetik-metabolik ve hormonal bozukluklar olarak bilinen nedenleri arasında hazır yiyeceklere kayan beslenme anlayışı ve fast-food tarzı yiyeceklerin aşırı tüketilmesinin etkisi önemlidir (Aslan ve Attila, 2002:

<sup>1</sup> Amerikan Ulusal Sağlık Enstitüleri'nin Beden Kitle İndeksi'ne göre obezite sınıflaması; Zayıf:  $<18.5$ , Normal Kilo:  $18.5-24.9$ , Fazla Kilolu:  $25-29.9$ , Obezite (Derece 1):  $30-34.9$ , Obezite (Derece 2):  $35-39.9$ , Morbid (Aşırı) Obezite (Derece 3):  $\geq 40$  şeklindedir.



169). Dolayısıyla, ev dışında yeme kültürünün yaygınlaşması, gıda çeşitliliği, şeker ve yağ oranı yüksek gıda tüketiminin artması ve fast-food ürünlere her yerde ulaşılabilmesi ve fiyatlarının düşük olması obeziteye yol açan unsurlar arasındadır (Beyaz ve Koç, 2009: 29). Bununla birlikte, obeziteyi, yalnızca yanlış beslenme unsuruna bağlı bir hastalık olarak değerlendirip, bu yaklaşıma uygun olarak, sadece beslenme odaklı mücadele stratejisi üretmek başarı oranını düşürebilecektir.

Obezite, yalnızca beslenme alışkanlıkları ile açıklanacak nitelikte bir sağlık sorunu olmayıp, aynı zamanda fiziksel aktivitelerdeki azalmanın etkilerinin de dikkate alınması gerekir. Bu nedenle, ev işlerinde daha az kalori kullanımına neden olan çamaşır makinesi ve elektrik süpürgesi gibi makinelerin kullanımının yaygın hale gelmesi obeziteyi artırıcı unsurlar arasında sayılabileceğinden (Gökbunar ve diğ., 2015: 583) gerek ev hanımı gerekse çalışan kadınların fiziksel güce dayalı ev işlerinde de azalma meydana gelmiş, ev işleri tekrarlı ve tekdüze hale gelerek enerji harcaması azalarak vücut kompozisyonunu korumak zorlaşmıştır (Arslan ve Ceviz, 2007: 212). Dolayısıyla, obeziteye yol açan faktörler arasında teknolojik gelişme de önemli bir yer tutmaktadır.

Lakdawalla ve Phillipson'a (2002: 26) göre, teknolojik gelişme bedensel aktivite gerektirmeyen işleri, boş zamanları yaygınlaştırarak ve tarımsal üretimi geliştirerek gıda miktarını artırıp fiyatları düşürerek obeziteye neden olmaktadır. Bu durumda, batı ülkelerinde ortaya çıkan obezite artışı; gelir etkisi olarak adlandırılabilir, sürekli ekonomik büyümenin yol açtığı bireysel gelir artışı sonucu istenilen her şeyin daha fazla tüketilebilmesi ve ikame etkisi olarak adlandırılabilir, gıda üretimi ve hazırlama teknolojisindeki gelişme nedeniyle gıda fiyatlarının düşmesi sonucu daha fazla gıda tüketilebilmesi gelişmelerinin eş zamanlı ortaya çıkmasıyla açıklanmaktadır (Mavromaras, 2008: 80-81). Bununla birlikte, gelir artışıyla ters yönde seyreden obezite sorununa işaret eden görüşler de bulunmaktadır. Daha ötesi, gelir düzeyi düşük toplumlarda, obezite, itibar sağlayan bir statü sembolü haline dahi gelebilmektedir.

Şişmanlığın her dönem toplum nezdindeki algısı olumsuz olmamıştır. Ondokuzuncu yüzyılda açlık yaşanan batı toplumlarında şişmanlık sağlık, refah ve yüksek statü belirtisi iken zayıflık beslenme yetersizliği ve hastalık göstergesiydi. Bugün, tam tersine, çağdaş batı ülkelerinde obezite hastalık sinyali olarak kabul edilmekte ve düşük refahın işareti olarak düşünülmeyle birlikte, bazı fakir ülkelerde obeziteye halen olumlu değer atfedilmektedir<sup>2</sup>

<sup>2</sup>Obezitenin itibar gördüğü toplumlara ilişkin iki ilginç örnek verilebilir. Bunlardan birincisi Etiyopya'da halen uygulanan bir yeni yıl kutlama aktivitesinde sembolleşmektedir.

(Rosin, 2008: 641). Dolayısıyla, obezite, gelir düzeyi arttıkça, mücadele edilmesi gereken bir sağlık sorunu niteliğine bürünürken; gelir düzeyi düştükçe, övünç vesilesi olarak algılanan bir statü sağlama niteliğine bürünebilen ilginç bir unsur haline gelmektedir. Bununla birlikte, istisnai ve bilimsel dayanaktan yoksun yerel algılar bir yana bırakıldığında, insan yaşamının daha kısa olduğu dönemlerde güç, refah ve sağlığın işareti olarak kabul gören obezite; günümüzde, bireysel bir hastalık olarak kabul edilmekle kalmamakta ve bir halk sağlığı problemi olarak (Beyaz ve Koç, 2009: 1) toplumun tamamını etkilemektedir. Besin yolu ile vücuda alınan enerjinin harcanan enerjiden fazla olmasından kaynaklanan ve vücut yağ kitlesinin, yağsız vücut kitlesine oranla artması olarak ortaya çıkan obezite; aynı zamanda, veba, tüberküloz ve AIDS gibi enfeksiyöz bir etkenden kaynaklanan hastalıklardan farklı olarak yeme alışkanlığı, toksik kimyasallar, yaşam tarzı gibi birçok faktöre bağlı olan bir mekanizmayla gelişen ve insanlığı etkileyen en yaygın kronik hastalık (Altunkaynak ve Özbek, 2006: 138) olma özelliğine de sahiptir. Obezite nedeniyle kalp damar hastalıkları, bazı kanser türleri ve solunum sistemi ile ilgili pek çok hastalıkta artış yaşanması (Aslan ve Attila, 2002: 169) obezitenin birey ve toplum sağlığına olan olumsuz etkisini büyütmektedir.

Kardiyovasküler hastalığı olan kilolu ve obez hastalardaki ölüm oranının beden kitle indeksi normal olanlara oranla daha az olduğu ve bu hastaların prognozunun<sup>3</sup> daha iyi olduğuna ilişkin “obezite paradoksu” olarak adlandırılan

---

*“ETİYOPYA'nın Omo Vadisi'nde yaşayan yarı göçebe Bodi kabilesinin yeni yıl kutlama geleneği bütün dünyanın ilgisini çekti.*

*Yılbaşı kutlamaları çerçevesinde kabile içinden seçilen gençler şişman adam yarışmasına katılıyor. Buna göre yarışma için seçilen gençler 6 ay boyunca inek kanı ve süt ile beslenerek kilolarını iki katına kadar çıkarıyor.*

*Ka'el töreni olarak adlandırılan gün geldiğinde gençler köye dönüyor en şişman seçilen kişi onurlandırılıyor.”* (2013, 1 Kasım). Bu köyde şişmansan yakışıklısın. <http://www.aksam.com.tr> (Erişim Tarihi:12 Ocak 2016)

Diğer örnek ise Moritanya'da uygulanan bir evlenme geleneğine ilişkindir.

*“Moritanya'da evlenme çağına gelmiş kadınların “hayırlı bir kısmet” bulabilmeleri için şişman olmaları gerekiyor. Dolayısıyla kendilerini deve sütü, zeytinyağına batırılmış ekmeğe ve keçi etinden oluşan bol kalorili bir şişmanlama diyetine sokup çatlayana kadar yemek yiyorlar.*

*Moritanya'da bu geleneğe “gavage” deniyor. Bunun aynı zamanda pate yapmak için kazların aşırı beslenmesi uygulamasına verilen isim olması da dikkat çekici.*

*ABD'de yayın yapan HBO kanalında başlayan belgesel dizisi Vice son bölümünde “gavage” geleneğini konu etti. Belgeselde bu durum “kendini obezite salgını” olarak nitelendirilirken, programın muhabirlerinden Thomas Morton, Moritanya'da bir “gavage” grubuyla geçirdiği iki günün sonunda tam 5 kilo aldı.*

*Belgeselde dünyanın en fakir ülkelerinden biri olan Moritanya'da yaşanan ağır kuraklık ve “gittikçe kötüleşen gıda krizi”ne karşın obez kadın sayısının günden güne artmakta olduğuna dikkat çekildi.*

*Ancak evlenecek kadınların şişmanlatılması geleneği yeni bir durum değil. Zira Moritanya kültüründe şişmanlık zenginliğin, zayıflık ise fakirliğin işareti olarak görülüyor...”* (2013, 24 Mayıs).

Bu ülkede kadınlar zorla şişmanlatılıyor. <http://www.hurriyet.com.tr> (Erişim Tarihi: 12 Ocak 2016)

<sup>3</sup> “Prognoz” sözcüğü, Türk Dil Kurumu Bilim ve Sanat Terimleri Ana Sözlüğü'nde “*hastalığın seyri ve ne kadar süre devam edeceğini tahmin etme*”, “*hastalık tablosunun hâli hazır durumu, hastalığın*

çalışmalar bulunduğu da bilinmektedir. Bununla birlikte, obezitenin kardiyovasküler hastalıkların patogenezinde<sup>4</sup> ve ilerlemesinde rol oynadığı araştırmalarla kanıtlandığından, obezite paradoksu ile ilgili bazı kanıtlara rağmen ölüm oranı yine de normal kilolularda en düşüktür ve kardiyovasküler hastalıkların oluşmasını önlemek için obezite ile mücadele etmek ve obeziteyi tedavi etmek gereklidir (Helvacı ve diğ., 2014: 10-12).

Sağlıklı gıdalara olan talebin gelir arttıkça arttığına ilişkin bulgular (Travis ve diğ., 2009: 742), sağlıksız gıdalara olan talebin düşük gelirli hanehalkında daha yüksek olduğuna işaret etmektedir. Kuzey Amerika'da, obezite hastalığına; pahalı sağlıklı gıdaları tüketebilen orta ve üst gelir grubunun yaşadığı bölgelerden ziyade ucuz sağlıksız ürünler ve fast food tüketiminin yaygın olduğu alt gelir grubuna mensup insanların yaşadığı bölgelerde rastlanması, sorunun bireysel tercihlerin ötesinde gelir düzeyi azaldıkça obeziteye yol açan ürünlerin tüketilme zorunluluğundan kaynaklandığını göstermektedir (Cummins ve Macintyre, 2006: 100-102). Bu nedenle, obezitenin önlenmesinde yeterli ve dengeli beslenme konusunda bilinçlenme ve abur cubur niteliğindeki besinlerden kaçınmaya yönelik davranış değişimini toplumsal düzeyde oluşturacak politikaların geliştirilmesi mücadelede başarı sağlanması açısından önemlidir (Aslan ve Attila, 2002: 171). Söz konusu yaklaşım, yiyecek ve içecek fiyatlarının obezite artışında etken olduğu, bir başka ifadeyle, sağlıklı ve sağlıksız gıda tercihlerinin fiyat ve gelir düzeyi tarafından belirlenen ekonomik boyutunun toplum sağlığını doğrudan etkilediği anlamına gelmektedir. Bu durum, fiyat mekanizmasından yararlanarak obeziteyle mücadeleye katkı sağlanabileceğini ve gıda fiyatları üzerinde doğrudan etkisi olan "vergileme"ye obeziteyle mücadele aracı olarak kullanılabilir bir enstrüman niteliği kazandırılabilceğini ortaya koymaktadır.

## 2. Obeziteyi Önlemeye Yönelik Bir Kamu Müdahalesi Aracı: Vergileme

---

*olası gidişi ve sonuçlarını, organizmanın direnme gücünü ve hastaya yardım olanaklarını dikkate alarak hastanın geleceğinin nasıl olacağını tahmin etme*" ve "sonu görüm" şeklinde açıklanmaktadır.

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bilimsanat&arama=kelime&guid=TDK.GTS.57051746b012a5.62343045](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bilimsanat&arama=kelime&guid=TDK.GTS.57051746b012a5.62343045) (Erişim Tarihi: 13 Ocak 2016)

<sup>4</sup> "Patogenez" sözcüğü, Türk Dil Kurumu Bilim ve Sanat Terimleri Ana Sözlüğü'nde "*bir hastalıkta, arazların patojen sebepleri ya da kökeni*", "*1. Hastalığın oluş mekanizması, bir hastalığın veya patolojik durumun meydana geliş biçimi veya hastalığın gelişimi. 2. Hastalık nedenlerinin vücuda etkime mekanizmasının hücre düzeyinde incelenerek hastalık oluşumlarının ortaya konması*" ve "*hastalık gelişimi*" şeklinde açıklanmaktadır

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bilimsanat&arama=kelime&guid=TDK.GTS.57055b586bb963.31282099](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bilimsanat&arama=kelime&guid=TDK.GTS.57055b586bb963.31282099) (Erişim Tarihi: 13 Ocak 2016)

## 2.1. Obeziteyle Mücadele Amaçlı Vergilemenin Teorik Temeli

Obezitenin tek faktöre dayalı olarak ortaya çıkan bir hastalık olmaması, mücadelenin, multidisipliner şekilde ve bireysel mücadele yanında kurumsal düzeyde çok sektörlü yaklaşım geliştirilerek yapılması zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır (Türkiye Halk Sağlığı Kurumu, 2013: 31). Bir başka ifadeyle, obezitenin; yaşam kalitesinin düşmesine, sağlığın bozulmasına, hayatın kısalmasına neden olması dolayısıyla toplumsal bir sağlık sorunu olması ve ortaya çıkan sorunun aynı zamanda ekonomik bir maliyetinin de söz konusu olması obeziteyle mücadelede kamu müdahalesini gerektirmektedir (Ayyıldız ve Demirli, 2015: 60). Obeziteyle ilişkilendirilen sağlık harcamalarından kaynaklanan doğrudan ve hastalık nedeniyle işe gidememe ya da erken ölüm gibi nedenlerle ortaya çıkan verimlilik kaybından kaynaklanan dolaylı maliyetler (Branca ve diğ., 2007: 28) obezite hastalığı sonucu ortaya çıkan ekonomik kayıpları ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, obezite, ortaya çıkardığı negatif dışsallık nedeniyle sadece bir sağlık sorunu olmanın ötesine geçerek, vergileme aracının da kullanıldığı özendirme ve caydırma politikalarının uygulandığı devlet müdahalesini gerektiren ekonomik bir sorun haline almıştır (Gökbunar ve diğ., 2015: 582). Obezitenin, bireysel olduğu kadar toplumsal boyutları da olan bir sağlık sorunu olarak kabulü kamusal müdahaleye haklılık kazandırmaktadır. Şöyle ki; obezite, bireyin yaşam kalitesine olan olumsuz etkileri nedeniyle bireysel bir sağlık sorunu olduğu algısına yol açsa da, obezite nedeniyle oluşan ekonomik kayıplar ve modern devletlerin sağlık harcamaları analize katıldığında toplumsal ve mali bir sorun niteliğine bürünmekte (Turuç, 2014: 1) ve obeziteyle mücadele amaçlı kamu politikası oluşturulma gereği ortaya çıkmaktadır. McCormick ve diğ.'ne (2007: 164) göre de, obezitenin finansal maliyetlerinin yüksekliği ve obezite arttıkça hızla artmaya devam etmesi devletlerin obeziteyle mücadeleye müdahil olmasını haklı kılmaktadır.

Obeziteyle mücadelede kullanılan kamu politikası araçları arasında "vergileme" de bulunmaktadır. Piyasanın tam bilgi sunmamasının bireylerin davranışları üzerindeki saptırıcı etkileri ve negatif dışsallıklar gibi piyasa aksaklıklarının düzeltilmesini amaçlayan pigocu vergiler arasında yer alan obezite vergileri aracılığıyla; gelir elde etme amacı olmaksızın, devlet tarafından piyasaya ve dolaylı olarak birey davranışlarına müdahale edilmesi suretiyle, bireylerin daha sağlıklı beslenmeye yönlendirilmesi ve obez bireyler nedeniyle ortaya çıkan maliyetin azaltılması amaçlanmaktadır (Turuç, 2014: 1). Bununla birlikte, gelir sağlama işlevinden tamamen bağımsız bir vergilemeden söz edilemeyeceği tabiidir. Bu nedenle, obezite hastalığıyla mücadele amacına yönelik yapılan vergileme; hazineye gelir sağlama işlevi yanında, sağlıklı beslenmeye ilişkin unsurları da barındıran bazı davranışları özendirmek, bazı davranışları ise caydırmak suretiyle tüketimi istenilen yönde etkileme işlevini

üstlenmektedir (Göker, 2011: 19). Bu durumda, şişmanlatıcı gıdalar genellikle ucuzken, taze ürünler ve et gibi bazı sağlıklı gıdaların en pahalı gıda ürünleri arasında yer alması nedeniyle obeziteyle mücadele amacıyla tasarlanan obeziteyi önleme amaçlı gıda vergilerinin dayanağı; “kötü” gıdaları daha pahalı, “iyi” gıdaları da nispeten daha ucuz yaparak insanların sağlıklı olan gıdaları seçmelerinin sağlanması olarak ortaya çıkmaktadır (Alemanno ve Carreno, 2013: 99-100).

Tüketimi haz veren, yüksek kalorili, aşırı yağlı ve şekerli sağlıksız gıdalar ucuzken, kalorisi düşük meyve ve sebze gibi gıdaların pahalı olması nedeniyle düşük gelirli bireylerin sağlıksız gıdalara yönelmesi rasyonel bir tercih gibi görünse de, uzun dönemde yaşanacak sağlık sorunlarının maliyeti bu tercihin ekonomik bir yanıldığı olduğunu göstermek (Gökbunar ve diğ., 2015: 585) suretiyle obezite vergilerine dayanak sağlamakta ve bu vergilerin işlevine işaret etmektedir. Diğer bir ifadeyle, obezitenin önlenmesi ve tedavisine katkıda bulunma amaçlı vergilemenin temel işlevi, insan davranışlarında; sağlıksız gıdaların tüketiminin azaltılması, sağlıklı gıdaların tüketiminin artırılmasına yönelik davranış değişiminin fiyat mekanizması aracılığıyla sağlanmasıdır. Bununla birlikte, Japonya, 2008 yılında ihdas edilen kanunla, obeziteye yol açan gıdalara ilişkin vergileme anlayışından farklı olarak, 40-75 yaş arası nüfusun kadın ve erkek için belirlenen ve her yıl ölçülen bel çevresi ölçüsünü aşmaları halinde obez bireylerin işverenleri ya da yerel yönetimler mali yükümlülük getirilmesi yaklaşımını tercih etmiştir (Jayarajan, 2011). Doğrudan obez bireyler odaklı geliştirilen Japonya uygulaması gıda vergilemesi aracılığıyla obeziteyle mücadeleye yönelik global eğilimden ayrılan ilgi çekici bir yaklaşım olarak ifade edilebilir.

Obezitenin neden olduğu dışsallıkların sağlıksız yiyecek ve içecekleri vergilendirerek içselleştirilmesi stratejisini savununlar; vergilerin fiyatları yükselteceğini, yükselen fiyatların bireylerin tüketiminde azalma ortaya çıkararak obeziteyle mücadeleye ve obezitenin tedavisine ilişkin yapılacak sağlık harcamalarının azaltılmasına katkı sağlayacağını ileri sürmektedirler (Efrat ve Efrat, 2012: 248). Şekerli içeceklerin vergilendirilmesiyle, tüketim oranlarının düşürülmesi yanında, süt gibi sağlıklı gıdalar ile şekerli içecekler arasındaki fiyat eşitsizliği azaltılmak suretiyle sağlıklı olanın tercih edilmesi sağlanabilir. Bu şekilde, ekonomi aracılığıyla sağlıklı gıda ürünlerinin seçiminin desteklendiği bir gıda piyasası oluşacaktır. Vergilendirme aynı zamanda şekerli içecek tüketiminin sağlık üzerindeki ciddi etkilerinin hükümet tarafından kabul edildiği anlamına da gelecek olması nedeniyle hastalıklarla ilişkili yiyecek ve içeceklerin halk sağlığı uzmanlarınca net şekilde tanımlanması gerekir. Gıda ürünlerinin sağlıkla ilişki kurularak kapsamlı şekilde tanımlanması beslenme

kaynaklı sağlık sorunları hakkında vergilendirme aracılığıyla topluma verilecek güçlü mesajın (Buhler ve diğ., 2013: 99) etki alanının genişlemesine katkıda bulunabilir.

Beslenme alışkanlıklarının değiştirilmesinde vergilemenin diğer araçlarla birlikte kullanımının toplum sağlığına katkı sağlayacağı öngörülmesi nedeniyle pek çok ülke obezite ile mücadelenin bir parçası olarak obeziteye yol açan gıdaları vergilendirme yolunu tercih etmektedir (Turunç, 2014: 4). Sağlıkla ilişkili alanlara konulan vergilere küresel düzeyde artan ilgi bireysel ve toplumsal sağlığa katkı sağlamaları yanında sağlık harcamalarını kontrol altında tutabilmek amacıyla ihdas edilen obezite vergilerini daha fazla tartışılan ve uygulamada karşılık bulan bir noktaya taşımıştır (Gergerlioğlu, 2014: 136). Belirlenen amaç doğrultusunda, vergi yükünün tamamen kaldırılmasına kadar uzanabilecek ölçüde azaltılması ya da ürün değerinin üstünde belirlenecek noktaya kadar artırılması suretiyle mükellef davranışlarının etkilenmeye çalışıldığı yönlendirici vergilendirme, sosyal devletlerde ekonomik ve sosyal amaçlar gözetilerek mali amaç dışında vergilendirmenin mümkün kılınmasının sonucu olarak, gelir sağlama amacı yanında veya önünde kullanılabilir (Göker, 2011: 29). EPHA'ya (European Public Health Alliance) (2011) göre; vergi sistemleri yağ, şeker veya tuz oranı yüksek gıdaları hedefleyen bir yaklaşımla dizayn edilmelidir. Sağlığa zararlı gıdalara vergi uygulaması sağlığa yararlı meyve, sebze ve tam tahıl tüketimin teşvik edecek sübvansiyonlarla kombine edilmeli, maksimum diyet etkisi sağlamak için mali uygulamalar diğer sağlık önlemleri ile birlikte uygulanmalıdır. Teşvik ve caydırma seçeneklerinin meyve ve sebze ile tam tahıl ürünlerine ilişkin sektörlerle işbirliği yapılarak belirlenmesi, besin değeri yüksek gıdalara düşük besin değeri düşük gıdalara yüksek katma değer vergisi uygulanması, iyi uygulamaların paylaşılması ve uygulanan politikaların sürekli olarak değerlendirilerek gerekli değişiklikler yapılması da amaçlanan etkinin sağlanması açısından önemlidir.

Devletlerin obeziteyi azaltmaya yönelik girişimlerinin gerekçesi kişisel tüketim tercihlerinden kaynaklanan sağlık sorunları nedeniyle ortaya çıkan negatif dışsallıkların normal kilodaki kişilere de yüklenmesi iken, tüketiminden mutlu olunan gıdaların tüketilmesine yönelik tüketici tercihlerine gelecekte sağlık riskleri bulunsun da saygı gösterilmesi düşüncesi de savunulmaktadır (Yaniv ve diğ., 2009: 825). Bununla birlikte; tüketim alışkanlıklarının değiştirilmesinden, bağımlılık yaratan maddelerin kullanımının önlenmesine varan çeşitli tüketici davranışlarının değiştirilmesine yönelik caydırma işlevli vergilemede yasaklama amacı bulunmayıp davranışlar etkilenmeye çalışılmakta, karar verme iradesi bireyde kalmaktadır. Bu nedenle, özel amaçlı vergilemenin temel hak ve özgürlükleri ihlal etmeksizin kullanılabilmesi için makul ölçü aşılmamalı ve bu noktadan hareketle hakkaniyete uygun düzenleme yapılmalı, yani "ölçülülük" ilkesine riayet edilerek birey olma özgürlüğünün zedelenmemesi gerekmektedir.

(Göker, 2011: 21-22, 27). Diğer yandan, vergileme aracılığıyla beslenme davranışlarının etkilenmesine yönelik kamu politikasına tüketici tercihlerine saygı gösterilmesi gerekçesiyle getirilen eleştiride obezite kaynaklı sorunlar nedeniyle topluma yüklenen maliyetin dikkate alınmadığı anlaşılmaktadır. Bireysel tercihlere sağlıksız yaşamayı da kapsayan ölçüde değer atfedilse dahi, sağlıklı beslenen bireylerden elde edilen kaynaklarla obezite sonucu ortaya çıkan hastalıklara ilişkin sağlık harcamalarının finanse edilmesinin savunulmasında yaşanan güçlük söz konusu yaklaşımın geçerliliğini sorgulanır hale getirmektedir.

## 2.2. Obeziteyle Mücadeleye Yönelik Gıda Vergilemesi Deneyimleri

Vergilemenin obeziteyle mücadele amaçlı kullanımına ilişkin çeşitli ülke uygulamalarının bilinmesi, edinilen tecrübelerin yapılacak yeni düzenlemelere yol gösterici olması yönüyle önemlidir. Bu anlamda, öncelikle, vergi yükünü artırmak suretiyle obeziteye ve dolayısıyla sağlık sorunlarının oluşumuna neden olan gıdaların fiyatlarında yükselme sağlamayı amaçlayan düzenlemelerin tamamı obezite vergileri kapsamında kabul edilecektir. Bir başka ifadeyle, obezite vergilemesinden söz edebilmek için obezite vergisi ya da benzer isimlerle anılan yeni bir vergi ihdası obeziteyle mücadelede vergi aracının kullanımını kriterleyen bir unsur olarak değerlendirilmemektedir.

Obezite vergisi uygulamalarında; sağlıksız oldukları yönünde kategorize edilen gıda maddelerine vergi uygulamak ve elde edilen gelirin tamamını veya bir kısmını obeziteyle mücadeleye harcamak ya da kategorize edilen gıdaların tüketimini azaltmaya yönelik davranış değişimini sağlamak amacıyla vergileme yapmakla birlikte elde edilen gelire özel bir fonksiyon yüklememe yöntemleri de kullanılabilir. Gıda üzerine uygulanan katma değer vergisi ile Avrupa Birliği'nde, genel hizmet vergisi ile Avustralya'da vergi gelirleri artırılırken, katma değer vergisi uygulanan ürünleri şişmanlatıcı gıdalar yönüyle "yağ vergisi" gibi adlarla genişleterek elde edilen geliri obeziteyle mücadele etme amaçlı bazı fonlara tahsis etme gibi uygulamalar da mevcuttur. Diğer yandan, obezite vergilemesiyle birlikte, gereksinim duyulan gıdalar ile haz veren gıdalar ayırımına dayalı olarak Belçika, Almanya, İrlanda, İtalya ve Birleşik Krallık'da çay, kahve ve süt gibi gıdalar düşük oranlarda vergilenmektedir (Caraher ve Cowburn, 2005: 1244). Sağlıklı gıdalara ilişkin vergi yükünün düşürülmesi obezite vergilemesinin ön koşulu olmamakla birlikte, yapılacak vergilemeyle hazineye gelir sağlama amacı güdülmeyen, obeziteye yol açan ürünlerden alınan vergilerin sağlığa yararlı ürünlerin sübvansede edilmesinde kullanımı tercihinin obeziteyle mücadeleye daha fazla katkı sunacağı da açıktır. Bu nedenle, sağlıksız gıdalara ilişkin vergi yükü artırılırken sağlıklı gıdalara ilişkin vergi yükünün azaltılması, obezite vergilerinden beklenen tüketici davranış

değişiminin ortaya çıkarılması amacına hizmet edebilecek stratejik bir yaklaşım olarak önem kazanmaktadır.

Obezite vergilemesinde, vergi konusu, belirlenen sınırlı sayıdaki gıda ürünleri dikkate alınarak tasarlanabilir ve bu şekilde vergilemede basitlik sağlanabilir. Bununla birlikte, obezite vergilerinin konusunun belirlenmesinde ürün içeriği de dikkate alınabilmektedir. Obezitenin önlenmesi amacıyla çikolataya vergi konulmasına ilişkin İskoçya parlamentosunda yapılan görüşmelerde; çikolatanın insanlara mutluluk veren gıda olma statüsünü kaybederek bazı insanlara zarar veren bir gıda niteliğine büründüğü, obeziteye neden ana unsur çikolata olmakla birlikte içeriğinde çikolata bulunan ürünler üzerinde de vergilendirme yapılmasıyla obeziteyle mücadelede gerçek bir fark yaratılabileceği (Lorenzi, 2010: 331) ifade edilmiştir. Söz konusu yaklaşım, obezite vergilerinin nihai ürün yerine ürün içeriğinde kullanılan un, şeker ve bazı yağlar dikkate alınarak tasarlanabilmesi seçeneğinin de mevcut olduğuna işaret etmektedir.

Bazı OECD ülkeleri 2011 ve 2012 yıllarında obeziteyle mücadele politikalarının bir parçası olarak içeceklere vergi uygulamaya başlamışlardır. Ancak, 2010 yılında, Danimarka'nın çikolata, dondurma, şekerli içecekler ve şekerlemeler üzerindeki özel tüketim vergisini %25 oranında artırarak obezite vergilemesine ilişkin dikkat çekici bir deneyim ortaya koyduğu da belirtilmelidir. Danimarka, 2011 yılında ise, mevcut durumda tüketicilerin kilogram başına 2,15 Euro ödediği hesaplanan ve %2,3'ün üzerinde doymuş yağlar içeren et, peynir, tereyağı, sofra yağı, margarin ve atıştırmalıklar gibi ithal ya da yerli gıdalara ek vergi getirmiştir. Macaristan, aynı yıl, temel gıda maddelerini etkilemeyecek ve sağlıklı alternatifleri olan ürünler üzerinde uygulanmak üzere, yüksek şeker, tuz ya da kafein ihtiva eden işlenmiş gıdalardan bazılarında vergi uygulamaya başlamıştır. Finlandiya ise bisküvi, çörek ve hamur işi gıdalar dışındaki şekerleme ürünleri üzerinden kilogram başına 0,75 Euro vergi almayı ve meşrubat türü içeceklere litre başına 4,5 cent olarak uygulanan özel tüketim vergisini 7,5 cente yükseltmeyi tercih etmiştir. Fransa ise, 2012 yılında, üretici ve ithalatçılara şeker ilaveli ve suni tatlandırıcı içecekler için litre başına 0,072 Euro vergi getirmiştir (OECD, 2012: 4).

Açıkça "obezite vergisi" olarak adlandırılmamakla birlikte obeziteyle mücadele amacına hizmet edebilecek nitelikte tüketim vergileri uygulayan ülkelerde farklı oranlarda vergileme yapıldığı görülmektedir. Gıdalara %25 oranında katma değer vergisi uygulayan Danimarka'nın da içinde bulunduğu bazı ülkeler tek oranlı vergileme yaparken, Birleşik Krallık'da %0 ve %17,5 olarak uygulandığı gibi iki farklı oranda ya da İrlanda'da %0, %4,3 ve %13,5 olarak uygulandığı gibi üç farklı oranda vergi uygulamayı tercih eden ülkeler de bulunmaktadır. İspanya, İrlanda, İtalya ve Lüksemburg gıdalarda %5'in altında



“süper indirim” olarak adlandırılan oranlarda katma değer vergisi uygulamaktadırlar. Avustralya’da ise, 2000 yılından bu yana uygulanan mal ve hizmet vergisinden temel gıda ürünlerinin tamamının istisna edilmesi yolu tercih edilmiştir (Caraher ve Cowburn, 2005: 1244).

Obezite vergisi niteliğindeki vergilerin uygulama sonuçlarına ilişkin yapılan çalışmalarda, sağlıksız gıdalara uygulanan vergilerin tüketimde azalma yarattığına ilişkin bulgular elde edilmiştir. Macaristan’da uygulanan vergi, ilk yıl, fiyatlar üzerinde %29 artışa, satışlarda ise %27 düşüğe yol açtığı, obezite vergilemesinin yarattığı diğer bir etkinin gıda üreticilerinin tahminen %40’ının vergiden kaçınacak şekilde ürünlerinin içeriğini yeniden formüle ettikleri, tahmin edilen gelirin %95’in üstünde gerçekleştiği görülmüştür. Fransa’da ise, alkolsüz içeceklerle uygulanan verginin tüketimi yıllık bazda kişi başına 3,4 litre düşürdüğü tahmin edilmektedir (OECD, 2014: 6). Danimarka’da 2011 yılında doymuş yağ oranı %2,3’ü aşan gıdalara uygulanan obezite vergisi de Macaristan uygulamasına benzer sonuçlar üretmiştir. Tereyağı ve margarin gibi söz konusu vergiden en fazla etkilenen ürünlere ilişkin sonuçların analiz edildiği çalışmada; yağ tüketiminin %10-15 aralığında düşüş gösterdiği ortaya çıkmıştır (Jensen ve Smed, 2013: 18-19).

Gıda üzerinden sıfır oranında katma değer vergisi alınan Birleşik Krallık uygulaması incelendiğinde; abur cubur, paket servis, şişmanlatıcı ürünler ihtiva eden bazı ürünlerin %17,5 oranda vergiye tabi tutulmasının obeziteyle mücadeleye katkı sağladığı ifade edilebilir. (Leicester ve Windmeijer, 2004: 7). Bununla birlikte, Birleşik Krallık’da, dondurma ve şekerleme gibi haz verici gıdalar katma değer vergisine tabi tutulmakla birlikte kurabiye ve büsküvi gibi gıdaların sıfır oranında vergilenmesi (Caraher ve Cowburn, 2005: 1244) şişmanlatıcı özellikleri olmasına rağmen bazı ürünlerin vergiye tabi tutulmadığını ortaya çıkarmaktadır. Bu durumda, vergilendirilmemesi gereken bazı sağlıklı ürünlerin de vergiye tabi tutulması da dikkate alındığında, Birleşik Krallık’da obezitenin önlenmesine yönelik bir katma değer vergisi uygulamasından söz edilme imkânı kalmamaktadır. Fransa’da da, obeziteyle mücadele amaçlı vergilemede, Katma değer vergisi yönüyle Birleşik Krallık uygulamasına benzer özelliklere rastlanmaktadır. Kanada ve Amerika Birleşik Devletleri ise, tam anlamıyla bir obezite vergisi mahiyetinde olmamakla birlikte, satış vergilerinde benzer uygulama yaparak sağlıksız gıdaların sağlıklı gıdalara göre daha ağır vergilendirilmesi yaklaşımını benimsemişlerdir (Leicester ve Windmeijer, 2004: 7-8). Bir diğer obezite vergilemesi Meksika’da yapılmaktadır. 2014 yılı Ocak ayında yürürlüğe konulan vergi, 100 gramında 275 Kcal’den fazla enerji içeren gıdalarda %8 oranında, şekerle tatlandırılan içeceklerde ise litre başına 1 peso (0.06 Euro) olarak uygulanmaktadır (OECD, 2014: 6).

Hollanda'da yapılan bir araştırmada; obeziteye yol açan yüksek enerjili gıdalara uygulanacak vergileme nedeniyle fiyatlarda ortaya çıkacak %50 oranındaki artışın hem yüksek hem de düşük gelir grubundaki bireylerin özellikle karbonhidrat içeren ürünleri %16 oranında daha az satın almasına yol açacağına ilişkin bulgulara ulaşılmıştır (Nederkoorn ve diğ., 2011: 764). Gıda fiyatındaki %10 oranındaki artışın tüketimi ortalama %2 değiştirdiğine, bu değişimin meyve ve sebze tüketimini 4-11 gram aralığında artırıp, şişmanlatıcı enerji yoğun gıdaların günlük tüketimini %0,58'den %0,76'ya varan oranlarda azalttığına ilişkin araştırma sonuçları da bulunmaktadır. Şekerli içecekler gibi talebin fiyat esnekliğinin yükseldiği ürünlerde ise aynı orandaki vergi tüketimde %8-10 aralığında düşüş sağlayabilir (EPHA, 2011). Brownell ve Frieden'e (2009: 1806) göre, karbonatlı gazlı içeceklerde %6,8 ve Coca-Cola'da %12 dolayındaki fiyat artışlarının tüketimde sırasıyla %7,8 ve %14,6 azalmaya yol açtığına ilişkin bulgulara da ulaşılmıştır. Söz konusu bulgular, şekerli içecekler uygulanacak vergilerle tüketicilerin daha sağlıklı içecekleri tercih etmelerine yönelik davranış değişimi yaratılabileceği ve vergi enstrümanı kullanılarak kalori alımının azaltılması suretiyle obeziteyle mücadele edilmesinin ekonomi prensiplerine uygun olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Obezitenin önemli sorun olduğu Fiji ve diğer Polinezya ülkelerinde de obezite vergilerinin çözüm araçları arasına katılması (EPHA, 2011) obeziteyle mücadelede vergilemenin küresel ölçekte bir cazibeye sahip olmaya başladığına işaret etmektedir. Ancak, halen, obezite vergilerinin dünya genelinde yaygın bir uygulama zemini bulduğunu ve uygulama sonuçlarının obeziteyle mücadelede vergilemeyi önemli bir enstrüman haline getirdiği yargısını üretecek yoğunlukta veri ürettiğini söyleme imkanı bulunmamaktadır. Bununla birlikte, Danimarka'da 2011 yılında doymuş yağ oranı yüksek yiyecekleri vergileme girişimi, her ne kadar onbeş ay uygulandıktan sonra söz konusu ürünlerin tüketime etkisinin az olması ve ekonomi üzerinde enflasyon gibi olumsuz etkiler ortaya çıkarması gibi nedenlerle kaldırılmış olsa da (Snowdon, 2013: 6), çeşitli Avrupa Birliği üyesi ülkelerdeki belirli gıda ürünlerini vergileme ya da gelecekte vergilemeyi tasarlama eğilimini yansıtmaktadır. Bu kapsamda, Macaristan'da üretici ya da ilk dağıtıcı adına tarh edilen "Halk Sağlığı Ürün Vergisi" (Public Health Product Tax) aşırı tuzlu, tatlı ya da yüksek kafein içeren ürünlere konulmak üzere aynı yıl ilan edilmiş, Fransa 2012 yılında meşrubatlar üzerindeki vergi oranını artırmış, İrlanda obeziteyle mücadele amacıyla meşrubat üzerinde vergi almayı planlamış; İngiltere Başbakanı tarafından, Danimarka'dakine benzer bir vergi konulabileceği ifade edilmiştir. Fransa'da palmye yağı gibi ürünlerin ithalatında ton başına 300 Euro ekstra vergi alınması önerisi ise Senato tarafından reddedilmiştir. Halen palmye yağından ton başına alınan 98,74 Euro, hindistancevizi yağı ve palmye çekirdeği yağından ton başına alınan 107,80 Euro vergi üreticileri bu yağlardan vazgeçirerek diğer bitki yağlarını kullanırmaya yöneltebilmektedir (Alemanno

ve Carreno, 2013: 98). Farklı coğrafyalarda yer alan çok sayıda ülkede yapılan gıda vergilemesine ilişkin düzenlemeler obezite vergileri tartışmalarının teorik boyuttan uygulama boyutuna taşınmaya başladığı (EPHA, 2011) tespitini doğrular niteliktedir.

### **3. Gıda Vergilemesinin Obeziteyi Önleme Amaçlı Kullanımının Değerlendirilmesi**

Tüketim vergisi olarak tasarlanan obezite vergileri bazı karakteristik sakıncalar taşımakta olup söz konusu sakıncaların ilk sırasında adalet kaygıları yer almaktadır. Bir başka ifadeyle, gıda ürünleri alım satımına düz oranlı ya da maktu olarak tüketim vergisi olarak uygulanan obezite vergileri, kişilerin geliri arttıkça gelir içerisindeki vergi payının azalması nedeniyle gerileyici (regressive) niteliktedir. Bu nitelik, gıda vergileri üzerine uygulanan obezite vergilerini dikey vergi adaletine aykırı bir noktaya konumlandırmaktadır. Allais ve diğ.'ne (2010: 243) göre, önemli bir gelir artışı sağlansa da, obezite vergilerinin olumsuz yanı uygulanan vergilerin kabul edilemez ölçüde azalan oranlı oluşudur. Nihai tüketicilerin tüketim vergilerinden en fazla etkilenen kitle olmaları (Ayyıldız ve Demirli, 2015: 65) ve düşük gelirlili hanehalkının daha çok sağlıksız gıdalar tükettiği öngörüsü (Turunç, 2014: 7) obezite vergilerinin azalan oranlı etki yaratarak adaletsiz bir nitelik kazanmasına yol açan etkenlerdendir. Bununla birlikte, gıda vergilemesi seçici bir yaklaşımla tasarlanarak obezite vergilerinin en önemli sakıncası olan adalet sorunu azaltılabileceği gibi obeziteyi önlemeye ilişkin vergilemeden beklenen etkinlik de artırılabilir.

Obezite vergilerinin gerileyici olma niteliği nedeniyle düşük gelir grubuna mensup hanehalkı üzerindeki etkisinin giderilmesinde sağlıklı gıdalara ilişkin tüketim vergileri yükünün azaltılması hem vergi adaleti hem de obeziteyle mücadeleye pozitif yansiyacak bir çözüm olabilir. Powell ve Chriqui (2011: 2) obeziteye yol açan gıdalardan elde edilen vergi geliriyle meyve ve sebze gibi ürünler sübvansede edilerek gıda vergilemesinin doğasından kaynaklanan azalan oranlı etkinin giderilmesine yardım edebileceğini ileri sürmektedir. Witkos ve diğ. (2008: 175), aynı yaklaşımla, gıda maddelerine uygulanan vergilerin yoksul halkı daha çok etkileyecek olması nedeniyle, eş zamanlı olarak sağlıklı gıdalar üzerindeki vergilerin hafifletilerek sağlıklı gıda fiyatlarının sağlıksız gıda fiyatları karşısında avantajlı hale getirilmesiyle sağlıksız gıdalar yerine sağlıklı gıdaların ikame edileceğini ileri sürmektedir. Söz konusu yaklaşım, düşük gelir grupları aleyhine toplam vergi yükünde artış olmaksızın obeziteyi önleme odaklı gıda vergileri tasarımının, obezite vergilemesini adalet ve etkinlik boyutlarıyla kabul edilebilir hale getirilebileceğini ortaya koymaktadır. Öte yandan, obezite vergilemesiyle elde edilen gelirin yoksul halkın obezite bağlantılı hastalıklarının tedavisinde kullanılması da bir seçenektir. Bu seçeneğin uygulamaya koyulması obezite vergilerinin gerileyici olmalarından kaynaklanan ve refah kaybına yol

açtığı düşünülen etkilerinin hafifletilmesine katkı sağlayabilirse de, sağlıklı gıdalara ilişkin vergi yükünün azaltılması seçeneğinin obeziteyi önlemede sağlayacağı katkının daha fazla olacağı değerlendirilmektedir.

Obeziteyle mücadele amaçlı gıda vergilemesi nedeniyle ortaya çıkacak piyasa aksaklıklarından bir diğeri de yükselen fiyatların düşük fiyat ve kalitede ürünlerin satıldığı kayıt dışı piyasanın oluşmasına zemin hazırlaması olarak ifade edilebilir. Bu durumda, obeziteye neden olan yiyecek ve içecekler, dolayısıyla obezite kaynaklı sağlık sorunlarına yol açan ürünlere uygulanan vergileri de kapsamına alan; tüketimlerinin inelastik olmaları, bir başka ifadeyle, bağımlılık yaratmaları ve negatif dışsallıklara yol açmaları nedeniyle günah olarak tanımlanan ve mal ve hizmetlere uygulanan günah vergileri aracılığıyla erdemsiz malların toplum refahı ve sağlığı üzerindeki olumsuz etkilerinin giderilebileceği (Bülbül, 2013: 167-169) düşüncesi destek bulan bir yaklaşım olsa da, eş zamanlı olarak, kayıt dışı piyasa oluşumuyla mücadele gereği ortaya çıkmaktadır. Sirico'ya (1995: 4-8) göre, günah vergilerinin mal ya da hizmet maliyetlerinde ortaya çıkaracağı artış ve ürünlere olan talebin yüksekliği yer altı piyasası oluşmasına yol açacaktır. Yer altı piyasası ise; kanunlara karşı yüksek risk almaya gönüllü satıcıların aşırı kazanç sağlamasına, söz konusu ürünleri kullanan ve kanunlara uyumlu kişilerin ise yüksek fiyat ödemelerine neden olmaktadır. Danimarka'da uygulanan doymuş yağlar içeren gıdalara uygulanan obezite niteliğindeki vergi nedeniyle talebin, yüksek fiyatla satış yapan mağazalardan iskonto uygulayarak düşük fiyatla satış yapan mağazalara yöneldiğinin ortaya çıkması (Jensen ve Smed, 2013: 18) vergileme nedeniyle ortaya çıkabilecek yer altı piyasası tehlikesine işaret etmektedir. Şekerli ve tuzlu abur cubur gibi bağımlılık yaratabilecek nitelikteki ürünlere ilişkin oluşacak kayıt dışı ve asgari kalite standartlarından yoksun ürünlere ilişkin piyasanın mali kayıplar kadar önemli sağlık sorunlarını da beraberinde getireceği açıktır. Bu nedenle, tüketimi kısıtlamak amacıyla vergileme yapılacak gıdalara ilişkin oluşabilecek kayıt dışı piyasanın engellenmesine karşı alınacak tedbirlerin de obezite vergilemesine ilişkin politikanın bir parçası olarak planlanması gerekmektedir.

Vergiler aracılığıyla fiyatın yükselmesi ve tüketimin düşürülmesi politikasının obeziteye yol açan gıdaların haz verici ve bağımlılık yaratıcı niteliklerinden kaynaklanan düşük fiyat elastikiyeti nedeniyle başarılı olamayacağı da ileri sürülmektedir. Wansink ve Huckaboe'ye (2005: 7) göre, haz vermeye yönelik şeker ve abur cubur gibi talep elastikiyeti düşük ürünlerde az miktarda fiyat yükselmesi halinde aynı ürünler yine de satın alınmaya devam edilebilir veya tercihler başka markalı aynı cins ürünlere kayabilir. Fiyatların yüksek oranda yükselmesi durumunda, insanların başka alternatif cinsteki ürünlere yönelmesi olası olsa da, bu durum, daha sağlıklı ürünlerin tercih edileceği anlamına gelmemektedir. Dolayısıyla, enerji yoğun sağlıklı gıdalara

uygulanan vergilemenin obeziteyi önlemede başarılı olması için vergi oranlarının yüksek belirlenmesi ve vergiye tabi tutulan ürünlerin daha düşük fiyatlı sağlıklı ikamelerinin olmaması gerekir (Powell ve Chriqui, 2011: 2). Powell ve Chaloupka (2009: 249) tarafından yapılan araştırmada, vergilemenin araç olarak kullanıldığı durumda sağlıklı gıdaların fiyatlarının yükselmesi nedeniyle tüketimlerinde azalma ortaya çıkacak olmakla birlikte, söz konusu gıdalara olan talebin inelastik olması nedeniyle düşük orandaki vergilemenin obeziteyle mücadelede etkinlik sağlayacak ölçüde tüketimi kısımayacağı, yeterli ağırlıkta vergileme yapılması durumunda ise tüketimin kayda değer ölçüde azalarak obezitenin önlenmesine önemli katkı sağlanacağı tespit edilmiştir. Tüketicilerin fiyat değişimlerine daha az duyarlı oldukları tüketim mallarının talep elastiklikleriyle ters orantılı vergilenmesini öneren Ramsey Kuralının vergi oranlarının belirlenmesinde çıkar gruplarının politik güç üzerindeki etkinliğini göz ardı etmesi (Holcombe, 1998: 362) nedeniyle taşıdığı zafiyet, yüksek vergi yüküne neden olacak obezite vergilerinin ihdasında ve oranlarının belirlenmesinde politik sahiplenmenin önemini ortaya çıkarmaktadır. Bununla birlikte, obezite vergilerinden beklenen etkinliğin yüksek vergi yükü oluşturularak sağlanabileceği görüşü, vergilemeye ilişkin kamuoyu ve dolayısıyla politik desteği olumsuz yönde etkileyecek bir unsur olacaktır.

Obeziteye neden olan gıdaları kavrayacak şekilde vergi oranlarının makul düzeyde belirlendiği bir vergileme seçeneğinden de söz edilebilir. Bu seçeneğin tercih edilmesi halinde, vergilemeden beklenen tüketici davranışlarını değiştirme etkisi geri plana düşmekte ve hazineye gelir sağlama amacı öne çıkmaktadır. Bir başka ifadeyle, abur cubur gibi ürünlerin düşük oranda vergilenmesiyle bireylerin beslenme kalitesi ve sağlıklı üzerinde önemli derecede etki sağlanamayacak, yalnızca vergi gelirlerinde bir artış sağlanabilecektir (Kuchler, 2004: 10). Ancak, vergi gelinde artış beklentisinin, obezite vergilerini de kapsamına alan günah vergilerine ilişkin kamu politikasını oluşturanlarda istenmeyen davranışları engellemek ile bütçeye gelir sağlamak için bu davranışları teşvik etmek arasında ikilem yaratarak ahlaki tehlike doğurma riski de bulunmaktadır (Charles, 2002). Bu nedenle, belirlenen gıdalara uygulanacak vergilerin obeziteyle mücadeleye katkı sağlama amacına uygun dizayn edilmesi ve teoride belirlenen politikaya uygulamada sadık kalınması obezite vergilemesinin başarısında belirleyici olacaktır. Obezite vergilemesinden beklenen tüketici davranışlarında yaratması beklenen değişimden yoksun olan düşük oranlı vergileme seçeneğinin ise obeziteyle mücadeleye önemli bir katkı sağlamayacağı değerlendirilmektedir.

Yüksek enerjili gıdaları aşırı tüketenlerin bu gıdalara bağımlılıkları nedeniyle taleplerinin inelastik olmasından ötürü, obezite vergilerinin, obez insanların satın alma davranışları üzerinde obez olmayanlara göre daha az etkili olacağı da ileri sürülebilir. Diğer yandan, obez bireylerin geliri arttıkça verginin etkisinde ortaya çıkacak azalma da obezite vergilerinden beklenen davranış

değişimi etkisini düşürebilecektir (Nederkoorn ve diğ., 2011: 760-761). Bu yaklaşım, sağlıklı beslenen ancak az da olsa haz verici gıdaları tüketen ve yüksek gelire sahip olmayan bireylerin obezite vergilerinden en çok etkilenen hanehalkı grubu olacağı sonucunu doğurmaktadır. Bu durumda, beklenen davranış değişiminin ortaya çıkması beklenemese de, obezite vergilerinden elde edilen gelir obeziteyle mücadeleye katkı sağlamak üzere kullanılarak sınırlı bir fayda sağlanabilir. Stastny (2004: 34) ise, açıklanan sakıncalar nedeniyle, obezite vergilerinin maliyetinin faydasından çok olacağı ve net fayda sağlanamayacağından obeziteyle mücadelede vergi dışı araçların kullanılması gerektiği görüşündedir.

Sirico'ya (1995: 8-9) göre, obezite vergileri, tüketicilerin gelirini azaltması; üreticilerin kârını azaltarak yatırımları, ücretleri ve iş hacmini düşürmesi; bağımlılık yaratan tüketim alışkanlıklarını kayda değer derecede caydırma olasılığının olmaması; vergi uygulanan ürünlere ilişkin sektörlerin kayıt dışına taşınarak hazinenin gelir kaybına uğrayacak olması; insanları alışkanlıklarını aynı fiyatla sürdürmek için kalitesiz ürünlere yöneltmesi; yolsuzluk, şiddet ve kanunların ihlaline yol açan yer altı ekonomisi ortaya çıkarması; kamu politikası oluşturanları istenmeyen ürünlerin tüketiminden vazgeçirme amacı ile gelir sağlama amacı arasında ahlaki tehlike riski ile karşı karşıya bırakması yönleriyle eleştirilebilir. %10 oranında uygulanan bir advolerem obezite vergisinin refahı artırmayacağı, şişmanlatıcı ürünlerde talebin inelastik olması nedeniyle bu ürünlerin tüketiminin önemli sayılabilecek ölçüde azalmayacağı, refah kaybının vergi gelirlerinde ortaya çıkacak artışın az da olsa üstünde olacağı, gerileyici etkinin oldukça yüksek olacağı da (Chouinard ve diğ., 2007) ileri sürülmektedir. Turan ve Yurdakul'a (2009: 10-11) göre de; yolsuzluk ve suça neden olan yeraltı piyasasının oluşmasına sebep olmak suretiyle vergi gelirlerinde azalış ortaya çıkaran, tüketicileri daha zararlı ürünlere yönlterek sosyal ve ekonomik sonuçlara yol açan ve ekonomik ortamın vergi artışlarına müsait olmaması nedeniyle popülerliklerinden faydalanarak kapsamı ve oranlarında son dönemlerde artış ortaya çıkan obezite vergilerinin de dâhil olduğu günah vergilerine karşı çıkılması gerekmektedir.

Obezite bağımlılığıyla mücadele toplum sağlığı açısından önemli olsa da, mücadelenin ekonomik gerekçesi olarak ifade edilen obez bireylere ilişkin sağlık harcamalarının uzun dönemde düşürülmesi noktasından hareket edildiğinde, ilgi çekici bir yaklaşımla, obezlerin sağlıklı bireylere oranla daha kısa olan yaşam süreleri nedeniyle devletin sağlık harcamalarında tasarruf edeceği, dolayısıyla, obezite vergilerinin ekonomik dayanağı bulunmadığı da (Van Baal ve diğ., 2008: 242) savunulmaktadır. Bununla birlikte, obez bireylerin kısa yaşam süresi nedeniyle sağlık harcamalarından yapılacak tasarrufu sağlıklı beslenen bireylerin uzun yaşamlarında ortaya çıkacak refah artışıyla eşleştiren yaklaşımın, çağdaş toplumlarda kabul görebilecek bir politika olarak değerlendirilemeyeceği açıktır.

Brownell ve Frieden'e (2009: 1806) göre, obezite vergilerine; gerileyici olmaları, insanların beslenme zorunlulukları nedeniyle alkol ve sigara vergileriyle karşılaştırılmayacağı, sadece belli gıdaların vergilenmesinin adaletsiz olacağı gibi açılardan çıkmaktadır. Bununla birlikte, şekerli içeceklerin yaşam için gerekli olmadığı hususu göz önüne alındığında, söz konusu ürünlere konulacak vergi yoluyla düşecek tüketim obezite bağlantılı hastalıklara büyük oranda maruz kalan düşük gelirli hanehalkına en büyük faydayı sağlayabilir. Bu nedenle, vergileme tek başına obezite problemini çözemese de diğer mücadele yöntemleriyle birlikte kullanılmaması için neden bulunmamaktadır. Clark ve Dittrich'e (2010: 389) göre ise, tütün üretimi üzerine vergi konularak tüketim azaltılabilirse de, obeziteye neden olan gıdaların tespit edilerek vergilendirilmesi yoluyla tüketimin azaltılması daha karmaşıktır. Bu nedenle, obeziteyle mücadelede vergileme aracının etkinliği, daha az yemek yeme ve egzersiz yapma gibi yöntemleri de kapsayan diğer mücadele yöntemleriyle kombine şekilde uygulanarak artırılabilir.

Sağlıksız gıdaların satışının ve tüketimin düşürülmesi ile obeziteyi önleme programlarını finanse edecek gelir artışının sağlanması olarak belirginleşen amaçlarla obeziteyle mücadelede kullanılan vergi politikasında (Allais ve diğ., 2010: 243) verginin konusu ve miktarı da söz konusu amaçlara bağlı olarak belirlenmektedir (Powell ve Chriqui, 2011: 2). Bireysel tüketimi sağlıklı gıdalara yönlendirme işlevinden ziyade, obeziteyi önleme ve obezite kaynaklı sağlık sorunlarının tedavisine yönelik kaynak temini amacıyla bazı gıdalara vergi indirimini içermeyen bir yaklaşımla uygulanan obezite vergilemesi sağlıksız ürün tüketiminin tüm maliyetlerinin fiyat mekanizması aracılığıyla içselleştirilerek obez bireylere yüklenmesi sonucunu doğurması yanında vergilemenin mali amaçlı olması anlamına da gelmektedir. Tercihin mali amaçlı kullanılması, eş zamanlı olarak vergi indirimi mekanizmasının kullanılmasıyla oluşacak sağlıklı gıdaların tüketimi teşvik unsurunu politika dışı bırakması nedeniyle obezite vergilerinden beklenen etkinlikte kayıp ortaya çıkarabilecektir. Bu durumda, obezite vergilerinin, mali amaçlı olmayan vergiler kapsamında değerlendirilerek, toplam vergi yükünde artış olmaksızın tüketici tercihlerini sağlıklı gıdalara yönlendirecek şekilde tasarlanması önemli hale gelmektedir.

#### **4. Türk Vergi Sistemi ve Obeziteyle Mücadele**

##### **4.1. Türk Vergi Sistemi'nde Mevcut Gıda Vergilemesine İlişkin Düzenlemeler ve Obezite İlişkisi**

Türkiye'de, dünya genelinde olduğu gibi, toplumun büyük bir bölümü obezite sorunu ile karşı karşıya bulunmaktadır. 15 ve üstü yaş grubu özelinde; 2008 yılında %15,2 olan obezite oranı 2014 yılında %31,1 oranında artış göstererek %19,9'a ulaşmış, artış oranı kadınlarda %32,3, erkeklerde ise %24

olarak ölçülmüştür. Obez olmamakla birlikte fazla kilolular da dâhil edildiğinde kadınların %53,8'inin, erkeklerin %53,5'inin obezite sorunuyla karşı karşıya bulunduğu ortaya çıkmaktadır. Seçilmiş OECD ülkeleriyle kıyaslandığında ise, %28,7 ile en yüksek obezite oranına sahip A %22,2 oranı ile ikinci İzlanda'nın ardından %19,9'luk oranla Türkiye yüksek obezite oranına sahip üçüncü ülke olmaktadır (TÜİK, 2015). Karşı karşıya bulunulan obezite sorununun ulaştığı yüksek seviye, obeziteyle mücadelede vergilemeden yararlanma yaklaşımının Türkiye açısından da uygulanabilir bir seçenek olarak ele alınması gereğini ortaya çıkarmaktadır.

Türk Vergi Sistemi obeziteyle mücadeleye katkısı boyutuyla ele alındığında, öncelikle, tüketici davranışları üzerindeki etkisinin yüksekliği ve kavradığı vergi tabanının genişliği nedeniyle 3065 sayılı Katma Değer Vergisi Kanunu'nun<sup>5</sup> analiz edilmesi gerekir. Katma Değer Vergisi, bahsi geçen Kanunun 1/1. maddesi uyarınca konusu "ticarî, sınaî, ziraî faaliyet ve serbest meslek faaliyeti çerçevesinde yapılan teslim ve hizmetler" olan ve gıda ürünleri üzerine de uygulanan bir yaygın tüketim vergisidir. Bu nedenle, obeziteye neden olduğu düşünülen sağlıksız gıdalar ile dengeli beslenmeye katkı sağlayan gıdaların katma değer vergisi karşısındaki durumu Türk Vergi Sisteminin obeziteyle mücadelede konumlandığı noktanın tespitini sağlayacaktır.

Katma Değer Vergisine ilişki yapılan düzenlemelerle bazı gıda ürünleri, toptan ve perakende teslimlere göre de farklılaşabilen şekilde, vergiye tabi tutulmaktadır. Katma Değer Vergisi Kanunu'nun 28. maddesinin Bakanlar Kurulu'na verdiği yetkiye dayanılarak mal ve hizmetlere uygulanacak katma değer vergisi oranlarının tespit edildiği I Sayılı Listede<sup>6</sup> yer alan gıda ürünleri %1 oranında vergilendirilmektedir. Bu kapsamda vergilendirilen gıda ürünlerinin bir kısmını kuru yemiş niteliğindeki kuru üzüm, kuru incir, kuru kayısı, ceviz, fındık, antep fıstığı, çam fıstığı, yer fıstığı, kestane, leblebi, ayçiçeği çekirdeği ve kabak çekirdeği oluşturmaktadır. Buğday, bulgur, arpa, mısır, yulaf, çavdar, darı, çeltik, pirinç, soya, kuru fasulye, kuru barbunya, kuru bakla, nohut, mercimek, patates, kuru soğan, sarımsak, zeytin, zeytinyağı; horozlar, tavuklar, ördekler, kazlar, hindiler gibi kümes hayvanlarının etleri ve yenilen sakatatları hariç yenilen etler ve yenilen sakatatlar da düşük katma değer vergisi oranı olan %1 oranıyla vergilendirilen gıda ürünleri arasına dâhil edilmekle birlikte, bahse konu ürünlerin perakende safhadaki teslimlerinde katma değer vergisi %8 oranında uygulanmaktadır. Buğday unu, yufka, ekmek (buğday unu, kepek, su, tuz, maya, şeker, enzimler, enzim kaynağı olarak malt unu, vitalgluten ve Türk

<sup>5</sup> Katma Değer Vergisi Kanunu. (1984). *T. C. Resmi Gazete*, 18563, 2 Kasım 1984.

<sup>6</sup> Gelir İdaresi Başkanlığı, *Güncel KDV Oranları*. <http://www.gib.gov.tr/node/108756> (Erişim Tarihi: 01 Haziran 2016).



Gıda Kodeksine göre izin verilen katkı maddeleri ile toplamda %5 oranını geçmemek kaydıyla çeşni maddeleri, diğer tahıllar, soya unu, baklagil unları, yağ, süt, süt ürünleri, bitkisel lif ve benzeri maddeler ilave edilmek suretiyle imal edilen ekmekler), teslimlerinde de %1 oranında katma değer vergisi uygulanmaktadır.

Gıda ürünlerinin önemli bir kısmı ise II Sayılı Liste kapsamına alınarak %8 oranında katma değer vergisine tabi tutulmaktadır. Tavuklar, ördekler, kazlar, hindiler gibi kümes hayvanlarının etleri ve yenilen sakatatları; balıklar, kabuklu hayvanlar, yumuşakçalar ve suda yaşayan diğer omurgasız hayvanlar ile süt ürünleri; kuş ve kümes hayvanlarının yumurtaları; tabii bal; yenilebilir hayvansal menşeli ürünler bu kapsamda vergilenen ürünlerdendir. Yenilen sebzeler ve bazı kök ve yumrular; yenilen meyvalar ve yenilen sert kabuklu meyvalar; turunçgillerin, kavunların ve karpuzların kabukları; kahve, çay, paraguay çayı ve baharatlar da %8 katma değer vergisi uygulanan gıda ürünleri arasındadır. Hububat; değirmencilik ürünleri; malt; nişasta; inülin; buğday gluteni; sebze ve meyveler, bunların tohum, çekirdek ve sporları, nane, şeker kamışı, pamuk tohumu ve çiğiti, yağlı tohum ve meyvelerin un ve kaba unları; yağlardan insan gıdası olarak kullanılmaya elverişli olanlar ile bunların üretiminde kullanılmaya elverişli olan ham yağlar; et, balık, kabuklu hayvanlar, yumuşakçalar veya diğer su omurgasızlarının müstahzarları da II sayılı liste kapsamında vergilenmektedir. Şeker ve şeker mamulleri; kakao ve kakao müstahzarları; hububat, un, nişasta veya süt müstahzarları; pastacılık ürünleri; sebzeler, meyveler, sert kabuklu meyveler ve bitkilerin diğer kısımlarından elde edilen müstahzarlar; yenilen çeşitli gıda müstahzarları; su ve meşrubatlar da teslimlerinde %8 oranında katma değer vergisi uygulanacak gıda ürünleri kapsamına dâhil edilmişlerdir. Bu bölümdeki malların (I) sayılı listede de yer alması halinde, (I) sayılı listede belirlenen oranlar uygulanır. (I) ve (II) Sayılı Liste kapsamında bulunmayan gıda maddelerine ise %18 oranında katma değer vergisi uygulanmaktadır.

Türkiye’de gıda maddelerine uygulanan katma değer vergisi oranları incelendiğinde, vergilemenin obeziteyle mücadele amacına göre tasarlanmadığı anlaşılmaktadır. Şöyle ki; obeziteye yol açtığı değerlendirilen karbonhidrat içerikli ürünler arasında yer alan buğday unundan imal edilen ekmekler ve yufka ile şeker ve şeker mamulleri ve yağların teslimleri %1 ve %8 gibi düşük oranlarda vergiye tabi tutulmaktadır. Bu durum, gıda ürünlerine uygulanacak katma değer vergisi oranlarının belirlenmesinde obeziteyle bağlantı kurulmadığını ortaya koymaktadır. Diğer yandan, Türkiye’de uygulanan tüketim vergileri arasında yer almakla birlikte tespit edilen vergi konuları nedeniyle sınırlı bir hedef kitlesi olan özel tüketim vergisinin de obeziteyle mücadele amaçlı tasarlanmadığı söylenemez. 4760 sayılı kanun kapsamında uygulanan Özel

Tüketim Vergisi Kanunu'nun<sup>7</sup> (III) Sayılı Listesi<sup>8</sup> uyarınca kolalı gazozların ithalatı veya imal ya da inşa edenler tarafından tesliminin %25 oranında vergiye tabi tutulması bu anlamda olumlu, ancak etkisi sınırlı bir uygulama olarak değerlendirilebilir.

#### **4.2. Türk Vergi Sisteminin Obeziteyle Mücadeleye Katkı Sağlama Amaçlı İşlevselleştirilmesi**

Türk Vergi Sistemi obeziteyle mücadeleye katkı sağlayacak şekilde tasarlanmamakla birlikte, bu durum, obezitenin önlenmesine ilişkin kamu politikası oluşturulmasında vergileme enstrümanının destek bulmadığı anlamına da gelmemektedir. Bu anlamda, Türkiye'de obeziteyle etkin şekilde mücadele etmeyi ana amaç olarak belirleyen Türkiye Sağlıklı Beslenme ve Hareketli Hayat Programı'nda (2013-2017) belirlenen stratejiler arasında "Az miktarda tüketilmesi gereken gıdaların vergilerinde artış, teşvik edilen gıdalarda ise fiyat sübvansiyonu veya üretimin teşviki için gerekli önlemlerin alınmasının sağlanması"na yer verilmiştir. "Tuz, şeker ve yağ içeriği yüksek gıdalara yönelik vergilerin artırılması" ve "temel gıdalara yönelik vergi indirimi yapılması" söz konusu stratejinin aktiviteleri olarak belirlenmiş, "sektör direnci" ve "konuya gereken önemin verilmemesi" muhtemel güçlükler olarak ifade edilmiştir (Türkiye Halk Sağlığı Kurumu, 2013: 35, 61). Söz konusu program obeziteyle mücadelede vergi aracının kullanılması yaklaşımının kamu politikasına dönüşebilecek ölçüde benimsendiğini göstermekle birlikte, teorik sahiplenmenin hukuki metinlere yansiyarak uygulamada karşılık bulma aşamasına geçmediği söylenebilir. Türk Vergi Sistemi'nden obeziteyle mücadelede yararlanılmasına yönelik kamu politikasının hayata geçirilmesinde, öncelikle, ayrı bir "obezite vergisi" ihdası ya da mevcut vergilerin tüketici davranışlarının değiştirilmesi amacıyla revizesi seçeneklerinden hangisinin benimseneceği kararının verilmesi gerekir. Ayyıldız ve Demirli'ye (2015: 75) göre, Türkiye'de obezite vergisinin etkinliği; kamuoyu desteğinin sağlanması ve gelir dağılımı etkileri gözetilerek ayrı bir vergi olarak ihdası suretiyle sağlanabilir. Bununla birlikte, obezite vergisi niteliğinde yeni bir vergi ihdasına karşı, verginin konusu olacak ürünlerin üreticileri tarafından direnç gösterilme olasılığının yüksekliği bu anlamda politik desteği zayıflatabilir. Politik desteği belirleyecek unsurlar arasında obezite vergisi yükünü taşıyacak toplum kesimi tarafından oluşturulacak kamuoyu direnci de öne çıkmaktadır. Üstelik, obeziteye yol açtığı değerlendirilen ürünlere uygulanacak verginin etkin olması, bir diğer ifadeyle, tüketicilerde söz konusu ürünleri tüketmekten vazgeçmeye yönelik davranış değişikliği yaratması için vergi yükünün optimalden yüksek belirlenmesi gereği de

<sup>7</sup> Özel Tüketim Vergisi Kanunu. (2002). *T. C. Resmi Gazete*, 24783, 12 Haziran 2002.

<sup>8</sup> *Özel Tüketim Vergisi Tutarları ve Oranları*. <http://www.gib.gov.tr/yaritim-ve-kaynaklar/yararli-bilgiler/ozel-tuketim-vergisi-tutarlari-ve-oranlari> (Erişim Tarihi: 01 Nisan 2016).

üretici ve tüketicilerin vergiye karşı göstereceği tepkinin derecesinde artış anlamına gelecektir.

Allais ve diğ. (2010: 230), obezite vergisinin yüksek kalorili gıdalar üzerinde %10 oranında uygulanması durumunda vücut ağırlığı üzerindeki etkisinin kısa dönemde küçük, uzun dönemde büyük olacağına; bazı çalışmalarda uzun dönem etkisinin yedi yılın üzerinde ortaya çıkabileceğine ilişkin bulgulara işaret etmişlerdir. Söz konusu bulgular, obezite vergilerinin üreteceği sağlıklı beslenmeye ilişkin anlamlı sonuçların topluma yansımada ihtiyaç duyulan zamanın uzunluğunu vurgulaması yönüyle önemlidir. Obezite vergilerinin sağlıklı toplum oluşmasındaki rolünün uzun yıllar içinde ortaya çıkacak olması, yeni bir vergi ihdasına karşı kamuoyu desteğini ve dolayısıyla politik desteği zayıflatabilir.

Vergi sistemine yeni bir vergi ihdasında ortaya çıkma olasılığı yüksek kamuoyu direnci nedeniyle, uygulamada olan katma değer vergisi ve özel tüketim vergisinden yararlanmak suretiyle Türk Vergi Sistemi'ne obeziteyle mücadele amaçlı vergilemeye yönelik etkinlik kazandırılabilir. Tüketim vergisi niteliğindeki söz konusu vergilerden yararlanarak tüketici davranışlarının obeziteye neden olan sağlığa zararlı yiyecek ve içeceklerden sağlıklı gıdalara yönlendirecek şekilde değiştirilmesi obeziteyi önleme amaçlı vergi düzenlemelerinin temel yaklaşımı olmalıdır. Sağlıklı beslenmeye olan katkılarından ötürü bazı gıdalarda vergilemeden vazgeçilmesi veya düşük oranda bir vergileme yapılması obeziteyi önlemeye ilişkin işlevi yanında obezite odaklı vergilemeye ilişkin kamuoyu desteğinin sağlanmasına da önemli katkı sağlayabilir. Dolayısıyla, obezite vergisi niteliğinde yeni bir vergi ihdası yerine, halen uygulanmakta olan tüketim vergilerinin obeziteyle mücadeleye yönelik kullanımının Türkiye için uygun seçenek olduğu değerlendirilmektedir. Bu durumda, yapılması gereken; hangi ürünlerin hangi oranlarda vergileneceğine ilişkin belirleme yapılmasıdır.

Gıda çeşitlerinin çokluğu, caydırma ve özendirme etkisi yaratılacak şekilde hangi gıdaların, ne ölçüde vergilendirileceğine ilişkin güçlük ortaya çıkarmaktadır (Gökbunar ve diğ., 2015: 592). Obezite vergilerinin tüketim vergisi olarak tasarlanmasının fiyatlar üzerindeki etkisi ve bununla bağlantılı olarak obeziteyi önleme potansiyeli daha yüksek olmakla birlikte, yiyecek ve içecek vergilemesinde en büyük zorluklardan biri neyin vergileneceğidir. İçeriğine göre göre besin değeri düşük gıdalar tespit edilerek ya da gıdaları obeziteye neden olma durumuna göre kategorize edip sebze ve meyve ve düşük yağlı süt gibi kategorileri vergi dışı bırakıp diğer kategorilere gıda vergilemesi yapılabilir. Vergilemede dikkate alınacak ürün kategorilerinin geniş tutulması, obeziteye yol açan ikame ürün seçeneklerini de kapsama alarak, toplam kalori alımı ve vücut ağırlığının düşürülmesinde başarı olasılığını artıracaktır (Powell ve Chriqui,

2011: 10-11). Pratt'a (2012, 140) göre, beslenme açısından zengin, nötr ve fakir gıdaların sınıflandırılmasının yapılması obezite vergileri aracılığıyla toplum sağlığının geliştirilmesine ilişkin başlangıç noktası olabilir. Akar'a (2015: 42-43) göre de; cips, aşırı kafein ve tuz içeren ürünlere yönelik obezite vergisi Türkiye için birinci tercih olarak düşünülse de, oy maksimizasyonu ve istihdamda ortaya çıkabilecek sorunlar nedeniyle mevcut vergilerde sağlıklı ve enerji seyrek gıdalardan çok, sağlıksız ve yüksek enerji veren gıdalardan az vergi alınması ikinci en iyi seçenek olarak düşünülebilir. Bu amaçla, %8 oranında katma değer vergisine tabi margarin, şeker ve şekerli mamuller ve kolalı ve meyveli gazozlar gibi ürünler daha yüksek oranda vergilendirilirken, sebze, meyve, süt ve süt ürünleri daha düşük oranda vergilendirilerek tüketici davranışlarının bilinçlendirilmesi, ek vergi geliri elde edilmesi ve obeziteden kaynaklanan sağlık giderlerinin azaltılması sağlanabilir. Dolayısıyla, obezite vergilemesinden beklenen sağlıksız ürünlerin tüketiminden vazgeçirmeye yönelik tüketici davranış değişikiminin ortaya çıkarılmasına yönelik etkinlik vergilenecek gıdaların doğru şekilde kategorize edilmesiyle doğru orantılı bir şekilde artacaktır.

Tüketim vergileri olan katma değer vergisi ve özel tüketim vergisi kullanılarak fiyat mekanizması aracılığıyla tüketicilerin sağlıksız gıdalar yerine daha sağlıklı gıdalara yönelik davranış değişikiminin ortaya çıkarılması yaklaşımının teoriden pratiğe dönüştürülmesinde, öncelikle, obeziteye neden olan sağlıksız gıdalar ve sağlıklı gıdaların detaylı sınıflandırılması gereği ortaya çıkmaktadır. Yiyecek ve içeceklerin içerikleri de dikkate alınarak ilgili bilim dallarının katkı vereceği çalışma, obezitenin nedenleri ve mücadelede kullanılacak beslenme şekli konusunda sağlanamayan konsensüs dikkate alındığında, vergilemenin obeziteyle mücadele amaçlı kullanımını uygulamasının en zor safhası olarak ifade edilebilir. Bilimsel verilere göre yiyecek ve içeceklerin obezite odaklı sınıflandırılması ve yeni bulgulara göre güncellenmesi vergilemeden beklenen etkinin sağlanmasının ön koşulu olarak kabul edilmelidir. Bu durumda, yapılacak gıda sınıflandırmasının obeziteye yol açan sağlıksız gıdaların tespitinde ulaşılabilecek isabet oranı ve birbirinin yerine ikame edilebilen ürünleri de kapsama alan yeterli genişliğe sahip olmasının Türk Vergi Sistemine entegre edilecek obezite vergilemesinin başarısını belirleyecek unsurlar arasında öne çıktığı söylenebilir.

Tatlandırıcıların üretim girdisi olarak vergilendirilmesinin, tatlandırıcının yoğun olarak kullanıldığı ürünlerin tüketim aşamasında vergilendirilmesine göre bireylerin refahı üzerinde daha az etki yaratacağı, bu nedenle obezite vergilerinin azalan oranlı etkisinin azalması açısından girdilerin vergilendirilmesinin en etkili yöntem olduğu da ileri sürülmektedir (Miao ve diğ., 2012: 359-360). Bu nedenle, Türk Vergi Sisteminin obeziteye neden olan girdiler vergilenecek şekilde tasarımı, fiyatları vergi yansıması yoluyla yükseltip tüketici davranışlarını değiştirmesi yanında, vergi yükünü kısmen üreticiler

üzerinde bırakarak daha az gerileyici etkili olabilir. Obeziteye neden olan yiyecek ve içeceklerin üretiminde kullanılan girdileri vergileme politikasının zayıf yanı tüketici davranışları üzerinde sağlıksız gıdaların tüketimin azaltılmasına etkinin azalan vergi yükü ile sağlanamayabileceği; güçlü yanı ise, girdiler üzerinde yapılacak vergileme nedeniyle üretici kazancında ortaya çıkacak azalmanın üreticileri daha sağlıklı gıda üretimine yönlendirme gibi bir işlevi yerine getirebileceğidir. Bülbül (2013: 169), benzer bir yaklaşımla, obezitenin giderek arttığı Türkiye’de hazır yemek harcamalarının yıllık 6 milyar dolara, hazır yemek kültürünün oluşturduğu hastalıkların tedavisi için bu rakamın dört katına ulaşması nedeniyle obeziteye yol açan ürünlere yüksek vergi uygulanması yanında bu tür ürünlerin satışı amacıyla açılacak işletmelerin yüksek harca tabi tutulması gerektiği düşüncesindedir.

Türkiye’de obeziteyle mücadele amaçlı katma değer vergisi ve özel tüketim vergisi tasarımı, vergilemenin obeziteye yol açan gıdaların tüketimini azaltmak olarak belirlenen davranış değişimini ortaya çıkarmasını sağlayacak etkenlerden bir diğeri de sağlıksız ürünlere uygulanacak vergi yükünün ne kadar artırılacağıdır. Obeziteyi önlemeye yönelik vergi politikasının aynı zamanda sağlıklı ürünlerin teşvikini de içermesi halinde, söz konusu gıdalara uygulanan vergilere ilişkin yükün ne kadar azaltılacağı da karar verilmesi gereken unsurlar arasına dâhil olmaktadır. Şüphesiz ki, tüketim miktarı; talep esnekliğine bağlı olarak, vergi yükünde ortaya çıkacak artışla birlikte azalacak, vergi yükünde ortaya çıkacak azalışla birlikte artacaktır. Bu durumda, belirli ürünlere ilişkin vergi yükünün artırılmasının bazı ürünlere vergi yükünün azaltılması ile birlikte planlanması vergileme aracılığıyla obeziteyle mücadele etkinliğinde artış anlamına gelecektir. Diğer yandan, toplam vergi yükünü yükseltmeyecek şekilde, gıda vergilemesine ilişkin vergi yükünde sağlıksız gıdalar aleyhine yapılacak değişim; vergilemeye karşı kamuoyu ve politik desteği artırması yanında, obezite kaynaklı hastalıklara ilişkin harcamaların finansmanının sağlıksız beslenme tercihinde bulunan bireylere yüklenmesine de katkı sağlayabilecektir.

Gıda ürünlerine yapılan harcamaların gelir içerisindeki payının gelir yükseldikçe düşecek olması nedeniyle, Türk Vergi Sistemi’nde uygulanacak obezite vergilemesinin gelir dağılımını bozucu etki yaratacağı da ileri sürülebilir. Bununla birlikte, obeziteye yol açan yiyecek ve içecekler üzerindeki tüketim vergileri yükü artırılırken sağlıklı gıdalar üzerindeki vergi yükünün düşürülmesi şeklinde uygulanacak obezite vergileri toplam vergi yükünde artış yaratmayarak gelir dağılımı adaletsizliği nedeniyle yaşanan beslenme sorunlarının iyileştirmesine katkı da sağlayabilir. Obeziteyle mücadele amaçlı vergilemeyle eşzamanlı olarak sağlıklı gıdalara ilişkin vergi yükünün azaltılması uygulaması, vergileme aracından sağlıklı beslenmeye katkı sağlama düşüncesiyle yararlanılmaya çalışıldığı ve gelir sağlama amacı taşınmadığı mesajını topluma

güçlü bir şekilde iletme işlevini de yerine getirecektir. Üstelik, Türkiye gibi dolaylı vergilere ilişkin ağır bir vergi yüküyle karşı karşıya bulunan ülkelerde obezite odaklı vergilemeye karşı uygun zeminin bulunmayışı, sağlıksız gıdalara ilişkin vergilerin toplam vergi yükünde artış yaratmayacak şekilde tasarlanarak artırılmasını refah kaybının azaltılması açısından daha da önemli hale getirmektedir. Böylece, beslenme davranışlarını sağlıklı ürünlere doğru değiştiren bireyler sağlıksız gıdalara ilişkin vergi yükünden kaçınırken, sağlıklı ürünlere ilişkin vergi avantajından yararlanabilecektir. Diğer yandan, sağlıklı yaşam için gerekli olmayan şekerli ve yüksek yağ içeren ürünleri yüksek vergi yüküne rağmen kullanmaya devam edecek bireylerin sayıca yüksek olabileceği, bu durumda, obezite vergilerinin etkin olmayacağı da ileri sürülebilir. Ancak, temel gıda ürünü niteliğinde olmayan sağlıksız besinleri hastalıklara yakalanma riskine ve yüksek vergi yüküne rağmen tüketme eğiliminde olan bireylerden kaynaklanmasına karşın toplumu oluşturan diğer bireylerce karşılanan sağlık harcamaları maliyeti dikkate alındığında, vergileme, sağlık harcamalarının sağlıksız gıda fiyatlarında içselleştirilmesi yönüyle obeziteyle mücadeleye yine de katkı sağlayabilir.

## Sonuç

Yakın tarihte sağlık ve zenginlik göstergesi olarak kabul edilirken, düşük hayat standardına sahip ve yerel ölçekte yaşam süren az sayıdaki bazı topluluklar bir yana bırakıldığında, günümüz çağdaş toplumlarında hastalık ve yoksullukla ilişkilendirilen obezite, sağlık harcamaları dolayısıyla topluma yüklenen parasal maliyetler nedeniyle bir sağlık sorunu olmanın ötesine geçerek, aynı zamanda, ekonomik bir sorun niteliği kazanmaktadır. Şöyle ki; obez bireyler, sadece tükettikleri yüksek enerji içerikli sağlıksız ürünlere ilişkin maliyete katlanmakta, obezitenin bireysel olduğu kadar toplumsal bir sağlık sorunu olması nedeniyle ortaya çıkan obezite kaynaklı hastalıklar nedeniyle oluşan ve ürün fiyatı içerisinde içselleştirilmeyen sağlık harcamaları toplumun dengeli beslenmeye özen gösteren diğer bireylerine de yüklenebilmektedir. Gıdalara ilişkin fiyat mekanizmasının toplumsal maliyetleri de içselleştirecek şekilde işlememesi obeziteyle mücadelede piyasaya çeşitli araçlarla yapılacak kamu müdahalesini gerektirmektedir. Obeziteyle mücadelede kullanılan mali enstrümanlar arasında bulunan “vergileme” aracılığıyla, sağlıksız gıdaların daha pahalı hale getirilerek tüketimlerinin azaltılmasına yönelik tüketici davranış değişimi ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır.

Türk Vergi Sistemi, “obezite vergisi” ya da benzeri adlar altında yeni bir vergi ihdas edilmeden, katma değer vergisi ve özel tüketim vergisi kullanılmak suretiyle obeziteyle mücadeleye katkı sağlayacak niteliğe büründürülebilir. Bu amaçla, öncelikle, tüketimi kısılmak istenen obeziteye neden olan sağlıksız yiyecek ve içecekler ile sağlığa yararlı yiyecek ve içeceklerin kategorize

edilmesi gerekir. Gıdaların obezite odaklı kategorize edilmesinde ulaşılabilecek isabet oranının vergileme aracılığıyla obeziteyle mücadeleye katkı sağlama politikasından maksimum fayda sağlanmasının belirleyici unsuru olacağı değerlendirilmektedir.

Vergileme nedeniyle sağlığa zararlı gıdaların tüketimindeki azalışla birlikte sağlıklı gıda tüketiminde artış şeklinde ortaya çıkacak davranış değişiminin toplam vergi yükünde artış sağlanmaksızın gerçekleştirilmesi obezite vergilemesinin etkinliğini artırarak Türk Vergi Sistemini obeziteyle mücadelede işlevsel kılabilir. Bu nedenle, Türkiye Sağlıklı Beslenme ve Hareketli Hayat Programı (2013-2017) ile belirlenen *“Az miktarda tüketilmesi gereken gıdaların vergilerinde artış, teşvik edilen gıdalarda ise fiyat sübvansiyonu veya üretimin teşviki için gerekli önlemlerin alınmasının sağlanması”* stratejisinin uygulanmasına ilişkin olarak *“tuz, şeker ve yağ içeriği yüksek gıdalara yönelik vergilerin artırılması”* ve *“temel gıdalara yönelik vergi indirimi yapılması”* aktivitelerinin katma değer vergisi ve özel tüketim vergisine ilişkin yapılacak düzenlemelerle hayata geçirilmesinin obeziteyle mücadeleye katkı sağlayabileceği öngörülmektedir.

Katma değer vergisi ve özel tüketim vergisinin obeziteye neden olan ürünlere ağır vergi yükü oluşturacak şekilde yükseltilmesi şeklinde bir politika benimsenmesi halinde; vergi yükünün artan gelir karşısındaki payının azalacak olması nedeniyle adalet sorunu ortaya çıkabilecektir. Obezite vergilemesinden beklenen sağlıksız gıdaların tüketiminin önlenmesine tüketici davranış değişimine ilişkin etkinlik sağlandığı takdirde adalet sorununun bertaraf edilebileceği ileri sürülebilirse de, sağlıklı gıdalara ilişkin vergi yükünde eş zamanlı azaltıma gidilmesi söz konusu kaygıyı tamamen ortadan kaldırabilir. Sağlığa zararlı gıdalara ilişkin vergi yükünün artırılmasıyla eş zamanlı olarak, sağlığa yararlı olduğu düşünülen gıdalara ilişkin vergi yükünün azaltılması suretiyle toplam vergi yükünü ağırlaştırmayacak düzenlemeler yapılması obezite vergilemesinin hazineye gelir sağlama amacı taşımadığına ilişkin güçlü bir mesaj olarak uygulanan politikaya toplumsal desteği artırarak politik sahiplenmeyi de kolaylaştırabilir.

## **Kaynakça**

AKAR, Sevda (2015), Obezite ile Mücadelede Vergilendirme: Türkiye’de Mümkün Mü?, *Journal Life of Economic*, 2(4), s. 29-46.

ALEMANN, Alberto ve Ignacio Carreno (2013), “Fat Taxes” in Europe—A Legal and Policy Analysis Under EU and WTO Law, *European Food and Feed Law Review*, 2, s. 97-112

ALLAIS, O., P. Bertail ve V. Nichele (2010), The Effects of A Fat Tax on French Households' Purchases: A Nutritional Approach, *American Journal of Agricultural Economics*, 92(1), s. 228-245.

ALTUNKAYNAK, Berrin Zuhale ve Elvan Özbek (2006), Obezite: Nedenleri ve Tedavi Seçenekleri, *Van Tıp Dergisi*, 13 (4), s. 138-142.

ARSLAN, Cengiz ve Deniz Ceviz (2007), Ev Hanımı ve Çalışan Kadınların Obezite Prevalansı ve Sağlıklı Yaşam Biçimi Davranışlarının Değerlendirilmesi. *Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 21(5), s. 211-220.

ASLAN, Dilek ve Sema Atilla (2002), Önemli Bir Sağlık Sorunu: Şişmanlık, *Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi (STED)*, 11(5), s. 169-171.

AYYILDIZ, Yaşar ve Yunus Demirli (2015), Obezite Vergisine İlişkin Halkın Düşünceleri: Türkiye'de Bir Alan Araştırması, *Business and Economics Research Journal*, 6(2), s. 59-78.

BEYAZ, F. Banu ve A. Ali Koç (2009), Obezitenin Ekonomisi: Güncel Durum, Mücadele Politikaları ve Ekonomik Analizler, *EconAnadolu 2009: Anadolu Uluslararası İktisat Kongresi*, <http://www.econanadolu.org/en/index.php/past-congresses/econ-2009/articles2009/3315-Obezitenin-Ekonomisi-Gncel-Durum-Mcadele-Politikalar-Ekonomik-Analizler.html> (Erişim Tarihi: 23 Aralık 2015)

BRANCA, Francesco, Haik Nikogosian ve Tim Lobstein (Ed.) (2007), *The Challenge of Obesity in the WHO European Region and The Strategies for Response*, Copenhagen: The Regional Office for Europe of the World Health Organization, [www.euro.who.int/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0010/74746/E90711.pdf](http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0010/74746/E90711.pdf) (Erişim Tarihi: 10 Ocak 2016)

BROWNELL, Kelly D. ve Thomas R. Frieden (2009), Ounces of Prevention-The Public Policy Case for Taxes on Sugared Beverages, *The New England Journal of Medicine*, 360(18), s. 1805-1808.

BUHLER, S., K. D. Raine, M. Arango, S. Pellerin ve N. E. Neary (2013), Building a Strategy for Obesity Prevention One Piece at a Time: The Case of Sugar-Sweetened Beverage Taxation, *Can J Diabetes*, 37,(2013), s. 97-102

BÜLBÜL, Duran (2013), Yerel Yönetimlerde Yeni Bir Finansman Yöntemi: Günah Vergileri, *Vergi Sorunları Dergisi*, 294, s. 166-170.

CARAHER, Martin ve Gill Cowburn (2005), Taxing Food: Implications for Public Health Nutrition, *Public Health Nutrition*, 8(8), s. 1242-1249.



CHARLES, John A. (2002), Repent from Sin Taxes, Cascade Commentary. [http://cascadepolicy.org/pdf/fiscal/2002\\_07.pdf](http://cascadepolicy.org/pdf/fiscal/2002_07.pdf) (Erişim Tarihi:12 Aralık 2015)

CHOUINARD, H. H., D. E Davis, J. T. Lafrance ve J. M. Perloff (2007), Fat Taxes: Big Money for Small Change, Working Paper, No: 1007, Forum for Health Economics&Policy, [https://www.researchgate.net/profile/Jeffrey\\_Lafrance/publication/4908557\\_Fat\\_Taxes\\_Big\\_Money\\_for\\_Small\\_Change/links/0912f50f89b3ca9141000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jeffrey_Lafrance/publication/4908557_Fat_Taxes_Big_Money_for_Small_Change/links/0912f50f89b3ca9141000000.pdf) (Erişim: 01 Aralık 2015)

CLARK, J. Stephen ve O. Ludwig Dittrich (2010), Alternative Fat Taxes to Control Obesity, International Advances in Economic Research, 16(4), s. 388-394.

CUMMINS, Steven ve Sally Macintyre (2006), Food Environments and Obesity-Neighbourhood or Nation?, International Journal of Epidemiology, 35, s. 100-104.

EFRAT, W. Merav ve Rafael R. Efrat (2012), Tax Policy and The Obesity Epidemic, Journal of Law and Health, 25, s. 233-263.

EPHA (European Public Health Alliance) (2011), Briefing Paper on Fiscal Measures Applied to Food Policy, <http://www.eph.org/a/4814> (Erişim Tarihi: 15 Ocak 2016)

GEDİK, Olcay (2003), Obezite ve Çevresel Faktörler, Turkish Journal of Endocrinology and Metabolism, (2), s. 1-4.

Gelir İdaresi Başkanlığı, Güncel KDV Oranları, <http://www.gib.gov.tr/node/108756> (Erişim Tarihi: 01 Haziran 2016).

GERGERLİOĞLU, Ufuk (2014), Bireysel ve Toplumsal Maliyetler Perspektifinden Obezite Vergilemesinin İktisadi Etkilerinin Değerlendirilmesi, Sosyal Bilimler Dergisi, BAHAR 2014(7), s. 135-141.GÖKBUNAR, R., A. Doğan ve A. Utkuseven (2015), Obezite ile Mücadelede Bir Kamu Politikası Aracı Olarak Vergilerin Değerlendirilmesi, Yönetim ve Ekonomi, 22(2), s. 581-602.

GÖKER, Cenker (2011), Yönlendirici Vergilendirme, Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi-Hukuk Araştırmaları Dergisi, 17(3-4) (Özel Sayı), s. 11-30.

HELVACI, A., F. F. Tipi ve E. Belen (2014), Obeziteye Bağlı Kardiyovasküler Hastalıklar, Okmeydanı Tıp Dergisi, 30(Ek sayı 1), s. 5-14.

HOLCOMBE, Randall G. (1998), Tax Policy from Public Choice Perspective, National Tax Journal, LI(2), s. 359-371.

Institute of Medicine (2012), Accelerating Progress in Obesity Prevention: Solving the Weight of the Nation, Dan Glickman, Lynn Parker, Leslie J. Sim, Heather Del Valle Cook and Emily Ann Miller (Ed.), The National Academies Press, Washington, DC,  
[http://extension.oregonstate.edu/physicalactivity/sites/default/files/accelerating\\_progress\\_in\\_obesity\\_prevention.pdf](http://extension.oregonstate.edu/physicalactivity/sites/default/files/accelerating_progress_in_obesity_prevention.pdf) (Erişim Tarihi: 17 Ekim 2016)

JAYARAJAN, Nandini (2011), The fat's on fire: Curbing obesity in Japan, The Movement, <http://www.bu.edu/themovement/2011/05/29/the-fats-on-fire/> (Erişim Tarihi: 12 Ocak 2016)

JENSEN, Jorgen Dejgard ve Sinne Smed (2013), The Danish Tax on Saturated Fat-Short Run Effects on Consumption, Substitution Patterns and Consumer Prices of Fats. Food Policy, 42, s. 18-31.

KALAN, Işıl ve Yusuf Yeşil (2010), Obezite ile İlişkili Kronik Hastalıklar, Meslek İçi Sürekli Eğitim Dergisi (MİSED), 23-24, s. 78-81.

Katma Değer Vergisi Kanunu (1984), T. C. Resmi Gazete, 18563, 2 Kasım 1984.

KUCHLER, F., A. Tegene ve J. M. Harris (2004), Taxing Snack Foods: What to Expect for Diet and Tax Revenues, Current Issues in Economics of Food Markets, Agriculture Information Bulletin, 747-08, s. 1-11.

LAKDAWALLA, Dairus ve Tomas Phillipson (2011), The Growth of Obesity and Technological Change: A Theoretical and Empirical Examination, National Bureau of Economic Research, Working Paper 8946, <http://www.nber.org/papers/w8946> (Erişim Tarihi: 12 Aralık 2015)

LEICESTER, Andrew ve Frank Windmeijer (2004), The Fat Tax: Economic Incentives to Reduce Obesity, Briefing Note, 49, The Institute For Fiscal Studies. <http://discovery.ucl.ac.uk/14931/1/14931.pdf> (Erişim Tarihi: 10 Aralık 2015)

LORENZI, Peter (2010), Taxing Antisocial Behavior for the Common Good, Society, 47, s. 328-332.

MAVROMARAS, Kostas (2008), Policy Forum: A Multidisciplinary View of Obesity Economics and Obesit., The Australian Economic Review, 41(1), s. 78–84.

MCCORMICK, B., I. Stone ve Corporate Analytical Team (2007), Economic Cost of Obesity and The Case For Government Intervention, The International Association for Study of Obesity, 8, s. 161-164.

MIAO, Z., J. C. Beghin ve H. H. Jensen (2012), Taxing Sweets: Sweetener Input Tax or Final Consumption Tax?, Contemporary Economic Policy, 30(3), s. 344–361.

NEDERKOORN, C., R. C Havermans, J. C. A. H. Giesen ve A. Jansen (2011), High Tax On High Energy Dense Foods and Its Effects on The Purchase of Calories in A Supermarket An Experiment, Appetite, 56, s. 760-765.

OECD, (2012), Obesity Update 2012, [www.oecd.org/health/49716427.pdf](http://www.oecd.org/health/49716427.pdf) (Erişim Tarihi: 02 Aralık 2015)

OECD, (2014), Obesity Update 2014, <http://www.oecd.org/health/Obesity-Update-2014.pdf> (Erişim Tarihi: 02 Aralık 2015)

Özel Tüketim Vergisi Kanunu (2002), T. C. Resmi Gazete, 24783, 12 Haziran 2002.

POWELL, Lisa M. ve Frank J. Chaloupka (2009), Food Prices and Obesity: Evidence and Policy Implications for Taxes and Subsidies, The Milbank Quarterly, 87(1), s. 229–257.

POWELL, Lisa M. ve Jamie F. Chriqui (2011), Food Taxes and Subsidies: Evidence and Policies for Obesity Prevention, [https://www.researchgate.net/publication/235916289\\_Food\\_Taxes\\_and\\_Subsidies\\_Evidence\\_and\\_Policies\\_for\\_Obesity\\_Prevention](https://www.researchgate.net/publication/235916289_Food_Taxes_and_Subsidies_Evidence_and_Policies_for_Obesity_Prevention) (Erişim Tarihi: 10 Ocak 2016)

PRATT, Katherine (2012), A Constructive Critique of Public Health Arguments for Antiobesity Soda Taxes and Food Taxes. Tulane Law Review, 87, s. 73-140.

ROSIN, Odelia (2008), The Economic Causes of Obesity: A Survey, Journal of Economic Surveys, 22(4), s. 617-647.

SIRICO, Robert A. (1995), The Sin Tax: Economic and Moral Considerations, The Action Institute, Occasional Paper, No: 5, <https://www.heartland.org/policy->

documents/sin-tax-economic-moral-considerations (Erişim Tarihi: 18 Aralık 2015)

SNOWDON, Christopher (2013), The Proof of the Pudding Denmark's Fat Tax Fiasco, Institute of Economic Affairs Current Controversies Paper, No: 42. <http://www.iea.org.uk/sites/default/files/publications/files/The%20Proof%20of%20the%20Pudding.pdf> (Erişim Tarihi:19 Aralık 2015)

STASTNY, Dan (2004), Fat-tax an Economic Analysis, [http://www.libinst.cz/Files/KqLFy4r2/profile/2423/stastny\\_fattax.pdf](http://www.libinst.cz/Files/KqLFy4r2/profile/2423/stastny_fattax.pdf), (Erişim Tarihi: 15 Aralık 2015)

Temel Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü, (2010),Türkiye Obezite (Şişmanlık) ile Mücadele ve Kontrol Programı (2010-2014), Yayın No: 773, Sağlık Bakanlığı, Ankara.

TRAVIS, S., C L. Huang ve Biing-Hwan Lin (2009), Does Price or Income Affect Organic Choice? Analysis of U.S. Fresh Produce Users, Journal of Agricultural and Applied Economics, 41(3), s. 731–744.

TURAN, Deniz ve Ali Yurdakul (2009), Zararlı Alışkanlığı Önlemeye Yönelik Bir Araç Olarak Günah Vergileri ve Etkinliği, Ekonomi Bilimleri Dergisi (Online), 1(2), 1-13. [http://www.sobiad.org/ejournals/dergi\\_EBD/arsiv/ebd-2009/01deniz\\_turan.pdf](http://www.sobiad.org/ejournals/dergi_EBD/arsiv/ebd-2009/01deniz_turan.pdf) (Erişim Tarihi: 12 Aralık 2015)

TURUNÇ, Sencer (2014), Obezite Vergisi Sıkı Maliye Politikasının Bir Aracı Olabilir Mi? Özel Gündem, <http://www.abmaliye.gov.tr/ABDID%20Raporlar/Ara%C5%9F%C4%B1rma%20ve%20%C4%B0nceleme%20Serisi/Obezite%20Vergisi.pdf> (Erişim Tarihi: 12 Aralık 2015)

Türkiye Halk Sağlığı Kurumu, (2013), Türkiye Sağlıklı Beslenme ve Hareketli Hayat Programı (2013-2017), Yayın No: 773, Sağlık Bakanlığı, Ankara.TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu), (2015), Basın Odası Haberleri, Sayı: 58/2015. [http://www.tuik.gov.tr/basinOdasi/haberler/2015\\_58\\_20151008.pdf](http://www.tuik.gov.tr/basinOdasi/haberler/2015_58_20151008.pdf) (Erişim Tarihi: 12 Mart 2016)

VAN BAAL, P. H. M., J. J Polder,. G. A. De Wit, R. T. Hoogenveen, T. L Feenstra, H. C Boshuizen, P. M. Engelfriet ve W. B. F. Brouwe (2008), Lifetime Medical Costs of Obesity: Prevention No Cure for Increasing Health Expenditure, PLoS Medicine, 5(2), s. 242-249.

WANSINK, Brian ve Mike Huckaboe (2005), De-Marketing Obesity, California Management Review, 47(4), s. 1-13.

WITKOS, M., M. Uttaburanont, C. D. Lang ve R. Arora (2008), Cost of and Reasons for Obesity, Journal of the Cardiometabolic Syndrome, Summer 2008, s. 173-176.

YANIV, G., O. Rosin ve Y. Tobol (2009), Junk-Food, Home Cooking, Physical Activity and Obesity: The Effect of The Fat Tax And The Thin Subsidy, Journal of Public Economics, 93, s. 823-830.

YETKİN, İlhan ve Ali Rıza Çimen (2010), Obezite ve Güncel Tedavi Yöntemleri, Meslek İçi Sürekli Eğitim Dergisi (MİSED), 23-24, s. 68-77.

# **İşletmelerde Stratejik Yönetim Uygulamaları ve Yenilik Performansı İlişkisi: Bartın ve Karabük İllerindeki İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma**

**Prof. Dr. Yahya FİDAN**

İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Fakültesi  
yfidan@ticaret.edu.tr

**Arş. Gör. Sabahattin ÇETİN**

Bartın Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü  
Karabük Üniversitesi Doktora Öğrencisi  
scetin@live.com

**Arş. Gör. Canan YILDIRAN**

Karabük Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü  
cananyildiran@ karabuk.edu.tr

**Özet:** *Bu çalışmada Bartın ve Karabük illerinde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin stratejik yönetim uygulamaları ele alınmış ve bu uygulamaların yenilik performansı ile olan ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Analiz sonuçlarına göre stratejik yönetim uygulamaları ile yenilik performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Stratejik yönetim uygulamalarının yenilik performansına etkisinin ölçülmesine yönelik yapılan analizler sonucu ise hatalardan öğrenme dışındaki faktörlerin yenilik performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Bu ilişkinin düzeyini ise çevresel faktörlerden biri olan rekabet yoğunluğunun etkilediği düşünülmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** *Hatalardan Öğrenme, Katılımcılık, Yenilik Performansı, Strateji*

## The Relationship between Strategic Management Practices and Innovation Performance in Firms: A Study on Firms in Provinces of Bartın and Karabük

**Abstract:** *In this study, the practices of strategic management of the industrial businesses operating in the provinces of Bartın and Karabük are examined by considering their relation to innovativeness. The results of analysis demonstrates that there is a significant positive correlation between strategic management practices and innovativeness. The analysis conducted to measure the impact of strategic management practices on innovativeness reveals that strategic management factors, except for 'learning from failure', have significant impact innovativeness. The level of this relation is thought to be affected by competitive intensity as an environmental factors of organization.*

**Key Words:** *Learning From Failure, Participation, Innovativeness, Strategy*

### Giriş

Günümüzdeki işletmeler çevresel faktörlerin her an değiştiği ve değişirken ilişkide bulunduğu sistemleri de etkileyerek değiştirdiği bir sektörlerde faaliyet göstermektedirler. Özellikle imalat sektöründe teknolojinin çok hızlı gelişmesi, uluslararası rekabetin şiddetli olması sektörde yer alan işletmeleri daha da zorlamaktadır. Böylesi zor bir ortamda sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama, uzun vadede hayatta kalabilme ve ortalamanın üzerinde kar elde etme isteği olan işletmeler için stratejik yönetim kabiliyetine ihtiyaç, her zamankinden daha fazla önem arz etmektedir.

Ekonomik alanda gerçekleşen hızlı ve karmaşık gelişmeler doğal olarak işletmeleri de etkilemektedir. İşletmelerin yaşamlarını devam ettirerek ayakta kalabilmeleri, bu gelişmelere ayak uydurmaları ile mümkündür. Dolayısıyla işletmelerin değişimin hızlı olduğu bu sürece ayak uydurabilmeleri ve yoğun rekabet ortamında başarıyı yakalayıp koruyabilmeleri için çevrelerindeki gelişmeleri iyi bir şekilde analiz ederek stratejilerini belirlemeleri gerekmektedir. Ayrıca işletmelerin çevredeki gelişmelere ayak uydurabilecek esnek bir planlamaya da ihtiyaçları vardır. Bu durum işletmelerde stratejik yönetim uygulamalarının bir tercih değil zorunluluk olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmada Bartın ve Karabük illerinde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin stratejik yönetim uygulamaları incelenmiş, bu uygulamaların yenilik performansı ile aralarında nasıl bir ilişki olduğu araştırılmıştır. Ayrıca

bölgede faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin genel özellikleri de tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde stratejik yönetim uygulamaları ile ilgili kavramların açıklamalarına yer verilmiştir. İkinci bölümde toplanan verilerin analizine yer verilmiştir. Son bölümde ise bulgular değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

## 1. Literatür Taraması

Stratejik yönetim işletmelerin uzun vadede yaşamını sürdürebilmesi ve sektör ortalamasının üzerinde kar elde edebilmesi amacıyla ellerindeki kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanmasını ifade etmektedir. Stratejik yönetimi benimseyen işletmelerin uzun dönemli nihai sonuç, uzun dönem yaşamını devam ettirebilme, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etme ve ortalamanın üzerinde bir getiri elde etme en temel amaçları olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010: 28). Dolayısıyla yapılan planlar ve belirlenen stratejiler işletmelerin uzun vadeli amaçları üzerine odaklanmaktadır.

Strateji, işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin yönünün ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla işletmenin kaynaklarını etkili bir şekilde kullanmasını ifade etmektedir (Sarı ve Işık, 2011: 542).

Diğer (2007), stratejik yönetimi etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü olarak tanımlamaktadır. Tanımda ifade edildiği gibi stratejik yönetim bir süreci gerektirmektedir (Diğer, 2007;39). Stratejik yönetim süreci özel bir karar alma veya problem çözme süreci olarak düşünülebilir. Dolayısı ile stratejik yönetim genel bir yaklaşımla planlama, uygulama ve değerlendirme safhalarından meydana gelir. Sürecin başlangıcını amaçların tespiti ve uygun stratejilerin geliştirilmesi oluşturmaktadır.

Stratejik yönetim literatüründe stratejik yönetim uygulamaları bu süreçleri kapsayan farklı şekillerde ele alınmıştır (Barringer ve Bluedorn, 1999; Alpkın ve Doğan, 2008). Daha önceki çalışmalar çerçevesinde bu çalışmada tarama yoğunluğu, planlama esnekliği, hatalardan öğrenme ve katılımcılık kavramları stratejik yönetim uygulamaları olarak ele alınmıştır.

**Tarama Yoğunluğu:** Çevresel tarama, işletmenin (yakın ve uzak) çevresindeki olayları, ortaya çıkan yeni trendleri (Farh, Hoffnan ve Hegarty, 1984; Hambrick, 1982) ve alternatif planlar oluşturması için geniş bilgi yığınlarını taramasını ifade etmektedir. Çevreyle ilgili bilgi içsel veya dışsal kaynaklar ve kişisel veya kişisel olmayan kaynaklar yoluyla elde edilir. İçsel kaynaklar işletme içi, dışsal kaynaklar ise işletme dışı bilgi kaynaklarını ifade



etmektedir. Kişisel kaynaklar direkt olarak iletişime geçilen işletme içi veya dışındaki bilgi kaynaklarıdır. Kişisel olmayan bilgi kaynakları ise gazete, dergi, devlet raporları gibi dokümanları içermektedir (May vd, 2000: 407).

Tahmin edilemeyen, belirsizliğin yüksek olduğu bir çevrede planlama yapmakla görevli yöneticiler, diğer işletmelerin hareketlerini analiz ederek ve önemli çevresel faktörleri tarayarak (Daft, 1997: 97) işletmeye yön vermeye çalışırlar. Dolayısıyla belirsizlik algısının yüksek olması işletmeleri, tarama yoğunluğunu arttırarak (Auster and Cboo,1993, Daft vd. 1988, Sawyerr, 1993) belirlenecek olan stratejiler için daha fazla bilgi elde etmeye sevk etmektedir.

Tarama yoğunluğu işletmenin proaktif olması ve riskleri yönetmesi konusunda hazır durumda olmasını ifade etmektedir. Tarama yoğunluğu yöneticilerin rakiplerden daha iyi bir şekilde belirsizlikle mücadele edecek doğru bilgi ve kaynak kullanımını sağlayabilir (Murimbika ve Urban, 2014: 7). Aynı zamanda müşteri talepleri ile ilgili daha fazla bilgiye sahip olma fırsatı da vermektedir. Yeni bilgi sayesinde değer ortaya çıkaracak yenilikler üretme ihtimali de artacaktır. Bu anlamda belirlediğimiz ilk hipotez: “**H1**: Tarama yoğunluğu yenilik performansının etkilemektedir” şeklindedir.

**Planlama Esnekliği:** Planlama esnekliği işletmelerin işletme çevresinde gelişen fırsat veya tehditlere karşı planlarında değişiklik yapabilme (Barringer ve Bluedorn, 1999: 424), dış çevredeki değişikliklere hızlı bir şekilde cevap verebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bu yetenek üç aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşama, negatif bildirimlere dikkat yeteneği, ikinci aşama olumsuz bilgileri objektif bir şekilde toplama ve değerlendirme ve üçüncü aşama zamanında harekete geçme becerisidir. Her bir yeteneğin önünde ise bazı engeller vardır. Birinci aşamanın önündeki engel olumsuz bildirimlere karşı psikolojik ve örgütsel duyarsızlıktır. İkinci aşamanın önündeki engel olumsuz bildirimlere karşı kendine hizmet eden yorumlamadır. Son aşamanın önündeki engel ise belirsizlik ve dirençtir (Shimizu ve Hitt, 2004;45-47).

Esnek planlama işletmelerin stratejik fırsatları yakalamasına ve değişen çevreye karşı stratejik karşılık vererek sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmalarına imkân sağlar (Murimbika ve Urban, 2014:8). Planlama esnekliği, belirsiz ve karmaşık pazarlarda mücadele etmek durumundaki işletmelerin stratejik planlarını hızla değişen pazar şartlarına uyum sağlama yeteneğinin değerli bir stratejik araçtır. Esnek planlama yeteneği sahibi olan işletmelerde, çevresel değişikliklerle mücadele ve bunun sonucu olarak da müşteri değeri ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama konularında sürekli bir gelişim olması beklenir (Alpkan ve Doğan, 2008: 24). Esneklik değişen müşteri taleplerine karşı hızlı bir şekilde cevap verebilme kapasitesini arttırır ve işletmelerin müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak yeniliklerin üretilmesini de etkileyebilir. Bu

anlamda ikinci hipotez “**H2:** Planlama esnekliği yenilik performansını etkilemektedir” şeklindedir.

**Hatalardan Öğrenme:** Örgütsel öğrenme bilginin edinimi, yayılması, yorumlanması ve yeniden kullanılmak ve değerlendirilmek üzere örgütsel hafızada saklanması olarak ifade edilmektedir (Karahan ve Yılmaz, 2014: 197). Argyris ve Schön, öğrenmeyi tek ve çift döngülü öğrenme olarak ikiye ayırarak, bunları hataları tespit etme ve düzeltme süreci olarak tanımlamaktadır. İki öğrenme biçimi arasındaki fark; çift döngülü öğrenmenin işletmenin norm, rutin ve hedeflerini değiştirmeyi, hataların temeline inerek o hatayı sadece düzeltmekle kalmayıp bir daha tekrarlamamayı içermesidir. Hatalardan öğrenme, işletmelerin yürüttüğü faaliyetlerinde bilinçli veya bilinçsiz eylemlerin başarı veya başarısızlık sonuçlarına göre gelecekte uygulanacak örgütsel faaliyetlere yansıtılarak gerekli derslerin alınması, ortaya çıkan bilginin örgütle entegrasyonunun sağlanması ve böylece geçmiş hataların bir daha tekrarlanmaması olarak ifade edilmektedir (İmamoğlu vd. 2013: 174-175).

Örgütler, karşılaştıkları problemleri çözme konusunda yapılan hatalara yönelik olumlu bir yaklaşım benimsediklerinde hatalardan öğrenme daha etkin olduğu yapılan çalışmalarda ortaya konulmaktadır (Tjosvold vd., 2004). Stratejik karar verme sürecinde hatalardan öğrenme özelliği sayesinde işletmelerin stratejik planları hazırlarken veya revize ederken daha önceki hataları tekrar etmeyeceği ve yeni ve farklı alternatif stratejiler geliştirebileceği ve böylece daha verimli, karlı ve yenilikçi olacağı söylenmektedir (Alpkan ve Doğan,2008: 30). Bu kapsamda belirlediğimiz üçüncü hipotez “**H3:** Hatalardan öğrenme yenilik performansını etkilemektedir” şeklindedir.

**Katılımcılık:** Katılım bir örgütün alt kademede çalışanların örgüt politikası ve yönetim konusundaki kararlara katılmasını ifade etmektedir (Eren, 2011: 475). Stratejik karar verme sürecinde katılımcılığın yüksek olması, ortak karar verme iş yükünün tüm organizasyon genelinde etkin bir şekilde dağılımını gerçekleştirir ve organizasyonun, çevresinde meydana gelen değişikliklere hemen, hızlı bir şekilde tepki vermesine imkân vermektedir. Aynı zamanda astları birer fert olarak stratejik kararlar vermeye teşvik ederek onların motivasyonunu, bağlılığını ve yenilikçiliğini arttırarak işletmenin rekabet gücünü de etkilemektedir (Alpkan ve Doğan,2008: 30). Bu anlamda dördüncü hipotez “**H4:** Katılımcılık yenilik performansını etkilemektedir” şeklindedir.

İşletmeler açık sistemlerdir. İşletmeler girdileri çıktılara dönüştürmekte ve bunu yaparken de sürekli olarak çevreleriyle etkileşim halindedir. Çevrede artan karışıklık ve değişim sonucunda oluşan belirsizlik durumu işletmelerin çevrelerine karşı duyarlı olmayı ve uyum göstermeyi gerekli kılar (Naktiyok ve Kök, 2006: 82). Dolayısıyla işletmelerin sürdürülebilirliği çevrelerine uyum kabiliyetine bağlıdır. Yaptıkları faaliyetlerde ve stratejilerde çevresel faktörler

göz önünde bulundurulduğunda başarı oranı daha fazla olacaktır. Bu kapsamda belirlenen hipotez "H5: Çevresel faktörler stratejik yönetim uygulamalarının yenilik performansına olan etkisini etkilemektedir" şeklinde olmuştur.

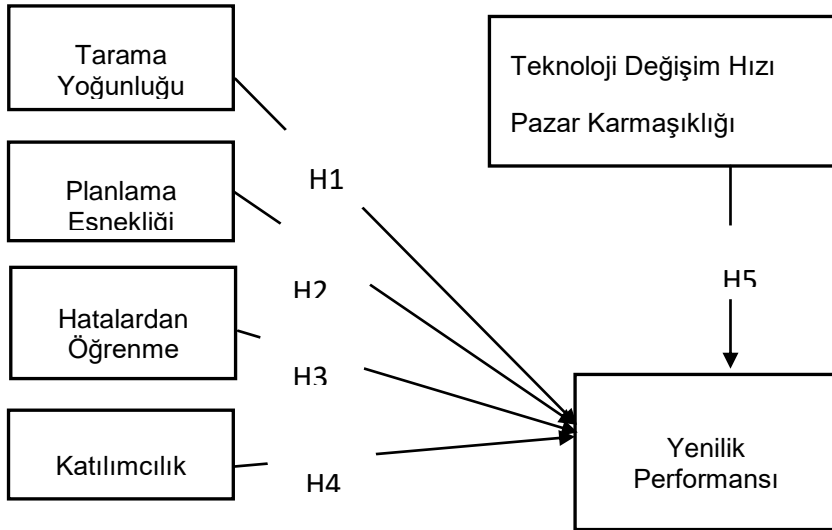
## 2. Araştırma Metodolojisi

### 2.1. Amaç, Yöntem ve Örneklem

Stratejik yönetim uygulamaları işletmeler arasında farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar işletmelerin performanslarını etkileyebilmektedir. Bu çalışmada Bartın ve Karabük illerindeki sanayi işletmelerinin stratejik yönetim uygulamalarının seviyesinin, niteliğinin ortaya konulması ve bu uygulamaların yenilik performansı ile ilişkisinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler Doğan'ın (2008) çalışmasında kullandığı ölçeklerden yararlanılarak hazırlanmıştır. Araştırma modeli tablo 1' de verilmiştir.

**Tablo 1: Araştırma Modeli**



Araştırmanın evrenini Bartın ve Karabük illerindeki sanayi işletmeleri oluşturmaktadır. İllerde Bartın'da 125, Karabük'te 194 olmak üzere toplam 319 sanayi işletmesi bulunmaktadır. Araştırma kapsamında tüm işletmelere ulaşılması hedeflenmiş, ancak 121 işletmeden veri toplanabilmektedir. Geri dönüş

oranı %38,6 olarak gerçekleşmiştir. Bu oran da araştırma amacının elde edilmesi için yeterli sayıyı içermektedir.

## 2.2. Veri Analizi ve Bulgular

### 2.2.1. İşletmelerin Özellikleri

Araştırmaya katılan 121 işletmenin %78'i sermaye şirketi olup, bunun % 26'sı anonim şirket, %52'si limited şirket olup kalanı ise diğer şirket türlerine girmektedir. Sektör dağılımına bakıldığında araştırmaya katılan işletmelerin %52,1'i demir-çelik, %28,9'u tekstil ve %12,4'ü de toprak sanayi sektöründe faaliyet göstermektedir. %5,8'i de gıda ve mobilya sektöründe faaliyet göstermektedir. Çalışanlar açısından işletme büyüklüklerine bakıldığında araştırmaya katılan işletmelerin 68'si 50 kişinin altında çalışan sayısına sahip olup genel işletmeler içerisindeki oranı %56,2'dir. 50-249 arası çalışan sayısına sahip işletme sayısı 44 ve 250'nin üzerinde çalışana sahip işletme sayısı 9'dur. Katılımcı işletmelerin büyüklüğüne bakıldığında işletmelerin %92,6'sının KOBİ niteliğinde olduğu görülmektedir.

**Tablo 1: Yönetimde Ailenin Kontrolü**

Değer	Frekans	Yüzde
Çok Düşük	11	9,1
Düşük	18	14,9
Orta	38	31,4
Yüksek	26	21,5
Çok Yüksek	28	23,1
<b>Toplam</b>	<b>121</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan işletmelerde ailenin kontrol durumuna bakıldığında işletmelerin %44,6'sında aile kontrolünün yüksek ve çok yüksek olduğu görülmektedir. 11 işletmede ise ailenin kontrolünün çok düşük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu işletmelerde kurumsal yönetimin benimsendiği söylenebilir.

**Tablo 2: Kurumsallaşma Düzeyi**

Değer	Yüzde
Çok Düşük	9,1
Düşük	13,2
Orta	33,1
Yüksek	34,7
Çok Yüksek	9,9
<b>Toplam</b>	<b>100,0</b>

İşletmelerin kurumsallık düzeyine bakıldığında araştırmaya katılan işletmelerin %9,9'luk kesiminde kurumsallık düzeyinin çok yüksek olduğu görülmektedir. %9,1'lik kesiminde ise çok düşük olduğu görülmektedir.

**Tablo 3: Planlama Süreleri**

Değer	Frekans	Yüzde
1 Yıl ve Daha Az	31	25,6
1-3 yıl	52	43,0
3-5 yıl	18	14,9
5 yıldan daha çok	20	16,5
<b>Toplam</b>	121	100,0

İşletmelerin planlama sürelerine bakıldığında araştırmaya katılan işletmelerin %16,5'inin uzun vadeli planlama faaliyeti yürüttüğü görülmektedir. İşletmelerin büyük çoğunluğunun ise kısa ve orta vadeli planlama yaptıkları görülmektedir.

**Tablo 4: Planlamanın Yapıldığı Birimler**

Birimler	Yüzde
Yönetim Kurulu	27
Genel Müdür	24
Genel Müdür Yardımcıları	10
Fonksiyonel Birimler	7
İlgili Alt Birimler	4
Part-Time (Yarı zamanlı) Danışman	2
Diğer	6
<b>Toplam</b>	100

İşletmelerde planlama yapılan birimler incelendiğinde, işletmelerin %61'inde planlama faaliyetinin üst yönetim tarafından yürütüldüğü görülmektedir.

**Tablo 5:** Planlama Yapma Amacı

Planlama Amacı	Yüzde
Toplam Satışları Arttırma	31
Piyasa Değerini Arttırma	15
Pazar Payını Arttırma	14
Karlılığı Arttırma	14
Müşteri Memnuniyetini Arttırma	9
Toplam Maliyetleri Azaltma	6
Öz Sermaye Karlılığı Arttırma	6
Çalışan Memnuniyetini Arttırma	3
Diğer	2
<b>Toplam</b>	<b>100</b>

İşletmelerin planlama yapma amaçları incelendiğinde, toplam satışları arttırma amacı en yüksek orana sahiptir (%31). Onu piyasa değerini arttırma (%15), pazar payını arttırma (%14) ve karlılığı arttırma (%14) izlemektedir.

**Tablo 6:** Planlamada Kullanılan Sözlü Bilgi Kaynakları

Sözlü Bilgi Kaynakları	Yüzde
Müşteriler	45
Satıcılar	14
Rakipler	15
Kamu Kuruluşları	10
Tedarikçiler	14
Diğer	2
<b>Toplam</b>	<b>100</b>

İşletmelerin planlamada faydalandıkları sözlü kaynaklar incelendiğinde, müşterilerin en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir (%45). Rakipler %15, satıcı ve tedarikçiler ise %14'tür.

**Tablo 7:** Planlamada Kullanılan Yazılı Bilgi Kaynakları

Yazılı Bilgi Kaynakları	Yüzde
Firma İçi Raporlar	11
Sanayi ve Ticaret Odası Yayınları	22
Danışmanlık Firmaları Raporları	10
Resmi Gazete ve Yönetmelikler	9
Devlet İstatistik Enstitüsü Yayınları	17
Gazete ve Dergiler	6
Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları	13
Üniversite Yayınları	5
Diğer	7
<b>Toplam</b>	<b>100</b>

Kullanılan yazılı bilgi kaynaklarına bakıldığında sanayi ve ticaret odası yayınlarından faydalanma oranı %22, devlet istatistik enstitüsü yayınlarından %17 ve devlet planlama teşkilatı yayınlarından faydalanma oranı ise %13'tür. Yararlanma oranı en düşük yazılı bilgi kaynakları ise üniversite yayınları olduğu görülmektedir.

### 2.2.2. Yapılan Analizler

Ölçme aracının geçerliliğine ilişkin tek bir kat sayı vermek yerine faktör yapısını ortaya çıkarmak ya da daha önceden kestirilen faktör yapısını doğrulamak amacıyla faktör analizi uygulanır (Çokluk vd.,2014: 177). Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni daha az sayıdaki değişkene indirebilen çok değişkenli bir analiz yöntemidir (İslamoğlu, 2011: 238).

**Tablo 8:** Stratejik Yönetim Uygulamaları Faktör Analizi Sonuçları

Stratejik Yönetim Uygulamaları	Faktörler			
	Tarama Yoğunluğu	Planlama Esnekliği	Hatalardan Öğrenme	Katılımcılık
Stratejik planlama aşamasında pazardaki tedarikçi işletmeler ile ilgili bilgiler toplanır	,819			
Stratejik planlama aşamasında pazardaki müşteri ihtiyaç ve tercihleri ile ilgili bilgiler toplanır	,795			
Stratejik planlama aşamasında pazardaki dağıtıcı firmalar ile ilgili bilgiler toplanır	,790			
İşletmemizin belli bir misyonu vardır	,712			
Stratejik planlama aşamasında pazardaki rakip firmalar ile ilgili bilgiler toplanır	,653			
Belirlenen strateji uygulandıktan sonra sonuçların etkinliği değerlendirilir	,631			
Strateji belirlenirken işletmemizin güçlü ve zayıf yanları tespit edilir	,597			
Bir strateji belirlendikten sonra buna uygun plan ve bütçeler yapılır	,576			
Bir strateji belirlenmeden önce çeşitli alternatif stratejiler belirlenir	,556			
İşletmemizin belli temel amaç ve hedefleri vardır	,513			
Strateji belirlenirken çevredeki fırsat ve tehlikeler incelenir	,496			
Stratejik planlama aşamasında genel demografik gelişme ve beklentilerle ilgili bilgiler toplanır	,480			
Stratejik planlama aşamasında genel teknolojik gelişme ve beklentilerle ilgili bilgiler toplanır	,459			
Beklenmedik uygun bir fırsatın ortaya çıkması halinde stratejik planlarımızı yeni duruma adapte olacak şekilde değiştirmekte zorlanmayız		,804		
Tedarikçilerimizin stratejilerinde önemli değişimler olması halinde stratejik planlarımızı yeni duruma adapte olacak şekilde değiştirmekte zorlanmayız		,759		
Beklenmedik bir tehdit/tehlikenin ortaya çıkması halinde stratejik planlarımızı yeni duruma adapte olacak şekilde değiştirmekte zorlanmayız		,714		
Yeni ve güçlü bir rakibin pazara girmesi halinde stratejik planlarımızı yeni duruma adapte olacak şekilde değiştirmekte zorlanmayız		,686		



Ekonomik şartlarda ani değişiklikler olması halinde stratejik planlarımızı yeni duruma adapte olacak şekilde değiştirmekte zorlanmayız	,650			
Yeni bir teknolojinin ortaya çıkması halinde buna adaptasyonda zorlanmayız	,643			
Sektörü yakından etkileyen politik gelişmeler olması halinde stratejik planlarımızı yeni duruma adapte olacak şekilde değiştirmekte zorlanmayız	,610			
Kanuni düzenlemelerde önemli değişimler olması halinde stratejik planlarımızı yeni duruma adapte olacak şekilde değiştirmekte zorlanmayız	,552			
Başarılı olamayan stratejik plan uygulamalarını zamanında fark etme konusundaki kurumsal yeteneğimiz iyidir			,801	
Başarılı olamayan stratejik plan uygulamalarının başarısızlık nedenlerini tespit etme konusundaki kurumsal yeteneğimiz iyidir			,746	
Başarılı olamayan stratejik plan uygulamalarından ders çıkartma konusundaki kurumsal yeteneğimiz iyidir			,675	
Strateji ve faaliyetlerle ilgili temel kararlar alınırken görüş birliği aramak yaygın bir uygulamadır.				,734
Strateji ve faaliyetlerle ilgili temel kararlar alınırken her kademedен yöneticinin katılımı esastır.				,698
Temel kararlar alınırken çok büyük ölçüde yetki ve bilgi paylaşımı yapılır				,692
İşletmemizde strateji ve faaliyetlerle ilgili temel kararlar görüş birliği ile alınır.				,661

Rotasyon Yöntemi: Varimax; Açıklanan Toplam Varyans: %69,68

**Tablo 9: Çevresel Faktörler Faktör Analizi Sonuçları**

Çevresel Faktörler	Faktörler		
	Pazar Karmaşıklık	Teknoloji Değişim Hızı	Rekabet Şiddeti
Çok farklı ve karmaşık ürün kombinasyonları geliştirilmiştir	,927		
Rakiplerin davranışları karmaşık, birbirine benzemez ve anlaşılmaz niteliktedir	,915		
Pazarda, ürünler, hızlı bir şekilde eskimektedir	,763		
Müşteri ihtiyaçları son derece karmaşık, birbirine benzemez ve anlaşılmaz niteliktedir	,575		
Bu sektörde üretim süreçlerinin teknolojik gelişme hızı çok yüksektir		,832	
Bu sektördeki ürünlerin teknolojik gelişme hızı çok yüksektir		,815	
Sektörümüzdeki hızlı teknolojik değişim büyük fırsatlar sağlar		,759	
Sektörümüzdeki teknolojik ilerlemeler sayesinde pek çok yeni ürün fikirlerinin gerçekleştirilmesi mümkün olmaktadır.		,598	
Sektörümüzdeki firmaların başarısızlık oranı çok yüksektir			,743
Sektörümüzdeki firmalar arasında çok şiddetli bir fiyat rekabeti yaşanmaktadır			,737
Sektörde kar marjları çok düşüktür			,643
Sektörümüzdeki firmalar arasında rekabetin şiddeti çok yüksektir			,611
Sektör çok riskli olduğu için tek bir hataya bile tahammül yoktur			,591

Rotasyon Yöntemi: Varimax; Açıklanan Toplam Varyans: %61,83

**Tablo 10: Yenilik Performansı Faktör Analizi Sonuçları**

Yenilik Performansı	1
Yeni ürün ve hizmet projelerinin sayısı	,856
Mevcut ürünlerin içinde yeni ürünlerin oranı	,845
Yeni ürünleri rakiplerden önce pazara sunabilme	,825
İş süreç ve yöntemleri ile ilgili geliştirilen yenilikler	,724
Geliştirilen yeni ürün ve hizmetlerin kalitesi	,617
Patent alabilecek ya da patent alınmış yeniliklerin sayısı	,578
İdari yapı ve zihniyetin çevresel şartlara göre yenilenmesi	,567

Rotasyon Yöntemi: Varimax; Açıklanan Toplam Varyans: %54,72

Faktör analizi yapmak için örneklemin yeterli olup olmadığına dair yapılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test sonucuna göre veri yapısının faktör analizi yapabilmek için iyi derecede olduğu görülmektedir. Yapılan analiz sonucu stratejik yönetim uygulamaları ile ilgili öleceği KMO değeri 0,865, açıklanan toplam varyans %69,68, çevresel faktörlerle ilgili öleceği KMO değeri 0,741, açıklanan toplam varyans %61,83; yenilik performansı ile ilgili ölçeğin KMO değeri 0,861, açıklanan toplam varyans %54,72 olarak hesaplanmıştır. Değişkenler arasında faktör analizi yapılabilecek güçte bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Bartlett Küresellik testine göre, elde edilen ki-kare değerinin anlamlı olduğu görülmektedir ( $p < 0,01$ ).

Varimax dönüşümü sonuçlarına göre gruplanan sorular, alınan cevaplara göre birleştirilerek güvenilirlik analizine tabi tutulmaktadır. Güvenilirliğin hesaplanması için alfa yöntemi (Cronbach Alpha Katsayısı) kullanılmıştır. Cronbach Alfa Katsayısı, ölçekte yer alan K adet sorunun homojen bir yapıyı açıklamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını araştırmaktadır. Alfa katsayısı aralıkları ile güvenilirlik durumu şöyledir; Alfa 0,00 ile 0,40 aralığında ise ölçek güvenilir değildir, alfa 0,40 ile 0,60 aralığında ise ölçek düşük güvenilirliği, alfa 0,60 ile 0,80 aralığında ise ölçek oldukça güvenilir, alfa 0,80 ile 1,00 aralığında ise ölçek yüksek derecede güvenilirliğe sahiptir.

**Tablo 11: Faktörlere İlişkin Güvenilirlik Analizi**

Faktörler	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Tarama Yoğunluğu	,821	13
Planlama Esnekliği	,894	8
Hatalardan Öğrenme	,895	3
Katılımcılık	,859	4
Pazar Karmaşıklığı	,881	5
Teknoloji Değişim Hızı	,805	4
Rekabet Şiddeti	,701	5
Yenilik Performansı	,851	7

Değişkenlere ilişkin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları hesaplaması sonucunda bütün değişkenlerin güvenilirliklerinin literatürde kabul gören 0,70'in üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Değişkenler arasında ilişki olup olmadığını gösteren ve böyle bir ilişki tespit edildiğinde, bunun yönünü ve gücünü belirleyen analize korelasyon analizi denir. Başka bir ifadeyle korelasyon, iki değişken arasındaki ilişkinin büyüklüğünü, yönünü ve önemini ortaya koyan yöntemdir (Altunışık vd.,2012: 228).

Araştırmada iki değişken arasında ilişki olup olmadığını tespit etmek için Pearson Korelasyonu kullanılmaktadır. Pearson katsayısı “r” harfi ile sembolize edilmekte ve -1 ile +1 arasında değişmektedir. +1’e yaklaştıkça pozitif ve güçlü bir ilişkinin varlığından ve -1’e yaklaştıkça negatif yönde güçlü bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Eğer sifıra eşit ise doğrusal ilişki yok demektir. Genellikle,  $r > 0,70$  ise değişkenler arasında “güçlü ilişki” bulunduğu kabul edilmektedir. Eğer  $0,40 < r < 0,70$  ise orta derece ilişki ve  $0,20 < r < 0,40$  ise “zayıf bir ilişki” olduğu söylenir. Eğer  $r < 0,20$  ise “ihmal edilecek ilişki” olarak nitelendirilmektedir (Kalaycı,2010;116).

**Tablo 12:** Korelasyon Analizi Sonuçları

	Ort.	St. S.	1	2	3	4	5	6	7	8
Tarama Yoğunluğu	3,94	,712	1							
Planlama Esnekliği	3,65	,718	,559**							
Hatalardan Öğrenme	3,59	1,042	,513**	,646**						
Katılımcılık	3,56	,785	,619**	,537**	,420**					
Pazar Karmaşıklığı	2,97	,941	-,106	,124	,098	,070				
Teknoloji Değişim Hızı	3,47	,924	,239**	,381**	,199*	,337**	,440**			
Rekabet Şiddeti	3,58	,758	,211*	,161	,032	,347**	,249**	,371**		
Yenilik Performansı	3,77	,694	,394**	,427**	,221*	,344**	-,093	,281**	,211*	1

\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ;

\*\*\* $p < 0,001$

Korelasyon analizi sonuçlarına göre tüm faktörler arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Tarama yoğunluğu( $r: ,394$ ;  $p < 0,01$ ), planlama esnekliği( $r: ,427$ ;  $p < 0,01$ ), hatalardan öğrenme ( $r: ,221$ ;  $p < 0,05$ ) ve katılımcılık ( $r: ,344$ ;  $p < 0,01$ ) faktörlerinin yenilik performansı faktörü ile arasında anlamlı pozitif yönde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Ayrıca kontrol değişkeni olan teknoloji değişim hızı ( $r: ,281$ ;  $p < 0,01$ ) ve rekabet şiddeti ( $r: ,211$ ;  $p < 0,05$ ) faktörlerinin de yenilik performansı faktörü ile arasında anlamlı pozitif yönde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Fakat pazar karmaşıklığı faktörünün yenilik performansı ile ters yönde ilişkisi olmasına rağmen bu ilişki anlamlı bir düzeyde değildir.

Stratejik yönetim uygulamalarının yenilik performansı ile ilişkisini analiz etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre (Model 1), tarama yoğunluğu ( $p < .001$ ), planlama esnekliği ( $p < .01$ ) ve katılımcılığın ( $p < .05$ ) yenilik performansını pozitif yönlü ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir. Hatalardan öğrenmenin yenilik performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır. Fakat bu etki anlamlı bir düzeyde değildir.

**Tablo 13:** Stratejik yönetim Uygulamalarının ve Yenilik Performansına Etkisi

Değişkenler	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Tarama Yoğunluğu	0.264*** (0.0821)	0.258*** (0.0874)	0.223** (0.0899)	0.177* (0.0928)
Hatalardan Öğrenme	0.0490 (0.0821)	0.0404 (0.0842)	0.0402 (0.0837)	0.0582 (0.0835)
Planlama Esnekliği	0.327*** (0.0821)	0.302*** (0.0892)	0.319*** (0.0894)	0.316*** (0.0886)
Katılımcılık	0.196** (0.0821)	0.194** (0.0859)	0.197** (0.0854)	0.148* (0.0890)
Teknoloji Değ. Hızı		0.0630 (0.0909)	0.0605 (0.0904)	0.0700 (0.0897)
Pazar Karmaşıklığı			-0.132 (0.0869)	-0.141 (0.0862)
Rekabet Şiddeti				0.160* (0.0902)
Sabit	0 (0.0818)	-0.00634 (0.0833)	-0.00567 (0.0828)	-0.00369 (0.0820)
Gözlem Sayısı	121	121	121	121
R <sup>2</sup>	0.217	0.204	0.220	0.241

\* p < .05; \*\* p < .01; \*\*\* p < .001

**Bağımlı Değişken:** Yenilik Performansı R<sup>2</sup>: ,241 F:5,040 P:;000

Çevresel faktörlerin stratejik yönetim uygulamaları-yenilik performansı ilişkisini nasıl etkilediğini incelemek için çevresel faktörler tek tek modele dahil edilerek analiz yapılmıştır. Teknoloji değişim hızı (Model 2) modele dahil edildiğinde tarama yoğunluğu (0,006), hatalardan öğrenme (0,008), planlama esnekliği (0,025) ve katılım (0,002) faktörlerinin yenilik performansına olan etkisinde azalma olduğu görülmektedir. Fakat bu değişimler stratejik yönetim uygulamalarının yenilik performansı üzerindeki etkisinin anlamlılık düzeyini etkilememektedir. Teknoloji değişim hızı yenilik performansı üzerinde etkisi olmasına rağmen bu etki anlamlı düzeyde değildir.

Teknoloji değişim hızı ile birlikte pazar karmaşıklığı değişkeni (Model 3) modele dahil edildiğinde tarama yoğunluğu (0,035) ve hatalardan öğrenme (0,002) değişkenlerinin etkisi azaltmakta; planlama esnekliği (0,017) ve katılımcılık (0,003) değişkenlerinin etkisi ise artmaktadır. Fakat bu değişimler anlamlılık düzeylerini etkilememektedir. Pazar karmaşıklığının yenilik performansı üzerinde negatif yönde bir etkisi olmakla beraber bu etki anlamlı düzeyde değildir.

Son olarak rekabet şiddeti (Model 4) modele dahil edilerek değişkenler arasındaki etki incelenmiştir. Rekabet şiddeti modele dahil edildiğinde tarama yoğunluğu değişkeninin etkisinde azalma olmaktadır (0,046). Ayrıca anlamlılık düzeyinde de değişim olmaktadır ( $p < .05$ ). Hatalardan öğrenme değişkeninin etkisinde artış olmaktadır (0,018). Fakat bu değişim anlamlı düzeyde değildir. Planlama esnekliği değişkeninin etkisinde küçük bir düşüş (0,003) olmakla birlikte bu değişim değişkeninin etkisinin anlamlılık düzeyinde değişime sebep olmamaktadır. Katılımcılık değişkeninin yenilik performansına olan etkisinde (0,049) bir azalma görülmektedir. Ayrıca anlamlılık düzeyinde de değişim olmaktadır ( $p < .05$ ). Rekabet şiddeti aynı zamanda yenilik performansını da pozitif yönde etkilemektedir ( $p < .05$ ).

Bu sonuçlar çerçevesinde hipotezler ile ilgili değerlendirmeler şöyledir:

Hipotezler	Kabul Durumu
H1: Tarama yoğunluğu yenilik performansının etkilemektedir.	Kabul
H2: Planlama esnekliği yenilik performansını etkilemektedir.	Kabul
H3: Hatalardan öğrenme yenilik performansını etkilemektedir.	Red
H4: Katılımcılık yenilik performansını etkilemektedir.	Kabul
H5: Çevresel faktörler stratejik yönetim uygulamalarının yenilik performansına olan etkisini etkilemektedir	Kısmen Kabul

## Sonuç

Bu araştırmada Bartın ve Karabük illerinde faaliyet gösteren sanayi işletmeleri ele alınarak, işletmelerin kurumsallık düzeyleri, ailenin yönetimdeki etkisi, planlama mevki, süresi, amacı ve kullanılan yazılı ve sözlü kaynaklarının neler olduğu araştırılmaktadır. Bunun yanı sıra işletmelerin stratejik yönetim uygulamalarının yenilik performansı ile ilişkisi incelenmiştir. Araştırmaya konu olan işletmelerin sadece sanayi işletmeleri olması çalışmanın en önemli kısıtını oluşturmaktadır. Ayrıca araştırma sonucunda bu bölgedeki sanayi işletmelerinin %38,6'sından veri elde edilebilmiştir.

Bulgulara göre bölgede faaliyet gösteren işletmelerin genel olarak kurumsallık düzeylerinin düşük olduğu, işletmeler üzerinde ailenin kontrolünün ise yüksek olduğu görülmektedir. İşletmelerde planlama faaliyetleri orta ve üst yönetim tarafından gerçekleştirilirken, planlama kısa ve orta vadeli yapılmaktadır. Planlama yapma amaçlarına bakıldığında en yüksek oran satışları artırma olduğu görülmektedir. Kullanılan sözlü kaynaklarda müşteriler, yazılı kaynaklarda ise sanayi ve ticaret odası yayınları en yüksek orana sahiptir.

Planlama faaliyetinde kullanılan yazılı kaynaklar arasında üniversite yayınları ise en düşük orana sahiptir.

Stratejik yönetim uygulamalarının yenilik performansı ile olan ilişkisini ortaya koymaya yönelik yapılan analiz sonuçlarına göre tüm faktörlerin yenilik performansı pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Özellikle planlama esnekliği ve tarama yoğunluğu faktörlerinin diğer faktörlerle daha güçlü bir ilişkisi olduğu görülmektedir.

Stratejik yönetim uygulamalarının yenilik performansı üzerindeki etkisinin ölçülmesine yönelik yapılan analizler sonucu ise hatalardan öğrenme dışındaki stratejik yönetim uygulamalarının yenilik performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu görülmektedir. Alpkın ve Doğan (2008) yaptıkları çalışmada hatalardan öğrenme dışındaki stratejik yönetim uygulamalarının yenilik performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını bulmuşlardır. Bu çalışmada ise hatalardan öğrenmenin yenilik performansı üzerinde anlamlı bir etki bulunmazken, diğer faktörlerin anlamlı ve pozitif yönde etkilediği bulunmuştur.

Çevresel faktörlerden rekabet şiddeti dışındaki değişkenlerin yenilik performansını anlamlı düzeyde etkilemediği görülmektedir. Rekabet şiddeti planlama esnekliği dışındaki stratejik yönetim uygulamalarının yeniliğe olan etkisini etkilemektedir. Dolayısıyla rekabet şiddetinin fazla olduğu bir ortamda planlama esnekliği yenilik performansını etkilemektedir.

Ülkeler arasındaki rekabetin cepheleri haline gelen işletmecilik dünyasında oyuncuların kabiliyetlerinin her geçen gün artırılması gerekmektedir. Bu anlamda, kendini geliştiren, yeni bilgi, teknoloji ve yetenekleri sürekli olarak araştıran ve yönetim yapısını bu yeniliklere uyarlayan işletme ve örgütler, rekabet savaşında galip geleceklerdir. Araştırmanın deneğini oluşturan bölge işletmelerinin bulunduğu illerde üniversitelerin bulunması, bu üniversitelerde yeterli akademisyenin bulunduğu da dikkate alınır, işletme yönetimlerinin üniversite-sanayi işbirliğine daha fazla önem vermeleri, tek kanalla uçulmayacağı düşünülerek, her işletmenin yetenek ve kabiliyetini artırmak için sahip olan kaynakları fark etmeleri ve kendilerini geliştirecek süreçleri kurmaları gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

ALPKAN, L., ve Türkan Doğan (2008), Stratejik planlama süreci bileşenlerinin firma performansına etkileri, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (16) 2008 / 2: 21-47

ALTUNIŞIK, R., Recai, Coşkun, Serkan, Bayraktaroğlu, Engin, Yıldırım (2012), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, 7. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.

AUSTER, E., ve C. W. Choo (1993), Environmental scanning by CEOs in two Canadian industries, *Journal of the American Society for Information Science*, 44(4): 194-203.

BARRİNGER, B. ve Bluedorn, A. (1999), The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 20(5): 421-444.

ÇOKLUK, Ö., G. Şekercioğlu ve Ş. Büyüköztürk (2014), Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları, Pegem, Ankara.

DAFT, R. L., J. Sormunem ve D. Parks (1988), Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: An empirical study, *Strategic Management Journal*, 9, pp. 123-139.

DAFT, R. L. (1997), *Organization Theory And Design*, South-Western College Publishing, Ohio.

DİNÇER, Ömer (2007), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 8. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.

DOĞAN, Türkan (2008), *Strateji Tipleri Ve Stratejik Yönetim Süreçlerinin Firma Performansına Etkileri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

EREN, Erol (2011), *Yönetim ve Organizasyon*, 10. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

FARH, J., Hoffman, R., ve Hegarty, W. (1984), Assessing environmental scanning at the subunit level: A multitrait- multimethod analysis, *Decision Sciences*, 15: 197-220.

HAMBRİCK, D. C. (1982), Environmental scanning and organizational strategy, *Strategic Management Journal*, 3: 159-174.

İMAMOĞLU, S. T., Koçoğlu, İ. T., İnce, H. T., Keskin, H. T., Polat, M. T., & Akgün, A. T. (2013), Hatalardan öğrenme ve krize hazırlıklı olma arasındaki ilişki: Örgütsel değişimin belirleyicileri, *Amme İdaresi Dergisi*, 46(3), 167.

İSLAMOĞLU, A. Hamdi (2011), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Beta, İstanbul.



KALAYCI, Şeref (2010), SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.

KARAHAN A, ve Yılmaz H. (2011), Örgütsel Öğrenme, Personel Güçlendirme Ve Takım Performansı Arasındaki İlişkilerin Analiz Edilmesi: Sağlık Sektöründe, Balıkesir University Journal of Social Sciences Institute [serial online], 14(25):136-156.

MAY, R. C., Stewart Jr., W. H., ve Sweo, R. (2000), Environmental Scanning Behavior In A Transitional Economy: Evidence From Russia, Academy Of Management Journal, 43(3), 403.

MURIMBIKA, M., ve Urban, B. (2014), Strategic Innovation At The Firm Level: The Impact Of Strategic Management Practices On Entrepreneurial Orientation, International Journal of Innovation Management, 18(2), -1.

Naktiyok, A., & Kök, S. B. (2006), Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİ BF Dergisi, C. VIII, S, 2.

SATI, Z. E., & IŞIK, Ö. G. D. Ö. (2011), İnovasyon Ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2).

SAWYERR, O. (1993), Environmental Uncertainty And Environmental Scanning Activities of Nigerian Manufacturing Executives: A Comparative Analysis, Strategic Management Journal, 14(4), 287-299.

SHIMIZU, K., ve Hitt, M. A. (2004), Strategic Flexibility: Organizational Preparedness to Reverse Ineffective Strategic Decisions, The Academy of Management Executive (1993-2005), (4). 44.

TJOSVOLD, D., Yu, Z.Y., ve Hui, C. (2004), Team learning from mistakes: the contribution of cooperative goals and problem solving, Journal of Management Studies, 41, 7, 1223–1245.

ÜLGEN, H. ve Kadri Mirze (2010), Stratejik Yönetim, 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

# Otel İşletmelerinin Pazarlama Anlayışları Üzerine Nitel Bir Araştırma

**Yrd. Doç. Dr. Yusuf BİLGİN**

Bartın Üniversitesi, İİBF, Turizm İşletmeciliği Bölümü  
yusufbilgin@bartin.edu.tr

**Prof. Dr. Kahraman ÇATI**

Düzce Üniversitesi, İşletme Fakültesi İşletme Bölümü  
kahramancati@duzce.edu.tr

**Doç. Dr. Mehmet Akif ÖNCÜ**

Düzce Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Uluslararası Ticaret Bölümü,  
maoncu@duzce.edu.tr

## Özet

*Bu araştırmanın amacı, Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarını incelemektir. Bununla birlikte, araştırmada işletmelerde pazarlama anlayışının nitel ölçümüne yönelik kapsamlı bir çerçevenin oluşturulması amaçlanmaktadır. Araştırmanın evrenini, Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı 15 otel işletmesi oluşturmaktadır. Araştırmada nitel yöntem kullanılmış ve araştırma verileri, işletme yöneticileri ile yapılan mülakatlar vasıtasıyla elde edilmiştir. Elde edilen veriler betimsel analiz tekniği ile analiz edilmiştir. Yapılan analizlerde, işletmelerin pazarlama anlayışları; yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, müşteri iletişimi, pazarlama faaliyetlerinin kapsamı, müşteri memnuniyetine yönelik çalışmalar, toplam işletme çabası ve kârlılığa yaklaşım boyutları açısından değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda, Bolu destinasyonda faaliyet gösteren otel işletmelerinden dördünün üretim ve ürün anlayışına, üçünün satış anlayışına ve dördünün modern pazarlama anlayışına sahip olduğu belirlenmiştir. Destinasyonda sosyal pazarlama anlayışına sahip otel işletmesinin ise olmadığı tespit edilmiştir.*

**Anahtar kelimeler:** Pazarlama anlayışı, otel işletmeleri, Bolu

## A Qualitative Research on Marketing Concepts of Hotel Businesses

### Abstract

*The aim of this study is to investigate marketing concept of hotel businesses operating in Bolu. However, it is aimed to form a comprehensive framework for the quantitative measurement of marketing concept in businesses. The*

*research population includes 3, 4 and 5 stars hotels operating in Bolu. In this research, qualitative method was used and research data was obtained through interviews with business managers. Obtained data was analyzed with descriptive analysis technique. In the analysis the marketing concept of businesses were assessed in terms of dimensions which include development of new products and services, customer communication, the scope of marketing activities, operations on customer satisfaction, total business effort and approach to profitability. As a result, it has been found out that four hotels have production and product concept, three hotels have selling concept and four hotels have in modern marketing concept from hotels operating in Bolu. Also, it has been determined that there is no business have social marketing concept operating in the destination.*

**Key words:** Marketing concept, hotel businesses, Bolu

## 1. Giriş

Günümüzde refah düzeylerindeki artış, teknolojik gelişmeler ve bilgi teknolojilerinin yaygın kullanımı turist davranışlarını çarpıcı bir şekilde değiştirmektedir. Bu değişim, otel işletmelerini giderek artan uluslararası rekabetin yanı sıra daha karmaşık ve hızlı değişen müşteri talepleri ile karşı karşıya bırakmaktadır (Pechlaner & Volgger, 2012:925). Böyle bir ortamda otel işletmelerinin müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayarak varlıklarını ve kârlılıklarını sürdürebilmelerinde sahip oldukları pazarlama anlayışı kritik bir öneme sahiptir. Çünkü bir otel işletmesinin sahip olduğu pazarlama anlayışı, onun müşteri istek ve ihtiyaçlarına yönelik bilgi toplama, hedef pazarında yaşanan değişimleri takip edebilme ve bu değişimler doğrultusunda bir pazarlama karması geliştirmesinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Eren, 2003:28).

Günümüzde alternatif ürün ve hizmetlerle karşı karşıya kalan turistlerin tüketim davranışları ekonomik, psikolojik, sosyal ve kültürel faktörler tarafından kolayca etkilenebilmektedir. Dolayısıyla otel işletmelerinin sahip oldukları pazarlama anlayışının turistlerin tüketim davranışlarını etkileyen bu faktörlerin ortaya çıkardığı beklentileri karşılayabilecek niteliğe sahip olması gerekmektedir. Bu kapsamda, işletmelerde hâkim pazarlama anlayışı ne kadar pazar şartlarına uygun olursa o ölçüde müşteri istek ve beklentilerini karşılama artacaktır. Örneğin; üretim, ürün ve satış anlayışına sahip işletmelerde müşteri istek ve beklentileri ikinci plana bırakılmaktadır (Altunışık, et al., 2012:16; Jones & Richardson, 2007; Blythe, 2005:4). Daha önemlisi işletme fonksiyonları arasında bir işbirliğinden bahsetmek olanaksızdır (Kotler, et al., 1999:18; Bowie & Buttle, 2004:13). Modern pazarlama anlayışı olarak ifade edilen anlayışta ise müşterinin istek ve ihtiyaçları ön plana çıkarılmakta ve işletme kârlılığının

müşteri memnuniyeti neticesinde ortaya çıkacağı düşünülmektedir (Kotler et al., 1999:20; Blythe, 2005:7; Eren, 2003:114; Shaw & Jones, 2005). Bunun ise işletme fonksiyonlarının kolektif olarak ele alınması neticesinde gerçekleşeceği belirtilmektedir (Yamamoto, 2003:29; Kotler et al., 1999:104; Bowie & Buttle, 2004:14). Sosyal pazarlama anlayışında ise müşteri memnuniyetinin de ötesinde toplumsal yararlar özdeşleşen müşteri tatmini amaçlanmaktadır (Kotler & Zaltman, 1971; Andreasen, 1994; Tosun et al., 2008; Perreault et al., 2013:22).

Otel işletmeleri, asıl olarak insanların geceleme ihtiyaçlarını karşılayan, ek olarak, misafirlere yeme-içme, spor ve eğlence vb. tamamlayıcı ürün ve hizmetleri de bünyelerinde bulundurabilen hizmet işletmeleridir (Batman, 2004:91). Hizmet işletmelerinde sunulan ürün ve hizmetlerin stoklanamaması, standartlaştırılmaması, üretim ve tüketimin eş zamanlı olması gibi karakteristik özellikler, bu işletmelerde müşteri yönlü anlayışı daha önemli hale getirmektedir. Çünkü hizmet satın alan müşterilerin o hizmeti satın almadan önce deneyimleme şansları yoktur. Bu durum, hizmet sektöründe müşterilerin bir işletmede sunulan ürün ve hizmetlere ilişkin algılarının olumlu ya da olumsuz anlamda çok hızlı değişebilmesine neden olmaktadır. Kotler ve diğerleri (2010:70), hizmet işletmelerinde müşteri değeri ve ilişkilerinin önemli olduğunu ve müşteriye sunulan ürün ve hizmeti müşterinin bakış açısına göre tanımlamak gerektiğini belirtmişlerdir. Bu kapsamda, literatürde otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarını incelemeye yönelik yapılan araştırmalar bulunmakla birlikte (Eren, 2003; Tosun, et al., 2008; Kethüda & Çalışkan, 2011) bu araştırmanın kapsam, içerik ve yöntem açısından literatüre önemli katkı yapacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmanın amacı, Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarını incelemektir. Bununla birlikte, işletmelerde pazarlama anlayışının nitel ölçümüne yönelik kapsamlı bir çerçevenin oluşturulması amaçlanmaktadır. Oluşturulan bu çerçevenin yalnızca otel işletmeleri için değil diğer hizmet işletmeleri ve endüstriyel işletmelerin sahip oldukları pazarlama anlayışının belirlenmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda, araştırmada öncelikle işletmelerde pazarlama anlayışı ve bu anlayışların otel işletmelerindeki gelişimine yer verilmiştir. Araştırmanın yöntem bölümünde, evren ve örnekleme, veri toplama aracının oluşturulmasına ve veri analizine ilişkin bilgiler sunulmuştur. Daha sonra araştırmada elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Son olarak, araştırmada elde edilen bulgular, literatürden elde edilen sonuçlarla kıyaslanarak tartışma ve sonuç bölümü oluşturulmuştur.

## 2. Otel İşletmelerinde Pazarlama Anlayışı

Pazarlama anlayışı, bir işletmenin pazarlama faaliyetlerine yön veren genel bakış açısı olarak tanımlanabilir. Bu bakış açısı, hedeflerini gerçekleştirmeye çalışan bir kuruluşun ürün ve hizmetlere ilişkin istek ve ihtiyaç akışını nasıl şekillendirdiği, sunmuş olduğu ürün ve hizmetlerde vade ve yarar açısından hangi çıktıları gözettiği ile ilgilidir (Perreault, et al., 2013:19). İşletmelerde pazarlama anlayışının gelişimi genel olarak üretim, ürün, satış, modern pazarlama ve sosyal pazarlama anlayışına uzanan bir süreci kapsamaktadır (Kotler, et al., 1999:17). Bu süreçlerin her biri bir pazarlama yönetim felsefesi olarak adlandırılmaktadır (Tosun, et al., 2008). Literatürde pazarlama anlayışının otel işletmeleri için de endüstriyel işletmelerle paralel bir gelişim süreci gösterdiği kabul edilmektedir (Çakıcı, 1995; Aksu, 2000; Eren, 2003; Tosun et al., 2008). Ancak bu gelişim sürecinin diğer endüstrilere nazaran oldukça geç başladığı ifade edilmektedir (Cizmar & Weber, 2000). Bu kısımda, pazarlama anlayışının gelişimi ve bu gelişim sürecinin otel işletmelerindeki yansımaları genel hatlarıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

Pazarlama yazınında üretim anlayışı, mal ve hizmetlerin kıt olduğu, tüketicilerin pahalı olmayan ürünlere yöneldikleri ve kendi bütçelerine uygun ürünleri satın aldıkları anlayış olarak nitelendirilmektedir (Blythe, 2005:3). Üretim anlayışının temel felsefesi ucuzluk, verimli üretim ve yoğun dağıtımdır (Schiffman, et al., 2010:26). Üretim anlayışında odak nokta, üretimi artırmanın yollarını bulmaktır (İslamoğlu, 2008:16). Otel işletmeciliğinde üretim anlayışı ikinci dünya savaşından sonraki süreçte de devam etmiştir. Bu dönemde, otel işletmeciliğinde üretime dönük yaklaşımın etkileri, daha fazla otel inşa edilmesi şeklinde görülmüştür (Çakıcı, 1995). Medlik ve Ingram (2000:116) otel işletmelerine olan talebin arzdan fazla olmasından ötürü 1940'lı yılların sonları ile 1950'li yıllarda Paris ve Londra gibi Avrupa'nın birçok başkentinde otel işletmeciliğinde üretim yaklaşımının hâkim olduğunu belirtmişlerdir.

İşletmelerde ürün anlayışı ise piyasalarda arz talep dengesinin birbirine yaklaşmaya başladığı, ekonomik gelir düzeyine paralel olarak tüketicilerin istek ve beklentilerinin farklılaştığı ve rekabetin boyutlarının kalite üzerinde yoğunlaştığı dönemde ortaya çıkmıştır (Altunışık, et al., 2012:17). Pazarlamada ürün felsefesine sahip işletmelere göre tüketiciler aldıkları ürünlerin performansına, kalitesine ve özelliklerine önem verdiklerinden işletmelerin amacı, ürün özelliklerinin sürekli iyileştirilmesidir (Kotler et al., 1999:18). Ürün anlayışına sahip işletmelerde, satış yapabilmek için satış artırıcı herhangi bir çaba gösterilmesine gerek olmadığı, yenilikçi ve yüksek performanslı ürünlerin, tüketicileri cezbedeceği ve işletmelerce istenilen düzeyde kâr elde edileceği

görüşü hâkimdir (Erdoğan, 2012). Otel işletmeciliğinde 1960'lı yıllara kadar yoğun bir şekilde benimsenen bu anlayışın yaygınlaşmasında motellerin ortaya çıkması etkili olmuştur (Eren, 2003:23). Yol kenarlarında kurulan motellerin müşterilerine sağladığı ulaşım kolaylığı ve düşük ücretler nedeniyle daha fazla talep görmeleri, yöneticilerde dikkate alınacak temel hususun ürün olması gerektiği düşüncesini doğurmuştur (Çakıcı, 1995). Otel işletmelerinde ürün anlayışının yaygınlaşması turistlerin çeşitli ihtiyaçlarına cevap verebilecek ticari otel, ikametgâh otel, lüks otel, tatil oteli gibi yeni otel türlerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır (Oral, 2005:25).

Satış anlayışı, piyasada arz fazlasının ortaya çıkmasıyla tüketicilerin mevcut ürünler arasından tercih yapmak durumunda kalmaları ile ortaya çıkan anlayıştır (Altunışık et al., 2012:17). Bir ürünü üretmenin ya da daha iyi ürün üretmenin pazar başarısını getirmeye yetmediğinin anlaşılması işletmeleri ürünlerin tüketiciler tarafından tercih edilmesini sağlamaya yönelik çabalara yöneltmiştir (Yeygel, 2006). Geniş ölçekli satış ve promosyon faaliyetleri yürütmedikçe tüketicilerin ürün ve hizmetleri satın almayacağını düşünen birçok işletme satış anlayışına sahiptir (Kotler et al., 1999:18). İkinci dünya savaşını izleyen yıllarda başlayan otel işletmeciliği alanındaki "üretim" ve "ürüne" yönelik yaklaşımlar, otel arzında önemli artışlar meydana getirerek, 1960'lı yılların başlarına kadar devam etmiştir. Bu yıllardan sonra otel doluluk oranlarının azalması, rekabetin şiddetlenmesi, müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerinin değişmeye başlaması, müşteri ihtiyaç ve isteklerine uymayan otel hizmetlerinin yoğun tutundurma çalışmalarıyla desteklenerek otel hizmetlerinin satılmaya çalışılmasına neden olmuştur (Çakıcı, 1995). Satış anlayışına sahip otel yöneticileri, müşterilerin iyi şekilde üretilen ve doğru şekilde fiyatlandırılan ürünü satın alacaklarını, kâr elde etmek için otelde sunulan ürün ve hizmetlerin etkin bir şekilde satışına yönelmeleri gerektiğini varsaymışlardır (Binbay, 2007:18).

Modern pazarlama anlayışı, pazarlamaya iletişim olgusunu katan ve müşteri odaklı olmayı ilke edinen yapısıyla farklı bir perspektif çizmiştir (Sönmez & Karataş, 2010). Modern pazarlama anlayışına sahip işletmelerin en temel özelliği, herhangi bir pazarlama süreci için başlangıç noktası olarak ürün ve agresif satışlar yerine tüketici istek ve ihtiyaçlarının dikkate alınmasıdır. Bu felsefenin dayandığı temel ise üretilen ürünün pazarda nasıl satılacağı değil, pazarda satılacak ürünün nasıl üretilceğidir (Keelson, 2012). Perreault ve diğerleri (2013:17) modern pazarlama felsefesinin tanımlanmasında üç temel kavramın hâkim olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar; müşteri tatmini, toplam işletme çabası ve sadece satış olarak değil bir hedef olarak kâr şeklinde ifade edilmiştir. Otel işletmelerinde ise modern pazarlama anlayışının gelişimi Paksoy (1994:57) tarafından üç faktöre dayandırılmıştır. Bunlar;

a) başarmak için sadece üretimin gerekli olduğu üretim toplumundan tüketim toplumuna geçiş,

b) benzer veya eş değerli ürünler sunan veya aynı kategorideki işlemler arasında (ürün rekabeti) ya da aynı kullanım amacına yönelik ama değişik ürünler sunan çeşitli sektör işletmeleri arasındaki (moteller, apart oteller, oteller ve tatil köyleri) rekabet ve

c) yaşam standartlarının yükselmesiyle tüketicilerin yiyecek içecek, eğlence ve konaklamaya ilişkin standartlarının, istek ve beklentilerinin değişmesidir.

Çakıcı (1995:20) otel işletmelerinde pazarlama anlayışına geçişin 1970'li yıllarda başlamasına karşın uzunca bir dönem bu anlayışın satış anlayışı ile karıştırıldığını ve pazarlama anlayışına farklı anlamlar yüklendiğini belirtmiştir. Bu görüşü destekleyen Hacıoğlu (1997:11), pazarlama olgusunun oteller tarafından yeni yeni benimsenmeye başlanmakla birlikte bazı otel işletmelerinin satış ve pazarlamayı hala aynı anlamda görmeye devam ettiklerini belirtmiştir. Otel işletmelerinde satış anlayışına müteakip gelişen bu anlayışın odağında, müşteri istekleri doğrultusunda tasarlanan ve beklediği maliyetlerle kendisine sunulan ürünlerle sağlanacak olan müşteri tatmini yer almaktadır. Radisic ve diğerleri (2010:777) otel işletmelerinde misafirlere sunulan tüm hizmetlerde müşteri memnuniyetini belirleyen unsurların % 58'inin misafirlere yaklaşım ve ilgi, % 28'inin dikkatlilik ve % 14'ünün etkililik ve etkinlik olduğunu belirtmişlerdir. Pazarlama anlayışına sahip otel işletmeleri kârlılık esas amacını göz önünde bulundurularak hedef olarak seçilen pazar bölümünde tatmin olmuş bağımlı müşteriler oluşturmak gayesiyle ortak çabayla desteklenen faaliyetler gerçekleştirmektedirler (Çakıcı, 1995:21).

Modern pazarlama anlayışını aşan ve pazarlamada daha ileri bir aşamayı temsil eden sosyal pazarlama anlayışı, işletmelerin tüketici ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla yapmış oldukları faaliyetlerde çevre kirliliği, enflasyon ve kaynakların azalması gibi tüm toplumu ilgilendiren sonuçlara sebebiyet vermelerinin neticesi olarak ortaya çıkmıştır (Kotler et al., 1999:44). Sosyal pazarlama anlayışında işletmelerin müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanmalarının ötesinde toplumsal refahın artırılmasında sorumluluk almaları gerektiği varsayılmaktadır (Blythe, 2005:26). Altunışık ve diğerlerine göre (2012:19) sosyal pazarlama, işletmenin tüketici istek ve arzularını belirleyip bu istek ve arzulara uygun, tatmin sağlayan ürünleri rakiplerden daha etkin ve verimli bir şekilde pazara sunarken kişilerin ve toplumun çıkarlarını ve refahını göz önünde bulundukları pazarlama felsefesini ifade etmektedir. Sosyal pazarlama anlayışına sahip işletmeler kendilerini müşterilerine ve içinde buldukları topluma beğendirebilmek, yani tercih edilmelerini sağlamak amacıyla pazarlama faaliyetlerinde sosyal konulara ve temalara yer verirler (Kaya, 2010:319). Bunun

yanı sıra bu anlayışa sahip işletmeler, sosyal bir düşüncenin ya da uygulamanın hedef kitle tarafından benimsenmesini sağlamak için çeşitli pazarlama faaliyetleri gerçekleştirirler (Uslu & Marangoz, 2008:116).

Otel işletmeleri açısından ele alındığında, bir destinasyondaki turistik çekiciliklerin zarar görmesi ya da ortadan kalkması oradaki otel işletmesinin varlığını ve kârlılığını doğrudan etkileyeceğinden, sosyal pazarlama otel işletmeleri için kaçınılmaz bir anlayış olmaya başlamıştır. Bu kapsamda, son dönemlerde rekabet, tüketici ve sivil toplum kuruluşlarının tutumları ve devletlerin çevreyi koruma politikaları doğrultusunda otel işletmelerinde ortaya çıkan sosyal pazarlama uygulaması yeşil otelciliktir. Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından çevrenin korunması ve sürdürülebilir turizmin sağlanması kapsamında geliştirilen yeşil yıldız sertifikasyon programı, otellerin inşaat aşamasından itibaren çevreye duyarlı olarak tasarlanmasını, planlanmasını ve işletmeye açılmasını sağlamayı amaçlamaktadır (Giritlioğlu & Güzel, 2015). Bu uygulama, enerji, su, çevreye zararlı maddelerin tüketiminin ve atık miktarının azaltılmasını, enerji verimliliğinin artırılmasını, yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımını ve konaklama işletmelerinin yatırım aşamasından itibaren çevreye duyarlı olarak planlanmalarını içermektedir (Kızıllırmak, 2011). Altunöz ve diğerleri (2015) yapmış oldukları araştırmada, turistlerin eğitim düzeyi, yaş ve gelir ile beraber çevreye yönelik duyarlılıklarının arttığını ve daha yüksek yıldız sahip otellerden çevreye duyarlılık konusunda daha duyarlı olmalarını beklediklerini ortaya koymuşlardır. Tutar (2015) ise birçok konaklama işletmesinin yeşil yıldız uygulamalarına yönelmelerine karşın işletmelerde yeşil yıldız uygulamasının tanıtım ve pazarlama kısmının eksik bırakıldığını belirtmiştir.

Literatürde Türkiye'deki otel işletmelerinin sahip oldukları pazarlama anlayışlarını incelemek amacıyla yapılmış araştırmalar bulunmaktadır. Çakıcı (1996:32) yapmış olduğu araştırmada, Türkiye'de otel işletmeciliği alanında üretim ve ürün yönlü anlayışın 1982 yılında Turizmi Teşvik Kanunu'nun çıkarılmasıyla hız kazandığını ve 1990'lı yıllara kadar devam ettiğini, 1990'lı yıllardan itibaren otel işletmelerinde satış anlayışının hakim olmaya başladığını belirtmiştir. Hacıoğlu (1997:11) yapmış olduğu araştırmada ise bazı otel işletmelerinin pazarlama anlayışını satış anlayışı ile aynı anlamda görmeye devam ettiklerini belirtmiştir. Eren (2003:5) Türkiye'de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin pazar yönlülüklerini incelediği araştırmada, otel işletmelerinin sınırlı düzeyde pazar yönlü faaliyet gösterdiklerini belirlemiştir. Araştırma sonuçlarına göre zincir oteller, bağımsız otellerden; beş yıldızlı oteller, dört yıldızlı otellerden daha fazla pazar yönlüdür.

Benzer şekilde, Tosun ve diğerleri (2008) Türkiye'de 4 ve 5 yıldızlı 247 otel işletmesi üzerine yapmış oldukları araştırmada, işletmelerin en fazla eğilim



gösterdikleri anlayışın ürün odaklılık olduğunu, işletmelerin en az eğilim gösterdikleri anlayışın ise sosyal pazarlama olduğunu belirlemiştirlerdir. Kethüda ve Çalışkan'ın (2011) Fethiye'de faaliyet gösteren 62 otel işletmesi üzerinde yapmış oldukları araştırmada, otel işletmelerinin bütünlük pazarlama faaliyetleri ve kârlılığa yaklaşım açısından satış anlayışına, müşteri ilişkileri ve müşteri yönlülük boyutları açısından ise modern pazarlama anlayışına sahip olduklarını ortaya koymuşlardır. Yapılan bu araştırmalarda elde edilen sonuçlar, Türkiye'deki otel işletmelerinin pazarlama anlayışı noktasında üretim, ürün ve satış anlayışını aşamadıklarını, gerek akademisyen gerekse uygulayıcıların bu alana yönelik çalışmalar yürütmesi gerektiğini göstermektedir.

### 3. Yöntem

Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarını incelemek amacıyla yapılan bu araştırmada, nitel yöntem kullanılmıştır. Araştırmada nitel yöntem tercih edilmesinin sebebi, araştırmanın uygulama alanını oluşturan otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarını sayısal bir zemine oturtarak genellemelere varmak değil, konuya ilişkin derinlemesine bilgi edinmek ve otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarını yansıtan uygulamaları doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde incelemektir. Buna ek olarak, araştırmada nitel yönteminin kullanılmasıyla otel işletmelerinde pazarlama anlayışının nitel ölçümüne yönelik kapsamlı bir çerçevenin oluşturulması hedeflenmektedir. Oluşturulan bu çerçevenin gerek hizmet işletmeleri gerekse endüstriyel işletmelerde pazarlama anlayışının ölçümüne ilişkin farklı ve bütüncül bir bakış açısı oluşturacağı düşünülmektedir.

#### 3.1. Evren ve Örneklem

Bir araştırmanın evren ve örnekleminin belirlenmesinde yapısı ve içeriği belirleyicidir. Bu araştırmada nitel yöntem kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda nicelik temsili aranmadığından örneklemin amacı, bir olguyu netleştirebilecek ve derinleştirebilecek olan belirli bir olgu ya da olayı elde etmektir (İslamoğlu, 2011). Nitel araştırmalarda kullanılan örnekleme tekniği amaçlı örneklemedir (Özdemir, 2010). Maxwell (1996) amaçlı örneklemede temel amacın araştırmanın konusunu oluşturan kişi, olay ya da durum hakkında ve belirli bir amaç doğrultusunda derinlemesine bilgi toplamak olduğunu belirtmiştir. Bu kapsamda, araştırmanın evrenini Bolu destinasyonunda turizm işletme belgesine sahip 3, 4 ve 5 yıldızlı 15 otel işletmesi oluşturmaktadır. Evrenin ulaşılabilir bir nitelikte olmasından ötürü 15 otel işletmesinin tamamı araştırmaya dahil edilmiştir. Tablo 1'de araştırmanın evren ve örneklemine ilişkin bilgiler gösterilmektedir.

**Tablo 1. Araştırmanın Evren ve Örneklemine İlişkin Bilgiler**

<i>5 yıldızlı oteller</i>	<i>4 yıldızlı oteller</i>	<i>3 yıldızlı oteller</i>
Abant Palace Otel	Bolu Termal Otel	Köroğlu Otel
Büyük Abant Otel	Koru Otel	Kaşmir Otel
Gazelle Otel	Kaya Palazzo Otel	Bolu Prestij Otel
	Bolu Soylu Otel	1943 Tarihi Emniyet Otel
		Gaye Otel
		Abant Kartal Yuvası Otel
		Kartal Otel
		Esentepe Otel

Araştırmanın uygulama alanına, Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren diğer konaklama işletmelerinin dâhil edilmeyip 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin dâhil edilmesinde ise bu işletmelerin kurumsallaşma düzeyi ve departmanlaşma bakımından araştırma konusunun kavramsal yönünü oluşturan pazarlama anlayışını kapsamlı bir şekilde uygulandıkları düşüncesi etkili olmuştur.

### 3.2. Veri toplama aracının oluşturulması

Bu araştırmanın verileri, yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile elde edilmiştir. Finn ve diğerleri (2000:73) yarı yapılandırılmış mülakat tekniğinin araştırmacıya bir soru formu doğrultusunda konuyu genel hatlarıyla belirleyebilen bir akış sunmanın yanı sıra konunun değişik boyutlarının ortaya çıkarılmasına olanak veren bir mülakat tekniği olduğunu ifade etmişlerdir. Otel işletmelerinin sahip oldukları pazarlama anlayışını incelemek amacıyla yöneticilere yöneltilen soruların oluşturulmasında kapsamlı literatür taraması yapılmıştır. Yapılan literatür taraması sonucunda, otel işletmelerinde pazarlama anlayışını incelemek amacıyla yapılan araştırmalara (Eren, 2003; Tosun et al., 2008; Kethüda & Çalışkan, 2011) ulaşılmıştır. Ancak ulaşılan bu araştırmaların tamamında otel işletmelerinde pazarlama anlayışı belirlenmek için nicel araştırma yönteminin kullanıldığı, otel işletmelerinde pazarlama anlayışının nitel yöntemle ölçümüne yönelik bir çalışmanın olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarını nitel yöntemle incelemek için otel işletmelerinde pazarlama anlayışının boyutlarını içeren bir soru formunun oluşturulmasına ihtiyaç duyulmuştur.

Yapılan literatür taraması sonucunda, otel işletmelerinde pazarlama anlayışının üretim, ürün, satış, modern pazarlama ve sosyal pazarlama anlayışı olmak üzere beş dönemde incelendiği görülmüştür (Çakıcı, 1995; Aksu, 2000; Eren, 2003; Tosun et al., 2008). Bu dönemlerden üretim ve ürün dönemlerinin karakteristik özelliklerinin ürüne yönelik olmasından ötürü bu iki anlayış, “üretim ve ürün anlayışı” şeklinde tek bir dönem olarak birlikte ele alınmıştır. Literatürde

bu iki anlayışın birlikte ele alındığı bir çok çalışma bulunmaktadır (Jones & Richardson, 2007; İslamoğlu, 2008:11). Bu kapsamda, otel işletmelerinin üretim ve ürün anlayışı, satış anlayışı, modern pazarlama anlayışı ve sosyal pazarlama anlayışlarından hangisine sahip olduklarını belirlemek için öncelikle yapılan kapsamlı literatür taraması ile bu anlayışları ifade eden düşünce tarzları ve bu anlayışları birbirinden ayıran temel kriterler belirlenmeye çalışılmıştır.

Jones & Richardson (2007) tarafından yapılan araştırmada, üretim, satış ve pazarlama anlayışlarını birbirlerinden ayıran yedi temel özellik bulunduğu belirtilmiştir. Bunlar; talebin yapısı, rekabetin yapısı, işletme hedefleri, pazarlama problemlerine yaklaşım, pazarlama faaliyetlerinin kapsamı, satış ya da kâr odaklılık olarak ifade edilmiştir. Perreault, Cannon, & McCarthy (2013) ise modern pazarlama anlayışını benimseyen yöneticilerle ürün ve üretim anlayışını benimseyen yöneticiler arasındaki bakış açılarının sekiz noktada farklılaştığını belirtmişlerdir. Bu farklılıklar; müşteriye karşı tutum, ürün sunumu, pazarlama araştırmasının rolü, yenileşim ilgisi, müşteri hizmetleri, reklam odağı, müşteri ile ilişki ve maliyetler olarak ifade edilmiştir. Moncrief & Marshall (2005) satış anlayışının ürün ve üretim anlayışından yedi açıdan farklılaştığını belirtmiştir. Bunlar; araştırma ya da bilgi toplama, ön yaklaşım, yaklaşım, sunum, sorunlara yaklaşım, müşteriye yakınlık ve müşteriye izleme olarak ifade edilmiştir. Kotler ve diğerleri (1999:19) ise pazarlama anlayışının satış anlayışından başlangıç noktası, odak noktası, araçlar ve sonuçlar açısından farklılaştığını belirtmişlerdir. Kotler ve diğerlerine göre; pazarlama anlayışının başlangıç noktası, pazardır. Satış anlayışının başlangıç noktası ise imalathanedir. Pazarlama anlayışının odak noktası, tüketici ihtiyaçlarıdır. Satış anlayışının odak noktası ise mevcut ürünlerdir. Pazarlama anlayışı, araçlar açısından müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik bütüncül bir yapıyı içermektedir. Satış anlayışında ise pazarlama faaliyetleri reklam ve promosyonla sınırlıdır. Sonuçlar açısından ele alındığında ise pazarlama anlayışı, müşteri tatmini yoluyla kârlılığı hedeflemektedir. Satış anlayışında ise kârlılık yaklaşımı, satış miktarını artırmayla ilişkilidir. İslamoğlu (2008:30) işletmelerde pazarlama anlayışının aşağıda ifade edilen dört boyuta ilişkin oluşturulacak sorular yardımıyla incelenebileceğini belirtmiştir. Bu boyutlar;

- (a) İşletmede tüketiciye dönük neler yapılmaktadır?
- (b) Müşteri tatmini için neler yapılmaktadır?
- (c) Yöneticiler bütünleşmiş pazarlama anlayışı açısından ne durumdadırlar?
- (d) İşletmede tüm planlar yapıp uygulanıyor mu? şeklinde ifade edilmiştir.

Eren (2003:49) işletmelerde pazarlama anlayışını gösteren unsurların, hedef pazar, müşteri ihtiyacının belirlenmesi, bütünleşmiş pazarlama faaliyetleri ve kârlılık olduğunu ifade etmiştir. Kethüda & Çalışkan (2011) ise otel

işletmelerinde satış anlayışı ve pazarlama anlayışlarının on bir boyut açısından farklılık gösterdiğini belirtmiştir. Bu boyutlar; müşteri ilişkileri, kârlılık artışı, satış hacmini artırma, Pazar yönlülük, müşteriler, ürün geliştirme, ürün tutundurmada vurgu, tutundurma araçları, tutundurma aktiviteleri zamanı, başlangıç ve bitiş noktası şeklinde ifade edilmiştir. Tablo 2’de pazarlama anlayışının dönemleri ve bu dönemleri birbirinden farklılaştıran düşünce tarzlarına ilişkin literatürden elde edilen bulgular gösterilmektedir.

**Tablo 2. Pazarlama Anlayışının Dönemleri ve Bu Dönemlere İlişkin Düşünce Tarzlarını İfade Eden Bulgular**

Anlayışlar	Düşünce Tarzı	Araştırmacılar
Üretim ve Ürün Anlayışı	1a. Pazarlama çabası ürünün kendisidir	Jones & Richardson, 2007; Kotler, et al., 1999:18; Blythe, 2005:4; Çakıcı, 1995; Barlow, 1999
	1b. Müşteri iletişimi yerine dağıtım kanalı ilişkilerine önem verme	Kotler, et al., 1999:17; Sheth & Parvatiyar, 1995; Weitz & Bradford, 1999
	1c. Tek tip ürün ve hizmet üretmek tüm pazara yönelik ürün sunumu	Blythe, 2005:3; Sheth & Parvatiyar, 1995; Bubnjevic, 2011; Weitz & Bradford, 1999; Agbor, 2011:3
	1d. Yöneticilerin beğeni ve tercihleri doğrultusunda ürün ve hizmet geliştirme	Altunışık, et al., 2012:16; Jones & Richardson, 2007; Blythe, 2005:4; Kotler et al., 1999:17; Shaw & Jones, 2005; Bowie & Buttle, 2004:13
	1e. Satışın gerçekleşmesi ile müşteri ilişkisini sonlandırma	Kotler et al., 1999:17; Sheth & Parvatiyar, 1995; Bubnjevic, 2011; Weitz & Bradford, 1999; Agbor, 2011:15
	1f. Müşteri bulma çabası içinde olmama	Altunışık et al., 2012:16; Jones & Richardson, 2007; Kotler et al., 1999:17; Blythe, 2005:4; Shaw & Jones, 2005; Çakıcı, 1995; Yudelso, 1999
	1g. Pazar araştırması yapmama	Blythe, 2005:4; Barlow, 1999; Sheth & Parvatiyar, 1995; Bubnjevic, 2011; Weitz & Bradford, 1999; Moncrief & Marshall, 2005
	1h. Müşteri şikâyetlerini önemsememe	Kotler et al., 1999:17; Sheth & Parvatiyar, 1995; Bubnjevic, 2011; Weitz & Bradford, 1999; Barlow, 1999
	1i. Müşteri ürün ve hizmeti satın almak için işletmemize gelmeli ve bizimle iletişim kurmalıdır	Blythe, 2005:3; Bubnjevic, 2011; Weitz & Bradford, 1999; Agbor, 2011:8
	1i. Üretim departmanının çalışmalarını yeterli görme	Jones & Richardson, 2007; Blythe, 2005:4; Kotler et al., 1999:18; Altunışık et al., 2012:16; Yudelso, 1999; Bowie & Buttle, 2004:13; Çatı, et al., 2012
	1j. Müşterinin ürün ve hizmetten memnuniyetinin dikkate alınmasına gerek yoktur	Blythe, 2005:3; Sheth & Parvatiyar, 1995; Weitz & Bradford, 1999; Barlow, 1999; Agbor, 2011:13; Proença, et al., 2007; Jones & Richardson, 2007

	1k. Rakip firmalardan daha iyi ürün ve hizmet üretmeyi yeterli görme	Shaw & Jones, 2005; Kotler et al., 1999:18; Çakıcı, 1995; Radisic, et al., 2010; Bowie & Buttle, 2004:13
	1l. Pazarlama faaliyetlerinde ürün ve hizmetin özelliklerini ön plana çıkarma	Altunışık et al., 2012:16; Kotler et al., 1999:18; Jones & Richardson, 2007; Çakıcı, 1995; Bowie & Buttle, 2004:13
	1m. Departmanlar arasında oldukça sınırlı bilgi alışverişi vardır	Blythe, 2005:3; Sheth & Parvatiyar, 1995; Bubnjevic, 2011; Weitz & Bradford, 1999; Proença et al., 2007
<b>Satış Anlayışı</b>	2a. Müşterinin ürün ve hizmete ilişkin geri bildirimini önemsememe	Pedron & Saccol, 2009; Kotler et al., 1999:17; Sheth & Parvatiyar, 1995; Bubnjevic, 2011
	2b. Satışın gerçekleşmesi ile müşteri ilişkisini sonlandırma	Kotler et al., 1999:19; Eren, 2003:114; Pedron & Saccol, 2009; Çakıcı, 1995; Radisic et al., 2010; Yudelson, 1999
	2c. Ürün ve hizmeti satabilmek için ürün satışa hazır hale geldikten sonra müşteri ile iletişim kurma	Eren, 2003:114; Jones & Richardson, 2007; Shaw & Jones, 2005; Altunışık et al., 2012:16; Çakıcı, 1995; Radisic et al., 2010; Bowie & Buttle, 2004:13
	2d. Kısa dönemde kârlılığı artırmaya yönelik planlar geliştirme	Pedron & Saccol, 2009; Kotler, 2002:14; Shaw & Jones, 2005; Bowie & Buttle, 2004:13
	2e. Pazarda en çok tercih edilen ürün ve hizmetleri üretme	Bickhoff, et al., 2014:10; Keelson, 2012; Moncrief & Marshall, 2005
	2f. Pazarlama faaliyetlerinin sezona bağlı olarak gerçekleştirilmesi (ürün varsa pazarlama faaliyeti var ürün yoksa pazarlama faaliyeti yok)	Blythe, 2005:6; Eren, 2003:114; Çakıcı, 1995; Radisic et al., 2010; Bowie ve Buttle, 2004:13; Bickhoff et al., 2014:10; Keelson, 2012; Kotler, 2002:12
	2g. Yalnızca işletme için kârlı müşterilerin şikâyetlerine önem verme	Kotler et al., 1999:19; Blythe, 2005:5; Eren, 2003:115; Shaw & Jones, 2005; Moncrief & Marshall, 2005
	2h. Ürün üretildikten sonra başlar ve ürünün satılmasıyla sona erer	Altunışık et al., 2012:16; Çakıcı, 1995; Radisic et al., 2010; Yudelson, 1999; Keelson, 2012
	2i. Pazarlama faaliyetleri reklam ve/veya promosyonla sınırlıdır	Keelson, 2012; Blythe, 2005:5; Kotler et al., 1999:19; Eren, 2003:114; Jones & Richardson, 2007
	2i. Müşterinin ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmeti satın almasını kolaylaştıran reklam ve promosyon çalışmalarını yeterli görme	Bickhoff et al., 2014; Keelson, 2012; Blythe, 2005:5; Kotler et al., 1999:19; Eren, 2003:114; Jones & Richardson, 2007; Altunışık et al., 2012:16; Çakıcı, 1995; Bowie & Buttle, 2004:13
	2j. Rakiplerden daha iyi reklam ve promosyon çalışmaları yaparak müşteri sadakatini sağlamaya çalışma	Pedron & Saccol, 2009; Blythe, 2005:5; Kotler et al., 1999:19; Eren, 2003:114; Jones & Richardson, 2007; Altunışık et al., 2012:16; Çakıcı, 1995
	2k. Reklam, promosyon ve fiyat indirimleri ile kısa dönemde kârlılığı artırıcı eylemler gerçekleştirme	Bickhoff et al., 2014; Blythe, 2005:5; Kotler et al., 1999:19; Eren, 2003:114; Jones & Richardson, 2007; Shaw & Jones, 2005; Altunışık et al., 2012:17; Radisic et al., 2010

	2l. İhtiyaç olduğunda departmanlar arası bilgi alışverişi vardır .	Keelson, 2012; Kotler, 2002:11; Kotler et al., 1999:19; Blythe, 2005:5; Eren, 2003:114
	2m. Pazarlama faaliyetlerini sadece satış ve pazarlama departmanının işi olarak görme	Kotler et al., 1999:19; Blythe, 2005:5; Eren, 2003:114; Jones & Richardson, 2007; Altunışık et al., 2012:17; Çakıcı, 1995; Yudelson, 1999; Bowie & Buttle, 2004:13
	2n. Kârlılığı artırabilmek için agresif satışlara (hard-sell) yönelme	Keelson, 2012; Pedron & Saccol, 2009; Altunışık et al., 2012:16; Kotler et al., 1999:19
	2o. İşletme politikası doğrultusunda ürün ve hizmet geliştirme	Bickhoff et al., 2014; Blythe, 2005:6; Eren, 2003:114; Çakıcı, 1995; Radisic et al., 2010; Bowie & Buttle, 2004:13
	2p. Yalnız satış ve pazarlama departmanındaki elemanların çalışmalarını yeterli görme	Keelson, 2012; Kotler, 2002:11; Kotler et al., 1999:19; Eren, 2003:114; Jones & Richardson, 2007; Shaw & Jones, 2005; Çakıcı, 1995; Bowie & Buttle, 2004:13
<b>Modern Pazarlama Anlayışı</b>	3a. Düzenli pazar araştırmaları yapma	Kent, 2007:7; Kotler, 2002:50; Blythe, 2005:100; Belch & Belch, 2003:98; Kohli & Jaworski, 1990
	3b. Hedef pazar belirleyerek hedef pazarın istek ve ihtiyaçları doğrultusunda ürün ve hizmet sunma	Kotler, 2002:352; Blythe, 2005:75; Bubnjevic, 2011; Yudelson, 1999; Bowie & Buttle, 2004:14; Gustavo, 2013; Leaniz & Rodriguez, 2015; Law & Ng, 2011
	3c. Ürün ve hizmet, üretilmeye başlanmadan önce müşterilerle iletişim kurma	Kotler et al., 1999:19; Jonas & Richardson, 2007; Altunışık et al., 2012:20; Çakıcı, 1995; Odabaşı, 2010:10; Yudelson, 1999; Bowie ve Buttle, 2004:11; Gustavo, 2013
	3d. Müşterinin ürün ve hizmete ilişkin geri bildirimlerini dikkate alma	Radisic et al., 2010; Odabaşı, 2010:10; Yudelson, 1999; Bowie & Buttle, 2004:11; Kim, et al., 2005; Law & Ng, 2011
	3e. Müşteri ile iletişimi sürekli kılarak ürün ve hizmete yönelik düşüncelerini ve gelecekteki istek ve beklentilerini sürekli olarak izleme	Kotler et al., 1999:19; Blythe, 2005:327; Jones & Richardson, 2007; Altunışık et al., 2012:20; Çakıcı, 1995; Odabaşı, 2010:10; Yudelson, 1999; Bowie & Buttle, 2004:11; Gustavo, 2013; Leaniz & Rodriguez, 2015
	3f. Üretilen ürün ve hizmetlerin tutundurulmasına yönelik reklam ve promosyon faaliyetlerini de içine alan konumlandırma ve markalama çalışmaları yürütme	Blythe, 2005:153; Bubnjevic, 2011; Kotler et al., 1999:107; Jestin & Parameswari, 2002; Belch & Belch, 2003:42; Jonas & Richardson, 2007; Bowie & Buttle, 2004:102
	3g. Pazarlamayı ürün ve hizmetin üretiminden başlayıp tüketim sonrası ilişkileri de içeren bir bütün olarak görme	Yamamoto, 2003:16; Bubnjevic, 2011; Kotler et al., 1999:107; Rehman & Ibrahim, 2011; Rouzies, et al., 2005; Reid, et al., 2005; Guenzi & Troilo, 2006; Finne & Gronroos, 2009
	3h. Ürün ve hizmetin üretiminden önce başlar satış sonrası da devam eder	Kotler et al., 1999:19; Blythe, 2005:7; Jonas & Richardson, 2007; Altunışık et al., 2012:20; Çakıcı, 1995; Odabaşı, 2010:10; Yudelson, 1999; Bowie & Buttle, 2004:11; Gustavo, 2013; Leaniz & Rodriguez, 2015

	3i. Müşteri şikâyetlerini değerli görme ve ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde müşteri şikâyetleri doğrultusunda hareket etme	Kotler et al., 1999:20; Eren, 2003:114; Shaw & Jones, 2005; Çakıcı, 1995; Radisic et al., 2010; Odabaşı, 2010:124; Yudelton, 1999; Gustavo, 2013; Morrison, 1998
	3i. Müşterinin istek ve ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetleri üretmek onu memnun etmeye çalışma	Blythe, 2005:25; Eren, 2003:114; Altunışık et al., 2012:20; Çakıcı, 1995; Odabaşı, 2010:10; Yudelton, 1999; Bowie & Buttle, 2004:14; Gustavo, 2013; Leaniz & Rodriguez, 2015;
	3j. Müşterinin istek ve ihtiyaçlarını rakip firmalardan daha iyi karşılayarak sadakatini sağlamaya çalışma	Kotler et al., 1999:20; Blythe, 2005:7; Eren, 2003:114; Shaw & Jones, 2005; Altunışık et al., 2012:20; Odabaşı, 2010:113; Yudelton, 1999; Gustavo, 2013; Leaniz & Rodriguez, 2015
	3k. İşletmedeki her çalışanın görevini yerine getirirken müşteri odaklı hareket etmesi	Yamamoto, 2003:96; Kotler et al., 1999:20; Eren, 2003:114; Jones & Richardson, 2007; Yudelton, 1999; Gustavo, 2013; Jaafar, et al., 2011; Kim et al., 2005
	3l. Departmanlar arası sürekli bilgi alışverişi vardır	Yamamoto, 2003:79; Blythe, 2005:14; Kotler et al., 1999:472; Eren, 2003:114; Jones & Richardson, 2007; Shaw & Jones, 2005; Altunışık et al., 2012:20; Odabaşı, 2010:178; Yudelton, 1999
	3m. Pazarlama faaliyetlerini işletmedeki tüm bölümlerin işi olarak görme	Yamamoto, 2003:29; Kotler et al., 1999:104; Eren, 2003:114; Jones & Richardson, 2007; Radisic et al., 2010; Odabaşı, 2010:178; Bowie & Buttle, 2004:14
	3n. Uzun vadede planlı pazarlama çalışmaları gerçekleştirme	Blythe, 2005:13; Kotler et al., 1999:20; Jones & Richardson, 2007; Shaw & Jones, 2005; Altunışık et al., 2012a:20; Yamamoto, 2003:21; Odabaşı, 2010:178; Yudelton, 1999; Gustavo, 2013
	3o. Kârlılığı artırabilmek için pazarlama bütçesini artırma	Blythe, 2005:25; Kotler et al., 1999:20; Eren, 2003:114; Jones & Richardson, 2007; Shaw & Jones, 2005; Radisic et al., 2010; Bowie & Buttle, 2004:11; Yudelton, 1999
<b>Sosyal Pazarlama Anlayışı</b>	4a. İşletmedeki her çalışanın görevini yerine getirirken sosyal sorumluluk bilinci ile hareket etmesi	Kotler & Zaltman, 1971; Evans, et al., 2012; Maibach, 2003; Andreasen, 1994; Bayın & Akbulut, 2012; Blythe, 2005:6; Kotler et al., 1999:39;
	4b. Müşterilerin toplumsal kaygılarını değerli görme, ürün ve hizmetlerin üretiminde bu kaygılar doğrultusunda hareket etme	Andreasen, 1994; Kotler & Zaltman, 1971; Maibach, 2003; Lefebvre & Flora, 1988; Bayın & Akbulut, 2012; Evans et al., 2012; Blythe, 2005:6; Kotler et al., 1999:39
	4c. Müşteri ile iletişimi sürekli kılarak müşterilerde davranış değişikliği oluşturmaya çalışma	Lefebvre & Flora, 1988; Maibach, 2003; Kotler & Zaltman, 1971; Andreasen, 1994; Evans et al., 2012; Keelson, 2012; Perreault et al., 2013:22; Schiffman et al., 2010:15
	4d. Müşteriler tarafından tercih edilebilmek için pazarlama faaliyetlerinde toplumsal konulara ve temalara yer verme	Kotler & Zaltman, 1971; Blythe, 2005:6; Andreasen, 1994; Maibach, 2003; Perreault et al., 2013:22; Kotler et al., 1999:39

4e. Müşteri istek ve ihtiyaçlarıyla birlikte toplumsal kaygı ve çıkarları da dikkate alarak ürün ve hizmet üretme	Kotler et al., 1999:39; Tosun et al., 2008; Kotler & Zaltman, 1971; Maibach, 2003; Lefebvre & Flora, 1988; Bayın & Akbulut, 2012; Keelson, 2012; Kaya, 2010:320
4f. Toplumsal kaygıların giderilmesine yönelik çalışmalarla müşteri memnuniyeti sağlamaya çalışma	Tosun et al., 2008; Perreault et al., 2013:22; Andreasen, 1994; Kotler & Zaltman, 1971; Maibach, 2003; Lefebvre & Flora, 1988; Keelson, 2012
4g. Toplumsal ve sosyal yarar için tüketicilerde davranış değişikliği oluşturmaya yönelik çalışmalar	Kotler & Zaltman, 1971; Lefebvre & Flora, 1988; Maibach, 2003; Andreasen, 1994; Bayın & Akbulut, 2012; Perreault et al., 2013:22; Evans et al., 2012
4h. Toplumsal kaygıların giderilmesinde rakiplerden daha iyi çalışmalar yaparak müşteri sadakati oluşturmaya çalışma	Andreasen, 1994; Tosun et al., 2008; Kotler & Zaltman, 1971; Kotler et al., 1999:39; Perreault et al., 2013:23; Maibach, 2003; Evans et al., 2012; Keelson, 2012; Schiffman et al., 2010:15; Kaya, 2010:320
4i. İşletme faaliyetlerinde toplumsal yararları önceleyerek kârlılığını ikinci planda tutma	Kotler & Zaltman, 1971; Lefebvre & Flora, 1988; Andreasen, 1994; Blythe, 2005:6; Keelson, 2012; Perreault et al., 2013:23; Schiffman et al., 2010:15
4i. Sadece hedef pazarın değil uzun dönemde tüm insanlara fayda sağlayacak veya zarar vermeyecek ürün ve hizmetler sunma	Maibach, 2003; Tosun et al., 2008; Evans et al., 2012; Perreault et al., 2013:23; Kotler & Zaltman, 1971; Keelson, 2012; Kotler et al., 1999:39; Schiffman et al., 2010:15
4j. Kârlılığı artırabilmek için sosyal konularda daha fazla sorumluluk üstlenme	Kotler & Zaltman, 1971; Lefebvre & Flora, 1988; Andreasen, 1994; Maibach, 2003; Bayın & Akbulut, 2012; Blythe, 2005:6; Kotler et al., 1999:39; Schiffman et al., 2010:15

İşletmelerin sahip oldukları pazarlama anlayışı arasındaki farklılıkları incelemeye yönelik literatürden elde edilen sonuçlar doğrultusunda pazarlama anlayışının gelişim dönemleri ve bu dönemlere ilişkin düşünce tarzları ortaya konulmuştur. Daha sonra turizm ve pazarlama alanında uzman iki akademisyenle görüşülerek otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarındaki farklılıkların nasıl değerlendirilebileceği tartışılmıştır. Yapılan fikir alışverişleri doğrultusunda otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarının incelenebileceği altı boyut ve her bir boyutu (ürün ve üretim anlayışı, satış anlayışı, pazarlama anlayışı ve sosyal pazarlama anlayışı) farklı kılan üç belirgin özellik ortaya çıkmıştır. Otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarındaki farklılıkları değerlendirebilmek amacıyla ortaya konulan yapının oluşturulmasında pazarlamanın dönemleri arasındaki düşünce farklılıklarını ortaya koyan ifadelerden birçoğu literatürden çıkarımlar yoluyla elde edilmiştir. Örneğin; Kotler ve diğerleri (1999:19) modern pazarlama anlayışını, "hedef pazarın istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu istek ve ihtiyaçların rakiplerden daha etkili ve verimli bir şekilde karşılanması yoluyla organizasyonel amaçların başarılması" şeklinde tanımlamışlardır. Bu tanımlamadan yola çıkılarak modern pazarlama



anlayışını üretim-ürün ve satış anlayışından farklılaştıran bir ifade olarak “Hedef pazar belirleyerek hedef pazarın istek ve ihtiyaçları doğrultusunda ürün ve hizmet sunma (3b)” şeklinde bir çıkarımında bulunulmuştur. Tablo 3’te otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarının değerlendirildiği boyutlar ve pazarlama anlayışlarını birbirlerinden ayıran düşünce tarzları gösterilmektedir.

**Tablo 3. Otel İşletmelerinin Pazarlama Anlayışlarının Değerlendirildiği Boyutlar ve Pazarlama Anlayışlarını Birbirlerinden Ayıran Düşünce Tarzları**

Boyut	Ürün ve Üretim Anlayışı	Satış Anlayışı	Modern Pazarlama Anlayışı	Sosyal Pazarlama Anlayışı
Yeni ürün ve hizmetin gelişimi	Pazar araştırması yapmama (1g)	Nadiren pazar araştırması yapma (1g-3a)	Düzenli pazar araştırmaları yapma (3a)	Düzenli pazar araştırmaları yapma (3a)
	Yöneticilerin beğeni ve tercihleri doğrultusunda ürün ve hizmet geliştirme (1d)	İşletme politikasında ürün ve hizmet geliştirme (2o)	Müşteri istek ve ihtiyaçları doğrultusunda ürün ve hizmet üretme (3b)	Müşteri istek ve ihtiyaçlarıyla birlikte toplumsal kaygı ve çıkarları da dikkate alarak ürün ve hizmet üretme (4e)
Ürün ve hizmeti üretmek, satmak için yeterlidir	Tek tip ürün ve hizmet üreterek tüm pazara yönelik ürün sunumu (1c)	Pazarda en çok tercih edilen ürün ve hizmetleri üretme (2e)	Hedef pazar belirleyerek hedef pazarın istek ve ihtiyaçları doğrultusunda ürün ve hizmet sunma (3b)	Sadece hedef pazarın değil uzun dönemde tüm insanlara fayda sağlayacak veya zarar vermeyecek ürün ve hizmetler sunma (4i)
		Üretilen ürün ve hizmetlerin satılmasında kritik nokta uygun teknik ve yöntemlerin kullanılmasıdır	Üretilen ürün ve hizmetlerin satılmasında müşteri istek ve ihtiyaçları doğrultusunda üretilmeleri vardır	Uzun dönemde topluma ve çevreye zarar olmayan ürün ve hizmetlerin üretilmesi vardır
Müşteri iletişimi	Müşteri ürün ve hizmeti satın almak için işletmemize gelmeli ve bizimle iletişim kurmalıdır (1ı)	Ürün ve hizmeti satılmak için ürün satışa hazır hale geldikten sonra müşteri ile iletişim kurma (2c)	Ürün ve hizmet, üretilmeye başlanmadan önce müşterilerle iletişim kurma (3c)	Ürün ve hizmetin üretiminde önce müşterilerle iletişim kurma (3c)
	Müşterilerle iletişim kurmaya gerek yoktur	Satışın gerçekleşmesi ile son bulan müşteri iletişimi	Satış öncesinden başlayıp satış sonrasında da devam eden sürekli müşteri iletişimi	Müşterilerle iletişimin sürekli olarak müşterilerin tüketim davranışlarında temel rol oynamasını sağlamaktır
	Müşteri iletişimi yerine dağıtım kanalı	Müşterinin ürün ve hizmete ilişkin geri bildirimini	Müşterinin ürün ve hizmete ilişkin geri bildirimlerini önemseme (3d)	Müşterinin ürün ve hizmete ilişkin geri bildirimlerini

	ilişkilerine önem verme (1b)	önemsememe (2a)		önemsememe (3d)
	Satışın gerçekleşmesi ile müşteri ilişkisini sonlandırma (1e, 2b)	Satışın gerçekleşmesi ile müşteri ilişkisini sonlandırma (1e, 2b)	Müşteri ile iletişimi sürekli kılarak ürün ve hizmete yönelik düşüncelerini ve gelecekteki istek ve beklentilerini sürekli olarak izleme (3e)	Müşteri ile iletişimi sürekli kılarak müşterilerle davranış değişikliği oluşturmaya çalışma (4c)
<b>Pazarlama faaliyetlerinin kapsamı</b>	Pazarlama çabası ürünün kendisidir (1a)	Pazarlama faaliyetleri reklam ve/veya promosyonla sınırlıdır (2i)	Reklam ve promosyon faaliyetlerini de içine alan konumlandırma ve markalama çalışmaları yürütme (3f)	Toplumsal ve sosyal yarar için tüketicilerle davranış değişikliği oluşturmaya yönelik çalışmalar (4g)
	Müşteri bulma çabası içinde olmama (1f)	Pazarlama faaliyetlerinin sezona bağlı olarak değişmektedir, reklamların kapsamı değişmektedir	Pazarlamayı ürün ve hizmetin üretiminden başlayıp tüketim sonrası ilişkileri de içeren bir bütün olarak görme (3g)	Müşteriler tarafından tercih edilebilmek için pazarlama faaliyetlerinin de toplumsal konulara ve temalara yer verme (4d)
	Pazarlama faaliyeti olarak ürün üretmek yeterlidir (1e)	Ürün üretildikten sonra başlar ve ürünün satılmasıyla sona erer (2h)	Ürün ve hizmetin üretiminden önce başlar satış sonrası da devam eder (3h)	Ürün ve hizmetin üretiminden önce başlar satış sonrası da devam eder (3h)
<b>Müşteri memnuniyeti</b>	Müşteri ihtiyacı giderildiği için işletmenin kendisine sunmuş olduğu ürün ve hizmetlerden memnun olmama (1h)	Müşteri memnuniyeti aranmaz önemli değildir (2g)	Müşteri şikâyetlerini değerli görme ve ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde müşteri şikâyetleri doğrultusunda hareket etme (3i)	Müşterilerin toplumsal kaygılarını gidermeye yönelik faaliyetlerini de içeren pazarlama çalışmaları
	Müşteri ihtiyacı giderildiği için işletmenin kendisine sunmuş olduğu ürün ve hizmetlerden memnun olmama (1h)	Müşteri memnuniyeti aranmaz önemli değildir (2g)	Müşteri şikâyetlerini değerli görme ve ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde müşteri şikâyetleri doğrultusunda hareket etme (3i)	Müşterilerin toplumsal kaygılarını gidermeye yönelik faaliyetlerini de içeren pazarlama çalışmaları
	Müşteri ihtiyacı giderildiği için işletmenin kendisine sunmuş olduğu ürün ve hizmetlerden memnun olmama (1h)	Müşteri memnuniyeti aranmaz önemli değildir (2g)	Müşteri şikâyetlerini değerli görme ve ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde müşteri şikâyetleri doğrultusunda hareket etme (3i)	Müşterilerin toplumsal kaygılarını gidermeye yönelik faaliyetlerini de içeren pazarlama çalışmaları

etme (4b)

	Müşterinin ürün ve hizmetten memnuniyetinin dikkate alınmasına gerek yoktur (1j)	Müşterinin ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmeti satın almasını kolaylaştırın reklam ve promosyon çalışmalarını yeterli görme (2i)	Müşterinin istek ve ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetleri üretmek onu memnun etmeye çalışma (3i)	Toplumsal kaygıların giderilmesine yönelik çalışmalarla müşteri memnuniyeti sağlamaya çalışma (4f)	
	Rakip firmalardan daha iyi ürün ve hizmet üretmeyi yeterli görme (1k)	Rakiplerde daha iyi reklam ve promosyon çalışmalarını yaparak müşteri sadakatini sağlamaya çalışma (2j)	Müşterinin istek ve ihtiyaçlarını rakip firmalardan daha iyi karşılayarak sadakatini sağlamaya çalışma (3j)	Toplumsal kaygıların giderilmesinde rakiplerden daha iyi çalışmalar yaparak müşteri sadakatini oluşturmaya çalışma (4h)	
Toplam işletme çabası	Üretim bölümü içerisinde gerçekleştirilen faaliyetler	Yalnız satış ve pazarlama departmanındaki elemanların çalışmalarını yeterli görme (2o)	İşletmedeki her çalışanın görevini yerine getirirken müşteri odaklı hareket etmesi (3k)	İşletmedeki her çalışanın görevini yerine getirirken sosyal sorumluluk bilinci ile hareket etmesi (4a)	
	Departmanlar arasında oldukça sınırlı bilgi alışverişi vardır (1m)	İhtiyaç olduğunda departmanlar arası bilgi alışverişi vardır (2l)	Departmanlar arası sürekli bilgi alışverişi vardır (3l)	Departmanlar arası sürekli bilgi alışverişi vardır (3l)	
	Ürünlerin satışında üretim bölümünü sorumlu görme	Pazarlama faaliyetleri ni sadece satış ve pazarlama departman	Pazarlama faaliyetleri ni sadece satış ve pazarlama departman	Pazarlama ya da müşteri departmanı bulunmamaktadır. Pazarlama faaliyetleri işletmenin tüm departmanları tarafından gerçekleştirilmektedir	Pazarlama ya da müşteri departmanı bulunmamaktadır. Pazarlama faaliyetleri işletmenin tüm departmanları tarafından gerçekleştirilmektedir
		Pazarlama ya da satış departmanı bulunmamaktadır. Pazarlama faaliyetleri pazarlama ya da satış departmanı tarafından gerçekleştirilmektedir	Pazarlama ya da satış departmanı bulunmamaktadır. Pazarlama faaliyetleri pazarlama ya da satış departmanı tarafından gerçekleştirilmektedir		

	(1i)		ının işi olarak görme (2m)			bölümleri n işi olarak görme (3m)
<b>Kârlılığa yaklaşım</b>	Daha fazla ürün ve hizmet üretmek kısa vadede kârlılığı artırma	Ürün ve hizmetlerin üretilmesinin kârlılığı sağlamada yeterli olacağını düşünme (1e)	Reklam, promosyon ve fiyat indirimleri ile kısa dönemde kârlılığı artırıcı eylemler gerçekleştirme (2k)	Uzun dönemde kârlılığı artırmaya yönelik konumlandırma ve markalama gibi ürün tutundurma faaliyetleri gerçekleştirme (3f)	İşletme faaliyetlerinde toplumsal yararları önceleyerek kârlılığı ikinci planda tutma (4i)	
		Pazarlama faaliyetlerine ilişkin herhangi bir planlama yapmama (1f)	Kısa dönemde kârlılığı artırmaya yönelik planlar geliştirme (2d)	Uzun vadede planlı pazarlama çalışmalarını gerçekleştirme (3n)	Uzun vadede planlı pazarlama çalışmalarını gerçekleştirme (3n)	
		Kârlılığı artırabilmek için dağıtım kanalları odaklı çalışmalar yapma (1b)	Ürün ve hizmetin fiyatını düşürerek ya da mevsimsel promosyonlarla kısa vadede kârlılığı artırma	Kârlılığı artırabilmek için agresif satışlara (hard-sell) yönelme (2n)	Kârlılığı artırabilmek için pazarlama bütçesini artırma (3o)	İşletmenin kârlılığında ziyade bu kârlılığa ulaştırırken hedef kitle ve toplumun yararının gözletilmesi

Otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarının değerlendirileceği boyutlar, pazarlama anlayışları ve bu anlayışları birbirlerinden farklı kılan düşünce tarzlarının belirlenmesinin ardından araştırmanın uygulama alanında yer alan otel işletmelerinin sahip oldukları pazarlama anlayışını incelemek amacıyla pazarlama ve turizm alanında uzman üç akademisyenin görüşüne başvurularak yöneticilere yöneltilen soru formu oluşturulmuştur. Oluşturulan soru formunda yer alan her bir soru otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarını ölçmek için belirlenen boyutları ve pazarlama anlayışları arasındaki farklılıkları içerecek şekilde dizayn edilmiştir. Daha sonra oluşturulan soru formunun otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarını belirlemek için uygun olup olmadığını test etmek amacıyla Akçakoca destinasyonunda bulunan dört yıldızlı bir otel işletmesinin pazarlama departmanı yöneticisi ile görüşülmüştür. Görüşme, yönetici ofisinde, yani yöneticinin doğal çalışma ortamında gerçekleştirilmiş ve 40 dakika sürmüştür. Yapılan görüşmede, yöneticiye daha önce belirlenen açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Fakat soru formuna sadık kalmak koşuluyla konuşmanın akışı içerisinde bazı soruların yerleri değiştirilerek sorulmuştur. Görüşme sürecinde yöneticinin tepkileri ve vermiş olduğu cevaplar da dikkate alınarak soru formu şekillendirilmiştir. Görüşme sonrasında, yöneticiden alınan

cevaplar yazıya geçirilmiş ve yeniden incelenmiştir. Yazılı dokümanlar soru formunun oluşturulmasında görüşüne başvurulmuş akademisyenlerce tekrar değerlendirilmiştir. Sonuç olarak, belirlenen soruların otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarını ortaya koyabilecek içeriğe sahip olduğu kanaatine varılmıştır.

### 3.3. Verilerin toplanması

Araştırma verilerinin toplanması sürecinde, Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı 15 otel işletmesi ile irtibata geçilmiştir. İletişim kurulan 15 otel işletmesi yöneticisinden 13'ü görüşme talebine olumlu yaklaşmıştır. Otel yöneticilerinden ikisi ise görüşme talebini kabul etmemiştir. Görüşme talebine olumlu yaklaşan 13 otel işletmesi yöneticisinden 5'i ise konunun içeriği bakımından işletmenin satış ve pazarlama sorumlusunun daha iyi bilgi vereceğini ifade ederek, görüşme talebini işletmenin pazarlama yöneticilerine yönlendirmişlerdir. Randevu alma işleminin ardından yöneticilerle alınan randevular bir gün öncesinden tekrar teyit edilmiştir. Fakat tekrar teyit edilmesine rağmen üç otel yöneticisi ve bir pazarlama yöneticisi görüşme gününde işletmede olmadıkları için görüşmeler gerçekleştirilememiştir. Bu yöneticiler telefonla aranarak tekrar iletişime geçilmiş ve görüşme talebi yinelenmiştir. Bu talebe bir otel müdürü ve pazarlama yöneticisi olumlu yaklaşmıştır. Diğer iki otel yöneticisi ise müsait olamayacaklarını belirtmişlerdir. Bu kapsamda, araştırma verileri 6 otel işletmesinin genel müdürü ve 5 otel işletmesinin satış ve pazarlamadan sorumlu yöneticileri ile görüşülerek elde edilmiştir. Görüşmeler 01.03.2015-01.04.2015 tarihleri arasında yöneticilerin çalışma ofislerinde veya otel lobilerinde, yani yöneticilerin doğal çalışma ortamlarında yüz yüze mülakatlar şeklinde gerçekleştirilmiştir. Mülakatlar, yöneticilerden izin alınarak ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Tablo 4'te yöneticilerle yapılan görüşmelere ilişkin bilgiler gösterilmektedir.

**Tablo 4. Yöneticilerle Yapılan Görüşmelere İlişkin Bilgiler**

İşletme	Yönetici pozisyonu	Tarih	Yer
Abant Palace	Pazarlama Yöneticisi	11.03.2015	Otel Lobisi
Büyük Abant Oteli	Satış ve Pazarlama Yöneticisi	11.03.2015	Yönetici Ofisi
Gazelle Otel	Otel Yöneticisi	01.03.2015	Otel Lobisi
Termal Otel	Satış ve Pazarlama Yöneticisi	25.03.2015	Otel Lobisi
Kaya Palazzo	Satış ve Pazarlama Yöneticisi	10.03.2015	Yönetici Ofisi
Bolu Soylu Otel	Pazarlama Yöneticisi	10.03.2015	Otel Lobisi
Köroğlu Otel	Otel Yöneticisi	26.03.2015	Yönetici Ofisi
Kaşmir Otel	Otel Yöneticisi	25.03.2015	Yönetici Ofisi
1943 Tarihi Emniyet Oteli	Otel Yöneticisi	24.03.2015	Otel Lobisi
Gaye Otel	Otel Yöneticisi	07.03.2015	Yönetici Ofisi
Abant Kartal Yuvası Otel	Otel Yöneticisi	26.03.2015	Otel Lobisi

### 3.4. Verilerin analizi

Otel işletmeleri yöneticileri ile yapılan görüşmelerden elde edilen veriler betimsel analiz tekniği ile analiz edilmiştir. Betimsel analiz tekniğinde elde edilen veriler önceden belirlenen başlıklar ve boyutlar altında özetlenmekte ve yorumlanmaktadır. Betimsel analiz tekniğinde araştırmacı, görüştüğü ya da gözlemlemiş olduğu bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtabilmek amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verebilmektedir (Özdemir, 2010). Bu kapsamda, Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmeleri yöneticileri ile yapılan ve ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınan görüşmeler, Microsoft Office Word formatında yazıya geçirilmiştir. Daha sonra dokümanite edilen veriler ayrı ayrı incelenerek soru formunun oluşturulması sürecinde pazarlama anlayışlarına ilişkin boyutları içeren yapı çerçevesinde analiz edilmiştir. Veri analiz çerçevesini oluşturan bu yapı, yeni ürün ve hizmet geliştirme, müşteri iletişimi, pazarlama faaliyetlerinin kapsamı, müşteri memnuniyeti, toplam işletme çabası ve kârlılığa yaklaşım olarak belirlenmiştir.

Otel işletmelerinin pazarlama anlayışları, her bir boyutu oluşturan üç değişken açısından incelenmiş ve işletmelerin üretim ve ürün anlayışı, satış anlayışı, modern pazarlama anlayışı ve sosyal pazarlama anlayışından hangisine sahip oldukları bu değişkenler doğrultusunda belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda, öncelikle otel işletmelerinin pazarlama anlayışları belirlenen altı boyut açısından ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Daha sonra otel işletmelerinin genel anlamda sahip oldukları pazarlama anlayışı belirlenmiştir. Otel işletmelerinin genel anlamda sahip oldukları pazarlama anlayışının belirlenmesinde, altı farklı boyut açısından değerlendirilen pazarlama anlayışları, (1) ürün ve üretim anlayışı, (2) satış anlayışı, (3) modern pazarlama anlayışı ve (4) sosyal pazarlama anlayışı olarak dört kategoriye göre sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmanın ardından belirlenen altı boyuta ilişkin frekans değerlerinin aritmetik ortalaması alınmıştır. Otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarına ilişkin ortaya çıkan bileşik serilerin basit serilere dönüştürülerek kategorize edilmesinde, kategoriler arasındaki sınıf aralığı  $n-1/n$  ( $4-1/4=0,75$ ) formülü kullanılmıştır. Tablo 5'te otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarının belirlenmesinde kullanılacak sınıf aralıklarına ilişkin bilgiler gösterilmektedir.

**Tablo 5. Otel İşletmelerinin Pazarlama Anlayışlarının Belirlenmesinde Kullanılacak Sınıf Aralıkları**

Kategori	Pazarlama Anlayışı	Derecelendirme aralıkları
1	Üretim ve Ürün Anlayışı	(1.00-1.74)
2	Satış Anlayışı	(1.75-2.49)
3	Modern Pazarlama Anlayışı	(2.50-3.24)
4	Sosyal Pazarlama Anlayışı	(3.25-4.00)

#### 4. Bulgular

Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren 3,4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarına ilişkin otel işletmeleri yöneticileri ile yapılan mülakatlar sonucunda elde edilen bulgular, işletmelerin pazarlama anlayışlarını oluşturan boyutların her birisi için ayrı ayrı incelenerek sunulmuştur. Görüşülen otel işletmeleri yöneticileri, isimlerinin ve kuruluş adlarının saklı kalmasını istemişlerdir. Bu nedenle araştırma bulgularının sunumunda, yönetici isimleri ve temsil ettikleri işletmelere ilişkin yöneticileri ve işletmeleri açığa çıkaracak şekilde bilgi verilmemesine özen gösterilmiştir.

Yöneticilerin otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarına ilişkin sorulara vermiş oldukları yanıtlar, Otel A, B, C, D, E, F, G, H, I, J ve K şeklinde isimlendirilerek sunulmuştur. Pilot çalışmadan elde edilen veriler bulgulara dâhil edilmemiştir.

##### 4.1. Otel İşletmelerine İlişkin Bulgular

Araştırma verilerinin elde edildiği Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren 11 otel işletmesinin 3'ü beş yıldızlı, 3'ü dört yıldızlı ve 5'i üç yıldızlı otel işletmesidir. Sahipliği bakımından incelendiğinde; otel işletmelerinden 8'i yerli sermayeli bağımsız işletme iken 3'ü yerli sermayeli zincir otel işletmesidir. Otel işletmelerinin 6'sında satış ve pazarlama departmanı bulunurken 5'inde satış ve pazarlama departmanı bulunmamaktadır. Satış ve pazarlama departmanına sahip olmayan otel işletmelerinin tamamı 3 yıldızlı otel işletmeleridir.

##### 4.2. Otel İşletmeleri Yöneticilerine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında görüşülen yöneticilerin 7'si erkek, 4'ü kadındır. Yöneticilerin 3'ü 30 ve altı yaşta, 3'ü 31-40 yaş aralığında 5'i ise 40 ve üzeri yaşta. Yöneticilerin 6'sı otel müdürü, 5'i ise satış ve pazarlama müdürüdür. Yöneticilerin, 6'sı turizm sektöründe 10-20 yıllık bir deneyime, 4'ü ise 21 yıldan daha fazla deneyime sahiptir. Yöneticilerin yalnızca 1'i 10 yıldan daha az deneyime sahiptir. Yöneticilerin işletmedeki yöneticilik süreleri incelendiğinde ise 6 yöneticinin işletmedeki yöneticilik süresinin 5 yıldan az, 1 yöneticinin işletmedeki yöneticilik süresinin 5-10 yıl arasında ve 5 yöneticinin işletmedeki yöneticilik süresinin 11 yıldan fazla olduğu görülmüştür.

##### 4.3. Otel İşletmelerinin Pazarlama Anlayışlarına İlişkin Bulgular

Otel işletmeleri yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde otel işletmelerinin pazarlama anlayışları; üretim ve ürün anlayışı, satış anlayışı, modern pazarlama anlayışı ve sosyal pazarlama anlayışı çerçevesinde yeni ürün ve hizmetin gelişim süreci, müşteri iletişimi, pazarlama faaliyetlerinin kapsamı, müşteri memnuniyeti, toplam işletme çabası ve kârlılığa yaklaşım olarak altı boyut açısından incelenmiştir.

#### 4.3.1. Otel İşletmelerinde Yeni Ürün ve Hizmetin Geliştirilmesine İlişkin Bulgular

Otel işletmelerinde pazarlama anlayışının değerlendirildiği ilk boyut, işletmede yeni bir ürün ve hizmetin geliştirilmesi sürecidir. Bu boyutta otel işletmelerinin hangi pazarlama anlayışına sahip olduklarını belirlemek amacıyla üç kriter göz önünde bulundurulmuştur. Bu kriterler, otel işletmelerinin yeni bir ürün ve hizmetin gelişimi sürecinde pazar araştırması yapıp yapmadıkları, bu süreçte hangi tercih ve beğenilerin göz önünde bulundurulduğu ve ürün ve hizmetler için herhangi bir hedef pazarın belirlenip belirlenmediğidir. Yapılan analiz sonucunda, işletmede yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi boyutunda Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmelerinden 3'ünün üretim ve ürün anlayışına, 5'inin satış anlayışına ve 3'ünün modern pazarlama anlayışına sahip olduğu görülmüştür. Destinasyonda, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi noktasında sosyal pazarlama anlayışına sahip otel işletmesinin ise bulunmadığı görülmüştür. Tablo 6'da yeni ürün ve hizmetin gelişimi sürecinde otel işletmelerinin sahip oldukları pazarlama anlayışına ilişkin bulgular gösterilmektedir.

**Tablo 6. Yeni Bir Ürün ve Hizmetin Gelişimi Sürecinde Otel İşletmelerinin Pazarlama Anlayışları**

	Ürün ve Üretim Anlayışı	Satış Anlayışı	Modern Pazarlama Anlayışı	Sosyal Pazarlama Anlayışı
A Oteli			✓	
B Oteli		✓		
C Oteli		✓		
D Oteli		✓		
E Oteli		✓		
F Oteli			✓	
G Oteli	✓			
H Oteli		✓		
I Oteli			✓	
J Oteli	✓			
K Oteli	✓			

İşletmede yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi noktasında üretim ve ürün anlayışına sahip işletmelerden G, J ve K oteli yöneticileri, işletmelerinde yeni bir ürün ve hizmetin gelişim sürecinde yöneticinin beğeni ve tercihlerinin belirleyici



olduğunu belirtmişlerdir. G oteli yöneticisinin işletmede yeni bir ürün ve hizmetin gelişimi sürecine ilişkin açıklamaları şu şekildedir:

*“Burası bir otel, normal bir lokal ya da kafeterya değil. Örneğin; restorana akşam yemeğinde bir müzik koyuyorsun sana bir artısı oluyor. Ona göre müşteri müzikli diye daha fazla geliyor.”*

Satış anlayışına sahip işletme yöneticilerinden D ve C oteli yöneticileri ürün ve hizmeti pazara sunmadan önce pazar araştırması yaptıklarını, diğer işletmelerin bu ürünleri hangi fiyattan sattıklarını analiz ettiklerini ve ona göre ürün ve hizmeti pazara sunup sunmamaya karar verdiklerini ifade etmişlerdir. E Oteli yöneticisi ise işletmenin yerleşik imajının yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi sürecinde etkin olduğunu ve bu süreçte işletme politikası doğrultusunda hareket ettiklerini belirtmiştir. B oteli yöneticisi ise işletmede yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi sürecinde pazarda en çok tercih edilen ürünlerin üretimine yöneldiklerini dile getirmiştir. B oteli yöneticisinin konuya ilişkin görüşü şu şekildedir:

*“Biz bu süreçte genellikle pazar araştırması yaparız. Bir üst sınıftaki otellere bakarız, onlar nasıl yapıyorlar? Nasıl müşteri çekiyorlar? Hedef kitleleri neler? Bunları araştırdıktan sonra yeni ürün ve hizmetlerimizi hazırlayıp reklamlarla beraber tanıtmaya başlıyoruz.”*

Yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi sürecinde modern pazarlama anlayışına sahip A oteli yöneticisi ise yeni ürün ve hizmetlerin gelişimi sürecinde pazar araştırması yaptıklarını bunun yanı sıra hedef müşteri grupları belirleyerek onlara yönelik ürün ve hizmetler geliştirmeye çalıştıklarını ifade etmiştir. F oteli yöneticisi, işletmede yeni bir ürün ve hizmetin gelişimi sürecinde müşteri istek ve ihtiyaçlarını dikkate aldıklarını vurgulamıştır. I oteli yöneticisi ise işletmede yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi sürecinde hedef bir Pazar belirleyerek hedef pazarın istek ve ihtiyaçlarına yönelik ürün ve hizmetler geliştirdiklerini belirtmiştir. I oteli yöneticisi konuya ilişkin görüşlerini:

*“Yaklaşık 12 yıldır spor turizmine yöneldik. Spor tesislerimizi yaptık... Bundan dolayı son zamanlarda özellikle basketbol olsun, voleybol olsun bu kapalı sporları yapan kulüplerin taleplerinden dolayı bir kapalı spor salonu ihtiyacı gözüküyor şu anda bizim de böyle bir projemiz var.”* şeklinde ifade etmiştir.

#### **4.3.2. Otel İşletmelerinde Müşteri İletişimine İlişkin Bulgular**

Otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarının değerlendirildiği ikinci boyutu, müşteri iletişimi oluşturmaktadır. Bu boyutta, otel işletmelerinde müşteri iletişimi

üç farklı açıdan ele alınmıştır. Bunlar; müşterilerle iletişimin başlangıç aşaması, müşterilerin geri bildirimlerinin dikkate alınıp alınmadığı ve müşteri istek ve beklentilerinin sürekli bir şekilde takip edilip edilmediği şeklindedir. Yapılan analiz sonucunda, Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmelerinden 3'ünün müşteri iletişimi boyutunda üretim ve ürün anlayışına, 4'ünün satış anlayışına ve 4'ünün modern pazarlama anlayışına sahip oldukları görülmüştür. Müşteri iletişimi boyutunda sosyal pazarlama anlayışına sahip otel işletmesinin ise olmadığı görülmüştür. Tablo 7'de müşteri iletişimi boyutunda otel işletmelerinin sahip oldukları pazarlama anlayışına ilişkin bulgular gösterilmektedir.

**Tablo 7. Müşteri İletişimi Açısından Otel İşletmelerinin Pazarlama Anlayışları**

	Ürün ve Üretim Anlayışı	Satış Anlayışı	Modern Pazarlama Anlayışı	Sosyal Pazarlama Anlayışı
A Oteli			✓	
B Oteli		✓		
C Oteli		✓		
D Oteli		✓		
E Oteli			✓	
F Oteli			✓	
G Oteli	✓			
H Oteli		✓		
I Oteli			✓	
J Oteli	✓			
K Oteli	✓			

Müşteri iletişimi boyutunda, üretim ve ürün anlayışına sahip olan işletmelerden G oteli yöneticisi müşterilerle olan iletişimlerini dağıtım kanalı ilişkileri ile özdeşleştirmiştir. J oteli yöneticisi ise müşteri iletişimine ilişkin olarak işletmenin tarihsel kökenlerinin etkili olduğunu, müşterilerin ürün ve hizmeti satın almak için işletmeye gelmeleri gerektiğini ifade etmiştir. Müşteri iletişimi boyutunda üretim ve ürün anlayışına sahip bir diğer otel işletmesi olan K oteli yöneticisi ise müşterilerin kendileri ile iletişim kurduğunu ve bu iletişimin müşterinin otelden ayrılmasından itibaren sonlandığını belirtmiştir. Yönetici, konuya ilişkin görüşünü:

*“Genelde biz misafirlerle hiç görüşmeyiz. Misafirler diledikleri takdirde bizi ararlar. Odalarını ayarlarız, en iyi şekilde misafirlerimizi ağırlarız ayrılırlar otelden... Memnun kalmışlarsa tekrar gelirler, kalmamışlarsa bir daha gelmezler zaten...”* şeklinde ifade etmiştir.

Müşteri iletişimi boyutunda, satış anlayışına sahip B ve D oteli yöneticileri müşteri ile olan iletişimlerini müşterinin işletmeye geldiği andan itibaren başladığını, müşteri otelden ayrıldıktan itibaren sonlandığını belirtmişlerdir. C oteli yöneticisi ise işletmede müşteri iletişiminin ürün ve hizmetler satışa hazır hale geldikten sonra kurulduğunu aşağıdaki ifadelerle belirtmiştir.

*“Tüm misafirlerimizin kayıtları alınmakta ve iletişim bilgileri kayıt edilmektedir. Açılış dönemlerinde, yani sezon başladığında veya kampanya dönemlerinde misafirlerimize SMS /e mail yoluyla bilgilendirmeler yapmaktayız. Ayrıca misafirlerimizin özel günlerini takip edip ve o dönemde otelde konaklıyor ise tebrik maili gönderiyoruz.”*

Müşteri iletişimi boyutunda modern pazarlama anlayışına sahip olan otel işletmeleri yöneticilerinden F, A, E ve I oteli yöneticileri ise müşterilerle iletişimi sürekli kılarak ürün ve hizmetlere yönelik düşüncelerini sürekli olarak izlediklerini, müşteri iletişimini sürekli sağlamaya çalıştıklarını ve hedef pazarda yer alan müşterilere sürekli bir iletişim çabası içerisinde olduklarını belirtmişlerdir. E oteli yöneticisi konuya ilişkin görüşlerini aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

*“Bunu münferit misafir taraflı düşünmek daha doğru olur. Çünkü toplantı grubu ile gelecek olan misafirlerin isteklerini organizasyonu yapan firma bize iletiyor. Bizim satış elemanlarımızda bunu karşılıklı istişare edip yapılacakları ve yapılmayacakları, bu programın süresi içerisinde hazırlayıp misafirler geldiğinde misafirlere sunuyorlar. Bunun devamında, gittikten sonraki çalışması eğer dediğimiz gibi öneri şeklinde ya da eleştiri şeklinde bize bir bildirimleri varsa biz de onları şu sebeplerden dolayı yapamıyoruz ya da öneriniz için teşekkür ederiz önümüzdeki programlara biz bunu dâhil ettik diyebiliyoruz. Bu da tabii ki bir şekilde misafiri, yazdıklarının değerlendirildiği veya eleştirisinin dikkate alındığı konusunda mutlu ediyor...”*

#### **4.3.3. Otel İşletmelerinin Pazarlama Faaliyetlerinin Kapsamına İlişkin Bulgular**

Otel işletmelerinde pazarlama faaliyetlerinin kapsamı, işlemlerin pazarlama anlayışlarının değerlendirildiği bir diğer boyuttur. Bu boyutta otel işletmelerinin gerçekleştirdikleri pazarlama faaliyetleri kapsamında sahip oldukları pazarlama anlayışını belirlemek amacıyla üç kriter belirlenmiştir. Bu kriterler, pazarlama faaliyetlerinin içeriği, pazarlama faaliyetlerinin bütünlük bir süreç olarak görülüp görülmediği ve başlangıç ve bitiş süreci açısından faaliyetlerin kapsamıdır. Yapılan analiz sonucunda, Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmelerinin 3'ünün üretim ve ürün anlayışına, 4'ünün satış anlayışına, 4'ünün ise modern pazarlama anlayışına sahip olduğu görülmüştür. Destinasyonda pazarlama faaliyetlerinin kapsamı açısından sosyal pazarlama anlayışına sahip otel işletmesinin ise olmadığı görülmüştür. Tablo 8'de pazarlama faaliyetlerinin kapsamı açısından otel işletmelerinin sahip oldukları pazarlama anlayışına ilişkin bulgular gösterilmektedir.

**Tablo 8. Pazarlama Faaliyetlerinin Kapsamı Açısından Otel İşletmelerinin Pazarlama Anlayışları**

	Ürün ve Üretim Anlayışı	Satış Anlayışı	Modern Pazarlama Anlayışı	Sosyal Pazarlama Anlayışı
A Oteli			✓	
B Oteli		✓		
C Oteli			✓	
D Oteli		✓		
E Oteli		✓		
F Oteli			✓	
G Oteli		✓		
H Oteli	✓			
I Oteli			✓	
J Oteli	✓			
K Oteli	✓			

Pazarlama faaliyetlerinin kapsamı açısından üretim ve ürün anlayışına sahip otel işletmelerinden J ve K oteli yöneticileri pazarlama faaliyetlerinin kapsamına ilişkin olarak müşteri bulma çabalarını dağıtım kanallarına odaklı sürdürdüklerini ve pazarlama çabalarının ürünün kendisi olduğunu belirtmişlerdir. H oteli yöneticisi ise sınırlı sayıda ürün ve hizmete sahip oldukları için müşteri bulma çabası içerisinde olmadıklarını ifade etmiştir. H oteli yöneticisinin konuya ilişkin görüşleri şu şekildedir:

*“Biz butik tarzda hizmet veren biz işletmeyiz. Oda ve kahvaltı çalışıyoruz. Oda sayımız da çok az olduğu için de biz hep tercih edildik. Müşteri bulma sıkıntısı çekmedik... Tur organizasyonlarını oda sayımızdan ötürü alamıyoruz. ...çok fazla tur alamadığımız için şehir dışında ya da turlar kanalında çok fazla reklam yapma şansımız olmadı”.*

Pazarlama faaliyetlerinin kapsamı açısından satış anlayışına sahip işletme yöneticilerinden B ve D oteli yöneticileri, işletmenin pazarlama çabalarının reklam ve promosyonla sınırlı olduğunu ve pazarlama faaliyetlerinin sezona bağlı olarak gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir. B oteli yöneticisinin konuyla ilgili açıklamaları:

*“Pazarlama faaliyetleri olarak genellikle internet üzerinden komisyon vererek çalıştığımız firmalar var. Örneğin; booking.com var, Etstur var onunla çalışıyoruz. Bazı gruplara yıllık sözleşme taleplerini gönderiyoruz. Yıl içinde uygulayacağımız fiyatları gönderiyoruz. Onlar da grupları olduğu zaman hangisi daha uygunsa orayı tercih ediyorlar. Bununla birlikte, reklam çalışmalarımız var, Bolu televizyonu var ona reklam veriyoruz. Genellikle ramazan aylarında el broşürü dağıtıyoruz. İndirimlerimiz olduğunda internet siteleriyle ortak çalışıp satış artırmaya çalışıyoruz.”* şeklinde dile getirmiştir.

Pazarlama faaliyetlerinin kapsamı açısından modern pazarlama anlayışına sahip işletme yöneticilerinden A ve I oteli yöneticileri, pazarlama faaliyetlerinde odak gruplar belirleyerek onlara göre hareket ettiklerini ve pazarlama faaliyetlerinin ürün ve hizmetlerin tutundurulmasını da içeren bir konumlandırma ve markalama sürecini kapsadığını belirtmişlerdir. F ve C oteli yöneticileri ise işletmelerindeki pazarlama faaliyetlerinin ürün ve hizmetin üretiminden başlayıp tüketim sonrası ilişkileri de içeren bir bütün olarak görüldüğünü dile getirmişlerdir. C oteli yöneticisinin konuya ilişkin görüşünü:

*“Tüm otellerimizin satış departmanları yıllık bütçelerinde pazarlama planlarını yapmakta. Ayrıca sadece “X” otellerinin yurt içi satışlarını yapan bir acentemiz mevcuttur. Bu bütçelerde yaptırılacak tanıtım promosyonları, workshoplar ve katılım sağlanacak fuarlar tespit edilir ve gerekli hazırlıklar yapılır. Bunların dışında düzenli olarak radyo, TV, dergi ve gazete de tanıtımlarımız yapılmaktadır. Bir pazarlama stratejisi olarak da misafirlerimizden gelen talepler doğrultusunda yaptığımız yatırımlar var. Örnek vermek gerekirse, Leitner chair lift, suni kar yapma sistemi bunlardan birisi...”* sözleri ile ifade etmiştir.

#### 4.3.4. Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetine Yönelik Çalışmalarına İlişkin Bulgular

Otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarının değerlendirildiği boyutlardan birisi de işletmede müşteri memnuniyetine yönelik yapılan çalışmalardır. Otel işletmelerinde müşteri memnuniyetine yönelik çalışmalar, müşteri şikâyetlerine yaklaşım, ürün ve hizmetin sunumunda müşteri memnuniyetini gözetme ve müşteri sadakati oluşturmaya yönelik çalışmaların varlığı açısından değerlendirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, otel işletmelerinin 2'sinin üretim ve ürün anlayışına, 1'inin satış anlayışına ve 8'inin modern pazarlama anlayışına sahip olduğu görülmüştür. Sosyal pazarlama anlayışına sahip otel işletmesinin ise olmadığı görülmüştür. Tablo 9'da müşteri memnuniyetine yönelik çalışmalar açısından otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarına ilişkin bulgular gösterilmektedir.

**Tablo 9. Müşteri Memnuniyetine Yönelik Çalışmalar Açısından Otel İşletmelerinin Pazarlama Anlayışları**

	Ürün ve Üretim Anlayışı	Satış Anlayışı	Modern Pazarlama Anlayışı	Sosyal Pazarlama Anlayışı
A Oteli			✓	
B Oteli	✓			
C Oteli			✓	
D Oteli		✓		
E Oteli			✓	
F Oteli			✓	
G Oteli	✓			
H Oteli			✓	
I Oteli			✓	
J Oteli			✓	
K Oteli			✓	

Müşteri memnuniyetine yönelik çalışmalar açısından üretim ve ürün anlayışına sahip işletme yöneticilerinden B ve G oteli yöneticileri, yapmış oldukları açıklamalarda, işletmede müşteri memnuniyetinin sağlanmasında belirleyici unsurun işletmenin faaliyetlerinin değil sunulan ürün ve hizmetlerin olduğunu ifade etmişlerdir. G oteli yöneticisinin işletmede müşteri memnuniyeti noktasındaki çalışmalarını şu şekilde açıklamıştır:

*“Müşterilerimizin memnuniyetlerini ve görüşlerini aldığımız bir defterimiz var. Genelde müşteri memnun kalırsa bir daha gelir*

*kalmazsa gelmez veya şikâyetçi olur. Müşteri memnuniyeti için genelde lobide yaptığımız çay ikramlarından ücret almıyoruz. Odalardaki mini barda bulunan sulardan ücret almıyoruz. O da müşteriye küçük bir jest oluyor.”*

Müşteri memnuniyetine ilişkin çalışmalar açısından satış anlayışına sahip işletme yöneticisi ise işletme için kârlı müşterilerin şikâyetlerine önem verdiklerini belirtmiştir. Müşteri memnuniyetine yönelik çalışmalar açısından modern pazarlama anlayışına sahip otel işletmeleri yöneticilerinden C, H, K ve F oteli yöneticileri, müşteri şikâyetlerini önemsediklerini ve düzenli olarak izlediklerini, müşteriye memnun kılmaya yönelik otelin tüm imkânlarını kullanmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. C oteli yöneticisi konuya ilişkin görüşlerini aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

*“Otelimizde müşteri memnuniyeti birinci sırada yer almaktadır. Her türlü istek ve talep gelişimimiz açısından çok önemlidir. Bu nedenle düzenli olarak sosyal web sayfalarını ve misafirlerin birebir doldurmuş oldukları anket formlarını takip eden ve geri bildirimini sağlayan Guest Relation ve CRM departmanlarımız vardır. Ayrıca ayda iki kere misafirlerle birebir anket yapan dış kaynaklı bir firma var. Bu firma, otele gelip anket yapmakta ve bizlere sonuçları geçerli olan düzenli raporlar vermekte...”*

#### **4.3.5. Otel İşletmelerinin Pazarlanmasında Toplam İşletme Çabasına İlişkin Bulgular**

Pazarlama faaliyetlerinde toplam işletme çabası, otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarının değerlendirildiği bir diğer boyuttur. Bu boyutta toplam işletme çabası, pazarlama faaliyetlerinin hangi departmanın sorumluluğunda yürütüldüğü, işletmenin departmanları arasındaki iletişim ve koordinasyon düzeyi ve işletmedeki iş görenlerin pazarlama faaliyetlerindeki rolü açısından değerlendirilmiştir. Yapılan değerlendirme sonucunda, Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren on bir otel işletmesinin toplam işletme çabası açısından 2'sinin üretim ve ürün anlayışına, 4'ünün satış anlayışına ve 5'inin modern pazarlama anlayışına sahip olduğu görülmüştür. Destinasyonda sosyal pazarlama anlayışına sahip otel işletmesinin ise olmadığı görülmüştür. Tablo 10'da toplam işletme çabası açısından otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarına ilişkin bulgular gösterilmektedir.

#### **Tablo 10. Toplam İşletme Çabası Açısından Otel İşletmelerinin Pazarlama Anlayışları**

	Ürün ve Üretim Anlayışı	Satış Anlayışı	Modern Pazarlama Anlayışı	Sosyal Pazarlama Anlayışı
A Oteli			✓	
B Oteli	✓			
C Oteli		✓		
D Oteli		✓		
E Oteli			✓	
F Oteli			✓	
G Oteli	✓			
H Oteli			✓	
I Oteli			✓	
J Oteli		✓		
K Oteli		✓		

Toplam işletme çabası noktasında üretim ve ürün anlayışına sahip işletme yöneticilerinden G ve B oteli yöneticisi, işletmede her departmanın kendi işiyle meşgul olduğunu, departmanlar arası bilgi alışverişinin sınırlı olduğunu ve çalışanların her birisinin kendisini bir pazarlama ya da satış görevlisi gibi görmelerinin anlamlı olmadığını belirtmişlerdir. B oteli yöneticisinin konuya ilişkin görüşü şu şekildedir:

*“Bence kimse kimsenin işine müdahil olmamalı... Bizim otelimiz küçük otel dolayısıyla bu konuyla sadece ben ilgileniyorum. Diğer departmanlar tam olarak katılmıyorlar. Tabi aşçı kendi yaptığı ya da yapacağı yemeği önerir, garson masa düzeniyle ilgili bir şeyler söyler. Resepsiyonist oda fiyatları ile ilgili önerilerde bulunur düşük sezonlarda, fakat nihai karar tabi ki benim. Herkes işini yaptığında başarı zaten gelir.”*

Toplam işletme çabası açısından satış anlayışına sahip D ve J oteli yöneticileri ise işletmenin satış ve pazarlamaya yönelik çalışan elemanlarının bulunduğunu dolayısıyla bu işletmedeki pazarlama faaliyetlerinin bu kişiler tarafından üstlenildiğini işletmedeki diğer çalışanların konuyla ilgili olmadıklarını belirtmişlerdir. J oteli yöneticisi konuya ilişkin görüşlerini şu şekilde dile getirmiştir:

*“Hizmet sektörü bir bütündür. Mutfağından, servis elemanlarından, kat görevlilerinden, resepsiyondan diğer elemanlara bir bütün olarak bakarız. Hepimizin yaptığı ortak çalışmaların gayesi bizim*



*tesisimizin kârlılığıdır. O doğrultuda en iyi en güzel neticeyi almaya özen gösteririz. Herkesin başkasının işine karışmadan görevini en iyi şekilde yapması lazım ki netice güzel olsun.”*

Toplam işletme çabası açısından modern pazarlama anlayışına sahip otel işletmeleri yöneticilerinden I, A, E, F ve H oteli yöneticileri hizmet işletmelerinin pazarlanmasında her çalışanın kendine özgü bir rolü olduğunu ve işletmenin departmanları arasındaki iletişimin müşteri memnuniyeti noktasında oldukça önemli olduğunu belirtmişlerdir. F oteli yöneticisi konuya ilişkin görüşünü:

*“Bizim departmanlarımız arasında haftada bir mutlaka toplantı yapılır. Bunun dışında ise belirttiğiniz gibi geri planda mutlaka sürekli iletişim vardır. Örneğin bizim aşçı başımız ve yiyecek içecek müdürümüz sürekli diğer departmanlarla hatta müşterilerle iç içe ve bu bizim işimizi inanılmaz rahatlatıyor.”* şeklinde ifade etmiştir.

#### 4.3.6. Otel İşletmelerinin Kârlılığa Yaklaşımlarına İlişkin Bulgular

Otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarının değerlendirildiği son boyutu, işletmelerin kârlılığa yaklaşımları oluşturmaktadır. Kârlılığa yaklaşım açısından otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarının incelenmesinde belirlenen kriterler; işletmede düzenli bir şekilde pazarlama planlarının yapılıp yapılmadığı, kârlılığın artırılması noktasında yapılan çalışmaların içeriği ve işletme kârlılığının artırılmasına yönelik eylemlere kısa ve uzun vadede nasıl yaklaşıldığıdır. Belirlenen kriterler doğrultusunda, Bolu destinasyonda faaliyet gösteren otel işletmeleri yöneticilerinden elde edilen veriler analiz edilmiştir. Analiz sonucunda, 7 otel işletmesinin kârlılığa yaklaşım noktasında satış anlayışına sahip olduğu, 4 otel işletmesinin ise modern pazarlama anlayışına sahip olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda, kârlılığa yaklaşım açısından üretim ve ürün anlayışına ve sosyal pazarlama anlayışına sahip otel işletmesinin ise olmadığı görülmüştür. Tablo 11’de kârlılığa yaklaşım açısından otel işletmelerinin sahip oldukları pazarlama anlayışlarına ilişkin bulgular gösterilmektedir.

**Tablo 11. Kârlılığa Yaklaşım Açısından Otel İşletmelerinin Pazarlama Anlayışları**

	Ürün ve Üretim Anlayışı	Satış Anlayışı	Modern Pazarlama Anlayışı	Sosyal Pazarlama Anlayışı
A Oteli		✓		
B Oteli		✓		
C Oteli		✓		
D Oteli		✓		

<b>E Oteli</b>			✓	
<b>F Oteli</b>		✓		
<b>G Oteli</b>		✓		
<b>H Oteli</b>			✓	
<b>I Oteli</b>			✓	
<b>J Oteli</b>		✓		
<b>K Oteli</b>		✓		

Kârlılığa yaklaşım açısından satış anlayışına sahip otel işletmeleri yöneticilerinden G, B, F, J ve D oteli yöneticileri, işletme kârlılığını artırabilmek için işletmenin reklam promosyon ve fiyat indirimleri ile kısa vadeli (sektörel ifade ile mevsimsel) kârlılığı artırmaya yönelik eylemler geliştirdiklerini, işletmede uzun dönemli pazarlama planlarının yapılmadığını sektörün mevsimsellik özelliğine göre işletme kârlılığını korumaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir. B oteli yöneticisinin konuya ilişkin görüşleri şu şekildedir:

*“Biz 12 ay faaliyet gösteren bir işletmeyiz. Dolayısıyla kârlılığa uzun vadeli yaklaşmak durumundayız. Onu da reklamlarla, promosyonlarla yapmaya çalışıyoruz. Özellikle kış sezonunda bu promosyonlar çok önemli oluyor. Açıkçası planlayarak yaptığımız satış artırma ya da pazarlama çalışmalarımız yok. Genellikle gruplar aniden çıkıyor. O yüzden planlı çalışmıyoruz. Mesela bu hafta sonu şirketler kendi çalışanları için tur düzenliyor. Kontenjan dolar mı, dolmaz mı onlarda bilmiyorlar. Dolayısıyla cumartesine kadar yani tur gününe kadar belirsizlik var. Sektörün doğasında bu var.”*

Kârlılığa yaklaşım açısından modern pazarlama anlayışına sahip otel işletmeleri yöneticileri ise modern pazarlama anlayışının gerektirdiği yaklaşıma uygun olarak işletme kârlılığının müşteri memnuniyetinden kaynaklandığını, işletmenin kârlılığı artırmak için müşteri memnuniyetini artırmaya yönelik çalışmalar yaptıklarını belirtmişlerdir. H oteli yöneticisi konuya ilişkin görüşlerini:

*“Bizim için her zaman misafirin devamlılığı önemlidir. Bir kerede en yüksek geliri elde edelim gözüyle bakmayız. Eğer müşteri memnuniyetini artırırsak kârlılığımız zaten artar. Bu kapsamda, müşterinin devamlılığını sağlama doğrultusunda, kendimizi de zarara uğratmayacak şekilde her türlü hizmet ve fedakârlığa hazırız. Hep bu bakış açısıyla yola çıktık ve bu bakış açısını sürdürüyoruz.”* ifadeleri ile dile getirmiştir.

Kârlılığa yaklaşım açısından modern pazarlama anlayışına sahip diğer otel yöneticisi E ise işletme kârlılığının artırılması noktasında bu yöneticilerden farklı olarak ürün ve hizmetlerin işletmeye maliyetine de değinmiş ve müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik çalışmalarda mali konuların dikkatli bir şekilde ele alınması gerektiğini dile getirmiştir. Yöneticinin konuya ilişkin görüşleri şu şekildedir:

*“Eğer siz verdiğiniz hizmeti gerçekten karşı tarafın beğenisini kazanıp ilerletebiliyorsanız siz zaten kazanıyorsunuz. Ama diyelim ki yemeğinizden tasarruf edeceksiniz. Tatlı çeşitliliğini 15 yerine 10'a düşürürseniz, etin içine çoğaltmak için katkı maddesi kullanırsanız siz tabi ki bunları yaparak bir maliyet düşmesi yaparsınız. Bu maliyet düşüklüğünü de fiyatlarınıza yansıtırsınız. Ama yok ben bunları yapmayacağım. Ben çeşitlilik ve kalite üzerinde devam edeceğim dersiniz o misafir size verdiği artı farkları zaten düşünmüyor. Aksine böyle bir tercih yaptığı için kendini mutlu hissediyor. Zaten çok seyahat yapan insanların çoklu seyahatleri her zaman var sadece size gelen bir kitle değil bunlar, ay içinde, yıl içinde birçok seyahatleri olabiliyor. Ama gittikleri yerlerle sizi kıyasladıkları zaman sizi bir tık yukarıda görebiliyorsa bu sebeplerden dolayı görecek. Yani temizliğinize, karşılamanıza, kullandığınız odalardaki dokümanlara kadar siz bunu belli bir düzeyde tutuyorsanız bu harcama gerektirir ve sizde bunun karşılığını alırsınız. ...çıtayı daha yukarıya çıkarabilme adına yapılan çalışmalarla misafir kazanmak istiyoruz. Yani bu belki daha meşakkatli bir yoldur ama kalıcılık artıyor. Size bağımlılık artıyor. Hani dediğim gibi üçüncü kuşağı o zaman görebiliyorsunuz. Babamın gittiği yere, dedemin gittiği yere, annemin gittiği yere diyebiliyor insanlar.”*

#### **4.4. Destinasyondaki Otel İşletmelerinin Sahip Oldukları Pazarlama Anlayışının Belirlenmesi**

Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmelerinin genel anlamda sahip oldukları pazarlama anlayışının belirlenmesinde, elde edilen veriler, veri analizi kısmında belirtilen çerçeve doğrultusunda ele alınmıştır. Bu bağlamda, otel işletmelerinin genel anlamda hangi pazarlama anlayışına sahip olduklarının belirlenmesinde pazarlama anlayışlarının değerlendirildiği altı boyuta ilişkin frekans değerlerinin aritmetik ortalaması alınmıştır. Daha sonra otel işletmelerinin pazarlama anlayışları, (1) ürün ve üretim anlayışı, (2) satış anlayışı, (3) modern pazarlama anlayışı ve (4) sosyal pazarlama anlayışı olarak dört kategoriye göre sınıflandırılarak otel işletmelerinin genel olarak sahip oldukları pazarlama anlayışları ortaya konulmuştur. Otel işletmelerinin sahip

oldukları pazarlama anlayışlarının sunumunda işletmelerin sahip oldukları yıldız sayıları, sahiplik durumları ve satış ya da pazarlama (S&P) departmanına sahip olup olmadıkları da göz önünde bulundurulmuştur. Bu kapsamda, tablo 12'de Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmelerinin genel anlamda sahip oldukları pazarlama anlayışına ilişkin bulgular gösterilmektedir.

**Tablo 12. Otel İşletmelerinin Sahip Oldukları Pazarlama Anlayışına İlişkin Bulgular**

İşletmeler ve İşletmelerin Niteliklerine İlişkin Bilgiler		Yeni Ürün ve Hizmetin Gelişimi	Müşteri İletişimi	Pazarlama Faaliyetlerinin Kapsamı	Müşteri Memnuniyeti	Toplam İşletme Çabası	Kârlılığa Yaklaşım	Aritmetik Ortalama	Kategori	Sahip Olduğu Pazarlama Anlayışı
Otel A	Beş yıldızlı	3	3	3	3	3	2	2.83	3	Modern Pazarlama Anlayışı
	Zincir otel									
	S&P departmanı var									
Otel B	Üç yıldızlı	2	2	2	1	1	2	1.66	1	Üretim ve Ürün Anlayışı
	Bağımsız otel									
	S&P departmanı yok									
Otel C	Dört yıldızlı	2	2	3	3	2	2	2,33	2	Satış Anlayışı
	Zincir otel işletmesi									
	S&P departmanı var									
Otel D	Dört yıldızlı	2	2	2	2	2	2	2.00	2	Satış Anlayışı
	Bağımsız otel									
	S&P departmanı var									
Otel E	Beş yıldızlı	2	3	2	3	3	3	2.83	3	Modern Pazarlama Anlayışı
	Zincir otel									
	S&P departmanı var									
Otel F	Beş yıldızlı	3	3	3	3	3	2	2.83	3	Modern Pazarlama Anlayışı
	Bağımsız otel									
	S&P departmanı var									
Otel G	Üç yıldızlı	1	1	2	1	1	2	1.33	1	Üretim ve Ürün Anlayışı
	Bağımsız otel i									
	S&P departmanı yok									
Otel H	Üç yıldızlı	2	2	1	3	3	3	2.33	2	Satış Anlayışı
	Bağımsız otel									
	S&P departmanı yok									
Otel I	Dört yıldızlı	3	3	3	3	3	3	3.00	3	Modern Pazarlama
	Bağımsız otel									

	S&P departmanı var									Anlayışı
Otel J	Üç yıldızlı	1	1	1	3	2	2	1.66	1	Üretim ve Ürün Anlayışı
	Bağımsız otel									
	S&P departmanı yok									
Otel K	Üç yıldızlı	1	1	1	3	2	2	1.66	1	Üretim ve Ürün Anlayışı
	Bağımsız otel									
	S&P departmanı yok									

Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmelerinin genel anlamda sahip oldukları pazarlama anlayışları incelendiğinde, otel işletmelerinden 4'ünün üretim ve ürün anlayışına 3'ünün satış anlayışına ve 4'ünün modern pazarlama anlayışına sahip olduğu görülmüştür. Destinasyonda sosyal pazarlama anlayışına sahip otel işletmesinin ise bulunmadığı belirlenmiştir. Otel işletmelerin yıldız sayıları bakımından sahip oldukları pazarlama anlayışı incelendiğinde; beş yıldızlı üç otel işletmesinin de modern pazarlama anlayışına sahip oldukları görülmüştür. Dört yıldızlı üç otel işletmesinden 1'inin modern pazarlama anlayışına, 2'sinin ise satış anlayışına sahip olduğu belirlenmiştir. Üç yıldızlı beş otel işletmesinden 1'inin satış anlayışına ve diğer 4'ünün üretim ve ürün anlayışına sahip olduğu belirlenmiştir.

Sahiplikleri bakımından otel işletmelerinin sahip olduğu pazarlama anlayışı incelendiğinde; zincir statüsündeki üç otel işletmesinden 2'sinin modern pazarlama anlayışına ve 1'inin satış anlayışına sahip olduğu belirlenmiştir. Bağımsız sekiz otel işletmesinin ise 4'ünün üretim ve ürün anlayışına, 2'sinin satış anlayışına ve 2'sinin modern pazarlama anlayışına sahip olduğu belirlenmiştir. Son olarak, işletmelerin satış veya pazarlama departmanının varlığına göre sahip oldukları pazarlama anlayışı değerlendirildiğinde; satış ya da pazarlama departmanına sahip altı otel işletmesinden 2'sinin satış anlayışına ve 4'ünün modern pazarlama anlayışına sahip olduğu görülmüştür. Satış veya pazarlama departmanına sahip olmayan beş otel işletmesinin ise 4'ünün üretim ve ürün anlayışında ve 1'inin satış anlayışında olduğu belirlenmiştir.

### Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmada, Bolu destinasyonda faaliyet gösteren otel işletmelerinin sahip oldukları pazarlama anlayışları nitel araştırma yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Bu kapsamda, işletme yöneticileriyle yapılan görüşmelerden elde edilen veriler, işletmede yeni bir ürün ve hizmetin gelişimi süreci, müşteri iletişimi, pazarlama faaliyetlerinin kapsamı, müşteri memnuniyetine dönük çalışmalar, toplam işletme çabası ve kârlılığa yaklaşım boyutları açısından ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Daha sonra Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmelerinin sahip oldukları pazarlama anlayışını belirlemek için bu boyutlara

ilişkin bulguların aritmetik ortalama değerleri hesaplanmıştır. Hesaplama sonucunda elde edilen değer, veri analizi kısmında belirlenen kategorilere göre sınıflandırılmıştır. Sınıflandırma sonucunda, destinasyonda faaliyet gösteren otel işletmelerinden 4'ünün üretim ve ürün anlayışına, 3'ünün satış anlayışına ve 4'ünün modern pazarlama anlayışına sahip olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada ayrıca, destinasyonda faaliyet gösteren otel işletmelerinden hiç birisinin pazarlama anlayışı noktasında modern pazarlama anlayışının bir sonraki aşaması olan sosyal pazarlama anlayışına geçemediği tespit edilmiştir.

Bununla birlikte, araştırmaya katılan otel işletmelerinden üretim ve ürün anlayışına sahip 4 otel işletmesinin tamamının 3 yıldızlı, satış anlayışına sahip 3 otel işletmesinden 2'sinin 4 yıldızlı, 1'inin 3 yıldızlı ve modern pazarlama anlayışına sahip 4 otel işletmesinden 3'ünün 5 yıldızlı ve 1'inin 4 yıldızlı olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, otel işletmelerinin yıldız sayısı arttıkça pazarlama anlayışlarının da geliştiğini göstermektedir. Bu bulgular, literatürdeki araştırma bulguları ile örtüşmektedir. Tosun ve diğerleri (2008) otel işletmelerinin yıldız sayısı ve yatak sayısı arttıkça sahip oldukları pazarlama anlayışının pozitif yönde değiştiğini belirlemişlerdir. Benzer şekilde, Eren (2003) otel işletmelerinde yıldız sayısı arttıkça pazarlama anlayışındaki seviyenin de arttığını belirlemiştir. Öte yandan sahiplik durumu bakımından zincir otel işletmesi statüsünde bulunan 3 işletmeden 1'inin satış anlayışına diğer 2'sinin ise modern pazarlama anlayışına sahip olduğu görülmüştür. Bağımsız otel statüsündeki 8 otel işletmesinden ise 4'ünün üretim ve ürün anlayışına, 2'sinin pazarlama anlayışına ve 2'sinin modern pazarlama anlayışına sahip olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular, zincir otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarının bağımsız otel işletmelerinden daha ileri seviyede olduğunu göstermektedir. Elde edilen bu sonuç, Eren (2003) ve Kaya ve Kethüda (2011) tarafından ulaşılan araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Eren (2003) ve Kaya ve Kethüda (2011) yapmış oldukları araştırmalarda, otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarının işletmelerin sahiplik durumlarına göre farklılık gösterdiği ve zincir otel işletmelerinin bağımsız otel işletmelerine göre pazarlama anlayışlarının daha ileri seviyede olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarına ilişkin ulaşılan sonuçlar genel olarak ele alındığında, Tosun ve diğerleri (2008) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Tosun ve diğerleri (2008) Türkiye'de 4 ve 5 yıldızlı 247 otel işletmesi üzerine yaptıkları araştırmada, işletmelerin önemli bir çoğunluğunun üretim ve ürün anlayışına yakın olduğunu, en az yakın oldukları anlayışın ise sosyal pazarlama anlayışı olduğunu belirlemişlerdir. Bunun yanı sıra otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarına ilişkin elde edilen sonuçlar, Kethüda ve Çalışkan (2011) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile de benzeşmektedir. Kethüda ve Çalışkan (2011) Fethiye'de bulunan 62 otel

işletmesi üzerinde yaptıkları araştırmada, otel işletmelerinin bütünleşik pazarlama faaliyetleri ve kârlılığa yaklaşım açısından satış anlayışına yakın olduklarını, müşteri ilişkileri ve müşteri yönlülük boyutları açısından ise modern pazarlama anlayışına yakın olduklarını belirlemiştir. Buna ek olarak, otel işletmelerinde pazarlama anlayışının önemli bir boyutu olan müşteri iletişimine ilişkin bu araştırmada elde edilen sonuçlar, Genç & Erdoğan (2013) tarafından yapılan araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Genç & Erdoğan (2013) Zonguldak, Karabük ve Bartın illerinde faaliyet gösteren 83 otel işletmesinin ilişkisel pazarlama faaliyetlerini değerlendirdikleri çalışmada, işletmelerin etkili bir şikâyet yönteminden uzak olduklarını ve genellikle müşteriler otelden çıkış yaptıkları esnada herhangi bir şikâyetleri olup olmadığını sorarak onlarla satış sonrası iletişim kurduklarını tespit etmişlerdir. Benzer şekilde bu araştırmada, destinasyondaki 11 otel işletmesinden 7'sinin müşterilerin geri bildirimlerini önemsemedikleri ve müşterilerle iletişimi ürün ve satış süreci ile sınırlı gördükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Bu doğrultuda, Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmelerine özellikle yeni ürün ve hizmetin gelişimi sürecinde, müşteri iletişimi ve toplam işletme çabası noktasında üretim ve ürün ve satış anlayışını geride bırakarak müşteri yönlü bakış açılarını geliştirmeleri önerilmektedir. Ancak destinasyondaki otel işletmelerinin birçoğunda pazarlama departmanının olmadığı belirlenmiştir. Pazarlama departmanına sahip olmayan işletmelerin artan rekabete karşın ayakta kalabilmeleri güçtür. İşletmelerin uzun dönemli kârlılık için pazarlama departmanının öncülüğünde konumlandırma ve marka değeri oluşturmaya yönelik müşteri yönlü çalışmalar yürütmeleri gerekmektedir. Kaya & Kethüda (2011) İstanbul'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı 65 otel işletmesi üzerine yapmış oldukları araştırmada, birbirinden bağımsız satış ve pazarlama departmanına sahip otel işletmelerinin diğer otel işletmelerine göre modern pazarlama anlayışını daha iyi uyguladıklarını belirlemiştir. Bu kapsamda, destinasyonundaki otel işletmelerinin pazarlama departmanına özgü bir bütçe oluşturmaları ve işletmede gerçekleştirilecek pazarlama eylemlerinin kapsamını belirlemeleri, spesifik hedefler doğrultusunda somut sonuçlar elde etme ve pazarlama eylemlerinin verimliliğini kontrol etme noktasında işletmelere önemli katkı sağlayacaktır.

Son olarak bu araştırmada, Bolu destinasyonda faaliyet gösteren otel işletmelerinin pazarlama anlayışları nitel araştırma yöntemi kullanılarak incelenmiş ve işletmelerde pazarlama anlayışının nitel ölçümüne yönelik kapsamlı bir çerçeve çizilmiştir. Çizilen bu çerçeve doğrultusunda ulaşılan sonuçların literatür tarafından desteklendiği belirlenmiştir. Bu kapsamda, işletmelerde pazarlama anlayışının nitel ölçümüne ilişkin oluşturulan çerçevenin işlevsel olduğu söylenebilir. Yapılacak araştırmalarda, gerek hizmet gerekse

endüstriyel işletmelerin pazarlama anlayışlarının belirlenmesi sürecinde bu araştırmada ortaya konulan boyutlar ve bu boyutlardaki anlayış farklılıklarını ifade eden kriterler kullanılabilir.

### Kaynakça

Agbor, J. M., 2011. *The Relationship between Customer Satisfaction and Service Quality: a study of three Service sectors in Umea*, Umea: Umea School of Business.

Aksu, A. A., 2000. Otel İşletmelerinin Başarısını Etkileyen Dış Çevre Faktörleri. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), pp. 269-281.

Altunışık, R., Özdemir, Ş. & Torlak, Ö., 2012. *Modern Pazarlama*. Sakarya: Değişim Yayınları.

Altunöz, Ö., Arslan, Ö. E. & Hassan, A., 2015. Turistlerin Yeşil Pazarlamaya Yönelik Görüşlerinin Demografik Değişkenler Kapsamında İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 43(1), pp. 157-172.

Andreasen, A. R., 1994. Social Marketing: Its Definition and Domain. *Journal of Public Policy & Marketing*, 13(1), pp. 108-114.

Barlow, J., 1999. From Craft Production to Mass Customisation. Innovation Requirements for the UK Housebuilding Industry. *Housing Studies*, 14(1), pp. 23-42.

Batman, O., 2004. Otel İşletmeleri. %1 içindeD. Şehnaz & Z. Burhanettin, düz. *Turizm İşletmeleri*. İstanbul: Değişim Yayınları, pp. 88-105.

Bayın, G. & Akbulut, Y., 2012. Sağlık Sektöründe Sosyal Pazarlamanın Kullanımı. *Ankara Sağlık Bilimleri Dergisi*, 1(1), pp. 53-72.

Belch, G. E. & Belch, M. A., 2003. *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*. Sixth Edition dü. London: McGraw-Hill.

Bickhoff, N., Hollensen, S. & Opresnik, M., 2014. Marketing and marketing management: A first basic understanding. %1 içindeN. Bickhoff, dü. *The Quintessence of Marketing*. Berlin : Springer Berlin Heidelberg , pp. 3-15.

Binbay, M., 2007. *Otel İşletmelerinde Pazarlama Stratejileri*, Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.



Blythe, J., 2005. *Essentials of Marketing*. Third edition dü. Gosport: Pearson Education.

Bowie, D. & Buttle, F., 2004. *Hospitality Marketing: An Introduction*. First dü. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Bubnjevic, D., 2011. *Position and Role of Personal Selling in Contemporary Marketing Management*. Zrenjanin, I International Symposium Engineering Management And Competitiveness, pp. 371-376.

Cizmar, S. & Weber, S., 2000. Marketing Effectiveness of the Hotel Industry in Croatia. *Hospitality Management*, Cilt 19, pp. 227-240.

Çakıcı, C., 1995. Otel İşletmeciliğinde pazarlama Anlayışının Gelişimi. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 6(3), pp. 20-27.

Çakıcı, C., 1996. Türkiye'de Otel İşletmeciliğindeki Pazarlama Anlayışının Gelişimi. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 7(2), pp. 32-37.

Çatı, K., Kethüda, Ö. & Faikoğlu, S., 2012. Otel İşletmelerinin Pazarlama Birimi Yapılarına Göre Performanslarının Değerlendirilmesi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(8), pp. 23-42.

Emir, O., 2010. Otel İşletmelerinin Pazarlanmasında Seyahat Acentelerinin Rolü: Otel İşletmeleri Tarafından Bir Değerlendirme. *Ege Akademik Bakış*, 10(4), pp. 1245-1256.

Erdoğan, B. Z., 2012. Pazarlamanın Konusu, Kapsamı, Gelişimi ve Değer Kavramı. %1 içinde *Pazarlama Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, pp. 3-25.

Eren, D., 2003. *Otel İşletmeciliğinde Pazarlama Anlayışı ve Pazar Yönlülük: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Yapılan Bir Araştırma ve Sonuçları*, Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı.

Evans, W. D., Christoffel, K. K., Necheles, J. W. & Becker, A. B., 2012. Marketing As A Childhood Obesity Prevention Strategy. *Community-based Approaches to Childhood Obesity: Research Progress and Future Directions*, 18(1), pp. 23-26.

Finne, A. k. & Gronroos, C., 2009. Rethinking Marketing Communication: From Integrated Marketing Communication to Relationship Communication. *Journal of Marketing Communications* , 15(2-3), pp. 79-195.

Finn, M., Elliott-White, M. & Walton, M., tarih yok *Tourism & Leisure Research Methods: Data Collection, Analysis and Interpretation*. Edinburgh: Pearson Education.

Genç, E. & Erdoğan, E., 2013. Otel İşletmelerinde Geleneksel Pazarlama Uygulamaları: Zonguldak, Karabük ve Bartın İllerinde Bir Araştırma. *İyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), pp. 195-216.

Giritlioğlu, İ. & Güzel, M. O., 2015. Otel İşletmelerinde Yeşil Yıldız Uygulamaları: Gaziantep ve Hatay Bölgesinde Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(40), pp. 889-904.

Guenzi, P. & Troilo, G., 2006. Developing marketing capabilities for customer value creation through Marketing-Sales integration. *Industrial Marketing Management* , Cilt 35, pp. 974-988.

Gustavo, N., 2013. Marketing Management Trends in Tourism and Hospitality: Facing the 21st Century Environment. *International Journal of Marketing Studies*, 5(3), pp. 13-25.

Hacıoğlu, N., 1997. *Turizm Pazarlaması*. Üçüncü Baskı dü. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.

İslamoğlu, A. H., 2008. *Pazarlama Yönetimi*. 4. Baskı dü. İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.

İslamoğlu, A. H., 2011. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Jaafar, M., Aziz, A. R. A. & Sukarno, S. Z. M., 2011. Tourism Marketing: An Overview of Small and Medium Budget Hotels (SMBHs). *Asia Pacific Journal of Tourism Research* , 17(1), pp. 1-13.

Jestin, J. & Parameswari, B., 2002. Marketing of Information Products and Services for Libraries in India. *Library Philosophy and Practice*, 5(1), pp. 1-6.

Jones, D. G. B. & Richardson, A. J., 2007. The Myth of the Marketing Revolution. *Journal of Macromarketing*, 27(15), pp. 15-24.

Kaya, İ., 2010. *Pazarlama Bi'tanedir*. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.

Kaya, İ. & Kethüda, Ö., 2011. *Otel İşletmelerinde Pazarlama Anlayışı: İstanbul'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. İzmir, Kardeşler Cilt Evi, pp. 222-228.

Keelson, S. A., 2012. The Evolution of the Marketing Concepts: Theoretically Different Roads Leading to Practically Same Destination!. *Online Journal of Social Sciences Research*, 1(2), pp. 35-41.

Kent, R., 2007. *Marketing Research: Approaches, Methods and Applications in Europe*. London: Thomson.

Kethüda, Ö. & Çalışkan, G., 2011. Otel İşletmelerinin Pazarlama Anlayışı: Fethiye'de Bulunan Otellerde Bir Araştırma. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(1), pp. 49-73.

Kim, S. S., Chun, H. & Lee, H., 2005. The effects of SARS on the Korean hotel industry and measures to overcome the crisis: A case study of six Korean five-star hotels. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 10(4), pp. 369-377.

Kızılırmak, İ., 2011. Dünyada ve Türkiye'deki Turizm İşletmelerinde Çevre Korumaya Yönelik Uygulamalar: Amacı ve Önemi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), pp. 1-12.

Kohli, A. K. & Jaworski, B. J., 1990. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, Cilt 54, pp. 1-18.

Kotler, P., 2002. *Marketing Management*. Millenium Edition dü. New Jersey: Prentice-Hall.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, V., 1999. *Principles of Marketing*. Second European Edition dü. Milan: Prentice Hall Europe.

Kotler, P. T., Bowen, J. T. & Maken, J., 2010. *Marketing for Hospitality and Tourism*. Fifth Edition dü. New Jersey: Prentice Hall.

Kotler, P. & Zaltman, G., 1971. Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing*, Cilt 35, pp. 3-12.

Law, R. & Ng, C., 2011. Marketing Strategies for Small Hotels: The Case of Cheung Chau in Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 16(1), pp. 21-38.

Leaniz, P. M. G. d. & Rodriguez, I. R. D. B., 2015. Exploring the Antecedents of Hotel Customer Loyalty: A Social Identity Perspective. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 24(1), pp. 1-23.

Lefebvre, L. C. & Flora, J. A., 1988. Social Marketing and Public Health Intervention. *Health Education Quarterly* , 15(3 ) , pp. 299-315.

Maibach, E. W., 2003. Recreating Communities to Support Active Living: A New Role for Social Marketing. *American Journal of Health Promotion* , 18(1), pp. 114-119.

Maxwell, J. A., 1996. *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. California: SAGE Publications.

Medlik, S. & Ingram, H., 2000. *The Business of Hotels*. Fourth Edition dü. Jordan Hill: Elsevier Ltd.

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

Morrison, A., 1998. Small Firm Cooperative Marketing in a Peripheral Tourism Region. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(5), pp. 191-197.

Odabaşı, Y., 2010 . *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)*. 8. Baskı dü. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Oral, S., 2005. *Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri*. Beşinci Baskı dü. Ankara: Detay Yayıncılık.

Özdemir, M., 2010. Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), pp. 323-341.

Paksoy, S., 1994. *Turizm Pazarlaması ve Kapadokya Bölgesindeki (Nevşehir Yöresi) Otel İşletmelerinde Pazarlama Faaliyetleri*, Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Pechlaner, H. & Volgger, M., 2012. How to promote cooperation in the hospitality industry: Generating practitioner-relevant knowledge using the GABEK qualitative research strategy. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(6), pp. 925-945.

Pedron, C. D. & Saccol, A. Z., 2009. What Lies behind the Concept of Customer Relationship Management? Discussing the Essence of CRM through A Phenomenological Approach. *Brazilian Administration Review*, 6(1), pp. 34-49.

Perreault, W. D., Cannon, J. P. & McCarthy, E. J., 2013. *Pazarlamanın Temelleri: Bir Pazarlama Stratejisi Yaklaşımı*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Proença, J. F., Fernandes, T. M. & Kannan, P. K., 2007. *The Relationships in Marketing: Contribution of a Historical Perspective*. Durham, Proceedings of the 13th Biennial Conference on Historical Analysis and Research in Marketing.

Radisic, B. B., Perisic, M. & Berecic, J., 2010. *Marketing in Selling the Hotel Product*. basım yeri bilinmiyor, yazarı bilinmiyor, pp. 771-782.

Rehman, S. U. & Ibrahim, M. S., 2011. Integrated Marketing Communicaton and Promotion. *Journal of Arts, Science & Commerce*, 2(4), pp. 186-191.

Reid, M., Luxton, S. & Mavondo, F., 2005. The Relationship between Integrated Marketing Communication, Market Orientation, and Brand Orientation. *Journal of Advertising*, 34(4), pp. 11-23.

Rouzies, D. ve diğerleri, 2005. Sales and Marketing Integration: A Proposed Framework. *Journal of of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), pp. 113-122.

Schiffman, L. G., Kanuk, L. L. & Wisenblit, J., 2010. *Consumer Behaviour*:. Tenth Edition dü. New Jersey: Pearson Education.

Shaw, E. H. & Jones, D. B., 2005. History of Schools of Marketing Thought. *Marketing Theory* , 5(3), pp. 239-281.

Sheth, J. N. & Parvatiyar, A., 1995. The Evolution of Relationship Marketing. *International Business Review* , 4(4), pp. 397-418.

Sönmez, A. T. & Karataş, C., 2010. *Postmodern Pazarlama*. Düzce, yazarı bilinmiyor, pp. 1-20.

Tosun, C., Okumus, F. & Fyall, A., 2008. Marketing Philosophies: Evidence from Turkey. *Annals of Tourism Research*, 35(1), pp. 127-147.

Tutar, 2015. Yeşil Ekonomi, Yeşil Turizm: Türkiye'de Turizm Sektöründe Yeni Trend Yeşillenen Oteller Projesi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(13), pp. 328-352.

Uslu, A. T. & Marangoz, M., 2008. Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlarda Sosyal Pazarlama ve Çevre Gönüllü Kuruluşlara Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(1), pp. 109-137.

Weitz, B. A. & Bradford, K. D., 1999. Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective. *ournal of the Academy of Marketing Science*, Cilt 27, pp. 241-254.

Yamamoto, G. T., 2003. *Bütünleşik Pazarlama*. Ankara: MediaCat Yayınları.

Yeygel, S., 2006. Postmodern Toplumsal Yapının Pazarlamaya Getirdiği Yeni Boyut: Topluluk Pazarlaması (Tribal Marketing). *Bilgi*, Cilt 38, pp. 197-228.

Yudelson, J., 1999. Adapting Mccarthy's Four P's for the Twenty-First Century. *Journal of Marketing Education*, 21(1), pp. 60-67



# Kentsel Dönüşümün Karanlık Yüzü: Soylulaştırma, Yerinden Edilme ve Mekânsal Dışlanma

Mehmet AKALIN

Sosyal Güvenlik Kurumu, Sigorta Primleri Genel Müdürlüğü

makalin@sgk.gov.tr

**Özet:** Kentsel dönüşüm uygulamaları ilk kez 19. yüzyılda İngiltere ve Fransa'daki kentsel büyüme hareketleri sonucunda, bazı bölgelerin yıkılıp, yeniden yapılması şeklinde ortaya çıkmıştır. İkinci Dünya Savaşından sonra harap olan ülkelerin inşası için yeniden gündeme gelen kentsel dönüşüm uygulamalarına, 1980'li yıllardan itibaren de ülkemizde rastlanmaya başlanmıştır. Avrupa ve dünyadaki kentsel dönüşüm uygulamalarına bakıldığında, önceleri sosyo-ekonomik ve ekolojik dönüşümden ziyade salt fiziksel bir yenilemeyi içeren projelerin; ilerleyen dönemlerde çeşitlenerek daha kapsamlı dönüşümleri sağlamaya çalıştıkları görülmektedir. Ülkemizde ise kentsel dönüşüm projeleri çoğu zaman gecekondular ve kent içi çöküntü bölgelerinde uygulama alanı bulmaktadır. Gecekondular ve kent içi çöküntü bölgelerin dönüşüm projelerine konu edilmeleri daha çok riskli yapılar olmaları veya kültürel miras özelliği taşıyor olmalarından kaynaklanmaktadır. Ülkemizde örneklerine sıkça rastladığımız kentsel dönüşüm projelerinde sadece fiziksel bir iyileşmenin amaçlandığı, dönüşümün diğer boyutlarının ihmal edildiği görülmektedir. Bu makalede, ülkemizde gerçekleştirilen kentsel dönüşüm örnekleri; soylulaştırma, yerinden edilme ve mekânsal dışlanma gibi sosyal sorunlar bağlamında ele alınmıştır. Ayrıca, İstanbul ve Ankara gibi metropollerde hayata geçirilmeye çalışılan kentsel dönüşüm projelerinin aksayan sosyal yönü neden sonuç ilişkisi içerisinde aktarılmaya çalışılmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Kentsel Dönüşüm, Soylulaştırma, Yerinden Edilme, Mekânsal Dışlanma.

## The Dark Side Of Urban Renewal: Gentrification, Displacement, Spatial Exclusion

**Abstract:** First urban renewal applications emerged as a result of the urban growth in the 19th century in England and France. Urban renewal application from the agenda again for the construction of the devastated country after World War 2. This renewal applications began to be seen in our country since the 1980s. Urban transformation projects contained only a physical renewal in Europe and the World at first. Later this applications became diversified. In our country urban renewal projects often finds applications in urban slums and collapse region; due to earthquake risk and the cultural heritage. Today, only a physical healing is intending but neglecting other aspects of transformation. In this article, examples of urban transformation carried out in our country



*discussed in the context of social problems such as gentrification, displacement and spatial exclusion. Also, failing aspects of urban renewal projects described, which applying in metropolises such as Istanbul and Ankara.*

**Keywords:** *Urban Renewal, Gentrification, Displacement, Spatial Exclusion.*

## Giriş

Kent; yönetim şekli sosyo-ekonomik ve kültürel özellikleri ve demografik özellikleri açısından kırsal bölgelerden ayrılan, tarımsal ve tarım dışı üretim, dağıtım ve denetim mekanizmalarının bir arada toplandığı, teknolojik gelişmişlik düzeylerine göre, belirli bir büyüklük, heterojenlik ve bütünleşme seviyesine ulaşmış; cemiyet tipi ilişkilerin olduğu, doğurganlık oranının kırsal alana göre daha düşük kaldığı; çekirdek aile tipinin, toplumsal farklılaşmanın, ikincil toplumsal ilişkilerin, uzmanlaşmanın ve sosyal hareketliliğin yaygın olduğu; eğitim ve öğretim faaliyetlerinin gelişkin olduğu yerleşim yerleri (Susmaz, 2009) olarak tanımlanabilir. Kentleşme ise dar anlamıyla, yukarıda sayılan özellikleri bünyesinde bulunduran kent sayısının ve şehirlerde yaşayan nüfusun artmasını ifade etmektedir (Gürsel ve Çolak, 2013).

Günümüzde küreselleşmenin etkilerini yaşamın her alanında hissetmek mümkündür. Gelişmiş, az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülke ayrımı yapmadan kentler; küreselleşmenin itici gücüyle; ekonomik, sosyal, siyasal, demografik ve coğrafi nedenlerden dolayı dönüşüme ve değişime ihtiyaç duyar olmuşlardır. Önceleri bölgesel büyüme hareketleri ve savaş sonrası yıkılan kentlerin yeniden inşası için gündeme gelen değişim ve dönüşüm, ikinci dünya savaşı sonrası dönemlerde değişen ihtiyaçlara cevap verebilmek adına farklı araçlarla ve farklı ölçeklerde uygulama alanı bulmuştur.

Dönüşüm kelime anlamı olarak olduğundan başka bir biçime girme, başka bir durum alma, şekil değiştirme, tahavvül, inkılap, transformasyon anlamlarına gelmektedir (TDK, 2014). Kentsel dönüşüm ise, imarsız ve ruhsatsız kentsel alanların yıkılıp, planlı toplu konut alanlarının oluşturulması olarak ifade edilmektedir. Daha genel anlamıyla kentsel dönüşüm, kentlerde meydana gelen ekolojik, sosyal, fiziksel, ve ekonomik bozulmaların giderilmesi eylemleridir.

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere kentsel dönüşüm kentlerin salt fiziksel dönüşümünü ifade etmemektedir. Günümüzde kentlerin dönüştürülmesindeki başarısı sosyal, ekonomik ve ekolojik alanlardaki dönüşümü sağlayıp sağlayamamasına göre değerlendirilmektedir. Sürdürülebilir bir kentsel dönüşümün olmazsa olmazı da sürdürülebilirliğin sosyo-ekonomik ve ekolojik boyutlarının eşgüdüm içerisinde projelerde hayata geçirilebilmesidir. Neoliberal politikalarla şekillenip, rantın yeniden paylaşılması amacıyla

gerçekleştirilen ve insan unsurunun göz ardı edildiği projelerin sürdürülebilirliğinden söz etmek mümkün değildir.

Makale derleme bir çalışmanın ürünüdür. Kentsel dönüşümün kavramsal çerçevesi ve gelişimi bu alanda daha önceden yapılmış akademik çalışmalar çerçevesinde açıklanmaya çalışılmıştır. Kentsel dönüşümün soylulaştırma, yerinden edilme ve mekânsal dışlanma gibi sosyolojik boyutu ise İstanbul ve Ankara'da son yıllarda yapılan alan çalışmaları incelenerek değerlendirilmiştir. Çalışmada, İstanbul ve Ankara'daki kentsel dönüşüm uygulama örneklerinden benzer gerekçelerle gerçekleştirilenler bir arada anlatılmıştır. Ayrıca çalışmada, çeşitli sebeplere dayandırılarak gerçekleştirilen kentsel dönüşüm projelerinin tek boyutluluğu ve bu projelerde zayıf kalan sosyal boyut vurgulanarak, ekonomik kaygıların ön plana çıktığı projeler eleştiri konusu edilmiştir.

## **1. Kentsel Dönüşümün Tanımı, Araçları, Nedenleri ve Tarihsel Gelişimi**

### **1.1.Kentsel Dönüşüm Denilince Ne Anlamak Gerekir?**

Kentsel dönüşüm, bir kentin tamamının veya belli bir bölümünün değişmesi, başka bir şekle girmesi olarak tanımlanmaktadır (Keleş, 2004). Başka bir tanımda ise kentsel dönüşüm; kentlerdeki sıkıntılara çözüm üretmek için, değişim ve dönüşüme uğrayan bir bölgenin sosyal, çevresel, ekonomik ve fiziksel şartlarına kalıcı çözüm sağlamaya çalışan kapsamlı bir vizyon ve eylem (Thomas, 2003) olarak ifade edilmektedir. Nihayetinde kentsel dönüşüm bir kentin dokusuna zarar veren sorunların giderilmesi(Es, 2012) eylemidir.

### **1.2.Kentsel Dönüşümün Nedenleri**

Kentsel dönüşümün literatürde üzerinde uzlaşmış tek bir nedeni bulunmamaktadır. Bu nedensel farklılıklar tarihsel süreçlere, ülkelerin sosyo-ekonomik ve kültürel yapılarına, ihtiyaçlara ve siyasi inisiyatiflere göre çeşitlilik gösterebilmektedir.

Günümüzde uygulanmakta olan kentsel dönüşüm projelerinin nedenlerini önem sırasına göre:

-Rantabilitesi yüksek bölgelerde biriken sermayenin yeniden dağılmasını sağlamak

-Ekonomik yaşamı canlandırmak,

-Fiziksel çöküşü durdurmak, depreme dayanıklı konutlar üretmek

- Tarihi dokunun sürdürülebilirliğini sağlamak,
- Konut kalitesini ve kentsel yaşam kalitesini arttırmak,
- Kültürel dinamikleri harekete geçirmek,
- Kentsel dönüşüm sürecine toplumdaki ilgili tüm aktörlerin katılımını sağlamak şekilde sıralamak mümkündür.

Gerçekleştirilen kentsel dönüşüm projeleri açısından yukarıda sayılan gerekçelerden biri veya bir kaç bölgenin sorunlarının ve potansiyellerinin niteliğine bağlı olarak, daha etkili olabilmektedir (Polat ve Dostoğlu, 2007). Nitekim bazı kentsel dönüşüm projeleri deprem riskini giderip tarihi ve kültürel dokuyu korumayı açık amaç edinmişken, üzeri kapalı olarak bölgenin turizm potansiyelini geliştirip ekonomik canlanma sağlamaya da çalışabilmektedir.

### 1.3.Kentsel Dönüşümün Araçları

Kentsel dönüşüm, kentlerin yetersiz ve sağlıklı fiziksel dokusunun iyileştirilmesi/yenilenmesi için yapılan uygulamaları içeren genel bir kavramdır. Ancak bu uygulama biçimlerinin tanımlanmasında pek çok farklı görüş ortaya çıkmaktadır. Bunun en önemli nedeni dünyanın farklı ülkelerindeki bilim insanlarının çeşitli isimlerle tanımladığı bu uygulama biçimlerinin Türkçe 'ye çevrilmesinde uzman kişi ve kurumların oluşturduğu bir dil birliğinin sağlanmamış olmasıdır (Şişman ve Kibaroğlu, 2009).

Diğer taraftan, tarihsel süreç içerisinde kentsel dönüşüm uygulamalarının politik ve ekonomik yapısı, ulusal gelişimden çok küresel bütünleşme hedefine yönelmiştir. Buna koşut olarak kentsel planlama süreci de köklü şekilde değişime uğramıştır. Bu nedenle, dünyadaki kentsel dönüşüm uygulamalarında farklı dönemlerde farklı yaklaşımlar sergilendiğini söyleyebiliriz (Gürler, 2003). Her döneme ve her konjonktüre göre değişim gösterebilen kentsel dönüşüm uygulamalarının literatürde genellikle dokuz başlık altında sistematize edildiği görülmüştür (Ertaş, 2011). Bunlar, yenileme, kalitenin yükseltilmesi, koruma, yeniden canlandırma, yeniden geliştirme, düzenleme, temizleme, yeniden üretim, sağlıklılaştırma gibi uygulamalardır.

Yenileme (renewal): Gerek planlama, gerekse mevcut yapıların durumu bakımından yaşama ve sağlık koşullarının iyileştirilmesi olanağı bulunmayan alanlardaki yapıların tümünün veya bir bölümünün ortadan kaldırılarak yeniden imar ve inşaa edilmesidir (Keleş, 1998).

Sağlıklılaştırma (rehabilitation): Eski kent dokusunun ve kent içi çöküntü bölgelerinin kısmi yenileme ile yeniden kullanıma açılmasıdır (Şahin, 2003).

**Koruma (conservation):** Toplumun geçmişteki sosyal ve ekonomik koşullarını, kültürel değerlerini yansıtan fiziksel yapısının, yaşanan değişim ve gelişimler nedeniyle yok olmasının engellenmesi, kentsel dokunun çağdaş yaşamla bütünleştirilmesi, kültürel varlıkların topluma faydalı olacak şekilde sağlıklılaştırılmasıdır (Polat ve Dostoğlu, 2007).

**Yeniden canlandırma (revitalization):** Önceki dönemlerdeki canlılığını kaybetmiş kentsel alanların, özellikle de tarihi kent merkezlerinin alınacak sosyal ve ekonomik önlemlerle yeniden canlılık kazanmasını sağlamaktır (Şahin, 2003).

**Yeniden geliştirme (redevelopment):** Ekonomik ve yapısal özellikleri, iyileştirilmesine imkân vermeyecek ölçüde kötüleşmiş olan alt gelir gruplarının konutlarının yıkılması ve bunların oluşturduğu kent bölümlerinin yeni bir tasarım düzeni içinde geliştirilmesidir (Keleş, 1998).

**Düzenleme (improvement):** Bir kentin ya da bir kasabanın tümünün veya bir yerleşim yerinin bir bölümünün kendiliğinden gelişmesine engel olacak şekilde müdahalelerde bulunmaktır. Düzenleme aynı zamanda bölgelerin gelişimi güzel büyümelerine ve saçaklanmalarına toplum yararı için biçim vermek amacıyla, yerleşim yerinin işlevleriyle toprak kullanımı arasında bir ilişki kurmayı öngören, geleceğe dönük kamusal bir eylem türünü (Keleş, 1998) de ifade etmektedir.

**Temizleme (clearance):** Alt gelir gruplarının yaşadığı bölgelerdeki konutların ve diğer yapıların sağlığa aykırı niteliklerinin giderilmesi (Keleş, 1998) işlemidir.

**Yeniden Üretim (regeneration):** Tamamen yok olmuş, orjinalliğini kaybetmiş, bozulmuş veya köhneleşmiş alanların yeniden üretilmesidir (Ertaş, 2011).

**Kalitenin yükseltilmesi (upgrade):** Uygulama alanında yaşayanların sosyo-ekonomik açıdan statü ve yaşam kalitelerinde önemli ölçüde değişiklik yaşanmadan; fiziksel çevrenin iyileştirilmesidir (Ertaş, 2011).

#### **1.4.Kentsel Dönüşümün Gelişimi**

Kentsel dönüşümün gelişimi geçmişte olduğu gibi bugün de her ülkede aynı biçimde gerçekleşmemektedir. Ülkelerin sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyleri, sanayi devrimini yaşayıp yaşamadıkları ve kentleşmenin sanayileşme sürecinin ardı sıra gelen bir gelişme olup olmadığı gibi değişkenler kentsel dönüşümün o ülkede gündeme geliş süreçlerini doğrudan etkilemektedir. Ayrıca ülkelerin kültürel yapıları, ihtiyaçları ve siyasi tercihleri de kentsel dönüşümün o ülkedeki seyrini belirleyebilmektedir.

### 1.4.1.Kentsel Dönüşümün Dünyadaki Gelişimi

Kentsel dönüşüm uygulamaları ilk olarak, 19. yüzyılda Avrupa'da yaşanan kentsel büyüme hareketleri sonucunda, bazı bölgelerin yıkılıp-yeniden yapılması (kentsel yenileme) şeklinde ortaya çıkmıştır. Bu dönemde kamu sektörü yönetimli liderlik modeli ile gerçekleştirilen kentsel dönüşüm süreçleri iki farklı temele dayanmaktadır. Bunlar 1851'de İngiltere'de çıkarılmış olan ve kentsel politikalar üreten "Konut Kanunu" ve 1851-1873 yılları arasında Fransa'da, Paris kenti için gelişim müdahaleleri gerçekleştiren Haussmann'ın gerçekleştirdiği operasyonlarıdır (Gürler, 2003).

Endüstri Devrimi sonrası, sanayi kentlerinde hızla artan çevre kirliliği, sağlıksız ve yaşam standartları düşük konut alanları ile yetersiz altyapı hizmetleri, sanayileşen ülkelerde birçok sağlıksız kentin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Paris ve Londra gibi Avrupa'nın büyük kentlerinde işçi sınıfının içinde bulunduğu insanlık dışı koşullar, birçok düşünürü ve kent plancısını etkilemiş ve kentsel dönüşüme ilişkin ilk fikirlerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur(Polat ve Dostoğlu, 2007)

Sanayi devriminden sonra 20 yy'ın ilk yarısında İngiltere'deki "Bahçe Kent Hareketi" ve "Yeni Kentler Hareketi"ne paralel olarak gelişen "Modernist Hareket", kentlerdeki yenileme stratejilerine öncülük eden diğer bir gelişmedir. "Modernist Hareket" kentin sağlıksız kısımlarının yıkılması, daha fazla yeşil alan ve yüksek kütlelerle yeniden planlanması üzerine kurulmuştur. Bu hareketin ortaya çıkışı ile Avrupa'da Paris başta olmak üzere pek çok kent yıkılıp, modernist ilkelere göre yeniden inşa edilmiştir (<http://v3.arkitera.com/g67-kentsel-donusum.html?year=&aID=794>).

İkinci Dünya Savaşı ile birlikte, birçok kentin savaşın etkisiyle yıkılması, kentlerin yeniden inşa edilmesi düşüncesini gündeme getirmiştir. Bu dönemde merkezi yönetimlerce yıkılan kentlerin yeniden yapılanması politikaları ortaya konulmuştur. "Konut Yasası"nın 1949'da ABD'de kabul edilmesi ile birlikte kentsel yenilemenin kurumsallaşması da sağlanmıştır. Yine bu dönemde, merkezi yönetimler yerel yönetimlere kentsel planlamanın ilkelerini içeren politika önerileri sunmuşlardır. (<http://v3.arkitera.com/g67-kentsel-donusum.html?year=&aID=794>).

Kentsel dönüşüm uygulamaları bakımından 1960'lı yıllar bir dönüm noktası olmuştur. 1960'lı yıllarda ve 1970'li yılların başlarında kentsel iyileştirmeye öncelik verilmiş, fiziksel bozulma ile toplumsal bozulma arasındaki doğrudan bağlantı artık bu dönemde genel kabul görmüştür. Böylece kentsel dönüşüm projelerinde toplumsal stratejilere daha fazla yer verilmiştir. Dönemin dönüşüm projelerinde kenar mahallelere ve kent çeperlerine öncelik verilmiştir. Merkezi yönetimin önderliğinde geliştirilen bu projeler, kentsel dönüşümün fiziksel yönlerinin yanı sıra toplumsal yönlerinin de ele alınmaları bakımından

büyük öneme sahiptirler. Nitekim bu gelişmelerden sonra kent merkezleri ile yoksul mahallelerin yenilenip iyileştirilmesi merkezi yönetimin öncelikli kentleşme politikaları haline gelmiştir (<http://v3.arkitera.com/g67-kentsel-donusum.html?year=&aID=794>).

1970'li yılların sonlarına doğru, kent merkezlerindeki bozulmaların tek nedeninin sosyal faktörler olmadığı fark edilmiştir. Bu yıllarda ekonomik ve yapısal nedenlerin de kent merkezi ve çevresindeki kentsel dönüşüm projelerinde göz önünde bulundurulması gereken önemli faktörler olduğu anlaşılmıştır. Böylece bu dönemde kentsel dönüşümün araçları da bir anlamda çeşitlenmeye başlamıştır (<http://v3.arkitera.com/g67-kentsel-donusum.html?year=&aID=794>).

1980'li yıllarında dönüşüm projelerinin odağında ise kentin boşaltılmış, atıl ve çöküntü haline gelmiş alanlarının ekonomik olarak canlandırılması uygulamaları yer almıştır. 80'li yıllarda kentsel dönüşüm projelerinin büyük bir çoğunluğu, kamu ve özel sektör işbirliği ile gerçekleştirilmiştir. Kamu sektörü, temel altyapı hizmetlerini sunarak ve arazi ıslahını sağlayarak, kentsel dönüşüm yapılacak olan bölgeye özel sektörün ilgisini çekmeye çalışmıştır. Aynı zamanda kamu sektörü proje ortaklıkları konusunda da kurumsal örgütlenmeyi kurma rolünü üstlenmiştir (<http://v3.arkitera.com/g67-kentsel-donusum.html?year=&aID=794>).

1990 sonrası kentsel dönüşümde kullanılan en yaygın müdahale biçimi, kentsel iyileştirme ve yeniden canlandırma olmuştur. Çok aktörlü ve çok sektörlü dönüşüm süreçleri bu dönemde kabul görmüştür. Kamu sektörünün ve özel sektörün yanında gönüllü kuruluşlar, sivil toplum örgütleri ve farklı toplumsal kesimler de projeye katılmaları için teşvik edilmişlerdir. Ekonomik gelişme hedeflenirken tarihi ve kültürel mirasın da korunması gerekliliğinin anlaşılmasıyla bu dönemde, "kentsel koruma" kavramı kentsel dönüşüm uygulama örnekleri içerisinde ön plana çıkmaya başlamıştır (<http://v3.arkitera.com/g67-kentsel-donusum.html?year=&aID=794>).

**Tablo 1: Kentsel Dönüşüm Süreci**

Dönemler	Süreç
1950 Yeniden İnşa (Reconstruction)	Köhneleşmiş kentsel alanların yeniden inşa edildiği ve kent çeperlerindeki banliyölerin olduğu dönemdir. Merkezi ve yerel yönetime özel teşebbüsün katılımı sağlanmıştır. Yerleşik alanların geliştirilmesi ve kamu sektörünün yaşam standartlarını arttırması bu dönemde olmuştur. Kentsel merkeze yakın alanlar ve yakın

komşuluk birimleri daha fazla önem kazanmıştır.

1960 Canlandırma  
(Revitalization)

Banliyöler kentlerin çeşitli yerlerinde sayılarını arttırmaya başlamıştır. Kamu ve özel sektör arasındaki denge kurulmaya çalışılmıştır. Bölgesel alanlardaki projeler ile özel sektörün öneminin artması, sosyal imkânların gelişmesi ve ferah, yaşanabilir alanların oluşturulması sağlanmıştır.

1970 Yenileme  
(Renewal)

Kentsel yenilemenin zorlaştığı bir dönemdir: Özel sektörün öneminin artması, yerelliğin ön plana çıkarılması, kamu ve özel sektörün kaynaklarının artması, halkın kentsel dönüşüm sürecine katılması, sivil toplum kuruluşlarının sürece aktif katılımı dönemin özelliklerindedir.

1980 Yeniden  
Geliştirme  
(Redevelopment)

Yeniden geliştirme projeleri, uydu kentler, özel sektörün projelerde ön plana çıkması ve kamu özel sektör ortaklıklarının gelişimi bu dönemde oluşmuştur. Dönemin diğer özellikleri yerel ölçekteki yoğunlaşma, hükümetin seçmen dürtüsü, yeniden yerleştirme ve yeniden geliştirme projeleri, geniş açılı çevresel yaklaşımlardır.

1990 Yeniden  
Oluşum  
(Regeneration)

Uygulama ve politikalara detaylı yaklaşım eğilimi, bütünleşmiş eğitim, ortaklıkların baskınlığı, stratejik bakış açısının benimsenmesi, bölgesel eylemlerin gelişimi, kamu ve özel sektör kuruluşları arasındaki denge, toplumun önem kazanması, daha sade koruma, daha geniş faaliyetlerin temsili ve sürdürülebilir çevre; kentsel dönüşüm projelerinin öne çıkan özellikleridir.

Kaynak: Roberts, 2000.

#### 1.4.2.Kentsel Dönüşümün Türkiye'deki Gelişimi

Türkiye'de Cumhuriyet döneminde başlayan kentleşme hareketleri, 1950'lerde kırdan kente göçe bağlı olarak hızlanmış, kentler bu duruma hazır olmadığından sağlıksız kentleşmenin de ilk tohumları bu dönemde atılmıştır. Savaş koşullarının ortadan kalkması ile birlikte Türkiye 'de hızlı bir ekonomik büyüme yaşanmış bu dönemde sanayi sektörü yükselişe geçerken, tarım sektöründe gerilemeler olmuştur. Marshall yardımları ile tarımda

makineleşmeye bağlı olarak kırsal alanlardaki işgücü talebinin azalması, tarım sektöründe çalışan işgücünün kente göçünü tetiklemiştir. Kırsal alanda hızlı nüfus artışı nedeniyle tarım topraklarının yetersiz kalması, mevcut toprakların miras yoluyla bölünmesi, kentlerdeki eğitim, sağlık, sosyal ve kültürel olanaklar ve iş imkânları da kırdan kente göçü hızlandıran diğer faktörler olmuştur.

Türkiye’de kırdan kente doğru gelişen göç hareketlerini etkileyen iç dinamiklerin yanı sıra 1929 ekonomik bunalımı ve 1939-1944 yılları arasında süren İkinci Dünya Savaşı gibi çok önemli dış gelişmeler yaşanmıştır (Kılıç ve Hardal, 2014). Tüm bu gelişmelerin etkisiyle hızlanan kentleşme süreci, özellikle yoğun göç alan Ankara, İstanbul, İzmir gibi kentlerin kontrolsüz bir biçimde büyümesine yol açmıştır. Böylesine büyük bir nüfus artışına hazırlıklı olmayan kentlerde yoğun göç hareketlerinin sebep olduğu konut sorunu yine kırdan kente göç eden ailelerin kendilerine göre geliştirdikleri yöntemlerle giderilmeye çalışılmıştır. Bu girişimler çoğu zaman yerel ve merkezi yönetimler tarafından görmezden gelinmiş yani bir bakıma kentlere karşı işlenen suçlar örtbas edilmiştir.

1980 sonrası yıllar Türkiye’de neoliberal ekonomi politikalarının etkin olduğu yıllar olmuştur. Neoliberal ekonomi politikalarının etkisiyle harekete geçen büyük ölçekli ulusal ve uluslararası sermaye, büyük konut projelerinin ülke genelinde yaygınlaşmasında önemli rol oynamıştır. Her geçen gün artan konut projeleri kentlerin çeperlere doğru yayılmasına, tarım ve orman arazilerinin ise konutlarla dolmasına yol açmıştır. Ayrıca kent merkezlerinde bulunup zaman içerisinde ekonomik işlevselliğini yitiren alanlar da dönüşüm projelerine konu edilmiş, ekonomik çıkarlar ön planda tutularak yeni yaşam alanları oluşturulmaya çalışılmıştır.

Türkiye’deki kentleşme sürecinin cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren başladığı düşünülürse, kentsel dönüşümün son zamanlarda sıkça gündeme gelmesinde yapılan bazı hukuki düzenlemelerin etkili olduğu söylenebilir. Özellikle 1984 yılında, 2981 sayılı “İmar ve Gecekondu Mevzuatına Aykırı Yapılara Uygulanacak Bazı İşlemler ve 6785 Sayılı İmar Kanununun Bir Maddesinin Değiştirilmesi Hakkındaki Kanun”, kentlerdeki gecekonduların dönüşüm sürecinde önemli rol oynamıştır. Söz konusu kanun ile gecekondu alanları için ıslah imar planları yapma imkânı doğmuştur. Ancak kanun kapsamında gerçekleştirilen kentsel dönüşümler, sermayesi sınırlı ve küçük ölçekli müteahhitlerin amatörce yapmaya çalıştıkları yapılar nedeniyle, görece fiziksel iyileşmenin ötesine geçememiştir.

1980’lerin sonunda, ıslah imar planlarının yanı sıra geniş kapsamlı bazı kentsel dönüşüm projeleri de belediyelerin gündeminde yer almaya başlamıştır. Dikmen Vadisi Kentsel Dönüşüm Projesi, gecekondu bölgeleri için hazırlanan ilk kentsel dönüşüm projesi olması nedeniyle önem arz etmektedir (Ertuş, 2011). Nitekim, 1989-1994 tarihleri arasında Ankara



Büyükşehir Belediyesi tarafından uygulanan proje öncesinde bu denli kapsamlı bir kentsel dönüşüm projesine daha önce rastlanmamıştır (Aktay ve diğerleri, 2012). Etaplar halinde gerçekleştirilen ve uzun bir süreci içeren Dikmen Vadisi Kentsel Dönüşüm Projesi eski hızını kaybetmiş olsa da günümüzde halen devam etmektedir.

2004 yılının ilk çeyreğinde kabul edilen 5104 sayılı “Kuzey Ankara Girişi Kentsel Dönüşüm Projesi Kanunu” özel bir kanun niteliğinde olması nedeniyle bazı çevrelerce eleştiri konusu edilse de kanun kentsel dönüşüm uygulamaları açısından kilometre taşı niteliği taşımaktadır. Bu kanunun amacı, Kuzey Ankara Girişinin ve çevresinin fiziksel durumunun ve çevre görüntüsünün geliştirilmesi, güzelleştirilmesi ve daha sağlıklı bir yerleşim düzeni sağlanması ile bölgede kentsel yaşam kalitesinin yükseltilmesidir.

2005 yılında çıkarılan Belediye Kanununun 73. maddesinde 2010 yılında yapılan değişiklikle “Belediye, belediye meclisi kararıyla; konut alanları, sanayi alanları, ticaret alanları, teknoloji parkları, kamu hizmeti alanları, rekreasyon alanları ve her türlü sosyal donatı alanları oluşturmak, eskiyen kent kısımlarını yeniden inşa ve restore etmek, kentin tarihi ve kültürel dokusunu korumak veya deprem riskine karşı tedbirler almak amacıyla kentsel dönüşüm ve gelişim projeleri uygulayabilir” diyerek; ülke çapında ilk kez uygulanacak kentsel dönüşümün yasal altyapısı oluşturulmuştur. Belediyeler ise yetkili kurum olarak kentsel dönüşüm yasalarında yer almıştır.

Kentsel dönüşüm alanında yapılan bir diğer kanun da “5366 sayılı Yıpranan Tarihi ve Kültürel Taşınmaz Varlıkların Yenilenerek Korunması ve Yaşatılarak Kullanılması Hakkında Kanun” olmuştur. Bu kanunla şehrin yıpranan ve özelliğini kaybetmeye yüz tutmuş Kültür veya Tabiat Varlıklarını Koruma Kurullarınca/Komisyonlarınca sit alanı olarak tescil ve ilan edilen kent bölgeleri ile bu bölgelere ait koruma alanlarının, kentin gelişimine uygun olarak yeniden inşa ve restore edilerek bu bölgelerde konut ticaret, kültür, turizm ve sosyal donatı alanları oluşturulması, tabii afet risklerine karşı tedbirler alınması, kentin tarihi ve kültürel dokusunun yenilenerek korunması ve yaşatılarak kullanılması amaçlanmıştır.

Son olarak, 1999 yılında yaşanan büyük depremlerden sonra başlayan kentsel dönüşüm çalışmaları, 2005 yılındaki iki temel yasal düzenlemenin başarılı sonuçlar oluşturamaması üzerine yeniden ele alınmış ve yeni bir temel yasa çıkarılmasına karar verilmiştir. Bu düşüncelerle 2012 yılında “6306 sayılı Afet Riski Altındaki Alanların Dönüştürülmesi Hakkında Kanun” yapılarak, Türkiye'nin riskli bölgelerinin ve binalarının depreme ve diğer afetlere hazırlanması için bütünsel bir çalışma yapılmıştır. Bu kanun ile başta deprem olmak üzere doğal afetler sebebiyle meydana gelmesi muhtemel can ve mal kayıplarının önlenmesi; mülkiyet haklarına saygılı, sağlıklı ve düzenli yerleşme,

daha az maliyet ile en fazla sosyal faydanın temin edilmesi, kaynakların plânlı, sağlıklı ve verimli kullanılması hedeflenmiştir.

Yukarıda sayılan hukuki süreçlerden farklı olarak Gürler, kentsel dönüşüm uygulamalarının ülkemizdeki gelişimini beş dönem altında sistematize etmiştir (Gürler 2003). Buna göre;

Cumhuriyetçi modern imaj yönelimli kentsel yenileme dönemi(1923-1950): Tek partili rejimdeki cumhuriyetçi liderlik ve merkezi yönetim ağırlıklı ekonomik gelişme modeli, kent içi alanlarda kamulaştırma, arazi kullanımı değişiklikleri ve yıkıp yeniden yapma gibi büyük imar faaliyetlerinin gerçekleşmesine neden olmuştur.

Endüstriyel modern imaj yönelimli kentsel yenileme dönemi (1950-1965): Hükümetin ideolojisinin hâkim olduğu bir dönemdir. İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde yaşanan çok partili rejimdeki siyasi çekişmeler ve liberal ekonomi politikaları, endüstriyel gelişimi ve askeri yeniden yapılanmayı amaçlayan, tarihi mirası dikkate almayan kentsel yenileme hareketlerini gündeme getirmiştir. Sanayileşmeye bağlı göçle birlikte kentsel doku içerisinde dikey yapılaşma ve gecekondulaşma başlamıştır.

Kapitalist endüstri yönelimli kentsel canlandırma dönemi (1965-1980): Planlı ekonomi modelinin etkin olduğu yıllardır. Ülkenin endüstri yönelimli denetimci ve otoriter politikası, ekonomik kalkınmayı hedeflemiştir. Kent içi tarihi alanların korunması ve sosyal ağırlıklı kentsel uygulamalar önem kazanmıştır. Kent merkezlerinin çevresinde gelişen gecekondu bölgeleri büyümeye devam etmiştir.

Endüstri sonrası piyasa yönelimli Kentsel Rönesans dönemi (1980-1990): Ülkenin entegrasyon yönelimli, desanralize ve liberal politikası ile ihracata yoğunlaşmış ekonomisi, post-modern harekete dayalı uygulamaları ön plana çıkarmıştır. Planlama yetkilerinin yerel yönetimlere aktarılması ile büyük kentlerde imar faaliyetleri başlamış, kent içi tarihi alanların korunması, yeniden kullanımı ve rehabilitasyonu önem kazanmıştır. Gereksinim sahiplerine sosyal konut sunamayan devlet, popülist politikalarla kaçak yapıları yasallaştırma yoluna gitmiştir.

Endüstri sonrası rant yönelimli Kentsel Rönesans dönemi (1990 ve sonrası): Politik koalisyonlar ve özelleştirme nitelikli ekonomik gelişim modeli ve küresel sürece entegrasyon gereksinimi, sermayenin kentleşmesini sağlamıştır. Bu dönemde sosyo-ekonomik rehabilitasyon ve turizm amaçlı yeniden canlandırma faaliyetleriyle, gecekondu bölgelerinin nitelikli konut alanlarına dönüştürülmesini içeren konut odaklı uygulamalar önem kazanmıştır.

## 2. Kentsel Dönüşümün Sosyal Boyutu: Soylulaştırma, Yerinden Edilme ve Mekânsal Dışlanma

Günümüz kentlerinin toplumsal ve mekânsal dönüştürülmesine yönelik planlarda etkili olan salt fiziksel yaklaşımlar, temel insan ve kentli hakları üzerinden yaşam alanlarının sağlıklılaştırılmasını değil, “yenileme” adı altında kültürel yapının zaman ve mekanla olan ilişkisini yok sayarak, yerel kültüre özgü değerlerin dönüşümünü baz alan kurguları hedeflemektedir (Özer, 2013).

Kentsel dönüşümün her ne kadar, kent dokusunu oluşturan birçok öğenin fiziksel olarak sürekli değişim ihtiyacını karşılamak, toplumsal bozulmayı önlemek, çöküntü alanlarını iyileştirmek, kentsel refah ve yaşam kalitesini arttırmak, kentsel alanların en etkin biçimde kullanımını sağlamak, kentlerin gereksiz yayılmasını önlemek, sivil toplum örgütleri ve toplum farklı kesimlerinin planlamaya katılımını sağlamak gibi amaçları olsa da; ülkemizde gerçekleştirilen kentsel dönüşüm projelerinde sadece ekonomik büyüme, rant ve karlılık üzerinde durulduğu görülmektedir. Kentsel dönüşümün ekonomik büyümenin, rantın ve kârlılığın bir aracı olarak salt fiziksel değişimi hedefliyor olması ise çok ciddi sosyolojik sorunlara sebep olabilmektedir.

Ülkemizde gecekondu, kent içi çöküntü alanları ve sanayinin desantralizasyonu nedeniyle boşalan eski sanayi bölgeleri çoğu zaman, depreme dayanıksız oluşları, ekonomik ömürlerini tamamlamaları, plansız ve kanunsuz olarak yapılmaları, yasa dışı faaliyetlere ve güvenlik zafiyetlerine uygun ortamlar oluşturmaları nedeniyle dönüştürülmek istenmektedir. Ancak bu yerlerde yaşayan insanların göz ardı edilip, sürece dâhil edilmemeleri durumlarda; sosyal hafızanın silinerek geçmişin yok edilmesi ve yaşam pratiklerinin köklü şekilde değişmesi gibi istenmeyen durumlarla karşılaşılması kaçınılmaz olabilmektedir. Bu istenmeyen durumlar ise çoğu zaman bölgenin soylulaştırılması, bölge halkının yerinden edilmesi ve bu kişilerin mekânsal olarak dışlanması şeklinde kendini göstermektedir.

### 2.1. Soylulaştırma

İngilizce “gentrification” kelimesinin karşılığı olan soylulaştırma, içeriği tam olarak ifade edilemediği gerekçesiyle akademik çevrelerce “seçkinleştirme”, “nehzileştirme”, “burjuvalaştırma”, “mutenalaştırma”, “centrifikasyon”, “jantikleştirme” gibi isimlerle anılmıştır. Soylulaştırma (gentrification), bir kavram olarak ilk kez 1964 yılında sosyolog Ruth Glass tarafından, Londra'nın işçi mahallerindeki konutların orta ve üst sınıf tarafından ele geçirilmesi, bu konutların yerine eskiye nazaran daha şık ve daha lüks konutların yapılması ve bu bölgelerin sosyal karakterini değiştirilmesi ile ilgili olarak kullanılmıştır (Uysal, 2006).

Soylulaştırma çok yönlü bir dönüşümün sonucu olarak kentsel yeniden yapılanmanın bir parçası olduğu kadar aynı zamanda kentsel yapılanmanın bir sonucudur (Şen, 2005). Soylulaştırma en genel anlamıyla; kent içi çöküntü alanlarındaki sosyo-ekonomik bakımdan sınıfsal, fiziksel bakımdan ise mekânsal ayrışmayı ifade etmektedir. Diğer bir deyişle soylulaştırma bölge halkının yerinden edilmesi sürecinin ta kendisidir. Uysal'a göre soylulaştırma "...önceleri işçi sınıfının ikamet ettiği veya çok sayıda grup tarafından paylaşılan alacakaranlık bölgelerinin genellikle orta sınıflarca veya daha yüksek gelir sahibi gruplar tarafından sakinlerinin sürülmesi veya yer değiştirilmesiyle gerçekleştirilen, fiziksel, ekonomik, kültürel ve sosyal bir işgaldir" (Uysal, 2006).

Soylulaştırmayı kentsel dönüşüm içerisinde farklı açılardan ele alan iki yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan ilki soylulaştırmayı bir kentsel dönüşüm politikası olarak kabul ederken, diğeri soylulaştırmayı kentsel dönüşümün sonucu oluşan bir yan etki olarak değerlendirmektedir (Erden, 2006). Soylulaştırmayı kentsel dönüşüm politikası içerisinde değerlendiren yaklaşıma göre, kentsel dönüşüm kavramı yerine soylulaştırma kullanılmak suretiyle süreçler "rasyonalize" edilmektedir. Bu yaklaşıma göre soylulaştırma yerel ve merkezi yönetimlerce kentsel bir strateji olarak ele alınmakta ve uygulanmaktadır (Erden, 2006).

Soylulaştırmayı kentsel dönüşümün olumsuz bir çıktısı olarak değerlendiren yaklaşıma göre ise, yenileme bölgelerinde yapılan uygulamalar yeni yaşam alanlarını ortaya çıkarılmakta ve bu alanlarda soylulaştırma süreci kendiliğinden yaşanmaktadır. Soylulaştırmayı kentsel dönüşümün bir çıktısı olarak değerlendiren yaklaşıma göre oluşan bu durum, yenileme projelerinin doğrudan hedefi değildir. Bu sonuçlar projelerin bir yan ürünüdür (Erden, 2006). Bu yaklaşıma göre dönüşümün planlandığı bazı projelerde, dönüşüme uğrayan alanın ekonomik anlamda prim yapması ve çevresel profilinin yükselmesi sonucu bölgenin soylulaşması kaçınılmaz olabilmektedir.

Ülkemizde soylulaştırma ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda soylulaştırma olgusu genellikle Büyükşehir Belediyeleri ve TOKİ'nin gecekondularında uyguladığı kentsel dönüşüm projeleriyle birlikte ele alınmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, soylulaştırmayı kentsel dönüşüm uygulamaları sonrasında ortaya çıkan durum olarak nitelenmek yerinde olacaktır (Yaman, 2010).

Dünyadaki soylulaştırma sürecine baktığımız zaman süreci belirleyen birçok gelişmenin etkilerini görmek mümkündür. Bu yüzden ilk örnekleri 19. yy Paris ve Londra'sında görülen soylulaştırma çalışmalarını, 1970'li yıllarda merkez ülkelerde ortaya çıkan ve 1980'li yıllardan itibaren küreselleşme dalgasıyla çevre ülkelere yayılan yeni kapitalizmden ve yeni kapitalist üretim ilişkilerinden ayrı ele almak mümkün değildir (Uysal, 2006). 1970'li yılların sonlarından itibaren, ulus devletin üretim biçimi olan "Fordizm"ın yerini, katı bir işbölümü yerine, esnek uzmanlaşma diye adlandırılan ve bilginin, kas gücünün

yerini aldığı, Post-Fordist üretim modeli almıştır (Kumar, 2004). Sermayenin üretim süreçlerindeki bu hareketliliği, yeni mekânlar yaratılmasına ve eski mekânların gerilemesine yol açmıştır. Sermayenin akışkanlığının artması aynı zamanda, kentsel ayrışmayı ve dolayısıyla kentsel mekânlardaki eşitsiz gelişmeyi de hızlandırmıştır (Şengül, 2004).

Sanayisizleşme süreci nedeniyle kent dışına taşınan sanayi, kent merkezlerindeki imalat alanlarının zamanla birer çöküntü bölgesine dönüşmesine yol açmıştır. Sermaye de kent içinde yeni mekânlara yerleşerek sayıları hızla artan beyaz yakalılar için istihdam ve yaşam olanakları oluşturmaya başlamıştır. Sanayinin şehir dışına taşınması ve kent merkezinin yatırım için yeniden cazip hale gelmesi; kent merkezinde ya da kent merkezine yakın alanlarda yerleşmeye başlayan yeni kapitalist ilişkilerin ürünü olan yeni bir orta sınıfın oluşmasına sebep olmuştur (Şen, 2005). Soylulaştırmanın başat aktörleri olarak görülen yeni orta sınıf; eğitim düzeyi yüksek, yabancı dil bilen, yüksek gelirli işlerde çalışan kentli bir sınıftır. Bunlar kültürel anlamda geleneksel değerleri aşmış olarak kendini ifade eden ve daha çok genç bir kesimden oluşmaktadır (Şen, 2005).

Geleneksel orta ve üst sınıflar ile yeni orta sınıfın sanayisizleşme karşısından mekânsal tercihlerinin farklılık gösterdiğini söylemek mümkündür. Geleneksel orta ve üst sınıflar sanayisizleşme nedeniyle cazibesini kaybeden kent merkezlerini terk edilerek, kent çeperlerinde oluşturulan kapalı/kapılı sitelerde yaşamaya başlamışlardır. Kent merkezlerinden kent çeperlerine doğru yapılan bu geçişte soylulaştırmadan söz etmek pek mümkün değildir. Çünkü bu geçiş sürecinde çoğu zaman ortada bir yerinden edilme söz konusu olmamaktadır. Diğer taraftan sanayisizleşme sonucu dinamik yapısını kaybeden kent merkezlerine yeni orta sınıflar yerleşmeye başlamıştır. Yeni orta sınıfın kent merkezlerine yerleşme sebeplerinden bazılarını ise finans ve bankacılık, bilgi teknolojileri, reklamcılık, kültür endüstrisi gibi yaratıcılığı ön planda tutan iş alanları ile tüketim mekânlarının sanayinin yerine ikame edilmesi oluşturmaktadır (Şen, 2005).

Soylulaştırma sürecinin öncülerinin, kentli profesyoneller olduğu genellikle kabul görmektedir. Ancak sürecin bazı marjinal kişilerce ve meslek sahiplerince başlatıldığı konusu halen tartışılmaktadır. Soylulaştırmanın aktörlerinin 35 yaşın altında, yüksek eğitilmiş, sanat ve tasarım camiasında ya da gelişmiş hizmetler sektöründe çalışmakta olan küçük ve çocuksuz aileler veya çiftler ya da yalnız yaşayan bireylerden oluştuğu ifade edilmektedir (İslam, 2003). Bu tespite, evli olmayan çiftler ile marjinal bir yaşam sürmek isteyen genç profesyonelleri de eklemek mümkündür (Uysal, 2006).

Diğer taraftan; güvenlik, kentsel donatılar, çevre kirliliği, trafik gibi kent merkezinin külfetlerinden kaçan geleneksel orta ve üst sınıftan farklı olarak, soylulaştırıcı yeni orta sınıf, kültürel ve sosyal gereksinimlerini rahatça

karşılatabilecekleri tarihi-kültürel dokusuyla ön plana çıkmış kent merkezlerindeki semtlere yerleşmeyi tercih etmektedir. Bir başka deyişle, eski burjuvazi hızla kenti terk ederken, yeni burjuvazi kentin ve kent merkezinin getirilerini yeniden keşfetme eğilimindedir (Bailey and Robertson, 2007).

Merkez ülkelerde 1970'li yıllarda başlayan soylulaştırma sürecinin örnekleri Ülkemizde, 1980'li yıllardan bu yana görülmektedir (Özer, 2013). Ülkemizdeki kentsel soylulaştırma çalışmalarını üç döneme ayıran İslam'a göre, soylulaştırmanın birinci dalgası 1980'li yıllarda Kuzguncuk ve Arnavutköy gibi boğaz kıyısında, ikinci dalga ise 1990'lı yıllarda Galata ve Cihangir gibi Beyoğlu'ndaki birkaç mahallede gerçekleştirilmiştir (İslam, 2009). İslam, 2000 sonrasını ise, hem İstanbul'daki üçüncü soylulaştırma dalgasına karşılık gelmesi, hem de kamu ve özel sektör öncülüğünde gerçekleşmekte olan soylulaştırma süreçleri için kullanılan bir terim olması nedeniyle üçüncü dalga soylulaştırma (İslam, 2009) olarak tanımlamaktadır.

### **2.1.1. Birinci Dalga Soylulaştırma (Kuzguncuk Örneği)**

Kuzguncuk semti, İstanbul'da soylulaştırmanın ilk örneği olması bakımından önem arz etmektedir. 1970'li yılların sonunda ünlü bir mimarın bu bölgeye yerleşmesi ve kendi inisiyatifi doğrultusunda semt için bir rehabilitasyon programı hazırlanması bölgeye olan ilginin artmasına sebep olmuştur (Uysal, 2006). Semt, 1980'li yıllardan sonra yavaş yavaş potansiyel soylulaştırıcıların ortaya çıkması ile şairleri, sanatçıları, yazarları, mimarları ve müzisyenleri kendine çekmiştir. Bu yoğun talep soylulaştırmanın tipik sonuçlarından olan rantabilitenin yükselmesine yol açmıştır. Dönemin popüler televizyon dizilerinin de bu bölgede çekilmeye başlaması semti adeta bir çekim merkezi haline getirmiştir. Başta sadece rehabilitasyon programı kapsamında yapılan yenilemeler ve küçük dokunuşlarla dikkat çekmeye başlayan Kuzguncuk semti, zamanla arayış içerisinde olan kimi çevreler tarafından da tercih edilir hale gelmiştir. Cazibesi günden güne artan semtte emlak piyasası canlanmış konutların aşırı değerlendirildiği görülmüştür. İstanbul'daki soylulaştırmanın ilk örneği kapsamında dikkat edilmesi gereken en önemli unsur ise soylulaştırmanın günümüz örneklerinde sıkça karşılaşılan kamu müdahalesi ve kâr güdüsü olmaksızın kendi dinamikleri içerisinde gelişmiş olmasıdır.

### **2.1.2. İkinci Dalga Soylulaştırma (Cihangir Örneği)**

İslam'ın ikinci soylulaştırma dalgası içinde değerlendirdiği Cihangir semtinin dönüşümü Beyoğlu'nun değişimine paralellik göstermiştir. 1980'li yıllar boyunca travestiler ve eşcinseller gibi marjinal kesimler için adeta bir sığınak olan semt; 1993 yılında bir ressam çiftin öncülük etmesiyle, yeni orta sınıf soylulaştırıcıların ilgisini çekmeye başlamıştır (İslam, 2009).

Bu dönemde Cihangir'i tercih eden iki grup olmuştur. Birinci gruptaki kişiler, semtteki evleri mimari tarzları, mahallenin merkezi yapısı ve çevresel niteliklerinden dolayı tercih etmişlerdir. Bu grupta genç kentli profesyoneller, mimarlar, yazarlar, sanatçılar ve akademisyenler bulunmaktadır. İkinci grup ise ekonomik saiklerle hareket eden ve buradaki evleri düşük fiyatlarla alıp yenileyip tekrar satan veya kiralayan yatırımcılardan oluşmuştur (Ergün, 2006).

Cihangir'de soylulaştırma, özellikle 1990'lı yılların ortalarından sonra çok hızlı yayılmıştır. Bunun neticesinde konut fiyatlarında büyük spekülâtif artışlar görülmüştür. Semt bir orta-üst sınıf mahallesine dönüşmüş bunun yanı sıra sanatın birçok dalında faaliyet gösteren kişilere ev sahipliği yapmaya başlamıştır. Sonuçta Cihangir Semti İstanbul'da bohem hayat tarzının simgesi haline gelmiştir. Cihangir'de yaşanan bu soylulaştırma süreci, getirdiği yeni yaşam tarzı nedeniyle Batı'daki soylulaştırma örneklerine oldukça benzemektedir (İslam, 2009).

### **2.1.3.Üçüncü dalga soylulaştırma (Tophane, Karaköy, Galataport örnekleri)**

Üçüncü dalga soylulaştırma örnekleri yerinden edilmeleri ve mekânsal dışlanmaları da görünür şekilde bünyesinde barındırdığından ilk iki dalga soylulaştırma örneklerine göre daha karmaşık süreçleri içermektedir. Bu dönemin ayırt edici başka bir özelliği de devletin desteğiyle gerçekleşen projelerin önemini giderek arttırmasıdır.

2005 sonrasında hayata geçen yasal düzenlemeler riskli yapıların ve tarihi özelliği olan bölgelerin dönüştürülmesini kolaylaştırmıştır. Bu yasalar ayrıca riskli yapıların ve tarihi özelliği olan alanlarda yenilemeyi mümkün kılan araçları ve yöntemleri belirgin bir şekilde ortaya koymuştur. Hukuki altyapının oluşmasının ardından belediyeler ile büyük inşaat şirketleri işbirliğine girerek, birçok bölgede projeler üretmeye başlamışlardır. İstanbul'un tarihi alanlarından olan Tophane, Karaköy ve Galata semtleri bu işbirliğiyle dönüştürülecek yerler arasına girmişlerdir.

Tophane, Karaköy ve Galata bölgelerinde kentsel dönüşümün yapılacağı yönündeki haberler bile buralardaki emlak piyasasının hareketlenmesine sebep olmuştur. Bölgenin turistik amaçlı kullanımlara uygun ortamlar hazırlayacak şekilde dönüştürülecek olması, bölgenin bir çekim merkezi olacağı algısını da beraberinde getirmiştir. Karaköy'de açılan İstanbul Modern Müzesi bölgenin çekim gücünü arttırmaya yönelik örneklerden sadece birisi olarak dikkat çekmektedir.

Diğer taraftan, şehirlerin rekabet içerisine sokularak ekonomik anlamda yarıştırıldığı bir ortamda Tophane bölgesindeki eski hanların ve iş merkezlerinin dönüştürülmesi ilk bakışta mantıklı bir çözüm olarak görülebilir. Ancak proje

kapsamında yapılacak olan otel ve alışveriş merkezlerinin bölgeyi tek tipleştirerek, alanı seçkin kişilerin kullanımına açılmasına da sebep olabileceği gerçeği göz ardı edilmemelidir. Bu durumda İstanbul'un tarihi semtlerine ve bu semtlerde oluşturulacak yeni mekânlara erişebilirlik sıradan halk için olanaksız hale gelebilecektir.

Medyada sıkça yer alan Galataport projesi de son dönem soylulaştırma örnekleri içerisinde yer almaktadır. Bilindiği üzere, 2005 yılının sonbaharında Özelleştirme İdaresi tarafından Türkiye Deniz İşletmeleri'nin (TDİ'nin) bina, depo ve arsalarının İsraili bir iş adamına 49 yıllığına kiralanması, yazılı ve görsel basında büyük ses getirmiş, aynı yılının sonlarında ise ihale Danıştay tarafından iptal edilmişti. 2013 Haziran ayına gelindiğinde ise Galataport ihalesi bu sefer yerli bir iş adamı tarafından alınmıştır. İhale sonrası ayrıntıları kanun gereği halk ile paylaşılan proje kapsamında; tescilli TDİ Genel Müdürlük binasının, yolcu terminali ve Çinili Han'ın otele, Paket Postanesi'nin de mağaza ve restorana dönüştürülmesi öngörülmüştür. Karaköy ve Salı pazarındaki çeşitli binalardaki odaların da yine otel olarak kullanılması planlanmıştır.

Proje kapsamında bölgedeki sahilin 1200 metrelik kısmının halka kapatılarak turistik amaçlı olarak kullanılacak olması bölgenin soylulaştırıldığı bir başka kanıttır. Ayrıca soylulaştıran bölgede kafe ve restoran işleten esnafın yerinden edilmesi ve Tophane bölgesindeki geleneksel motifli kafelerin kapatılması bölgenin tarihi dokusunun değişeceğini göstermektedir. Proje tamamlandıktan sonra bölgede oluşacak nüfus yoğunluğu ise üzerinde durulması gereken bir diğer olumsuz durumu oluşturmaktadır.

## 2.2.Yerinden edilmeler

“Yerinden edilme” ilk bakışta siyasi bir kavram olarak çok farklı çağrışımlar yapabilmektedir. Ülkemiz’ de de çeşitli zamanlarda farklı sebeplerden dolayı birçok yerinden edilme vakasıyla karşılaşmıştır. Cumhuriyet döneminde özellikle azınlık halkları, ulus devlet anlayışı kapsamında homojen bir yapının inşası ve sermayenin ulusallaştırılması uğruna yerlerinden edilmişlerdir.

Ülkemizde gerçekleşen yerinden edilme süreçlerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Şen, 2005).

- Misak-ı milli sınırları içerisinde yer alan azınlık nüfusunun birinci dünya savaşı ve sonrasında ülkeyi terk etmesi (1914-1924)
- Yunanistan ile Türkiye arasındaki zorunlu nüfus mübadelesi (1923-1924)
- İkinci dünya savaşı sırasında çıkarılan Varlık Vergisi uygulaması ve buna bağlı olarak gayri Müslimlerin mallarının mülkiyetinin el değiştirmesi (1942)



-İsrail Devleti'nin kuruluşu ve ülkemizdeki Yahudi grupların bu ülkeye göç etmeleri (1948)

-Kırsal alandan göçün artışı ve 6-7 Eylül olayları sonucu özellikle Beyoğlu'ndaki Rum nüfusun Yunanistan'a göçü (1950'ler)

-Kıbrıs olayları nedeniyle Rumların bir kısmının İstanbul' u terk etmesi (1960'lar)

-Kıbrıs Harekâtı ile İstanbul Rumlarının göçü (1974)

Yukarıdaki gelişmeler nedeniyle İstanbul 'da yaşayan ailelerin ülkeyi terk etmesi birçok tarihin boşalmasına ve boşalan bu yerlere Anadolu'dan gelen ve işçi sınıfına eklenen göçmenlerin yerleşmesine sebep olmuştur. 1980'lerin sonuna kadar, yani soylulaştırma sürecinin ilk nüveleri ortaya çıkana dek, bu semtlerin fazlasıyla ihmale uğrayarak birer çöküntü alanı haline dönüştükleri gözlemlenmektedir (Uysal, 2006).

1984-1999 yılları arasında ise yukarıda belirtilen süreçlerden farklı olarak güvenlik sorunu nedeniyle Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinde Kürtlerin yerlerinden edildiği görülmüştür. Bölgede yaşanan terör olayları nedeniyle köylerini boşaltmak zorunda kalan Kürt'ler ilk olarak kırsal alandan yakın kent merkezlerine, daha sonra ise ülkenin batı illerine göç etmişlerdir. Böylece, özellikle İstanbul'da daha önceki dönemlerde yerinden edilen azınlık halkların boşalttığı alanlara ucuz yerleşim bölgesi özelliğinden dolayı yerleşen yoksul ailelerin yanına bir de terör nedeniyle yerlerinden edilen Kürt'ler eklenmiştir. Azınlık halklarının terk ettiği çöküntü alanı olmaya yüz tutmuş tarihi ve mimari değeri yüksek merkezi alanlara yerleşen bu kişiler ise günümüzde kentsel dönüşüm ve soylulaştırma kapsamında tekrar yerinden edilme tehlikesiyle karşı karşıya kalmışlardır.

Günümüzde yerinden edilme örnekleri çoğunlukla gecekonduların bölgeleri ile tarihi, kültürel ve ekonomik değeri olan kent içi çöküntü alanlarında gerçekleştirilen kentsel dönüşüm uygulamaları sonrasında ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, etnik kimlikleri ve yaşam tarzları nedeniyle her dönemde ve her ülkede sosyal dışlanmaya uğramış olan romanların da kentsel dönüşüm kapsamında yerlerinden edilmeleri bu örnekleri çeşitlendirerek farklı boyutlara taşımaktadır.

### **2.2.1.Gecekonduların bölgelerinde yerlerinden edilenler**

Gecekonduların bölgelerinde kentsel dönüşüm projeleri kapsamında yerinden edilmeleri incelerken, proje neticesinde evleri yıkılan insanların barınma haklarının ihlal edilip edilmediğinin ortaya koyulması ayrıca önem taşımaktadır. Bu yüzden ülkemizde gecekonduların gerektiklerine ve gecekonduların gelişimine kısaca değinmek yerinde olacaktır.

Ülkemizde 1950'lerde özel sektördeki sanayileşme ülkemizdeki yetersiz teknolojinin ithal edilmesi suretiyle gerçekleşebilmiştir. Türkiye'de sanayi gelişirken teknoloji ve sermayenin pahalı olması, ucuz iş gücüne olan talebi arttırmıştır. Bu ucuz iş gücü köylerden büyük kentlere göç eden ve derme çatma alanlarda yaşayan insanlar tarafından sağlanmıştır. sanayi bölgelerinin etrafında ve giderek de kent çeperlerinde, ucuz iş gücü rezervi durumunda olan gecekondular bölgeleri işte tam da bu dönemde artış göstermiştir (Şenyapılı, 1982, aktaran: Erman, 2009). Kırdan kente göçü, dolayısıyla kentlerdeki gecekondulaşma sürecini hızlandıran diğer unsurları ise, ABD tarafından yapılan Marshall yardımları, tarımda makinalaşma, artan kırsal nüfus ve bölünen miras arazileri olarak saymak mümkündür.

Bir dönem Ankara'da kentin imgesi haline gelen gecekondular bölgelerinin gelişiminde de yukarıdaki süreçlerin etkili olduğunu söylemek yanlış olmaz. Ancak, Ankara'nın Başkent olmasını takip eden ilk yıllarda yoğun şekilde göç almasının birtakım siyasi nedenleri de vardır. Ankara'nın Osmanlı İmparatorluğu'na uzun yıllar başkentlik yapan eski başkent karşısında önemli bir merkez olmasını isteyen dönemin siyasileri, yatırım ve kalkınma hamleleri ile kentin albenisini arttırmaya çalışmış, bunun sonucunda ise kentin nüfusu hızlı bir şekilde artarak bölgede konut sıkıntısı ortaya çıkmaya başlamıştır.

1930'lu yıllarda Amerika'daki ekonomik buhranın etkilerinin görüldüğü ülkemizde, kamu sektörü konut sektöründen çekilmiş, bu sebeple yeterli sayıda bireysel konut inşası gerçekleştirilememiştir. Böylece Ankara'da gecekondulaşma başlamıştır (Yüksel, 2007). Değerlenen arsa ve araziler, üst ve orta sınıfların konut sahibi olmalarını zorlaştırınca da 1934-1935 yıllarında ilk kez toplu konut kooperatifleri ortaya çıkmıştır (Tekeli, 2011). Toplu konut kooperatifleri de nüfusu katlanarak artan Ankara'nın konut ihtiyacını karşılamakta yetersiz kalınca; konut sorunu gecekonduların meşrulaştırılmasıyla giderilmeye çalışılmıştır.

II. Dünya Savaşı yılları içinde ise imarlı alanda konut yapımı büyük ölçüde durmuştur. Buna karşın gecekondulaşma gelişmeye devam etmiştir. Konut açığının devam ettiği bu koşullarda "gecekondular emrivakisi" artık kendisini iyice kabul ettirmiş (Tekeli, 2011), gecekondular gerek siyasiler gerekse halk için sıradan bir hadise halini almıştır. Bunun üzerine 1948 yılında Ankara'ya özgü olarak 5218 Sayılı "Ankara Belediyesine Arsa ve Arazisinden Belli Bir Kısmını Mesken Yapacaklara 2290 Sayılı Kanun Hükümlerine Bağlı Olmaksızın ve Muayyen Şartlarla Tahsis ve Temlik Yetkisi Verilmesi Hakkında Kanun" çıkarılmıştır. İlk gecekondular kanunu olarak nitelendirilebilecek bu Kanuna göre belediyenin, arsalarını bu gecekondular sahiplerine düşük bir bedel karşılığında verilmesinin önü açılmıştır. Bu Kanun kapsamında, Ankara Belediye Sınırları içinde 650 hektar gecekondular alanı ise hukuki olarak meşrulaştırılmıştır (Tekeli, 2011).

Diğer taraftan Cumhuriyet tarihinin ilk imar affı kanunu olan, 5431 sayılı “Ruhsatsız Yapıların Yıkılmasına ve 2290 Sayılı Belediye Yapı ve Yollar Kanunu’nun 13. Maddesinin Değiştirilmesine Dair Kanun” 1949 yılında çıkarılmıştır (Özcan, 2000, aktaran: Yılmaz, 2013). Kanun’un geçici maddesiyle, kanunun yürürlüğe girdiği tarih milat kabul edilerek kanunun yayınlandığı tarihe kadar yapılan tüm gecekondular yasallaştırılmıştır.

1960’lı yıllara gelindiğinde ise 2 Temmuz 1966 tarihinde 775 sayılı “Gecekondu Kanunu” çıkarılmıştır. Kanun’un 18. maddesinde Kanun’un yürürlüğe girdiği tarihten itibaren yapılacak gecekonduların yıkılacağı hüküm altına alınmıştır. Bu maddeden de anlaşılacağı üzere yine yürürlük tarihinden önceki gecekondular yasal olarak meşrulaştırılmış, yaptırımlar ileriye dönük olarak yasada yer almıştır.

1984’te ise 2981 sayılı “İmar ve Gecekondu Mevzuatına Aykırı Yapılara Uygulanacak Bazı İşlemler ve 6785 Sayılı İmar Kanunu’nun Bir Maddesinin Değiştirilmesi Hakkında Kanun” dönemin gecekondu affını içeren bir diğer önemli düzenlemedir. Kanunla gecekondulara “tapu tahsis belgesi” verilmesi öngörülmüş ve gecekondu alanlarında yeni planlar geliştirilmiştir.

Gecekonduları yasallaştırmaya yönelik olarak çıkarılan bu kanunların tümü “gecekondu emrivakisi”nin varlığının yok sayılamayacak bir gerçek olmasından kaynaklanmaktadır (Yılmaz, 2013). Konut sorununa, ekonomik yetersizlikler, artan nüfus, göç hareketleri ve siyasi kaygılar nedeniyle kayıtsız kalan devlet, kendi sorununa kendince çözümler üreten vatandaşının bu çabalarını yasal zemin oluşturmak suretiyle ödüllendirir olmuştur.

Neoliberal ekonomi modelinin ülkemizde benimsenen bir ekonomi politikası haline gelmesiyle birlikte kent arazisi sermaye birikiminin önemli bir aracı olmuştur. Gecekondular tarafından enformel olarak konutlaştırılan kent çeperlerindeki arazilerinin formel konut piyasası içine alınarak sermayenin el değiştirmesi bu süreç içinde kendini göstermiştir. Nitekim, 1984 yılında çıkarılan bir yasa ile gecekondu arazisi üzerinde dört kata kadar bina yapma izni verilmiştir. Gecekondu mahalleleri böylece daha fazla nüfusun yaşayabileceği formel yaşam alanları haline getirilmiş ve gecekonduların dönüşüm süreci başlamıştır (Erman, 2009).

Yukarıda bahsedilen süreçlerde açıkça görüldüğü gibi, artan nüfus karşısında karşılanamayan konut ihtiyacı için kendi çözümünü üreten gecekondular bir bakıma devlet arazilerine haksız bir şekilde yerleşerek yasal düzenlemeler ve aflarla bu alanları mülk edinmişlerdir. Bu kişiler, kentsel dönüşümün gündeme geldiği durumlarda ise çoğu zaman talepleri tam olarak karşılanmayınca süreci kesintiye uğratmaya hatta durdurma noktasına getirebilmektedirler. Burada üzerinde durulması gereken konu, kentsel dönüşüm projeleri karşısında gecekondularda yaşayan halkın talebi; sadece

masum barınma haklarının ellerinden alınmaması mı? Yoksa kârlarını maksimize edebilmeleri mi? olduğudur. Çeşitli değişkenlere bağlı olarak cevaplanabilecek bu soruları şimdilik cevapsız bırakıp, kentsel dönüşüm projeleri kapsamında gecekonduların yaşadıkları bölgelerinde yaşayan insanların yerlerinden edilmelerine ilişkin örnekler üzerinde duralım.

Bilindiği üzere, 5104 sayılı “Kuzey Ankara Girişi Kentsel Dönüşüm Projesi Kanunu” “Protokol Yolu” olarak da bilinen Esenboğa Havaalanı ile kent merkezi arasındaki bağlantıyı sağlayan yol üzerindeki gecekonduların yıkılmasını ve sağlıklı yerleşimlerin kurulmasını amaçlayan bir kanundur. Geçmişte, yol üzerindeki gecekonduların yarattığı görüntü kirliliğinin yabancı konuklara karşı kötü bir imaj yarattığına, hatta yabancı misafirlerin yol boyunca oyalanarak çevreye bakmalarının önüne geçildiğine ilişkin birçok haber medyada sıkça yer almıştı. Ankara Büyükşehir Belediyesi bu olumsuzlukları gidermenin yolunu gecekondularını yıkıp, alanı temizlemek şeklinde bulmuştur.

Kuzey Ankara Girişi Kentsel Dönüşüm Projesi (KAGKDP) kapsamında Ankara'nın imajına zarar veren gecekondular temizlenirken bölgede fiziksel bir iyileşme sağlandığı söylenebilir. Ancak dönüşüm sonrası bölgede yapılan sosyolojik araştırmalar bölgenin eski sakinlerinin yerlerinden edilerek başka yerlerde yaşamak zorunda bırakılmalarından hoşnut olmadıklarını ortaya koymaktadır (Erman, 2009).

Bölgede anket yöntemi ile yapılan bir alan çalışmasında; gecekondusunu terk eden katılımcıların büyük çoğunluğunun gecekondularının yıkılmasından ve yerleştirildikleri TOKİ bloklarında yaşamaktan mutlu olmadıkları, geçmişe özlem duydukları, geri dönme imkânları olsa gecekondularında yaşamaya devam edebileceklerini belirtmişlerdir (Erman, 2009). Yapılan çalışmada katılımcıların %80.6'sının evlerine çok emek verdiklerini ve evleri ile duygusal olarak yakınlık hissettiklerini ifade etmişlerdir. Bu durum bölge halkı için evleri ve mahalleleri ile kendileri aralarında derin duygusal ilişkilerin ve “mekana bağlılık” olgusunun geliştiğini göstermektedir (Erman, 2009).

Gecekonduların dönüştürülmesi sürecinde yerinden edilme deneyimlerine ilişkin ikinci örnek Dikmen Vadisi'nde gerçekleştirilen kentsel dönüşüm projeleridir. Gecekondulaşmayla mücadele kapsamında Ankara Büyükşehir Belediyesi'nin uyguladığı, Dikmen Vadisi ve Portakal Çiçeği Vadisi Projelerinde istenilen sonuçlara tam olarak ulaşılamasa da; bu projelerde yerinde dönüşümün amaçlandığı bilinmektedir.

Portakal Çiçeği Projesi ile Dikmen Vadisi Projesi'nin ilk etabı aynı döneme rastlamıştır. Aynı anlayışın ürünü olan projeler kamu özel sektör işbirliği ve halk ile uzlaşma yoluna gidilerek gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Bu projeler o dönemde dünyadaki eğilimlere ve neoliberal anlayışa uygun olarak,

kamu ve özel girişimin işbirliğini öngörmüş “proje demokrasisi” adı altında piyasaya sunulmuşlardır (Kalabalık, 2012, aktaran: Yılmaz, 2013).

Kentsel dönüşüm projelerinde tercih edilen yöntemlerden biri yıkımların etaplar halinde yapılmasını; diğeri ise proje alanında yaşayanların tasfiye edilmesiyle boşalan yerlerin yıkılmasını (Üstün, 2009) uygun görmüştür. Neticede, Portakal Çiçeği Vadisi Projesi’nde de, Dikmen Vadisi Projesi’nde de yer alan yatırımlar ve planlama kararları etaplar halinde uygulamaya sokulmuştur. Böylece gecekonduları yıkılan hak sahiplerinin, başka yerlere gitmeden, yapılan ilk etaptaki konutlarda barınmaları sağlanmaya çalışılmıştır.

Portakal Çiçeği Projesi’nde uygulamanın etaplar halinde yapılması, hem projenin hızını arttırmış, hem de ilk etapta istenilen sonuçlara daha kolay ulaşılmasını sağlamıştır. Diğer taraftan bu yöntem, ikinci etapta henüz uzlaşma sağlanamamış gruplarla müzakereyi kolaylaştırmıştır. Ayrıca, Türkiye’de kentsel dönüşümün ilk örneklerinden biri olan bu projede, etaplar halinde uygulama kararı alınması “kentsel dönüşüm” kavramına yabancı olan halk için de ikna edici olmuştur (Yılmaz, 2013).

Portakal Çiçeği Projesi, arsa sahipleri açısından, mekânsal boyutu itibariyle yerinde dönüşümü gerçekleştirmiştir. Proje sürecinde tapulu arsa sahipleri ile uzlaşarak, imar haklarının ve parsellerin toplulaştırılması için arsa sahiplerine, satın alma, takas ve inşaat anlaşması gibi seçenekler sunulmuştur (Göksu, 2002). Tapusu ya da tapu tahsis belgesi olmayan gecekonduların sahiplerine ise ev sahibi veya kiracı olmalarına bakmaksızın 775 sayılı Gecekondular Kanunu’na dayanarak Altındağ ilçesi, Karapürçek (Doğantepe) Gecekondular Bölgesinde altyapısı tamamlanmış arsa verilmiş ve evlerini buraya yapmaları istenmiştir. Bunun için de gereken teknik ve lojistik yardım sağlanmıştır (Göksu, 2002). Her ne kadar iyi niyet güdülerek gecekonduların sahipleri ve kiracılar proje kapsamında mağdur edilmemeye çalışılmış olsa da bu uygulamalar kişilerin yerlerinden edilmelerine yol açmıştır.

Dikmen Vadisi Kentsel Dönüşüm Projesi etaplar halinde incelendiğinde ise; birinci etabın yerinde dönüşüm için uygun ortamlar barındırdığı görülmektedir. Vadi’nin ilk etabındaki gecekonduların neredeyse hepsi 1970’lerde inşa edilip tapu tahsis belgeleri mevcut olduğundan (Karagüney, 2009) hak sahiplerinin proje sonrasında da Vadi’de barınmalarına imkân sağlanmıştır. Buna karşın proje sonrası, bu ailelerin %30’unun mülklerini satarak bölgeden ayrıldığı gözlenmiştir (Yılmaz, 2013). Ailelerin yıkılan gecekondularının yerine yapılan konutlarında oturmak yerine bölgeden ayrılmayı tercih etmeleri ise, bölgede değişen sosyo-ekonomik şartlara ve gecekondular halkının değişen bu şartlara uyum sağlayamamaları ile açıklanabilir. Nitekim apartmanlarda ve sitelerde ortak yaşam maliyetine katlanmaya yetecek ekonomik gücü olmayan insanlar, yoksulluklarını tolere edebilecek yeni yaşam alanlarına göç etmeyi bir çözüm olarak görmüşlerdir.

Dikmen Vadisi birinci ve sonraki etaplarında tapu ya da tapu tahsis belgesi olmayan gecekonduların sahiplerinin kaderi ise Portakal Çiçeği Kentsel Dönüşüm Projesindekilerle benzer olmuştur. proje kapsamında yerinden edilen bu insanlar ilk bakışta devletin arazisinde haksız yere menfaat sağlamış işgalciler olarak görülebilir. Hatta yıllarca hak etmeyerek barındıkları bu çevreden çıkartılmaları rasyonel bir davranış olarak da değerlendirilebilir. Ancak uzun yıllar burada yaşayan insanlara yol, su, elektrik; hatta son zamanlarda kablolu tv ve internet gibi altyapı hizmetlerini götüren devletin de bu gecekonduların bölgeleştirmesini teşvik etmekte büyük rolü olduğu unutulmamalıdır.

Üzerinde durulması gereken bir diğer konu ise, yerinden edilen gecekonduların sahiplerinin gönderildikleri görece insan onuruna yakışır, daha steril, daha konforlu apartmanlarda neden mutlu olamadıklarıdır. Bu insanların tuvaleti dışarda, ısınma sorunu olan derme çatma evlerde yaşamak için ısrar etmelerinin sebepleri nelerdir? Bunu anlamak için mekânla kurulan duygusal ilişkilerin derinliğinin anlaşılması gerekmektedir. Kişilerin genellikle kişisel uğraşları neticesinde yapıp geliştirdikleri mekânlara duydukları aidiyet, komşuluk ilişkileri, bahçeli gecekondularının verdiği özgürlük hissi ve yaşanmışlıklar yerinden edilen insanların eski yerleşim yerlerine duydukları özlemlerin başlıca sebeplerini oluşturmaktadır.

Diğer taraftan, bölgedeki dönüşüm, ekonomik perspektiften değerlendirilince durumun romantizmi ortadan kalkarak sevimsiz bir hal almaktadır. Son zamanlarda gecekondularından vazgeçmeyen ve bu tutumunu sürdürmesi durumunda kentsel dönüşüm kapsamında daha fazla kazanımlar elde edebileceğini ve süreci tıkayarak pazarlık gücünü arttırabileceğini düşünen gecekonduların sahipleri azımsanmayacak kadar fazladır. Bu ısrarcı tavır karşısında idare çoğu zaman kamu yararını öne sürülerek acele kamulaştırılma kararı ile bazı gecekonduların sahiplerinden muvafakat almadan projelere başlayabilmektedir. Başlatılan bu projelerin Danıştay tarafından verilen yürütmenin durdurulması kararları çerçevesinde sık sık kesintiye uğraması ise maddi ve manevi kayıplara sebep olmaktadır.

### **2.2.2. Kent içi Çöküntü Bölgelerinde Yaşanan Yerinden Edilmeler**

1980'den bu yana Ankara ve İstanbul'da gerçekleştirilen kentsel dönüşüm projeleri amaçları bakımından farklı özellikler göstermiştir. Yukarıda da örnekleri verildiği üzere Ankara'da gerçekleştirilen kentsel dönüşüm projeleri daha çok gecekonduların alanlarının dönüştürülmesine yönelik projeler iken; İstanbul'daki Sulukule ve Tarlabaşı gibi dönüşüm projeleri ise yıpranan tarihi ve kültürel dokuların korunması ve yenilenmesine yönelik projeler olmuştur.

Haliç'in güney kıyılarında, İstanbul'un Fatih ilçesinde yer alan Fener, Balat ve Ayvansaray semtlerinde gerçekleştirilen kentsel dönüşüm projeleri de yıpranan tarihi ve kültürel dokuların korunması ve yenilenmesine yönelik

projelerdendir. Fener, Balat ve Ayvansaray semtleri, geçmişten günümüze ticaret merkezi konumunda olan Fatih ve Eminönü gibi merkezlere oldukça yakın bir konumda olması nedeniyle tarihsel süreç içerisinde nüfus hareketliliğinin çok fazla yaşandığı yerler olmuşlardır. Nüfus hareketliliğinin yüksek olması bölgenin kozmopolit bir kimliğe bürünmesine yol açmıştır.

Haliç'in tarihi yarımada kıyısında yer alan bu semtler, 1980 öncesinde sadece bölgenin değil İstanbul'un ticaret ve kültür merkezi konumundayken, 1980'den itibaren bölgenin iktisadi gücünün azalmasına paralel olarak bu özelliğini kaybetmiştir. Bölgedeki sanayinin desantralizasyonu bu değişimin nedenleri arasında sayılabilir (Şentürk, 2011). Diğer taraftan, semtlerdeki konutlara ilişkin hukuki düzenlemelerin yıllarca ötelenmesi, bölgede yaşayan birçok ev sahibinin İstanbul 'un farklı semtlerine göç etmesine ve konutların bakımsız bir şekilde kaderlerine terkedilmelerine yol açmıştır (Şentürk, 2011). Zaman içerisinde yalnızlığa itilen semtlerin çeşitli projelerle canlandırılmaya çalışılması ise 1985 yılında İstanbul'un UNESCO Dünya Kültür ve Doğa Mirasını Koruma Sözleşmesi'ne dâhil edilmesinden sonra başlamıştır.

Bölgede uygulanan projelerin gerekçelerini, yapıların riskli ve depreme dayanıksız olmaları ile tarihi ve kültürel mirasın yaşatılması oluşturmaktadır. Uygulanacak dönüşüm projelerini meşrulaştırmak ve tepkileri en aza indirmek için ise; fiziki yetersizliklerin yanı sıra sosyo-ekonomik gerilemenin neden olduğu yoksulluk, güvenlik sorunu, suçta uygun ortamın oluşması, fuhuşun yaygınlaşması gerekçe olarak gösterilmiştir.

Bölgede yaşayanların ise projelere yaklaşımları konusunda derin çelişkileri olduğu söylenebilir. Nitekim bölgenin şimdiki sakinleri gerçekleştirilen kentsel dönüşüm projeleri sonucunda daha önce buralarda yaşayıp çeşitli nedenlerle evlerini terk eden gayri müslimlerin buralara yeniden yerleşecek olmalarından endişe duymaktadırlar. Her fırsatta bölgenin etnik zenginliğinden bahseden ve dönüşüm yapılacaksa bu dokunun tahrip edilmeden yapılmasını arzulayan semt sakinlerinin etnik kökene dayalı olarak kapıldıkları endişeler oldukça düşündürücüdür.

Diğer taraftan, bölgeye merkezi konumu ve tarihi-kültürel zenginliği nedeniyle emlak spekülâtorleri, sanatçılar, entellektüeller ve mimar, mühendis, doktor, avukat gibi profesyonel meslek sahipleri de ilgi göstermektedir. Bu kişilerin bölgeye geliyor olmasının semtlere ekonomik ve sosyal dinamizm getireceğini düşünen semt sakinleri bu durumdan memnun görünmektedirler (Şentürk, 2011).

Fener, Balat ve Ayvansaray bölgesinde yaşayan bazı insanlar ise, mekânların ve buna bağlı olarak sosyal, ekonomik ve kültürel yapıların tarihsel ve toplumsal arka planından bağımsız bir biçimde yenilenmesi ve yaşayanların önemli bir kısmının yerinden edilmesine karşı çıkmaktadırlar. Bölge halkının

isteği projeler kapsamında burada yaşayan ve üreten insanlarla birlikte somut ve somut olmayan kültürel değerlerin korunmasıdır (Şentürk, 2011). Ancak bölgede bulunan mevcut konut stoklarının hem semt sakinlerine hem de yeni gelecek olan kişilere yetmeyeceği ve yerinden edilmelerin yaşanacağı açıktır. Kentsel dönüşüm projeleri kapsamında yeni gelecek olanlarla birlikte, görece olarak daha nezih, daha güvenli ve daha mutena semtler haline alacak olan bölgede yaşamının maliyeti de bu doğrultuda yükselecektir. Semtler mevcut kiracıları ve düşük gelirli semt sakinleri için yaşanmaz hale gelecek, bu kişiler yoksulluklarını belki de kentsel dönüşüm projelerinin uğramadığı başka mekânlara taşıyacaklardır.

Kentsel dönüşüm projelerine karşı halkın göstermiş olduğu direniş ve muhalefetle ön plana çıkan Tarlabası örneği de kentsel dönüşüm projesi kapsamında yerinden edilmelerin yaşanabileceği potansiyel mekânlardan birisidir. Farklı etnik ve dini grupların bir arada yaşadığı Tarlabası aynı zamanda alt gelirli ailelerin oluşturduğu bir Türkiye mozaiği görünümündedir. Bölgede nüfusun çoğunluğunu Doğu ve Güneydoğu Anadolu ile Karadeniz Bölgelerinden gelen kişiler oluşturmaktadır. Bölgede Rum, Ermeni, Roman ve Suryani'lerden oluşan azınlıkların yanı sıra; evsizlerin, Suriye ve Irak'taki savaşlardan kaçan mültecilerin ve Afrikalı göçmenlerin de barındığı unutulmamalıdır.

Tarlabası'nda yaşayanların büyük bölümü kiracı olup, mülk sahipleri bölgede ikamet etmemektedir. Bunun sebepleri Fener ve Balat semtlerindekiyle benzerlik göstermektedir. Sit alanı ilan edilmiş olmasından dolayı 50 yıldan fazla bir süredir bakım ve onarım yapılamayan binalar zamanla birer çöküntü haline almış ve düşük gelirli ailelerin, bekâr işçilerin, göçmenlerin ve mültecilerin yaşadığı mekânlara dönüşmüştür.

Beyoğlu Belediyesi Tarlabası'nda yapılmak istenenin projenin amacını mekânsal yenilemenin yanı sıra toplumsal ve ekonomik gelişmeyi de sağlamak (<http://www.beyoglubuyukdonusum.com/tarlabasi/detay/Genel-Bakis/30/35/0> erişim tarihi: 20/10/2014) şeklinde ilan etmiştir. Bu kapsamda konut, ticaret, kültür, turizm ve sosyal donatı alanları oluşturmak projenin olmazsa olmazlarından. Belediye tarafından bu amaç çerçevesinde bölgenin soylulaştırılmayacağı (en azından soylulaştırmanın bir yöntem olarak izlenmeyeceği), bölge halkıyla birlikte, yerinde bir dönüşümün hedeflendiği vurgulanmaktadır. Her ne kadar, soylulaştırma bölgedeki kentsel dönüşüm projeleri için bir yöntem olarak görülmemiş olsa da, proje sonunda meydana gelecek değer artışları ve mutenalaşma, ekonomik olarak alanda yaşamakta zorlanacak eski sakinlerin bir kısmı için kaçınılmaz olarak yaşadıkları yerleri terk etmelerine sebep olacaktır.

Yukarıda bahsedilen yerinden edilme süreçlerini sadece bölgede yaşayan kiracılar ve mülk sahipleri tarafından değerlendirmek ise yeterli değildir. Nitekim kentsel dönüşümden etkilenenler sadece kiracı ve mülk



sahipleri değildir. Bölgede barınmaya çalışan evsizler ve işgalciler de bu dönmüşüm projelerinden sonra yerlerinden edilmiş ve başka yerlerde yaşamak zorunda bırakılmış olacaktırlar.

Yerinden edilme süreçleri ve mahalle halkının etnik kimliği nedeniyle sıkça gündeme gelen kentsel dönüşüm projelerinden birisi de İstanbul Fatih Belediyesi tarafından gerçekleştirilmeye çalışılan Neslişah ve Hatice Sultan (Sulukule) Kentsel Yenileme Alanı'nda ilişkin projedir. Sulukule'nin de yer aldığı Tarihi Yarımada'nın yenilenme ihtiyacını ortaya çıkaran sebepleri, tarihi önemi dolayısı ile korunması gerekli olan; ancak bu özelliklerini kaybetmeye yüz tutmuş, deprem riski barındıran çöküntü ve enkaz alanlarının varlığının yanı sıra, bölgenin sahip olduğu sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel problemler olarak özetlemek mümkündür (Baştürk, 2013). Projenin ortaya çıkışı ve uygulanma süreci boyunca, bölgede yaşayan Romanları işgalci olarak gören tutum ve yaratılan algı ise, bölgenin soylulaştırılacağı ve romanların yerlerinden edileceğinin ilk işaretleri olarak değerlendirilebilir.

1960 yılında şimdiki Vatan Caddesinin açılması nedeniyle bu bölgede yaşayan romanların Neslişah ve Hatice Sultan Mahallelerine yerleştikleri bilinmektedir. 1960 yılından günümüze kadar bu mahallelerde yaşayıp buraları yurt edinen romanların bölgeden tahliye edilmelerine ilişkin yasal olarak herhangi bir girişimin bulunmaması, zaman içerisinde romanların bu bölgeyle anılır olmalarına, yerleşik bir kültür oluşturmalarına, kamuoyu tarafından da meşrulaştırılmalarına sebep olmuştur.

Romanlar jenerik bir unsur olarak her zaman ilgi duyulan bir topluluk olmuşturlar. Sosyal dışlanmışlıkları ve ötekileştirmeleri nedeniyle sosyolojik birçok çalışmaya da konu edilmişlerdir. Bu kişilerin kentsel dönüşüm kapsamında da yerlerinden edilecek olmaları akademik çevreler ve sivil toplum kuruluşlarının yoğun ilgisiyle karşılanmıştır. Konu bu kadar popüler olunca idare, kentsel dönüşümün Romanlar üzerindeki potansiyel tepkilerini en aza indirmek adına bazı düzenlemeler yapmak zorunda kalmıştır. Yerinden edilmelerin daha yumuşak bir şekilde hayata geçirilebilmesi için idare ile mahalle sakinleri arasında protokoller imzalanmış, halkı bilgilendirme toplantıları yapılmış ve mahalle sakinlerinin dernekleşerek süreci takip etmeleri teşvik edilmiştir.

Semt sakinleri ile yapılan protokoller neticesinde projeden etkilenen mülk sahipleri ve kiracıların ekonomik olarak hak kaybına uğramamaları amaçlanmıştır. Nitekim protokol ile burada yasal olarak müstakil mülkü (konut ve işyeri) bulunan herkese buradan birer müstakil mülk verilmesi, kiracı durumunda olan kişilere de TOKİ'nin İstanbul'un başka bir bölgesinde (Gaziosmanpaşa, Taşoluk) yapmış olduğu sosyal konutlardan birer konut verilmesi, bu konutlardan hiçbir peşinat alınmaması, konut tesliminden sonra başlamak kaydıyla 180 ayda (15 yıl) konut bedellerinin ödenmesi

kararlaştırılmıştır. Ayrıca burada ikamet eden mülk sahipleri ve kiracılara proje uygulama süresince (kendilerine yeni konutları verilene kadar) kira yardımı yapılması kararlaştırılmış ve kira ödemeleri kendilerine ödenmiştir.

Ekonomik perspektiften değerlendirildiğinde tatminkar olarak görülen bu uygulamalar, yerleşik bir kültürün yok edildiği gerçeği göz önüne alınca anlamını yitirmektedir. Yaşam standartları, mahallelerdeki beşeri ilişkileri ve yaşam tarzları kendilerine has olan Romanların standartlaştırılmış ve formel ilişkilerin daha yoğun yaşandığı ortamlara ayak uydurmaları oldukça güçtür. Adaptasyon sürecinde yaşadıkları güçlükler nedeniyle mutsuz olan ve eski mahallelerinde yeniden yaşamak istedikleri birçok alan çalışmasında tespit edilen romanların yerlerinden edilmesi kentsel dönüşüm projelerinin zayıf kalan sosyal boyutuna ilişkin bir başka örnektir.

### 2.3.Mekânsal Dışlanma

Mekânsal ayrışma son zamanlarda kentlerde yaşayan insanların kentsel alanları kullanım biçimlerini anlamaya yarayan başat bir unsur olarak dikkat çekmektedir. Mekânsal dışlanma, bir dizi nedenden dolayı belli mekânlara ulaşmada ve mekânlardan yararlanmada sorunların bulunması, engellerle karşılaşılması durumudur ([http://ec.europa.eu/employment\\_social/social\\_inclusion/docs/2006/study\\_turkey\\_tr.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/social_inclusion/docs/2006/study_turkey_tr.pdf)). Mekânsal ayrışma temelde yeni orta sınıfların belirli bir ekonomik sermayeye ulaşip, birlikte yaşamak istemedikleri gruplardan uzaklaşarak yeni nesil yerleşkeler olan sitelere ve uydu kentlere göç etmeleri ile oluşmaktadır.

Son zamanlarda da kentsel dönüşüm projeleri kapsamında yoksul, Roman, göçmen, mülteci ve sığınmacı gibi dezavantajlı grupların kamusal alanın dışına itilmesi, onların görünmez kılınması yani mekânsal olarak dışlanması söz konusu olmaktadır. Kentsel dönüşüm projelerinin sıkça karşılaşılan bir uygulaması haline gelen mekânsal dışlama neticesinde dezavantajlı gruplar ya görülmeyecekleri bir biçimde kent merkezlerinin izole bölgelerine itilmekte ya da dezavantajlarının görülemeyeceği yeni kentsel mekânlar yaratılmaktadır. Yukarıda birçok örneği verilen bu durum, karşılıklı bir soyutlanma sürecinin giderek daha derin ve yaygın bir biçimini meydana getirmektedir.

Gecekondu ve kent içi çöküntü bölgelerinde nispeten mekânsal olarak dışlanmış bir konumda yaşayan kişiler bu dışlanmışlıklarına rağmen, çoğu zaman yaşadıkları bölgelerin ekonomik anlamda değerlendirilmesi nedeniyle kentsel dönüşüm bahane edilip yerlerinden edilmekte, yani bir kez daha mekânsal olarak dışlanabilmektedirler. Yerinden edilme süreçleri işletilmeden önce her ne kadar gecekondu ve çöküntü bölgelerinde yaşayan insanlar birbirleriyle etkileşim ve

bütünlük içerisinde olsalar da aralarındaki bu ilişki ve bütünlük onları gecekonduların dışındaki mekânlara bağlamaya çoğu zaman yetmemekte ve mekânsal olarak dışlanmaktan kurtaramamaktadır. Aynı durum kent içi çöküntü bölgelerinde yaşayan etnik kökeni veya ekonomik yetersizlikleri nedeniyle dezavantajlı konumda olan romanlar, göçmenler, mülteciler ve sığınmacılar için de geçerlidir. Nitekim roman mahallelerinde veya bekâr odalarında profillerinin benzerliğinden dolayı birbirlerine destek olabilen bu dezavantajlı kişiler, kendi gruplarının dışına çıktıklarında diğer insanlar tarafından dışlandıklarını hissedebilmektedirler.

Kentsel dönüşümün gerçekleştirildiği bölgelerde mekânsal dışlanmanın etkileri ilk olarak kentsel dönüşüm uygulayıcılarının bölgede yaşayan halkı karar alma sürecine dâhil etmemeleri ve bu insanlara projeler hakkında yeterli bilgi vermemelerinden dolayı ortaya çıkmaktadır. Spekülasyonların havada uçuştığı, her kafadan bir ses çıktığı ve bilgi kirliliğinin olduğu bir ortamda yaşadıkları yerlerden çıkarılacaklarını ve evsiz kalacaklarını düşünen kişiler bu dışlanmışlık hissini daha derin bir şekilde hissedebilmektedirler.

Ayrıca, yerinde dönüşümün gerçekleştirilmeye çalışıldığı bazı projeler her ne kadar bölgede yaşayan insanların yerlerinden edilmelerini önlenmeyi amaçlasa da, bu gayretler çoğu zaman eski sosyal dokunun tahrip olmasını engelleyememektedir. Oluşturulan mutena mekânlara yerleşen yeni komşuları ile aynı ortamda yaşayamayan ve sürekli eskiye özlem duyan kişiler, zamanla eski sosyal iklimi yeniden bulabileceklerini umdukları yerlere göç ederek kendiliklerinden yerlerini terk etmektedirler. Dolaylı olarak mekânsal dışlanmanın yaşandığı bu sürecin ana sebebi ise ekonomik yetersizliklerdir. Ortak yaşam maliyeti olan başlıca apartman giderlerini dahi karşılamakta zorlanan kişilere bu mekanları terk etmekten ve daha mütevazı bölgelerde yaşamaktan başka çare kalmamaktadır.

### 3.Sonuç

Gündemimizde her geçen gün daha da fazla yer almaya başlayan kentsel dönüşüm ve kentsel dönüşüm yöntemleri, neo-liberal politikaların etkisi ile endüstri sonrası toplumların yaşam alanlarını hedef alarak, bu alanları değişen ihtiyaçlara göre yeniden şekillendirmektedir. Tarihsel süreç içerisinde farklılaşarak kapsamını genişleten kentsel dönüşüm uygulamalarının başarısı artık günümüzde, fiziksel dönüşümün yanı sıra sosyo-ekonomik ve ekolojik dönüşümün de sağlıklı bir şekilde gerçekleştirip gerçekleştirmediğine göre değerlendirilmektedir.

Ülkemizde kentsel dönüşüm söylemleriyle mahalle hatta bina düzeyinde gerçekleştirilen küçük ölçekli dönüşümlerin, şık mekânlar yaratmanın yanı sıra birçok sosyo-ekonomik sorunlara yol açtığı da bilinmektedir. Genellikle mahalle kültürünün yok edilmesi ve sosyal hafızanın silinmesiyle sonuçlanan bu projeler,

mekânların salt fiziksel dönüşümüne odaklanmaları ve sosyal boyutu göz ardı etmelerinden dolayı eleştiri konusu olmaktadır.

Kentsel dönüşüm projelerinin bütüncül bir yaklaşımla sadece elit kesimleri değil tüm insanları mutlu edecek mekânlar sunması gerektiği açıktır. Bu bakımdan bireylerin kârlarının ayrı ayrı maksimize edilmesinden ziyade, toplumun faydasının maksimize edilmeye çalışılması, kamu yararının her şeyden üstün tutulabilmesi bakımından önem arz etmektedir. Kentsel dönüşüm projeleri kapsamında önemsenmeyen ya da birinci derecede göz önünde bulundurulmayan sosyal boyutların da bu projelerle birlikte değerlendirilebilmesi için yapılması gerekenler şunlardır;

-Yöntemi ne olursa olsun kentsel dönüşüm projelerine başlanmadan önce bölgede yaşayan halkın profilini belirleyecek fizibilite çalışmaları yapılmalı ve bu profile uygun projeler üretilmelidir.

-Kentsel dönüşüm süreci bölgede yaşayan halkla birlikte planlanmalı ve planlar bu kişilerin emekleri, teknik bilgileri ve maddi, manevi katkılarıyla hayata geçirilmelidir.

-Bilgi kirliliği, dedikodu ve spekülasyonların halkı yanıltmaması için projeler hakkında toplantılar düzenlenerek halk düzenli olarak bilgilendirilmelidir.

-Proje alanında mahalle ve sokak bazında örgütlenmeler teşvik edilmeli, proje uygulayıcıları ile halk arasında güvenilir ilişkiler kurulmalıdır.

-Kentsel dönüşüm projelerinin amacı ve gerekçeleri kamuoyuna net bir şekilde açıklanarak, projelerin halk tarafından benimsenebilmesi ve desteklenmesi sağlanmalıdır.

-Yıkımlar ve inşaatlar yerinde dönüşümü sağlayacak şekilde etaplar halinde yapılmalı, evleri yıkılan kişiler kentin uzak bölgelerine gönderilmeden eski yaşam alanlarının yakınlarına yerleştirmelidirler.

-Dönüştürülen alanlarda yaşayan kişilerin önceden beri yaşadıkları bölgeleri terk etmemeleri ve yeni yaşam alanlarına uyum sağlayabilmeleri için rehabilitasyon hizmetleri sunulmalı ve bölgede iş imkanları sağlanmalıdır.

-Dönüştürülen alanlarda yaşayan insanların mekâna aidiyetlerinin düzeyi belirlenmeli ruhsal olarak zarar görmelerini önleyecek yöntemler geliştirilmelidir.

-Sosyal donatı alanları ve kamu tesisleri gereksinimleri karşılayacak şekilde fonksiyonel yapıda oluşturulmalıdır.

-Karar alma süreçlerine bölgedeki mülk sahipleri ile birlikte tapusu ya da tapu tahsis belgesi olmayanlar ve kiracılar da dâhil edilmelidir.

-Farklı kentleşme sorunlarına karşı aynı çözümlerle şehirleri tektipleştirmek yerine, yerele özgü yerleşim ve imar özelliklerini göz önüne alan farklı çözümler üretilmelidir.

-Kentsel dönüşüm projeleri devletin kontrolünde gerçekleştirilen büyük ölçekli projeler olmalı, keyfi uygulamalara izin verilmemelidir.

-Mülkiyet sorunu ülkenin anayasasında ve ilgili yasalarında yeniden gözden geçirilmeli, kişilerin kolayca mülk edinebilmeleri engellenmelidir.

## KAYNAKÇA

AKTAY V., Orçam, M. ve Osmanoğlu, E. (2012), Türkiye’de Kentsel Dönüşüm Projelerinin Sağlıklı Yürütülmesi İçin Yöntem Arayışı, Mersin Kentsel Dönüşüm Projesi Araştırma ve Çalıştay Raporu: Stratejik Düşünce Enstitüsü. Ankara.

BAİLEY, N ve Robertson, D. (1997), Housing Renewal, Urban Policy and Gentrification. Urban Studies, April 01: s.1-3.

BAŞTÜRK, F. N. (2013), Sulukule Kentsel Dönüşüm Projesi, Kentsel Dönüşüm Hukuku, ed.ler: Melikşah Y., ŞAHİN, C. İstanbul Üniversitesi S.S.ONAR İdare Hukuku ve İlimleri Araştırma ve Uygulama Merkezi Yayınları, No:2013/1, s. 285-311.

ERDEN, D. (2006), Kentsel Yenileşme Projelerinin Gentrification Hedefleri ve Etkileri, Ed.ler, Behar, D. ve İslam, T. İstanbul’da Soylulaştırma, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

ERGÜN, N. (2006), Gentrification Kuramlarının İstanbul’da Uygulanabilirliği, İstanbul’da Soylulaştırma Eski Kentin Yeni Sahipleri, ed.ler: D. Behar ve İslam T. İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

ERMAN T. (2009), Kuzey Ankara Kentsel Dönüşüm Projesi ve Yerinden Edilme: Deneyimler, Söylemler, Uygulamalar, VI. Ulusal Sosyoloji Kongresi, Ekim 2009, s. 864-883.

ERTAŞ, M. (2011), Kentsel Dönüşüm Çalışmalarında Sosyal Boyutun İncelenmesi, Ankara ve Londra Örnekleri. Selçuk Üniversitesi Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu Teknik-Online Dergi: 10(1), s. 1-18.

ES, M. (2012), Kentsel Dönüşüm, Büyüteç, Ankara Sanayi Odası Yayın Organı, Temmuz-Ağustos, s. 54-90.

GÖKSU, A. F. (2002), Ankara Portakal Çiçeği Vadisi Kentsel Dönüşüm Projesi İmar Haklarının Toplulaştırılması Modeli: Dönüşüm Projelerinde Yenilikçi Yaklaşım, Mimar Sinan Üniversitesi, İstanbul.

GÜRLER, E. (2003), Kentsel Yeniden Üretim Süreci Üzerine Karşılaştırmalı Çalışma: İstanbul Örneği. Kentsel Dönüşüm Sempozyumu Bildiriler Kitabı: Yıldız Teknik Üniversitesi Basım-Yayın Merkezi, İstanbul. s. 113-158.

<http://www.beyoglubuyukdonusum.com/tarlabasi/detay/Genel-Bakis/30/35/0>  
erişim tarihi:20/10/2014.

<http://v3.arkitera.com/g67-kentsel-donusum.html?year=&aID=794> Erişim Tarihi: 19/9/2014.

İSLAM, T. (2003), Galata'da Soylulaştırma: Soylulaştırıcıların Demografik ve Kültürel Özellikleri Üzerine Bir Çalışma. TBMOB Şehir Plancıları Odası Kentsel Dönüşüm Sempozyumu: 11-13 Haziran 2003, YTÜ Yayınları, İstanbul.

İSLAM, T. (2009), "Soylulaşma", İstanbullaşmak: Olgular, Sorunsallar, Metaforlar, Ed.ler: Derviş P., TANJU, B., ve Tanyeli U., Garanti Galerî Yayınları, İstanbul.

KALABALIK, H. (2012), İmar Hukuku, Seçkin Yayınevi, 3. Basım. Ankara.

KARAGÜNEY, F. (2009), The Problem of Eligibility of Uncertified Gecekondu Possessors in Urban Transformation Implementations in Turkey – The Case of Ankara Dikmen Valley 4th and 5th Phases Urban Transformation and Development Project, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Ankara.

KELEŞ, R. (2004), Kentsel Dönüşümün Tüzel Altyapısı. Editör: H. B. Tuna. Dosya: Kentsel Dönüşüm ve Katılım, Mimarist Dergisi, TMMOB Mimarlar Odası İstanbul Büyükşehir Şubesi, 4(12), s. 73-75.

KELEŞ, R. (1998), Kentbilim Terimleri Sözlüğü, İmge Kitabevi Yayınları, Ankara.

KILIÇ, T. ve Hardal, S. (2014), Kentsel Dönüşümün Sosyal ve Mekânsal Yansımalarına Bir Örnek: Sarıgöl Mahallesi (Gaziosmanpaşa-İstanbul).Türk Coğrafya Dergisi, İstanbul, 62, s. 1-7.

KUMAR, K. (2004), Sanayi Sonrası Toplumdan Postmodern Topluma Çağdaş Dünyanın Yeni Kuramları, Çev. Mehmet Küçük, Dost Kitabevi Yayınları, Ankara.

ÖZCAN, Ü. (2000), İmar Mevzuatının ve Kentsel Toprak Mülkiyetinin İrdelenmesi, TODAİE Yerel Yönetimler Araştırma ve Eğitim Merkezi, Ankara.

ÖZER, B. (2013), Kentsel Dönüşümde Sosyal Dışlanma ve Kentsel Soylulaştırma, Peysaj Mimarlığı 5. Kongresi: 14-17 Kasım 2013, Adana, s.16-34.

POLAT, S. ve Dostoğlu, N. (2007), Kentsel Dönüşüm Kavramı Üzerine: Bursa'da Kükürtlü ve Mudanya Örnekleri, Uludağ Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi, 12 (1), s.61-76.

ROBERTS, P. (2000), The Evolution, Definition and Purpose of Urban Regeneration in Roberts, P. and Sykes, H. (ed.) Urban Regeneration: A Handbook, London.

SUSMAZ, H. ve Ekinci C. E. (2009), Sağlıklı Kentleşme Süreci Esasları. e-Journal of New World Sciences Academy, 4 (1): 3.

ŞAHİN, S. Z. (2003), İmar Planı Değişiklikleri ve İmar Hakları Aracılığıyla Yanıltıcı (Pseudo) Kentsel Dönüşüm Senaryoları. Ankara Altındağ İlçesi Örneği Kentsel Dönüşüm Sempozyumu Bildiriler Kitabı: Yıldız Teknik Üniversitesi Basım Yayın Merkezi, İstanbul.

ŞEN, B. (2005), Soylulaştırma: Kentsel Mekânda Yeni Bir Ayrışma Biçimi, İstanbul'da Kentsel Ayrışma Mekânsal Dönüşümde Farklı Boyutlar, Ed. Kurtuluş H., Bağlam Yayınları, İstanbul.

ŞENGÜL, T. (2004), Siyaset ve Mekansal Ölçek Sorunu: Yerelci Stratejilerin Bir Eleştirisi, Küreselleşme: Emperyalizm, Yerelcilik, İşçi Sınıfı içinde. Derleyen E. Ahmet Tonak, İmge Kitabevi Yayınları, İstanbul.

ŞENTÜRK, M. (2011), Yenilemeye Karşı Sıhıhleştirme: Fener-Balat Ayvansaray'da Kentsel Müdahalelere Yaklaşımlar. Sosyoloji Dergisi, 3(22), s.395-422.

ŞİSMAN, A. ve Kibaroglu D. (2009), Dünya'da ve Türkiye'de Kentsel Dönüşüm Uygulamaları, TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası 12. Türkiye Harita Bilimsel ve Teknik Kurultayı: 11-15 Mayıs 2009, Ankara.

TDK, 2014. Büyük Türkçe Sözlük.

TEKELİ, İ. (2011). Kent, Kentli Hakları, Kentleşme ve Kentsel Dönüşüm, Tarih Vakfı Yurt Yayınları, İstanbul.

THOMAS, S. (2003), A Glossary of Regeneration and Local Economic Development, Manchester: Local Economic Strategy Center.

UYŞAL, E. Ü. (2006), Soylulaştırma Kuramlarının İstanbul'da Uygulanabilirliği Cihangir Örneği. Planlama, TMMOB Şehir Plancıları Odası Yayını, 2006/2, s.77-91.

ÜŞTÜN, G. (2009), Kentsel Dönüşümün Hukuki Boyutu, XII Levha Yayınları, İstanbul.

YAMAN, M. (2010), Türkiye'deki Uygulamalar Bağlamında Kentsel Dönüşümün Yeniden Kavramsallaştırılması. Toplum ve Demokrasi, 4 (8-9-10), s. 119-128.

YILMAZ, N. (2013), Portakal Çiçeği Vadisi Ve Dikmen Vadisi Kentsel Dönüşüm Projeleri, Kentsel Dönüşüm Hukuku içinde, ed.ler: Yasin. M. ve Şahin C. "İstanbul Üniversitesi S.S.Onar İdare Hukuku ve İlimleri Araştırma ve Uygulama Merkezi Yayınları.

YÜKSEL, Ö. (2007), Kentsel Dönüşümün Fiziksel ve Sosyal Mekâna Etkisi: Kuzey Ankara Girişi Kentsel Dönüşüm Projesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. Ankara.





# Seçilmiş OECD Ülkelerinde Reel Ücret, Enflasyon ve Reel Faizlerin İşgücü Verimliliği Üzerine Etkisi: Panel Veri Analizi

Yrd. Doç. Dr. Ahmet KAMACI

Bartın Üniversitesi, Bartın İİBF, İktisat Bölümü  
akamaci@bartin.edu.tr

**Özet:** Bu çalışmanın amacı, 11 OECD ülkesinde<sup>1</sup> 1993-2013 dönemleri için, reel ücret, enflasyon ve reel faizlerin işgücü verimliliği üzerine etkisini incelemektir. Reel ücretlerdeki artış işgücü verimliliğini de arttırarak uzun vadeli makroekonomik istikrarı sağlamakta; aynı zamanda da verimlilik artışı fiyatları ve enflasyonu düşürerek ülkeler için işsizliği azaltmaktadır. Faizlerdeki artış da enflasyonu arttırdığından verimlilik düşecektir. Bu amaçla, bu çalışmada Eşbütünleşme Analizi ve Granger Nedensellik Testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, reel ücretlerden işgücü verimliliğine doğru tek yönlü bir nedensellik mevcutken; enflasyon ile işgücü verimliliği arasında çift yönlü bir nedensellik tespit edilmiştir. Reel faiz oranı ile işgücü verimliliği arasında ise, nedensel bir ilişki tespit edilememiştir. Çalışmanın sonucuna göre, enflasyon ile işgücü verimliliği arasındaki ilişki, reel ücret ile işgücü verimliliği arasındaki ilişkiden daha güçlü olduğu söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** İşgücü Verimliliği, Reel Ücret, Enflasyon, Reel Faiz Oranı, Panel Veri

## The Effect Of Real Wage, Inflation and Real Interest Rate On Labour Productivity In Selected OECD Countries: Panel Data Analysis

**Abstract:** The aim of this study is to analyze the effect of real wage, inflation and real interest rate on labour productivity in selected 11 OECD countries, for the period 1993-2013. The increase in real wages increases labour productivity and provide in long term macroeconomic stability, at the same time, increase productivity is reduced

---

<sup>1</sup> Avustralya, Belçika, Kanada, Çek Cumhuriyeti, Macaristan, İsrail, İtalya, Japonya, Güney Kore, Hollanda ve Birleşik Krallık

*unemployment how it reduces price and inflation. For tis purpose, in this study we made Cointegration and Granger Causality test. In the conclusion of the analysis it has been reached that there is a one-sided causal relation from real wage to labour productivity; there is two-sided causal relation inflation to labour productivity. It has been reached that there is no causal relation real interest rate and labour productivity. According to the results of the study, the relationship between labor productivity and inflation, said to be stronger than the relationship between labor productivity and real wages.*

**Keywords:** Labour Productivity, Real Wages, İnflation, Real İnterest Rate, Panel Data

## 1.Giriş

İşgücü verimliliği, küresel rekabet ve enflasyon hedeflemesinde (inflation targeting) ülkelerin sıklıkla önem verdiği bir konudur. İşgücü verimliliğindeki artışla düşük maliyetli kaliteli ürün üretilecek ve böylece ülkenin uzun dönemli büyümesi gerçekleşecektir. Genel teori olarak, işgücü verimliliğindeki artışlar reel ücretleri de arttırmakta, enflasyondaki artış ise verimliliği azaltmaktadır.

İşgücü verimliliği doğrultusunda, reel ücretlerde artışlar görülmekte ve bu durum uzun vadeli makroekonomik istikrar için gerekli koşul olarak kabul edilmektedir. Ayrıca bu durum ülkelerin enflasyonist baskılardan korunması ve ücret-fiyat spiral riskinin sınırlandırılmasına imkân tanımaktadır. Bununla birlikte hala gelişmekte olan ülkelerde reel ücretlerdeki artışlar genellikle verimlilik artışını aşmaktadır. Özellikle nitelikli işgücü sıkıntısı, ticaret şoklarının yayılımı, gevşek kamu kesimi ücret politikası gibi temel öğeler işgücü verimliliğini sınırlandırırken, uluslararası rekabet ise sekteye uğramaktadır (Mihaljek and Saxena, 2010:53).

Reel ücret farklılığı ve işgücü verimliliği arasındaki etkileşim aynı zamanda ülkeler arasındaki sektörel farklılıklar noktasında ortaya çıkmaktadır. Örneğin Almanya'da sanayi işçilerine göre, tarım ve hizmet sektörü çalışanlarına ilgili dönemde fazladan yapılan ödemeler bu sektörlerde rekabet gücünü etkilemiş ve İngiliz çalışanlara göre Alman çalışanların daha iyi koşullara erişmelerine neden olmuştur. Ayrıca söz konusu ülkelerde beceri düzeyinden kaynaklı reel ücret farklılıklar "Yoksulluk ölçütü" olarak değerlendirilmiştir (Broadberry and Burhop, 2010:2-3).

Uzun dönemde reel ücretlerdeki artışlar noktasında, işgücü verimliliği de artar, tüketici fiyatlarında tüketici lehine düzeltilmiş değerlere

erişilir. Ekonomistler arasında, günümüzde yaygın kanı 1990'lardan itibaren işgücü verimliliğinin görece olarak arttığıdır (Anderson, 2007:1). Reel ücretler 1964 yılından bu yana, 2010 yılından en uzun dönemli düşüşünü yaşadığı gözlenmektedir. Bu gözlem, sağlam bir görünüm olarak ortadadır. Genellikle 1970 ve 1980'lerde ortalama % 2.9, 1990'larda %1.5, 2000'li yıllarda % 1.2, 2010 yılından bu yana % -2.2 şeklinde sürekli olarak genel anlamda düşüş göstermektedir. 2010 yılından bu yana verimlilik ve reel ücret artışı arasındaki ayrışma, üretim ve tüketim unsurlarının fiyatları üzerinde bir "takoza" neden olduğu açıkça söylenebilmektedir. Bu kapsamda istihdam probleminin dünyanın temel problemlerinden biri haline dönüşmektedir (Taylor et.al, 2014:3).

**Tablo 1: Reel Ücret-Enflasyon İle Verimlilik Arasındaki Nedensellik İlişkileri**

Reel ücretler → Verimlilik	Etkin Ücret Teorisi
Verimlilik → Reel ücretler	Marjinal Verimlilik Ve Pazarlık
Verimlilik → Enflasyon	Standart Teorik Görüş
Enflasyon → Verimlilik	Alternatif Teorik Görüş

**Kaynak:** Yıldırım, 2015:89.

Reel ücret ve enflasyonun verimlilikle olan ilişkisi birçok farklı modelle ilişkilendirilmiştir. Reel faiz oranı ile verimlilik arasında ise dolaylı ilişki vardır. Tablo 1'de reel ücret ve enflasyonla verimlilik arasındaki ilişki gösterilmiştir. Bunları kısaca özetleyecek olursak;

İlk olarak Etkin Ücret Teorisini ele alalım. Klasik Teoriye göre firmalar, işgücünün marjinal ürünü reel ücret düzeyine eşit oluncaya kadar işçi çalıştırırlar. İşçiler daha üretken hale gelirse, firmalar ücret ödülleri ile cevap verecektir. Diğer taraftan, etkin ücret teorisine göre, ücretler, işgücü verimliliğini arttırmak için önemli bir unsurdur (Millea, 2002:341). Etkin ücret teorisi, verimlilikle reel ücret arasında ilişki kuran bir teoridir. Etkin ücret teorisine göre, ücret düşüklüğü verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir. Daha yüksek bir reel ücret, işçilerin işini kaybetme korkusundan dolayı daha fazla çalışarak işgücü verimliliğini arttıracaktır.

İkinci olarak Marjinal Verimlilik Teorisini ele alalım. Marjinal verimlilik teorisini sistematik biçimde en iyi açıklayanlardan biri J.B. Clark olmuştur. Clark'a göre, tam rekabet koşulları altında işçinin ücret oranı emeğin marjinal verimliliği tarafından belirlenir. Marjinal verimlilik kuramında, emek talebi esas alınarak girişimcilerin işçilere ancak onların üretime yapacağı katkı kadar ücret verecekleri öngörülmektedir. Ücretler marjinal işçinin verimliliğine eşit olacaktır. Ücretler marjinal işçinin verimliliğinden yüksekse girişimciler aldığı ücretten daha düşük bir üretim artışı sağlayan işçileri işten çıkaracaktır (Öztürk, 2005:36). Diğer taraftan,

Marjinal verimlilik Teorisi Tablo 1'de görüldüğü üzere verimlilikten reel ücretlere doğru nedensel bir ilişki öngörmektedir. Çünkü sendikalar artan verimlilik durumunda daha yüksek ücret talep edecektir.

Üçüncü olarak verimlilikle enflasyon arasındaki ilişkiyi gösteren Standart Teorik Görüşü ele alalım. Standart Teorik Görüş, verimliliğin enflasyon üzerinde etkili olduğunu belirten ve verimliliği dışsal kabul eden bir görüştür. Buna göre, işçi verimliliğindeki artışlar, ekonomide toplam arzı arttırarak enflasyon oranını düşürecektir. Bu yüzden, enflasyonist baskı verimlilik artışını azaltarak verimlilikten enflasyona doğru tek yönlü bir nedensellik oluşacaktır (Yıldırım, 2015:90).

Son olarak enflasyonla verimlilik arasındaki ilişkiyi gösteren Alternatif Standart Görüşü ele alalım. Bu görüşe göre, enflasyon verimlilik artışını ters yönde etkilemektedir. İktisatçılar, enflasyonun verimliliği negatif yönde etkilemesine yönelik 3 mekanizma önermektedir. Bunlar; işçilerin satın alma gücü (Enflasyon işçilerin satın alma gücünü düşürdüğünden verimliliği negatif etkiler), faktör girdileri bileşimi (Enflasyon, faktör girdi bileşimlerinin etkinliği azaltarak verimliliği düşürür ve sermaye birikiminin azalması verimliliği düşürür) ve yatırım planlarıdır (Enflasyonla ilgili bir belirsizlik yatırımları etkiler ve aynı zamanda verimliliği düşürür). Böylece enflasyondaki artış verimliliği düşürecektir (Yıldırım, 2015:88-89).

Reel faiz oranı ile verimlilik arasındaki ilişkiye baktığımızda ise karşımıza dolaylı bir etki çıkmaktadır. Faizlerdeki bir artış enflasyonu arttıracığından bu da işgücü verimliliğini düşürecektir. Verimlilikteki artışlar ise enflasyonu düşüreceği için reel faizleri de azaltacaktır. Kısacası reel faiz oranı ile işgücü verimliliği arasında doğrudan olmasa da dolaylı bir ilişki vardır.

## 2. Literatür Taraması

Reel ücretler ve enflasyon ile verimlilik arasında uluslararası literatürde birçok çalışma yapılmıştır. Genel olarak, enflasyonla verimlilik arasında negatif, reel ücretlerle verimlilik arasında ise pozitif bir ilişki vardır (Kumar et al,2009:1; Wakeford,2004:109). Reel faiz oranı ile işgücü verimliliği arasında ise çok fazla çalışma yapılmamıştır.

Son yirmi yılda enflasyon ve verimlilik artışı arasında ilişkiyi inceleyen çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalardan elde edilen bulgular karışık olmuştur. Bazı çalışmalar negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu konuyla ilgili bazı yazarlar ise enflasyon ile verimlilik arasında konjonktürden kaynaklı 'sahte' bir ilişki olduğunu varsaymaktadır (Narayan and Smyth, 2009:1285).

Reel ücretler ve enflasyon ile verimlilik arasında yapılan çalışmalara baktığımızda karşımıza şu görüntü çıkmaktadır.

Alexander (1993) yaptığı çalışmada, 1955Q1-1991Q3 dönemleri arasında İngiltere'de verimlilik, ücretler ve işsizlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bulgularına göre, uzun dönemde reel ücretlerle işgücü verimliliği arasında pozitif ve güçlü bir ilişki vardır.

Appelbaum ve Schettkat (1995) yaptıkları çalışmada, 1979-1989 dönemleri arasında Avustralya'da 11 sektör için ücretler ile verimlilik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bulgularına göre, verimlilik ile ücretler arasında zayıf bir ilişki vardır.

Volgy, Schwarz ve Imwalle (1996), yaptıkları çalışmada 1960-1990 dönemleri için 10 tane gelişmiş ülkede reel ücretler, enflasyon ve işgücü verimliliği arasındaki ilişkiyi işgücü düzeyleri farklı olan ülkelerde ayrı ayrı regresyon analiziyle incelemişlerdir. Bulgularına göre, işgücü güçlü olan ülkelerde, reel ücretlerdeki değişimler verimlilik ve enflasyonu değiştirmektedir.

Hondroyannis ve Papapetrou (1997) yaptıkları çalışmada, 1976-1992 dönemleri arasında Yunanistan'da enflasyon, ücretler ve verimlilik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yapılan eşbütünleşme analizine göre, üç değişken arasında bir eşbütünleşme ilişkisi saptanmıştır.

Fuess ve Millea (2002) yaptıkları çalışmada, Japonya'da 1975-1997 dönemleri arasında reel ücretler ile işgücü verimliliği arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmanın sonucunda, reel ücretlerdeki değişimin işgücü verimliliğinden kaynaklandığını göstermişlerdir. Yapılan Granger nedensellik testi sonucuna göre, işgücü verimliliğinden reel ücretlere doğru tek yönlü bir nedensel ilişki tespit edilmiştir.

Dritsakis (2004) yaptığı çalışmada, 1960-2000 yılları arasında çeyreklik veriler kullanarak (1960:Q1-2000:Q4) Yunanistan'da işgücü verimliliği, reel ücretler ve işsizlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yapılan Granger nedensellik testine göre, işgücü verimliliği ile reel ücretler arasında güçlü bir nedensel ilişki tespit edilmiştir.

Dritsakis (2004) yaptığı diğer bir çalışmada, 1990:Q4-2003:Q1 dönemleri arasında Avrupa Birliği'nin geçiş ülkesi olan Romanya'da enflasyon ile verimlilik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmanın sonucunda, enflasyon ve verimlilik arasında nedensel bir ilişki bulunmuştur.

Christopoulos ve Tsionas (2005) yaptıkları çalışmada, 1961-1999 dönemleri arasında 15 Avrupa Birliği ülkesi için verimlilik ve enflasyon arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Yapılan panel eşbütünleşme

analizi sonuçlarına göre, verimlilik ve enflasyon arasında bir eşbütünleşme ilişkisi vardır.

Kumar, Webber ve Perry (2009), yaptığı çalışmada, Avustralya'da 1965-2007 dönemleri için, reel ücretler , enflasyon ve işgücü verimliliği arasındaki eşbütünleşme analizi, Granger nedensellik testi ve yapısal değişim testi ile incelemiştir. Bulgularına göre, reel ücretler ve enflasyon, işgücü verimliliğinin nedenidir. Reel ücretlerdeki %1'lik artış, işgücü verimliliğini %0,5-0,8 oranında arttırmaktadır. Ayrıca enflasyonun işgücü verimliliğinde ise zayıf ve negatif bir etkisi vardır.

Narayan ve Smyth (2009) yaptıkları çalışmada, 1960-2004 yılları arasında G7 ülkelerinde reel ücretler ve enflasyonun verimliliğe etkisini incelemiştir. Panel veri analizi ve panel eşbütünleşme analizinin kullanıldığı bu çalışmanın sonucuna göre, reel ücretlerdeki %1'lik artış verimlilikte %0,6'lık bir artışa neden olmaktadır. Ancak enflasyonla verimlilik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Taymaz, Voyvoda ve Yılmaz (2009) yaptıkları çalışmada, 1983-1996 yılları arasında Türkiye'de reel ücretler ile işgücü verimliliği arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bulgularına göre, reel ücretlerden verimliliğe doğru tek yönlü bir nedensellik vardır.

Tpeski ve Tashevska (2009), 1995-2007 dönemleri için Makedonya'da net ücretler ile işgücü verimliliği arasındaki ilişkiyi OLS Regresyon yöntemi ile incelemiştir. Elde ettikleri sonuçlara göre, net ücretler ile işgücü verimliliği arasında, özellikle tarım, balıkçılık, ormancılık, su yönetimi, sanayi ve maden sektörlerinde, güçlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Sidhu (2010) yaptığı çalışmada, Hindistan'da ücretler ile işgücü verimliliği arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Elde ettikleri sonuçlara göre, işgücü verimliliğindeki %1'lik artış, ücretleri %0,39 arttırmaktadır.

Klein (2012) yaptığı çalışmada, 1994Q1-2011Q1 dönemleri arasında Güney Afrika'da reel ücretler ile işgücü verimliliği arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bulgularına göre, işgücü verimliliği ile reel ücretler arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Tang (2014) yaptığı çalışmada, 1970-2007 yılları arasında Malezya'da işgücü verimliliğinde reel ücretler ve enflasyonun etkisini incelemiştir. Bulgularına göre, reel ücretlerden işgücü verimliliğine doğru tek yönlü; reel ücretler ile enflasyon arasında ise çift yönlü bir nedensellik vardır.

Tsoku ve Matarise (2014) yaptıkları çalışmada, 1970-2011 yılları arasında Güney Afrika'da reel ücretler ile işgücü verimliliği arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Eşbütünleşme ve nedensellik analizinin kullanıldığı bu çalışmanın sonucuna göre, reel ücretler ile işgücü verimliliği arasında nedensel bir ilişki tespit edilememiştir.

Islam, Kinyondo ve Nganga (2015) yaptıkları çalışmada, 1967-2010 yılları arasında Tanzanya'da reel ücretler ile işgücü verimliliği arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Elde ettikleri sonuçlara göre, verimlilik ile reel ücretler arasında bir ilişki yoktur.

### 3.Ekonometrik Yöntem Ve Veri Seti

11 OECD ülkesinde (1993-2013) işgücü verimliliğinde (LAPR) reel ücret (REWA), enflasyon (CPIA) ve reel faizlerin (REIR) etkisini ölçmek üzere ekonometrik analize tabi tutulan veriler IMF'nin istatistik sitesi olan "imf.statistics" adlı veri tabanından ve OECD'nin istatistik sitesi olan "stats.oecd" adlı veri tabanından temin edilmiştir. Panel veri ile derlenen verilere LLC ve Hadri panel birim kök testleri uygulanmıştır. Daha sonra uzun dönemli ilişkiyi tespit etmek için Pedroni Panel Eşbütünleşme Testi yapılarak, Granger Panel Nedensellik Testi ile nedensel ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır.

Reel ücret, enflasyon ve reel faizlerin işgücü verimliliği üzerindeki etkisinin belirlenmesi için (3.1) nolu model kurulmuştur. Tablo 2'de ifade edilen çalışmanın değişkenleri de dikkate alındığında (3.1) nolu modeli şu şekilde kurabiliriz:

$$LAPR_{it} = \alpha + \beta_1 REWA_{it} + \beta_2 CPIA_{it} + \beta_3 REIR_{it} + \varepsilon_{it} \quad (3.1)$$

**Tablo 2: Değişkenlerin Tanımlanması**

Değişken	Tanımlanması
LAPR	İşgücü Verimliliği
REWA	Reel Ücretler
CPIA	Tüketici fiyat indeksi (yıllık)
REIR	Reel faiz oranı

Bağımlı değişken işgücü verimliliği olup modelde "LAPR" olarak gösterilmiştir. Modelin bağımsız değişkenleri ise reel ücretler (REWA), enflasyon (CPIA) ve reel faiz oranıdır (REIR). Çalışmaya ait veriler Avustralya, Belçika, Kanada, Çek Cumhuriyeti, Macaristan, İsrail, İtalya, Japonya, Güney Kore, Hollanda ve Birleşik Krallık olarak 11 OECD ülkesi için 1993-2013 dönemine ait yıllık verileri içermektedir.



### 3.1. Panel Birim Kök Testleri

Serilerde durağanlığı tespit etmek için birim kök testlerine başvurulmaktadır. Eğer seri birim kök içeriyorsa durağan değildir. Bu yüzden yapılması gereken şey, serileri durağan hale getirmektir. Panel seriler arasında durağanlık tespiti için Panel birim kök testlerine yer verilmektedir. Panel birim kök testlerinde, durağanlık analizi için denklemdeki  $\beta$  katsayısının sıfıra eşitliği sınanmaktadır.

Panel birim kök testleri, ele alınan panel için ortak bir birim kökün varlığını test etmek için kullanılmaktadır. Ortak bir birim kök bulunduğu dair boş hipotezin reddedilmesi, panel üyelerinin söz konusu değişken açısından birbirine yakınsadığını göstermektedir (Halaç ve Kuştepeli, 2008:7). Panel veri birim kök testlerinin kullanılması tek bir zaman serisine dayalı birim kök testlerinin gücünü arttırmak için geliştirilmiştir (Maddala ve Wu, 1999:631). Zaman serisi verileri kullanılan çalışmalarda, çalışmada kullanılan verilerin durağan bir yapıya sahip olup olmadığı sınanmalıdır. Çünkü durağan olmayan zaman serilerinin kullanılması halinde sahte regresyon problemi ortaya çıkmaktadır ve bu durumda regresyon analizi ile elde edilen sonuçlar gerçek ilişkiyi yansıtmamaktadır (Granger ve Newbold, 1974:111).

Panel birim kök testleri, birinci ve ikinci nesil panel birim kök testleri olarak iki grupta incelenmektedir. Birinci nesil panel birim kök testleri, yatay kesit bağımlılığını dikkate almayan testlerdir. Bu testler, Levin, Lin ve Chu Panel Birim Kök Testi (LLC), Im, Pesaran ve Shin Panel Birim Kök Testi (IPS), Hadri Panel Birim Kök Testi, Breitung Panel Birim Kök Testi ve Maddala ve Wu (MW) ile Choi tarafından ele alınan Fisher tipi Panel Birim Kök Testleridir. İkinci nesil birim kök testleri ise, yatay kesit bağımlılığını dikkate alan testlerdir. Bu testler, Moon ve Perron Panel Birim Kök Testi, Phillips ve Sul Panel Birim Kök Testi, Bai ve Ng Panel Birim Kök Testi ve Pesaran Panel Birim Kök Testleridir.

Bu çalışmada serilerin durağanlığını tespit etmek için birinci nesil birim kök testlerinden (LLC ve Hadri) kullanılmıştır. Çalışmada ele aldığımız panel birim kök testlerini kısaca şöyle özetleyebiliriz:

LLC testi, panel veri alanında kullanılmak üzere hazırlanan ilk testlerden olup, paneldeki her grubun birim kök içerip içermediğini analiz etmek için kullanılır. Ancak LLC testinin alternatif hipotezinde, otoregresif katsayısının homojen olması sınırlaması bulunmaktadır (Çelik vd., 2008:5).

$$\Delta Y_{i,t} = \alpha_i + \rho Y_{i,t-1} + \sum_{k=1}^n \varphi_k \Delta Y_{i,t-k} + \lambda_i t + \delta_t + \varepsilon_{it} \quad i = 1, \dots, N$$

$$t = 1, \dots, T \quad (3.2)$$

Modelde, her bir birey  $t = 1, 2, \dots, T$  zaman serisini içerecek şekilde  $i = 1, 2, \dots, N$  bireyin panelleri için  $y_{i,t}$  stokastik sürecini gözlemlenmiş ve paneldeki her birey için  $y_{i,t}$ 'lerde birim kök olup olmadığı belirlenmek istendiğinde paneldeki tüm bireylerin birinci dereceden kısmi otokorelasyona sahip olduğu fakat hata sürecindeki diğer parametrelerin bireyler boyunca farklılaşmasına izin verildiği varsayılmıştır (Levin, Lin ve Chu, 2002:4).

Hadri (2000), her bir "i" için deterministlik bir trend etrafında durağan olduğu boş hipotezine karşı alternatifinin bir birim köke sahip olduğu bir panel için Lagrange Çarpanı (LM) testine dayanan ve Z istatistiği kullanılan kalıntı temelli bir LM testi önermiştir. Hadri testinin diğer testlerden farkı, temel hipotez "birim kök olmadığını", alternatif hipotez ise "tüm panelin birim köklü olduğunu" varsaymasıdır (Baltagi ve Kao, 2000:8; Tatoğlu, 2012:208).

### 3.2. Panel Eşbütünleşme Testleri

Eşbütünleşme analizi değişkenler arasında uzun dönemli bir ilişkinin olup olmadığını bulmak için kullanılan ve iktisadi olarak denge ilişkisinin olup olmadığını tahmin etmeye izin veren bir analiz yöntemidir. Literatürde kullanılan birçok panel eşbütünleşme testi vardır. Bunlar, Kao Panel Eşbütünleşme Testi, Pedroni Panel Eşbütünleşme Testi, McCoskey Panel Eşbütünleşme Testi, Hanck Panel Eşbütünleşme Testi ve Westerlund Panel Eşbütünleşme Testi olarak sıralanabilir. Bu çalışmada Pedroni Panel Eşbütünleşme Testi kullanılarak değişkenler arasındaki uzun dönemli ilişki test edilmiştir. Çalışmada ele aldığımız Pedroni Panel Eşbütünleşme Testini şöyle özetleyebiliriz:

Pedroni (1995,1997) eşbütünleşme analizi için iki değişkenli modelden yararlanırken, Pedroni (1999) testinde ise çok değişkenli regresyon modelleri kullanılmıştır (Pedroni, 1999:653). Pedroni, panel eşbütünleşme testi, panel veri modelleri içinde ortak bütünüleşmenin olmadığı sıfır hipotezi üzerine temellenen testleri önermektedir (Gül ve Kenar, 2009:8). Pedroni eşbütünleşme testi, eşbütünleşme vektöründeki heterojenliğe izin veren bir test olup, yalnızca dinamik ve sabit etkilerin panelin kesitleri arasında farklı olmasına izin vermekle kalmamakta, aynı zamanda alternatif hipotez altında eşbütünleşik vektörün kesitler arasında farklı olmasına da izin vermektedir. Pedroni'nin önerdiği tüm testler aşağıdaki gibi bir denklemden elde edilen artıklar üzerine kurulmuştur. Bu

nedenle ilk aşama eşbütünlük regresyonundan elde edilen artıkları hesaplamaktır (Pedroni, 1999:656).

$$Y_{i,t} = \alpha_i + \delta_{it} + \beta_{1i} X_{1i,t} + \beta_{2i} X_{2i,t} + \dots + \beta_{mi} X_{mi,t} + e_{i,t} \\ t = 1, \dots, T \quad i = 1, \dots, N \quad m = 1, \dots, M \quad (3.3)$$

Denklemdaki T zaman sürecindeki gözlem sayısını, N paneldeki yatay kesitlerin toplam sayısını, M ise regresyondaki değişkenlerin sayısını vermektedir.  $\beta_{1i}$ ,  $\beta_{2i}$ ,  $\beta_{mi}$  eğim katsayıları ise, paneldeki yatay kesitler arası değişebilmektedir.

Pedroni tarafından geliştirilen testler parametrik ve parametrik olmayan testler olarak sınıflandırılmıştır. Parametrik testler ise gecikmelerin direkt olarak alınmasını sağlarken, Parametrik olmayan testler ise paneldeki otokorelasyon sorununun giderilmesine yöneliktir. Yapılmış olan Monte Carlo çalışmalarının sonucuna göre yatay kesit birim sayısının 100'den büyük olduğu durumlarda tüm istatistikler, dolayısıyla istatistiklerden alınan ortalamalar, yeterli derecede güçlü sonuçlar vermektedir. Ancak örnek küçüldüğünde parametrik olmayan "t" istatistiği en olumlu sonuçlara sahip istatistik olmakta, ardından sırasıyla da grup içi "v" istatistiği ve grup içi "p" istatistiği gelmektedir (Sunal ve Aykaç, 2005:6).

### 3.3. Panel Nedensellik Testi

Granger nedensellik testi değişkenler arasında ilişkinin olup olmadığını test etmek ve ilişki varsa bu ilişkinin yönünü belirlemek için kullanılır. Granger tarafından kurulan basit nedensellik modeli şöyledir:

$$Y_t = \sum_{j=1}^m c_j X_{t-j} + \sum_{j=1}^m d_j Y_{t-j} + \eta_t \quad (3.4)$$

Modele göre, X değişkeni Y değişkeninin nedeniyse, X'teki değişimler Y'deki değişimlerden önce gelmektedir. Granger testiyle tahminden ziyade nedensellik çıkarsaması yapıldığı için değişkenler önceden durağanlaştırılmalıdır (Granger, 1969:431).

Granger nedenselliğinin geliştirilmiş hali Holtz-Eakin, Newey ve Rosen modelidir. Holtz-Eakin ve diğ. (1988) tarafından geliştirilen panel

nedensellik analizi en küçük kareler yöntemine dayanır. Holtz-Eakin ve diğ., sabit etkilerden arındırmak için değişkenlerin farkını alarak Granger anlamında nedensellik testi için uyarlanmış ve değişkenlerin fark ya da seviyelerini içeren enstrüman değişken seti kullanılmasını önermiştir (Öztürk ve diğ., 2011:63).

Holtz-Eakin ve diğ. (1988) modeli aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır (Holtz-Eakin ve diğ., 1988:1373):

$$y_{it} = \alpha_{0t} + \sum_{l=1}^m \alpha_{lt} y_{it-l} + \sum_{l=1}^m \delta_{lt} x_{it-l} + \psi_t f_i + u_{it} \quad (3.5)$$

Denklemden  $f_i$  sabit etkileri,  $u_{it}$  hata terimini göstermektedir. Bu tanımlamada hata terimi  $u_{it}$ , denklemdeki  $y_{it}$  ile korelasyonludur. Farkı alınmış model aşağıdaki şekilde gösterilmektedir (Holtz-Eakin ve diğ., 1988:1376):

$$y_{it} - y_{it-1} = a_t + \sum_{l=1}^m \alpha_l (y_{it-l} - y_{it-l-1}) + \sum_{l=1}^m \delta_l (x_{it-l} - x_{it-l-1}) + v_{it} \quad (3.6)$$

Denklemden görüldüğü üzere, hata terimleri ile bağımlı değişkeni arasında ilişileşim sorunu vardır. Bu nedenle Holtz-Eakin ve diğerleri tarafından önerilen panel nedensellik sınaması iki aşamalı EKK yöntemine dayanmaktadır (Ağayev, 2010:173). Nedensellik ilişkisi için test edilmesi gereken hipotez:

$$H_0 : \alpha_1 = \alpha_2 = \dots = \alpha_m = 0 \quad (3.7)$$

$H_0$  hipotezinin reddedilmesi durumunda değişkenler arasında Granger nedensellik ilişkisi tespit edilmektedir (Öztürk ve diğ., 2011:64).

#### 4. Ampirik Sonuçlar

İşgücü verimliliğinde reel ücret, enflasyon ve reel faiz oranının etkisinin tespit edilmesine yönelik değişkenler arasındaki uzun dönemli ilişkinin panel eşbütünleşme analizi yardımıyla ortaya konabilmesi için öncelikle serilerin durağan olup olmadığı tespit edilmesi gerekmektedir. Panel veri analizi için Levin, Lin ve Chu (LLC) ve Hadri tarafından

geliştirilen birinci nesil panel birim kök testinin sonuçları Tablo 4'de verilmiştir.

**Tablo 3: LLC ve Hadri Panel Birim Kök Testleri Sonuçları**

		LLC		HADRI	
		t-istatistiği	p-değeri	t-istatistiği	p-değeri
LAPR	Sabitli-Trendli	-6.12486	0.0000	7.8889	0.0000
REWA	Sabitli-Trendli	-1.76730	0.0386	40.5827	0.0000
CPIA	Sabitli-Trendli	-6.43981	0.0000	25.5459	0.0000
REIR	Sabitli-Trendli	-5.31044	0.0000	15.7287	0.0000

İşgücü verimliliği, reel ücret, enflasyon ve reel faiz oranına ait veriler birinci nesil panel birim kök testleri olan LLC ve Hadri panel birim kök testleri kullanılarak sabitli-trendli modeller çerçevesinde incelenmiştir. Veri setinde söz konusu yıllara ait veriler tam olduğundan "Balanced Örnekleme" seçilmiştir. Tablo 3'de görüldüğü gibi değişkenlerin seviyelerinde durağan oldukları görülmüştür. Birinci nesil birim kök testleri kullanılarak bulunan panel birim kök testlerinin olasılık değerleri 0'a çok yakın olduğu serilerin seviyesinde durağan olduğunu göstermektedir.

Seriler seviyesinde durağan oldukları için bir sonraki aşama olarak Pedroni Panel Koentegrasyon testlerine geçilmiştir. Tablo 4 ve Tablo 5 ve Tablo 6'da Pedroni Panel eşbütünleşme testine ait sonuçlar verilmiştir.

**Tablo 4: İşgücü Verimliliği ile Reel Ücretler İçin Pedroni Eşbütünleşme Testi Sonuçları**

		Test istatistiği	p-değeri
LAPR & REWA	Panel v-Statistic	-1.588934	0.9440
	Panel rho-Statistic	-4.136528	0.0000
	Panel PP-Statistic	-9.939133	0.0000
	Panel ADF-Statistic	-9.665820	0.0000
	Group rho-Statistic	-2.403746	0.0081
	Group PP-Statistic	-14.00209	0.0000
	Group ADF-Statistic	-10.64627	0.0000

Değişkenler arası uzun dönemli ilişkinin varlığı ilk olarak Pedroni eşbütünleşme testi ile ölçülmüştür. Panel eşbütünleşme için, ekonometrik yöntem kısmında bahsedildiği gibi dördü grup içi, üçü gruplar arası

yaklaşım olmak üzere 7 farklı yaklaşımda test etmektedir. Tablo 4'de işgücü verimliliği ile reel ücret arasında ikili eşbütünlük ilişkisi test edilmiştir. İşgücü verimliliği ile reel ücret serileri arasında yapılan Pedroni eşbütünlük testine göre, 7 testten 6'sı %1 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu nedenle  $H_0$  hipotezi (seriler arasında eşbütünlük yoktur) test istatistikleri anlamlı olduğu için reddedilecektir. Pedroni eşbütünlük testi sonuçlarına bakıldığında serilerin uzun dönemde eşbütünlük olduğu görülmektedir.

**Tablo 5: Pedroni Eşbütünlük Testi Sonuçları**

		Test istatistiği	p-değeri
LAPR & CPIA	Panel v-Statistic	-2.405231	0.9919
	Panel rho-Statistic	-5.042427	0.0000
	Panel PP-Statistic	-11.62273	0.0000
	Panel ADF-Statistic	-11.08987	0.0000
	Group rho-Statistic	-2.971258	0.0015
	Group PP-Statistic	-14.68390	0.0000
	Group ADF-Statistic	-10.75934	0.0000

Tablo 5'de işgücü verimliliği ile enflasyon arasındaki uzun dönemli ilişkinin varlığı test edilmiştir. Yapılan Pedroni Eşbütünlük Testi sonucuna göre, 7 testten 6'sı %1 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu nedenle  $H_0$  hipotezi (seriler arasında eşbütünlük yoktur) test istatistikleri anlamlı olduğu için reddedilecektir. Pedroni eşbütünlük testi sonuçlarına bakıldığında serilerin uzun dönemde eşbütünlük olduğu görülmektedir.

**Tablo 6: İşgücü Verimliliği ile Reel Faiz Oranı İçin Pedroni Eşbütünlük Testi Sonuçları**

		Test istatistiği	p-değeri
LAPR & REIR	Panel v-Statistic	-2.428842	0.9924
	Panel rho-Statistic	-4.314249	0.0000
	Panel PP-Statistic	-10.06049	0.0000
	Panel ADF-Statistic	-9.902343	0.0000
	Group rho-Statistic	-2.446130	0.0072
	Group PP-Statistic	-15.56572	0.0000
	Group ADF-Statistic	-11.42742	0.0000

Tablo 6'da işgücü verimliliği ile reel faiz oranı arasındaki uzun dönemli ilişkinin varlığı test edilmiştir. Yapılan Pedroni Eşbütünleşme Testi sonucuna göre, 7 testten 6'sı %1 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu nedenle  $H_0$  hipotezi (seriler arasında eşbütünleşme yoktur) test istatistikleri anlamlı olduğu için reddedilecektir. Pedroni eşbütünleşme testi sonuçlarına bakıldığında serilerin uzun dönemde eşbütünleşik olduğu görülmektedir.

Panel Eşbütünleşme testinden sonra değişkenler arası ilişkinin olup olmadığını test etmek için ve eğer varsa bu ilişkinin yönünü belirlemek için Panel Granger nedensellik testi uygulanır. Tablo 7'de Panel Granger nedensellik testi sonuçları yer almaktadır:

**Tablo 7: Panel Granger Nedensellik Testi Sonuçları**

	Gecikme	Gözlem Sayısı	F-istatistiği	Olasılık
<b>REWA</b> → <b>LAPR</b>	2	209	11.9702	0.0001
<b>LAPR</b> → <b>REWA</b>	2	209	1.02009	0.3624
<b>CPIA</b> → <b>LAPR</b>	2	209	7.91539	0.0005
<b>LAPR</b> → <b>CPIA</b>	2	209	7.84772	0.0005
<b>REIR</b> → <b>LAPR</b>	2	209	0.77388	0.4626
<b>LAPR</b> → <b>REIR</b>	2	209	0.73009	0.4831

Tablo 7'de işgücü verimliliği ile reel ücret, enflasyon ve reel faiz oranı arasındaki Panel Granger nedensellik test sonuçları yer almaktadır. Test sonuçlarına baktığımızda; ilk olarak, reel ücretlerden işgücü verimliliğine doğru bir nedensellik ilişkisi bulunurken, işgücü verimliliğinden reel ücretlere doğru nedensel bir ilişki bulunmamaktadır. Dolayısıyla reel ücretlerden işgücü verimliliğine doğru tek yönlü bir nedensel ilişki mevcuttur. İkinci olarak enflasyon ile işgücü verimliliği arasındaki nedensellik ilişkisine baktığımızda; enflasyon ile işgücü verimliliği arasında çift yönlü bir nedensellik tespit edilmiştir. Buna göre, enflasyon işgücü verimliliğinin nedeni iken, aynı zamanda işgücü verimliliği de enflasyonun Granger nedenidir. Son olarak, reel faiz oranı ile işgücü verimliliği arasında herhangi bir nedensel ilişki tespit edilmiştir.

Sonuç olarak reel ücretler ile işgücü verimliliği arasında tek yönlü nedensel ilişki; enflasyon ile işgücü verimliliği arasında çift yönlü nedensel ilişki varken; reel faiz oranı ile işgücü verimliliği arasında herhangi bir nedensel ilişki tespit edilmemiştir.

## 5. Sonuç

Reel ücret ve enflasyonun işgücü verimliliği üzerindeki etkileri teorik literatürde uzun yıllardır tartışılan konulardan biridir. Ele alınan ampirik çalışmaların birçoğu reel ücret ve enflasyon ile verimlilik arasında pozitif veya negatif bir ilişki tespit etmişken, bazı çalışmalarda da değişkenler arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu sonuçlarda kullanılan zaman periyotlarındaki farklılıklar, ele alınan ülkelerin ve ekonometrik yöntemlerin farklı oluşu farklı sonuçlar verebilmektedir. Genel teori, reel ücretlerin işgücü verimliliğini arttırarak uzun dönemli makroekonomik istikrarı sağladığı yönündedir. Aynı zamanda verimlilikteki artış fiyatları ve enflasyonu düşürerek ülkelerde işsizliği azaltmaktadır. Reel faiz oranı ile işgücü verimliliği arasındaki ilişki ise çok fazla ele alınan konulardan değildir. Ancak faizlerdeki artış enflasyonu arttırdığından, verimlilik azalmaktadır.

11 OECD ülkesi için 1993-2013 dönemine ait reel ücret (REWA), enflasyon (CPIA), reel faiz (REIR) ve işgücü verimliliği (LAPR) serileri panel veri analizine tabi tutularak, birinci nesil panel birim kök testleri olan LLC ve Hadri panel birim kök testleri ile seriler durağan hale getirilmiştir. Bu seriler arasında uzun dönemli bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek üzere Pedroni eşbütünleşme testi uygulanmış ve sonuçta yapılan 7 testten 6'sında %1 anlamlılık düzeyinde bir eşbütünleşme eşitliğine rastlanmıştır. Daha sonra Panel Granger nedensellik testi yapılarak seriler arasında ilişkinin yönü belirlenmeye çalışılmıştır. Panel Granger nedensellik testi sonucuna göre, reel ücretlerden işgücü verimliliğine doğru tek yönlü bir nedensellik ilişkisi tespit edilmiştir. Buna göre, reel ücretlerdeki artış işgücü verimliliğini arttırmaktadır. Daha sonra da enflasyon ile işgücü verimliliği arasında Panel Granger nedensellik testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar, enflasyon ile işgücü verimliliği arasında çift yönlü bir nedensellik olduğunu göstermektedir. Buna göre, enflasyondaki artış işgücü verimliliğini arttırırken, işgücü verimliliğindeki artış da enflasyonu arttırmaktadır. Son olarak reel faiz oranı ile işgücü verimliliği arasında yapılan Panel Granger nedensellik testi sonuçlarına göre, reel faiz oranı ile işgücü verimliliği arasında nedensel bir ilişki tespit edilememiştir.



## KAYNAKÇA

AĞAYEV, S. (2010), “Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları ve Ekonomik Büyüme İlişkisi: Geçiş Ekonomileri Örneğinde Panel Eştleme ve Panel Nedensellik Analizleri” Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12/1, s.159-184, Ankara.

ALEXANDER, C.(1993), “The Changing Relationship Between Productivity, Wages and Unemployment in the UK” Oxford Bulletin of Economics and Statistics, 55,1, 87-102.

ANDERSON, R. G. (2007). “How Well Do Wages Follow Productivity Growth, Economic Synopses” Number 7, Federal Reserve Bank.

APPELBAUM, E. and Schettkat, R. (1996), “Employment and Productivity in Industrialized Economies” International Labour Review, Vol.134, No.4-5.

BALTAGI, B. H. and Kao, C. (2000), “Nonstationary Panels, Cointegration in Panels and Dynamic Panels: A Survey” Center for Policy Research Working Papers 16, Center for Policy Research, Maxwell School, Syracuse University.

BROADBERRY, S. and Burhop, C. (2010), “Real Wages and Labour Productivity in Britain and Germany, 1871-1938” Journal of Economic History 70, no. 2: 400–27.

CHRISTOPOLOUS, D. K. and Tsionas, E. G. (2005), “Productivity Growth and Inflation in Europe: Evidence from Panel Cointegration Tests” Empirical Economics, Springer-Verlag 2005, 30, 137-150.

ÇELİK, S., Deniz, P. ve Eken, S. (2008) “Eşbütünleşme Analiziyle Altı Gelişmekte Olan Ülke İçin İkiz Açıklar Hipotezi” 2. Ulusal İktisat Kongresi, 20-22 Şubat 2008, Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF İktisat Bölümü, İzmir.

DRITSAKIS, N. (2004), “A Causal Relationship between Inflation and Productivity: An Empirical Approach for Romania” American Journal of Applied Sciences, 1, pp.121-128.

DRITSAKIS, N. (2004). “Labour Productivity, Wages and Unemployment: An Empirical Investigation for Greece Using Causality Analysis” Department of Applied Informatics, University of Macedonia.

FUESS, S. M. and Millea, M. (2002), “Do Employers Pay Efficiency Wages? Evidence from Japan” Journal of Labor Research, Transaction Publishers, Vol. 23(2), 278-292.

GRANGER, C.W.J. (1969), "Investigating Causal Relations By Econometric Models And Cross-Spectral Methods" *Econometrica*, Vol.37, No.3, July 1969.

GRANGER, C.W.J. and Newbold, P. (1974), "Spurious Regressions in Econometrics" *Journal of Econometrics*, 2 (1974) s.111-120, North-Holland Publishing Company.

GÜL, E. ve Kenar, B. (2009), "AB Ülkeleri ve Türkiye'de Vergi Gelirleri İle Ekonomik Büyüme İlişkisi:1980-2008" *Uluslararası Davraz Kongresi*, 24-27 Eylül 2009, Isparta.

HALAÇ, U. ve Kuştepelı, Y. (2008), "Türkiye'de Bölgesel Gelirin Yakınsaması: Gelir Dağılımı Açısından Bir Değerlendirme" *Dokuz Eylül University, Faculty of Business, Department of Economics, Discussion Paper Series*, No:08/01, February 2008.

HOLTZ-EAKIN, D., Newey, W. and Rosen, H.S. (1988), "Estimating Vector Autoregressions With Panel Data" *Econometrica*, 56(6), s.1371-1395.

HONDROYIANNIS, G. and Papapetrou, E. (1997), "Seasonality-Cointegration and The Inflation, Productivity and Wage Growth Relationship in Greece" *Social Science Journal*, 34, pp.235-247.

ISLAM, R., Kinyondo, A. and Nganga, J.(2015), "Real Wages and Labour Productivity in Tanzania: How do They Link" *Journal of African Studies and Development*, Vol. 7(3), pp.81-98.

KLEIN, N. (2012), "Real Wage, Labour Productivity, and Employment Trends in South Africa: A Closer Look" *IMF Working Paper*, 12/92.

KUMAR, S., Webber, D.J. and Perry, G. (2012), "Real Wages, Inflation and Labour Productivity in Australia" *Applied Economics*, 44, 2945-2954.

LEVIN, A., Lin, C. and Chu, C. J. (2002), "Unit Root Tests in Panel Data: Asymptotic and Finite-Sample Properties" *Journal of Econometrics*, 108 (2002), pp.1-24, ELSEVIER.

MADDALA, G.S. and Wu, S. (1999), "A Comparative Study of Unit Root Tests With Panel Data And A New Simple Test" *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Special Issue, 0305-9049.

MIHALJEK, D. and Saxena, S. (2010), "Wages, Productivity And "Structural" Inflation in Emerging Market Economies" *Bank for International Settlements Papers*, No 49.

MILLEA, M. (2002), "Disentangling the Wage-Productivity Relationship: Evidence from Select OECD Member Countries" IAER, 8:4, 314-323.

NARAYAN, P. and Smyth, R. (2009). "The Effect of Inflation and Real Wages on Productivity: New Evidence from a Panel of G7 Countries" Applied Economics, 2009, 41, 1285–1291.

ÖZTÜRK, N. (2005), "Ücret Kuramında Yeni Yaklaşımlar" Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7/1 (2005), 29-49.

ÖZTÜRK, N.; Darıcı, H. K. ve Kesikoğlu, F. (2011), "Ekonomik Büyüme ve Finansal Gelişme İlişkisi: Gelişmekte Olan Piyasalar İçin Bir Panel Nedensellik Analizi" Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 30, Sayı:1, 53-69, İstanbul.

PEDRONI, P. (1999), "Critical Values For Cointegration Tests In Heterogeneous Panels With Multiple Regressors" Oxford Bulletin of Economic and Statistics, Special Issue (1999) 0305-9049.

SIDHU, H. (2010), "Productivity Led Wage Disparity in the Indian Industry" Indian Journal of Industrial Relations, 45(3), 350-366.

SUNAL, S. ve Aykaç, E. (2005), "Türk İmalat Sanayinde İstihdam, İhracat ve Kapasite Kullanım Oranı İlişkisi: Panel Koentegrasyon" 7. Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu, İstanbul

TANG, C. F. (2015), "The Effect of Real Wages and Inflation on Labour Productivity in Malaysia" Applied Economics, 28 (3), 311-322.

TATOĞLU, (YERDELEN) F.(2012), "İleri Panel Veri Analizi" 1. Baskı, Mayıs 2012, İstanbul.

TAYLOR, C., Jowett, A. and Hardie, M.(2014), "An Examination of Falling Real Wages 2010 – 2013" Office for National Statistics, 31 January 2014.

TAYMAZ, E., Voyvoda, E. ve Yılmaz, K. (2009), "Transition to Democracy, Real Wages and Productivity: Evidence from the Turkish Manufacturing Industry" DIME Workshop on Firm Selection and Country Competitiveness.

TRPESKI, P. and Tashevskaa, B. (2009), "Labor Productivity and Wages in the Republic of Macedonia" Business Statistics-Economic Informatics, The Young Economists Journal, pp.103-111.

TSOKU, J. T. and Matarise, F. (2014), "An Analysis of the Relationship between Remuneration (Real Wage) and Labour Productivity in South

Africa” Journal of Educational and Social Research, MCSER Publishing, Rome-Italy, Vol.4, No.6, September 2014.

VOLGY, T. J., Schwarz, J. E. and Imwalle, L. E. (1996), “In Search of Economic Well-Being: Worker Power and the Effects of Productivity, Inflation, Unemployment and Global Trade on Wages in Ten Wealthy Countries” American Journal of Political Science, Vol.40, No.4, pp.1233-1252.

WAKEFORD, J. (2004), “The Productivity-Wage Relationship in South Africa: An Empirical Investigation” Development Southern Africa, Vol.21, No.1, 109-132.

YILDIRIM, Z. (2015), “Relationship Among Labour Productivity, Real Wages and Inflation in Turkey” Economic Research-Ekonomska Istraživanja, Vol.28, No.1, 85-103.



# Algılanan Doktor İmajı İle Hasta Memnuniyeti Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma<sup>1</sup>

Yrd. Doç. Dr. Yusuf ÖCEL

Düzce Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü  
yusufocel@duzce.edu.tr

**Özet:** Bu çalışmanın amacı; algılanan doktor imajının hasta memnuniyeti üzerine etkisini ortaya koymaktır. Araştırmada anket metodu kullanılmıştır. 559 hastanın doldurmuş olduğu anket değerlendirilmeye alınmıştır. Elde edilen veriler SPSS 21 paket programında değerlendirilmiştir. Araştırmada öncelikle elde edilen verilere açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Böylece algılanan doktor imajını ve hasta memnuniyetini oluşturan faktörler belirlenmiştir. Algılanan doktor imajı ile ilgili yapılan açıklayıcı faktör analizinde ortaya çıkan faktörler; “doktorun hastayı bilgilendirmesi, olumlu algılanan doktor davranışı, doktorun para düşüncesi, olumsuz algılanan doktor davranışı ve olumsuz algılanan doktor itibarı” şeklindedir. Hasta memnuniyeti ile ilgili ortaya çıkan faktörler ise; “fiziksel kanıtlardan memnuniyet ve doktor/diğer yardımcı personelden memnuniyet” şeklindedir. Daha sonra belirlenen faktörler arasında bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek için çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda algılanan doktor imajını etkileyen faktörlerden “doktorun hastayı bilgilendirmesinin, olumlu algılanan doktor davranışının, doktorun para düşüncesinin ve olumsuz algılanan doktor davranışının” hasta memnuniyetini etkilediği ortaya çıkmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Algılanan Doktor İmajı, Hasta Memnuniyeti.

## A Study To Determine The Relationship Between Perceived Doctor Image And Patient Satisfaction

**Abstract:** The purpose of this study is to determine the effects of perceived doctor image on patient satisfaction. The survey method was used in this study. During the research, 559 questionnaires, filled by patients, were evaluated. The data were analyzed as using SPSS 21.0 program. At first, exploratory factor analysis was applied to the collected data. In this way, the factors forming perceived doctor image and patient satisfaction were determined. “Doctor to Inform Patient, Positive Perceived Doctor Behavior, Doctor’s Financial Concerns, Negative Perceived Doctor Behaviour and Negative Perceived Doctor Image” were the dimensions of perceived doctor image, resulting from

<sup>1</sup> Bu çalışma Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu tarafından desteklenmiştir. (Proje No: 2016.08.02.441). Ayrıca bu çalışma yazarın “Sağlık Hizmet Kalitesi ve Algılanan Doktor İmajının Hasta Memnuniyeti Üzerine Etkisi” adlı doktora tezinden üretilmiştir.

*the exploratory factor analysis. "Satisfaction From Physical Evidence and Satisfaction From Doctor/Other Employees" were the dimensions of patient satisfaction, resulting from the exploratory factor analysis. Then the multiple regression analysis was used to identify whether a relationship exists in between the determined factors. As a result of the multiple regression analysis, it has been revealed that; dimensions of perceived doctor image which are "Doctor to Inform Patient, Positive Perceived Doctor Behaviour, Doctor's Financial Concerns, Negative Perceived Doctor Behaviour" have effects on patient satisfaction.*

**Key Words:** *Perceived Doctor Image, Patient Satisfaction.*

### **Giriş**

Hastalarla iletişim kurmak onların iyileşme sürecinde çok önemli bir etki oluşturmaktadır. Eğer bir hasta kendisini sağlık durumuyla ilgili bilgisiz, belirsiz ve yabancılaşmış hissederse iyileşmesi daha uzun sürebilir. Hastaların sağlık durumları ile ilgili soru sorabilmesi ve ilgili kişilere danışabilmesi belirsizlik hissini ortadan kaldırmaktadır (Andaleeb, 1998). Bu doğrultuda sağlık kuruluşlarının önemli aktörlerinden birisi olan doktorların hastalarıyla iletişim kurabilmesi önem arz etmektedir. Etkili doktor-hasta iletişiminin sağlanabilmesinde, iletişimin hem doktor hem de hasta tarafından kurulması söz konusudur (Williams ve Dale, 1998). Yani hasta sorununun çözümü için iletişim ihtiyacı duyarken, doktor da hastanın iyileşebilmesi için iletişime ihtiyaç duymaktadır. Doktor, sağlık hizmeti sunan kuruluşlarda fiziksel, teknik ve diğer unsurların da ötesinde sağlık hizmetinin ortaya çıkmasını sağlayan en önemli aktördür. Doktor, sağlık hizmeti satın alan müşteriye tanı, teşhis ve tedavi uygulama noktasında hastayı dinleyen ve daha önemlisi hastayı bilgilendiren kişidir. Bu kapsamda, doktorun hastaya yaklaşımı, hastanın almış olduğu hizmetin kalitesine yönelik algısında önemli bir etkendir.

Doktorun hastayı muayene etmesindeki en önemli amaç, hastanın sağlık problemini çözmektir. Bu anlamda bilgi alışverişi önemli bir araçtır. Hatta hastalara teşhis koyma sürecinin en önemli parçası hastaların geçmişleriyle ilgili bilgi alışverişinde bulunmaktır. Putanam'a (1985) göre teşhislerin % 56-85'i, hastaların geçmişinin bilinmesiyle konulmaktadır (Aktaran: Bensing, 1991). Doktorun hastayı muayene etme sürecinde hastaya yeterli ve doğru soru sorması, psiko- sosyal ve yaşam tarzı ile ilgili sorular sorması, kapalı uçlu ve açık uçlu sorular sorması ve hastanın kendisini rahat bir şekilde anlatabileceği bir atmosfer oluşturması önemlidir.

Bensing'e (1991) göre doktor-hasta iletişiminde ortaya çıkan davranışları duygusal davranış ve ensturmental davranış olarak ayırt etmek mümkündür. Ensturmental davranış; doktorun hastayı muayene ettiği süre içerisinde yapılan bilgi alışverişi ile hastalığın ortaya çıkarılmasıdır. Bu bilgi alış verişinde hasta geçmiş, doktorun hastaya bilgi vermesi, karşılıklı anlaşma, sistematik bir

şekilde muayenenin gidişatını yapılandırma bulunmaktadır. Duygusal davranış ise doktorun hastaların isteklerine cevap verirken onların hislerini anlayabilmek için oluşturulan doktor-hasta ilişkisini ifade eder. Yani hastalarla sosyal ilişkiler, terapatik (tedavi edici, empati, sıcaklık, özgünlük vb.) ilişkiler ve eşitlikçi ilişkiler kurulmasıdır. Örneğin bir doktor kişisel görüşlerini belirtirken gülümseyerek veya şaka yaparak rahat bir atmosfer oluşturmalıdır. Hastayı muayene ederken ona övgü ya da onay işaretleri vermelidir. Bu durum, hasta ile doktor arasında sosyal bir ilişki oluşmasına sebep olur (Hall ve Roter, 1988).

Doktor-hasta ilişkisi ile ilgili yukarıda bahsedilen olumlu noktaların yanında doktorların hastalarına karşı olumsuz davranış sergilemesi de bir takım sonuçlara neden olmaktadır. Hastalar mümkün olduğu kadar fazla bilgi isterler. Fakat doktorlar bu önceliği sıklıkla gerçekleştirmezler. Çünkü doktorlar hastaların bilgilene arzularını küçümserler (Waitzkin ve Britt, 1989). Hak ve diğerleri (2000) yapmış oldukları bir çalışmada, doktorlar ve hastalar arasında bahsedilmeyen konuların olduğu, bunların içinde kanser sonucu ölüm kelimesinin kullanılmaması ile ilgili her iki tarafın da sanki gizli bir antlaşma yaptıkları ortaya çıkmıştır. Tüm bu sebepler düşünüldüğünde hasta memnuniyetini sağlamada doktorların davranış ve iletişim stillerinin, toplum tarafından algılanan imajlarının ortaya çıkarılması önemlidir. Literatürde algılanan doktor imajına ilişkin yapılmış çalışmalar bulunmakla birlikte (Özdemir, 2006; Fochsen ve diğ., 2006; Söylet ve diğ., 2011) algılanan doktor imajının hasta memnuniyetine etkisine yönelik kapsamlı araştırmalara ulaşılamamıştır.

Bu çalışmada ise, algılanan doktor imajı ile hasta memnuniyeti arasındaki ilişkiler incelenecektir. Çalışmada doktor imajı, hasta memnuniyeti ve algılanan doktor imajı ile hasta memnuniyeti arasındaki ilişkiler kavramsal olarak ifade edilecektir.

## 1. Doktor İmajı

İnsanların yaşadıkları çevrede bulunan objeler, nesnelere, kişiler, kurumlar vb. diğer varlıklarla ilgili olumlu ya da olumsuz düşünceleri, yargıları bulunmaktadır. Rekabetin ve bilgi teknolojilerinin giderek önem kazandığı günümüzde insanların zihninde yer edebilmek şüphesiz işletmeler için vazgeçilmez bir araçtır. Özellikle internet ağı büyük dünyayı küçük bir köy haline getirmesi ile insanların zihinlerinde imaj oluşturmayı kolaylaştırmıştır. İmaj, insanoğlunun çeşitli kanallardan elde ettiği bilgi ve verileri yorumlamasıyla, değerlendirmesiyle oluşmaktadır (Tolungüç, 2000). İletişimin ve etkileşimin arttığı günümüzde bir imaj, nesnel gerçek üzerine kurulu mantık değil, gerçek üzerine kurulu umutlar ve korkular biçiminde ortaya çıkmaktadır (Söylet ve Mengü, 2011). Özellikle sağlık hizmet sektörünün emek yoğun olması tüketicilerin çalışanlarla etkileşimini kaçınılmaz kılmaktadır.

Literatürde birçok anlam yüklenerek günümüze süregelen imaj kavramı, ilk kez 1955 yılında Sidney Levy tarafından tanımlanmıştır. Sidney Levy imaj kavramını, "kişi ve grupların belli objeler hakkındaki inanç, tutum ve



izlenimlerinin toplamı” olarak tanımlamıştır (Kurtuldu ve Keskin, 2002). Bir meslek grubunda çalışanlar için toplumda var olan imaj şüphesiz büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda işletmeler ne kadar mükemmel ürün çıkarırsa çıkarsın, kurumsal imajla alakalı faaliyetleri ne şekilde yerine getirirse getirsin, eğer çalışanlar müşteriyle olumlu iletişim kurmuyorsa yapılan işlemler hiçbir anlam ifade etmeyebilir (Bal, 2011). Meslek imajı bir grubun toplum tarafından değerlendirilmesi ve bu değerlerin yaygın biçimde kabul edilmesiyle ilgilidir (Emiroğlu, 2000). Bireyler herhangi bir meslek üyesinde gördükleri veya yaşadıkları bir deneyimden yola çıkarak o meslek ve üyeleri hakkında bir sonuca varmaktadırlar (Çelik ve diğ., 2013). Bu sebeple sağlık hizmet sektöründe çalışan doktorlar, hemşireler ve diğer sağlık çalışanları sağlık tüketicileriyle sürekli iletişim halinde oldukları için toplumun zihninde kendileri ile ilgili bir imaj mevcuttur. Örneğin hemşirelik imajı ile ilgili yapılan bir çalışmada genel görünüm, iletişim ve mesleki/egitimsel nitelikler adı altında üç boyut ortaya çıkmış olup; serbest meslek sahibi bireylerin hemşirelerin “İletişim” yönüne ilişkin, işçi olan grubun ise hemşirelerin “Mesleki ve Eğitimsel Niteliklerine” ilişkin olumlu görüşe sahip oldukları saptanmıştır. Memur olan grubun ise hemşirelik mesleğinin tüm niteliklerine ilişkin olumsuz görüşe sahip oldukları tespit edilmiştir (Çelik ve diğ., 2013).

Toplumda en gözde meslek gruplarından birisini oluşturan tıp doktorları insanlara davranış biçimleri, insanların sağlıklarını düzeltmeye olan katkıları, insanoğlunun ölüme kadar geçen sürede rahat yaşama arzusunu büyük ölçüde karşılamaları nedeniyle önemli kişiler olarak görülmektedirler (Özdemir, 2006). Doktor imajının hasta memnuniyetini etkilemesi üzerine yapılan bir çalışma olmaması nedeniyle doktor davranışları, iletişim stilleri, kurumsal imaj ve doktor dışında diğer personelin imajı üzerine yapılan çalışmalar incelenmiştir. Kurumsal imajın oluşması ile ilgili yapılan araştırmalarda çalışanların etkisi belirgin bir şekilde göze çarpmaktadır. Özel bir hastanede yapılan çalışmada personelin hastalara yaklaşımı (ilgi, alaka, güler yüz vb.), görünümü, davranışı ve iletişiminin kurumsal imaj oluşumuna etkisinin olduğu ortaya konulmuştur (Bal, 2011). Satsanguan ve arkadaşlarının (2015) yaptığı araştırmada bu araştırmaya benzer bir çalışma yapılmıştır. Sağlık hizmet kalitesinin ve kurumsal imajın müşteri memnuniyetini etkilemesi üzerine yapılan bu çalışmada işletmenin müşteri odaklı olması, itibarı ve işletme hakkında olumlu düşünceye sahip olması, kurumsal imajı belirleyen boyutları oluşturmuştur. Bu boyutlar içerisinde en fazla öneme sahip boyut ise müşteri odaklı olması olmuştur (Satsanguan ve diğ., 2015).

Günümüzde sağlık çalışanları olan doktora yönelik şiddet uygulamalarında hasta ve yakınlarının kendilerini haklı buldukları ve zihinlerinde oluşturdukları imaj kavramları mevcuttur. Yapılan bir araştırmada, sağlık tüketicilerinin doktorun dilediği hastayı iyi etme gücüne sahip olduğuna inanmaları, doktorun iyileştirmekle değil hasta için gereken müdahaleyi modern tıba ve hukuka uygun olarak ve özenle yapmakla yükümlü olduklarını bilmemeleri, hastanın

iyileşmemesi ölüm veya sakatlanma durumunda bunun doktorun zamanında ve doğru teşhis koyup uygun tedaviyi yapmamasından kaynaklandığını düşünmeleri şiddet uygulamada hasta ve yakınlarının kendilerini haklı görmelerine yol açtığı ortaya konulmaktadır (İlhan ve diğ., 2015).

Doktor imajının ortaya çıkarıldığı araştırmalarda çeşitli boyutlar görülmektedir. Söylet ve Mengü (2011) tarafından yapılan araştırmada, araştırmaya katılanların % 60'ı doktorları, gelir seviyesi yüksek, % 46'sı yoğun mesai şartlarında çalışan, % 36'sı yardımsever ve duyarlı, % 39'u ise duyarsız ve kibirli olarak tanımlamışlardır. Bunun yanında, araştırmaya katılanların doktorlara yönelik diğer olumlu ifadelerinin toplamı ile olumsuz ifadelerin toplamı birbirine yakın çıkmıştır. Doktorlara yönelik olumlu ifadeler, doktorların mutlu, dürüst, şeffaf, kendine güveni olan, halka yakın ve enerjik kişiler olduğu şeklindedir. Öte yandan olumsuz ifadelerin ise, doktorların mutsuz, topluma yabancı, içe dönük, pasif ve güçsüz olduğu belirtilmiştir. Doktorlara yönelik bu imajların oluşumunda en etkin unsur % 70 oranında kişisel deneyim olduğu belirtilmiştir. Kalan % 30'luk kısmı ise aile, yakın çevre ve medya oluşturmaktadır.

Özdemir (2006) ise yaptığı araştırmada, doktorların toplumdaki imajlarının belirleyicilerinin sekiz boyuttan oluştuğunu ifade etmiştir. Bunlar; doktorların davranışları, doktorların hastalar hakkında algılanan tutumları, doktorların mesleki bilgileri, doktorlar hakkında önyargı, doktorların gıyabında onlar hakkında konuşmalar, sağlık sisteminin işleyişi hakkında bilgi ve doktorların kazançlarıdır.

Aydın ve Yıldırım'ın (2012) SERVPERF ölçeği kullanarak beklenti, önem ve algılama açısından yaptıkları çalışmada hastaların beklentileri içerisinde en önemli olan unsurlar; doktorların saygılı, güvenilir ve alanında yetkin olmasıdır. Hastalar, doktora duyulan güven konusuna çok büyük önem vermekle beraber, bu konudaki beklentileri de oldukça yüksektir. Fakat performans açısından bakıldığında ise, hastaların beklediklerinden daha düşük seviyede doktora güven duydukları görülmüştür (Aydın ve Yıldırım, 2012).

Literatürde doktorların kendi meslekleriyle ilgili bazı araştırmalar olmasına karşın sağlık hizmeti alan hastaların ve toplumun doktorlara yönelik sahip oldukları imaja ilişkin bilgiler oldukça kısıtlıdır. Bu araştırma ile literatüre katkı açısından toplumun zihninde doktorlarla ilgili oluşan imajın ortaya çıkarılması ve bu imajın hasta memnuniyetine etkisinin ölçülmesi önem taşımaktadır.

## 2. Müşteri/Hasta Memnuniyeti

Geçmişten günümüze modern pazarlama anlayışına ulaşıncaya kadar işletmelerin müşterilere bakış açıları değişiklik göstermiştir. Arzın düşük olduğu dönemlerde tüm dikkatlerin üretime, satışın büyük bir sorun haline geldiği dönemlerde tüm dikkatlerin satış artırıcı stratejilere, rekabetin arttığı ve tüketicilerin bilinçlendiği dönemlerde ise müşterilerin daha fazla dikkate alındığı

modern pazarlama anlayışına yönelmeler olmuştur. “Müşteri velinimetimizdir” sloganlarının işletmelerde telaffuz edildiği modern pazarlama döneminden, toplumun istek ve ihtiyaçlarına önem veren bir felsefeye doğru geçiş yaşanmıştır.

Hizmetlerin özellikleri itibari ile üretim ve tüketiminin eş zamanlı gerçekleştirilmesi, tüketimi gerçekleştiren kişinin üretim sürecine müdahil olması, farklı zamanlarda veya farklı kişilerden alınan hizmetlerin kalite algısının farklı olması sonucunu doğurmaktadır. Bu nedenlerden ötürü bir hizmet sektöründe yer alan sağlık kuruluşlarının en temel sermayesi ve stratejik üretim faktörü olan sağlık çalışanları müşteri memnuniyeti noktasından büyük öneme sahiptir (Dündar, 2010).

İşletmelerin sürekli ve yüksek bir kar elde edebilmeleri müşteri memnuniyetinden ve buna bağlı olarak da müşteri sadakati yoluyla müşteri kitlesinin ihtiyaçlarına cevap vermekten geçer (Saydan, 2010). Genel olarak memnun olan bir müşteri, uzun süre işletmeye bağlı, yeni ürünleri satın alan, işletme ve ürünleri hakkında olumlu konuşan, rakip markalara daha az önem veren, fiyata daha az duyarlı, işletmeye ürünler hakkında fikirler öneren kişilerdir (Kotler ve Keller, 2008). Sağlık hizmet sektöründe de çoğu işletme tüketici araştırmalarından hareketle müşteri memnuniyetini sağlamanın, uzun dönemde başarılı olabilmek ve hayatta kalabilmek için stratejik bir anahtar ve önemli bir belirleyici olduğunun farkına varmaya başlamışlardır (Andaleeb, 1998).

Müşteri memnuniyeti ile ilgili literatürde birçok tanıma rastlamak mümkündür. Müşteri memnuniyeti kavramı, satın alma sonrasında “tekrar satın alma, müşteri tutum değişiklikleri, marka bağımlılığı vb.” konuları açısından pazarlama biliminin merkezi konumunu oluşturmaktadır (Churchill ve Surprenant, 1982). Müşteri memnuniyeti, en temel anlamıyla işletmelerin tüketicilerin isteklerini, ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılama sürecidir. Müşterilerin ürünlerden beklentileri ve algıları sonucu ortaya memnuniyet kavramının çıktığını belirten tanımlamalara göre; müşteri memnuniyeti, bir kişinin herhangi bir üründen algıladığı performansın sonucu ya da beklentisinin çıktısıdır (Kotler ve Armstrong, 2004). Zeithaml ve Bitner’e (2003) göre ise müşteri, satın aldığı ürün veya hizmetleri değerlendirirken kendi ihtiyaç ve beklentilerini karşılama düzeylerini dikkate almaktadır. Müşteri memnuniyetinin deneyim sonrası oluşmasıyla ilgili Choi ve arkadaşlarının yaptığı tanıma göre; memnuniyet bir tüketicinin, spesifik bir tüketim deneyimiyle ilgili olarak edindiği duygulardır. Bu tanım, memnuniyetin tüketici tarafından sunulan hizmetin çıktılarını ve tüketicinin deneyim sahibi olduğu hizmeti değerlendirmesinin bir sonucu olduğu anlamına gelmektedir (Choi ve diğ., 2005).

Sağlık hizmetlerinde müşteri memnuniyeti incelenirken sağlık hizmetinin bir süreç olarak ele alındığı ve hastanın değerlendirmelerinin bu süreç boyunca değişebileceği göz ardı edilmemelidir (Yaşa, 2012). Çünkü hasta bireyin algı durumu sürekli değişebilmekte, sağlıklı bireye göre çevresinden daha olumlu ya

da olumsuz etkilenmekte ve tepkileri de bu yönde gelişmektedir. Bireyin algılarındaki değişiklik memnuniyetine de yansımaktadır. Bu bağlamda, hasta memnuniyeti, hastanın hizmetten beklediği fayda ve performans, katlanmaktan kurtulduğu külfet ile sunumun sosyokültürel değerlere uygunluğu şeklinde tanımlanabilir (Yurtsever, 2015). Hatta devam eden bir tedavi sürecinde bile hasta memnuniyetinin en önemli göstergesi tüketicilerin sağlık hizmetini sunan kurum ya da kişiyi tekrar isteyip istemedikleridir (Fitzpatric, 1991). Yukarıda yapılan tanımlamalar ışığında sağlık hizmetlerinde müşteri memnuniyetinin gerçekleştirilebilmesi için işletmelere büyük görev düştüğü anlaşılmaktadır. Kotler ve Lee (2007), müşteri memnuniyetinin işletmeler açısından operasyonel verimliliği arttırmak için önemli olduğunu belirtmektedirler. Örneğin hastaların randevularına gelmeleri veya randevularına zamanında gelmeleri, gelirken önemli kayıt bilgilerini getirmeleri sonucunda daha fazla verimlilik arayışında olan hastaneler bu fırsatı değerlendirmelidirler. Bazı Toplum Sağlığı klinikleri tedavi planlarını uyulmasını sağlamak üzere takip amaçlı telefonlar, hatta ziyaretleri için motivasyonu ve desteği arttıran standartları geliştirmiş ve uygulamışlardır (Çev: Chalar, 2007). Böylece sağlık kurumları müşteri memnuniyeti sağlayarak hizmet üretimi için daha az kaynak ayıracaklardır. Sağlık harcamalarının arttığı günümüzde operasyonel verimliliğe önem vermek bu sebeple önem arz etmektedir. Türkiye’de 1999 yılında toplam sağlık harcaması 5 milyon TL’ye yakinken, 2012 yılında bu oran 76 milyon TL seviyesine yükselmiştir (<http://www.tuik.gov.tr/>). Bu doğrultuda müşteri memnuniyetini arttıracak, işlemleri zaman ve adet olarak azaltacak birtakım düzenlemelerin yapılması kaçınılmazdır. Özellikle hastanelerde oluşacak zaman kayıplarının minimuma indirilmesi ve kaynak verimliliğinin artırılması için hizmet kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin geliştirilmesi gerekmektedir.

### **3. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, algılanan doktor imajını ve hasta memnuniyetini oluşturan faktörleri belirlemektir. Bu doğrultuda algılanan doktor imajı ile hasta memnuniyeti arasındaki ilişkiyi ölçmektir.

### **4. Araştırmanın Yöntemi**

Algılanan doktor imajını ve hasta memnuniyetini etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla, araştırmada veri toplama yöntemlerinden biri olan anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu, Özdemir (2006), Söylet ve Mengü (2011) ve Buller and Buller (1987) de yaptıkları çalışmalar örnek alınarak hazırlanmıştır. Algılanan doktor imajını ve hasta memnuniyetini etkileyen faktörleri belirlemek için 5’li ölçek kullanılmıştır. 5’li likert tipi ölçekle (1-kesinlikle katılmıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum) şeklinde ölçülmüştür.

Araştırmanın evrenini Bolu ve Düzce illeri oluşturmaktadır. Araştırmada, örnekleme yöntemi olarak tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi uygulanmıştır. 2014 yılı adrese dayalı nüfus kayıt sistemine göre Bolu nüfusu 284.789 kişi, Düzce nüfusu 355.549 kişidir

(<http://www.tuik.gov.tr/>). Bu doğrultuda, 640.338 kişinin yaşadığı Düzce ve Bolu şehirlerini %5 hata payı ve %95 güven aralığının da 384 kişilik bir örneklem temsil edebilmektedir. Bununla beraber, değerlendirilmeye alınamayacak anketler de dikkate alınarak evreni temsil etme gücünü artırmak için örneklem 600 kişi olarak belirlenmiştir. Araştırma verileri, Bolu ve Düzce illerinde ankete katılması gereken kişi sayısının belirlenmesinin ardından 01.06.2015-01.08.2015 tarihleri arasında Bolu ilinde ikamet eden 300 kişiden ve 02.08.2015-01.10.2015 tarihleri arasında Düzce ilinde ikamet eden 300 kişiden toplanmıştır. Anketlerin toplanmasında araştırmaya katılmaya gönüllü kişilerle görüşülmüş, araştırmacının amacı, kapsamı ve taşıdığı değer ifade edilmiştir. Bunun sonucunda, araştırmaya katılmayı kabul eden kişilerle yüz yüze anket uygulaması yapılarak araştırma verileri toplanmıştır. Ancak toplanan verilerden Bolu ilinde 24 anket, Düzce ilinde de 17 anket yanlış doldurulduğundan veri analiz sürecine dâhil edilmemiştir.

Araştırma verilerinin analizinde SPSS 21 paket programı kullanılmıştır. Öncelikle anket tekniği ile elde edilen veriler kodlanarak SPSS paket programına girilmiştir. Verilerin programa girilmesinin ardından ilk olarak güvenilirlik testi yapılmıştır. Daha sonra araştırmacının değişkenleri olan algılanan doktor imajı ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi ve etkiyi inceleyebilmek amacıyla açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Algılanan doktor imajının müşteri memnuniyeti üzerine etkisi ise çoklu doğrusal regresyon analiz tekniği ile ortaya çıkarılmıştır.

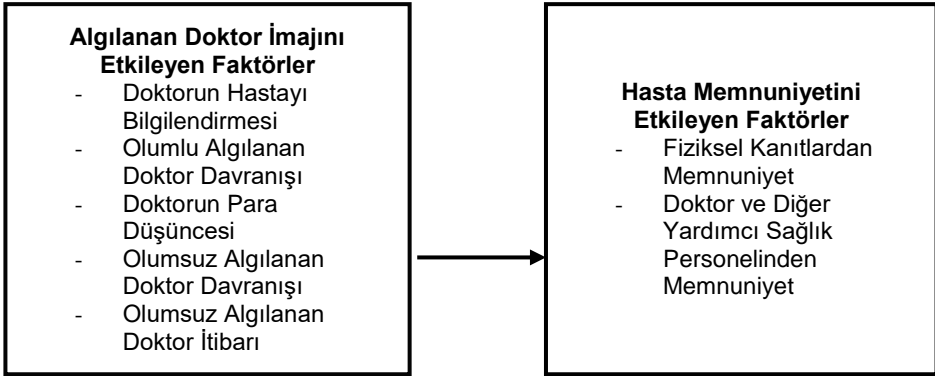
##### **5. Araştırma Modeli ve Hipotezleri**

Hasta memnuniyetini etkileyen çeşitli faktörleri anlamak için literatürde birçok boyut ortaya konulduğu görülmektedir. Müşteri memnuniyeti ile ilgili yapılan çalışmalarda benzer boyutlar çıkmasına karşılık farklı bakış açıları da ortaya çıkmıştır. Bu boyutlar, hastaların sağlık hizmeti kalitesini değerlendirirken dikkate aldıkları doktor, hemşire ve diğer çalışanların ilgisi ve fiziksel şartlar gibi çeşitli sağlık hizmetleridir (Yurtsever, 2015). Kavuncubaşı (2000) son dönemde yapılan birçok araştırmada, bu boyutların çoğunun hasta memnuniyetini etkilediğinin açık bir şekilde ortaya konulduğunu belirtmiştir. Örneğin yapılan bir araştırmada müşteri memnuniyetini en fazla etkileyen faktörün çalışanların tavrı ve yeterlilikleri olduğu ortaya çıkmıştır. Daha sonra hastanenin ücretlendirme politikaları gelirken, fiziksel görünüm ve iletişim önem derecesine sahip son faktörler olarak ortaya çıkmıştır (Andaleeb, 1998). Padma ve arkadaşlarının (2010) yaptığı çalışmada ise imaj, güvenilirlik ve tıbbi altyapının müşteri memnuniyetini doğrudan etkilediği ortaya çıkmıştır.

Yapılan araştırmalarda, sağlık hizmetlerinden memnuniyeti etkileyen faktörler; hastaya ilişkin özellikler, hizmet verenlere ilişkin özellikler ve çevresel ya da kurumsal faktörler olarak ifade edilmekle birlikte (İpek, 2010; Öksüz, 2010), sağlık hizmetlerinde müşteri memnuniyetinin değerlendirilmesinde, dokuz boyutun sıklıkla kullanıldığı görülmektedir (Yaşa, 2012). Bunlar (Tınmaz, 2008;

Leebov ve Scott,1994; Gupta, 2008; Milutinovic ve diğ., 2010; Aktaran: Yaşa, 2012; Andaleeb, 1998): hasta-doktor ilişkisi, hasta-hemşire ilişkisi, hasta-diğer hastane personeli ilişkisi, doktorun hastayı bilgilendirmesi, yemek hizmetleri, fiziksel ve çevresel koşullar, bürokrasi, güven ve ücrettir. Literatürde hasta memnuniyetini etkileyen boyutlar birlikte düşünüldüğünde bu araştırmada oluşturulan model Şekil 1’de gösterilmektedir.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



Temel Hipotez:

“H<sub>1</sub>: Algılanan doktor imajı müşteri memnuniyetini etkilemektedir.”

Alt hipotezler:

“H<sub>1a,b,c,d,e</sub>: Algılanan doktor imajı boyutlarından a)doktorun hastayı bilgilendirmesi, b)olumlu algılanan doktor davranışı, c)doktorun para düşüncesi, d)olumsuz algılanan doktor davranışı, e) olumsuz algılanan doktor itibarı **fiziksel kanıtlardan memnuniyeti** etkilemektedir.

“H<sub>2a,b,c,d,e</sub>: Algılanan doktor imajı boyutlarından a)doktorun hastayı bilgilendirmesi, b) olumlu algılanan doktor davranışı, c) doktorun para düşüncesi, d) olumsuz algılanan doktor davranışı, e) olumsuz algılanan doktor itibarı **doktor ve diğer yardımcı sağlık personelinden memnuniyeti** etkilemektedir.

## 6. Araştırmanın Bulguları

Faktör analizinin ana hedefi, çok sayıdaki değişkeni aza indirmektir. Yapılan analiz sonucunda her faktöre bir isim verilir. Faktörü oluşturan değişkenler faktörün isimlendirilmesinde etkili olur. Ancak, bazen bir birine uymayan değişkenler bir faktörde toplanabilir. Bu durumda, faktör yükü en fazla olan değişken esas alınarak isimlendirme yapılır (Nakip, 2003: 415-416). Tablo 1’de

algılanan doktor imajı ile ilgili faktörler, faktör yükleri ve faktörleri oluşturan değişkenler görülmektedir.

Algılanan doktor imajı ile ilgili faktör analizi sonucunda elde edilen varyans yüzdesi toplamı 50,003 olarak çıkmıştır. Faktörlere ait varyansların toplamının yüzde 50 değerinden yüksek çıkması arzu edilen bir durumdur (Dursun ve Nakip 1997: 69). Bu oranın % 50'den yüksek olması, analizin geçerli olduğunu göstermektedir. Faktör analizinin en önemli dezavantajlarından biri, faktörlerin adlandırılmasıdır.

Faktörlerin adlandırılması faktörü meydana getiren değişkenlere göre olmaktadır. Yapılan adlandırmanın mevcut değişkeni kapsayacak şekilde olması gerekir. Ancak bu, çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Bu durumda, faktör yükü en fazla olan değişken esas alınarak isimlendirme yapılır (Nakip, 2003: 415-416). Bu çalışmada faktörler isimlendirilirken hem faktör yükleri hem de faktörü oluşturan değişkenler dikkate alınmıştır.

Tablo 1'e bakıldığında birinci faktörün yükleri 0,524 ile 0,726 değerleri arasında değişmektedir. Ankette yer alan sorular doktorun hastayı bilgilendirmesi, dinlemesi, hastaya özen göstermesi, hastayı düşünebilmesi vb. ifadeler birlikte düşünüldüğünde bu faktöre "doktorun hastayı bilgilendirmesi" ismi verilmiştir.

**Tablo 1: Algılanan Doktor İmajının Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Faktörler	Değişkenler	Ort.	Fakt. Yük.	Açıkl. Vary	Öz Değ
Doktorun Hastayı Bilgilendirmesi	Doktorlar hastalarını çok dikkatli dinler.	3,218	,726	25,580	8,441
	Doktorlar hastaneyle ilgili detaylı bilgi verirler.	2,5769	,710		
	Doktorlar kendilerini hastaların yerine koyarak düşünürler.	2,5144	,681		
	Doktorlar her hastayı aynı duyarlılıkla dinlediğini düşünüyorum.	2,8312	,647		
	Doktorlar hastaneyle ilgili yaşayabileceğim sıkıntılar hakkında beni bilgilendirir.	2,6047	,641		
	Doktorlar hastalığının tedavisi ile ilgili detaylı bilgi verirler.	3,3791	,640		
	Doktorlar her hastaya eşit davranırlar.	2,6905	,637		
	Şimdiye kadar karşılaştığım doktorlar işlerini iyi yapıyorlar.	3,2248	,613		
	Doktorlar hastalığının teşhisi ile ilgili detaylı bilgi verirler.	3,3669	,603		
	Doktorlar muayenelerinde her zaman yeterli özeni gösteriyorlar	2,9982	,539		
	Doktorlar hastalarına karşı saygılıdır.	3,3591	,524		
	Doktorlar hastanın seviyesine göre konuşmayı bilirler.	3,5622	,457		
Olumlu Algılanan Doktor Davranışı	Doktorlar son derece açık sözlüdür.	3,3436	,743	9,974	3,291
	Doktorlar dürüst insanlardır.	3,3436	,701		
	Doktorlar inandırıcıdır.	3,4928	,649		
	Doktorlar çok yönlendiricidirler.	3,2297	,629		

	Doktorlar son derece nazik insanlardır.	3,1063	,592		
	Doktorlar hastalarına karşı son derece samimidir.	2,9982	,589		
	Doktorlar alçak gönüllü insanlardır.	2,9173	,424		
Olumsuz Alınan Doktorun Para Düşüncesi	Doktorların hastaya yaklaşımları verilen paraya göre farklılık göstermektedir.	3,614	,810	5,934	1,958
	Doktorlar hastalarının zaaflarından yararlanarak daha fazla para kazanmak istiyorlar.	3,614	,796		
	Doktorlar parayı çok sevmektedir.	3,555	,751		
	Doktorlar hastalarını müşterileri olarak görüyorlar.	3,3533	,654		
	Doktorlar hastaları vasıtaları ile kendi reklamlarını yapmış oluyorlar.	3,7766	,499		
Olumsuz Alınan Doktorun Davranışı	Doktorlar sinirlidir.	3,009	,674	4,521	1,492
	Doktorlar hastalarıyla çok tartışır.	2,5799	,670		
	Doktor kişisel problemlerini hastasına anlatır.	1,9458	,571		
	Doktorlar soğuk insanlardır.	3,0412	,539		
	Doktorlar kibirli insanlardır.	2,9191	,506		
	Doktorlar hastalarına karşı bir konuyu vurgularken abartarak anlatır.	2,6812	,460		
Olumsuz Alınan Doktorun İtibarı	Doktorlar toplum içinde hak ettiklerinden daha fazla itibar görüyorlar.	3,2955	,764	3,994	1,318
	Doktorlar hak ettikleri saygıyı görüyorlar.	3,5494	,709		
	Toplumumuz doktorluk mesleğini gözünde çok büyütüyor.	3,2083	,576		
Değerlendirme Kriterleri	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: 0,893 Approx. Chi-Square: 5736,841 Barlett's Test of Sphericity: 0,000 Extraction Method: Principal Components Rotation Method: Varimax Açıklanan Varyans Toplamı: 50,003 Cronbach's Alpha Katsayısı: 0,834				

İkinci faktörün yükleri 0,424 ile 0,743 değerleri arasında değişmektedir. Ankette yer alan sorular doktorun dürüstlüğü, inandırıcılığı, yönlendirmesi, nazik olması, alçak gönüllü olması, açık sözlü olması ifadeler birlikte düşünüldüğünde bu faktöre de “olumlu algılanan doktor davranışı” ismi verilmiştir.

Üçüncü faktörün yükleri 0,499 ile 0,810 değerleri arasında değişmektedir. Ankette yer alan sorular doktorların; para kazanmasıyla ilgili düşünceleri, hastaları müşteri olarak görmeleri, kendi reklamlarını yapmak istemeleri gibi ifadeler birlikte düşünüldüğünde bu faktöre “doktorun para düşüncesi” ismi verilmiştir.

Dördüncü faktörün yükleri 0,460 ile 0,674 değerleri arasında değişmektedir. Ankette yer alan sorular doktorun sinirli olması, tartışmacı olması, soğuk davranması, kibirli olması, kişisel problemlerini hastaya yansıtması ile ilgili olumsuz davranış sergileme tutumu ifadeleri birlikte düşünüldüğünde bu faktöre “olumsuz algılanan doktor davranışı” ismi verilmiştir.



Beşinci faktörün yükleri 0,576 ile 0,764 değerleri arasında değişmektedir. Ankette yer alan, doktorlar toplum içinde hak ettiklerinden daha fazla itibar görmeleri, doktorlar hak ettikleri saygıyı görmeleri ve toplumumuz doktorluk mesleğini gözünde çok büyütmesi ile ilgili ifadeler birlikte düşünüldüğünde bu faktöre “olumsuz algılanan doktor itibarı” ismi verilmiştir.

Araştırma kapsamında açıklayıcı faktör analizi uygulanan diğer değişken hasta memnuniyeti değişkenidir. Katılımcıların sağlık hizmeti aldıkları kuruluşların fiziki olanaklarından ve çalışanların davranışlarından etkilenme düzeylerinin belirlendiği faktör analiz sonuçları Tablo-2’de gösterilmektedir.

Tablo 2 incelendiğinde araştırmanın faktör analizi sonucunda elde edilen varyans yüzdesi toplamı 70,298 olarak çıkmıştır. Bu oranın % 50’den yüksek olması, analizin geçerli olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla ortaya çıkan 2 faktörün birlikte varyansın çoğunu açıkladıkları söylenebilir.

Tablo-2’e bakıldığında birinci faktörün yükleri 0,646 ile 0,874 değerleri arasında değişmektedir. Ankette yer alan; hastane ve çalışan görünümü, sağlık hizmet kalitesi, ulaşım kolaylığı gibi ifadeler birlikte düşünüldüğünde bu faktöre “fiziksel kanıtlardan memnuniyet” ismi verilmiştir.

İkinci faktörün yükleri 0,786 ile 0,851 değerleri arasında değişmektedir. Ankette yer alan; hastanede çalışan doktor, hemşire ve diğer yardımcı personelden memnuniyet ifadeleri birlikte düşünüldüğünde bu faktöre de “Doktor ve Diğer Yardımcı Sağlık Personelinden Memnuniyet” ismi verilmiştir.

**Tablo 2: Müşteri Memnuniyetinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Faktörler	Faktörleri oluşturan sorular	Ort.	Fakt. Yük.	Açık. Vary	Öz değer
Fiziksel Kanıtlardan Memnuniyet	Hastanelerin görüntüsünden memnunum.	3,2908	,874	57,088	4,567
	Hastanelerin temizliğinden memnunum.	3,1306	,785		
	Hastanelerde çalışanların görünümünden memnunum.	3,3739	,782		
	Hastanelerde verilen sağlık hizmetlerinin kalitesinden memnunum.	3,0572	,685		
	Hastanelerde sağlık hizmetlerine ulaşım kolaylığından memnunum.	3,1073	,646		
Doktor ve Diğer Yardımcı Sağlık Personelinden Memnuniyet	Hastanelerde hemşirelerin hastalara karşı davranışlarından memnunum.	3,1682	,851	13,210	1,057
	Hastanelerde diğer yardımcı sağlık personelin hastalara karşı davranışlarından memnunum.	3,2862	,843		
		3,3685	,786		

	Hastanelerde doktorların hastalara karşı davranışlarından memnunuz.				
Değerlendirme Kriterleri	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: 0,886 Approx. Chi-Square: 2385,372 Barlett's Test of Sphericity: 0,000 Extraction Method: Principal Components Rotation Method: Varimax Açıklanan Varyans Toplamı: 70,298 Cronbach's Alpha Katsayısı: 0,907				

Çoklu doğrusal regresyon analizi ile algılanan doktor imajının hasta memnuniyeti üzerine etkileri incelenmiştir. Tablo 3'de algılanan doktor imajının alt boyutlarından "doktorun hastayı bilgilendirmesinin", "olumlu algılanan doktor davranışının", "doktorun para düşüncesinin" ve "olumsuz algılanan doktor davranışının", "fiziksel kanıtlardan memnuniyet" üzerindeki etkisi ile ilgili sonuçlar yer almaktadır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre olumsuz algılanan doktor itibarı ile fiziksel kanıtlardan memnuniyet arasında anlamlı bir ilişki çıkmadığından değerlendirilmeye alınmamıştır.

Tablo 3 incelendiğinde algılanan doktor imajının alt boyutları olan doktorun hastayı bilgilendirmesi, olumlu algılanan doktor davranışı, doktorun para düşüncesi ve olumsuz algılanan doktor davranışı ile fiziksel kanıtlardan memnuniyet arasında orta ve düşük düzeyde (sırasıyla; 0,372; 0,372; -0,140; -0,104) bir ikili korelasyon olduğu görülmektedir. Ayrıca Durbin-Watson katsayısı (1,470) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir.

**Tablo 3: Algılanan Doktor İmajı-Fiziksel Kanıtlardan Memnuniyet Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	B	Std. Hata <sub>B</sub>	$\beta$	T	p	İkili r	Kısmi R	Tol.	VIF
Sabit	1,616	,318	-	5,085	,000	-	-	-	-
Doktorun hastayı bilgilendirmesi	,278	,065	,220	4,290	,000	,372	,179	,566	1,767
Olumlu algılanan doktor davranışı	,305	,073	,220	4,185	,000	,372	,175	,538	1,859
Doktorun Para Düşüncesi	-,100	,051	-,081	-1,953	,051	-,140	-,083	,879	1,137
Olumsuz algılanan doktor davranışı	,040	,065	,026	,618	,537	-,104	,026	,833	1,200

Bağımlı değişken: Fiziksel Kanıtlardan Memnuniyet				
R:0,415	R <sup>2</sup> : 0,173	F <sub>(4, 554)</sub> : 28,881	p: 0,000	Durbin-Watson:1,470

Diğer taraftan algılanan doktor imajı alt boyutları (doktorun hastayı bilgilendirmesi, olumlu algılanan doktor davranışı, doktorun para düşüncesi ve olumsuz algılanan doktor davranışı), fiziksel kanıtlardan memnuniyet ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermekte (R: 0,415, R<sup>2</sup>: 0,173, p: 0,000) ve fiziksel kanıtlardan memnuniyetteki toplam varyansın %17'sini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayılarına ( $\beta$ ) göre, algılanan doktor imajı alt boyutlarının fiziksel kanıtlardan memnuniyet üzerindeki göreceli önem sırası; olumlu algılanan doktor davranışı, doktorun hastayı bilgilendirmesi, doktorun para düşüncesi ve olumsuz algılanan doktor davranışı şeklindedir.

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, doktorun hastayı bilgilendirmesi, olumlu algılanan doktor davranışı ve doktorun para düşüncesi fiziksel kanıtlardan memnuniyet üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Bu bulgular ışığında;

*“H<sub>1a</sub>: Algılanan doktor imajı boyutlarından doktorun hastayı bilgilendirmesi fiziksel kanıtlardan memnuniyeti etkilemektedir.”*

*“H<sub>1b</sub>: Algılanan doktor imajı boyutlarından olumlu algılanan doktor davranışı fiziksel kanıtlardan memnuniyeti etkilemektedir.”*

*“H<sub>1c</sub>: Algılanan doktor imajı boyutlarından doktorun para düşüncesi fiziksel kanıtlardan memnuniyeti etkilemektedir.”* hipotezleri kabul edilmiştir.

Bir diğer bağımlı değişken ise müşteri memnuniyeti boyutlarından doktor ve diğer yardımcı personelden memnuniyettir. Bu bağımlı değişken ile algılanan doktor imajı boyutları arasında yapılan çoklu doğrusal regresyon analiz sonuçları Tablo 4'te görülmektedir. Bu tabloda algılanan doktor imajının alt boyutlarından “doktorun hastayı bilgilendirmesinin”, “olumlu algılanan doktor davranışının”, “doktorun para düşüncesinin” ve “olumsuz algılanan doktor davranışının”, “doktor ve diğer yardımcı personelden memnuniyet” üzerindeki etkisi ile ilgili sonuçlar yer almaktadır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre olumsuz algılanan doktor itibarı ile doktor ve diğer yardımcı personelden memnuniyet arasında anlamlı bir ilişki çıkmadığından değerlendirilmeye alınmamıştır.

Tablo 4 incelendiğinde algılanan doktor imajının alt boyutları olan doktorun hastayı bilgilendirmesi, olumlu algılanan doktor davranışı, doktorun para düşüncesi ve olumsuz algılanan doktor davranışı ile doktor ve diğer yardımcı

personelden memnuniyet arasında orta ve düşük düzeyde (sırasıyla; 0,503; 0,166; -0,057; -0,095) bir ikili korelasyon olduğu görülmektedir. Ayrıca Durbin-Watson katsayısı (1,657) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir.

**Tablo 4: Algılanan Doktor İmaji-Doktor ve Diğer Yardımcı Personelden Memnuniyet Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	B	Std. Hata <sub>B</sub>	$\beta$	T	p	İkili r	Kısmi R	Tol.	VIF
Sabit	1,554	,314		4,957	,000				
Doktorun hastayı bilgilendirme si	,475	,064	,353	7,441	,000	,503	,301	,566	1,767
Olumlu algılanan doktor davranışı	,284	,072	,192	3,954	,000	,459	,166	,538	1,859
Doktorun Para Düşüncesi	-,068	,051	-,051	-1,350	,178	-,163	-,057	,879	1,137
Olumsuz algılanan doktor davranışı	-,145	,064	-,088	-2,244	,025	-,225	-,095	,833	1,200
Bağımlı değişken: Doktor ve Diğer Yardımcı Sağlık Personelinin Memnuniyet R:0,542 R <sup>2</sup> :0,294 F <sub>(4, 554)</sub> : 57,664 p: 0,000 Durbin-Watson:1,657									

Diğer taraftan algılanan doktor imajı alt boyutları (doktorun hastayı bilgilendirmesi, olumlu algılanan doktor davranışı, doktorun para düşüncesi ve olumsuz algılanan doktor davranışı), doktor ve diğer yardımcı personelden memnuniyet ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermekte (R: 0,542, R<sup>2</sup>: 0,294, p: 0,000) ve doktor ve diğer yardımcı personelden memnuniyetteki toplam varyansın %20'sini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayılarına ( $\beta$ ) göre, algılanan doktor imajı alt boyutlarının doktor ve diğer yardımcı personelden memnuniyet üzerindeki göreceli önem sırası; doktorun hastayı bilgilendirmesi, olumlu algılanan doktor davranışı, olumsuz algılanan doktor davranışı ve doktorun para düşüncesidir.

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise doktorun hastayı bilgilendirmesi, olumlu algılanan doktor davranışı ve olumsuz algılanan doktor davranışı doktor ve diğer yardımcı personelinden memnuniyet üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Bu bulgular ışığında;

*“H<sub>2a</sub>: Algılanan doktor imajı boyutlarından doktorun hastayı bilgilendirmesi doktor ve diğer yardımcı sağlık personelinden memnuniyeti etkilemektedir.”*

*“H<sub>2b</sub>: Algılanan doktor imajı boyutlarından olumlu algılanan doktor davranışı doktor ve diğer yardımcı sağlık personelinden memnuniyeti etkilemektedir.”*

*“H<sub>2d</sub>: Algılanan doktor imajı boyutlarından olumsuz algılanan doktor davranışı doktor ve diğer yardımcı sağlık personelinden memnuniyeti etkilemektedir.”* hipotezleri kabul edilmiştir.

### **Sonuç ve Öneriler**

Betimleyici istatistiklere göre araştırma sonuçlarına bakıldığında Bolu ve Düzce ilinde son bir yıl içerisinde en az bir defa sağlık hizmet sunucularından yararlanmış 18 yaş ve üstü tüm bireylerin düşüncelerini yansıtmaktadır. Bolu ve Düzce’de bulunan hastanelere bakıldığında; 5 Özel Hastane, 2 Üniversite Hastanesi, 2 Devlet Hastanesi 3 İlçe Devlet Hastanesi, 2 Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi, 1 Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Hastanesi, 1 Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Hastanesi hizmet vermektedir. Toplumun doktor hakkında zihinlerinde oluşturdukları değerlendirmeye göre en fazla ortalamaya sahip ilk beş ifade; doktorların halkın içinden insanlar oldukları, katılımcıların üzerinde bırakılan izlenimle hatırladıkları, ailelerinden bir kişinin doktor olmasını istedikleri, hastalıkla ilgili problemlerin rahatlıkla anlatabildikleri, doktorların işlerini yaparken reklamlarını da yapmış olmalarıdır. Özellikle katılımcıların üzerlerinde bırakılan izlenimle doktorları hatırlamaları hasta-doktor ilişkisinin önemini ortaya çıkarmıştır. Toplumun doktor hakkında zihinlerinde oluşturdukları değerlendirmeye göre en düşük ortalamaya sahip ilk beş ifadeden hareketle; doktorların kişisel problemlerini hastalara anlatmadığı, doktorların empati kuramadıkları, hastaneye ilgili detaylı bilgi vermedikleri, doktorların hastalarıyla tartışmadıkları ve hastaneye ilgili yaşanacak sıkıntılar hakkında bilgi vermedikleri söylenebilir.

Müşteri memnuniyeti ile ilgili katılımcıların değerlendirmelerine bakıldığında; tüketiciler en fazla çalışanların görünümünden ve doktorların hastalara karşı

davranışından memnun oldukları ortaya çıkmıştır. Katılımcılar en düşük ortalamayla çalışanların hastaları bilgilendirmesinden ve verilen hizmetlerin kalitesinden memnun olmadıklarını ifade etmişlerdir.

Yapılan faktör analiz sonuçlarına göre; algılanan doktor imajı ölçeğinde 5 farklı boyut ortaya çıkmıştır. Literatürde yapılan çalışmalarda da doktor imajı, iletişimi, hasta-doktor ilişkisi gibi benzer çalışmalarda, benzer faktörlerin ortaya çıktığı görülmektedir. Ölçeklerinden yararlanılan Buller ve Buller'in (1987) çalışmasında doktorların olumlu davranışları ve olumsuz davranışlarına yönelik iki faktör ortaya çıktığı görülmektedir. Bu iki faktörün hasta memnuniyeti üzerine araştırması yapılmıştır. Özdemir'in (2006) ise yaptığı çalışmada 8 faktör ortaya çıkmıştır. Yine bu faktörler içerisinde yer alan ifadelerle bu çalışmada ortaya çıkan faktörler karşılaştırıldığında benzer oldukları görülmektedir. Fakat Özdemir (2006) yaptığı çalışmada sadece doktorların toplumsal imajını ortaya çıkarmıştır. Ölçeğinden yararlanılan diğer bir çalışma olan Söylet ve Mengü'nün (2011) araştırmasında ise doktorlara yönelik oluşan olumlu ve olumsuz düşünceler ortaya konulmuştur. Çıkan sonuçlarla bu çalışmada çıkan faktörler benzerlik göstermektedir. Bu araştırma da ortaya çıkan boyutları içerisinde doktor imajını en iyi temsil eden boyut doktorun hastayı bilgilendirmesi boyutudur. İkinci sırada ise olumlu algılanan doktor imajı bulunmaktadır. Bu boyutları sırasıyla doktorun para düşüncesi, olumsuz algılanan doktor davranışı ve algılanan doktor itibarı takip etmektedir.

Müşteri memnuniyeti ölçeğinde ise 2 farklı boyut ortaya çıkmıştır. Bu boyutlardan müşteri memnuniyeti ölçeğini en iyi temsil eden boyut fiziksel kanıtlardan memnuniyet boyutudur. İkincisi ise doktor ve diğer yardımcı sağlık personelinden memnuniyet boyutudur. Literatürde müşteri memnuniyetini etkileyen faktörlerle bu çalışmada ortaya çıkan faktörler karşılaştırıldığında benzer sonuçlar görülmektedir. Ayrıca literatürde fiziksel unsurlardan memnuniyetin, çalışanlardan memnuniyete göre önem derecesi farklı olan çalışmalar bulunmaktadır.

Algılanan doktor imajının müşteri memnuniyeti üzerinde etkisini incelemek amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizine göre; müşteri memnuniyetini etkileyen en önemli boyutlar doktorun hastayı bilgilendirmesi ve olumlu algılanan doktor davranışdır. Olumlu algılanan doktor davranışı ile ilgili ölçekte yer alan ifadeler birlikte düşünüldüğünde; doktorların hastalarını bilgilendirmesi, dinlemesi, hastalarına saygılı olması, eşit davranması, işini iyi yapması müşteri memnuniyeti için önem arz etmektedir. İkinci önemli boyut olan olumlu algılanan doktor davranışında ise doktorların hastalarına karşı samimi, açık sözlü, dürüst, nazik, yönlendirici, inandırıcı ve alçak gönüllü olması yine müşteri memnuniyeti açısından önem arz etmektedir. Doktorların para düşüncesi ve olumsuz algılanan doktor davranışları ise müşteri memnuniyetini olumsuz etkileyen faktörlerdendir. Bu doğrultuda doktorların daha fazla para kazanma istekleri, müşterilerine karşı davranışlarının verilen paraya göre

değişiklik göstermesi, para sevgisi, hastaları vasıtasıyla reklamlarını yapmak istemeleri müşteri memnuniyetini olumsuz yönde etkilemektedir. Doktorların müşterilerine karşı olumsuz davranış içerisinde bulunmalarında da müşteri memnuniyeti olumsuz yönde etkilenmektedir. Doktorların bu yönde sinirli, kibirli, soğuk, tartışmacı olması ve kendi problemlerini hastalarına anlatmaları memnuniyet açısından olumsuz etki oluşturmaktadır. Literatürde yapılan doktor davranışlarının memnuniyetle ilişkisi, kurumsal ve mesleki imaj çalışmaları, hasta-doktor etkileşimi, doktor davranış stilleri gibi benzer araştırmalarda da benzer sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Doktor-hasta arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalarda (Kırılmaz, 2013; Fogarty, 2001; Yalçın ve Koçak, 2009; Büber ve Başer, 2012; Kısa 2007; Öksüz, 2010) doktorun hastayı bilgilendirmesinin ve doktorların olumlu davranışlarda bulunmalarının etkili olduğu ortaya konulmuştur. Algılanan doktor imajı ile müşteri memnuniyeti arasında kurulan hipotezlerin çoğu kabul edilmiştir. Fakat algılanan doktor imajı boyutu olan olumsuz algılanan doktor itibarı ile müşteri memnuniyeti arasında kurulan hipotez reddedilmiştir. Bu doğrultuda müşterilerin doktorların itibarları ile ilgili memnuniyet noktasında etkilenmelerinde her hangi bir ilişkinin olmadığı öngörülmektedir.

Algılanan doktor imajı ile ilgili analiz sonuçlarına bakıldığında müşteri memnuniyetini etkileyen en önemli boyutun doktorun hastayı bilgilendirmesi olduğu görülmektedir. Diğer önemli boyutlar ise sırasıyla olumlu algılanan doktor davranışı, doktorun para düşüncesi ve olumsuz algılanan doktor davranışdır. Bu sonuçlar ışığında doktorların ilk olarak üzerinde durmaları gereken konunun bilgilendirme olduğu görülmektedir. Müşterilerin teşhis, tedavi, tahlil, tetkik, vb. konularda bilgilendirilmeleri önem arz etmektedir. Doktor-hasta arasındaki iletişimde her iki tarafında birbirlerine iletecekleri mesajlar vardır. Sadece doktorun hastaya bilgi vermesi söz konusu değildir. Hastaların doktorlara sorduğu sorulara yanıt vermesi de önemlidir. Hatta bu araştırma sonuçlarına göre doktorların hastayı bilgilendirmesi sonucunda müşterilerin fiziksel kanıtlardan bile memnun oldukları ortaya çıkmıştır. Yani doktorların müşterileri bilgilendirmeleri hem hastaneye hem de çalışanlara karşı olumlu bir algının oluşacağını göstermektedir.

Sağlık kuruluşları müşterilerin memnun olabilmeleri için doktorlar tarafından bilgilendirilmeleri konusunda hassasiyet göstermelidirler. Bu bilgilendirmeler iki yönlü simetrik bir şekilde gerçekleştirilmelidir. Sadece kurumun lehinde algı oluşturulması düşünülmemelidir. Aynı doğrultuda müşterilerin lehinde olumlu değişimlerin yaşanabileceği bir iletişim ve bilgilendirmede kurgulanmalıdır. Bu doğrultuda iletişim teknolojilerinin geliştiği günümüz dünyasında internet, sosyal medya, halkla ilişkiler uygulamaları vb. kullanılarak doktorların ulaşılabilir olması sağlanmalıdır. Ayrıca sağlık kuruluşlarının doktor-hasta ilişkilerini geliştirmesi için müşteri ilişkileri sistemleri üzerinde durması ve bu sistemleri sürekli iyileştirmesi önerilmektedir.

Sağlık kuruluşlarının üzerinde durması gereken bir diğer konu olumlu algılanan doktor davranışıdır. Bu boyuttaki ifadeler birlikte düşünüldüğünde doktorların alçak gönüllü, inandırıcı, yönlendirici, nazik, dürüst, açık sözlü ve samimi olmalarıdır. Bu doğrultuda sağlık kuruluşları doktorların müşterilerle iletişim kurarken olumlu davranışlar sergilemeleri konusunda hassasiyet göstermeleri gerekmektedir. Çünkü doktorların müşterilerine karşı olumlu davranış sergilemesi hem çalışanlara hem de fiziksel kanıtlara yönelik memnuniyeti arttıracığı bu araştırmada ortaya çıkmıştır.

Sağlık kuruluşlarının üzerinde durması gereken bir diğer konu ise olumsuz algılanan doktor davranışıdır. Bu boyuttaki ifadeler birlikte düşünüldüğünde doktorların bir konuyu abartarak anlatması, tartışmacı, kibirli, sinirli, soğuk karakterli olmaları ve problemlerinin hastalarına anlatmalarıdır. Bu durum müşterilerin memnuniyetini olumsuz yönde etkilemektedir. Özellikle doktorlara yönelik şiddetin arttığı günümüzde olayların fikri altyapısını oluşturan olumsuz davranışlardan kaçınılması gerekmektedir. Algılanan olumsuz davranışların olumlu davranışlara dönüştürülmesi için sağlık kuruluşlarına doktor-hasta arasında ortak değerler oluşturulması önerilebilir. Müşterilerin doktorların görevlerini ve doktorların da müşterilerin haklarını bilerek davranış sergilemeleri karşılıklı anlayışı sağlayabilir. Sağlık kuruluşları karşılıklı anlayış konusunda zemin hazırlamalıdır. Aksi takdirde doktorların olumsuz davranış sergilemesi tüm çalışanlara yönelik memnuniyeti olumsuz etkileyecektir.

Çoklu doğrusal regresyon analiz sonuçlarına göre sağlık kuruluşlarının üzerinde durması gereken diğer bir konu ise doktorun para düşüncesidir. Bu boyuttaki ifadeler birlikte düşünüldüğünde doktorların; para kazanmasıyla ilgili düşünceleri, hastaları müşteri olarak görmeleri, kendi reklamlarını yapmak istemeleridir. Bu doğrultuda doktorların mesleklerini icra ederken para kazanma arzusunun hastalarına karşı hissettirecek davranışlardan, konuşmalardan, ifadelerden kaçınması gerekmektedir. Şüphesiz her insan kazanç sağlamak ister. Fakat insanların sağlıkları ile ilgili problemlerinde hassas davranmaları düşünüldüğünde, doktorlarında bu hassasiyeti dikkate almaları önem arz etmektedir. Bu sebeple doktorlar kazanç sağlama ile ilgili düşüncelerini açık bir şekilde müşterilere karşı ifade etmemeleri gerekmektedir.

Bu araştırma, Bolu ve Düzce illerinden sağlık hizmeti almış kişilerin düşüncelerine yönelik analiz sonuçlarını içermektedir. Dolayısıyla tüm ülke veya dünya sağlık hizmet sektörü için veya farklı sektörler için genellenemez. Yapılacak araştırmalarda çizilen kapsamlı çerçeveden ve araştırma neticesinde elde edilen sonuçlardan yararlanılarak tüm ülke veya farklı ülkelerde doktorların imajını ölçen bir ölçek geliştirilebilir. Ayrıca bu araştırmada sadece algılanan doktor imajının müşteri memnuniyetine yönelik etkisi incelenmiştir. Yapılacak araştırmalarda sağlık hizmet sektöründe çalışan diğer meslek gruplarının imajları ve kurum içi çalışanların birbirleri hakkındaki düşünceleri de incelenebilir.



Diğer taraftan algılanan doktor imajının memnuniyet üzerine etkisinin incelendiği bu araştırmadan sonra yapılacak araştırmalarda algılanan doktor imajının müşteri bağlılığı ve sadakatine yönelik çalışmalar yapılabilir. Özellikle doktorun hastayı bilgilendirmesinin ve olumlu algılanan doktor davranışlarının müşteri bağlılığı ve sadakati üzerine etkisi incelenebilir.

### KAYNAKÇA

Andaleeb, Saad, Syed. (1998). Determinants of customer satisfaction with hospitals: a managerial model, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 11 Iss 6 pp. 181 – 187

Aydın, K. & Yıldırım, S. (2012). Hizmet Sektöründe Serperf Ölçeği İle Hizmet Kalitesinin Belirlenmesi (Sağlık Hizmetleri Sektöründe Bir Uygulama). *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 1 (2), ss. 33-52.

Bal, M. (2011). Çalışan Personelin Kurumsal İmaj Oluşumuna Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.

Bensing, J. (1991). Doctorpatient Communication and The Quality Of Care: An Observational Study Into Affective And Instrumental Behaviour in General Practice. *Nederlands Instituut Voor Onderzoek Van De Eerstelijnsgezondheidszorg*, Utrecht: Nivel.

Black, N., & Gruen, R. (2005). *Understanding Health Services*, Open University Press, Mcgraw-Hill Education, England, Aktaran: Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2012). *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*. 3. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Buller, M. K. & Buller, D. B. (1987). Physicians' Communication Style and Patient Satisfaction, *Journal of Health and Social Behavior*, Vol. 28, No. 4, pp. 375-388.

Büber, R. & Başer, H. (2012). Sağlık İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti: Vakıf Üniversitesi Hastanesinde Bir Uygulama. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4 (1), ss. 265-274.

Choi, K. S., Cho, W. H., Lee, S., Lee, H. & Kim, C. (2004). The Relationships Among Quality, Value, Satisfaction and Behavioral Intention In Health Care Provider Choice: A South Korean Study. *Journal of Business Research*, 57, pp. 913-921.

Churchill, G. A., & Surprenant, C. (1982). An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*. 19 (4), pp. 491-504.

Çelik, S., Pasinlioğlu, A., Kocabeyoğlu, T. & Çetin, S. (2013). Hemşirelik Mesleğinin Toplumdaki İmajının Belirlenmesi. Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi. 21 (3), pp. 147-153.

Dündar, G. (2010). İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi, İçinde S.K. Mirze, İşletme, İstanbul. Literatür yayınları.

Dursun, Yunus & Mahir Nakip, (1997). 1994 Ekonomik Krizin İşletmelerin Pazarlama Faaliyetleri ve Tüketicileri Üzerindeki Etkileri, Üniversite Sanayi İşbirliği Vakfı Yayın No: 1, Kayseri.

Emiroğlu, N. (2000). Sağlık Personelinin ve Toplumun Hemşirelik İmajı. Hemşirelik Araştırma Dergisi. Sayı: 1, ss. 9-18.

Fitzpatric, R. (1991). Surveys of Patient Satisfaction: I-Important General Considerations. Business and Management Journal. 302, pp. 887-889.

Fogarty, C. T. (2001). Examining the Influence of Physicians in the Lives of Patients over Time: Taking A History of the Doctor-Patient Relationship. Families, Systems & Health. 19 (2), pp. 221-226.

Gronroos, C., (1990). Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition. Lexington Books, Lexington, MA., USA., Pages: 298.

Gupta, H. D., (2008). Identifying Health Care Quality Constituents: Service Providers' Perspective. Journal of Management Research. 8 (1), pp. 20-28.

Gülmez, M. & Dört Yol, İ. T. (2009). Perakendecilik Sektöründe İş gören Tatminini Etkileyen Faktörler ve Bir Araştırma. Celal Bayar Üniversitesi VIII Anadolu İşletmecilik Kongresi. 07 Mayıs 2009. ss. 173-179.

Hak, A. M. T., Koeter, G. ve Van der Wal, G. (2000). Collusion in Doctor-Patient Communication about İmminent Death: An Ethnographic Study. British Medical Journal. 321, pp. 1376-1381.

Hall, J. A. & Roter, D. L. (1988). Katz NR. Meta-Analysis of Correlates of Provider Behavior in Medical Encounters. Medical Care. 26, pp. 657-675.

İlhan, N. M., Yılmaz, D., Barkan B. O., Toksoy, N. & Uysaler, Z. Y. (2015). Sağlıkta Şiddet Nasıl Biter. Sasam Enstitüsü Analiz. Sasam Yayınları.

İpek, P. (2010). Sağlık Hizmetlerinde Kalite ve Hasta Memnuniyetinin Yeri Ve Önemi Üzerine Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Konya.

Kavuncubaşı, Ş. (2000). Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Kavuncubaşı, Ş. & Yıldırım, S. (2012). Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi. 3. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Kırılmaz, H. (2013). Hasta Memnuniyetini Etkileyen Faktörlerin Sağlık Hizmetlerinde Performans Yönetimi Çerçevesinde İncelenmesi: Poliklinik Hastaları Üzerine Bir Alan Araştırması. Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi. 4 (1), ss. 11-21.

Kısa, A. (2007). Sağlık Kurumları Yönetimi. Editör: N. Toggöz, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1778, Eskişehir.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2004). Principles of Marketing. A Pearson Education Company. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). Marketing Management. 14th Edition. New Jersey: Prentice Hall.

Kotler, P., & Nancy, L. (2007). Kamu Sektöründe Pazarlama Kamu Kuruluşlarının Performansını Geliştirmek İçin Bir Yol Haritası, (Çev. Zeynep Kökkaya Chalar), Mediacat Yayınları.

Kurtuldu, H., & Keskin, H. D. (2002). Değişen Sosyo-Kültürel Faktörlerin Kurum İmajına Etkileri, 7.Ulusal Pazarlama Kongresi, s. 334.

Leebov, W. & Scott, G. (1994). Service Quality Improvement-The Customer Satisfaction Strategy for Health Care. American Hospital Publishing Inc.

Li J., Liu H., Li J., Luo J., Koram N. & Detels R. (2011). Sexual Transmissibility of HIV among Opiates Users with Concurrent Sexual Partnerships: An Egocentric Network Study in Yunnan, China. Addiction. 106, pp. 1780-1787.

Milutinovic, D., Brestovacki, B. & Cvejic, M. M. (2010). Patients' Satisfaction with Nursing Care as an Indicator of Quality of Hospital Service. Journal of Society for Development in New Net Environment in B& H. Health Medicine 4 (2), pp. 461-466.

Nakip, Mahir, (2003). Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar, Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara.

Öksüz, A. S. (2010). Hizmet Kalitesinin Hasta Memnuniyeti Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama Araştırması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Kurumları İşletmeciliği Anabilim Dalı. Ankara.

Özdemir, Ş. (2006). Doktorların Toplumsal İmajı: Afyon İlinde Bir Araştırma. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 8 (1), ss. 179-191.

Padma, P., Rajendran, C. & Lokachari, P.S. (2010). Service Quality and Its Impact On Customer Satisfaction in Indian Hospitals: Perspectives Of Patients And Their Attendants. Benchmarking: Int. J, 17: 807-841.

Powers, T. L. & Bendall, L. D. (2003). The Satisfaction Score. Marketing Health Services. 23 (3), pp. 28-32.

Satsanguan, L., Fongsuwan , W. & Trimetsoontorn, J. (2015). Structural Equation Modelling of Service Quality and Corporate Image that Affect Customer Satisfaction in Private Nursing Homes in the Bangkok Metropolitan Region, Research Journal of Business Management. 9 (1): 68-87.

Saydan, R. (2010) Müşteri Memnuniyeti (Ya Memnun Et Ya Da Terk Et), İçinde Varinli, İnci., Çatı, Kahraman. Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler, Detay Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.

Söylet, Y. & Mengü S. Ç. (2011). Doktorlara Yönelik İzlenim ve Tutum Oluşumunun; Yazılı Basında Doktorlara Yönelik Oluşturulan Söylem Bağlamında İrdelenmesi. İstanbul üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi. ss. 101-122.

Tınmaz, Ş. G. (2008). Acil Servislere Başvuran Hasta ve Hasta Yakınlarının Memnuniyet Durumlarının Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Hastane İşletmeciliği Bilim Dalı. Ankara.

Tolungüç, A. (2000). Turizm Tanıtım ve Reklam, MediaCat Kitapları, Ankara.

Varinli, İnci., Çatı, Kahraman. (2010) Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler, Detay Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.

Waitzkin, H. & Britt, T. (1989). Changing the Structure of Medical Discourse: Implications of Cross-National Comparisons. Journal of Health and Social Behavior. 30, pp. 436-449.

Williams S., Weinman J. & Dale, J. (1998). Doctor-patient Communication and Patient Satisfaction: A Review, Family Practice 15, pp. 480-492.

Yağcı, M. İ. & Duman, T. (2006). Hizmet Kalitesi-Müşteri Memnuniyeti İlişkisinin Hastane Türlerine Göre Karşılaştırılması: Devlet, Özel Ve Üniversite Hastaneleri Uygulaması. Doğuş Üniversitesi Dergisi. 7 (2), ss. 218-238.

Yalçın, İ. & Koçak, S. (2009). Niğde Devlet Hastanesinde Müşteri Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma. Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi. 2 (2), ss. 19-41.

Yaşa, E. (2012). Sağlık Sektöründe Hizmet Kalitesi, Müşteri Memnuniyeti ve Bağlılık İlişkisi: Devlet, Özel ve Üniversite Hastaneleri Karşılaştırması. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Adana.

Yurtsever, A. (2015). Acil Sağlık Hizmetlerinde Kalite ve Hasta Memnuniyeti. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı. İstanbul.

Zeithaml, V, A. & Bitner, M, J. (2003). Service Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm. New York: McGraw-Hill Higher Education.

# The Necessity of Cultural Routes Education for Tourist Guides in Turkey

Asst. Prof. Canan TANRISEVER

Kastamonu Üniversitesi Turizm Fakültesi, Turizm Rehberliği Bölümü  
cnntanrisever@gmail.com

**Abstract:** The notion of “Cultural Routes” first emerged in Europe in 1987. It has been known in Turkey at the beginning of 2000 and known for the last few years in Asian countries. Trekking route and path notions have been used in the USA and Asian countries instead of cultural routes term. However the usage of notion is different, cultural routes will be the most regarded alternative tourism activities in near future. Cultural routes education for tourist guides in Turkey and in Europe is investigated and quantitative/qualitative methods are used at the same time in this study. As a method, FEG(European Federation of Tourist Guide Associations) and head of tourism and guidance departments in Turkey and people responsible for preparing seminars in IRO, ARO and ANRO are interviewed, literature is reviewed and a relevant questionnaire is prepared to the professional tour guides in Turkey and it is implemented to 272 tourist guides with English license. The results of this questionnaire are given in the findings section. According to data the need of education is emphasized and suggestions are given.

**Key Words:** Cultural Routes, Tourist Guides, Tourist Guidance Education

## Türkiye’de Turist Rehberleri için Kültür Rotaları Eğitiminin Gerekliliği Üzerine Bir Araştırma

**Özet:** Kültür rotası kavramı 1987 de Avrupa’da ortaya çıkmıştır. Türkiye’de 2000’li yılların başında Asya ve Uzak Doğu’da ise son yıllarda tanınır hale gelmiştir. ABD, Asya ve Uzak Doğu ülkelerinde kültür rotası kavramı yerine yürüyüş parkuru/izi gibi kavramlar kullanılır. Kullanılan kavramlar ne kadar farklı olursa olsun kültür rotaları yakın gelecekte en popüler alternatif turizm araçlarından biri olmaya adaydır. Bu çalışmada turist rehberleri için kültür rotaları eğitiminin gerekliliği araştırılmış, nitel ve nicel yöntemler bir arada kullanılmıştır. Bu kapsamda FEG(Avrupa Turist Rehberleri Federasyonu), Türkiye’deki Turist Rehberliği ve ilişkili bölümlerin bölüm başkanları, İstanbul, Ankara ve Antalya rehberler odaları ile görüşmeler yapılmış ve 272 İngilizce ruhsatnameli aktif rehberlere anket uygulanmıştır. Sonuç bölümünde elde edilen bulgular eşliğinde kültür rotaları eğitiminin gerekliliği vurgulanmış ve öneriler geliştirilmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Kültür rotaları, Turist Rehberleri, Türkiye, Kültür Rotaları Eğitimi, Turist Rehberliği Eğitimi

## Introduction

According to World Federation of Tourist Guide Associations (WFTGA), tourist guide is a person who guides for visitors in the language of their choice and interprets the cultural and natural heritage of an area. In addition, tourist guide is required to possess an area-specific qualification usually issued and/or recognized by the appropriate authority. This is distinct from a tour manager who manages an itinerary on behalf of the tour operator, provides local practical information ensuring the program is carried out as described in the tour operator's literature and marketed to the traveller/consumer. Tourism guidance is also an opportunity for travelling, discovering new places and entertainment. Because of these reasons, one might think that this is an easy and entertaining profession. In fact, it is a stressful and difficult profession (Batman et al., 2000 pg: 24). Tourist guides are responsible for every detail from the first moment of meeting the tourist to the last moment which is the end of the tour. Since tourist guides manage the operation with their performance and attention towards the tourists they also play a very important role of the tourist's satisfaction (Yarcan et al, 1998, pg: 95). For this reason, tourist guides have to improve themselves, their abilities and their knowledge in their specific areas of interest. Tourist guides are also known as information providers, motivators, peacekeepers, envoys, leaders, advisers, actors/actresses, psychologists, listeners, interpreters, organizers, buyers and missionaries for their countries. These are guides' most important roles (Köroğlu et al., 2012). Tourist guides should have some individual specialties to be successful throughout their careers. These are (Batman et.al, 2000, pg: 24-35);

- Communication skills
- Technical and educational skills
- Leadership
- Behaviour control
- Patience and sympathy
- Sense of humour
- Good- looking
- Professional ethics and determination.

Apart from these, it is necessary to keep these additional skills (Snell et al, 1992):

- to have a good grasp of his/her mother tongue,
- to speak a foreign language fluently,
- to have sufficient information about history, contemporary issues and traditions of the country visited,
- to have information about the region,
- to have general knowledge.

Tourist guides can give the tourists an incredible tour experience through his/her high quality skills. So a tourist guide must be regardful in his communication with the tourists and must prepare a very good and detailed tour management plan (Snell et al, 1992, pg. 27; Doswell, 1979, pg: 66; Crick, 1992; p.142). On the other hand, tourists guides must have a good impression on tourists through his mastery of own local culture and traditions (Salazar, 2006, p. 847; Yazıcıoğlu et al., 2012). The necessity of professional tourist guidance service originated with the starting of mass tourism and developing of tourism. Saturation of mass tourism, increase in house hold incomes and annual leaves shaped the tourism as an essential necessity in people's minds which in turn resulted in diversification of tourism activities. In this context, alternative and special interest tourism activities have arisen. Expectations of tourists have raised and have been more selective day by day. Considering all variables, 2023 Tourism Strategies and Action Plan in Turkey intends to increase tourism share for Turkey by developing tourism alternatives and using natural, cultural, historical and geographical values of Turkey in balance with protection and usage of environment. Instead of micro scale planning of tourism resources, creation of tourism corridors, touristic regions, touristic towns and eco-tourism regions is a more positive approach in order to define and advertise usage criteria. Therefore attractions of regions with tourism potential will increase with other alternative tourism activities (Turkish Tourism Strategy 2023, 2015). Each sector related to tourism needs an improvement to support tourism. Whilst hotels require service variety, environment protection within the scope of sustainability or travel agencies try creating different tour packages and marketing them via internet technologies, tourist guides have to make a difference in their jobs not only in national scale but also in international scale. Within this framework, tourist guides are given in-service seminar every year in cooperation with Turkish Tourist Guides Federation (TUREB), Turkish Travel Agencies Association (TURSAB) and Turkish Ministry of Culture and Tourism. This aims to renew information and abilities of tourist guides. It was necessary up to three years ago. Now it is optional. Moreover tourist guides focus in one subject with these seminars. Istanbul Chamber of Tourist Guides (IRO) arranged 20 different specific subjects for 2002-2010. Approximately 1000 tourist guides who attended those seminars had certifications. The most favourite subject was the art-culture (TUREB, 2012). The latest seminars were about Byzantium Art, Ottoman Art, Architecture Specialization in Istanbul, Jewish Diaspora Tourism in Istanbul, Christian, Islamic Art in Istanbul, Ornithology Specialization in 2013. Attending those seminars was compulsory to work as an active tourist guide until 2012 June. This obligation in legislation has now been obsolete. In addition to being a social service, tourism guidance now has been a profession defined and legislated within law. This step is very important for the tourism sector. Tourism guidance is now the second sector which is similarly legislated as TURSAB.



Tourism guidance has been protected by the laws of occupation. In future, the federation of tourist guides will shoulder more responsibility and they will have a niche position on the market (Tourism Bulletin, 2014). According to new law(Official Gazette, 2012);

- Federation of Tourist Guides will organize the compulsory practice tour under the supervision of Ministry of Culture and Tourism.
- Guidance courses will be provided whenever it is necessary.
- All tourist guides will be compulsory members of the organization of guidance profession.
- Administration will serve for duration of 3 years.
- Tourist guides will not work under base pay tariff determined by federations and Ministry of Culture and Tourism.
- Compulsory seminars has been cancelled and they have been converted to optional seminars.
- Passive membership will be started for the guides who want to have a break for some length of time.
- They will not lose their guidance license in passive membership period.

Cancellation of the seminars among these articles of laws is the most relevant within this study. Personal development of guides that is mentioned above is left to their own free will. The aim of this study is to emphasize the necessity of cultural routes education in tourism guidance as a profession.

### **1. The Notion of Cultural Routes in Turkey and in the World**

The notion of cultural routes first emerged in Europe. The aim of European Cultural Routes programs that have been conducted by the Council of Europe since 1987 is to emphasise the common cultural heritage of different Europe countries.

The European Institute of Cultural Routes is a non-profit association based in Luxembourg whose aim is to help the Council of Europe, as a technical body, in the establishment of European Cultural Routes.

It was established in 1998 and its role is:

1. to examine applications for new projects;
2. to monitor activities in the field and co-ordinate the work of partner organizations;

### 3. to disseminate and archive information documents.

It aims also human rights, cultural democracy, cultural variety, identification, mutual dialog and relations beyond time, space and prosperity. The Santiago de Compostella located in Spain was elected the first European cultural route in 1987 by the Council of Europe. This route is source of inspiration and the reference point of planning for the future activities. The aims of cultural routes program are.

- to increase the awareness of European culture and citizenship.
- to share and develop the mutual culture.
- to support interfaith dialogue by better understanding of Europe history.
- to develop and preserve cultural and natural heritage.
- to give a priority to cultural tourism with a sustainable development vision.
- to create special areas for spare time activities to promote the cultural tourism (European Council, 2015).

The Council of Europe defines the aspects of cultural routes program's politics. It also defines new routes, new themes, approves the networks and makes a decision for the cultural routes. Cultural Routes that have the certificate of the council of Europe in different categories are listed below (European Council, 2015).

- The Santiago de Compostela Pilgrim Routes (Certification Cultural Route of the Council of Europe – 1987).
- The Hansa (Certification Cultural Route of the Council of Europe – 1991).
- The Heinrich Schickhardt Route (Certification Cultural Route of the Council of Europe – 1992).
- The Viking Routes (Certification Cultural Route of the Council of Europe – 1993).
- The Via Francigena (Certification Cultural Route of the Council of Europe – 1994).
- The Vauban and Wenzel Routes (Certification Cultural Route of the Council of Europe – 1995).
- The Routes of El legado of andalusí (Certification Cultural Route of the Council of Europe – 1997).
- European Mozart Ways (Certification Cultural Route of the Council of Europe – 2002).
- The Phoenicians' Route (Certification Cultural Route of the Council of Europe – 2003).
- The Pyrenean Iron Route (Certification Cultural Route of the Council of Europe – 2004).
- The European Route of Jewish Heritage (Certification Cultural Route of the Council of Europe – 2004).

- The Saint Martin of Tours Route (Certification Cultural Route of the Council of Europe – 2005).
- The Cluniac Sites in Europe (Certification Cultural Route of the Council of Europe – 2005).
- The Routes of the Olive Tree (Certification Cultural Route of the Council of Europe – 2005).
- The Via Regia (Certification Cultural Route of the Council of Europe – 2005).
- Transromanica - The Romanesque Routes of European Heritage (Certification Cultural Route of the Council of Europe – 2007).
- The Iter Vitis Route (Certification Cultural Route of the Council of Europe – 2009).
- The European Route of Cistercian abbeys (Certification Cultural Route of the Council of Europe – 2010).
- The European Cemeteries Route (Certification Cultural Route of the Council of Europe– 2010).
- Prehistoric Rock Art Trails (2010)Thermal Heritage and Thermal Towns (Certification Cultural Route of the Council of Europe – 2010).
- The Route of Saint Olav Ways (Certification Cultural Route of the Council of Europe – 2010).
- The Casadean Sites (Certification Cultural Route of the Council of Europe – 2012).
- The European Route of Ceramics (Certification Cultural Route of the Council of Europe – 2012).
- The European Route of Megalithic Culture (Certification Cultural Route of the Council of Europe – 2013).
- The Huguenot and Waldensian trail (Certification Cultural Route of the Council of Europe – 2013).
- Atrium, on the architecture of totalitarian regimes of the 20th century (Certification Cultural Route of the Council of Europe – 2014).
- The Réseau Art Nouveau Network (Certification Cultural Route of the Council of Europe – 2014).
- Via Habsburg (Certification Cultural Route of the Council of Europe – 2014).
- The Roman Emperors and Danube Wine Route (Certification Cultural Route of the Council of Europe – 2015).
- The European Routes of Emperor Charles V (Certification Cultural Route of the Council of Europe – 2015).
- Destination Napoleon (Certification Cultural Route of the Council of Europe – 2015).
- In the Footsteps of Robert Louis Stevenson (Certification Cultural Route of the Council of Europe – 2015).

European Cultural Routes are very important in developing tourism and European mutual tourism strategies. Professional tour guides are trained and educated for this reason. Cultural routes training in Europe is different from one country to another.

In 1999 Turkish Garanti Bank organized a project competition for the purpose of revealing cultural and historical values in Turkey. The project of Kate Clow , an English citizen who lives in Turkey, was selected. This project was the first cultural route in Turkey named as "Lycian Way". This 509 km route is an ancient commercial route that connects the cities of ancient Lycian Civilization. It is located in Teke Peninsula, in the southwest of Turkey between Fethiye and Antalya Gulfs. Trekking on the route takes a month. This route is one of the best long-distance trekking routes in the world according to Sunday Times in 2010. The second long-distance trekking route in Turkey is St.Paul Way religious route .St Paul was credited for the spread of Christianity to Western Europe. The St Paul Trail is a 500km 27-day way-marked footpath from Antalya, to Yalvac (Bastemur, 2011). The other cultural routes in Turkey are:

- Lycian Way (History Route)
- St. Paul Trail (Religious Route)
- Abraham's Path ( Religious Route)
- Independance Trail ( War Route)
- Kaçkar Mountains (Nature Route)
- Kure Mountains (Nature Route)
- Sultan's Trail (History Route)
- Via Egnatia ( History Route)
- Evliya Çelebi Way (Pedestarian Route)
- Phrygian Route (Ancient History Route)
- Hittite Trail (Ancient History Route)
- Yenice Forest Trails (Natural Route)
- Carian Trail (Ancient History)
- Gastronomy Route
- Sarıkamış Trails ( Mountaining)
- Mount Ararat (Mountaining)
- Idyma Way (History Route)
- Between Two Seas (Anonymous, 2016).

The notion of cultural routes is known as trekking routes in Asia and America. The most popular trekking routes in Asia and America are as below.

- Annapurna Circuit, Nepal
- Great Wall, China
- Ratanakiri, Cambodia
- Ladakh Range, India
- Gunung Tahan, Malaysia

- The North, Thailand
- Appalachian Trail, USA
- John Muir Trail, California, USA
- Santa Cruz Trek, Peru
- Torres del Paine, Chile
- Ciudad Perdida, Colombia
- Silk Road (UNWTO, 2015).

“In addition to featuring how routes of a cultural nature add value to the experience of travellers, the *Global Report on Cultural Routes and Itineraries* also highlights the positive impacts generated by these itineraries in terms of sustainability and benefits for local communities” (UNWTO, 2015).

### **1.1 Tourist Guidance Education In Turkey**

There are 12 vocational school (2-year degree), 13 faculty (4-year degree) programs given to tourist guidance (OSYM, 2015).

The qualifications to be a tourist guide in Turkey are:

- to be a citizen of Turkey
- to be at least 18 years old
- to graduate from tourist guidance programs in vocational schools or faculties or master programs. (If the applicants have 4 year degree but other programs except for tourist guidance, they can apply guidance courses prepared by TURSAB (Travel Agency Federation of Turkey) and other tourism federations approved by the ministry of Culture and Tourism of Turkey
- to have foreign language proficiency. (TEOFL, IELTS etc.)
- to complete implementation tour in Turkey and to pass the exam after the tour (the Law of Occupation, Article;3).

After providing these conditions, tour guide ID card is given and applicant will be a tourist guide. Tourist guides have to carry tour guide ID on tours. Until 2012 they had to attend the seminars given by TUREB every 2 year, but that necessity is lifted up as mentioned therein before. These seminars are no longer compulsory. They are optional. Education for the profession of the guides in the relevant region is given on these seminars organized by TUREB; TURSAB and the Ministry of Culture and Tourism of Turkey. The examples of profession areas of tourist guides are listed below:

- Culture-Art
- Ornithology
- Diving
- Istanbul in ancient times
- Turkish carpet business
- Gastronomy and Wine

- Children and Museum
- Countries (these seminars are given for each country) (TUREB, 2012).

Cultural routes education is neither on seminars nor in the curriculums at the universities. Cultural routes are mentioned only within the scope other lessons like tourism geography or alternative tourism.

## 2. Methodology

Tourism context has been investigated by numerous studies in recent years. A questionnaire was developed based on the literature and in-depth interviews. Data collection methods considered for the survey were personal interviews and mail-back surveys. Interviews are made with European Federation of Tourist Guide Association (FEG ), heads of tourist guidance departments of four year faculties (or collages) and two year vocational high schools. Surveys are completed by 272 tourist guides, found in Turkish Tourist Guides Catalogue, whose foreign language is English. 121 of these surveys are considered as valid. The aim of this survey is to determine the awareness of Turkish tourist guides on cultural routes and European cultural routes and to determine the willingness of attendance in cultural routes seminars and to question whether they see the cultural routes as a profession or not in the future. Survey data is analysed by using SPSS (Statistical Package for Social Science) for Windows 17.0. While data is evaluated, certain statistical methods are used (number, percentage, average, standard deviation). If the number of samples in the survey group is not sufficient or does not comply with the sample test criteria, then non-parametric methods are used (Kalaycı, 2008; Sümbüloğlu, 2007). Normal distribution analysis, which is a parametric test hypothesis, is implemented for the variables of the survey. Application of the Kolmogorov Smirnov test which shows the normal distribution of variables indicates the lack of normal distribution. Non-parametric methods are chosen in the analysis of data.

The relation between Cultural Routes-Awareness statements is tested by Spearman correlation. The correlation relations among scales are evaluated according to criteria below (Kalaycı, 2006, pg; 116);

<b>R</b>	<b>Relation</b>
0,00 - 0,25	Very weak
0,26 - 0,49	Weak
0,50 - 0,69	Moderate
0,70 - 0,89	Strong
0,90 - 1,00	Very Strong

Acquired data is evaluated as 95% reliable with a 5 % level of significance.

### 3. Findings

To the research 36 of the tourist guides (29,8%) participating in the survey are women. 85(70,2%) of them are men. According to profession factor, 82 (67,8%) of them have culture-art profession, 3 (2,5%) sports, 15 (12,4%) museum , 7 (5,8%) different countries and 14(11,6%) other professions. 23(19,0%) of the guides work at the travel agencies as a tourist guide. 98 (81,0%) of them work as independent guides. Demographical characteristics of tourist guides can be seen on table 1.

**Table 1: Demographical Analyses**

Tables	Groups	Freq(n)	Percentage (%)
Gender	Female	36	29,8
	Male	85	70,2
	Total	121	100,0
Age	18-25	10	8,3
	26-33	37	30,6
	33-40	26	21,5
	41-49	30	24,8
	50 +	18	14,9
	Total	121	100,0
Education Level	2 year degree	24	19,8
	4 year degree	65	53,7
	Master degree	23	19,0
	PhD	9	7,4
	Total	121	100,0
Where did they get their tourist guide ID?	2 year degree	28	23,1
	4 year degree	36	29,8
	The Ministry of Culture and Tourism	56	46,3
	Other	1	0,8
	Total	121	100,0
Guidance Experience	1-3	18	14,9
	3-7	26	21,5
	7-10	14	11,6
	10-13	12	9,9
	13 +	51	42,1

	Total	121	100,0
Profession	Culture-Art	82	67,8
	Sports	3	2,5
	Museum	15	12,4
	Other Countries	7	5,8
	Other	14	11,6
	Total	121	100,0
Working Geographical Area	Marmara	52	43,0
	Aegean and Mediterranean	46	38,0
	Central Anatolia	12	9,9
	Black Sea	2	1,7
	Eastern and South-eastern of Anatolia	9	7,4
	Total	121	100,0
The type of work	I work at the travel agency as a tour guide	23	19,0
	I work as an independent guide	98	81,0
	Total	121	100,0

The well-known cultural routes in Turkey according to Turkish tour guides are Lycian Way (73,6%) and St.Paul Way (68,6%). These are the oldest routes in Turkey as mentioned before. Cultural routes preferred by the tourist guides can be seen on table 2.

**Table 2: Culture Routes Preferences Of The Tourist Guides**

Name of the Route	Frequency (n)	Percentage (%)
Lycian Way	89	73,6
St.Paul Way	83	68,6
Independence Trail	21	17,4
Evliya Çelebi Route	20	16,5
Hitit Route	25	20,7
Frig Route	24	19,8
Others	20	16,5

The awareness of tourist guides in Turkey about cultural routes is high except for European Cultural Routes (Table 3). Meaningful relations ( $r=0.601$ ;



$p=0,000<0,05$ ) are found between the statement of "I have a good knowledge about cultural routes in Turkey" and the statement of "I am familiar with the notion of cultural routes". Increasing the attendance level of the statement "I have a good knowledge about cultural routes in Turkey", also increases the attendance level of the statement "I am familiar with the notion of cultural routes".

**Table 3: The Relations Between The Awareness Of Cultural Routes' Statements**

	Average	Standard Dev.	1	2	3	4	5	6
1-I am familiar with the notion of cultural routes	3,430	0,864	1,000					
2-I have a good knowledge about cultural routes in Turkey	3,410	0,811	0,601**	1,000				
3-I have a good knowledge about European Cultural Routes	2,370	0,985	0,428**	0,350**	1,000			
4- I am of the opinion that cultural routes will be more popular in future	3,360	0,838	0,306**	0,388**	0,301**	1,000		
5-I absolutely attend if there is an education about cultural routes	3,420	0,831	0,246**	0,285**	0,260**	0,445**	1,000	
6- I can prefer cultural routes in future as a profession in guidance	3,280	0,965	0,306**	0,319**	0,196*	0,521**	0,504**	1,000

Increasing the attendance level of the statement "I am familiar with the notion of cultural routes" also increases attendance levels of the statements "I am of the opinion that cultural routes will be more popular in future" and "I absolutely attend if there is an education about cultural routes".

When all answers are compared with the gender, knowledge of women is much more than men( $p<0,05$ ) as you can see on table 4.

**Table 4: The Relations Between The Statements And Gender**

	Group	N	Ave	Sd	MW	p
I am familiar with the notion of cultural routes	Female	36	3,670	0,676	1 210,000	<b>0,035</b>
	Male	85	3,330	0,918		
I have a good knowledge about cultural routes in Turkey	Female	36	3,640	0,723	1 096,000	<b>0,016</b>
	Male	81	3,310	0,831		
I have a good knowledge about European Cultural Routes	Female	35	2,740	0,852	1 001,000	<b>0,006</b>
	Male	83	2,220	1,001		

I am of the opinion that cultural routes will be more popular in future	Female	36	3,670	0,632	1	083,500	<b>0,006</b>
	Male	84	3,230	0,883			
I absolutely attend if there is an education about cultural routes	Female	36	3,610	0,838	1	126,000	<b>0,019</b>
	Male	82	3,340	0,820			
I can prefer cultural routes in future as a profession in guidance	Female	36	3,560	0,735	1	135,000	<b>0,044</b>
	Male	80	3,150	1,032			

Increasing education level, the attendance level of the statement “I absolutely attend if there is an education about cultural routes” increases meaningfully as you can see on table 5. Increasing education level, the attendance level of the statement “I am of the opinion that cultural routes will be more popular in future” increases. 81.51% of tourist guides attended the survey work as independence tourist guides. According to geographical region criteria, 52 guides (43,0%) work in Marmara, 46 guides (38,0%) work in Aegean and Mediterranean Regions, 12 guides (9,9%) work in the Black Sea Region, 9 of them (7,4%) work in East and South-eastern Regions of Turkey.

**Table 5: Average Of Education Level**

	Group	N	Ave	Sd	KW	P	Diff.
I am of the opinion that cultural routes will be more popular in future	2 year degree	24	3,330	0,637	7,946	0,047	4 > 1 4 > 2
	4 year degree	64	3,220	0,934			
	Master degree	23	3,570	0,788			
	PhD	9	3,890	0,333			
I absolutely attend if there is an education about cultural routes	2 year degree	24	3,380	0,770	4,541	0,209	
	4 year degree	62	3,350	0,851			
	Master degree	23	3,740	0,541			
	PhD	9	3,220	1,302			
I can prefer cultural routes in future as a profession in guidance	2 year degree	21	3,290	0,717	4,132	0,248	
	4 year degree	63	3,130	1,114			
	Master degree	23	3,480	0,790			
	PhD	9	3,780	0,441			

The results of an interview with FEG (European Federation of Tourist Guide Association), showed that tourist guides education in Europe is not very different from Turkey. For instance; 4 year degree is compulsory for the guides in Portugal, 2,5 year education is compulsory for the guides in Greece.

Implementation tour and foreign language proficiency are common in all Europe countries.

Furthermore; cultural routes are found in curriculum in many European countries (Portugal, France, Greece, Spain etc.) (Snatti Interview, 2015). After the graduation from the universities, optional seminars are given for the profession (FEG Interview, 2015).

When all curriculum are searched from the universities which have tour guidance and related departments in Turkey, there is no related classes to Cultural Routes. After this research all head of tourism guidance departments were called and tried to get information about whether cultural routes information were given during any classes or as a seminar. 6 four year faculties and 5 two year vocational high schools were taught cultural routes as a part of tourism geography or cultural heritage classes. 5 four years faculties and 6 two year vocational high schools' heads are given information that cultural routes classes can be taught as a whole class in a term. 7 four years of faculties and 5 two year vocational high schools' head thought that it must be. 1 of head of faculties and vocational higher school had no clue. Especially heads of departments at the universities close to the most popular cultural routes thought the class should be a selective different class for one term.

According to interview with IRO (Istanbul Chamber of Tourist Guides), ARO (Ankara Chamber of Tourist Guides, ANRO (Antalya Chamber of Tourist Guides), all the attendees gave an opinion in the same way. Cultural routes class should be on the curriculum as a selective class in the last term for the students who have an interest on it.

### **Conclusion and Suggestions**

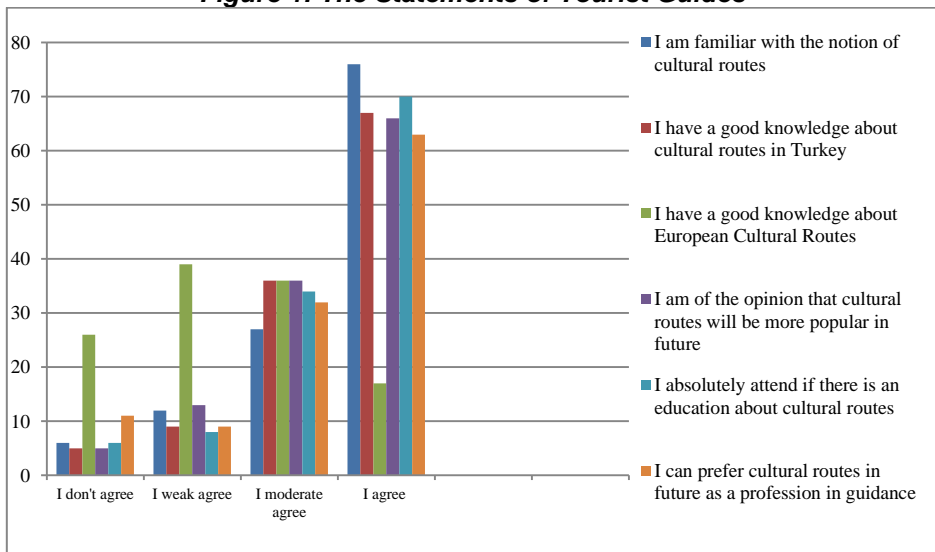
The Enlarged Partial Agreement on Cultural Routes seeks to reinforce the potential of Cultural Routes for cultural co-operation, sustainable territorial development and social cohesion, with a particular focus on themes of symbolic importance for European unity, history, culture and values and the discovery of less well-known destinations. It helps to strengthen the democratic dimension of cultural exchange and tourism through the involvement of grassroots networks and associations, local and regional authorities, universities and professional organizations. It contributes to the preservation of a diverse heritage through theme-based and alternative tourist itineraries and cultural projects (COE, 2013).

Routes in Asian countries are also important for their tourism activities. In the scope of this, the 3<sup>rd</sup> World Trail Conference and Walking Festival were arranged on Jeju Island between 29<sup>th</sup> – Oct and 3<sup>rd</sup> Nov 2012. 23 Trail Associations from 17 countries were represented. The Conference is funded by

the Korean Ministry of Knowledge Economy and organised by the Jeju Olle Foundation (which made the first walking trail on Jeju Island) and the Provincial Tourism Association of Jeju. The place of conference preference is not a coincidence. Jeju Island is about 80km long, is centred on a volcanic cone which is a UNESCO World Heritage Site. Walking trails became popular only 10 years ago, when the Jeju Olle Trail was opened; prior to that skiing and mountaineering were popular sports. Most of the walkers now support a lively trail wear industry (imported and local equipment and clothes), off-season holidaying on the coast and mountains. Trekkers travel to Japan, south-east Asia (Vietnam, Thailand) and Europe (mainly Switzerland), in search of holiday experiences (Conference Report, 2015).

Increasing education and economic level of the people changed the tourism choices of the people. Over the past six decades, tourism has experienced continued expansion and diversification, becoming one of the largest and fastest-growing economic sectors in the world. Many new destinations have emerged, challenging the traditional ones of Europe and North America (UNWTO, 2015)

**Figure 1: The Statements of Tourist Guides**



Increased healthy life consciousness also affects tourist choices. Demand for Slow Cities, alternative tourism activities especially trekking are the most important examples. According to UNWTO database, most of the outgoing tourists prefer travel agencies. Cultural routes are getting more popular because of changing tourism preferences. Because cultural routes unite kinds of tourism alternatives like gastronomy and trekking, archaeology and diving, culture and

riding etc. Turkish tourist guides have enough knowledge about cultural routes in Turkey but not in the world as it can be seen in figure 1.

Research of curriculum in tourism guidance shows that cultural routes classes are not provided. This knowledge is gained in other classes and implementation tours piece by piece. As indicated by the table below, tourist guides in Turkey have expressed interest in training and education of cultural routes. They have also shown willingness to choose these cultural routes as an area of specialization due to expected popularity of this area. 18 cultural routes will be available in Turkey by the end of 2015. Destination management plans, international marking of routes and GPS survey is about to be completed. Just a few tourist guides in Turkey have a very good knowledge about both national and international cultural routes. Cultural routes education is a necessity for tourist guides. In this scope the necessities are given below:

- Adding cultural routes classes in the curriculum of the universities that provide tourist guides education.
- Providing cultural routes education in optional seminars for tourist guides.
- Conducting projects on cultural routes in cooperation with the Ministry of Tourism and Culture.
- Preparing a guide for cultural routes in Turkey and in the world.
- Preparing implementation tours for tourist guides related to cultural routes
- Giving cultural routes education not only in national scale but also internationally.

Cultural routes are great opportunities to diverse tourism. Turkish tourist guides need to be prepared for this alternative tourism activity which is expected to be popular in the near future. Whilst Lycian Way the first route in Turkey had just a few visitor in 2000, today it hosts thousands of people from all around world for trekking, jogging, cycling camps. How national park guides (they can just work inside one specific national park in Turkey. It is different from tourist guides) help to the visitors needing direction finding or flora and fauna information, tourists guides need to serve the visitors on 18 routes in Turkey. Especially few routes have hard parts and finding a direction is almost impossible because of lack of international trail marking due to difficult weather conditions. There are no GPS and connections some points on the routes. Those reasons make the routes sometimes dangerous. Other reason is to be needed to have a tour guide is that ancient cities and historical places are located on many routes. Getting detailed information about cultural routes for tourist guides or tourism guidance students is as important as to know cultural heritage. Whilst looking at the number of visitors to 33 cultural routes in Europe,

it is inevitable that cultural routes will be much more popular than today. Suggestions are given below for cultural routes education.

- Selective Cultural Routes class can be located in curriculum for the last term. (When the curriculum were searched, last term students are about to complete all cultural and natural classes. So they are almost ready to be a tour guide. One education term is 14 weeks. All cultural routes in Turkey can be taught in 14 weeks and also can be glanced other routes in the world.)
- Seminars can be arranged for professional tour guides by tourist guide chambers.
- Cultural routes classes can be taught in master degree level of tourist guidance
- Compulsory seminars can be organized for each term of the department of tourist guidance. One of the topics can be cultural routes.

## REFERENCES

ANONYMOUS (2016). Cultural Routes in Turkey. Access: 01.01.2016. Available from: <http://cultureroutesinturkey.com/>

BASTEMUR, Canan (2011), Likya Yolu ve Çevresinin Peyzaj Özelliklerinin Araştırılması, Master Thesis, pg: 20-25

BATMAN, O. Yildiran, R. and Demirtas, N. (2000), Turizm Rehberliği, Adapazarı: Değişim Yayınları, pg; 24-35

COE (Council of Europe), (2015), Access: 16.12.2015. web: [http://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/routes/default\\_en.asp](http://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/routes/default_en.asp)

Conference Report, World Trail Conference, (2015). Access: 21.12.2015. web: <http://cultureroutesinturkey.com/c/blog/2015/12/05/report-on-the-world-trail-conference-in-korea-nov-2015/>

*Cultural Routes*, (2015), Access; November, 2015. Web site: <http://cultureroutesinturkey.com/c/>

FEG (European Federation of Tourist Guide Association), (2015), interview: March, 2015.

IRO (Istanbul Tourist Guides Federation), (2015). Tourism Trends, available from: <http://www.tureb.net/index.php/iro>

KALAYCI, Şeref (2006). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara: Asil Yayın. 2<sup>nd</sup> Edition, pg; 116

KALAYCI, Şeref (2008). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara: Asil Yayın. & Sümbüloğlu ve Sümbüloğlu, 2007: 154 Biyoistatistik. Ankara: Hatiboğlu Basım ve Yayım).

KOROGLU, O. (2012). KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 14 (22), ISSN: 1309-9132, pg: 131-139

KOROGLU, O., Köroğlu, A, Alper, B., (2012), A Study on the Tour Guides in Nature Based Tourism Activities, KMU Social and Economic Research Journal, 14(22): 131-139

LOO (Law of Occupation), (2012), Article 3, available from: <http://www.turizmhabercisi.com/rehberlik-yasasi-resmi-gazetede-yayimlandi.html>

Official Gazette, (2012). Access Date, 2012 21 November Press Ankara-Turkey Available from: <http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/06/20120622.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/06/20120622.htm>

OSYM (Student Selection and Placement Center), (2015), <http://www.osym.gov.tr/ana-sayfa/1-0/20130122.html>

SNATTI, Sindicato Nacional da Actividade Turistica, Tradutores e Interpretes (2015), interviewed about tourist guides education, official web site: <http://www.snatti.com/>

SLAZAR, N.B (2006). *Touristifying Tanzania, Local Guides, Local Discourses, Annals of Tourism Research*, 33(3), 833-852

SNELL, S., Carpenter, J (1992). *Communications in Travel and Tourism. "Practical guide-lines and assignments for students of travel and tourism". Hodder&Stoughton, London Sydney Auckland, Toronto*

*The Ministry of Culture and Tourism-Turkey, (2015). Turkish 2023 Tourism Strategies. Ankara, Available from: <http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/Eklenti/906,ttstratejisi2023pdf.pdf?0>*

TUREB, Turkish Tourist Guides Federation, (2012) available from: <http://www.tureb.net/>

UNWTO (United Nations World Tourism Organisation), (2015), *The highlights of World Tourism Organisation. Available from: <http://mkt.unwto.org/en/publication/unwto-tourism-highlights-2012-edition>*

*UNWTO, (United Nations World Tourism Organisation), (2015), Global Cultural Routes Report, Available from: <http://media.unwto.org/press-release/2015-12-23/world-tourism-organization-presents-global-report-cultural-routes-and-itine>*

*TB (Tourism Bulletin), (2014). The Ministry of Culture and Tourism, Available from: <http://www.kultur.gov.tr/EN,92445/number-of-arriving-departing-visitors-foreigners-and-ci-.html>*

*WFTGA (World Federation of Tourist Guide Association), (2015). access; November, 2015, web site; <http://www.wftga.org/tourist-guiding/what-tourist-guide>.*





# **Türkiye - AB Mali İşbirliği IPA I Ve IPA II Projeleri Çerçevesinde Bölgesel Rekabet Edebilirlik Programı (BROP) Ve Uygulamaları**

**Yrd. Doç. Dr. M. Said CEYHAN**

Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü, İktisat Bölüm Başkanı,  
sceyhan@bartin.edu.tr

**Özlem Sema ÖZCAN**

Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi, İktisat ABD  
ozlem.ozcan1410@gmail.com

**Özet:** Bu çalışmanın amacı Avrupa ve Türkiye ilişkilerinin önemli bir kısmını oluşturan mali işbirliğini; Katılım Öncesi Mali Yardım (IPA) projeleri çerçevesinde inceleyerek, Türkiye de bu projeler kapsamındaki çalışmaları değerlendirmektir. Bu çerçevede Katılım Öncesi Yardım Aracı (IPA) olarak adlandırılan bu program ile AB'nin Türkiye'ye en önemli katkısı "Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı (BROP)" ile olmuştur. Bu program ile Türkiye'de, AB'de de birçok örneklerini gördüğümüz kümelenme çalışmaları başlamıştır. En önemli projelerden olan, "Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi (URGE) projesi" ile KOBİ'ler arası çalışma ortaklıklarının artırılması ve güçlenen işbirlikleri ile firmaların verimlilik artışlarının sağlanması, üniversite-sanayi işbirliğinin geliştirilmesi, BROP bölgesindeki firmaların teknolojiye erişimlerinin kolaylaştırılması, firmaların küresel pazarlara giriş ve bu pazarlarda rekabet edebilirliklerinin artırılmasına yönelik kapasitelerinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu çalışmada IPA I ve IPA II projeleri incelenerek, BROP Projesi ile Türkiye'de yapılan kümelenme çalışmaları ve bu projeden ne kadar yararlandığı incelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** AB ve Türkiye, IPA projeleri, BROP Projesi, Kümelenme

## **Turkey - EU Financial Cooperation IPA I and IPA II Project Within the framework of the Regional Competitiveness Programme (RCOP) and Applications**

**Abstract:** The aim of this study is evaluating the studies under the scope of Instrument for Pre-accession Assistance (IPA) by examining the financial cooperation that constitutes an important part of Europe and Turkey relations. In this context, the EU's most important contribution to Turkey has been "Regional Competitiveness Operational Programme" (RCOP) through the program called

*Instrument for Pre-accession Assistance (IPA). Thanks to this program, the many examples of cluster studies which seen in EU, has started in Turkey. Through International Competitiveness Development Incentive (ICDI), the aims are increase the cooperation among SMEs, improve the efficiency of the companies via encouraged cooperation, enable easy access to technology for companies in the RCOP area, develop university-industry cooperation, increase the opportunity for the entrance of companies to international markets and increase their competitive power in those markets. In this study, the cluster studies carried out in Turkey with RCOP studies and how benefited from this project, were examined by scrutinising on IPA I and IPA II projects.*

**Keywords:** EU and Turkey, IPA projects, RCOP Project, Clustering

## Giriş

Küreselleşme olgusu ile gelişmiş ve az gelişmiş ülkelerin tümünde özellikle son yarım yüz yılda önem kazanmaya başlamış ve bu kavram rekabet gücü sorunu açısından büyük önem arz etmektedir. Gelişmişlik farkları sadece ülkeler arası değil ülke içerisinde bölgeler arasında da oluşmaktadır. Çoğu az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkeler bir yandan bu gelişmişlik farkları ile mücadele ederken bir yandan da küreselleşmenin etkisi ile zorlaşan rekabet koşulları ile başa çıkmaya çalışmaktadırlar. Bunu çoğu zaman dünyada oluşan bir entegrasyonun bir parçası olarak ya da gelişmiş ülkelerden mali destek alarak yapmaktadırlar.

Dünyadaki en iyi entegrasyon örneklerinden birisi olan AB entegrasyonu, kurulduğu günden günümüze kadar hem kendi üyelerine hem de aday ve potansiyel aday olan ülkelere önemli ölçüde katkıda bulunurken aynı zamanda kaynak harcaması yapmaktadır.

AB'nin kuruluşundan bugüne kadar genişleme boyutlarında yol aldığı aşamalar sonucu mali yardımların çeşitliliği ve bununla beraber önemi daha da artmış bulunmaktadır (Karabacak, 2004). 28 üyeye sahip olan AB genişlemesi her zaman iki yönlü olmuştur. Yeni üye ülkeler dünyanın en iyi entegrasyonuna mensup olmanın avantajlarından yararlanırken, AB yeni topraklara açılmaktan, yeni kültürleri barındırmaktan ve yeni piyasalarla irtibat kurmaktan kazançlı çıkmaktadır. İki taraflı bu kazanç ortamında, AB genişlerken, genişleme politikası çerçevesinde mali yardımları yapmakta, aday ve potansiyel aday ülkeler de Birliğe mensup olabilmek için bu mali yardımlardan faydalanmaktadırlar. Projelerin amacı ise söz konusu ülkelerin uluslararası pazarda rekabet gücünü arttırması, bölgesel gelişmişlik farklılıklarının azaltılması, ülkenin sosyal ve ekonomik kalkınmasına katkı sağlayarak, siyasi, idari ve ekonomik açıdan AB standartlarına uyum sağlamasıdır. Kuruluşundan itibaren birçok hibe ve kredi şeklinde mali yardımda bulunan AB, 2007 itibari ile

tüm bu yardımları tek bir araç altında birleştirerek Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı (IPA) başlığı altında aday ve potansiyel aday ülkelere mali yardımlarda bulunmuş ve bulunmaktadır. IPA ile bu mali yardımlardan yaralanan aday ülkeler başta Türkiye olmak üzere Makedonya ve Hırvatistan'dır. Potansiyel aday ülkeler ise İzlanda, Karadağ, Arnavutluk, Bosna Hersek ve Sırbistan'dır. (Karaman, 2014)

Bu çerçevede Türkiye-AB mali işbirliği de adaylık öncesi ve 1999 Helsinki Zirvesi ile adaylık sonrası dönem olmak üzere günümüze kadar gelmektedir. Katılım Öncesi Yardım Aracı (IPA) olarak adlandırılan program çerçevesinde AB Türkiye'ye birçok alanda mali destek sağlamıştır. Bu alanlardan birisi de Bölgesel Kalkınmadır. Bölgesel kalkınma başlığı altında ise AB, ulaştırma, çevre ve bölgesel rekabet edebilirlik olmak üzere 3 ana faaliyet alanı belirlemiştir. Bu faaliyet alanlarından "*Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı (BROP)*" kapsamında verilecek yardımın amacı; bölgesel gelişmişlik farklılıklarının azaltılarak, Türkiye'nin ekonomik, sosyal ve bölgesel kalkınmasına katkı yaparak, AB standartlarına uyum sağlamasıdır. Bu amaçla BROP projesinin en önemli çalışması, "*Kümelenme İle Ağ Oluşturma Ve Bölgesel İşbirliği İçin KOBİ'lerin Güçlendirilmesi Projesi*" olmuştur.

"*Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi (URGE)*" kapsamında yürütülen bu proje ile KOBİ'ler arası kümelenme girişimlerinin artırılarak, teşvik edilen kümelenme çalışmaları ile firmaların katma değer artışlarının sağlanması, hedef bölgelerde üniversite-sanayi işbirliğinin geliştirilmesi, Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı (BROP) çerçevesinde belirlenen bölgelerdeki firmaların teknolojiye erişimlerinin kolaylaştırılması için alt yapının sağlanması ve firmaların küresel rekabet ortamında, küresel pazarlara girişinin kolaylaştırılarak, bu pazarlarda rekabet edebilirliklerinin artırılmasına yönelik üretim miktarının genişlemesi amaçlanmaktadır (URL1). Türkiye'de kümelenme politikasının oluşturulması hedeflenmiştir. Avrupa Birliği'nde de birçok örneklerini gördüğümüz kümelenmeler uluslararası pazarda rekabet gücünü arttırıcı özelliktedir. Birliğin Türkiye'ye IPA projeleri ile sağlamış olduğu kaynaklar ile ülkemizde de kümelenme çalışmaları başlamıştır. Burada önemli olan küreselleşme ile birlikte her geçen gün artan uluslararası rekabete karşı, AB'nin Türkiye'ye sağladığı mali yardımları, projeler çerçevesinde doğru şekilde değerlendirmektir.

Kümelenme kavramı dünya için eski fakat Türkiye için yeni bir kavramdır. AB destekli başlatılan bu çalışmalardan ise günümüzde henüz çoğu işletmenin herhangi bir bilgisi yoktur. Bu çalışmada AB'nin bu konuda yapmış olduğu yardımlar açıklanarak, Türkiye'de hangi çalışmaların başladığı, Türkiye'nin bu yardımlardan ne kadar ve nasıl yaralandığı ortaya konularak elde edilen sonuçlara göre kümelenme bilincini oluşturmaktır.

Bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde AB mali yardımları ve bu yardımlardan faydalanan, aday ve potansiyel aday ülkelere birkaç örnek verilerek incelenmiştir. İkinci kısımda, Türkiye-AB mali işbirliğinin gelişim süreci dönemler itibarıyla incelendikten sonra *Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı (IPA)* açıklanarak birinci ve ikinci IPA dönemleri ele alınmıştır. Üçüncü bölümde, IPA çerçevesinde gerçekleştirilen programlardan "*Bölgesel Rekabet Edilebilirlik Operasyonel Programı (BROP)*" ele alınarak bu program altında ülkemizde uygulanan projeler ele alınmıştır. Dördüncü bölümde ise IPA bileşeni olan BROP çerçevesinde Türkiye de uygulanan Kümelenme projeleri incelenmiştir. Beşinci ve son bölümde ise, sonuç ve değerlendirme yapılmıştır.

## **1. AB Mali Yardımları**

AB kurulduğu tarihten bugüne kadar kendi üyeleri arasında gerek ekonomik gerekse küresel pazarda gelişmişlik düzeyini ve rekabet gücünü artırmak amacıyla kaynak harcamaları yapmaktadır. AB aynı zamanda Birliğe üye olmak isteyen aday ve potansiyel aday ülkelere de mali destek verebilmektedir. Bundaki amaç ise aday ülkelerin ekonomik, siyasi ve idari açıdan gelişmesi, rekabet güçlerini artırması ve birliğe üyelik için gerekli tedbirleri almalarıdır. Bu kapsamda aday ülkeler; Hırvatistan, Makedonya, İzlanda, Sırbistan, Karadağ ve Türkiye'dir. Potansiyel aday olan ülkeler ise, Arnavutluk, Bosna Hersek ve Kosova'dır.

### **1.1 AB Mali Yardımları Ve Bu Yardımlardan Yararlanan Aday Ve Potansiyel Aday olan Ünelere örnekler**

#### **1.1.1 Hırvatistan**

2007 yılının Aralık ayında Avrupa Komisyonu ülkede dört alanın geliştirilmesi için 180,7 milyon Euro yatırım için onay vermiştir. Bu alanlar bölgesel rekabet, çevre, insan kaynakları ve ulaşım alanlarıdır.

2008 Şubat'ta ise Hırvatistan'ın kırsal kalkınması için 76 milyon Euro tutarındaki yatırım için onay vermiştir. Ayrıca AB balıkçılık sektörü içinde 12 milyon Euro kaynak aktarmıştır (AB Genel Sekreterliği , 2007)

Sonuç olarak Hırvatistan, AB kaynaklı mali yardımlar sayesinde hedef alanlara yatırımlar yaparak hem kendisinin ihtiyaç duyduğu hem de AB'nin talep ettiği uzmanlığa sahip olacaktır.

#### **1.1.2 Makedonya**

Avrupa komisyonu tarafından polis ve yargı reformu, kırsal kalkınma ve yerel altyapının iyileştirilmesi için 19 milyon Euro'luk IPA programı onaylanmıştır. Ayrıca bölgesel kalkınmanın desteklenmesi ve insan kaynaklarının geliştirilmesi

için de 56,8 milyon Euro'luk programlar onaylanmıştır. Onaylanan yatırımlar ile Makedonya'da başarılı projeler elde gerçekleştirilmiştir. 2014-2020 yılları için ise AB Katılım Öncesi Mali Yardım (IPA) kapsamında 664,2 milyon avro ayrıldığı belirtilmiştir. (URL1, 2014)

## 2. Türkiye-AB Mali İşbirliği

Türkiye ve Avrupa mali işbirliği ise 1 Aralık 1964'de yürürlüğe giren Ankara Anlaşmasının imzalanması ile başlamıştır. Bu anlaşma ile Türkiye ve Avrupa Ekonomik Topluluğu arasında bir ortaklık ilişkisi kurulmuştur. Bu bakımdan Ankara Anlaşması'nın yürürlüğe giriş yılı AB ile Türkiye arasındaki mali işbirliğinin başlangıcı olarak alınmaktadır. 10-11 Aralık 1999 tarihinde gerçekleştirilen Helsinki Zirvesi ile de Türkiye'ye resmi olarak aday ülke statüsü verilmiş ve AB ile ilişkilerimiz farklı bir boyut kazanmıştır (Karabacak, 2004). Türkiye-AB mali işbirliğini adaylık öncesi ve adaylık dönemi olmak üzere iki dönemde incelemek mümkündür. Bu bölümde aşağıdaki tabloda gösterildiği üzere AB'nin Türkiye'ye sağladığı mali yardımlar dönemler itibari ile incelenecektir.

**Tablo 1: Türkiye-AB Mali İşbirliği Dönemleri**

TÜRKİYE-AB MALİ İŞBİRLİĞİ			
Adaylık Öncesi Dönem 1964-1999	Gümrük Birliği Öncesi Dönemi 1964-1995	Gümrük Birliği Dönemi 1996-1999	
Adaylık Dönemi 2000-	Katılım Öncesi Mali Yardım 2000-2006	IPA I 2007-2013	IPA II 2014-2020

### 2.1 Adaylık Öncesi Dönem (1964-1999)

Türkiye-AB mali işbirliğinin adaylık öncesi dönemini gümrük birliği öncesi dönem (1964-1995) ve gümrük birliği dönemi (1996-1999) olmak üzere iki dönemde inceleyeceğiz.

#### 2.1.1 Gümrük Birliği Öncesi Dönem ( 1964-1995)

AB'nin geçmişten günümüze kadar Türkiye'ye sağladığı mali yardımların şekil ve miktarı, yürürlüğe giren her bir anlaşma ile başka bir boyut kazanmıştır. Gümrük birliği öncesi dönem; 1964'de imzalanan Ankara Anlaşması ile başlayıp, 1995'de gümrük birliğinin yürürlüğe girmesine kadar geçen süreyi kapsamaktadır. Bu dönemde AB mali yardımları genellikle Türkiye'nin sosyal, ekonomik ve bölgesel gelişmesine destek amaçlı yardımlardır ve bu yardımların çoğu altyapı ve sanayi yatırımları için kullanılmıştır.

1964-1995 dönemindeki mali yardımların çoğunun Avrupa Yatırım Bankası kaynaklı hibe ve kredilerden oluştuğu görülmektedir. Bu dönem Türkiye'nin

üçüncü ülke olarak görüldüğü bir dönemdir. Bu dönemde ihtiyaçlar doğrultusunda ve kredi şeklinde verilmesi amaçlanan 1,433 milyon avro yardım belirlenmesine rağmen kullanılan yardım yaklaşık 830 milyon avro olarak kalmıştır. (Dinç, 2014)

### **2.1.2 Gümrük Birliği Dönemi (1996-1999)**

Adaylık Öncesi Dönemin bir sonraki aşaması olan Gümrük Birliği Dönemi, 1996 yılında Gümrük Birliği'nin yürürlüğe girmesinden, 1999 da Helsinki Zirvesinin gerçekleşmesi ile Türkiye'nin resmi adaylık statüsünü kazanmasına kadar olan süreçtir. Bu dönemde AB'nin sağladığı mali yardımlar, Türkiye'nin Gümrük Birliğine girmesine bağlı olarak ortaya çıkan ihtiyaçlara yönelik yardımları içermektedir. Bu dönemdeki yardımlar, ortak ticaret politikasına bağlı olarak Türkiye'nin bu entegrasyon içinde yeni rekabet şartlarına uyum sağlayabilmesi, ortaya çıkan ekonomik farklılıkların azaltılması ve özellikle altyapının geliştirilmesi amacıyla kullanılmıştır. (URL2)

Bu dönemde aday ülkelere sağlanan mali yardımlar haricinde Türkiye, AB'nin Akdeniz ülkelerine yönelik olarak sağladığı Avrupa-Akdeniz ortaklığı bünyesinde finanse edilen MEDA (Mediterranean Economic Development Area) programı altındaki hibe nitelikli fonlardan da yararlanmışır. 1996–1999 yıllarını kapsayan MEDA-I Programı çerçevesinde, AB tarafından Türkiye'ye 55 proje için 376 milyon avro taahhüt edilmiştir. Bu projeler genellikle çevre, enerji ve sağlık gibi alanlara yöneliktir. Ancak bu projeler için bu taahhüt edilen 376 milyon avroluk yardımların kısıtlı kullanıldığı görülmektedir (Çalık, 2014)

## **2.2 Adaylık Sonrası Dönem (2000-Günümüz)**

Türkiye-AB mali işbirliğinin adaylık sonrası dönemini, Katılım Öncesi Mali Yardım Dönemi (2000-2006), IPA I (2007-2013) ve IPA II (2014-2020) dönemleri itibari ile üç dönemde incelemek mümkündür.

### **2.2.1 Katılım Öncesi Mali Yardım Dönemi (2000-2006)**

1999 Helsinki Zirvesi ile Türkiye adaylık statüsü kazanmış ve böylece AB'nin Türkiye'ye sağladığı mali yardımların şeklinde ve miktarında artışlar olmuştur. Daha önceki dönemlerde Avrupa Yatırım Bankası kaynaklı hibe ve kredi şeklinde olan mali yardımlar, 2001 itibari ile Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı (IPA) olarak tek bir çerçeve altında sağlanmaya başlanmıştır. Adaylık döneminin ilk aşamasını oluşturan 2000-2006 döneminde ilk başta Türkiye için öngörülen yardım miktarının 177 milyon avro olmasına karşın bu miktar daha sonra Türkiye'nin ihtiyaçları göz önünde tutularak 250 milyon avroya yükseltilmiştir. Böylece önceki dönemlere kıyasla, resmi adaylık statüsünün kazanılmasıyla birlikte AB'nin Türkiye'ye sağladığı mali yardım miktarı oldukça artmıştır (URL4). AB'nin sağlamış olduğu bu yardımların amacı her şeyden önce Türkiye'yi, Birliğe katılım için hazırlamak iken, Topluluğa uyum programları

çerçevesinde gerçekleştirilen bütün projelerin “Ön Ulusal Kalkınma Planı’ndaki” stratejik çerçeveye uyması şartı aranmıştır. Bu yüzden 250 milyon avro olan fonlar AB tarafından daha da artırılarak 1,3 milyar avro olmuştur. Bu fonlar Türkiye’nin ekonomik ve sosyal kalkınması için başlatılan toplam 164 proje için kullanılmıştır (Mor, 2015)

**Tablo 2: Katılım Öncesi Mali Yardım Döneminde Türkiye Tarafından Kullanılan AB Mali Yardımları (Milyon Avro)**

Yıl	2002	2003	2004	2005	2006	Toplam
Bütçe	126	144	250	300	500	1.320
Proje Adedi	18	28	38	35	45	164
Kaynak: (www.ab.gov.tr, 2016)						

### 2.2.2 Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı (IPA) 2007-2020

2006 yılından sonra Türkiye-AB mali işbirliği, AB’nin mali yardımlar konusunda yapmış olduğu değişiklikler ile yeni bir boyut kazanmıştır. AB, 2006 yılına kadar aday ve potansiyel aday olan ülkelere sağladığı mali yardımları PHARE, ISPA, SAPARD, CARDS ve Türkiye Katılım Öncesi Mali Yardımı başlığı altında yapmıştır. 2007 yılı ile birlikte tüm bu mali yardımları Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı (Instrument for Pre-Accession Assistance – IPA) olarak adlandırılan tek bir başlık altında birleştirmiştir. Bu çerçevede yapılan yardımları dönemler itibari ile inceleyeceğiz.

#### 2.2.2.1 IPA I Dönemi (2007-2013)

Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı (Instrument for Pre-Accession Assistance- IPA), AB’nin Türkiye gibi adaylık statüsü kazanmış olan ülkelere ve AB üyesi olmayı hedefleyen potansiyel aday ülkelere, AB’ne üye olduktan sonra ekonomik, sosyal ve idari açıdan uyum sağlamalarını kolaylaştırmak ayrıca ekonomik farklılıkları en aza indirmek amacıyla geliştirdiği bir mali yardım aracıdır.

IPA, AB’nin adaylık statüsü kazanmış ve potansiyel aday ülkelere sağladığı mali yardımların daha da etkin olarak kullanılması amacıyla hazırlanmıştır. 2007 yılına kadar uygulanan mali yardım programlarında olduğu gibi Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı-IPA da aday ve potansiyel aday ülkelerin üyelik statüsü kazanma yolundaki tüm süreçlerde ve üye konumuna geldikten sonraki dönemlerde AB politikalarına, standartlarına ve müktesebatına uyum sağlamalarına destek olacaktır (YEĞEN, 2009). Bu destek ise Birliğe üye olma yolundaki ülkelerin ihtiyaçlarına göre oluşturulan projelerin finansmanını sağlayarak gerçekleştirmektedir. IPA’nın bu döneme kadar uygulanmış olan mali yardımlardan temel farkı ise; diğer mali yardımlar sadece proje yaklaşımı



bir uygulama iken IPA daha çok programlama yaklaşımli bir uygulama olmasidir.

2007-2013 Dönemi için tüm ülkelere IPA kapsamında 11,5 milyar avro ayrilirken Türkiye en fazla yardım alan ülke olarak ön plana çıkmaktadır. IPA kapsamında Türkiye'ye 5 bileşen dâhilinde 4,87 milyar avro mali yardım ayrılmıştır (İKV, 2016). Bu bileşenler;

- Geçiş Dönemi Desteği ve Kurumsal Yapılanma
- Sınır Ötesi İşbirliği
- Bölgesel Kalkınma
- İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi
- Kırsal Kalkınma

#### 2.2.2.2 IPA II Dönemi (2014-2020)

IPA'nın ilk dönemi olan 2007-2013 döneminin sona ermesiyle birlikte AB, 2014-2020 yılları arasında uygulanması öngörülen ikinci dönemi başlatmıştır. Her yeni dönemde olduğu gibi IPA II döneminde de yapılan mali yardımların şekli ve yine miktarı değişiklik göstermiştir. Daha planlı ve programlı hazırlanan IPA II döneminin başlangıcında AB tarafından yardımlardan yararlanacak olan her ülke için 7 yıllık strateji belgeleri hazırlanmıştır. Böylece, mali yardımlardan yararlanacak olan ülkeler kendi kalkınma programlarını hazırlarken, IPA kapsamında belirlenen önceliklerle hareket etmeleri amaçlamaktadır. Bu dönemde AB, IPA II programı çerçevesinde aday ve potansiyel aday ülkeler için 11,7 milyar avro tutarında mali yardım ayırmıştır. Ayrılan bu miktarın 4,45 milyar avroluk kısmından Türkiye'nin yararlanması öngörülmektedir. Buna göre bir önceki dönemde olduğu gibi IPA II Dönemi'nde de mali yardımlardan en çok yararlanacak aday ülke olarak Türkiye öne çıkmaktadır. (İKV, 2016)

IPA II çerçevesinde yer alan politikalar ise IPA I döneminde belirlenen 5 bileşenden hareket edilerek ortaya konmuştur. Bu bileşenler ise aşağıda gösterildiği gibidir;

- AB Üyeliğine Geçiş Süreci ve Kapasite Geliştirme
- f) İstihdam, Sosyal Politika ve İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi
- Bölgesel ve Sınır Ötesi İşbirliği
- Tarım ve Kırsal Kalkınma
- Bölgesel Kalkınma

IPA I ve IPA II dönemlerinde gördüğümüz her bir bileşen için Operasyonel programlar hazırlanmış ve mali yardımlar bu programlar çerçevesinde yapılmış ve yapılmaktadır. Bu bileşenlerden Bölgesel Kalkınma bileşeni için, AB Türkiye'ye mali yardımlarını aşağıdaki başlıklardan oluşan Operasyonel programlar çerçevesinde sağlamaktadır; (YEĞEN, 2009)

**Tablo 3: Bölgesel Kalkınma bileşeni**

<b>Bölgesel kalkınma</b>	Çevre (Çevre Ve Orman Bakanlığı)
	Ulaştırma (Ulaştırma Bakanlığı)
	Bölgesel Rekabet Edebilirlik (BROP) (Bilim Sanayi Ve Teknoloji Bakanlığı)

Bölgesel kalkınma bileşeni başlığı altındaki uygulanan bu programlardan Bilim, Sanayi ve Teknoloji bakanlığı koordinasyonundaki Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programını konu başlığımız itibari ile daha detaylı inceleyeceğiz.

### 3. IPA Çerçevesinde Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı (BROP)

Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programının en temel amacı; ülkemizde belirlenen hedef bölgelerde işletme sayılarının artırılarak istihdamın ve üretim kalitesinin geliştirilmesine, işletmelerin yurtiçi ve özellikle yurtdışı rekabet güçlerinin artırılmasına katkı sağlamaktır. Yani belirlenen bölgelerdeki işletmelerin desteklenerek rekabet edilebilirliğin artırılmasıdır. Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programında 2 temel öncelik bulunmaktadır. Bu öncelikler ve bu öncelikler için alınan temel faaliyet alanları şu şekilde belirlenmiştir. Bunlar sırasıyla şekil 3' de gösterildiği gibidir; (URL6)

**Tablo 4: BROP Öncelik Ve Tedbirleri**

<b>BROP</b>			
<b>ÖNCELİKLER</b>	İş ortamının iyileştirilmesi	Sanayi altyapısının geliştirilmesi	<b>TEDBİRLER</b>
		Finansal araçların oluşturulması ve geliştirilmesi	
		AR-GE, inovasyon, teknoloji ve bilgi toplumu altyapısının geliştirilmesi	
		Turizm altyapısı ile tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin geliştirilmesidir	
	İşletme kapasitelerinin artırılması ve girişimciliğin teşvik edilmesi	İşletmelere temel bilgi, danışmanlık ve yatırım sağlanması	
		Sanayi sektörleri arasında işbirliğinin güçlendirilmesi	

#### 3.1. BROP Çerçevesinde Ülkemizde Uygulanan Projeler

Bölgesel rekabet edebilirlik Operasyonel programının temelini Avrupa Birliği'nde de birçok örneklerini gördüğümüz kümelenme çalışmaları oluşturmaktadır. Kümelenme kavramı çok yeni bir kavram olmamakla beraber bölgesel rekabet gücünün artırılması maksadıyla uygulanması Harvard Üniversitesi işletme

bölümünde Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Profesörü olan Michael Porter tarafından 1990 yılında yaptığı çalışma ile gündeme gelmiştir (Timuçin, 2010). Porter'a göre kümelenme;

“Aynı iş kolunda faaliyet gösteren, aralarında ilişkiler olan ama aynı zamanda rekabet de bulunan çok sayıdaki işletmenin, onlara mal satan tedarikçilerin ve hizmet satanların, ilgili kurumların (üniversiteler, meslek kuruluşları, iş koluyla ilgili standartları belirleyen ve kontrol eden kurumlar vb.) aynı coğrafi bölgelerde yoğunlaşmalarıdır”.

Kümelenme olgusu bir ülkede başarılı bir şekilde uygulandığında, o ülkenin uluslararası arenada rekabet gücünü artırıcı özellikler ortaya çıkar.

Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı çerçevesinde “Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi (URGE)” kapsamında uygulanan Katılım Öncesi Mali Yardım Projelerinin ilk aşamasını, 2007-2009 yılları arası uygulanan “Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi” oluşturmaktadır.

### **3.1.1.Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi (2007-2009)**

2007-2009 yılları arasında gerçekleştirilen bu proje ile ülkemizde rekabet gücü yüksek sektörler belirlenmiş ve ihracat artışlarını sağlayacak çalışmalar yapılmıştır. AB bu proje için Türkiye'ye, IPA kapsamında 6 milyon Euro kaynak finanse etmiştir. Projenin amacı, kapsamlı bir kümelenme politikasının oluşturulması ile sürdürülebilir kalkınmaya katkı sağlamaktır.

Ulusal Kümelenme Projesi ile temel olarak aşağıda gösterilen hususlar hedeflenmiştir; (URL7)

- İnovasyon ve yenilikçilik faaliyetlerinin geliştirilmesi
- Kümelenme programları ile KOBİ'ler arasındaki işbirliklerinin geliştirilmesi
- Ölçek ekonomilerinin oluşturulması
- Yabancı sermayenin ülkemize çekilmesi ve kalıcılığının sağlanması
- Hem bölgesel hem de ulusal ve uluslararası düzeyde KOBİ'ler dahil tüm firmaların rekabet güçlerinin artırılması için altyapının oluşturulması

2007-2009 dönemlerinde uygulanan ulusal kümelenme projesinde 3 ana bileşen belirlenmiş ve bu bileşenler için uygulanması öngörülen faaliyetler belirlenmiştir. Bunlar sırasıyla şekil 4' de gösterildiği gibidir; (URL7)

**Tablo 5: Ulusal Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi Bileşenler Ve Faaliyetler**

Bileşenler			
	1.Ulusal Politika İçin Temel Kurumlarda Kapasite Geliştirme	2. Ulusal Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi	3. Küme Haritalaması Ve Stratejik İş Planları
Faaliyetler	Temel kurumların analizi	Ulusal politika için kavramsal rapor hazırlama	Ulusal makro küme haritası hazırlama
	Temel kurumlar için eğitim programları	Ulusal politika taslak dokümanı	Küme önceliklendirme niteliksel ölçütlerin belirlenmesi
	DTM için ihtiyaç analizi ve strateji planı	Ulusal politika taslağının paydaşlarla paylaşımı	Yerel/ sektörel bazda 20 kümenin önceliklendirilmesi
	DTM'nin kurumsal uyum stratejisi ve çalışma planı	Ulusal politika nihai rapor hazırlama	20 küme için yerel/ sektörel küme haritası
	Çalışma turları	İletişim strateji ve uygulama (basılı materyal- medya-web)	Küme önceliklendirme ve 10 küme seçimi 10 küme için stratejik yol haritası

Kaynak : (Sazak & Bozok, 2009)

Projenin birinci bileşeninde ilk önce ana ve yan paydaşlar belirlenmiştir. Ana paydaşlar Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı, Hazine Müsteşarlığı, TOBB, Devlet Planlama Teşkilatı, KOSGEB ve TUSİAD gibi kuruluşlar olarak belirlenirken yan paydaşlar ise dernekler, odalar, borsalar gibi kuruluşlar olarak belirlenmiştir. Daha sonra bu kuruluşlar için eğitim programları, uluslararası eğitim gezileri düzenlenmiştir.

Ulusal Kümelenme Politikasının ikinci bileşeninde ise Ulusal Kümelenme politikasına kaynak gösterilmek üzere “Kümelenme Strateji Belgesi” yani “Beyaz Kitap” hazırlanmıştır (URL7). Hazırlanan Beyaz Kitabın amacı ise aşağıdaki sorulara yanıt bulmaktır. Bunlar;

Tablo 1. Türkiye’de niçin kümelenme çalışmalarına ihtiyaç vardır?

Tablo 2. Küme geliştirmeye yönelik girişimlere, sağlam ve etkili uzun vadeli bir vizyon bağlamında nasıl yaklaşılmalıdır?

Tablo 3. Kümelenme neye atıfta bulunmaktadır ve bu kavram nasıl ve hangi boyutta Türkiye gerçeği ile ilgilidir? (Beyaz Kitap, 2008)

Beyaz Kitap’ta Ulusal kümelenme politikasının ilkelerine, hedeflerine, politika araçlarına, politika sürecinin düzeylerine ve aşamalarına yer verilmiş olup, kümelenme politikasına temel teşkil etmektedir. (Altunyaldız, 2008)

Projenin 3. ve son bileşenin ise “ Ulusal Makro Küme Haritası Hazırlama” çalışmaları gerçekleştirilerek Türkiye için 32 küme kategorisi belirlenmiştir.

**Tablo 6: Türkiye İçin Küme Kategorileri**

1. Havacılık ve uzay makineleri, araçları ve savunma	17. Orman ürünleri
2. Tarımsal ürünler ve işlenmiş gıda	18. Mobilya
3. Analitik aletler ve tıbbi cihazlar	19. Oyunlar ve oyuncaklar
4. Hazır giyim	20. Ağır makineler
5. Otomotiv ve motorlu ürünler	21. Bilgi teknolojisi
6. Biyolojik kökenli ilaçlar	22. Mücevherat ve değerli metaller
7. İnşaat demirbaşları	23. Deri ürünleri
8. İş hizmetleri	24. Aydınlatma ve elektrik ekipmanları
9. Kimyasal ürünler	25. Metal üretimi
10. İletişim ekipmanları ve hizmetleri	26. Yağ ve gaz ürünleri ve hizmetleri
11. İnşaat malzemeleri ve hizmetleri	27. Plastik
12. Dağıtım hizmetleri	28. Enerji üretimi ve iletimi
13. Eğitim ve bilgi oluşturulması	29. Yayıncılık ve basım
14. Eğlence	30. Tekstil
15. Finansal hizmetler	31. Turizm
16. Ayakkabı	32. Ulaşım ve lojistik

Kaynak : (Türkcan, 2008)

Proje kapsamında yapılan tüm bu çalışmalar için aşağıdaki raporlar incelikte hazırlanmış ve kamuoyuna sunulmuştur;

**Tablo 7: Ulusal Kümelenme Projesi İçin Hazırlanan Raporlar**

Beyaz Kitap: Türkiye İçin Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi (URL8)
Küme Haritalama, Analiz ve Kümelenme Yol Haritaları - Sentez Raporu (URL9)
Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı İllerinde Küme Analizleri (URL10)
Proje Kapsamında İncelenen 11 BROP İlinin Küme Yol Haritaları(URL11)

### 3.1.2. KOBİ İşbirliği Ve Kümelenme Projesi (2011-2013)

IPA bileşenlerinden Bölgesel Rekabet Edebilirlik Programı (BROP) çerçevesindeki bir diğer proje olan “KOBİ işbirliği ve Kümelenme Projesi” yani diğer adı ile “Ağ Oluşturma ve Bölgelerarası İşbirliği için KOBİ’lerin Güçlendirilmesine Yönelik Teknik Yardım Projesi”, bir önceki projenin devamı niteliğinde olup yine kümelenme anlayışını temel almaktadır. Bir devlet yardımı mekanizması olan “Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ” (UR-GE) ile 2010 yılının eylül ayında uygulamaya konulmuştur. Proje süresi 30 ay, bütçesi için ise 5 milyon avro belirlenmiştir. Projenin amacı ise aşağıdaki şekilde gösterildiği gibidir. (URL12)

- KOBİ’ler Arası İşbirliklerinin Artırılması,
- Firmaların Verimlilik Ve Katma Değer Artışlarının Sağlanması,
- Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı (BROP) Çerçevesinde Belirlenen Bölgelerdeki Firmaların Teknolojiye

Erişimlerinin Kolaylaştırılması Ve Teknolojideki Gelişmelerden Haberdar Edilmesi,

- Firmalarımızın Uluslararası Pazarlara Giriş Ve Bu Pazarlarda Rekabet Edebilirliklerinin Artırılmasına Yönelik Kapasitelerinin Geliştirilmesi Amaçlanmaktadır.
- Üniversite-Sanayi İşbirliğinin Geliştirilmesi

Bu kapsamda bu proje ile BROP bölgesi olarak 5 ilimiz seçilmiş ve bu illerimizde kurulan Kümelenme Bilgi Merkezleri ile belirlenen sektörlere yön verecek şekilde çalışmalar yapılmıştır. Söz konusu İller Şekil 6 da sunulmuştur.

**Tablo 8: Projede Belirlenen İllerimiz ve Yan Paydaşları**

Çorum	Kahramanmaraş	Gaziantep	Trabzon	Samsun
Çorum TSO	Kahramanmaraş TSO	Güneydoğu Anadolu İhracatçı Birlikleri	Trabzon TSO	Samsun TSO

Proje kapsamında belirlenen ve BROP illerinde kurulan Küme Bilgi Merkezleri ile her ildeki tüm sektörler için ekonomik analizler yapılmış ve ardından rekabet edebilirlik yönünden öne çıkan sektörler belirlenerek, bu sektörler için kümelenme çalışmaları başlatılmıştır. Hemen ardından öne çıkan sektörlerden sonra gelen diğer sektörler için çalışmaların hemen başlaması planlanmıştır (URL12).

Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ile Ekonomi Bakanlığı tarafından yürütülen “KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi” ilk başta da belirtildiği gibi başta KOBİ’lerin daha sonra hedef bölgelerdeki firmaların uluslararası piyasalardaki rekabet güçlerini kümelenme çalışmalarıyla artırmayı hedeflemektedir. Bu doğrultuda oluşan kümelerin gelişimlerine destek olmak ve yol göstermek aynı zamanda firmaların rekabet gücünü ve ihracat kapasitesini geliştirmek için çalışmalar yürüten tüm kişi ve kurumlar (küme içerisindeki işbirliği kuruluşları, proje ve küme yöneticileri) için proje kapsamında hazırlanan Kümelenme Rehberi 10 kılavuzdan oluşmaktadır (UR-GE, 2011).

**Tablo 9: KOBİ İşbirliği Ve Kümelenme Projesi kılavuzları**

Küme Geliştirme Sürecinde UR-GE Projesi Hazırlama ve Uygulama Kılavuzu	Kümelerin Tanımlanması ve Önceliklendirilmesi Kılavuzu
Kümeler için Tedarik Zinciri Yönetimi Kılavuzu	Kümeler için Değer Zinciri Yönetimi Kılavuzu
Yerel Paydaşlar için Kümelenme Kılavuzu	Kümeler için Uluslararasılaştırma Stratejileri ve Pazarlama Kılavuzu
Kümeler için Güven Oluşturma, İşbirliği ve Ağ Yönetimi Kılavuzu	Küme Kolaylaştırıcıları için Uygulamalı Küme Geliştirme Kılavuzu
Kümeler için Performans İzleme ve Değerlendirme Kılavuzu	Kümeler için İnovasyon ve AR-GE Yönetimi Kılavuzu

#### **4. Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı İleri'nde Küme Analizleri**

Türkiye'de kümelenme araştırmaları, 1999 yılında Michael Porter'in bu konuda yapmış olduğu çalışmalar ile aynı zaman da onun yönlendirmesi ile kurulan CAT platformu (Türkiye'nin Küresel Arenada Ekonomik Rekabet Gücü'nün Arttırılması Projesi – Competitive Advantage of Turkey) ile başlatılmıştır. CAT platformu daha sonra bir kuruma dönüşmüş ve URAK (Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu) başlığı altında çalışmalarına devam etmiştir. Günümüzde halen aktif olarak çalışmalarına devam eden URAK ile AB tarafından sağlanan fonların tahsis edilmesiyle Türkiye'deki kümelenme ve küme gelişimi hızlanmıştır. (Beyaz Kitap, 2008, s. 39)

**URAK bünyesinde gerçekleştirilen kümelenme çalışmalarından bazıları yıllar itibari ile şu şekildedir;**

##### **I. Sultanahmet Bölgesi Turizm Sektörü Kümelenme**

**Çalışması:** Türkiye'nin önemli turizm alanlarından olan İstanbul tarihi ile birçok turisti kendine çekmeyi başarmıştır. Bunu daha da geliştirmek için CAT projesi kapsamında Sultanahmet turizm kümelenme projesi başlatılmıştır. Proje 2000-2005 yıllarını kapsamaktadır. 3 aşamada gerçekleştirilen projenin ilk aşamasını rekabetçilik analizi Porter'in Elmas Modeli kullanılarak yapılmıştır. Daha sonra sırayla kümelenme analizi ve kümelenme gelişme çalışmaları yapılmıştır (Bozkurtoğlu, 2013)

##### **II. Kümelenme Temelli Bartın İli Bölgesel Kalkınma Projesi**

**(2003):** Bartın'da 2003 yılında başlatılan kümelenme çalışmaları Türkiye'de ilk kümelenme kaynaklı bölgesel kalkınma projesi örneği olmuştur. Proje ile Bartın ilinde, küresel arenada rekabet potansiyeline sahip sektörlerin rekabet güçlerinin artırılması ile sürdürülebilir ekonomik büyüme sağlanabilmesi amaçlanmıştır. (URL13)

##### **III. OSTİM Organize Sanayi Bölgesi (OSB) Rekabetçilik ve**

**Kümelenme Analizi Çalışması (2007):** URAK işbirliği ve OSTİM OSB yönetimi ile beraber bu bölgede kümelenme çalışmaları başlamış ve Organize Sanayi Bölgesinde çok detaylı rekabetçilik analizleri yapılmıştır. (Eraslan, 2010)

##### **IV. OSTİM Havacılık ve Savunma Kümesi ve Savunma Sanayi**

**Sektörü (SSS) Kümelenme Analizi (2008):** Ostim Havacılık ve Savunma Kümesi 2008 yılının temmuz ayında kurulmuştur. Küme ise Ostim OSB ve civarında savunma sanayiinde faaliyet gösteren KOBİ'lerden oluşmaktadır. (URL14)

##### **V. GAP Bölgesi Kümelenme Çalışmaları:**

Avrupa Birliği-Güneydoğu Anadolu Projesi Bölgesel Kalkınma Programı kapsamında AB'nin finansal desteği ile "bölgesel ekonomik kalkınmaya" bağlı olarak bu bölgede bulunan illerimizde kümelenme çalışmaları yapılmıştır.

Bunlardan bir kaçı Diyarbakır ili mermercilik, Şanlıurfa ili organik tarım ve Adıyaman ili hazır giyim sektörlerinin kümelenme çalışmalarıdır. (URL13)

**VI. Tarım-Gıda Sektöründe Kümelenme Projesi:** Mersin ilinde Avrupa Birliği fonlarından finanse edilerek uygulanan bir projedir. Toplam 1.080.630 Avro bütçe ile oluşturulan projede hedef, proje içerisinde yer alan bölgelerin dünya pazarına açılarak daha çok pay almalarını sağlamaktır. Projenin hedef kitlesini ise Mersin, İspanya'dan Murcia ve İtalya'dan Emilia Romagna Bölgelerindeki tarım-gıda sektörleri oluşturmaktadır (URL13)

**VII. İzmir Organik Gıda Kümelenmesi Projesi:** İzmir ilinde birçok kümelenme çalışması bulunmakla beraber Organik Gıda Kümelenmesi Projesi bölgede uygulanan ilk kümelenme projesidir. Projesinin amacı ise "mikro anlamda bakacak olursak perakende satışından nihai tüketiciye, organik gıda sektörünün üretimden imalata, sadece belgelendirmekle kalmayıp üretimin ihracata yönlendirilmesine kadar mikro anlamda her şeyi kapsayan bir çalışma ile organik gıda sektörünün ulusal ve uluslararası rekabeti arttırarak tüm Türkiye'de uygulanabilmesini sağlamak, makro anlamda ise; Türkiye'de kümelenme politikasının oluşturulmasına örnek teşkil edecek şekilde katkıda bulunmaktır (Günaydın, 2013)

**VIII. Samsun Medikal Sanayi Kümelenme Derneği; MEDİKÜM:** Derneğin ana amacını rekabetçilik anlayışının geliştirilerek KOBİ'lerin rekabet gücünü artırmak oluşturmaktadır. Samsun'da medikal işkolu kümelenme çalışmaları derneğe üye olan 50 üye tarafından yürütülmektedir. (URL13)

Görüldüğü gibi Türkiye'de kümelenme çalışmaları 90'lı yıllara kadar dayanmaktadır. Daha sonra AB'nin Katılım Öncesi Mali Yardım Programı kapsamı altındaki, Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi ile belirlenen 10 pilot iş kümesi için gerekli olan hususların belirlenmesi ve yapılması gereken çalışmalar için yol haritaları hazırlanmış ve detaylı analizler yapılmıştır.

**Tablo 10: Yol Haritaları Hazırlanan Kümeler**

Yenilikçilik Ve Girişimcilik	Aktörler Arası Network Oluşturulması	Küme Oluşumu	Küme Tabanının Geliştirilmesi	Faktör Şartları
Mersin İşlenmiş Gıda Kümesi	Ankara Makine İş Kümesi	Konya Otomotiv Yan Sanayi Kümesi	Eskişehir-Bilecik-Kütahya Seramik İş Kümesi	Manisa Elektrik Elektronik Aletler İş Kümesi
Ankara Yazılım İş Kümesi	Denizli-Uşak Ev Tekstil İş Kümesi	Muğla Üretimi Yat İş Kümesi	İzmir Organik Gıda İş Kümesi	Marmara Otomotiv İş Kümesi

Kaynak: (<http://www.smenetworking.gov.tr/detay.cfm?MID=50>, 2013)



Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı (BROP) kapsamında ise belirlenen 11 pilot küme ve sektör için de kümelenme analizleri yapılarak kümelenme çalışmaları için ihtiyaç duyulan temel konular ortaya konulmuştur. (URL13)

**Tablo 11: Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı Kapsamında Öne Çıkan Pilot Kümeler ve Sektörler**

	<b>İller</b>	<b>Sektör</b>
1	Malatya	Kayısı
2	Gaziantep	Makine Halısı
3	Mardin	Turizm
4	Çorum	Makine, Yumurta
5	Samsun	Dış Ticaret işlemleri
6	Erzurum-Kars	Kış Turizmi
7	Yozgat	Mobilya
8	Kayseri	Mobilya
9	Trabzon	Ağaç İşletmeciliği
10	Kahramanmaraş	Tekstil
11	Sivas	Doğal Taşlar

Kaynak: <http://www.smenetworking.gov.tr/detay.cfm?MID=50>, 2016

Proje kapsamında bir önceki bölümde bahsettiğimiz gibi BROP bölgesi olarak 5 ilimiz seçilmiş ve bu illerimizde belirlenen sektörlere yönelik çalışmalar yapılmıştır. Bu illerimiz ve belirlenen sektörler şu şekildedir:

#### 4.1 Çorum

Çorum'daki ilk küme çalışmaları "Ulusal Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi" kapsamında yapılmıştır. AB'nin Katılım Öncesi Mali Yardım Programı alt bileşenlerinden olan "BROP (Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı) ile belirlenen Çorum İlinin 10 farklı ilçede 10 küme analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda Çorum'daki Mekanizma kümesinin önemli bir potansiyeli olduğu ortaya konularak, bu sektörün küme kimliği ve farkındalığını geliştirmek için önemli bir alan bulunduğu vurgu yapılmıştır (Çuvalcı, 2011)

Çorumda yapılan araştırmalar sonucu gelişmekte olan 4 sektör ve bunların alt sektörleri aşağıdaki şekilde gösterildiği gibidir;

**Tablo 12: Çorum İlinde Öne Çıkan 4 Sektör Ve Alt Sektörleri**

1.Tarım sanayii	2.Mekatronik (ileri teknoloji)	3.Yenilikçi çatı sistemleri	4.Tıbbi malzemeler
Gıda işleme sistemi alt kümesi	Basınçlı hava ve kaldırma sistemleri a.k.	Yeşil enerjili yeni nesil çatı sistemleri a. k.	Cerrahi malzeme alt kümesi

## 4.2 Kahramanmaraş

Kahramanmaraş, sanayi ve ticari altyapısı ile Türk ekonomisinde önemli bir rol oynamaktadır. Kahramanmaraş'ta kümelenme için öne çıkan sektörler şu şekildedir:

**Tablo 13: Kahramanmaraş İlindeki Öne Çıkan Sektörler Ve Alt Sektörleri**

1. Tekstil Sektörü	2. Metal Sanayi	3. Yemek Sektörü
-Doğal Sentetik Pamuk -Pamuk İçerikli Kumaşlar -Giyim Ve Konfeksiyon Dışında Hazır Tekstil Ürünleri -Kaplama Kumaşlar	Mutfak Gereçleri Sektörü	Dondurma Ürünleri

Kahramanmaraş'ta önem verilen üç önde gelen bu sektörler aynı zamanda şehrin yükselen sektörleridir. Araştırma çalışması sırasında bu sektörlerin, pilot kümelenme faaliyetleri için potansiyelleri ortaya konulmuştur. (Gültekin, 2011)

## 4.3 Gaziantep

BROP illerinden Gaziantep ilinde araştırmalar sonucu, kümelenme açısından öne çıkan sektörler ise şu şekildedir:

**Tablo 14: Gaziantep İlinde Öne Çıkan Sektörler**

1. Makine ve Metal Sektörü
2. Plastik Sektörü
3. Tekstil sektörü
4. Kimyasal Maddeler Sektörü
5. Gıda, Tarım ve Hayvancılık Sektörü
6. Ayakkabı ve İşlenmiş Deri Ürünleri
7. Mobilya ve Ahşap Ürünleri Sektörü

Bu sektörlerle beraber Gaziantep'te yapılan analizler sonucu kümelenmeye yatkın 4 adet sektör ve bu sektörlerle bağlı alt sektörler belirlenmiştir. Bu 4 sektör ve alt sektörleri aşağıdaki şekil 10 da gösterilmiştir. (Gültekin, 2011)

**Tablo 15: Gaziantep İlinde Gelişmekte Olan 4 Sektör Ve Alt Sektörleri**

1. Ayakkabı Ve İşlenmiş Deri Ürünleri	2. Tarım Sanayi	3. Gıda Sanayi	4. Tekstil
Ayakkabı Üreten Alt Küme	Bulgur Üreten Alt Küme	Çikolata Ve Şeker Ürünleri Üreten Alt Küme	Teknik Tekstil Dokumasız Alt Küme

#### 4.4 Samsun

Samsun'da ki AB fonlu kümelenme çalışmaları 2010 yılında Samsun Valiliği ve Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı'nın (OKA) ortak çalışmaları ile başlamıştır. Yapılan rekabetçi analiz çalışmaları sonucunda belirlenen 3 sektördeki firmaların kümelenme konusunda diğer sektörlerle kıyasla daha istekli olmaları ve rekabet edilebilirlikleri sayesinde kümelenme konusunda avantajları oldukları belirlenmiştir. Bu sektörler sırasıyla;

- Balıkçılık Ve Balık İşleme
- Medikal Ekipmanlar
- Sağlık Hizmetleri Şeklinde dir. (Çuvalcı, 2011)

Samsun Valiliği Kalkınma Ofisi Samsun'da küme eğilimi olan sektörleri belirleyip çalışmalar başlatmıştır. Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı'nın bünyesinde Küme gelişimini başlatmak ve bu alanda küme analizleri yapmak amacıyla Kümelenme ve İnovasyon Merkezini kurmuş ve küme geliştirme çalışmalarını yürütmek üzere bir ekip oluşturulmuştur. Küme çalışması gerçekleştirilecek yedi sektör aşağıdaki şekilde gösterilmiştir. (Çuvalcı, 2011)

**Tablo 16: Samsun İlinde Öne Çıkan Sektörler**

1. Sağlık (Sağlık Şehri: Samsun)
2. Lojistik
3. Tarım-gıda (Organik Gıda)
4. Mobilya
5. Turizm
6. Çevre Ve Enerji
7. Tekstil

#### 4.5 Trabzon

Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi çerçevesinde Trabzon'da öne çıkan sektörlerin en başında 'Kereste ve Orman Ürünleri' gelmektedir. İlk kümelenme analiz çalışmaları bu sektörde başlamıştır. Daha sonra Ulusal Kümelenme Politikasını Geliştirme Projesi çerçevesinde kurulan Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezi (ABİGEM), Trabzon'daki Mandıra Kümesi 'ni başlatmış ve daha sonra mobilya ve balıkçılık sektörlerindeki çalışmalarla devam etmiştir. (Çuvalcı, 2011)

Araştırmalar sonucu Trabzon'da 3 güçlü sektör ve bu sektörlerin alt sektörleri yani iş kümeleri ortaya konulmuştur. Bu 3 sektör aşağıdaki şekilde gösterilmiştir;

**Tablo 17: Trabzon İlinde Öne Çıkan Sektörler**

1. Tarım-Sanayi / Bölgeye Özel Gıdalar
2. Gemi Yapımı

## Sonuç

Türkiye-AB mali işbirliği 1964 yılında Ankara Anlaşması ile başlamış ve günümüze kadar şekil ve miktar yönünden sürekli değişkenlik göstererek halen devam etmektedir. Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı'nın (IPA) II. dönemi olan 2014-2020 yıllarını kapsayan ve I. dönemin devamı niteliğinde olan çalışmalar devam etmektedir. Bu çalışmaların başında yine BROP kapsamında yürütülen kümelenme çalışmaları gelmektedir. "İşletmelerin ve KOBİ'lerin Rekabet Edebilirliği Programı (COSME)" adı ile gerçekleştirilen bu çalışmalar 2,3 milyar avroluk bir bütçe ile aynı hedefler doğrultusunda yürütülmektedir.

COSME programı ile işbirliği içinde olan işletmelerin uluslararası arenada rekabet gücünün artırılarak, girişimcilik kültürünün teşvik edilmesi aynı zamanda yeni KOBİ'lerin kurulması ve büyümesi desteklenmektedir. Bu amaçların yerine getirilebilmesi için yapılması gereken 4 temel hedef (URL14).

Bu hedefler şu şekildedir;

- Girişimcilik ve girişimcilik kültürünün teşvik edilmesi,
- Birlik işletmelerinin ve özellikle KOBİ'lerin rekabet edebilirliğinin ve sürdürülebilirliğinin iyileştirilmesi,
- Küresel düzeyde pazarlara erişimin kolaylaştırılması,
- KOBİ'lerin finansmana erişimlerinin geliştirilmesi

Tüm bu projeler kapsamında yürütülen kümelenme çalışmaları AR-GE, İnovasyon ve en önemlisi uluslararası arenada rekabetçilik konularında ülke politikalarını destekleyen, ihracatın, uluslararası rekabet edilebilirliğin ve istihdamın artmasına yardımcı olan bir politika aracıdır.

Çalışmanın giriş kısmında bahsettiğim en önemli konu küreselleşme ile birlikte her geçen gün artan uluslararası rekabete karşı, AB'nin Türkiye'ye sağladığı mali yardımları, projeler çerçevesinde doğru şekilde değerlendirmektir. Türkiye diğer aday ve potansiyel ülkelere göre AB'nin sağladığı mali yardımlardan en çok faydalanan ve bu yardımları kullanma konusunda daha başarılı bir ülkedir. Bunu bu yardımlar kapsamında başlatılan ve rekabetçilik, bölgesel kalkınma gibi konularda başarılı bir politika olan kümelenme çalışmaları ile görmekteyiz.

Türkiye-AB mali işbirliği 2020 hedefi ile devam etmekte, uygulanan çalışmalar ile de ülkemizde hem bölgesel kalkınma hem de uluslararası rekabet gücümüzün artması planlanmaktadır. Yapılan mali yardımlar belirlenen hedefler doğrultusunda kullanıldığı sürece Türkiye uluslararası arenada rekabet gücü yüksek bir ülke olma yolunda ilerleyecektir.

### KAYNAKÇA

- AB Genel Sekreterliği . (2007, Ankara). IPA Genişlemeye yönelik AB yardımlarında yeni bir bakış açısı.
- Altunyaldız, Z. (2008). Beyaz Kitap. *Türkiye İçin Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi*.
- Beyaz Kitap. (2008). *Türkiye için Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi*. DTM.
- Bozkurtoğlu, S. (2013). Kümelenme Modeli ve Türkiye'de Kümeleneme Çalışmaları . Haziran 22, 2016 tarihinde alındı
- Çalık, H. (2014). AB fonlarının mali denetim boyutları ve katılım öncesi mali yardım aracı örneği üzerine bir çalışma. *AB uzmanlık tezi*.
- Çuvalcı, Y. (2011). *KOBİ işbirliği ve Kümelenme Projesi*. Ankara. 2016 tarihinde alındı
- Dinç, G. (2014, Ağustos). 014-2020 IPA II dönemi hazırlıkları ve 2007-2013 IPA I ile karşılaştırılması. *AB uzmanlık Tezi*.
- Eraslan, H. (2010). *Türkiye'de Kümelenme Projeleri ve Uygulamaları*. 2016 tarihinde Vezir: <http://www.vezirconsulting.com> adresinden alındı
- Gültekin, S. (2011). *KOBİ işbirliği ve Kümelenme Projesi*. 2016 tarihinde alındı
- Günaydın, D. (2013). Bölgesel Kalkınma Sürecinde Kümelenmeler: TR31 İzmir Bölgesi Örneği. *IAAOJ, Social Science*, 11-47.
- İKV. (2016). AB-Türkiye Katılım Süreci-Mali İşbirliği. *İktisadi Kalkınma Vakfı*.
- Karabacak, H. (2004). AB'nin Mali Yardım Prosedür ve Teknikleri Ve Türkiye ile Mali İşbirliği. Ankara.
- Karaman, M. (2014, Eylül). AB IPA Kapsamında Gerçekleştirilen Hizmet Sözleşmelerinin Yürütülmesi. *AB uzmanlık tezi*.
- Mor, N. (2015). Türkiye-AB Mali işbirliği kapsamında fon sağlanan kurumsal ve yasal uyum çalışmalarının Türk tarım politikalarına katkısının değerlendirilmesi. *AB ve dış ilişkiler genel müdürlüğü*.

- Sazak, E., & Bozok, S. (2009). Ulusal Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi. *DTM İhracat Genel Müdürlüğü*.
- Timuçin, D. (2010). "Türkiye de KOBİ'lerin Rekabet Gücü Ve Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kümelenmenin Etkisi".
- Türkcan, y. (2008). Ulusal Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi. *Dış Ticaret Uzmanı*.
- YEĞEN, İ. (2009). Ab Mali Yardımları Ve AB'nin Yeni Üye Ülkeleriyle Türkiye Üzerine Ampirik Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi*. Isparta.
- UR-GE. (2011). *KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi*. (T. E. Müdürlüğü, Dü.) <http://docplayer.biz.tr/1471537-Kobi-isbirligi-ve-kumelenme-projesi-ag-olusturma-ve-bolgesel-isbirligi-icin-kobi-lerin-guclendirilmesine-yonelik-teknik-yardim-tr-07r2.html> adresinden alındı
- URL1. <http://www.smenetworking.gov.tr/detay.cfm?MID=8> adresinden alındı
- URL2 (2014). Ekim 2016 tarihinde <http://www.haberler.com/ab-den-makedonya-ya-ipa-destegi-6640847-haberi/> adresinden alındı
- URL2. Eylül 2016 tarihinde <http://www.ikv.org.tr/ikv.asp?id=42> adresinden alındı
- URL3. Eylül 2016 tarihinde Türkiye-AB Mali İşbirliği. 2016 tarihinde <http://www.ab.gov.tr/> adresinden alındı
- URL4. İktisadi Kalkınma Vakfı. *Türkiye-AB mali İşbirliği*. 2016 tarihinde <http://www.ikv.org.tr/ikv.asp?id=42> adresinden alındı
- URL5. 2016 tarihinde <http://www.ab.gov.tr/index.php?p=5> adresinden alındı
- URL6. 2016 tarihinde <https://ipa.sanayi.gov.tr/tr/content/sss/58> adresinden alındı
- URL7. Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi ve Çıktıları (2007-2009). Haziran 2016 tarihinde <http://www.smenetworking.gov.tr/detay.cfm?MID=50> adresinden alındı
- URL8. *Beyaz Kitap*. [http://www.smenetworking.gov.tr/userfiles/pdf/dcp/Beyaz%20Kitap/Beyaz\\_Kitap.pdf](http://www.smenetworking.gov.tr/userfiles/pdf/dcp/Beyaz%20Kitap/Beyaz_Kitap.pdf) adresinden alındı

URL9. *Küme Haritalama, Analiz Ve Kümelenme Yol Haritaları.*

<http://www.smenetworking.gov.tr/userfiles/pdf/dcp/Kume%20Haritalama%20-%20Sentez%20Raporu/Kume%20Haritalama%20-%20Analiz%20ve%20Kumelenme%20Yol%20Haritalari%20-%20Sentez%20Raporu.pdf> adresinden alındı

URL10. *Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı İllerinde Küme Analizleri.*

<http://www.smenetworking.gov.tr/userfiles/pdf/dcp/Kume%20Olusumu%20-%20Kume%20Analizleri/Kume%20Olusumu%20-%20BROP%20İllerinde%20Kume%20Analizleri.pdf> adresinden alındı

URL11. *Proje kapsamında incelenen 11 BROP ilinin küme yol haritaları.*

<http://www.smenetworking.gov.tr/detay.cfm?MID=50> adresinden alındı

URL12. *Kobi İşbirliği ve Kümelenme Projesi.*

<http://www.smenetworking.gov.tr/detay.cfm?MID=8> adresinden alındı

URL13. (2013). *Türkiye'de kümelenme.* 2016 tarihinde KOBİ İşbirliği Ve Kümelenme Projesi:

<http://www.smenetworking.gov.tr/detay.cfm?MID=24> adresinden alındı

URL14. (2013). *Ostim Sanayi ve Havacılık Kümelenmesi.* 2016 tarihinde OSSA:

<http://www.ostimsavunma.org/> adresinden alındı

URL15 *TC Avrupa Birliği Bakanlığı. İşletmelerin ve KOBİ'lerin Rekabet Edebilirliği Programı (COSME):*

<http://www.ab.gov.tr/index.php?p=49615&l=1> adresinden alındı

[www.ab.gov.tr](http://www.ab.gov.tr). (2016, Haziran). 2016 tarihinde [www.ab.gov.tr](http://www.ab.gov.tr) adresinden alındı

<http://www.smenetworking.gov.tr/detay.cfm?MID=50>. (2013). 2016 tarihinde

<http://www.smenetworking.gov.tr/detay.cfm?MID=50> adresinden alındı

# Bir Yumuşak Güç: Hayırseverlik<sup>1</sup>

Doç. Dr. Mahmut Bozan

Bartın Üniversitesi, İİBF SBKY Bölümü  
mbozan@bartin.edu.tr

**Özet:** Dünyadaki kaynaklar insanlığın ihtiyaçlarını karşılayacak kapasite ve çeşitliktedir. Kaynakların değerlendirilmesi ve ihtiyaçların karşılanmasına yönelik bazı görüşler bu ahengi bozmaktadır. Gelir dağılımındaki aşırı kutuplaşmalar insanlık tarihinin en acı, en kanlı sayfaları olarak bu gerçeği ortaya koymuştur. Son iki yüzyıl, Batı medeniyetinin felsefi temellerinden beslenen kapitalist anlayışın damgasını taşımaktadır. İnsanlık iki büyük dünya savaşını bu dönemde yaşamıştır. Zengin ve fakirler arasındaki uçurum, terörden insan kaçakçılığına kadar her türlü huzursuzluğu besleyen münbit bir bataklığa dönüşmüştür. Batının “giydirilmiş” yardım müesseseleri bu bataklığı kurutamaz. Gelir dağılımı adaletsizliğini kabul edilebilir bir düzeye çekmek için kendi medeniyet değerlerimiz ve onun taşıyıcıları olan “vakıf” ve diğer toplum kuruluşlarının güçlü bir şekilde sahaya inmesine ihtiyaç vardır.

**Anahtar Kelimeler:** Hayırseverlik, Yardımlaşma, Yoksulluk, Gelir Dağılımı Adaletsizliği, Zengin Fakir Uçurumu.

## **A Soft Power: Philanthropy**

**Abstract:** The resources of the world have the capacity and variety to meet the needs of human necessities. However, some views on using the resources and on meeting the needs break this harmony. The results of extreme polarization in income distribution have resulted in experiencing the most painful and bloody pages of history. The last two centuries marked by the capitalist view fed by the philosophical basis of western civilization. The two devastating world wars were experienced in this period. The gap between the rich and the poor has become a fertile quicksand which supports every kind of troubles from terrorism to kidnapping. The “disguised” charities of the west cannot drain it. In order to reduce income inequalities to an acceptable level, Vakıfs (foundations) and other civil society organizations which are the representatives of our own culture and civilization are need to take part in the field efficiently.

**Key words:** Philanthropy, Charity, Poverty, Income Distribution of Injustice, Rich Poor Gap.

---

<sup>1</sup> Bu makale Çanakkale 18 Mart Üniversitesinde yapılan 7. Uluslararası STK'lar Kongresinde (03-05/12/2010) bildiri olarak sunulmuş ve tekrar gözden geçirilmiştir.



## Giriş

Bu çalışmanın amacı sosyal adaletsizliğe yol açan unsurları analiz ederek, yumuşak bir güç olan hayırseverliğin ekonomik, sosyal ve kültürel yapının dönüşümünde oynadığı etkili rolü ortaya koymaktır. Katılımcı demokrasinin temel taşıyıcılarından olan sivil toplum kuruluşları ise bu çalışmada toplumsal barışa hizmette hayırseverliği en iyi şekilde kullanabilecek aracı kurumlar olarak değerlendirilecektir. Dünyamızın en önemli meseleleri arasında; gelir dağılımı adaletsizliği ile yoksulluğu netice veren mevcut kapitalist düzen ve kapitalizmin arkasında yatan Batı medeniyetinin felsefi esasları yatmaktadır. Bu sebeple çalışmamızda Batı medeniyetinin felsefi dayanakları da mukayeseli bir şekilde analiz edilecektir.

Küreselleşme rüzgârını arkasına alan kapitalist yapının baskın gücüyle yoksulluk ve zenginliğin aşırı kutuplaştığı dünyamızda hayırseverliğin okşayıcı ve onarıcı gücüne her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyulduğu göz ardı edilemeyecek bir gerçektir. Hayırseverliği gündeme taşıyan ve hatta en ön sıralarda tutan hususlardan birisi gerek ülkeler, gerekse dünya çapındaki gelir dağılımı adaletsizliğidir. Aşırı zenginlerle aşırı yoksullar arasındaki mesafenin böylesine açılıp derinleştiği ve insanlığı tehdit ettiği bir dönem daha önceki yüzyıllarda pek göze çarpmamaktadır. Kapitalizmin etki gücünü arttırmasıyla birlikte özellikle 19. ve 20. Yüzyılda dünyadaki gelir dağılımı adaletsizliğinin hızlı bir şekilde artış gösterdiği, küreselleşmeyle birlikte zenginlerin daha zengin hale geldiği, uluslararası kuruluşların raporlarında açıkça görülmektedir. Dünya nüfusunun %13'ünü oluşturan zengin ülkelerin satın alma gücü %45'e tekabül ederken, dünya nüfusunun %45'ini oluşturan fakir ülkelerin satın alma gücü ise sadece %9'dur (Boundless, 2016). Gelir dağılımı adaletsizliği sadece ekonomik bir mesele değil, aynı zamanda sosyal, siyasi ve insani boyutları olan bir meseledir. Tatmin edici çözümler üretilmediği takdirde hem ülkeler, hem de dünya için önemli güvenlik problemlerine yol açması kaçınılmazdır.

Aşırı yoksulluğun önlenmesinde devletlere, uluslararası kuruluşlara ve bunlarla birlikte sivil toplum örgütlerine önemli vazifeler düşmektedir. Bunlar içinde sivil toplum kuruluşları hayırseverliği çok etkili bir araç olarak kullanacak yegâne yapılardır. Çünkü tarihi süreçte sivil toplumun bir türü olan vakıfların bu alandaki başarılı uygulamaları vardır, özellikle bizim medeniyetimiz bu açıdan zengin örnekler barındıran bir vakıf medeniyeti olmuştur.

Hayırseverlik, aslında tüm milletlerin değer verdiği ulvi bir duygu olmakla beraber, bu duygunun etkileri ve yansımaları yine ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Bu farklılıkların sebebi ise milletlerin ve o milletleri kuşatan medeniyetlerin hayat anlayışlarında yatmaktadır. Bu açıdan incelemeye değer pek çok örnekten etkili iki medeniyetin felsefi temellerini karşılaştırmak faydalı

olabilir. Bunlardan birisi İslam medeniyeti, diğeri ise Batı medeniyetidir. Her iki medeniyetin dayandığı temel felsefe ve kültür değerleri ile bunların sosyal hayata yansımaları mukayese edilerek “Medeniyetler Çatışması” tezi (Huntington, 1993) üzerinden yürütülen ayrıştırıcılığa karşı, hayırseverliğin buluşturucu ve belki de dönüştürücü gücü açık bir şekilde ortaya çıkacaktır.

Batı medeniyetinin temel bileşenlerine bakıldığında kuvveti esas aldığı ve doğal seleksiyonun hayat hakkını güçlüye verdiğini kabul ile hayatın bir mücadele olduğu gibi esaslar dikkati çeker. Menfaat kavgası, temelinde güçlüyü haklı gören böyle bir anlayış ancak ezilen büyük bir yoksul kesim ile hükmeden küçük bir zengin kesimin kutuplaştırdığı bir toplum yapısını netice verebilir. Nitekim Batı medeniyetinin dünya üzerinde baskın gücünün geçerliliğini koruduğu günümüzde Global servetin Haziran 2020'ye kadar yıllık yüzde 6,6 artarak 345 trilyon dolar seviyesine ulaşacağını tahmin eden Credit Suisse'nin Küresel Servet Raporu'na göre, 2000 yılından bu yana ikiye katlanan küresel servetin %45,2'sini dünya nüfusunun en zengin yüzde 0,7'lik kesimi elinde tutmaktadır (Credit Suisse, 2015).

İslam medeniyetinin felsefi temellerinde ise kuvvet değil hak esas alınmış, kuvvet hakkın temininde bir araç olarak görülmüştür. Hayat ise zayıfları eleyen mücadeleye dayalı bir doğal seleksiyon olarak değil, bir yardımlaşma tarzı olarak kabul edilmiştir. Bu iki yaklaşım güçsüz, zayıf ve çaresiz olanların hayata tutunmaları ve toplum içinde kendilerine bir yer bulmalarını sağlamıştır. Nitekim Osmanlı Devleti döneminde toplumun zengin kesimlerinin mütevazı hayatlarına mukabil muhteşem vakıflar kurmaları ve bu vakıfların ağırlıklı olarak toplumun yoksul ve zayıf kesimlerine yönelik hizmetler üzerinde odaklanmaları bunu ispat etmektedir. Osmanlı döneminde kayıtlara geçen toplumun temel ihtiyaçlarına yönelik 29.000 civarında vakıf olması (Öztürk, 2010) hayırseverliğin ne kadar güçlü bir temel değer olduğunu ortaya koymaktadır.

Bugün tüm dünyayı tehdit eden gelir dağılımındaki müthiş adaletsizliğin makul seviyelere çekilebilmesi için hem devletlerin hem de sivil toplum kuruluşlarının yapması gereken işler vardır. Bu görevin özü dünyadaki servet ve hâsılanın daha adil bir şekilde bölüştürülmesidir. Bunun yolu da yardımlaşmadan geçmektedir. Bu paylaşımın kazançları yoksul taraf için daha insani bir hayat, zengin azınlık için ise daha emniyetli ve huzurlu yarınlara teminidir. Dünyayı tehdit eden ırkçılık ve madde bağımlılığı hususunda Batı medeniyetinin aciz kaldığını ve İslam'ın tarih sahnesine çıkarak bu problemlerin çözümü için yardım etmesi gerektiğini ifade eden İngiliz Tarihçinin (Toynbee, 1980: 195-201) belki de çağırısına üçüncü bir şeyi ilave etmek gerekiyor, o da küresel yoksulluğun önlenmesi için bir yumuşak güç olan hayırseverliği.

## 1. Hayırseverlik

Hayırseverlik; genel olarak iyilik yapma ve ihtiyacı olanlara yardım etme olarak nitelenebilir. İnsan medeni bir tabiata sahip olduğu için içinde yaşadığı cemiyetle, hatta hayvanlar ve diğer canlılarla yakından ilgilidir. Bu sebeple aç veya acı çeken bir insanı gördüğü zaman onun açlığını ve acısını dindirmek ister. Yaralı bir hayvanı, susuz kalmış bir ağacı görmemezlikten gelemmez. İnsanlık haysiyet ve şerefine layık bir hayat seviyesinde yaşamak istediği gibi, akraba ve dostları için de aynı imkânları ister, hatta çevresinde yaşayan tüm insanların acı ve ızdıraptan uzak olmasını arzu eder. İşte insanda bulunan bu yardım, sevgi ve merhamet duygusu hayırseverlik olarak adlandırılır. Hayırseverliğin sadece insanla sınırlı olmayıp hayvanları ve bir ölçüde ağaçları da içine alması dolayısıyladır ki halkımızın hayırseverlik eli geniş bir alana uzanabilmiştir. Yabani hayvanları bile içine alan bu geniş hayvan sevgisi, mimaride “kuş konakları” olarak bilinen bina yüzeylerindeki yuvalardan göçmen kuşlar için teşkil edilen vakıflara kadar zengin bir literatür oluşturmaktadır.

Hayırseverliğin batı dillerindeki karşılığı olan Philanthropy ise, sadece insan sevgisini ifade etmektedir. Türkçedeki kapsam genişliği burada insanla sınırlanmış olmaktadır. Nitekim bazı batılı seyyahların İslam ülkelerinde ve hususan Osmanlı Devletinde rastladıkları havan ve ağaçlara yönelik kurulan vakıf faaliyetlerini “çılginlık” olarak vasıflamaları da bu farkı ortaya koymaktadır.

Hayırseverlik duygusunu harekete geçiren saiklerin başında inanç değerleri gelir. Türk toplumunda hayırseverlik daha kapsayıcı bir kavram olarak algılanmakta, insanların vicdani, dini ve insani değerleri esas olarak yaptıkları yardım faaliyetlerini ifade etmektedir. Nitekim Ali Çarkoğlu tarafından yapılan “Türkiye’de Bireysel Bağışlar ve Vakıf Uygulamalarında Eğilimler” konulu bir araştırmada “Hayırseverlik nedir?” Sorusuna (%84) zekât, (%87) vakıflara yapılan bağışlar, (%88) gönüllülük, (%89) sadaka vermek (%93) ve Müslüman olmayanlara yapılan yardımlar şeklinde cevaplar verilmiştir (TÜSEV, 2006: 29). Aynı araştırmada insanların bağış yapma sebepleri ile ilgili olarak dini inanç (%32), gelenek ve görenekler (%26), topluma karşı sorumluluklar (%12), kişisel tatmin(%12), toplumsal beklentiler (%9) ve aile gelenekleri (%7) gösterilmiştir.

Hayırseverlik kavramını sosyal hayatın vazgeçilmezi yapan temel husus insanların ihtiyaçlarını karşılamada aynı imkânlarla sahip olmamasıdır. Bu sebeple iktisadî yönden farklı gelir gurupları ortaya çıkmaktadır. Üst ve orta gelir gurupları ihtiyaçlarını karşılamada bir sıkıntı yaşamazken, alt gelir gurupları zaruri ihtiyaçlarını karşılamada zorlanmaktadır. Eğer gelir dağılımında dengesizlik aşırı oranlarda ise alt gelir guruplarının hayatını idamesi zora girmektedir. Ortaya çıkan bu durumun düzeltilmesi için sosyal devlet anlayışı ile kamu gücünün harekete geçip bu problemi çözmesi gerekir. Eğer kamu kaynak

yetersizliği veya başka sebeplerle bu sorunu çözemiyorsa sivil toplum güçlerinin harekete geçmesi veya hayırsever vatandaşların bu alanla ilgilenmeleri gerekir.

Hayırseverlikle dini duygular arasındaki ilişkiye sosyolojik gerçeklikten uzak bazı yorumlar da yapılmaktadır. Hayırseverlik duygusunu harekete geçiren inanç değerler ile halkın hayırseverlik araçları olarak kabul ettiği zekât ve sadakayı “iktisat öncesi toplumun işareti olduğu, asla bir hayırseverlik koridoru olmadığı” (Kılıçbay, 2009) şeklinde değerlendirmek, hayatın gerçekleri ve toplumun algıları ile örtüşmeyen zorlama ve ladini bir yorum gibi görünmektedir. Bir medeniyetin yüzyıllar içinde zenginler ile fakirler arasında kurmuş oldukları ulaşma ve kaynaşma köprüleri olan sadaka gibi, zekât gibi değerleri hafife almak yerine çözüm için alternatifler sunmak daha gerçekçi bir yaklaşım olurdu.

Nitekim Küresel İnsani Yardım Kuruluşunun raporunda bir sosyal finans aracı olarak zekâtla ilgili açıklamalar bu görüşü teyit etmektedir. Raporda Müslümanların servetlerinden %2,5'ini dini bir vecibe olarak fakirlere vermesinin insani yardımların finansmanında önemli bir kaynak ortaya çıkardığı ifade edilerek 2013 yılında yapılan insani yardımların yaklaşık %16'sını Müslüman ve Hıristiyan sivil toplum kuruluşlarının gerçekleştirdiği ve bu oranın 396,7 milyar ABD Doları ile tüm dünyadaki insani yardımda 12. sırayı aldığı belirtilmektedir. Özellikle hızlı bir şekilde gelişen İslam ülkelerinde zekâtın 5,7 milyar dolarlık bir finans kaynağı olduğu ve bunun %23-%57'lik kısmının insani yardım şeklinde kullanıldığı, bu kaynaktan sadece Türkiye'de Suriyeli sığınmacılar için 1.6 milyar dolarlık bir harcama yapıldığı belirtilmektedir (GHA Report, 2016: 45).

Diğer yandan hayırseverliği varlıklı kesimden yoksul kesime bir sermaye transferi olarak görmek veya sadece “Ekonomik üretkenliğin yan sonucu” olarak değerlendirmek (Yayla, 2009), hayırseverliği para ile ölçülebilen bir zenginlikle sınırlamak gibi bir mahzuru zımına almaktadır. Oysa hayırseverlik maddi zenginliği olmayanları da kapsamaktadır. Şüphesiz hayırseverlik ihtiyaçları karşılayıcı bir hareket tarzıdır fakat ihtiyaçların tamamı da maddi bir al-ver meselesi değildir. Üretim, sadece mal ile sınırlı olmayıp hizmetleri de kapsar. Hububat istihsal etmek, demir veya çimento üretmek kadar eğitim vermek, tedavi etmek veya hak ve adalet dağıtmak da ekonomik faaliyetin bir parçasıdır. Benzer şekilde servet ve zenginliğin yoksul ve muhtaçlarla paylaşımı kadar, bilginin, ilginin, sevginin, yardımları organize etme, toplama ve dağıtma gibi üstlenilen her bir hareketin hayırseverlikte bir yeri ve bir katma değeri vardır. Bir müzisyen şarkısıyla açları doyuramayabilir ama açları doyuracak insanları harekete geçirebilir.

Hayırseverliğe parçacı yaklaşımlar yerine bütüncül bir bakış açısı getirmek ve mal üretimi kadar hizmet üretiminin, para vermek kadar meslek öğretmenin değerini kabul etmek icap eder. Bu alanda sosyal devlet anlayışı ve

onun kurumlarının üstleneceği sorumluluklar kadar sivil toplum kuruluşlarının, vakıf ve derneklerin veya bizzat vatandaşın inancı gereği, örfü, âdeti, töresi gereği ve hatta sadece insanlığı gereği yaptığı hayırseverliği de önemsemek gerekmektedir.

## 2. Gelir Dağılımı Adaletsizliği ve Yoksulluğun Sebepleri

Bir toplumda tüm kesimlerin eşit gelir düzeyinde olmaları beklenemez. Beklenilmesi doğru da değildir. İnsanlar yaşadıkları bölgelerin sunduğu imkânlar, gelişmişlik düzeyi, nüfus yoğunluğu, yapılan işin mahiyeti, toplumdaki siyasi, iktisadi, sosyal ve kültürel yapı gibi pek çok sebeplerden dolayı kaynak ve gelir dağılımı konusunda farklı pozisyonlarda bulunurlar. Temel hak ve hürriyetlerde olması gereken eşitliği ekonomik düzeyde de aramak gerçekçi bir yaklaşım değildir. Nitekim vahşi kapitalizme bir tepki olarak ortaya çıkan ve ekonomik eşitlik iddiasında olan sosyalist ve Marksist sistemler çok istedikleri halde bunu başaramamışlardır. Dünyada hem zengin insanlar hem de fakirler bulunacaktır. O halde olması gereken şey gelir gruplarındaki farklılığın eşitlikten daha gerçekçi olduğunu kabul etmek, fakat bu farklılığın hangi oranlarda olursa “kabul edilebilir” olduğunu belirlemektir.

Belki de burada önemli olan husus birlikte yaşadığımız dünyada insanlığa sunulan nimetlerin paylaşımında zenginler ve fakirler arasında uçurumların oluşmasına müsaade edilmemesidir. “Toplumdaki tabakaların arasında varlık bakımından hiçbir yurttaşın ne başkasını satın alacak kadar zengin, ne de kendini satmak zorunda kalacak kadar fakir olmaması gerekir” diyen Rousseau, devleti sağlamlaştırmak için aşırı zengin ve aşırı fakir ucun elden geldiğince birbirine yaklaştırılmasını, ne çok varlıklılar ne de çok yoksulların varlığına müsaade edilmemesini tavsiye etmekte, aksi halde bu yapının birinden zorbalığı kışkırtanların, diğerinden de zorbalıların çıkacağı ikazını yapmaktadır (1994: 164).

Gelir dağılımında uçurumlar nasıl oluşur? Aşırı yoksul ve aşırı zenginlik neyi ifade etmektedir? Aşırı zenginliğe Rousseau'un dediği gibi müsaade edilmemeli midir? Servet dağılımının büyük kısmını teşkil eden orta gelir grubunu bir yana bırakırsak bu grubun iki ucunda olan yoksul veya fakir ve zengin kavramlarına açıklık getirmek gerekmektedir. Bu hususta medeniyetlerin, kültürlerin, devletlerin ve nihayet günümüzde uluslararası kuruluşların belirlemiş olduğu bir takım kıstaslar bulunmaktadır. Dünya Bankası kayıtlarında zenginlikle ilgili tanım yerine yoksulluk sınırı ile ilgili bir tanımlama bulunmaktadır. Bu kavram “mutlak yoksulluk” ve “görelî yoksulluk” olarak iki kategoride ele alınmaktadır. Mutlak yoksullukla (absolute poverty) bir insanın hayatta kalabilmesi için gerekli en az kalori miktarı olan 2400 k/cal besini almayan insanlar kastedilirken, görelî yoksullukla asgari kalori temininin yanında içecek

temiz su, barınma, giyinme, ısınma ve korunma gibi diğer temel ihtiyaçların karşılanamaması da ifade edilmiş olmaktadır.

Mutlak yoksulluk sınırı ile ilgili birinci tespit Dünya Bankası tarafından 1998 yılı fiyatlarıyla günlük 1.05 ABD Doları, yıllık ise 383,25 ABD Doları olarak ifade edilmiştir. 1996 yılı fiyatlarıyla bu miktar günlük 1.35 ABD Doları, yıllık 495 ABD Doları, 2002 fiyatlarıyla bu oran yaklaşık olarak günlük 1.50 ABD Doları, yıllık 570 ABD Doları olarak belirlenmiştir. Daha sonra bu oranlar 2015 yılı için güncellenerek 1.90 ABD Dolarına çıkarılmıştır (Keeley, 2016: 26).

Dünyada gelir dağılımı adaletsizliği gün geçtikçe artıyor. Siyasi gündemin en üst sıralarında yer alan bu durum şöyle tarif edilebilir; en tepedeki %1 dünya hâsılasından aslan payını alırken, halkın büyük çoğunluğu yerlerde sürünüyor ve daha da geriye gidiyor (Keeley, 2016: 9). Keeley büyümeden aslan payını alanları başta ABD olmak üzere çoğunlukla İngilizce konuşan ülkeler olarak tarif etmektedir (2016: 32).

Dünyadaki gelir dağılımı adaletsizliğindeki uçurumun derinleşmesi yanında bölgeler itibariyle yoksulluk oranında düzelmeler ve iyileşmeler de görülmektedir. Bu iki kavram arasında bir nakize yoktur. Zira gelir dağılımı adaletsizliği üst gelir grubunda olan ülkeler için de geçerlidir. ABD'de de gelir dağılımı âdil değildir. Yoksullukla mücadele ise açlık ve yoksulluk sınırının altında olanların sayısını azaltmaya matuf olup, doğrudan değil, dolaylı olarak gelir dağılımı adaletsizliği ile ilişkilendirilebilir. Bu açıdan yoksullukla mücadelede kısmi bir başarıdan söz edilebilir. Bu kısmi başarı bile genellenemez. Mesela gelişmekte olan ülkelerde yoksulluk oranı son 20 yılda %44.4'ten %14.9' gerilerken, Sahra altı Afrika'da %56.8'den ancak %42.7'ye inebilmiştir.

Tablo 1'den de görüldüğü üzere uluslararası yoksullukla mücadelede esas düzeltilmesi gereken bölgelerde yoksulluk artmaya devam etmekte, diğer bölgelerde kısmi düzeltilmeler görülmektedir. Ortadoğu ve Kuzey Afrika bölgesi zengin hammadde kaynaklarına rağmen sömürge ve işgalin doğurduğu iç savaşlar sebebiyle veri dahi toplanamamaktadır.

Gelir dağılımı adaletsizliği ve yoksulluğa yol açan sebepler pek çoktur. Ancak günümüzdeki aşırı zenginlik ve ölüme sürükleyen açlık düzeyindeki bir uçurumun ortaya çıkmasında iki temel unsur dikkatleri çekmektedir. Bunlardan birisi Batının dayandığı felsefi değerler, diğeri ise kapitalist sistemin küreselleşme ile artan baskın gücüdür.

**Tablo 1:** Uluslararası Yoksulluk Oranları

Bölgeler	1990	1993	1996	1999	2002	2005	2008	2011	2012
	Yoksulluk Oranı (Nüfus %)								
Doğu Asya Ve Pasifik	60.6	52.0	39.3	37.5	29.2	18.6	15.0	8.5	7.2
Avrupa Ve Orta Asya	1.9	5.2	7.0	7.8	6.2	5.5	3.1	2.4	2.1
Latin Amerika Ve Karayipler	17.8	15.0	14.1	13.9	13.2	9.9	7.1	5.9	5.6
Ortadoğu Ve Kuzey Afrika	6.0	7.0	6.1	4.2		3.3	2.7		
Güney Asya	50.6	47.9	42.8		40.8	35.0	32.1	22.2	18.8
Sahra Altı Afrika	56.8	61.1	58.5	58.0	57.1	50.5	47.8	44.4	42.7
Gelişmekte Olan Ülkeler	44.4	41.2	35.2	34.3	31.0	24.7	21.9	16.5	14.9
Dünya	37.1	34.7	29.7	29.1	26.3	21.6	18.7	14.1	12.7
Bölgeler	Yoksul Sayısı (Milyon)								
Doğu Asya Ve Pasifik	996	891	699	689	553	367	297	173	147
Avrupa Ve Orta Asya	9	24	33	37	29	26	15	11	10
Latin Amerika Ve Karayipler	78	69	69	71	70	56	41	35	34
Ortadoğu Ve Kuzey Afrika	14	17	16	11		10	9		
Güney Asya	575	579	550		583	539	501	362	309
Sahra Altı Afrika	288	336	349	375	399	402	392	394	389
Gelişmekte Olan Ülkeler	1,959	1,917	1,716	1,751	1,645	1,401	1,254	983	897
Dünya	1,959	1,917	1,716	1,751	1,645	1,401	1,254	983	897

**Kaynak:** [iresearch.worldbank.org/PovcalNet](http://iresearch.worldbank.org/PovcalNet).

## 2.1. Batı Medeniyetinin Felsefi Temelleri

Batı medeniyeti antik Yunan ve Roma (Grek ve Latin) medeniyetinin bir halitasıdır (Sorokin, 1972: 189). Daha sonra bu medeniyetin paganist yapısını İsevilik semavi bir din anlayışına yöneltmiştir. Bu sebeple batı medeniyeti tahlil edilirken bu iki yüzün dikkate alınması gerekir. Bu yüzlerden birincisinin ikincisine daha baskın ve etkili olmasından dolayı batı medeniyetinin insanlığa faydadan çok zarar verdiği söylenebilir. Bu durum batı felsefi algısının tabii bir sonucudur.

Batı güce dayanır, ona göre hak kuvvettedir. Yani güçlü olan haklıdır. Amacı menfaatini elde etmektir. Hayat düsturu savaş ve mücadeledir. Halklar arası münasebetlerde ırkçılığı esas alır. Bu kabullerin sonunda sadece güçlü olanların ayakta kalacağı bir savaş anlayışı doğmaktadır. “Ya çekiç olacaksın,

ya örs!" diyen bir kimsede yardımseverlik duygusu nasıl gelişecektir? Güçlünün zayıfı ezmesi nasıl önlenecektir? Kendi renginden, dilinden, dininden olmayanı kabul etmeyen ırkçı bir tavrıdan nasıl bir merhamet duygusu ümit edilebilir. Böyle bir felsefi anlayışın şekillendireceği hayatın, boğuşma, vuruşma, imha etme ve sömürme gibi bir sonla bitmesi kaçınılmazdır.

Nitekim batı güçlendiği andan itibaren tüm dünyada diğer milletleri sömürme, sürgün etme, asimile veya imha etme gibi yöntemleri kullanarak dünya barışına ağır darbeler indirmiştir. İki müthiş dünya savaşı bu dönemde yaşanmıştır. Amerika kıtasına ulaşan Avrupalı bu coğrafi bütünleşmeden sömürüye geçmiş, teknolojik ve askeri üstünlüğünü kullanarak bu Kıtayı sömürgeleştirmiştir. Kıtanın değerli madenleri kadar diğer doğal kaynakları da talan edilmiş, karada yaşayan bizonlarından, sudaki timsah ve balıklarına kadar ekolojik denge alt-üst edilmiştir. Bu felaket Avustralya ve civar adalarda da tekrarlanmıştır. Hindistan, Çin ve neredeyse Afrika'nın tamamı bu felaketten nasibini almıştır.

Mekanik bütünleşme diyebileceğimiz sanayi inkılabından emperyalizmi çıkarmış ve batı bununla sömürgeleştirdiği ülkeleri hem bir pazar, hem de hammadde ve işgücü deposu haline getirmiştir. Bu dönemde eski çağların eşine az rastlayacağı köle pazarları ve esir transferleri görülmüştür. Öyle ki, 1788 tarihinde İngiltere "Köle Ticareti Düzenlemesi" adıyla kanun bile çıkarmıştır.

Nihayet elektronik bütünleşmenin meyvesi olan iletişimden ise küreselleşme adı altında tekeli kapitalizm dünyanın başına sarılmıştır. Tüm bunların sonucunda kuzey-güney uçurumu derinleşmiş, dünyada ve ülkelerdeki gelir dağılımı uçurumu daha bir kronikleşmiştir.

Batı medeniyetinin insanlığa önemli hizmetleri de olmuştur. Bu hizmetleri Batı semavi dinlerden ilham alan ikinci yüzüne borçludur. Cemil Meriç'e göre Hıristiyanlık "kölelerin ve adalete susamış insanların isyan çığlığı iken daha sonra Sezar'ın emrine girmiş ve ortaçağda bir avuç derebeyinin fetvacısı konumunda Grek-Latin damarın gerisine çekilmiştir" (1978: 30). Üçüncü Dalga'nın yazarı, ikinci dalga medeniyetinin Protestan ahlâkıyla birlikte geldiğini hatırlatarak (Toffler, 1981: 433) Batı medeniyetinin beklentileri karşılayamamasından şikâyet etmektedir. "Bütün varlıklı ülkelerde hemen hemen herkes hep bir ağızdan alkolizmden, gençler arasında intiharların ve psikolojik çöküntünün yaygınlığından bahsediyor!" diyen Tofler'e göre, "Havada bir kokuşmuşluk var ve bu ikinci dalga uygarlığının kokuşmuşluğu!"

Batı medeniyeti üzerinde önemli bir analiz yapan Tonybee, geleceğin tarihçilerininin "20. Yüzyılın en önemli olayını, Batı medeniyetinin dünyada yaşayan diğer toplumlar üzerindeki etkisi olarak görecekleri" tespitinden sonra



Medeniyet Yargılanıyor isimli eserinin yazılışının bir yüzyıl sonrasını yani 2047 yılını esas alarak geriye dönük bir değerlendirme yapıyor ve tarihçilerin geçmiş ve Batı medeniyetini nasıl değerlendireceğini soruyor. Verdiği cevap Batının bugün üzerinde bulunduğu üstünlük tahtından indirileceği, çünkü bunun onun kaderi olduğu yönünde (Toynbee, 1980: 105). Sebeplerine gelince Batı medeniyetinin materyalist olması ve manevi yönden boşluklar bırakması, özellikle alkolizm ve ırkçılık gibi sosyal hastalıklarını tedavi etmedeki başarısızlığı ve sebep olduğu eşitsizlik. Bu hususu şöyle açıklıyor: “insanın maddi dünyası ne kadar düzeltilirse düzeltilsin bu insanın sosyal adaleti isteyen ruhunu teskin etmeyecektir. Oysa Batı teknolojik üstünlükle dünya kaynaklarını ayrıcalıklı bir azınlığa tahsis edip, ayrıcalıksız bir çoğunluğu bundan mahrum tuttu (Toynbee, 1980: 30)”.

Aslında medeniyet tüm insanlığın ortak birikimidir ve gelmiş-geçmiş tüm medeniyetlerin bir hülasesidir. Ancak evrensel olan bilim ve teknik gelişmelerin sağladığı imkânları insanlığa hizmet için sunma veya insanları sömürmek için kullanma ahlaki bir meseledir. Batı bu açıdan materyalist ve madde merkezli tercihini öne çıkarmış ve bu sebeple de sorunları çözmek yerine ağırlaştırmıştır.

1972 yılında, Birleşmiş Milletler tarafından toplanan Stockholm Konferansında “Çevre ve İnsan” kavramı tartışılırken kapitalist kalkınma anlayışını sorgulayan dönemin Hindistan Devlet Başkanı Indra Gandhi “En büyük çevre kirliliği yoksulluktur” diyerek toplantıyı terk ederken belki de Dünyayı kirleten Batı'nın üstüne bir de çevre konferansı düzenlemesindeki tezada dikkatleri çekmek istemişti.

Batı medeniyetinin doğurduğu üçüzlerden hiçbirisi insanlığa huzur vermemiştir. Bunlardan faşizm ve marksizm çektiği tüm acıları arkada bırakarak ortadan silinip gitmiştir. Üçüncüsü olan kapitalist sistemin dünyada sebep olduğu gelir dağılımı adaletsizliği ise çok ciddi bir problem olarak insanlığın önünde durmaktadır.

Sonuç olarak denilebilir ki Batı medeniyeti insanlığın ortak bilgi birikimini devralarak ona teknolojik bir sıçrama yaptırdı ama aynı başarıyı insanlara huzur getirmede sağlayamadı. Bu konuyu üçüncü dalgada Batının iddiasından ümitsiz görünen Toffler'in (1981: 37) sorusu ile tamamlayalım, “Asıl sorun son günlerini yaşayan sanayi toplumunu kimin yöneteceği değil, onun yerini almaya başlamış olan yeni uygarlığa kimin biçim vereceğidir?”

## 2.2. Kapitalist Sistemin Küreselleşmesi

Batı teknolojik ve askeri gücünü diğer toplumları sömürgeleştirmek için kullanırken, kurduğu ekonomik sistemiyle de toplumları derinden sarsmıştır.

Emperyalizm ve sömürü ile elde edilen zenginliğe dayalı olarak oluşturulan kapitalist yapının iki yıkıcı kanunu bulunmaktadır. Birisi dünyada oluşturulan finans tekelleri vasıtasıyla faize dayalı olarak servetin belirli ellerde toplanmasını sağlamak, diğeri de emeğin sömürülmesidir. Bunlardan ikincisi Marksizmin verdiği mücadele ile kısmen geriletilmiş olsa da servetin belirli bir azınlığın elinde toplanmasını netice veren finans ve sermaye tekelleri ilerlemesini sürdürmektedir. Bu sistem aşırı zengin azınlık ve aşırı fakir çoğunluk uçurumunu her geçen gün biraz daha derinleştirmektedir.

Kapitalist sistemin dünya gelir dağılımındaki adaletsizliği hızlandırdığı, küreselleşmenin de dolaylı olarak bu adaletsizliği derinleştirdiği bazı iktisatçılar tarafından dile getirilmektedir. Nitekim tarihi sürece bakıldığında uluslararası düzeyde gelir dağılımındaki eşitsizliğin son iki yüzyılda iyice bozulduğu ortaya çıkmaktadır. Dünya nüfusunun en zengin %20'sine sahip olan ülkeler, küresel GSMH içindeki paylarını yaklaşık olarak %70'lerden %80'lere yükselmişlerdir. Dünya nüfusunun en yoksul %20'sine sahip ülkelerin, küresel GSMH içindeki payı ise, %2,3'ten %,1,4'e düşmüştür.

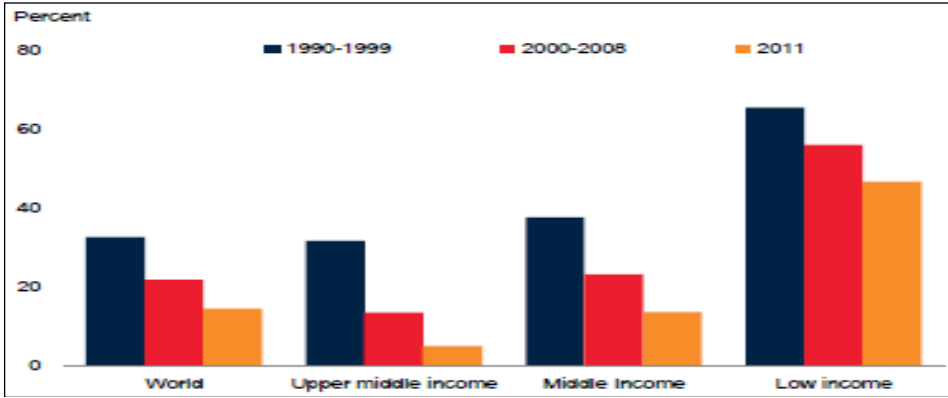
Kapitalist sistemin küreselleşmesi karşısında Birleşmiş Milletler (BM), Uluslararası Para Fonu (IMF), Dünya Bankası (WB) ve Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) acaba ne yapmaktadır? Bu küresel örgütlerin amaçlarına bakıldığında ülkeler ve insanlık için faydalı işler yapmak için kuruldukları söylenebilir. Ama gerçekten bu kuruluşlar öyle mi çalışmaktadırlar? Şimdiye kadarki uygulamalar 2. Dünya savaşı sonrasında küresel siyasi istikrarı sağlamak; küresel sermayenin yani batı sermayesinin önündeki engelleri bertaraf etmek ve böylece başta bu örgütleri plânlayan ABD olmak üzere batı blokuna hizmet şeklinde algılanmıştır. Zira dünyaya demokrasi götürmek iddiasıyla Afganistan ve Irak'ı işgal eden, Suriye iç savaşının müsebbipleri arasında yer alan ABD, demokratik bir dünya parlamentosu olması gereken BM'yi veto kısılcacında tutan ve bir nevi oligarşik diktatörlüğe dönüştüren güvenlik konseyi daimi üyelerinin başında gelmektedir. Başta IMF ve WB olmak üzere hemen hemen tüm uluslararası kuruluşların merkezleri ABD'de ve batıda bulunmakta, yönetici kadrolarını da bu ülkelerin insanları teşkil etmekte ve nihayet politikaları da Batı bloku tarafından belirlenmektedir.

### **3. Yoksulluk ve Gelir Dağılımı Eşitsizliğinin Önlenmesi**

Küreselleşmenin Dünyada bileşik kaplar örneğinde olduğu gibi zaman içinde gelir dağılımındaki adaletsizliği törpüleyeceği yönündeki iyimser görüşler dünya ölçeğinde gelir eşitsizliğini ortaya koyan araştırmalarla boşa çıkmıştır. 2002 yılından 2006 yılları arasında yapılan beş ayrı araştırmada Dünya gelir dağılımının son 50 yılı incelenmiş ve bunlardan iki tanesinde küçük iyileşmeler bulunurken diğer üç araştırmada ise gelir dağılımındaki bozulmanın artarak

devam ettiğine dair bulgulara ulaşılmıştır (Anand ve Segal 2006: 62). Elde edilen bu sonuçlar küreselleşmenin gelir dağılımındaki adaletsizliği engelleyememesinin altında tekeli kapitalizmin küreselleşerek finans tekeli oluşturduğu yorumlarını arttırmaktadır. Yoksulluk ve gelir dağılımı adaletsizliği üzerine yapılan pek çok araştırmada küçük bulgu sapmaları olmakla birlikte, gelişmekte olan ülkelerde iyileşme eğilimi olmakla birlikte mutlak yoksulluk sınırında olan sahra altı Afrika gibi bölgelerde daha da kötüye gitmektedir. Tablo 2'de görüldüğü üzere dünya üst orta ve orta gelir gruplarında küresel yoksulluk azalmakta, fakat alt gelir grubunda ciddi bir iyileşme görülmemektedir.

**Tablo 2: Küresel Yoksulluğun Evrimi**



**Kaynak:** PovcalNet, <http://iresearch.worldbank.org> (2014).

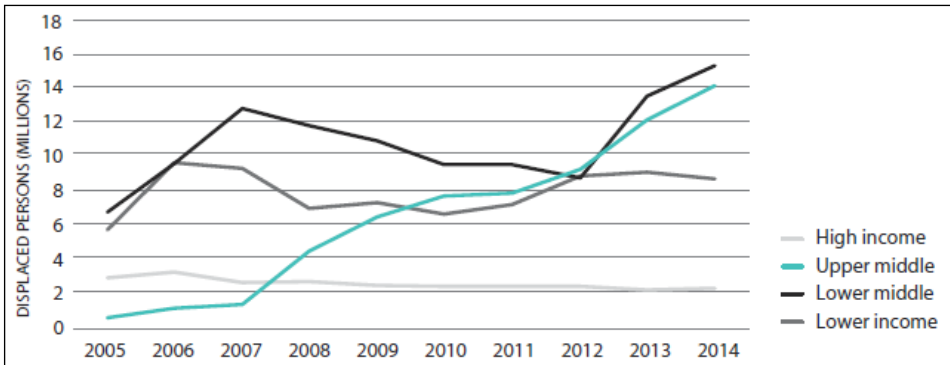
### 3.1. Gelir Dağılımını Düzenlemede Küresel Çabalar

Gelir dağılımı adaletsizliğinin tüm dünyada düzeltilebilmesi için iyileştirici çabalardan evvel önleyici tedbirlere ihtiyaç vardır. Yoksulluğu önlemek için öncelikle küresel güçlerin sömürü düzenine son vermesi gerekir. Geri kalmış ülkeleri iç ihtilaf ve savaflara sürükleyerek zayıflatmak, daha sonra çeşitli bahanelerle bu ülkelerin kaynaklarına el koymak, ırk ve mezhep farklılıklarını körükleyerek yabancı düşmanlığı ve İslam düşmanlığı gibi uluslararası politikalar devam ettiği sürece yoksulluğu önlemek de kolay olmayacaktır. Ancak "Arap Baharı" sürecini demokrasiyi desteklemek yerine diktatörlükleri kurumsallaştırma yönünde kullanan Batı Bloğu son Suriye, Libya ve Yemende çıkarılan iç savaflardan kaçan mültecilerle yüz yüze gelince belki kendi bencil ve çıkara dayanan politikalarının yanlışlığını fark edebilirse belki çözüm yolunda önemli bir adım atılmış olacaktır.

Bu olmadığı takdirde şimdilik öncülleri gördüğümüz ikinci “Kavimler Göçü” başlayacaktır. Zira küreselleşme ile yoksullukla birlikte farkındalık da artmakta, fakir ülkelerde sömürü altında ve bazen iç savaş şartlarında yaşayan insanlar hayat standardının daha yüksek olduğu gelişmiş ülkelere doğru kuvvetli bir göç arzusu duymakta ve hayatlarını daha iyi imkânlar altında kurmanın hayaliyle her türlü tehlikeyi göze alarak yollara düşmektedirler. Şu anda dünyada zorla yerlerinden edilmiş 65,3 milyon insan bulunmaktadır. Bu insanlar yaşadığı toprakları terk ederek ya vatansız, ya sığınmacı veya başka statülerde dünyaya dağılmış durumdadır (UNHCR, 2016). Sığınmacıların en fazla bulunduğu ülkelere bakıldığında en önde Batılı ülkeler durmamaktadır. Bilakis Batılı ülkeler sığınmacıları büyük bir tehlike olarak görmektedir. Bu sebeple Batı ve özellikle Avrupa devletleri 2. Dünya savaşında mağdur olan özellikle Hıristiyan siviller için ardına kadar açtıkları göç kapılarını tekrar kapamak ve mültecilerin lastik botlarını -Yunanistan’ın Akdeniz’de yaptığı gibi- patlatarak mültecileri öldürmeye çalışmaktan öte bir iş yapmamaktadırlar.

İç savaş, terör, şiddet, yoksulluk gibi zor hayat şartlarından kaçan insanlara hangi ülkelerin kucak açtığı ve yardımcı olduğuna bakılınca hayırseverliğin üst gelir grubunu oluşturan ülkelere ait olmadığı Tablo 3’de açıkça görülmektedir. Dünyadaki 65 milyon sığınmacıların %88’i gelişmekte olan ülkelere bulunuyor. Türkiye üç milyon sığınmacıya ev sahipliği ile dünyada birinci sırada geliyor. Ayrıca Türkiye sığınmacılara olağanüstü bir şekilde yardım ediyor. Sadece 2013 yılında devlet bütçesinden 1.6 milyar dolar harcama yapmıştır. Sivil toplum kuruluşlarının yardımları bu rakama dâhil değildir.

**Tablo 3:** Yerinden Edilmiş Kişilere Ev Sahipliği Yapan Ülkelerin Gelir Grubu 2005–2014



Kaynak: Development Initiatives based on UNHCR and WB data, <http://www.globalhumanitarianassistance.org/report/gha-report>.

Türkiye sadece sığınmacılara ev sahipliği yapmıyor. Dünyadaki fakir ülkelere ve açlık sınırının altında yaşayan insanlara ve felakete uğrayanlara da en çok yardım eden ülke konumuna gelmiştir. Birincisi dünyada en fazla sığınmacıyı kabul ediyor, ikincisi ise sığınmacıların her türlü ihtiyacını karşılayacak şekilde kamplar yapıyor. Bunun için harcadığı paranın %96'sı kendi bütçesinden olup dış yardım oranı yok denecek kadar azdır. Türkiye 2014 yılında dünyadaki en fazla yardım yapan üçüncü ülke konumunda olup fert başına düşen milli gelir açısından ise birinci sıradadır (GHA Report, 2016: 38).

Hükümet yetkililerinin yaptıkları açıklamalara göre Türkiye'nin sığınmacılara yönelik toplam insani yardımı yaklaşık 10 Milyar Dolar iken, sığınmacılar için Türkiye'ye verilen uluslararası destek 455 Milyon Dolar gibi önemsiz bir tutarı geçememiştir (AFAD, 2016).

Önleyici politikaların zamana muhtaç olacağı ve Hıristiyan dünyasında kabaran ırkçılık ve İslam düşmanlığı sebebiyle özeleştirici yerine başkalarını suçlamak şeklinde devam edeceği görülmektedir. Düzeltici politikalara bakıldığında ise her ne kadar ABD ve AB dış yardımında önde görünüyorsa da milli gelir ve GSYH değerleri üzerinden bakıldığında olması gerekenin oldukça gerisinde kalmaktadır. Kaldı ki bu hususta bile ayırmacılık yapılmakta dini yakınlık ve siyasi çıkar burada da elden bırakılmamaktadır. Konu biraz araştırıldığında bu yardım duygusunun hasbilikten ziyade hesabi olduğu hemen ortaya çıkmaktadır. Zira dış yardım bazı gelişmiş ülkelerde uluslararası ilişkiler paketinin ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilmekte; yardım yapılan ülkelerdeki siyasi çıkarlar ile eski dönemlerdeki kolonyal ilişkiler önemli rol oynamaktadır (Alesina A. Dollar D. 2000: 33). Şüphesiz bunun dışında da birçok amaçlar bu yardım paketlerinde dikkate alınır. Fakat "hayırseverlik" kavramının bu yardımlarla uzaktan yakından bir ilişkisi yoktur. Ancak önceki iki amaç hiçbir zaman telaffuz edilmez ve bu yardımlar en yaldızlı hayırseverlik ve dostluk ambalajlarında geniş bir reklamlarla birlikte sunulur. Bu sebeptendir ki zengin-fakir uçurumunda bu yardımların en ufak bir iyileştirmesinden söz etmek mümkün değildir.

### **3.2. Gelir Dağılımını Düzenlemede İçeriden Bir Bakış; Kendi Kültür Değerlerimiz**

Dünyanın dengesini bozan, huzurunu kaçıran ve insandaki adalet duygusunu zedeyen gelir dağılımı adaletsizliğini ortadan kaldıracak bir model bulunabilir mi? Bu soruya öncelikle iktisat uzmanlarının eğilmesi ve olabilecek her türlü çözümlü matematik bir yöntemle, yani olmazın neden olmadığını olabildiklerinin de gerçeklik düzeyini olmayana ergi metodu ile analiz etmeleri gerekir. Bu hususta incelemeye alınacak bir görüş yakın geçmişimizden çıkarılabilir.

Osmanlı Devleti bu sorunu nasıl ele almıştır? Başka bir ifade ile Osmanlılar gelir dağılımını hangi araçlarla tanzim ediyorlardı? Osmanlı Devletinin iktisadi yapısını düzenlemede dini kuralların önemli bir yeri bulunmaktadır. Bu kurallar servet üzerinden alınan vergilerin belirlenmesinde rol oynadığı kadar toplum hayatının düzenlenmesinde de getirdiği kurallarla oldukça etkili bir konuma sahipti. Bu açıdan değerlendirildiğinde toplum yardımlaşma ve dayanışmasında dini bir vecibe olan zekâtı, onun tamamlayıcıları olan fitre, sadaka ve benzeri araçları incelemek yerinde olacaktır. Kaldı ki dini kaynaklı olan bu yardım müesseseleri yüzyıllar içinde toplumun sadece inanç değerleri olarak kalmamış, adet ve geleneklerine, örfüne ve kültürüne kadar işleyerek artık bir medeniyet değeri olarak yerleşmiştir. Bu sebeple sadece çıkış kaynağını dikkate alarak seküler bir insiyakla kendi kültür değerlerimize karşı koymamak icabeder.

Bir kamu kuruluşu olan Diyanet İşleri Başkanlığı'nın web sayfasında zekâtla ilgili özetle şu bilgiler bulunmaktadır. "Hadiste müslümanlar bir vücuda benzetilerek, bir uzvun acı çekmesinden tüm vücut huzursuzluk duyacağı gibi, bir toplum da insanlardan meydana gelen bir vücut olduğundan bu vücudun fertlerinin acısının tüm toplumu rahatsız edeceği belirtilmiş ve zekâtın toplumsal bir fonksiyonu olduğu, aynı zamanda Kur'an'da "Onların mallarından sadaka (zekât) al." (Tevbe 9/103) ayetiyle de dini bir görev olduğu, buna göre, belli bir zenginlik düzeyine ulaşan kişilerin malının kırkta birini zekât olarak vermesi gerektiği belirtilmiştir (www. diyanet, gov, 2010).

Bir dini vecibe olarak servetin yüzde 2,5'ini fakire vermek acaba gelir dağılımı uçurumunun üzerine bir köprü kurabilir mi? Teorik olarak bu mümkün görünmektedir. Çünkü malının %2,5'ini fakire vermek zorunda olan zengine bir üst sınır tayin edilmemekte, "zenginliğin şuraya kadar geçerlidir" denilmemekte, servet düşmanlığı yapılmamakta ancak kazandığı servetin bu dünyada, bu çevrede, sağlanan bu ortamda kazanılmasından dolayı tamamının da kendine ait olmadığı belirtilmektedir. Artık zengin ne kadar zengin olursa fakiri de bu oranı korumak şekliyle yukarıya çekmek zorunda olacaktır. Mesela 100 000 TL. Serveti olan zengin bunun 2 500 TL. sını fakire verirken, eğer serveti 100 000 000 TL olursa fakire vermek zorunda kalacağı miktar da o oranda artacak ve 2 500 000 TL. sına çıkacaktır. Burada kırkta bir veya yüzde iki buçuk oranı değişmemektedir. Servetteki bu altın oran en fakir olanın da zengin sayılacağı sınıra kadar devam edecektir. Kaldı ki %2,5 oranı zekâtın asgari infak oranıdır. Bunun üzerine çıkmaya hiçbir engel olmadığı gibi, bilakis teşvik ve tavsiyeler de oldukça fazladır. İşte bundan sonra ülkede fakir kalmadığı için diğer komşu Müslüman ülkeler zekâta hak kazanmış olacaklardır. Eğer orada da fakir kalmazsa diğer komşu ülkelerden kalbi kazanılacak olanlar zekâtın objesi durumuna geleceklerdir. Nitekim Osmanlı Devletinin ihtişam ve zenginliğinin

zirvesinde olduğu dönemlerde Afrika'daki fakirlere yardım gönderdiği bilinmektedir.

Türk-İslam medeniyetinde zenginden fakire kaynak aktarma sadece zekâtla sınırlı değildir. Borcundan ve aslı ihtiyaçlarından başka en az 80.18 gr. altın veya onun değerinde parası olan müslümanın bir başka yardım aracı da fıtır sadakasıdır. Buna halk arasında kısaca "Fitre" denilmektedir. Fıtır sadakası vermek için zekâtta olduğu gibi malın üzerinden bir yıl geçmesi ve artıcı nitelikte olması şart değildir. Halkımız genellikle bunu bayram arafelerine denk getirerek fakir ve ihtiyaç sahiplerinin bayrama eksiklerini tamamlamaları, çocuklarını giydirmeleri ve bayramlık alışverişlerini yapmalarını amaçlamaktadır.

Diğer yardımlaşma araçları arasında sadaka-yı cariyeye, sadaka ve adak gibi diğer mütemmim cüzler de vardır. Sadaka-yı cariyenin bir nevi olan servetin aşevleri, hastane ve bimarhaneler, hanlar, kervansaraylar, hamamlar, medreseler, cami ve mescitler, çeşmeler ve köprüler gibi burada sayılamayacak kadar uzun bir liste teşkil eden vakıflar ve bu vakıfları ayakta tutacak gelir kaynakları toplumda gelir uçurumları oluşmasına asla fırsat vermemiştir. Osmanlı döneminde sayıları 29 000'i bulan vakıflar hem dünyaya yardımlaşmanın modelini koyarak örnek olmuş, hem de Osmanlı Medeniyeti'ne "Vakıf Medeniyeti" dedirtmiştir.

Sadaka ise herhangi bir zaman ve zemin şartına bağlı olmadan muhtaçlara yapılan aynı ve nakdi yardımları ifade eder. Adak, kurban ve yemin gibi halkın pratikleri arsında yer alan ve çoğunlukla ucu muhtaç ve fakirlere yardımla sonuçlanan yardımlaşma araçları dini bir vecibe olarak yerine getirilmektedir. Mesela Uluslararası Teknolojik, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Vakfının (UTESAV) Afrika'nın en fakir ülkelerinden Nijer'de yürütmüş olduğu proje bu konuda bize bir fikir verebilir. Vakıf Nijerde temel sağlık hizmetlerine yönelik bir gönüllü hareketi ile "Balık verme, balık tutmayı öğret!" sloganıyla yürütülen "Emanet Keçi" projesi başlatmıştır. Proje şöyle işliyor. Nijer Devlet yetkilileri tarafından tespit edilen ailelere; üç dişi ve bir erkek keçi 18 aylığına emanet veriliyor. 18 ay sonra altı ayda çift yavruleyen bu keçilerden 18 ile 22 ay arasında yeni bir grup oluşunca zimmitle teslim edilen keçiler geri alınıp, tespit edilen başka bir aileye veriliyor. Nijerli yetim ve dullara bu proje kapsamında 6115 adet keçi emanet olarak teslim edilmiş ve 30.000'e yakın kişi bu yolla muhtaçlıktan kurtarılarak iş sahibi yapılmıştır (utesav.org.tr, 2010). Sağlık gönüllüleri hareketi ile de Türk doktorların Nijer'e 8 kez giderek binlerce insanı tedavi ettikleri, binlerce katarkt ve sair acil ameliyatlar yaptıkları bildirilmektedir. Bu örneklerden anlaşılacağı üzere yumuşak bir güç olan hayırseverlik kamu güçlerinin giremediği alanlara girebilir, yapamayacağı işleri yapabilir, geliştiremediği projeleri hem yapıp, hem de uygulayabilir.

## Sonuç

Tüm insanların temel ihtiyaçlarını rahatlıkla karşılayacağı imkânları içinde barındıran dünyamızda, bir kısım devletlerin, uluslararası kuruluşların ve öznesinde insan olan yapıların yanlışları sebebiyle yoksulluk gibi, açlık gibi, temel ihtiyaçları karşılayamama gibi bir tehlike gittikçe yaygınlaşmakta ve her gün daha fazla insanın kapısını çalmaktadır. Zenginler ile fakirler arasındaki uçurumu derinleştiren Batı'nın felsefesi ve hayat anlayışı ile ondan kaynaklanan kapitalist sistem ve onun ürünü olan tekelci küresel sermaye varlığını sürdürdükçe bu kutuplaşma devam edecek gibi gözükmektedir.

İmtiyazlı bir azınlığın aynı dünya içinde üretilen serveti tekeline alması, buna karşılık dünya nüfusunun yarıya yakınının sefalet içinde yaşamasını önlemek için BM bünyesinde oluşturulan komisyonlar, uluslararası kuruluşlar, yardım vaadi yapan, borç sileceğini söyleyen devletler, ayrılan bütçeler, oluşturulan fonlar yetersiz kalmaktadır. Bu durumu düzeltmek için hem ülkeler bazında, hem de uluslararası düzeyde ilave yeni adımlara ihtiyaç vardır. Sadece dünyada mevcut sistemin eleştirisi yerine alternatif öneriler geliştirmek gerekir. Mesela hayırseverlik oldukça ikna edici yumuşak bir güçtür. Bu gücü hem ülke içinde hem de ülkeler arasında taşıyacak STK'ların kurulmasının teşvik edilmesi ve faaliyetlerinin desteklenmesi uygun olacaktır.

Diğer yandan kapitalist sistemi dünyanın tek ve alternatifsiz bir ekonomik programı olarak kabul etmek yerine insanlığın birikiminden, inanç ve değerlerinden süzülüp gelen servet paylaşırma modellerini incelemek, İslam medeniyetinin zenginler ile fakirler arasında kurmuş olduğu zekât, fitre ve sadaka gibi köprüleri dikkate almak ve sadakayı cariye olarak bilinen, medeniyetimizde kök salmış vakıf ve onu ayakta tutacak emlakı tekrar ayağa kaldırmak belki de gelir dağılımı adaletsizliğine ve yoksulluğa en iyi çözümü sunabilir.



**KAYNAKÇA**

ALESINA A. Dollar D. (2000), Who gives foreign aid to whom and why? Journal of Economic Growth; 5, 1; ABI/INFORM Netherlands, Global pg. 33.

ANAND Sudhir ve Paul Segaland (2006), What do we know about global income inequality? Department of Economics, University of Oxford and St Catherine's College, Oxford s. 62. From [http://siteresources.worldbank.org/intdecineq/Resources/What do we know about Global Income Inequality.pdf](http://siteresources.worldbank.org/intdecineq/Resources/What%20do%20we%20know%20about%20Global%20Income%20Inequality.pdf)

Boundless (2016), Growing Gap Between Rich and Poor. *Boundless Sociology*. Retrieved 21 Jun. 2016 from <https://www.boundless.com/sociology/textbooks/boundless-sociology-textbook/stratification-inequality-and-social-class-in-the-u-s-9/social-mobility-76/growing-gap-between-rich-and-poor-> Erişim: 16.05.2016.

Credit Suisse Group AG (2015), Annual Report, [www.credit-suisse.com/crr](http://www.credit-suisse.com/crr). Erişim: 17.05.2016.

GHA Report (2015), Global Humanitarian Assistance Report, <http://www.globalhumanitarianassistance.org/report/gha-report>, Erişim: 16.05.2016.

HUNTINGTON, Samuel Phillips (1993), "The Clash of Civilizations" Foreign Affairs, Summer, New York.

KEELEY, Brian (2015), Income Inequality: The Gap between Rich and Poor, OECD Insights, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264246010-en>.

KILIÇBAY, M. Ali (2009), [www.newsweekturkiye.com/haberler](http://www.newsweekturkiye.com/haberler), Erişim: 16.05.2016.

MERİÇ, Cemil (1978), Mağaradakiler, Ötiken Neşriyat, İstanbul.

ÖZTÜRK, Nazif (2010), "Sosyal Siyaset Açısından Osmanlı Dönemi Vakıfları", [http://www.sosyalsiyaset.net/documents/osmanli\\_vakiflari.htm](http://www.sosyalsiyaset.net/documents/osmanli_vakiflari.htm), Erişim: 16.05.2016.

ROUSSEAU, Jean-Jacques (1994), Toplum Sözleşmesi, (Çev. Vedat Günyol), Adam Yayınları, İstanbul.

SOROKIN, Andrey (1972), Bir Bunalım Çağında Toplum Felsefesi,(Çev. Mete Tuncay), Bilgi Yayınevi, Ankara.

TOFFLER, Alvin (1981), Üçüncü Dalga (Çev. Ali Seden), Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.

TOYNBEE, A. (1980), "Medeniyet Yargılanıyor" (Tercüme: Ufuk Uyan), Yeryüzü Yayınları No:7, İstanbul.

TÜSEV (2006), Sivil Toplum Ve Hayırseverlik Araştırmaları 2004-2006, TÜSEV Yayınları No 40, İstanbul.

UNDP (2015), "Human Development Report, The Rise of the South: Human Progress in a Diverse World", Published for the United Nations Development Programme (UNDP) s. 144, UN Plaza, New York, NY 10017, USA.

UNHCR (2016), The UN Refugee Agency, Figures at a Glance, Global Trends 2015 Statistical Yearbooks. <http://www.unhcr.org/figures-at-a-glance.html>, Erişim: 16.06.2016.

UTESAV (2010), Uluslararası Teknolojik, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Vakfı, utesav.org.tr, Erişim: 16.05.2016.

Vakıflar Genel Müdürlüğü (2015), <http://www.vgm.gov.tr/db/dosyalar/webicerik195.pdf>. Erişim: 16.05.2016.

World Bank (2016), World Development Indicators: Poverty rates at international poverty lines <http://wdi.worldbank.org/table/2.8.2> Erişim: 16.06.2016.

World Bank (2015), Global Economic Prospects, January 2015: Having Fiscal Space and Using It. Washington, DC: World Bank. doi: 10.1596/978-1-4648-0444-1.

YAYLA, Atilla (2009), Devlet Fetişizmi, Zaman, 20 Kasım, İstanbul. <http://www.zaman.com.tr/arsiv>. Erişim:16.05.2016.

<http://www.diyabet.gov.tr/turkish/dy/SiteHaritasi.aspx>. Erişim: 16.05.2016.

[http://tr.wikipedia.org/wiki/Gini\\_katsayi](http://tr.wikipedia.org/wiki/Gini_katsayi) Erişim: 16.05.2016.



# Corporate Sustainability Performance Measuring With Multi Criteria Decision Making Techniques : BP Case Study

**Yrd. Doç. Dr. Abdülhamit Eş**

Abant İzzet Baysal Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü  
as\_a@ibu.edu.tr

**Arş. Gör. Hakan Tahiri Mutlu**

Gazi Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi, İstatistik Bölümü  
htahiri.mutlu@ibu.edu.tr

**Abstract:** Sustainable development which covers the environmental, economic and social dimensions is the belief that the rights of future generations should not be taken away from them when providing the needs of the present generations. In this study, the issues of sustainability and the assessment of sustainability are studied. Entropy and Topsis techniques which are among the multiple criteria decision making techniques(MCDM) were used in order to assess the sustainability performance of BP between 2010-2014. According to the results, firm performance has been increased in the later years. Economic sustainability while achieving the highest value in 2013, it showed the lowest performance in 2010. Moreover it is observed that environmental sustainability performance of the company increased from year to year. In almost every criterion of social sustainability performance values of 2013 is more advantageous than the other years.

**Keywords:** Sustainability, Multi Criteria Decision Analysis, Entropy, Topsis

## Entropy Tabanlı Topsis Metoduyla Kurumsal Sürdürülebilirlik Performans Ölçümü: BP Örneği

**Özet:** Çevresel, ekonomik ve sosyal boyutlara sahip olan sürdürülebilir kalkınma, bugünkü nesillerin ihtiyaçlarını karşılarken gelecekteki nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneğini ellerinden almamaktır. Bu çalışmada sürdürülebilirlik ve sürdürülebilirlik performans ölçümü üzerinde durulmuştur. BP firmasının 2010-2014 yılları sürdürülebilirlik performansını ölçmek amacıyla çok kriterli karar verme(ÇKKV) yöntemlerinden Entropi ve topsis yöntemleri kullanılmıştır. Sonuçlara göre firma performansı son yıllarda yükselmiştir. Ekonomik sürdürülebilirlik performansı 2013 yılında en yüksek değere ulaşırken 2010 yılında ise en düşük performansı sergilemiştir. Çevresel sürdürülebilirlik değerleri yıllara göre artış sağlarken, sosyal performansın 2013 yılındaki kriter değerleri diğer yıllarsaki değerlerden daha yüksek çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Sürdürülebilirlik, Çok Kriterli Karar Verme, Entropy, Topsis

### Introduction

Sustainable development, since it was found to express different meanings, and although it is different from Brundtland commission definition adopted by all, has been defined in different ways by different authors for 25 years (Schaefer, 2004). According to the definition in Brundtland Report which has been accepted and the most common among them “sustainable development is to meet today’s generation’s needs without jeopardizing the power of future generations’meeting their own needs.” (Report of World Commission on Environmental and Development, 1987:54). Sustainable development, the development process of which is based on many years before, however, which has widely taken place in the world agenda after 1987 Brundtland Report, continues the subject of many researches, conferences and meetings. environment and development, and their complex relationship with each other (Talay, 1997:1). This concept, which has started to be discussed and applied with conferences and summits lasting years and continuing in every field in world agenda today, is analysed on the bases of economic, environmental, social dimensions. This concept, appeared with the concept of environmental protection handled as a cost factor for the company, and seen as competitive advantage today, other levels and dimensions of which appears everyday. Competitiveness of firms is tried to be created with both sense of social responsibility and other dimensions. In this study, the issues of sustainability and the assessment of sustainability are studied. Entropy and Topsis techniques which are among the multiple criteria decision making techniques(MCDM) were used in order to assess the sustainability

performance. The data of this study was taken from the annual sustainability reports of BP. The sustainability of BP between 2010-2014 was assessed and evaluated by Entropy and Topsis techniques.

## 1. Dimensions of Sustainable Development

The three main dimensions of sustainability, social, economic and environment have been studied on by many writers in recent years (Alshuwaikhat and Abubakar, 2008; Yun and Peng, 2015; Mota et al., 2015; Manara and Zabaniotou, 2014).

Environmental Dimension of Sustainability comprises reducing negative effects of human on environment and conservation of nature and ecosystems. Despite rapid developments in science and technology, giant steps occurring in industry, increasing and diversifying production facilities, aspects simplifying people's lives, these improvements induce growing environmental deterioration, global warming, acid rains, growing greenhouse gases, increase of chemical waste, growth of ozone hole, water and soil pollution, decrease of forest and desertification. That jeopardizes sustainability of both world, our home, and companies. According to (Sarmiento et al., 2007:92) companies' effect on environment is identified considering generally product and energy used in production process, established production equipment system, and applied management strategies. In order to be sustainable, a company must be innovative to reduce its negative effects on environment at many levels and subjects.

Companies wanting to be sustainable must be aware of natural capital which comprises sources and ecosystems such as water, air, soil, forest, oil, minerals, fish used by human beings, and must consider some policies and principles such as Cleaner Production, Renewable Resource, Non-renewable Resource, Recycling, Reuse, Repair, Recovery, Remanufacturing to protect this capital (Nemli, 2004:82). The companies which work in accordance with these principles will obtain many advantages such as more competitive and environmentally friendly industry necessary for lower energy consumption, longer-lasting products, clean production supported by education modules, and economic progress (Glavic and Lukman, 2007:1875 and Kjaerheim, 2005:330). According to (Sarmiento et al., 2007:92), it was observed that the negative effects on environment of companies developing environment strategies considering this kind of principles have decreased, and the effects of their economic indicators have increased.

Economic dimension, while producing goods and services contributing to society, depends on cost-benefit analysis of company aiming at being profitable. This approach aims at creating long-term value by assessing opportunities and risks arising from economic, environmental and social developments (Nemli,

2004). Economic development models used in the past are the models which take environment quality and natural resources deterioration into consideration and consider only revenue maximization for economic development as criterion. It was believed that other problems like poverty and environmental damage would be overcome at the rate of increase in this income. However, both high unemployment, income inequality and environmental damage increasing day by day have caused a new growth and development concept. According to Alagöz, (2006), this understanding has detected sustainable development concept giving importance to people in its essence and requiring natural and cultural resources to be carefully consumed considering future generation needs during necessary effort for meeting economic and social needs of current population. Economic sustainability covers the sustainability on the issues of profitability, operating expenses, income variability, company's financial performance, how it manages other capital elements like people, production and natural capital, and investment.

Social dimension of sustainability firstly focuses on human development. Some information related to people's basic needs and equality has been presented in human development part of United Nations Development Programme (Haris, 2000:15). Social Sustainability appears before us with cultural and social obligations like security, equality, health, freedom, education, employment together with basic needs like food and shelter. Social dimension of sustainability focuses on qualitative data rather than numerical data. At the same time although the effect of social dimension on economic sustainability isn't clear at first glance, productivity growth to be provided with motivation supplied to a worker who has been motivated and supplied with any kind of working environment, and company loyalty occurred in worker will decrease human resource costs. Both company's brand and image, and their attractiveness in foreign markets will increase.

## **2. Corporate Sustainability**

Corporate sustainability is an alternative of economic development and profit maximization. It accepts company development and its profitability, at the same time it indicates that it is necessary to perform company's social aims related to sustainable development such as environmental conservation, social justice, equality and economic development (Wilson, 2003:1). In order to provide corporate sustainability, companies must fulfil their main social accountabilities and their social responsibilities to stakeholders.

Corporate social responsibilities is to create suitable working strategy and policy according to company's economic and legal conditions, business ethics, people and institutions' expectations in company and in its environment (Eren, 2000:99). Social accountability standard, a guide for this kind of companies

wanting to act within corporate social accountability principles, was developed by “The Council on Economic Priorities Accreditation Agency” in 1997.

Accountability towards social stakeholders promotes particularly long-term and sustainable development by criticizing companies for acting only with the aim of short-term profitability. It indicates that companies must act with the feeling of accountability towards not only investors but also all their social stakeholders, in a broader context, that is, their consumers, customers, suppliers, personnel, and non-governmental organizations, and they must strengthen their relations with internal and external environments (Sullivan and Seppala, 2003: 110-111 and Freeman, 1984:25).

### **3. Measuring Sustainability**

Sustainability tools used to assess company sustainability and obtain performance data may vary according to the size, time and measurement mode of the desired outcomes to be measured. The first part of sustainability evaluation tools comprises indicators and indexes. Sustainable development also covers many environmental and social concepts which are wide and inexplicit. Indicators which show the performance of these abstract concepts and processes are used to make them more concrete and understandable.

Sustainable development indicators help us understand where we are, where we go and how far we are for the desired point for a criterion whose performance measured. Indicators warn us before a problem gets worse and it helps us determine what must be done for the solution of the problem. Sustainable development indicators also show the effects between the dimensions. (Sustainable Measures, Indicators of Sustainability <http://www.sustainablemeasures.com/Indicators/WhatIs.html> ) Indicators which will be able to used to measure the performance of companies are also different due to companies' different activities and differences in the level of performance measurement. Company performance measurement isn't very easy with many complex indicators. In 1992, comprehensive, national and international, joint indicator frames which consisted of three dimensions of sustainable development were formed in Rio Summit. The most prominent ones of these frames are Global Report Initiative (GRI), indicators, United Nation Development Commission, Lowell Sustainable Production Center indicators, International Standardization Organization (ISO) (Veleva and Ellenbecker, 2001:519; Nemli, 2004:30)

### **4. Multi-Criteria Decision Making Methods**

MCDM Methods, known as one of integrated tools used for measurement of sustainability, has a wide usage area. In literature there are many methods called as MCDM Methods. In this study Entropy and Topsis methods will be used and sustainable measurement will be performed at company level. Multi-



Criteria Decision Making is a decision tool which provides opportunity to the best preference to be selected from alternatives based on many criteria applied at the same time (Mendoza and Prbh 2000:108). There are many criteria in contradiction with each other and many alternatives at each multi-criteria problems. For example, some variables can be expressed with verbal data. From the perspectives of results, alternatives are evident at some problems and although it is the main aim to select the best one among these alternatives, alternatives aren't evident in some problems, for this reason they are formed to design the best alternatives (Özmen, 2007:21). Many multi-criteria decision making matrix mainly consists of criteria, alternatives and weights showing the importance of criteria.

MCDM methods have been used in order to find best alternative in the literature, such as urban planning (Mosadeghi et al., 2015, AbuSada and Thawaba, 2011, Awasthi et al., 2011), personel selection(Aksakal et al., 2013; Zhang and Liu, 2011, Kelemenis and Askounis, 2010), education (Uygun, 2013, Kazan et al., 2015, Eidimtas and Juceviciene, 2014), Finance (Zopounidis et al., 2015, Kou et al., 2014, Zhang and Gao, 2014 and Wang, 2014).

#### **4.1. Entropy Method**

One of the significant steps of multi-criteria decision making methods is to determine criterion weights. In this paper, Entropy is used to calculate the weighs of indicators. In order to remove subjectivity and determine criterion significance degree regarding company many methods have been improved. Although paired comparison matrix we often met in literature and is used in Analytic Hierarchy Process, Entropy and LINMAP mehods can be used, as (Hwang and Yoon, 1981:52) explained, instead of Saaty' Paired comparison matrix to measure criteria's weights, when decision making matrix data are known. Entropy method is an important process used in social sciences as in sciences. Entropy method has been used for different application areas such as measurement of the quality of groundwater Chen et al. (2008) and Zou et al. (2006), assessment of weapon system mon et al. (1994) and measurement of business performances Deng etc.(2000)

#### **4.2. Topsis Method**

One of most known ideal method ideal point methods is Topsis (Technique for Order Preference by Similarity To The Ideal Solution) method which is first used by Hwang and Yoon in 1981. The essence of this method is to select the method which is the nearest to ideal point and the farthest from negative ideal solution (Hwang and Yoon, 1981:128). The main concept of the method; selected alternative must be in the shortest distance to the ideal solution in a kind of geometric mean and in the longest distance from the negative ideal solution. TOPSIS method assumes each criterion has the benefits of increasing or decreasing trend in a single-level. (Özkan, 2007:120).

In decision making process it is desired that some criteria are positive and others are negative. In the order of alternatives the alternative which makes positive criteria positive and negative criteria negative must be selected as the most ideal alternative. Methods like Topsis order alternatives and make the selection easy regarding the ideal solution which make the criteria minimum when they are desired to be minimized and maximum when they are desired to be maximum.

TOPSIS method is used because its logic is rational and understandable, the process is simple and organized in an algorithm. It is able to seek the best alternatives through simple mathematical operations in which the process of calculation takes into account the values of the weights of each criterion and if the criterion is a cost or a profit (Lozano etc.,2016). This method was applied by Zeleny(1982) and by Hall(1989) and was developed by Yoon (1987) and Hwang, Lai ve Lu (1993). Moreover Topsis method, having a wide using area, was used for personnel selection Özkan (2007) and Ecer (2007), ERP selection for business Özgül (2007), performance measurement Yurdakul and İç (2003) and Deng etc.(2000)

**5. Methodology**

The aim of this study is to measure sustainability and compare on the basis of company and in terms of years. In this study, three dimensions of sustainability, environmental, economic and social dimensional indicator values have been handled. There are many different methods to measure criterion weights. In this study, Entropy method has been used.

**5. 1 Entropy method application steps:**

The Entropy metod takes the following steps: (Hwang ve Yoon, 1981:128).

Step 1. Construct decision matrix:

$$A_{ij} = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2n} \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ x_{m1} & x_{m2} & \dots & x_{mn} \end{bmatrix} \tag{1}$$

Ai = the i<sup>th</sup> alternative considered

$X_{ij}$  = the numerical outcome of the  $i^{\text{th}}$  alternative with respect to the  $j^{\text{th}}$  criterion

Step 2. Normalize the criteria values: The project outcomes of attribute  $J$ ,  $NS$  then can be defined as

$$NS_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_{i=1}^n X_{ij}} \quad (2)$$

Step 3. Calculate  $E_j$  values: The entropy  $E_j$  of the set Project outcomes of attribute  $j$  is:

$$E_j = -k \sum_{i=1}^n NS_{ij} \ln NS_{ij}, \forall_j \quad (3)$$

Where  $k$  present a constant:

$$k = \frac{1}{\ln m} \quad (4)$$

which guarantees that  $0 \leq E_j \leq 1$

Step 4. Calculate diversification degree: The degree of diversification  $d_j$  of the information provided by the outcomes of attribute  $j$  can be defined as

$$d_j = 1 - E_j, \forall_j \quad (5)$$

Step 5. Calculate criteria weights: The weights of criteria can be calculate as:

$$w_j = \frac{d_j}{\sum_{j=1}^n J_i}, \forall_j \quad (6) \quad \sum_{j=1}^n W_j = 1 \quad 0 \leq W_j \leq 1$$

## 5.2 Topsis method application steps

**Step 1. Construct decision matrix:** The TOPSIS method evaluates the following matrix which contains m alternatives associated with n attributes (or criteria):

$$A_i = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2n} \\ \vdots & & & \vdots \\ \vdots & & & \vdots \\ x_{m1} & x_{m2} & \dots & x_{mn} \end{bmatrix} \tag{1}$$

$A_i$  = the  $i^{\text{th}}$  alternative considered

$x_{ij}$  = the numerical outcome of the  $i^{\text{th}}$  alternative with respect to the  $j^{\text{th}}$  criterion

**Step 2. Construct the normalized decision matrix:** An element  $r_{ij}$  of the normalized decision matrix can be calculated as:

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{k=1}^m x_{kj}^2}} \tag{2}$$

Consequently, each attribute has the same unit length of vector .

**Step 3. Construct the weighted normalized decision matrix:** This matrix can be calculated by multiplying each column of the matrix R with its associate weight  $w_j$ .  $\sum_{i=1}^n w_i = 1$  Therefore the weighted normalized decision matrix V is equal to  $v_{ij} = w_j * r_{ij}$

$$V_{ij} = \begin{bmatrix} w_1 r_{11} & w_2 r_{12} & \dots & w_n r_{1n} \\ w_1 r_{21} & w_2 r_{22} & \dots & w_n r_{2n} \\ \vdots & & & \vdots \\ \vdots & & & \vdots \\ w_1 r_{m1} & w_2 r_{m2} & \dots & w_n r_{mn} \end{bmatrix} \tag{3}$$

**Step 4. Determine ideal ( $A^*$ ) and negative ideal ( $A^-$ ) solutions:** Let the two artificial alternatives ( $A^*$ ) and ( $A^-$ ) be defined as:

$$A^* = \left\{ (\max_i v_{ij} | j \in J), (\min_i v_{ij} | j \in J') \right\} \quad A^* = \{v_1^*, v_2^*, \dots, v_n^*\} \quad (4)$$

$$A^- = \left\{ (\min_i v_{ij} | j \in J), (\max_i v_{ij} | j \in J') \right\} \quad A^- = \{v_1^-, v_2^-, \dots, v_n^-\} \quad (5)$$

Where  $J = \{j= 1,2, \dots, n/J \text{ associated with benefit criteria } \}$

Where  $J' = \{j= 1,2, \dots, n/J \text{ associated with cost criteria} \}$

$A^*$  and  $A^-$  indicate most preferable alternative(ideal solutions).

**Step 5. Calculate The Separation Measure:** The separation between each alternative can be measured by the n-dimension euclian distance. The separation of each alternative from the ideal one and the negative-ideal one are given by

$$S_i^* = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^*)^2} \quad (6)$$

$$S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^-)^2} \quad i= 1, 2, \dots, m \quad (7)$$

Step 6. Calculate the relative closeness to the ideal solution: The relative closeness of  $A_i$  with respect to  $A^*$  is defined as:

$$C_i^* = \frac{S_i^-}{S_i^- + S_i^*} \quad , \quad (8) \quad 0 \leq C_i^* \leq 1, \quad i = 1,2, \dots, m$$

Step 7. Rank the preference order: A set of alternatives can now be preference ranked according to descendes order of  $C_i^*$ .

## 6. Application

### 6.1.1. Identification of the problem

In this study, the assesment of sustainability performance of BP company is studied. The firm was discussed with its three dimensions which covers environmental, economic and social. In order to measure these dimension, 8 environmetal, 7 economic and 14 social indicators values were used.

### Data Collection

The data of this study was taken from the annual sustainability reports of BP. The sustainability of BP between 2010-2014 was assessed and evaluated by Entropy and Topsis techniques. The indicator of Financial, environmental and social sustainability and their values used in this study showed at follow tables respectively.

**Table 1: BP Financial Data Sets**

Financial Criteria	Alternatives				
	2010	2011	2012	2013	2014
Total Hydrocarbons Produced (Thousand Barrels Of Oil Equivalent Per Day) X1	3822	3454	3331	3230	3151
Total Refinery Throughputs (Thousand Barrels Per Day) X2	2426	2352	2354	1791	1721
Total Chemicals Production (Thousand Tonnes) X3	15594	14866	14727	13943	14014
Replacement Cost Profit X4	5259	23412	11429	23691	8073
Taxes To Governments X5	12071	16367	15064	13904	7980
Dividends Paid To Shareholders X6	2627	4072	5394	5441	5850
Benefits To Employees (Wages. Salaries) X7	12256	12501	13449	13654	13936

**Table 2: BP Environmental Data Sets**

Environmental Criteria	Alternatives				
	2010	2011	2012	2013	2014
Direct Carbon Dioxide (CO <sub>2</sub> ) (Million Tonnes) X1	60.2	57.7	56.4	47	45.5
Indirect Carbon Dioxide (Million Tonnes) X2	10	9	8.4	6.6	6.6
Direct Methane (CH <sub>4</sub> ) (Million Tonnes) X3	0.22	0.20	0.17	0.16	0.15

Direct Greenhouse Gas (Million Tonnes CO2 Equivalent) X4	64.9	61.8	59.8	50.3	48.6
Flaring (Upstream) (Thousand Tonnes (Kte) Of Hydrocarbons) X5	1671	1835	1548	2028	2167
Oil Spills – To Land And Waterd (Number) X6	142	102	102	74	63
Volume Of Oil Spilled (Million Liters) X7	1.7	0.6	0.8	0.7	0.4
Volume Of Oil Unrecovered (Million Liters) X8	0.8	0.3	0.3	0.3	0.2

**Table 3: BP Social Data Sets**

Social Criteria	Alternatives				
	2010	2011	2012	2013	2014
Fatalities –Employees X1	0	1	1	4	0
Fatalities – Contractors X2	14	1	3	2	3
Days Away From Work Cases -Workforce X3	408	168	152	130	145
Recordable Incidents- Workforce X4	0.193	0.090	0.076	0.070	0.081
Hours Worked- Employee (Million Hours) X5	168	165	182	170	173
Hours Worked-Contractors (Million Hours) X6	255	209	220	203	184
Number Of Employees – Group X7	79700	84100	86400	83900	84500
Number Of Employees In Group Leadership X8	482	516	546	530	501
Women In Group Leadership (%) X9	14	15	17	18	18
People From Uk And Us Racial Minorities In Group Leadership (%) X10	7	6	6	6	8
People From Beyond The Uk And Us In Group Leadership (%) X11	19	19	20	22	22
Open Talk Cases X12	742	796	1295	1121	1114
Dismissals For Non-Compliance And Unethical Behaviour X13	552	529	424	113	157
Contribution To Communities (\$ Million) X14	115.2	103.7	90.6	78.8	85

In order to assess and compare BP datas the steps of Entropy and tophis will be used and then the results will be interpreted.

### 6.3. Assessment of Economic Sustainability Performance

Alternatives:

A1	A2	A3	A4	A5
2010	2011	2012	2013	2014

The steps of Entropy and Topsis applied and the result following as:

**Table 4:** Economic Dimension A/K Matrix

K							
A	K <sub>1</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>4</sub>	K <sub>5</sub>	K <sub>6</sub>	K <sub>7</sub>
A1	3822	2426	15594	5259	12071	2627	12256
A2	3454	2352	14866	23412	16367	4072	12501
A3	3331	2354	14727	11429	15064	5394	13449
A4	3230	1791	13943	23691	13904	5441	13654
A5	3151	1721	14014	8073	7980	5850	13936

Economic Dimension W<sub>j</sub> Values calculated by using formulations of Entropy method.

**Table 5:** Economic Dimension W<sub>j</sub> Values

W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7
0.01025	0.04681	0.00364	0.6596	0.1182	0.1558	0.0054

Economik Dimension The Relative Closeness To The İdeal Solution values calculated by using step formulations of Topsis method.

**Table 6:** Economik Dimension The Relative Closeness To The İdeal Solution

RC1	0,0496	RC2	0,926	RC3	0,354	RC4	0,962	RC5	0,195
-----	--------	-----	-------	-----	-------	-----	-------	-----	-------

According to topsis method the best alternative is fourth alternative which present 2013 year and then te second best one 2011 and 2012 and the last one



is 2010. Moreover, it can be seen from the fifth table that the most important criter is W4 and W6 which present Replacement cost profit and Dividends paid to shareholders.

#### 6.4. Assessment of Environmental Sustainability Performance

Alternatives:

A1	A2	A3	A4	A5
2010	2011	2012	2013	2014

The steps of Entropy and topsis applied and the result following as:

**Table 7:** Environmental dimension A/K matrix

A \ K	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
A1	60.2	10	0.22	64.9	1671	142	1.7	0.8
A2	57.7	9	0.2	61.8	1835	102	0.6	0.3
A3	56.4	8.4	0.17	59.8	1548	102	0.8	0.3
A4	47	6.6	0.16	50.3	2028	74	0.7	0.3
A5	45.5	6.6	0.15	48.6	2167	63	0.4	0.2

Environmental Dimension  $W_j$  Values calculated by using formulations of Entropy method.

**Table 8:** Environmental dimension  $W_j$  values

W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8
0.0181	0.0397	0.029	0.0187	0.021	0.114	0.368	0.388

Environmental Dimension The Relative Closeness To The İdeal Solution values calculated by using step formulations of Topsis method.

**Table 9:** Environmental dimension the relative closeness to the ideal solution

RC1	0.0077	RC2	0.8293	RC3	0.7548	RC4	0.8020	RC5	0.9903
-----	--------	-----	--------	-----	--------	-----	--------	-----	--------

According to topsis method the best alternative is fifth alternative which present 2015 year and then te second best one 2011 and 2013 and the last one is 2010. Moreover, it can be seen from the nineth table that the most important critea are respectively W8 W7 which present Volume of oil spilled and Volume of oil unrecovered.

### 6.5. Assessment of Social Sustainability Performance

Alternatives:

A1	A2	A3	A4	A5
2010	2011	2012	2013	2014

The steps of Entropy and topsis applied and the result following as:

**Table 10:** Social dimension A/K matrix

A \ K	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14
A1	0	14	408	0.193	168	255	79700	482	14	7	19	742	552	115.2
A2	1	1	168	0.09	165	209	84100	516	15	6	19	796	529	103.7
A3	1	3	152	0.076	182	220	86400	546	17	6	20	1295	424	90.6
A4	4	2	130	0.07	170	203	83900	530	18	6	22	1121	113	78.8
A5	0	3	145	0.081	173	184	84500	501	18	8	22	1114	157	85

Social Dimension  $W_j$  Values calculated by using formulations of Entropy method.

**Table 11:** Social dimension  $W_j$  values

W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7
0.4201	0.2966	0.0790	0.0604	0.00036	0.00408	0.00021
W8	W9	W10	W11	W12	W13	W14
0.00062	0.0034	0.0049	0.0015	0.0152	0.1066	0.0065

Social Dimension The Relative Closeness To The Ideal Solution values calculated by using step formulations of Topsis method.

**Table 12:** Social dimension the relative closeness to the ideal solution

RC1	0.00049	RC2	0.0033	RC3	0.1519	RC4	0.9988	RC5	0.9867
-----	---------	-----	--------	-----	--------	-----	--------	-----	--------

According to topsis method the best alternative is fourth alternative which present 2013 year and then te second best one 2014 and 2012 and the last one is 2010. Moreover, it can be seen from the eleventh table that the most important criteria for social dimension are W1 and W2 Which present

respectively the number of fatalities(employees) and the number of fatalities(contractors).

If we make a table show the all alternatives and dimension, it can be drawn following as:

**Table 13:** The rankig of alternatives respect to dimension

	1.	2.	3.	4.	5.
Economic Dimension	2013	2011	2012	2014	2010
Environmental Dimension	2014	2011	2013	2012	2010
Social Dimension	2013	2014	2012	2011	2010

## 7. Conclusion

In this study where sustainability and sustainability performance measurement have been studied, BP company's 2010-2014 sustainable data are used. Sustainable performance measurement is a long and complex process which requires many criteria taken into consideration. For this reason, firstly sustainability concept and scope have been explained. In order to measure sustainability performance 7 economic, 8 environmental, 14 social and in total 29 indicators have been evaluated.

Entropy method is deciding the changes, which occur at the data set according to the importance level of the criteria. As we look at the results table of the entropy method, three most important factors regarding the sustainability dimension are Replacement Cost Profit, Dividends Paid To Shareholders and Taxes To Governments. According to the environmental sustainability dimension, while the importance of the first five criteria are close to each other, Volume Of Oil Unrecovered (Million Liters), Volume Of Oil Spilled (Million Liters) and Oil Spills – To Land And Water (Number) criteria have emerged as more important compared with the other criteria regarding performance evaluation. When we look at the rates of social dimension criteria, the number of Fatalities –Employees, the number of Fatalities – Contractor and the number of Dismissals For Non-Compliance And Unethical Behavior were decided as the three most important criteria.

According to the results, firm performance has been increased in the later years. Economic sustainability while achieving the highest value in 2013, it showed the lowest performance in 2010. In the last year, because of decrease of fourth criterion value(Replacement cost profit), the performance of 2014 has been ranked fourth in the table. Moreover it is observed that environmental sustainability performance of the company increased from year to year. In

almost every criterion of social sustainability performance values of 2013 is more advantageous than the other years.

Using Promethee I, II and III, Electre I, II and III which have an effective sorting feature to multi-criteria decision making methods used at measurement stage, after results of this measurement are taken into consideration, differences, superiorities and weaknesses can be compared. The main drawback of this research is the assumption that the indicators used in the proposed framework act independently. Future research could use confirmatory factor analysis to make the structure of the model more robust. In order to determine criterion weights Analytic Hierarchy Process (AHP) can be used, at the same time it is possible to benefit from fuzzy methods.

## REFERENCES

ABUSADA, J., & Thawaba, S. (2011), Multi criteria analysis for locating sustainable suburban centers: A case study from Ramallah Governorate, Palestine. *Cities*, 28(5), 381–393.

AKSAKAL E., Dağdeviren M., Eraslan E., Yüksel İ.(2013), Personel Selection based on Talent Management, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 73, 27, Pages 68-72

ANDRİUS E., Juceviciene P.(2014), Factors Influencing School-leavers Decision to Enrol in Higher Education, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 116, 21, Pages 3983-3988

AYDEMİR M., (1999), Sosyal Sorumluluk 8000(Social Accountability 8000), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 1, Sayı3

AWASTHİ A., Chauhan S.S., Goyal S.K.(2011), A multicriteria decision making approach for location planning for urban distribution centers under uncertainty, *Mathematical and Computer Modelling*, Volume 53, Issues 1–2, , Pages 98-109

ECER F., (2007). Fuzzy topsis yöntemiyle insan kaynağı seçiminde adayların değerlendirilmesi ve bir uygulama” adlı Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

CHEN Suo-Zhong, Wang Xiao-Jing ve ZHAO Xiu-Jun,(2008), An attribute recognition model based on entropy Weight for Evaluating the Quality of Groundwater Sources, *Journal of China University of Mining and Technology*, Volume 18, Issue 1

DENG H, Chung-Hsing Yeh Ve Robert J. Willis.,(2000). Inter-company comparison using modified topsis with objective weights. Computers and Operations Research, Volume 27, Issue 10, September 963–973

EREN E.,(2000), Stratejik Yönetim ve İşletme, İstanbul: Beta Basım Yayım

FREEMAN R.E.,(1984), Stratejik Management: A Stakeholder Approach, Pitman Boks, Boston, Mass

GLAVIĆ P., Rebeka L.,(2007), Review of sustainability terms and their definitions, Journal of Cleaner Production 15

HARRİS M.J.,(2000), Basic Principles of Sustainable Development” Global Development and Environment Enstitute Working Paper 00-04

HWANG C.L. and Yoon, Kwangsun,(1981), Multiple attribute decision making: Methods and applications : a state-of-the-art survey, Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York

KAZAN H., Karaman E., Yaşar Akçalı B., Şişmanoğlu E. (2015), Assessment of TEOG Examination Success: Topsis Multi-Criteria Decision-Making Method Practice, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 195, Pages 915-924

KELEMENİS A., and Askounis D.(2000), A new TOPSIS-based multi-criteria approach to personnel selection, Expert Systems with Applications, Volume 37, Issue 7, Pages 4999-5008

KOU G., Peng Y. and Wang G.(2014), Evaluation of clustering algorithms for financial risk analysis using MCDM methods, Information Sciences, Volume 275, Pages 1-12

MANARA P., Zabaniotou A. (2014), Indicator-based economic, environmental, and social sustainability assessment of a small gasification bioenergy system fuelled with food processing residues from the Mediterranean agro-industrial sector, Sustainable Energy Technologies and Assessments,159–171

MENDOZA A Guillermo ve Prabhu R. (2000), Multiple Criteria Decision Making Approaches to Assessing Forest Sustainability Using Criteria and Indicators: A Case Study, Forest Ecology and Management 131:107-126

MOSADEGHİ R., Warnken J., Tomlinson R., and Mirfenderesk H. (2015), Comparison of Fuzzy-AHP and AHP in a spatial multi-criteria decision making model for urban land-use planning, Computers, Environment and Urban Systems, Volume 49,Pages 54-65

MOTA B., Gomes M. I., Carvalho A., Barbosa-Povoa A.P. (2015), Towards supply chain sustainability: economic, environmental and social design and planning, *Journal of Cleaner Production* 105,14-27

NEMLİ Esra., (2004) Sürdürülebilir Kalkınma: Şirketlerin Çevresel ve Sosyal Yaklaşımları, Filiz Kitabevi

ÖZGÜL Ö., (2006). Bir işletme için topsis ve ahp yöntemleriyle erp yazılımının seçimi. Adli Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü

ÖZKAN Ö., (2007), Personel Seçiminde Kara Verme Yöntemlerinin İncelenmesi: AHP, Electre ve Topsis Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

ÖZMEN A. ( 2007), Türkiye’de Kurulması Planlanan Nükleer Santraller İçin Kuruluş yeri seçimi, Yüksek Lisans Tezi

REPORT of World Commission on Environmental and Development, Development and International Economic Co-Operation, 1987

SANCHEZ-LOZANO J.M., García-Cascales M.S., Lamata M.T., (2016), Comparative TOPSIS-ELECTRE TRI methods for optimal sites for photovoltaic solar farms. Case study in Spain, *Journal of Cleaner Production*, *Journal of Cleaner Production* 127, 387-398.

SARMENTO M., (2007), Diamantino Durao, Duarte M., Evaluation of Company Effectiveness in Implementing Environmental Strategies for a Sustainable Development Energy 32

SONER S. ve Önüt S., (2006) Çok Kriterli Tedarikçi Seçimi: Bir Electre ve AHP Uygulaması, Mühendislik ve Fen Bilimleri Dergisi

SULLIVA R., (2003), From the Inside Looking Out: A Management Perspective on Human Rights, in *Businnes and Human Right*, London, Greenleaf Publishing

TALAY İ., (2006), Sürdürülebilirlik Kavramı ve Uygulaması Üzerinde Bir Uygulama: Şanlıurfa Örneği” Adli Doktora Tezi

UYGUN S., (2013), English Language Teaching Quality Criteria in Turkish Secondary Education (based on EAQUALS’ Staff Charter), *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 70, Pages 1354-1359

VELEVA V., Ellenbecker M., (2001), Indicator of Sustainable Production: Framework and Methodology, *Journal of Cleaner Production*

WANG Y.,(2014), The evaluation of financial performance for Taiwan container shipping companies by fuzzy TOPSIS, *Applied Soft Computing*, Volume 22, Pages 28-35

WILSON M., (2006), Corporate Sustainability: What Is It and Where Does It Come From?, Ivey Business Journal, Vol. 67, Issue 4

YURDAKUL M. ve İç Y.T., (2003), Türk otomobil firmalarının performans ölçümü ve analizine yönelik topsis yöntemini kullanan bir örnek, Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, Cilt 18, No 1

YUN Z and Peng W.,( 2015), Economic sustainability, environmental sustainability and constructability indicators related to concrete- and steel-project, Journal of Cleaner Production 108, 748-756

ZHANG S., Liu S. (2011), A GRA-based intuitionistic fuzzy multi-criteria group decision making method for personnel selection, Expert Systems with Applications, Volume 38, Issue 9, , Pages 11401-11405

ZELENY, M. (1982) Decision making; Mathematical models McGraw-Hill (New York)

ZHANG Z., Gao G.and Shi Y.(2014), Credit risk evaluation using multi-criteria optimization classifier with kernel, fuzzification and penalty factors, European Journal of Operational Research, Volume 237, Issue 1, 16, Pages 335-348

ZOPOUNİDİS C., Galariotis E., Doumplos M., Sarri S. and Andriosopoulos K. (2015), Multiple criteria decision aiding for finance: An updated bibliographic survey, European Journal of Operational Research, Volume 247, Issue 2, 1, Pages 339-348

ZOU Z., Yun Y. ve Sun J., (2006), Entropy Method for Determination of Weight Evaluation Indicators in Fuzzy Synthetic Evaluation for Water Quality Assessment, Journal of Environmental Sciences, Vol. 18 Issue 5

<http://www.sustainablemeasures.com/Indicators/WhatIs.html> (23.04.2010)

ALAGÖZ M., Sürdürülebilir Kalkınmada Çevre Faktörü: Teorik Bir Bakış  
<http://www.akademibakis.org/sayi11/makale/mehmetalagoz> (20.04.2010)

# Bir Farklılaşma Stratejisi Olarak Coğrafi İşaretler ve Türkiye İncelemesi<sup>1</sup>

**Doç. Dr. Şaban Esen**

Bartın Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü  
sabanesen@bartin.edu.tr

## Özet

Coğrafi işaretler (CI) bir ürünün, belirli bir ülke, yöre ya da bölge ile bağlantısını ifade eden sembollerdir. Bu işaretler, söz konusu yöreye özgü doğal ya da insan faktörlerinden oluşan özelliklerin ürüne kazandırdığı nitelik ve kalite itibarıyla bölge ürünlerinin benzer ürünlerden farklılaşmasını ve ticari olarak ön plana çıkmasını sağlamaktadırlar.

Bu çalışmanın amacı, tescilli coğrafi işaretlerin iller bazında ve bölgesel olarak dağılımlarının incelenmesi, coğrafi işaretlerin türlerine göre sınıflandırılması ve coğrafi işaretlerin (ilgili bölgede) bir farklılaşma yaratıp yaratmadığını kavramsal olarak ortaya koymaktır. Çalışmanın kapsamını; Türk Patent Enstitüsü (TPE) tarafından 15.05.2016 tarihine kadar tescil edilmiş olan coğrafi işaretler ile henüz tescil sürecini tamamlamamış coğrafi işaret başvuruları oluşturmaktadır. Çalışmada veri elde etmede yöntem olarak ikincil kaynaklardan yararlanılmıştır. Bu yönüyle TPE verileri temel kaynaklar olarak incelenmiştir.

Türkiye’de 15.05.2016 tarihi itibarı ile 187 adet coğrafi işaretin tescil edildiği, 233 adet Coğrafi işaretin ise tescil sürecinin devam ettiği belirlenmiştir. Tescil edilen coğrafi işaretlerin %43’ü gıda ürünleri, %27’si tarım ürünleri, %26 hediyelik eşya, %2 doğal kaynak ve %2 hayvan türünden oluşmaktadır. En fazla coğrafi işarete sahip bölgeler ise; Ege, Karadeniz, Marmara, İç Anadolu, Güneydoğu Anadolu, Doğu Anadolu ve Akdeniz bölgeleri olarak tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Coğrafi İşaret, Mahreç işareti, Menşei işareti, Fikri Mülkiyet Hakları, TPE

---

<sup>1</sup>Bu çalışma, 22-23 Ağustos 2016 Makedonya/Gostivar’da düzenlenen 14. Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresinde sunulan bildirinin genişletilmiş şeklidir.



## Geographical Indications As A Differentiation Strategy And Turkey Survey

**Abstract:** *Geographical indications (GI) product to a particular country, zone or region that express the connection with symbols. These marks in question, the region's unique natural and / or human factors as the characteristics of the product differentiation that brings to the quality and ensure the quality of similar products and commercial prominence of regional products.*

*The aim of this study, the regional distribution of registered trademarks and geographical indications and on the basis of analysis, and geographical indications of Geographical Indications according to the type of classification (in relevant areas) to reveal if differentiation is created conceptually. The scope of the study the Turkish Patent Institute (TPI) which geographical indications have been registered till date by 15.05.2016 has not yet completed the registration process and references to geographical indications constitute. Secondary sources were used in the study as a method to obtain data. In this aspect, TPI as the primary sources of data were investigated.*

*As of the date of the registration of geographical indications in Turkey 15.05.2016 pieces 187, 233 to carry out the registration process for geographical indications was determined. Registered geographical indications, of which 43% food products 27% agricultural products, 26% of gift, %2 natural resources and 2% consist of animal types. Most regions with geographical indications, Aegean, Black Sea, Marmara, Central Anatolia, Southeastern Anatolia, Eastern Anatolia and the Mediterranean regions have been identified as.*

**Keywords:** *geographical indications, protected designation of origin (PDO), protected geographical indications (PDI), intellectual property rights, TPI*

### Giriş

Bir yörenin herhangi bir ürünü, meyvesi, taşı, madeni diğer yörelerde üretilenlerden farklı olabilir veya bir yörede üretilen halı, kilim, kumaş, çini vb. her hangi bir nedenle ün kazanmış olabilir. Bu ürünlerin üzerinde o yörenin adının kullanılması, tüketiciler tarafından o ürünün benzerlerinden farklı özelliklere sahip olduğu şeklinde algılanabilir. Tüketiciler söz konusu yöre adıyla satılan ürünleri o yörenin adına duydukları güvenle, aynı türdeki diğer ürünlere tercih edebilir.

Özellikle Avrupa ülkelerinde coğrafi işaretlerin (Cİ) tescilinden sonra ürün fiyatlarında ciddi artışlar söz konusu olmuş, bu da doğal olarak ilgili ürünün yetiştiği veya üretildiği bölge halkı için eskiye oranla daha fazla bir refah artışı sağlamıştır. Aynı durum Türkiye içinde geçerli olabilir, ileriki bölümlerde de ifade edileceği üzere Cİ'lerin tüketiciler, üreticiler ve ülke için önemli kazanımları

olduğu aşıkardır. Aynı zamanda Cİ'le fikri mülkiyet haklarının korunması açısından da önem arz etmektedir.

### 1. Yöntem

Çalışmada veri elde etmede ikincil kaynaklardan (özellikle Türk Patent Enstitüsü verilerinden) yararlanılmıştır. Türk Patent Enstitüsü (TPE) tarafından tescil edilen 187 adet coğrafi işaret çalışma konusuna (ürün türü, illere göre dağılımı ve bölgesel dağılımı) göre ayrıntılı olarak incelenmiştir. Türk Patent Enstitüsü, ülkemizde fikri ve sinai mülkiyet hakları konusunda yetkili bağımsız tek kurumdur. Patent, marka, endüstriyel tasarım, faydalı model, coğrafi işaret, telif hakları gibi hakların korunması sürecinde en önemli kamu kurumu niteliğindedir.

Coğrafi işaretler (Cİ) de TPE'nin önemli görevleri arasında yer almaktadır. AB uygulamalarına paralel olarak ülkemizde de Cİ tecil talepleri yoğun bir şekilde devam etmektedir. 15.05.2016 tarihinde tescil edilmek üzere bekleyen başvuru sayısı 233 iken, şu an itibarı ile 288'e ulaşmıştır. Bu çalışmaya konu olan Cİ incelemeleri TPE tarafından tescil edilmiş 187 Cİ'nin ayrıntılı incelemesini kapsamaktadır.

### 2. Literatür İncelemesi

Ülkemizde coğrafi işaretlerin korunması ile ilgili düzenleme 27.06 .1995 tarihli ve 22326 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 555 sayılı KHK ile başlamıştır. Dolayısıyla bu alandaki çalışmalar bu tarihten sonra hız kazanmaya başlamıştır. Coğrafi işaretlerle ilgili oldukça fazla çalışma yapılmıştır. Öne çıkan bazı çalışmalar şunlardır.

Demirer (2010), Yöresel coğrafi ürünler ve işaretlerin Fransa Türkiye karşılaştırmasını; Kan, Gülçubuk ve Küçükçongar (2012), Coğrafi işaretlerin kırsal turizmde kullanım olanakları; Mercan ve Üzülmöz (2014), Coğrafi işaretlerin bölgesel turizm gelişimindeki rolü; Yenipınar, Köşker ve Karacaoğlu (2014), Coğrafi işaretlerin yerel yiyeceklerle ilgisini; TPE, Ulusal Coğrafi İşaret ve Stratejisi Belgesi ve 2015-2018 yılları Eylem planı; Gökovalı (2007), Coğrafi işaretlerin ekonomik etkileri; Tanrıku (2012), Türkiye'de Coğrafi işaretlerin tespitinin önemi; Durlu-Özkaya, Sünnetçioğlu ve Can(2013), Coğrafi işaretlerin Gastronomi turizmdeki rolü; Doğan (2015), Coğrafi işaretlerin gelişmekte olan ülkeler açısından incelenmesi gibi çalışmaları saymak mümkündür.

### 3. Coğrafi İşaret Nedir?

Coğrafi işaret terimi ilk kez bir sinai mülkiyet hakkı türü olarak Ticaretle Bağlantılı Fikri Mülkiyet Hakları Anlaşmasının (TRIPS) 22'nci maddesinde, *"Bir malın kalitesinin, ününün veya diğer özelliklerinin esas olarak coğrafi menşesine*

*atfedildiği durumlarda, bir malın menşeinin herhangi bir, üyenin, ülkesi veya bu ülkede bir bölge veya yer olduğunu gösteren işaret” olarak tanımlanmıştır (TPE, 2015: 5).*

Coğrafi işaret, eşyaların üzerinde kullanılan bir işaret olup, ürünün belli bölgeden kaynaklandığını tanımlayan ve ürünün kalitesi, ünü veya diğer karakteristik özelliklerinin belirli bir coğrafi bölgeden kaynaklandığını işaret eden bir hak türüdür.

Coğrafi işaretler, pek çok ürün veya nesne için kullanılabilir. Örnek olarak; peynir (Fransa'nın Roquefort bölgesinde üretilen “Rokfor”), zeytinyağı (İtalya'nın belirli bir bölgesinde üretilen “Toskana”) veya çay (Hindistan'da yetişen “Darjeeling”) verilebilir. Aynı zamanda coğrafi işaretler şaraplar ve alkollü içkiler için de sıkça kullanılmaktadır. Yine bir bölgeye has bir taş (Eskişehir, lüle taşı) olabileceği gibi, özellikle bir bölgede yetişen bir hayvan türü de (Sivas kangalı) olabilir.

Coğrafi işaret ile ticari marka bazen karıştırılabilmektedir. Ticari marka, bir şirket tarafından kendi mallarını ve hizmetlerini diğer şirketlerin mal ve servislerinden ayırt etmek için kullanılan bir işarettir. Bu işaret, sahibine diğer şirketlerin bahse konu işareti kullanmasını engelleme hakkı vermektedir. Coğrafi işaret ise tüketicilere bir ürünün belli bir yerde üretildiğini ve üretim yeri sebebiyle belli özelliklere sahip olduğunu anlatmaktadır. Coğrafi işaret, ürünlerini anılan coğrafi işaret tarafından belirtilen yerde yapan ya da ürünleri tipik niteliklere sahip tüm üreticiler tarafından kullanılabilir. Örnek olarak, “Switzerland” İsviçre saatlerinin resmi üretim standartları ile uyumlu üretim yapan tüm İsviçreli saat üreticileri tarafından kullanılabilir, ama “Rolex” yalnızca Rolex saat üreticisi tarafından kullanılabilir (Yenipınar, Köşker, & Karacaoğlu, 2014).

#### **4. Bir bölge veya ürünün coğrafi işaretlerle farklılaştırması**

Coğrafi işaretler bir ürünün, belirli bir ülke, yöre ya da bölge ile bağlantısını ifade eden sembollerdir. Bu işaretler, söz konusu yöreye özgü doğal ya da insan faktörlerinden oluşan özelliklerin ürüne kazandırdığı nitelik ve kalite itibarıyla bölge ürünlerinin benzer ürünlerden ayırt edilebilmesini sağlamaktadır (DPT, 1995: 41).

Genel olarak coğrafi işaretin tescilinin başlıca amaçları;

- Coğrafi işarete konu olan ürünün kalitesinin korunması ve bilinen özellikte üretiminin sağlanması (ürünün korunması,

- Coğrafi işarete konu olan yörede veya özellikte üretim yapanların, tescilin sağladığı korumadan öncelikli olarak yararlanmalarının sağlanması (üreticinin korunması),

- Coğrafi işaret ibarelerinin, gerekli özellikleri haiz olmayan sahte ürünler üzerinde kullanılmasının önüne geçilerek, tüketicinin yanıltılmasına engel olunması (tüketicinin korunması) ve

- Ülkenin milli ve kültürel değerlerinin korunması, şeklinde sıralanabilmektedir.

Ayrıca coğrafi işaret koruması;

- Sürdürülebilir ve izlenebilir ürün kalitesi sağlar.
- Ürüne katma bir değer vererek üreticisinin gelirinin artmasını sağlar.

- Bölgesel kalkınma aracıdır.

- Biyoçeşitliliğin korunmasını sağlar.

- Tüketicinin ürün tercihini kolaylaştırır.

- Tüketiciyi korur.

- Bölgenin tanıtımını sağlayarak turizme katkıda bulunur.

- Tür adı haline gelmeyi (jenerikleşme) engeller.

## 5. Coğrafi İşaret Korumasının Sağladığı Haklar

Coğrafi işaret tescili almış ürünün üretimini veya pazarlamasını tescil belgesinde düzenlenen şartlara uygun olarak herkes yapabilir. Yani tek bir üreticiyi değil, tescil belgesinde belirtilen şartlarda üretim yapanların veya satışa sunanların tümünü korur. Başvuru sahibinin rolü ise coğrafi işaretin tescil işlemlerini yürütmek, denetim işlemlerinde görev almaktır. Yani coğrafi işaret tescilinin ürüne katma değer sağlamasında başvuru sahibi temel rol almakta olup tescil, başvuru sahibine inhisari hak sağlamaz. Tescilli adın ününden herhangi bir biçimde yarar sağlayacak kullanımlar veya tescil kapsamındaki ürünleri andıran ya da çağrıştırabilen ürünlerle ilgili olarak tescilli adın dolaylı veya dolaysız olarak ticari kullanımı hak sahibinin talebi üzerine mahkeme tarafından önlenir. Sözcük olarak gerçek coğrafi yeri ifade etmekle birlikte halkta haksız biçimde ürünün başka yer kaynaklı olduğu izlenimini bırakan kullanımı veya korunan adın tercümesinin kullanımı veya 'stilinde' 'tarzında' 'tipinde' 'türünde' 'yöntemiyle' 'orada üretildiği biçimde' veya benzeri diğer açıklama veya terimlerle birlikte kullanımı hak sahibinin talebi üzerine mahkeme tarafından önlenir. Ürünün iç veya dış ambalajında, tanıtım ve reklamında veya ürünle ilgili herhangi bir yazılı belgede doğal, esas nitelik ve özellikleri ile menşei konusunda yanlış veya yanıltıcı herhangi bir açıklama veya belirtiyeye yer verilmesi hak sahibinin talebi üzerine mahkeme tarafından önlenir. Ürünün

kaynağı konusunda halkı yanıltabilecek biçimde ambalajlanması veya yanlış olarak yaratılacak herhangi bir şekilde sunulması denetime ve yaptırıma tabidir(TPE,2016:2)

## 6. Coğrafi İşaretlerle İlgili Yasal Düzenleme

Yerel ürünleri taklitlerine ve haksız rekabetle karşı korumak amacıyla çok sayıda ülkede yasal düzenlemeler yapılmıştır. Bu anlamda 1883 yılında Dünya Fikri Mülkiyet Örgütü (WIPO) tarafından yapılan Paris Sözleşmesi ve 1958 yılında imzalanan Lizbon Anlaşması uluslararası platformda coğrafi işaretlerin korunmasına ilişkin maddeler içeren ve temel oluşturan önemli anlaşmalar olmuştur. Dünyada, özellikle Avrupa ülkelerinde coğrafi işaretleme kavramı ve bu konuyla ilgili yasal düzenlemelerle yerel ürünler koruma altına alınmaktadır. Böylece; sosyo-kültürel mirasın korunması, geliştirilmesi ve kırsal turizmin küresel pazarda ön plana çıkmasını sağlamaktadır (Kan ve diğ., 2010: 16). Günümüzde yerel ürünlerin dünyada olduğu gibi Türkiye’de de coğrafi işaretleme ile tescil edilerek yasal korunma altına alındığı bilinmektedir.

Dünya Ticaret Örgütü’nün 1 Ocak 1995 tarihinde yürürlüğe koyduğu Ticaretle Bağlantılı Fikri Mülkiyet Hakları Sözleşmesi’nde (TRIPs) coğrafi işaretin özel, ayrı bir fikri mülkiyet hakkı olduğu ve bu özel fikri mülkiyet hakkının 149 ülke tarafından tanındığı belirtilmektedir ([www.dunyagida.com.tr](http://www.dunyagida.com.tr)). Söz konusu sözleşmenin 22, 23 ve 24’üncü maddeleri menşe adlarının korunması ve uluslararası tescilini içermektedir. 22. maddede coğrafi işaret kavramı; “belirli bir kaliteye, üne veya diğer karakteristik özelliklere (şekil, sunum vb.) sahip olan ve herhangi bir ülkedeki bir alan, bölge veya yöreye özgü olan bir ürünü tanımlamak için kullanılan sembol” (22. madde, sayfa 328) şeklinde tanımlanmaktadır. Anlaşmada ürün için belirli bir sınır getirilmemiş olduğundan tarım, gıda ve el işi gibi kategoriler de bu kapsama girmektedir. Avrupa Birliği, belirli bir coğrafi bölgede üretilen ve tipik kalitede olduğu iddia edilen ürünlerin üretildikleri coğrafi bölgenin adıyla tescillemektedir.

Avrupa Birliği (AB), menşe adı (Protected Designation of Origin – PDO) mahreç işareti (Protected Geographical Indication - PGI) ve geleneksel özelliklerin (Traditional Speciality Guaranteed - TSG) korumasını ilk olarak 1992 yılında 2081/92 sayılı tüzük ile gerçekleştirmiştir. Bu tüzük yerini 2006 yılında 510/2006 sayılı tüzüğe bırakmış, bu tüzük günümüzde halen yürürlüktedir (Yenipınar, Köşker, & Karacaoğlu, 2014).

### 6.1 Menşe ve Mahreç Kavramları

"Coğrafi İşaretlerin Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname" deki tanımlar kısmında, bir ürünün menşei olan yöre, alan veya bölge adı, aşağıdaki şartların birlikte karşılanması durumunda "**menşe adını**" belirtir:

a) Coğrafi sınırları belirlenmiş bir yöre, alan, bölge veya çok özel durumlarda ülkeden kaynaklanan bir ürün olması;

b) Tüm veya esas nitelik veya özellikleri bu yöre, alan veya bölgeye özgü doğa ve beşeri unsurlardan kaynaklanan bir ürün olması;

c) Üretimi, işlenmesi ve diğer işlemlerinin tümüyle bu yöre, alan veya bölge sınırları içinde yapılan bir ürün olması.

Bu tür ürünlere örnek olarak Eskişehir Lületaş, Çelikhan Tütünü, Ege Pamuğu verilebilir.

Bir ürünün menşei olan yöre, alan veya bölge adı, aşağıdaki şartların karşılanması durumunda "**mahreç işareti**" göstergesini belirtir:

a) Coğrafi sınırları belirlenmiş bir yöre, alan veya bölgeden kaynaklanan bir ürün olması;

b) Belirgin bir niteliği, ünü veya diğer özellikleri itibarıyla bu yöre, alan veya bölge ile özdeşleşmiş bir ürün olması;

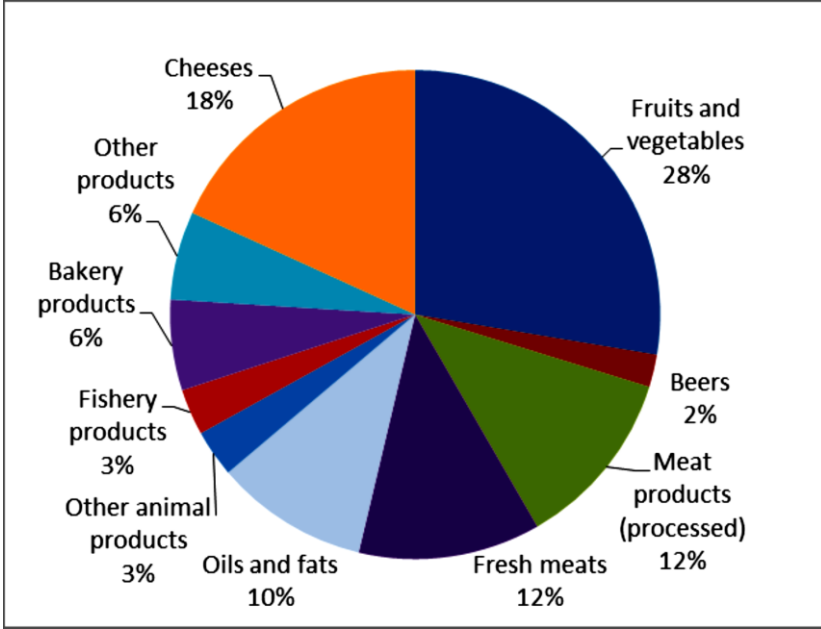
c) Üretimi, işlenmesi ve diğer işlemlerinden en az birinin belirlenmiş yöre, alan veya bölge sınırları içinde yapılan bir ürün olması gerekir. Bu tür ürünlere örnek olarak Damal Bebeği, Isparta Halısı, Siirt Battaniyesi verilebilir. Bu ürünlerin nitelikleri, kalitesi, ünü ve diğer özellikleri belirli bir coğrafi yere ait doğal hammadde ya da beşeri unsurlara dayalı işlemlerden kaynaklanan özellikler taşır.

### 6. AB Ülkelerinde Coğrafi İşaretler

Avrupa Birliği ülkelerinde coğrafi işaretler çoğunlukla gıda ürünlerine ait olmakla birlikte halı, kilim, kumaş, hasır el işleri, çiçek ve süs bitkileri, gibi gıda dışı ürünler de koruma altına alınmıştır. 14.02.2014 tarihi itibarıyla Avrupa Birliği yasaları altında korunan ve tescillenen ürünler içerisinde en geniş grubu meyve, sebze, tahıllar ve bunların işlenmiş ürünleri (330 adet) oluşturmaktadır. Bunun ardından ikinci sırayı çığ (143 adet) ve pişmiş (136 adet) et ürünleri (279 adet) almaktadır. Üçüncü sırada ise peynir çeşitleri (215 adet) bulunmaktadır. Fransa'nın 50, İtalya'nın 46, İspanya'nın 28 ve Yunanistan'ın 21 çeşit tescilli

peynir mevcuttur. Bununla beraber, yakın zamanda Fransa 4, İtalya 2 ve İspanya 3 çeşit peynirini tescillemek için başvuruda bulunmuştur.

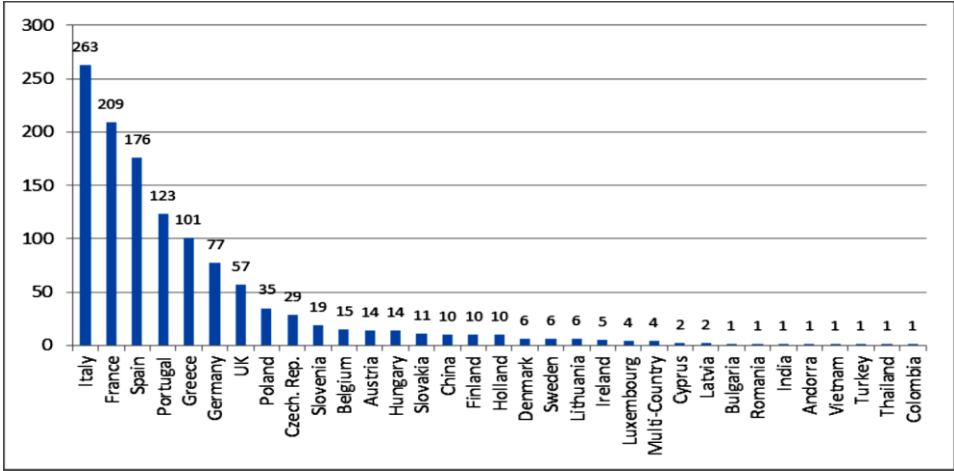
Tablo 1: AB tescilli 1216 adet Coğrafi işaretli ürünlerin dağılımı (Mart 2014 itibarı ile)



Kaynak: [www.crs.gov](http://www.crs.gov) (Geographical Indications in U.S.-EU Trade Negotiations, March 2014))

Tablo 2 : AB'de Coğrafi İşaretlerin Ülkelere Göre Dağılımı<sup>2</sup>

<sup>2</sup> AB'de tescilli tek Türk ürünü Antep Baklavasıdır. (PGI-Mahreç ) 21.12.2013 tarihi itibarıyla Avrupa Komisyonu tarafından tescili gerçekleştirilmiştir.



Kaynak: [www.crs.gov](http://www.crs.gov) (Geographical Indications in U.S.-EU Trade Negotiations, March 2014)

- AB Düzenlemesi (EEC) No 510/06 ve Düzenleme (EEC) No 509/06 kapsamında bulunan ürünler;
  - Taze et (ve sakatat)
  - Et ürünleri (pişirilmiş, tuzlanmış- tütsülenmiş vb.)
  - Peynirler
  - Diğer hayvansal ürünler (yumurta, bal, tereyağı hariç süt ürünleri)
  - Bitkisel ve hayvansal yağlar (tereyağı, margarin vb.)
  - Meyveler, sebzeler, hububat (işlenmiş veya işlenmemiş)
  - Balık, yumuşakçalar, kabuklular ve ürünleri
  - Bira
  - Bitki ekstraktlarından elde edilen içecekler
  - Ekmek, bisküvi, unlu mamuller
  - Diğer tarımsal ürünler
- AB Düzenlemesi (EEC) No 510/06 kapsamında bulunan ürünler;
  - Doğal mineral sular ve memba suları
  - Doğal sakız ve reçineler
  - Temel yağlar
  - Saman
  - Mantar
  - Cochineal (Hayvansal orijinli ham ürün)
- AB Düzenlemesi (EEC) No 509/06 kapsamında bulunan ürünler;
  - Çikolata ve diğer kakao ürünleri



- Pasta
- Hazır yemekler
- Hazır soslar
- Çorbalar
- Dondurma ve şerbet (Kan, Gölçubuk, & Küçükçongar, 2012).

Tablo 3: Coğrafi işaretli ürünlerin fiyat değişimi

Coğrafi İşaretli Ürün	Ek Fiyat
Gemlik zeytini	%75 ek fiyat (TL/kg )
Bresse tavuğu (Fransa)	Beyaz et fiyatınının 4 katı
Champagne (Fransa)	12 \$      40 \$
Antigua kahvesi çekirdeği (Guatemala)	0,5 \$      1,5\$
Parma jambonu (İtalya)	39 lıret/kg      42 lıret/kg
Toscana yağları (İtalya)	Tescilden sonra %20 daha fazla fiyat
Jamao kahvesi (Dominik Cumhuriyeti)	Tescilden önce 67 USD, 107 USD

Kaynak: Demirer, 2012

## 7. Türkiye’de Coğrafi İşaretler

Coğrafi işaretlerin korunması ile ilgili ilk düzenleme 27.06 .1995 tarihli ve22326 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 555 sayılı KHK'dır. Ülkemizde coğrafi işaretler 555 sayılı KHK ve bu KHK'nın Uygulama Şeklini Gösterir Yönetmelik kapsamında korunmaktadır.

Ayrıca 11.06.2010 tarihli 5996 sayılı Veteriner Hizmetleri, Bitki Sağlığı, Gıda ve Yem Kanununun (5996 sayılı Kanun) Gıda Kodeksi başlıklı bölümündeki 23 üncü maddenin 2'nci fıkrasında yer alan “Bakanlık, tarım ve gıda ile ilgili coğrafi işaret veya geleneksel ürün adlarının kullanımının tescilinde belirtilen özelliklere uygunluğu denetler” hükmü ile, Gıda , Tarım ve Hayvancılık

Bakanlığına (GTHB) gıda maddeleri ve tarı ürünlerini kapsayan coğrafi işaretlerin kullanımının denetimi görevini vermiştir. Türkiye’de Coğrafi İşaretlerin tescilli Türk Patent Enstitüsü’nce (TPE) yapılmaktadır. İlk tesciller, 1996 yılında yapılan Sümer Halı A.Ş tarafından yapılan 25 yöresel el halısıdır (Oraman, 2015: 79).

Ankara Ticaret Odasının Türkiye’de 81 ili kapsayan “Türkiye Lezzet Haritası” çalışmasına göre Türkiye 2205 çeşit yöresel yiyecek ve içecek mevcuttur. Buna göre; 291 çeşit yemek, tatlı ve içecekten oluşan mutfuğı ile Gaziantep ili ilk sırada; 154 çeşit ile Elazığ ikinci sırada, 93 çeşit ile de Ankara üçüncü sıradadır. Yine bu çalışmaya göre, bölgeler arasında İç Anadolu, 455 yiyecek ve içecek çeşidiyle ilk sırada yer almaktadır. Onu 425 çeşit ile Doğu Anadolu, 398 çeşit ile Güneydoğu Anadolu ve 397 çeşit ile de Karadeniz Bölgesi izlemektedir. Bu ürünlerin ¼ oranında tecil edilmesi durumunda bile coğrafi işaret çeşitliliğı açısından önemli bir kazanım söz konusu olacaktır.

Türkiye’deki coğrafi işaretlerin ekonomik etkileriyle ilgili çalışmaların sayısı çok sınırlıdır. Mevcut çalışmalarda ise ekonomik analizler (Tepe: 2008 gibi) ise son derece yetersizdir. Coğrafi işaretlerin ülke ekonomisine katkısı konusunda yine Türk Patent Enstitüsü’nün öncülüğünde hazırlanan 2015-2023 stratejik planı bu konulara ilgiyi biraz daha yoğunlaştıracaktır.

## 8. Coğrafi İşaretlerin Önemi

Coğrafi işaretler tüketiciler için ürünün kaynağını, karakteristik özelliklerini ve ürünün söz konusu karakteristik özellikleri ile coğrafi alan arasındaki bağlantıyı gösteren ve garanti eden kalite işaretleridir.

Coğrafi işaret tescilinin amaçlarından biri genel nitelikleri itibarı ile üretimi, coğrafi kaynağı gibi bir takım yerel niteliklerine bağlı olarak bir üne kavuşmuş ürünlerin korunmasını sağlamaktır. Örneğin leblebi için “Çorum” ibaresi, halı için “Hereke” ibaresi, kaynak için “Afyon” ibaresi belirli bir kalitenin işareti olarak ortaya çıkmaktadır. Coğrafi işaret tescilli ile coğrafi sınırları belirlenmiş alanda üretim gerçekleşen ve tarihsel geçmişi olan özel ürünlerin, üretim metotları ile birlikte coğrafi kökenlerine dayalı kalite standartları korunmaktadır. Coğrafi işaretlerin; coğrafi kaynağı belirtmek, geleneksel bilgi ve kültürel değerlerle de şekillenebilen üretim metodunu ve kalitesini garanti etmek, pazarda ürünleri ayırt ederek pazarlama aracı olmak, yerel üretimi ve kırsal kalınmayı desteklemek, turizme katkıda bulunmak, ürün taklitçiliğı ile mücadele etmek gibi işlevleri bulunmaktadır. Coğrafi işaretlerin özellikle kırsal kalkınmanın desteklenmesinde önemli bir rolü olduğu söylenebilir.

Bir ürün, yöresel ürün kategorisine girdiğinde piyasa değerinin yaklaşık %20 üstünde bir rakamla alıcı bulabilmektedir. Fransa'da sadece coğrafi işaretlere konu ürünlerin ihracatında 2012 yılı verilerine göre 6 milyar Avro gelir elde edilmiştir. Bu rakam gıda ürünleri endüstrisinin %30'unu oluşturmaktadır. Fransız coğrafi işaretli peynirleri diğer peynirlere göre %30 oranında, şaraplar ise %230 oranında daha yüksek fiyatlarla alıcı bulmaktadır (Doğan, 2015:65).

### 9. Türkiye'de Coğrafi İşaretlerle Bir Farklılaştırma Mümkün mü?

Çalışmanın bu bölümünde, Türkiye'deki coğrafi işaretlerle ilgili bazı seçilmiş veriler ve bu veriler ışığında Türkiye'de bölgesel veya yöresel bir farklılaştırmanın mümkün olup olmadığı irdelenmeye çalışılacaktır.

Tablo 4: Türkiye'deki Tescilli Coğrafi İşaretlerin İllere Göre Dağılımı ve Türleri<sup>3</sup>

İLLER	Tarım Ürünleri	Gıda Ürünleri	Halı Hediyeelik Eşya	Doğal Kaynaklar	Hayvan Türü	Toplam
Adana		1				
Adapazarı		2	1			
Adıyaman	1					
A.Karahisar	1	3	1	1		
Ankara	1	2				
Antalya	1					
Ardahan			1			
Aydın	2					
Balıkesir	3	2	1			
Bartın			1			
Burdur		2				
Bursa	1	3	1		1	
Çorum	1	3				
Denizli	2	1	1	1		
Diyarbakır	1	1				
Edirne		4				
Elazığ	1					
Erzincan	1	1	1			
Erzurum	1	5				
Eskişehir		1		1		
G.Antep	1	2	2			
Giresun	1					
Gümüşhane		2				
Hatay		1				
Isparta	1					
İzmir	3		2			
K.Maraş	3	1	1			
Karabük	1		1			

<sup>3</sup> Bu tabloda bazı ürünler özellikle el halılarının büyük bir bölümü 21.06. 1996 yılında Sümer Halı A.Ş tarafından tescil ettirilmiştir. Bazı içecekler ise MEY A.Ş tarafından tescil ettirilmiştir. Bu nedenle bu ürünler Türkiye geneli için değerlendirilmiştir.

Kars		1	1		1	
Kastamonu	1					
Kayseri	2	4	2			
Kilis		1				
Konya	1	2				
Kütahya		1	2			
Malatya	2					
Manisa	4	1	1			
Mardin		5	1			
Mersin	3	3				
Muğla	1		1			
Ordu	1					
Ordu		1				
Osmaniye	1					
Rize			1			
Samsun	1	3				
Siirt	1	3	1			
Sinop			1			
Sivas		1	1	1	1	
Ş. Urfa	1	1				
Tokat	1					
Tokat		2				
Trabzon		1	2			
Uşak			1			
Yozgat		3	1			
Zonguldak			1			
Türkiye(Genel)		7	17		1	5
Bölge Bazlı	4					
KKTC		1				
İngiltere		1				
İtalya		1				
TOPLAM	51	0	8	47	4	4
						87

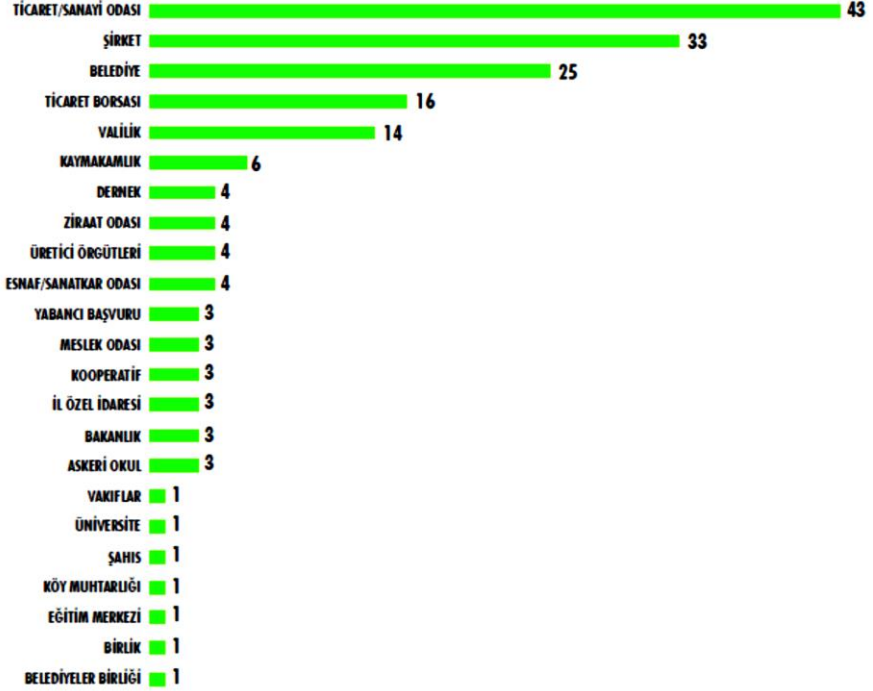
Kaynak: Türk Patent Enstitüsü verilerinden derlenmiştir (15.05.2016).

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, gıda veya yiyecek içecek alanındaki coğrafi işaretlerin toplam içinde en fazla tecilli ürün grup olduğu görülmektedir. Bu da neden bazı yörelerin (özellikle Güneydoğu Anadolu bölgesinin) bölgeye has ürünleriyle ön plana çıktığını ifade etmekte bizlere yardımcı olmaktadır. Yine bazı tarımsal ürünlerin (peynir ve bal türü gibi) Doğu Anadolu'yla özdeşleştirilmesi de bu gerekçeyle açıklanabilir. Ege bölgesi ise bazı tarımsal ürünlerle (incir, pamuk, zeytin gibi) ön plana çıkmaktadır.

Diğer taraftan; İstanbul, Kırklareli, Tekirdağ, Bolu, Artvin, Van, Hakkâri, Bitlis, Muş, Iğdır, Ağrı, Şırnak, Osmaniye, Bingöl, Tunceli, Niğde, Kırşehir, Nevşehir, Kırıkkale, Çankırı gibi illerin tescilli coğrafi işaretli ürünlerinin olmadığı

görülmektedir. Bu durum coğrafi işaret uygulamalarının henüz yeterince bir farklılık unsuru oluşturmadığı şeklinde yorumlanabilir.

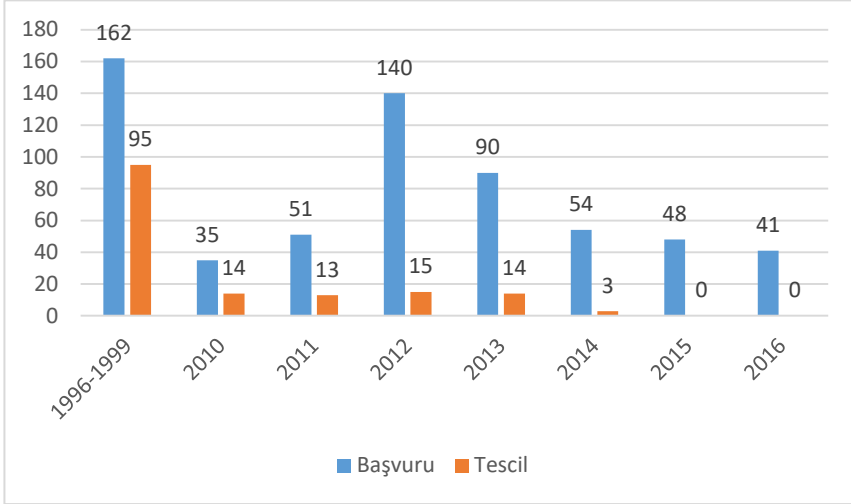
Tablo 5: Coğrafi İşaretlerin Tescil Sahipleri



Kaynak: TPE, 2014:13

Yukarıdaki Tablo 5 incelendiğinde sadece 4 coğrafi işaretin üretici örgütlerince tescil ettirildikleri görülmektedir. Oysa AB uygulamalarına bakıldığında Cİ tescillerinin çoğunlukla üretici birlikleri tarafından yapıldığı görülmektedir. Bu da ülkemizde coğrafi işaretlerin kullanım açısından net anlaşılmadığının bir göstergesidir.

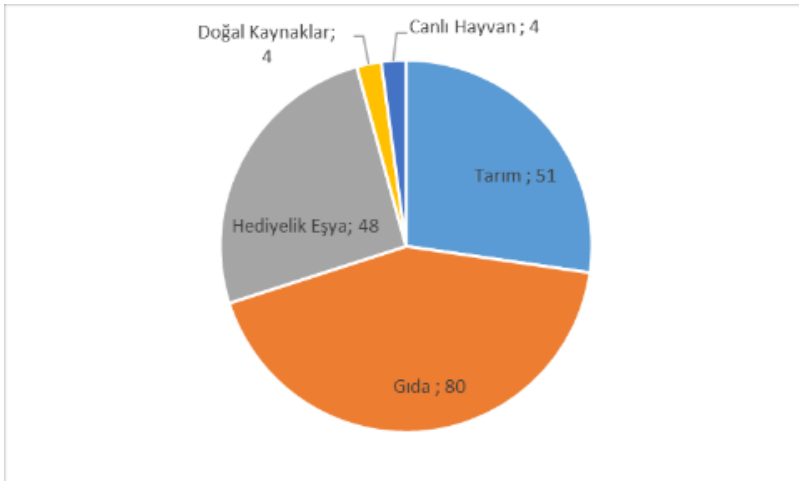
Tablo 6: Coğrafi İşaret Başvuru ve Tescil Sayısı



Erişim tarihi (16.06.2016)

Tablo 6'dan da görüldüğü üzere coğrafi işaret başvuruları 2012 yılında en üst seviyeye ulaşmış, sonraki yıllarda tescil başvurularında bir azalma görülmektedir. Fakat kümülatif toplama bakıldığında tescil bekleyen 288 adet Cİ sıra beklemektedir. Neden bu kadar ürünün tescil sürecinin uzadığı ayrı bir sorudur ve ilgili kurum bu duruma bir açıklama getirmelidir.

Tablo 7: Tescilli Coğrafi İşaretlerin Ürün Gruplarına Göre Dağılımı



Tablo 7’de görüldüğü üzere tescil edilen coğrafi işaretlerin %43 oranında gıda ürünlerinden, %27 tarımsal ürünlerden, %26 hediyeelik eşyalardan, %2 doğal kaynaklardan ve % 2’de hayvan türünden oluştuğu görülmektedir. Hediyeelik eşya içinde, önemli oranda el halıları önemli bir yer tutmaktadır. Özellikle gıda ürünleri içinde önemli bir bölümünün yemek türü olduğu düşünüldüğünde, gastronominin coğrafi işaretler içinde önemli bir yer tuttuğunu söylemek mümkündür.

Tablo 8: Tescilli Coğrafi İşaret Türlerinin Bölgelere Dağılımı<sup>4</sup>

Bölgeler	Tarım	Gıda	Hed.Eşya	Doğal Kaynak	Hayvan	Toplam
Marmara	4	11	7		1	23
Ege	14	5	16	2		37
Akdeniz	9	9	3			21
İç Anadolu	4	13	8	1	1	27
Karadeniz	8	12	6			26
Doğu Anadolu	5	7	5		1	18
Güneydoğu Anadolu	5	12	5			22
Toplam	49	69	50	3	3	173

Kaynak: TPE verilerinden yazar tarafından derlenmiştir.

Tablo 8 incelendiğinde bölgelerin hangi ürünlerle öne çıktığını veya farklılaştığını daha net bir şekilde görmek mümkündür. Ege bölgesi, hediyeelik eşya ve tarımsal ürünler açısından, İç Anadolu, Doğu Anadolu, Marmara, Güneydoğu Anadolu ve Karadeniz bölgeleri ise gıda (yiyecek içecek) ürünleriyle ön plana çıkmaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde ise, bölgelerin potansiyellerinin çok azını coğrafi işaret ile tescilledikleri görülmektedir. Yukarıda da ifade edildiği üzere, Ankara Ticaret Odasının yapmış olduğu bir çalışmada ülkemizde 2205 yöresel yiyecek içecek türü mevcut iken, bunların çok az bir kısmı (69 adet) coğrafi işaret olarak tescil edilmiştir.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

<sup>4</sup> Bu tabloda Sümer A.Ş tarafından Türkiye genelinde tescil edilen 20 adet yöresel el halısı bölgelere göre dağıtılmış olup, “Pızırık El Halısı, Süper İnce Kilim ve Türkmen El Halısı’nın hangi yöreye ait olduğu tespit edilemediğinden tabloya dahil edilmemiştir. Ayrıca Mey İçecek A.Ş. tarafından tescil edilen alkollü içkiler ve likörler ile yabancı firmalar adına tescilli ürünler de listeye dahil edilmemiştir.

Türkiye’de coğrafi işaretlerle ilgili yasal düzenleme 1995 yılında 555 sayılı KHK ile başlamıştır. 2016 yılı itibarı ile tescilli coğrafi işaret sayısı 187’ye, tescil bekleyen coğrafi işaret sayısı ise 288’e ulaşmıştır. Bu rakam coğrafi işaretin ilgili kurum ve kişiler açısından önemin anlaşıldığı şeklinde yorumlanabilir. Ancak yukarıda da belirtildiği üzere AB daha ziyade üretici birlikleri tescil için müracaat ederken Türkiye’de üretici birlikleri tarafından tescil ettirilen ürün sayısı sadece 4 adettir. Diğer tescil sahipleri ise ticaret ve sanayi odaları, şirketler, belediyeler, ticaret borsaları, valilik ve kaymakamlıklar tarafından yapıldığı görülmektedir. ,

Coğrafi işaretler belirli ürünleriyle bölgelerin veya illerin farklılaşmalarına imkân vermektedir. Kalkınmakta geri kalmış bazı illerimizin belirli ürünleri vasıtasıyla (Gümüşhane Kömesi gibi) ilin ekonomisine ciddi katkılar sunması söz konusudur. Ancak coğrafi işaretli ürünlerin veya coğrafi işareti olmamakla birlikte belirli yörelere özgü ürünlerin ekonomik katkılarıyla ilgili çalışma sayısı çok sınırlıdır ve bu nedenle coğrafi işaretli ürünlerin bölgesel ekonomilere katkılarını ifade etmek zordur. Ancak ismi ve kalitesiyle bir bölgeye mal edilen bir ürünün benzerlerine oranla en az %25 daha fazla bir fiyatla satılması en düşük ihtimaldir. Örneğin, coğrafi bir ürün olarak tescil aşamasında olan Rize ilinin Anzer yaylasından ismini alan Anzer Balı’nın kilo gram fiyatı 850 TL gibi astronomik bir fiyata alıcı bulabilmektedir. Coğrafi işaretli ürünler iyi yönetildiğinde üreticiler ve menşeye yöre için oldukça tatminkar ekonomik getiriler sağlayabilir.

Coğrafi işaretlerin tescilinin amacı, genel nitelikleri itibarıyla üretimi, kaynağı gibi bir takım yerel niteliklerine bağlı olarak belli bir üne kavuşmuş ürünlerin korunmasını sağlamaktır. Ülkemizde her ilin, hatta her ilçenin belli bir ürünün üretimine kaynak teşkil ettiği ve bu ürün ile ünlenmiş olduğu bir gerçektir. Doğallık, geleneksellik, sürdürülebilir kalite, bölgesel kalkınma ve dünya pazarında rekabet edebilme teminatı gibi tüm bu özellikler coğrafi işaretlerin katma değerleri arasında sayılır.

Son olarak şunu da ifade etmek gerekir ki, TPE tarafından tescil edilen coğrafi işaretler sadece Türkiye için bir koruma sağlamaktadır. Ulusal sınırların dışında bir koruma sağlamamaktadır. Bu nedenle bazı önemli ulusal ürünlerin yurt dışında da kabul görebilmesi için AB ölçeğinde de tescil edilmesi önem arz etmektedir. AB tescilli tek Türk ürünü Antep Baklavasıdır. Bu sayının da hızla artması bir gerekliliktir.

#### **KAYNAKÇA**

Demirer, H. (2010). *Yöresel Ürün ve Coğrafi İşaretler: Fransa ve Türkiye Üzerine Bir İnceleme: Doktora Tezi*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi.



Doğan, B. (2015). Coğrafi İşaret Korumasının Gelişmekte Olan Ülkeler İçin Önemi. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 10(2), 58-75.

Durlu-Özkaya, F., Sünnetçioğlu, S., & Can, A. (2013). Sürdürülebilir Gastronomi Turizmi Hareketliliğinde Coğrafi İşaretlemenin Rolü. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 13-20 .

Gökovalı, Ü. (2007). Coğrafi İşaretler ve Ekonomik Etkileri: Türkiye Örneği. *İİBF Dergisi*, 141-159.

Kan, M., Gölçubuk, B., & Küçükçongar, M. (2012). Coğrafi İşaretlerin Kırsal Turizmde Kullanılma Olanakları. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(22), 93-101.

KHK, 555 Sayılı. (1995). *Coğrafi İşaretlerin Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname*.

Mercan, Ş. O., & Üzülmaz, M. (2014). Coğrafi İşaretlerin Bölgesel Turizm Gelişimindeki Önemi: Çanakkale Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF*, 67-94.

Oraman, Y. (2015). Türkiye'de Coğrafi İşaretli Ürünler. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 01(01), 76-85.

Tanrıkkulu, M. (2007). Türkiye'de Coğrafi İşaretlerin Tespiti ve Tescil Edilmesinin Önemi . *Uluslararası Sosyal Bilimler Eğitim Dergisi*, 173-184.

Tepe, S. (2008). *Coğrafi İşaretlerin Ekonomik Etkileri*. Ankara: TPE.

TPE . (2016). *Coğrafi İşaretler Başvuru Klavuzu*. Ankara: Türk Patent Enstitüsü.

TPE. (2014). *Ulusal Coğrafi İşaret Strateji Belgesi ve Eylem Planı 2015-2023*. Ankara: Türk Patent Enstitüsü.

TPE. (2015). *Coğrafi İşaretler*. Ankara: TPE.

Yenipınar, U., Köşker, H., & Karacaoğlu, S. (2014). Turizmde Yerel Yiyeceklerin Önemi ve Coğrafi İşaretleme: Van Otlu Peyniri. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 13-23.

# TMS-21 “Kur Değişiminin Etkileri Standardı” nın Uygulanması ve Finansal Tablolara Yansımaları

Doç. Dr. Orhan BOZKURT

Uludağ Üniversitesi İnegöl İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü  
obozkurt@uludag.edu.tr

**Özet:** Bu çalışma; öncelikle yabancı paralı işlemleri konu alan TMS-21 Kur Değişiminin Etkileri standardının amaç ve özelliklerini açıklamayı, devamında finansal raporlamalarda özellik gösteren muhasebe kayıtlarını göstermeyi hedeflemiştir. Çalışmada temel olarak 21 no'lu Türkiye Muhasebe Standardı Kur Değişiminin Etkileri (TMS 21) esas alınmaktadır. Bu çalışmanın analizi aşamasında, TMS 21 Kur Değişiminin Etkileri standardı ile ilgili olarak TMS-39 Finansal Araçlar: Muhasebeleştirme ve Ölçme ile TMS-8 Muhasebe Politikaları, Muhasebe Tahminlerindeki Değişiklikler ve Hatalar Standartlarından muhasebe sistemi ve vergi mevzuatı konularında yararlanılmıştır. Sonuçta; yabancı para birimleri üzerinden işlem yapan işletmelerin finansal tablolarının hazırlanmasında geçerli para birimini kullanması ve yabancı paraya dayalı işlemlerinin uyumlu Türkiye Muhasebe Standardına göre raporlanması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmayı, muhasebe meslek mensuplarının Türkiye Muhasebe Standartları (TMS) ve Türkiye Finansal Raporlama Standartları (TFRS) hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi olmamaları, sınırlamaktadır. Bu bakımdan çalışma, uygulama, konsolide finansal tabloları hazırlama ve analiz etmede muhasebe meslek mensuplarına önemli katkı sağlayacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** TMS–21, Muhasebe Standardı, Mali Tablo, Döviz Kur'u, Finansal Raporlama

## The Implementation of TMS- 21 “The Effects of Changes in Foreign Exchange Rate” and its Reflection on Financial Statements

**Abstract:** This study aims to explain the objectives and features of TAS 21 (Turkish Accounting Standards) The Effects of Changes in Foreign Exchange Rate and to present the accounting records in the financial reporting. The study is based on TAS 21 (Turkish Accounting Standards) The Effects of Changes in Foreign Exchange Rate. In the analysis of the study, regarding TAS 21- the Effects of Changes in Foreign Exchange Rate, TAS- 39 Financial Instruments:

*Recognition and Measurement and TAS-8 Accounting Policies, Changes in Accounting Estimates and Fundamental Errors Standards were utilized in accounting systems and tax legislation issues. The result of the study revealed the necessity for businesses that carry out transactions over different currencies to use the functional currency in preparing financial statements and the necessity to report foreign currency transactions according to TAS that is complies with IFRS (International Financing Reporting Standards). This study is limited with the fact that accounting professionals and accounting executives do not have the necessary knowledge on Turkish Accounting Standards (TAS) and Turkey Financial Reporting Standards (TFRS). In this respect, this study will provide significant contributions in implementing, preparing and analyzing financial statements.*

**Key words:** *TAS-21, Accounting Standard, Financial Statement, Foreign Exchange Rate, Financial Reporting*

## Giriş

Günümüzde Uluslararası ticaretteki artış beraberinde bir taraftan çok uluslu şirketlerin kurulmasına neden olurken diğer yandan ulusal şirketlerin yurt dışında ana ortaklık ya da bağlı ortaklık kurmalarına neden olmuştur. Bu durum doğal olarak muhasebe sistemlerini de etkilemiştir. Özellikle muhasebe kayıtlarının geçerli para biriminden tutulması ve raporlanması, farklı para birimleri ile ticaret yapan ya da yurt dışı şubeleri veya ortaklıkları olan firmaların elde ettikleri döviz hasılatlarının da ulusal para birimine çevrilmesini zorunlu hale gelmiştir. Tüm bu işlemlerin yapılabilmesi için geliştirilen Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarına (UFRS)'ye uyumlu çıkarılan Türk Muhasebe Standartları, bu konuyu TMS 21 Kur Değişiminin Etkileri standardında düzenlemiştir.

Ticari hayatta birçok işlem yapılmaktadır. Mal alım ve satımlarında geçerli para birimi dışında yabancı para birimleri de kullanılmaktadır. Yabancı para ile yapılan işlemler, ülkenin gelişmişlik derecesine bağlı olarak ulusal parayla yapılan işlemlere göre artış göstermektedir (Örten ve diğ.,2010). Alım satım hacimlerinin artmasıyla beraber günlük işlemler çeşitlenmiş buna bağlı olarak birçok para biriminin kullanımı ortaya çıkmıştır. Bu durum finansal tabloların, özellikle konsolide finansal tabloların, düzenlenmesinde sorun oluşturabilmektedir (Örten ve diğ.,2010). Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarının (IFRS), küresel muhasebe sisteminde ortak bir dil oluşturamadığı ve süreç içinde fiilen tam anlaşılır olmaması nedeniyle, bu uygulamanın zaman alacağı açıktır (Tsunogaya and Chand, 2012:8).

Literatürde küreselleşen dünyada ortak muhasebe standartlarının oluşturulmasına katkı sağlamak amacıyla Uluslararası muhasebe standartları alanında Meeks ve diğ. (2009), Gücenme, (2007), Gökçen ve diğ., (2006), Örtten ve diğ., (2007), Sensoy (2009) nın yapmış olduğu çalışmalara rastlamak mümkündür.

TMS 21 Kur Değişiminin Etkileri Standardı 31.12.2005 tarih ve 26040 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak ülkemizde kur değişim etkilerinin muhasebeleştirilmesi konusunda uluslararası muhasebe standartlarıyla uyum açısından önemli bir adım atılmıştır (Çiftçi ve Şahin, 2008). Bu tarihten sonraki dönemlerde bu standart, çeşitli güncellemeler yapılarak, uygulanmaya başlanmıştır. Bu standart, hem Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarında meydana gelen değişikliklere paralellik sağlanma hem de ulusal düzeyde standart geliştirme amacıyla sürekli yenilenmektedir. TMS 21 standardı Uluslararası Denetim Standardı (IAS. 21) ile uyum içindedir. Uygulanmaya başlandığı tarihten başlayarak değişik tarihli tebliğlerle güncellenen bu standart en son 28.10.2011 tarih ve 28098 sayılı Resmi Gazete 'de yayımlanan 217 sıra no'lu Tebliğler aracılığıyla yürürlüktedir. Yapılan bu değişiklikler TFRS 9, TFRS 10 ve TFRS 11 tarafından 31.12.2012 tarihinden sonra başlayan dönemler için geçerli olarak uygulanmaktadır. 21 No'lu Kur Değişim Etkilerinin Muhasebeleştirilmesi Standardı 60 adet madde hükmünden oluşmaktadır. İlk bölüm "amaç" olup, burada yabancı para birimi ile yapılan işlemlerde hangi kurun esas alınacağı ve kur değişimlerinin finansal tablolara nasıl yansıtılacağı soruları cevaplanmaktadır (TMUDESK, 2001).

TMS 21 Kur Değişiminin Etkileri Standardı; TMS 39 Finansal Araçlar: Muhasebeleştirme ve Ölçme, TMS 7 Nakit Akış Tabloları, TMS 29 Yüksek Enflasyonlu Ekonomilerde Finansal Raporlama, TMS 27 Konsolide ve Bireysel Finansal Tablolar Standartları ile yakın ilişkilidir. Aynı zamanda TMS 16 Maddi Duran Varlıklar, TMS 2 Stoklar, TMS 36 Varlıklarda Değer Düşüklüğü, TMS 28 İştirakler ve İş Ortaklıklarındaki Yatırımlar, vergi etkilerinin muhasebeleştirilmesinde TMS 12 Gelir Vergileri ve TMS 8 Muhasebe Politikaları, Muhasebe Tahminlerinde Değişiklikler ve Hatalar Standartları ile bağlantılı çalışmaktadır.

### **1. Standardın Amacı ve Getirdikleri**

İşletmeler; yabancı paraya dayalı işlemler yapmak ya da yurtdışında işletmeye sahip olmak suretiyle yabancı paralı faaliyetlerde bulunabilmektedirler. Bu bakımdan, bir işletme finansal tablolarını bir yabancı para biriminde hazırlayabilir. Ancak bu tabloların geçerli para birimine çevrilip raporlanması gerekir. İşte bu standart, yabancı paraya dayalı işlemlerin ve yurtdışındaki işletmelerin finansal tablolara nasıl dâhil edileceğini ve finansal tablolarda kullanılan para birimine nasıl çevrileceğini düzenlemek üzere

hazırlanmıştır. Bunu yaparken kullanılacak döviz kurunun veya kurlarının değişiminin finansal tablolar üzerindeki etkilerinin nasıl raporlanacağı yine bu standardın temel konusunu oluşturmaktadır (TMS 21. mad.1-2). Standardın uygulaması ile ilgili olarak hazırlık için 2010 ve 2011 yılları arasında bazı standartları erken uygulama düzenlemeleri getirmiştir. Tabii günümüzde bunların erken uygulanması gibi bir durum söz konusu olmamaktadır. Yapılan değişiklikler zaten 31.12.2012 sonrasında uygulanmaktadır.

Bu Standart aşağıdaki durumlarda uygulanır:

(a) "TMS 39 Finansal Araçlar: Muhasebeleştirme ve Ölçme" Standardının kapsamında olan türev işlemler ve bakiyeler hariç; yabancı para işlemlerinin ve yabancı para cinsinden bakiyelerin muhasebeleştirilmesinde;

(b) İşletmenin finansal tablolarına konsolidasyon, oransal konsolidasyon ya da öz kaynak yöntemi uygulanarak dahil edilen yurtdışındaki işletmelerin faaliyet sonuçlarının ve finansal durumunun raporlama para birimine çevrilmesinde; ve

(c) İşletmenin faaliyet sonuçlarının ve finansal durumunun finansal tablolarda kullanılan para birimine çevrilmesinde.

*"Yabancı ülkelerdeki faaliyetlerden kaynaklanan nakit akışlarının sunumu ve yabancı para birimi ile hazırlanmış nakit akım tablolarının raporlama para birimine dönüştürülmesi TMS-7 Nakit Akış Tablolarına ilişkin Türkiye Muhasebe Standardının öngördüğü ilkeler çerçevesinde yapılmalıdır (Beyazıtlı, 2003)".*

Temelde yabancı paralı işlemlerden olan üç tür işlem bu standardın dışındadır. Bunlardan ilk olarak, TMS 39 birçok yabancı para türev araçlarına uygulandığından, bu türev araçlar bu standart kapsamı dışındadır. İkinci olarak, bu standart, yurtdışındaki işletmedeki net yatırım da dâhil olmak üzere, yabancı para kalemleri için yapılan finansal riskten korunma muhasebesinde uygulanmaz. Finansal riskten korunma muhasebesinde TMS 39 hükümleri uygulanır. Son olarak, bu standart yabancı para işlemlerinden kaynaklanan nakit akışlarının Nakit Akış Tablosundaki sunumunda ya da yurtdışındaki işletmenin nakit akışlarının çevriminde uygulanmaz.

### 1.1. Geçerli Para Birimi Kavramı

Geçerli para birimi kavramı, TMS-21 Md.8 de şöyle tanımlanmaktadır. "İşletmenin faaliyet gösterdiği temel ekonomik çevrenin para birimidir". Bu çevre, işletmenin genel olarak nakit oluşturduğu ve harcadığı çevredir. TMS- 21 Md.9 ' a göre ise bir işletmede geçerli para birimi; mal ve hizmetlerin satış fiyatlarını en çok etkileyen para birimidir. Rekabet unsurları ve yasal

düzenlemeleriyle mal ve hizmetlerin satış fiyatlarını en çok etkileyen ülkenin para birimidir. Geçerli para birimi; mal ve hizmetlere ilişkin işçilik, ham madde ve diğer maliyetleri en çok etkileyen para birimidir (sıklıkla, bu tür maliyetlerin oluştuğu ve ödendiği para birimidir).

Geçerli para birimi kullanımı bakımından iki türlü ele alınmaktadır. Birincisi işletme bireysel olarak yabancı paralı işlemlerde bulunabilir. İkincisi yurt dışında faaliyette bulunan işletmeler olabilir. Her iki durumda da geçerli para biriminin tespit edilmesi ve yabancı paralı işlemlerin ve yabancı para biriminden düzenlenen finansal tabloların geçerli para birimine çevrilmesi gerekir (Özerhan ve Yanık, 2012). Yine TMS-21 Kur Değişiminin Etkileri standardına göre; geçerli para biriminin ne olacağı konusunda doğrudan ülkenin resmi parası ifadesini kullanmalıdır. Bu standart geçerli para birimini; finansman faaliyetlerinden (borçlanma aracı ya da öz kaynağa dayalı finansal araçlar gibi) oluşan fonların para birimi ve işletme faaliyetlerine ilişkin tahsilatların tutulduğu para birimi olarak belirlenebileceğini açıklamıştır.

Para birimi belirlenirken işletmenin yurt dışı bağlantılarının olup olmadığına da bakılmalıdır. Yurt içindeki işletme raporlama yapacağı durumda eğer yurt dışı bir işletmeye, şubeye ya da iş ortaklığına sahipse TMS-21.Md. 9'da ki göstergeler öncelikle dikkate alınır (Özerhan ve Yanık, 2010:697). Geçerli para biriminin değiştirilip değiştirilmemesi şartlara göre belirlenir. TMS-21 madde 14'e göre eğer geçerli para birimi yüksek enflasyonlu bir ekonominin para birimi ise, işletmenin finansal tabloları "TMS-29 Yüksek Enflasyonlu Ekonomilerde Finansal Raporlama" Standardına göre yeniden düzenlenir. Bir işletme, bu standarda göre belirlenen geçerli para biriminden farklı bir para birimini (ana şirketin geçerli para birimi gibi) geçerli para birimi olarak benimseyerek TMS-29'a göre finansal tablolarını yeniden düzenlemekten kaçınma yoluna gidemez. Bu standarda göre sonuçta geçerli para birimini tespit için; para biriminin tam belirlenemediği durumlarda işletme yönetimi, olayların ve koşulların ekonomik etkilerini en iyi yansıtan para biriminin belirlenmesinde kendi takdirini kullanır. Bir işletmenin geçerli para birimi işletme ile ilgili temel işlemleri, olayları ve koşulları yansıtır. Dolayısıyla, bir kere belirlendikten sonra işletmeyi etkileyen temel işlemler, olaylar ve koşullar değişmediği sürece geçerli para birimi değişmez (TMS-21 Md.,13).

## **1.2. Yabancı Para Birimine Dayalı İşlemlerin Muhasebeleştirilmesi ve Raporlanması**

Yabancı paraya dayalı bir işlem aşağıdaki işlemlerden oluşur:

(a) İşletmenin, fiyatları yabancı bir para biriminde belirlenen mal ve hizmetleri alıp satması,

(b) İşletmenin, borç ya da alacak tutarları yabancı bir para biriminde belirlenen kredi alması ya da borç vermesi,

(c) İşletmenin, yabancı bir para birimi cinsinden varlık iktisap etmesi ya da elden çıkarması ile bu tür yükümlülüklerin doğması veya ifa edilmesi.

### 1.3. Yurtdışındaki işletmeye yapılan net yatırım

Bir işletme yurt dışı yatırım amaçlı girişimlerde bulunabilir. Bu girişimlerin ekonomik etkileri muhasebede ele alınır. İşletmelerin öngörülebilir bir gelecekte gerçekleşmesi planlanmayan ya da beklenmeyen bir kalem, özünde işletmenin yurtdışındaki işletmedeki net yatırımının bir parçasıdır ve bu Standardın 32 nci ve 33 üncü paragraflarına göre muhasebeleştirilir. Buna göre; parasal bir kalemden kaynaklanan kur farkları, raporlayan işletmenin bireysel finansal tablolarında ve yurtdışındaki işletmenin kendi finansal tablolarında kar ya da zarar olarak muhasebeleştirilir. Net yatırımın elden çıkarılması durumunda 48 inci paragraf uyarınca kar ya da zarar olarak muhasebeleştirilir. Bu tür parasal kalemler uzun vadeli alacakları ya da kredileri içerebilir. Ticari alacak ya da borçları içermez. 15 inci paragrafta tanımlandığı şekliyle yurtdışındaki bir işletmeden parasal kalem alacağı veya söz konusu işletmeye parasal borcu olan bir işletme, bir grubun bağlı ortaklığı olabilir. Bu durum; bağlı ortaklığının kendisinin de, yurtdışındaki bir işletme olması durumunda da geçerlidir.

## 2. Döviz ve Kur Kavramı

Bir ülke parası ile bir başka ülke parasının değişiminde ortaya çıkan değerdeki değişimler kur farkıdır (Doğan, 1997:60; Şahin, 2007). TMS-21 Kur Değişiminin Etkilerine ilişkin standartta döviz ise; işletmelerin geçerli kullandıkları para biriminden farklı olarak kullandıkları para birimi olarak tanımlanmıştır (TMS 21-mad.8). Bir başka ifade ile döviz, ulusal düzeyde kullanılan ve raporlamada kullanılan ulusal para biriminin dışındaki tüm para birimleridir. Döviz; geçerli para biriminin dışında kalan başka bir ülkenin para birimidir (Gücenme, 1998:45). Döviz kuru, TMS-21 Kur Değişiminin Etkileri Standardında, iki para biriminin değişim oranı olarak tanımlanmaktadır (TMS 21, m.8). Diğer yanda; bir yabancı ülke para biriminin, ulusal para birimi cinsinden değeri "kur" olarak tanımlanmaktadır (Özulucan, 2002). Kur farklarının muhasebeleştirilmesinde TMS-21 Kur Değişiminin Etkileri Standardına göre kayıtlı kur ile işlem günü kur'u arasındaki fark muhasebeleştirilir. Vergi Usul Kanununu 238. maddesine göre ise; emtia satın alınıp işletme stoklarına girdiği tarihe kadar oluşan kur farklarının maliyete intikal ettirilmesi zorunludur. Stokta kalan emtia ile ilgili daha sonra ortaya çıkacak kur farklarının ise, ilgili buldukları yıllarda gider olarak yazılması veya maliyete intikal ettirilmesi mümkün bulunmaktadır.

### 3. Yabancı Paralı İşlemlerin Muhasebesi

Uluslararası Muhasebe Standartları Komitesi (International Accounting Standards Committee-IASC), bünyesinde Uluslararası Muhasebe Standartlarına ilişkin çalışmaları yürütmek üzere Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (International Accounting Standards Board-IASB)'nun kurulmasına karar vermiştir. Bu kurul 2001 yılından itibaren Standart Geliştirme, Yayımlama ve Standart Yorumlama Komitesi'nin (Standing Interpretation Committee-SIC) yorumlarını onaylama görevini üstlenmiştir. Bu komite 2005 ten sonra geçerli olmak üzere IAS 21 "Kur Değişiminin Etkileri" standardını geliştirmiştir. TMS-21 bu gün bu standartla tam uyum içindedir. Kur değişiminin etkileri standardına göre; işletme, yabancı para kalemleri kendi geçerli para birimine çevirir ve raporlar. Geçerli para birimi belirlendikten sonra, ekonomik olayların işletmelerin gidişatını etkilemediği sürece geçerli para birimi değişmemektedir (TMS-21/ md.13).

#### 3.1. İlk Muhasebeleştirme

Uluslararası Muhasebe Standardı (IAS-21. 8) e göre uygulanacak kur muhasebeye konu işlemin yapıldığı tarihteki kur veya spot kurdur. Ancak uygulamada çok farklı spot kurlarla karşılaşılabilir. İşletme açısından en gerçekçi kur en uygun kurdur (Örten ve diğ.,2010). TMS-21 Kur Değişiminin Etkileri Standardı md.20' de, yabancı paralı bir işlem, yabancı para biriminde gerçekleştirilmiş ya da ödemenin yabancı para biriminde gerçekleştirilmesini gerektiren bir işlem olduğunu belirterek şu işlemleri kapsar:

- (a) İşletmenin, fiyatları yabancı bir para biriminde belirlenen mal ve hizmetleri alıp satması;
- (b) İşletmenin, borç ya da alacak tutarları yabancı bir para biriminde belirlenen kredi alması ya da borç vermesi veya
- (c) İşletmenin, yabancı bir para birimi cinsinden varlık iktisap etmesi ya da elden çıkarması ile bu tür yükümlülüklerin doğması veya ifa edilmesi.

Bir yabancı para işlemi ilk muhasebeleştirme sırasında; yabancı para birimindeki tutara, geçerli para birimi ile işlem tarihindeki yabancı para birimi arasındaki geçerli kur uygulanarak, geçerli para biriminden kaydedilir. Diğer yandan, TMS-21 Kur Değişiminin Etkileri Standardı md.22' ye göre "işlem tarihi, işlemin Türkiye Finansal Raporlama Standartları'na göre ilk defa kaydedilmesi gerektiği tarihtir". Uygulama kolaylığı nedeniyle, işlem tarihindeki gerçek kura yaklaşan bir kurun, örneğin, haftanın ya da ayın ortalama kurunun, o dönem içinde her bir yabancı para biriminde gerçekleşen işlemlerin tümü için kullanılması mümkündür. Bununla birlikte, döviz kurunun önemli ölçüde



dalgalanması durumunda dönem için ortalama kur kullanılmaz.

### Örnek Uygulama 1.a:

ABC firması KYZ İtalya firmasına 100.000 Dolar tutarında ihracat gerçekleştirmiştir. Bu tarihte \$1=1,90 TL'dir. İhracat bedeli daha sonra ödenecektir.

İlk muhasebeleştirmede ihracatın muhasebe kaydı işlemi üç temel ihracat şekline göre farklılık gösterir.

1. İhracatçı işletmenin ilk muhasebe kayıtları
2. İmalatçı ve ihracatçı işletmenin kaydı
3. İhraç kayıtlı satış yapan işletmenin muhasebe kaydı

TMS-21 Standardı yabancı paraya dayalı işlemlerin ilk yapıldığı ve fiili olarak gerçekleştiği tarihi esas alır. Yabancı paraya dayalı ihracat işlemi o tarihteki merkez bankası döviz kur'u üzerinden muhasebeleştirilir. İlk iki maddeye istinaden firma bu ihracat bedelini satış günündeki kurla değerleyerek müşteri cari hesabına ve gelir hesaplarına ulusal para birimi cinsinden 190.000 TL olarak kaydedecektir.

XX.XX.XXXX			
<b>120</b>	<b>Alıcılar Hesabı</b>	190,000.00	
120 02	<i>Yurtdışı Alıcıları-KYZ Firması</i>		
<b>601</b>	<b>Yurtdışı Satışlar Hesabı</b>		190,000.00
601 01	<i>İtalya</i>		
<i>İtalya KYZ Firmasına Yapılan İhracat 100,000 \$ * 1,90 TL =</i>			
<i>190,000 TL</i>			

Her iki şekilde de ihracat yapan işletme üstteki muhasebe kaydını yapar. Hesaplarında KDV hesaplamaz ve göstermez. Üstteki örnekten hareketle mali döneminin sonunda döviz kurunun 1,95 TL olması durumunda, 1 Sıra No' lu Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği'ne göre ortaya çıkan fark kur farkı geliri olarak 5,000.00 TL gelir tablosunda raporlanacaktır.

XX.XX.XXXX			
<b>102</b>	<b>Bankalar Hesabı</b>	5000.00	
102 02	<i>Yurtdışı Bankalar</i>		
<b>646</b>	<b>Kambiyo Karları Hesabı</b>		5000.00
646 01	<i>İtalya</i>		

İhraç kaydı ile satış yapan işletmenin muhasebe kaydı ise aşağıdaki gibi olacaktır. Bu tür işletmeler malları üretir ve yurt dışı ihracatı yapan başka bir işletmeye şartlı olarak teslim eder. Buradaki teslim işlemi Türkiye’de gerçekleşmiştir. İşlem yurt içi niteliktedir. Ancak şartlı satım ve teslim söz konusudur. Yasal mevzuat gereği bu tür teslimlerde yurt içi üretici işletme hesaplarında KDV hesaplayıp bu vergiyi göstermesi gerekir. Ancak ortaya çıkan KDV tahsilata konu olmayacaktır. Yapılan teslim o günkü Merkez Bankası döviz alış kuru üzerinden kayıtlara alınacaktır.

### Örnek Uygulama 1.b:

ABA Ltd.Şti. yurt içi üretici olarak ihraç kaydı ile EXPO ihracatçı işletmesine 10.000 \$ tutarında mal teslim etmiştir. Faturayı bu işletme adına düzenlemiştir. Bu tarihte Merkez Bankası döviz kuru \$1=2,10 TL’ dir. KDV oranının %18 olarak kabul edildiğinde aşağıdaki kayıt yapılacaktır.

XX.XX.XXXX			
<b>120.</b>	<b>Alıcılar Hesabı</b>	1,000.00	
120 01	<i>Yurtiçi Alıcılar-EXPO</i>		
120 0102	<i>Yurtiçi İhracatçı Alıcılar Hesabı</i>		
<b>192.</b>	<b>Diğer Katma Değer Vergisi (KDV) Hesabı</b>		
192 02 01	Tecil edilebilir KDV Hesabı	3,780.00	
<b>600</b>	<b>Yurtiçi Satışlar Hesabı</b>		21,000.00
600 09 02	<i>İhraç Kaydıyla satışlar Expo</i>		
<b>391</b>	<b>Hesaplanan KDV Hesabı</b>		3,780.00
391 02 01	İhracat Kayıtlı KDV Hesabı		

Her iki örnekte de mal bedelinin tahsilatı sırasında geçerli para birimi üzerinden kayıt yapılmıştır. Bu noktada müşteri hesabı borçlandırılmıştır. Tahsilat sırasında ortaya çıkacak kur farkları 646 Kambiyo Karları veya 656 Kambiyo Zararları Hesaplarında izlenecektir.

### 3.2. İzleyen Bilanço Tarihlerinde Raporlama

Yabancı paralı işlem yapan işletmeler TMS 21 Kur değişiminin etkileri standardına göre her bilanço tarihinde aşağıdaki çevrim işlemleri gerçekleştirilir:

- (a) Yabancı para parasal kalemler kapanış kurundan çevrilir. Elde tutulan

para ile sabit veya belirlenebilir bir tutarda para olarak alınacak veya ödenecek varlık ve borçlardır. Parasal bir kalemin temel niteliği, sabit ya da belirlenebilir tutarda para biriminin alınması hakkındır ya da ödenmesi yükümlülüğüdür. Örnek olarak; nakit ödenecek emeklilik tazminatları ve çalışanlara sağlanan diğer haklar; nakit olarak ödenecek karşılıklar; yükümlülük olarak muhasebeleştirilen temettüler gösterilebilir.

(b) Tarihi maliyet cinsinden ölçülen yabancı para birimindeki parasal olmayan kalemler işlem tarihindeki döviz kuru kullanılarak

(c) Gerçeğe uygun değerden ölçülen yabancı para birimindeki parasal olmayan kalemler gerçeğe uygun değer belirlendiği tarihteki döviz kurları kullanılarak çevrilir. Bir kalemin defter değeri, ilgili diğer Standartlar ile birlikte belirlenir. Örneğin, maddi duran varlıklar "TMS 16, Maddi Duran Varlıklar" Standardı uyarınca gerçeğe uygun değer ya da tarihi maliyete göre değerlendirilebilir. Defter değerinin tarihi maliyet veya gerçeğe uygun değer esasına göre belirlenmesine bakılmaksızın; tutarının bir yabancı para biriminde belirlenmesi durumunda, ilgili tutar bu Standart uyarınca geçerli para birimine çevrilir. Bazı kalemlerin defter değeri iki ya da daha fazla tutar karşılaştırılarak belirlenir. Örneğin, stokların defter değeri "TMS 2 Stoklar" Standardına göre maliyet ya da net gerçekleşebilir değerden düşük olanıdır. Benzer şekilde, "TMS 36 Varlıklarda Değer Düşüklüğü" Standardına göre, değer düşüklüğü göstergesi olan bir varlığın defter değeri, muhtemel değer düşüklüğü dikkate alınmadan önceki defter değeri ile geri kazanılabilir tutarından düşük olanıdır. Böyle bir aktif, parasal değilse ve bir yabancı para biriminden ölçülüyorsa, defter değeri aşağıdakiler karşılaştırılarak belirlenir:

- (a) Tutarın belirlendiği tarihteki döviz kurundan çevrilen maliyet ya da defter değerinden uygun olanı (tarihi maliyet cinsinden ölçülen bir kalem için işlem tarihindeki kur) ve
- (b) Değer belirlendiği tarihteki döviz kurundan çevrilen net gerçekleşebilir değer ya da geri kazanılabilir tutardan, uygun olanı (raporlama dönemi sonundaki kapanış kuru).

Bu karşılaştırmanın; geçerli para biriminde bir değer düşüklüğü ortaya çıkması, yabancı para biriminde ise değer düşüklüğünün söz konusu olmaması ya da bu durumun tam tersi bir etkisi olabilir. Muhtelif döviz kurları mevcutsa, kullanılan kur; ilgili nakit akışlarının ölçüm tarihinde gerçekleşmiş olması durumunda işlemden kaynaklanan gelecekteki nakit akışları veya bakiyenin ifa edileceği kurdur. İki para birimi arasındaki takas edilebilirlik geçici olarak ortadan kalkmışsa, kullanılan kur takasın yapılabileceği sonraki ilk kurdur.

### 3.3. Finansal tablolarda kullanılan para birimine çevrim

Aktif ve yabancı kaynaklar (karşılaştırmalı olanlar dahil olmak üzere) bilanço tarihindeki kapanış kurundan çevrilir, gelir ve giderler (karşılaştırmalı olanlar dahil olmak üzere) işlem tarihlerindeki döviz kurlarından çevrilir ve ortaya çıkan tüm kur farkları, diğer kapsamlı gelirin (öz kaynakların) ayrı bir unsuru olarak muhasebeleştirilir (Elitaş, 2011).

#### Örnek Uygulama:

İşletme bir önceki yıldan \$1=1,80 den kayıtlı kur 10.000 Dolar alacağını \$1=1,85 ten bankaya tahsil etmiş olsun. Kayıt aşağıdaki gibi olacaktır.

xx.xx.xxxx			
<b>102.</b>	<b>Bankalar Hesabı</b>	18.500.00	
102 02	<i>Yurtdışı Bankalar Hesabı</i>		
	<b>120. Alıcılar Hesabı</b>		18.000.00
646	<i>Kambiyo Karları Hesabı</i>		500.00

### 3.4. Yurtdışındaki işletmenin elden çıkarılması

TMS-21 Kur Değişiminin Etkileri standardına göre; kapsamlı gelirden muhasebeleştirilmiş birikmiş kur farkları, elden çıkarmadan kaynaklanan kazanç veya kaybın hesaplanmasında dikkate alınır. Yapılan düzenlemeye göre; işletmenin yurt dışındaki payının tamamı veya bir kısmı elden çıkarılabilir. Bu durumda;

- Kısmi elden çıkarmadan sonra işletmenin önceki bağlı ortaklığında kontrol gücü bulunmayan bir payı elinde bulundurmasına bağlı olmaksızın, yurtdışında bir işletmesi olan bağlı ortaklık üzerindeki kontrolün kaybedilmesini içeren kısmi elden çıkarmalar ve
- Müşterek anlaşmadaki payın kısmen elden çıkarılmasından veya yurtdışında bir işletmesi olan iştirakteki payın kısmen elden çıkarılmasından sonra elde kalan payın yurtdışında işletmesi olan bir finansal varlık olması.

Eğer yurtdışında bir işletmesi olan bağlı ortaklığın elden çıkarılmasında, kontrol gücü olmayan paylarla ilişkilendirilen yurtdışındaki işletmeye ait birikmiş kur farkları olursa, finansal durum tablosu dışında bırakılır ama kar veya zararda

yeniden sınıflandırmaz. TMS-21 Kur Değişiminin Etkileri standardına göre; kısmen elden çıkarılmada işletme, diğer kapsamlı gelirden muhasebeleştirilen birikmiş kur farklarının oransal payını, söz konusu yurtdışı işletmedeki kontrol gücü olmayan paylarla yeniden ilişkilendirebilir. Yurtdışındaki işletmenin diğer herhangi bir elden çıkarımında işletme, sadece diğer kapsamlı gelirden muhasebeleştirilen birikmiş kur farklarının oransal payını, kar veya zararda yeniden sınıflandırır.

#### **4. Yabancı Para Birimi Türünden Düzenlenmiş Mali Tabloların Geçerli Para Biriminde Raporlanması**

Küresel sermaye hareketliliğinin giderek daha da arttığı günümüz piyasalarında işletmelerin bir başka ülkede yatırım yapması ya da bir ortaklık kurması oldukça kolaylaşmıştır. Buna bağlı olarak muhasebe sistemlerinin de standart hale getirilmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu bakımdan farklı ülke paraları ile düzenlenen mali tabloların raporlayan ülke parasına çevrilmesi zorunluluğu doğmuştur. TMS-21 standardı yurtdışındaki işletmeyi; raporlayan işletmenin, kendisinininkinden farklı bir ülke ya da para biriminde faaliyette bulunan, bir bağlı ortaklığı, iştiraki, iş ortaklığı ya da şubesi olarak tarif etmiştir. Bir şirket yabancı ülkedeki bir işletmenin ortağı veya sahibi olabilmektedir. Böyle durumlarda bir ekonomik bütün olarak ele alan konsolide finansal tabloların hazırlanması gerekir (Çiftçi, 2001:93). Başka ülkelerde faaliyette bulunan işletmelerin mali tabloların konsolide edilerek (Çelik, 2002) geçerli para biriminde raporlanması gerekir. Bu durum ana ortaklığın finansal raporlarının düzenlenmesini, geçerli para birimlerinin farklı olması nedeniyle, etkilemektedir. Yabancı paralar ile tutulan kayıtların yerli para ile raporlanması konusunda TMS-21 Kur değişiminin etkileri standardı piyasada enflasyonun olup olmaması durumlarını dikkate alarak 38-42 md. arasında düzenlemeler getirmektedir. Buna göre; işletme, finansal tablolarını herhangi bir para biriminde (ya da para birimlerinde) sunabilir. Finansal tablolarda kullanılan para biriminin işletmenin geçerli para biriminden farklı olması durumunda işletme, faaliyet sonuçlarını ve finansal durumunu finansal tablolarda kullanılan para birimine çevirir. TMS -21 'e göre; finansal tabloların hazırlanmasında, her işletme - ister bireysel raporlayan bir işletme olsun, ister yurtdışında işletmeleri olan bir işletme olsun (ana ortaklık gibi), isterse de yurtdışındaki işletme olsun (bağlı ortaklık ya da şube gibi) – geçerli para birimini şu şekilde raporlar (Md.39). Geçerli para birimi yüksek enflasyonlu bir ekonominin para birimi olmayan bir işletmenin faaliyet sonuçları ve finansal durumu, finansal tablolarda kullanılan farklı para birimine aşağıdaki işlemler uygulanarak çevrilir:

(a) Sunulan her bilançonun aktif ve yabancı kaynakları (karşılaştırmalı olanlar dâhil olmak üzere) bilanço tarihindeki kapanış kurundan çevrilir;

(b) Her gelir tablosunun gelir ve giderleri (karşılaştırmalı olanlar dahil olmak üzere) işlem tarihlerindeki döviz kurlarından çevrilir; ve

(c) Ortaya çıkan tüm kur farkları, öz kaynakların ayrı bir unsuru olarak muhasebeleştirilir.

Döviz kurlarının önemli ölçüde dalgalanması durumunda, dönem için ortalama kur kullanılmaz Uygulama kolaylığı nedeniyle, gelir ve gider kalemleri için işlemlerin yapıldığı tarihlerdeki döviz kurlarına yaklaşık bir kurun, örneğin dönemin ortalama kurunun kullanılması mümkündür. TMS 21- Kur değişiminin etkileri standardı bilanço ve gelir tablosu düzenlemelerine ilişkin ilkelere yer verdiğini belirten Örtün vd.(2007) öz sermaye değişim ve nakit akım tablosu içinde aynı uygulamaların gerekeceğini belirtmektedirler.

Ana Ortak ve Bağlı Ortağın 2012 Konsolide Bilanço Kalemleri

<b>AKTİF</b>	<b>Bağlı Ortak (US Dolar)</b>	<b>Kur</b>	<b>Bağlı Ortak TL Karşılığı</b>	<b>Ana Ortak (TL)</b>	<b>Konsolide Bilanço</b>
<b>DÖNEN VARLIKLAR</b>	<b>260.000</b>	<b>1,95</b>	<b>507.000</b>	<b>520.000</b>	<b>1.027.000</b>
Hazır Değerler	80.000	1,95	156.000	160.000	<b>316.000</b>
Menkul Kıymetler	20.000	1,95	39.000	40.000	<b>79.000</b>
Ticari Alacaklar	10.000	1,95	19.500	20.000	<b>39.500</b>
Stoklar	150.000	1,95	292.500	300.000	<b>592.500</b>
<b>DURAN VARLIKLAR</b>	<b>40.000</b>	<b>1,95</b>	<b>78.000</b>	<b>80.000</b>	<b>158.000</b>
Ticari Alacaklar	15.000	1,95	29.250	30.000	<b>59.250</b>
Maddi Duran Varlıklar	25.000	1,95	48.750	50.000	<b>98.750</b>
<b>AKTİF TOPLAMI</b>	<b>300.000</b>	<b>1,95</b>	<b>585.000</b>	<b>600.000</b>	<b>1.185.000</b>
<b>PASİF</b>	<b>Bağlı Ortak (US Dolar)</b>	<b>Kur</b>	<b>TL Karşılığı</b>	<b>Ana Ortak (TL)</b>	<b>Konsolide Bilanço</b>
<b>KISA V.YAB. KAYN.</b>	<b>140.000</b>	<b>1,95</b>	<b>273.000</b>	<b>280.000</b>	<b>553.000</b>
Mali Borçlar	120.000	1,95	234.000	240.000	<b>474.000</b>
Ticari Borçlar	20.000	1,95	39.000	40.000	<b>79.000</b>
<b>UZUN V.YAB. KAYN</b>	<b>50.000</b>	<b>1,95</b>	<b>97.500</b>	<b>100.000</b>	<b>197.500</b>
Mali Borçlar	50.000	1,95	97.500	100.000	<b>197.500</b>
<b>ÖZKAYNAKLAR</b>	<b>100.000</b>	<b>1,95</b>	<b>195.000</b>	<b>200.000</b>	<b>395.000</b>
Ödenmiş Sermaye	100.000	1,95	195.000	200.000	<b>395.000</b>
<b>DÖNEM KARI</b>	<b>10.000</b>	<b>1,95</b>	<b>19.500</b>	<b>20.000</b>	<b>39.500</b>
<b>PASİF TOPLAMI</b>	<b>300.000</b>	<b>1,95</b>	<b>585.000</b>	<b>600.000</b>	<b>1.185.000</b>

Her iki tablo yabancı paralı işlemlerin geçerli para biriminden nasıl raporlanacağına ilişkin hazırlanmıştır. Hem Bilanço hem de gelir-gider tablosu değerleri o günün efektif Merkez Bankası döviz alış kuru ile çarpılmıştır. Tablolarda bir işletmenin ana merkezi ve yurt dışı bağlı ortağına ait bilanço kalemlerine yer verilmiştir. Ana ortaklığın kalemleri geçerli para birimi olan Türk Lirası cinsinden kayıtlara alınmış iken, bağlı ortaklığın kayıtları ise US doları cinsinden alınmıştır. Konsolide bilanço ve gelir tablosunda bu kayıtlar yerli, geçerli para biriminden rapor edilmiştir. Buna göre; işletme ilgili dönemde toplam 94.720 TL net kar elde ederken, aktif toplamı da 1.185.000 TL olarak gerçekleşmiştir.

GELİR-GİDER KALEMLERİ	Bağlı Ortaklık			Ana Ortak (TL)	Konso lide Gelir Tablosu
	USD	Kur	TL Karşılığı		
Brüt satışlar	200.00 0	1,95	390.0 00	400.00 0	<b>790.00 0</b>
Net satışlar	180.00 0	1,95	351.0 00	380.00 0	<b>731.00 0</b>
Satışların maliyeti (-)	150.00 0	1,95	292.5 00	350.00 0	<b>642.50 0</b>
Brüt satış karı /Zar.	30.000	1,95	58.50 0	30.000	<b>88.500</b>
Faaliyet giderleri	2.000	1,95	3.900	5.000	<b>8.900</b>
Diğer faaliyetlerden olağan Gel./Kar.	3.000	1,95	5.850	7.000	<b>12.850</b>
Finansman giderleri (-)	2.000	1,95	3.900	1.000	<b>4.900</b>
Olağandışı gelir ve karlar	4.500	1,95	8.775	1.200	<b>9.975</b>
Olağandışı gider ve zararlar (-)	1.300	1,95	2.535	300	<b>2.835</b>
Dönem net karı veya zararı	32.200	1,95	62.79 0	31.930	<b>94.720</b>

## Sonuç

Ülkeler arası sermaye hareketlerinin ve dış ticaretin artması, beraberinde muhasebe sisteminde standardizasyonu gerektirmiştir. Farklı ülkelerin muhasebe meslek mensupları, işletmelerin kayıtların tutulmasında ve bu kayıtların raporlanmasında sıklıkla bilgi noksanlığı yaşayabilmektedirler. Bu çalışma bir yandan TMS 21 muhasebe standardının teorik düzeyde analizini yapmayı hedeflerken diğer yandan uygulamacıların kur değişimlerinden kaynaklanan muhasebe kayıtların daha iyi rapora dönüştürebilmelerine katkı sağlamayı hedeflemiştir.

Ülkemizde, döviz dayalı işlemlerin yapılabilmesi için geliştirilen Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarına (UFRS)'ye uyumlu çıkarılan Türk Muhasebe Standartları, konuyu TMS 21 Kur Değişiminin Etkileri standardında düzenlemiştir. TMSK tarafından yayımlanan bu standart değişiklik yapılmadan uygulanmaya Türkiye de uygulanmaya başlanmıştır. Ayrıca, Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarında meydana gelen değişikliklere paralellik sağlanma hem de Ulusal düzeyde standart geliştirme amacıyla sürekli yenilenmektedir.

Bu standardın uygulamasında bazı tanımlanmamış noktaları mevcuttur. Bunlardan ilki; muhasebe kayıtlarının geçerli para biriminden tutulması ve raporlanması aşamasında döviz kur' unda meydana gelecek dalgalanmaların nasıl kayıtlara alınacağı ile ilgilidir. Bu bakımdan işletmelerin gelişigüzel uygulamalarına sebebiyet verilmemesi açısından kur dalgalanmaları dönemlerinde hangi kur'un kullanılacağına tanımı yapılması büyük önem taşımaktadır (Çiftçi ve Şahin, 2008). Diğer yanda farklı para birimleri ile ticaret yapan ya da yurt dışı şubeleri veya ortaklıkları olan firmaların elde ettikleri döviz hasılatlarını süreye bağlı olmadan Türkiye'ye getirebilmeleri de muhasebe kayıtlarında zaman zaman çelişkilerin yaşanmasına neden olabilmektedir. Şöyle ki; vadeli alacağın aynı dönemde tahsil edilmesi durumunda ortaya çıkacak olumlu kur farkının dönem yurt dışı satışlar hesabının alacağında takip edilmesi, tahsilatın farklı mali yılda olması durumunda bu farkın kambiyo karı olarak değerlendirilerek bu hesabın alacağında takibi öngörülmektedir. Bu durum finansal raporlamada ve gelir-satış hasılatı ayırımının yapılmasında karışıklığa sebep olmaktadır. Dolayısıyla bu gibi vadeli dövizle ilgili alacakların doğrudan kambiyo karları hesabında takip edilmesi daha doğru olacaktır.

Yine TMS-21 Kur Değişiminin etkileri standardına göre geçerli para birimi, doğrudan o ülkenin resmi parasıdır. Burada geçerli para birimi ifadesi, ana şirketin bulunduğu ülkedeki geçerli para birimidir şeklinde algılanmalıdır. Ve raporlamanın buna göre yapılması gerekmektedir. Bu standarda göre para biriminin tam belirlenemediği durumlarda işletme yönetimi, olayların ve koşulların ekonomik etkilerini en iyi yansıtan para biriminin belirlenmesinde



kendi takdirini kullanır. Aslında bu ilke tam olarak açık değildir. Çünkü Ülkelerarasında çok farklı ekonomik durumlar söz konusudur. Belki bu ilke ekonomik açıdan gelişmiş olan, kur değişiminin etkileri çok önemli düzeyde kar veya zarar oluşturmamaya veya enflasyon farkı çok olmayan durumlarda uygulanabilir. Ancak, bu durum dönemsel fiyat farkı çok değişken ve kademeleri arasında ciddi farklar bulunan ülkeler için olumsuz sonuçlar doğurur. Bu bakımdan kur farklarının muhasebeleştirilmesi ve raporlanmasında takdir hakkı kullanmak yerinde değildir. Bu bakımdan parasal bir kalemden kaynaklanan kur farkları, raporlayan işletmenin bireysel finansal tablolarında ve yurtdışındaki işletmenin kendi finansal tablolarında kar ya da zarar olarak muhasebeleştirilmesi daha yerinde olacaktır. Durumun daha net ortaya konması bakımından Uluslararası Muhasebe Standardı Kur değişimi etkileri standardının da ön gördüğü kayıt, kur muhasebeye konu işlemin yapıldığı tarihteki kur veya spot kurdur. Ancak uygulamada çok farklı spot kurlarla karşılaşılabilir, işletme açısından en gerçekçi kur en uygun kurdur (Örten ve diğ.,2010). Döviz kurlarının önemli ölçüde dalgalanması durumunda, dönem için ortalama kur kullanılmaz.

Sonuç olarak TMS 21 Kur Değişiminin Etkileri standardına göre; mali tabloların hazırlanmasında ve sunumunda aktif ve yabancı kaynakları bilanço tarihindeki kapanış kurundan, her gelir tablosunun gelir ve giderleri işlem tarihlerindeki döviz kurlarından çevrilmesi gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

Beyazıtılı, Ercan (2003), "Tms-12 Kur Değişim Etkilerinin Muhasebeleştirilmesi Standardına Göre Yabancı Para Birimine Dayalı İşlemlerin Muhasebeleştirilmesi", *Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi*, Ocak.

Çiftçi, Yavuz ve Abdülkadir Şahin (2008), "TMS 21'e Göre Kur Farklarının Muhasebeleştirilmesi ve Vergi Uygulamaları Karşısındaki Durumunun İncelenmesi", *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, Cilt: 45 Sayı:516.

Elitaş, Cemal (2011), UFRS (TMS-TFRS) Uygulamaları, *Hipotez Yayınları*, Ankara.

Gökçen, Gürbüz; Basak Akgül Ataman ve Cemal Çakıcı (2011) "Türkiye Finansal Raporlama Standartları Uygulamaları", *Türkmen Kitabevi*, ISBN: 9786054259472.

Gücenme Gençoğlu, Ümit (2007), "Türkiye Muhasebe Standartları Ve Uygulamaları", *Türkmen Kitabevi*, İstanbul.

Gücenme, Ümit (1998), "Uluslararası Muhasebede Teknik Sorunlar", *Marmara Yayınları*, Bursa.

Meeks, G. Paul Swann(2009),“Accounting Standards And The Economics Of Standards”, *Accounting And Business Research*, 39,(3), 191-210

Çelik, Orhan (2002),“Kur Değişim Etkilerinin Muhasebeleştirilmesi”, *Turhan Yayınevi*, Ankara, s.56.

Örten, Remzi; Hasan Kaval ve Aydın Karapınar (2010), TMS-TFRS Türkiye Muhasebe-Finansal Raporlama Standartları Uygulama ve Yorumları, *Gazi Kitabevi*.

Özerhan, Yıldız ve Serap Yanık (2012), *IFRS/IAS ile UYUMLU TMS/TFRS Açıklamalı ve Örnek Uygulamalı Türkiye Muhasebe Standartları Türkiye Finansal Raporlama Standartları*, Türmob Yayınları, 337, 2.Baskı.

Özulucan, Abitter (2002),“Yabancı Paralı Ticari İşlemlerde Kur Farklarının KDV Kanununa Göre İncelenmesi ve Dönem İçi, Dönem Sonu Muhasebe Kayıtları”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı:15, Temmuz, s.97.

Sensoy, Necdet (1994) ,Yabancı Paralı İşlemler Muhasebesi, *Marmara Üniv. İİBF Muhasebe Finansman A.B.D Yayın No*, 1994-2, İstanbul.

Şahin, Abdülkadir (2007),“Kur Farklarının Muhasebeleştirilmesi, Vergi Uygulamaları Karşısındaki Durumu ve Bir Uygulama”, *Mükellefin Dergisi*, Sayı:58, Ekim, İstanbul.

Tmudesk (2001), Türkiye Muhasebe Standartları, *TÜRMOB Yayınları*;166, Ankara, 2001.

Tsunogaya, Noriyuki and Parmod Chand (2012),“ The Complex Equilibrium Paths towards International Financial Reporting Standards (IFRS) and the Anglo-American Model: The Case of Japan”, *The Japanese Accounting Review*, 2, 117-137.

Çiftçi, Yavuz (2001),“Türk Muhasebe Hukukunda İştiraklerdeki Yatırımların Değerlemesiyle İlgili Düzenlemelerin Uluslararası Düzenlemelerle Karşılaştırılması”, *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, Sayı:3, Ocak s.93.

Dogan, Zeki (2006),“Kur Farklarının Vergi Kanunlarımız Karşısındaki Durumu”, *Muhasebe Standartları Uygulamaları*, Beta Yayınları, İstanbul.

www.serberkerymm.com TMS/TFRS Türkiye Muhasebe Standartları Türkiye Finansal Raporlama Standartları Bağımsız Denetim ve Yeminli Mali Müşavirlik A.Ş DFK International



# **Türk İmalat Sektöründeki Küçük, Orta ve Büyük Ölçekli İşletmelerin Fon Kaynak ve Kullanım Politikalarının Analizi: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Sektör Bilançoları Üzerinde Bir Araştırma**

**Doç. Dr. Erdinç KARADENİZ**

Mersin Üniversitesi, Turizm Fakültesi  
ekaradeniz@mersin.edu.tr

**Doç. Dr. Levent KOŞAN**

Mersin Üniversitesi, Turizm Fakültesi  
leventkosan@gmail.com

**Arş. Gör. Fatih GÜNAY**

Mersin Üniversitesi, Turizm Fakültesi  
fgunay85@gmail.com

**Arş. Gör. Mehmet BEYAZGÜL**

Mersin Üniversitesi, Turizm Fakültesi  
m.beyazgul1553@mersin.edu.tr

**Özet:** *Bu çalışmanın amacı Türk imalat sektöründeki işletmelerin ölçek temelinde fon kaynak ve kullanımlarının karşılaştırmalı olarak analiz edilmesidir. Bu amaçla Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Sektör Bilançoları kullanılarak sektördeki küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerin 2014 yılına ait fon akım tabloları üzerinde analiz gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda sektördeki bütün işletmelerin aktif yatırıma gittiği ve en büyük fon kullanımının işletme sermayesi yatırımları olduğu saptanmıştır. En önemli fon kaynaklarının ise uzun vadeli kaynaklar olduğu belirlenmiştir. Ayrıca küçük ve orta ölçekli işletmelerde özkaynaklardan fon yaratılmasına rağmen büyük ölçekli işletmelerde özkaynak artışıyla fon yaratılmadığı saptanmıştır. Genel olarak sektördeki bütün işletmelerin varlık yatırımlarının finansmanında dengeli bir fon kaynağı yaratma eğilimi içerisinde oldukları saptanmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** *Fon, Fon Akım Analizi, Fon Akım Tablosu, Sektör Bilançoları*

## **Funds Flow Policy Analysis Of Small, Medium And Large Scale Companies in Turkish Manufacturing Sector: A Research On The Central Bank Of The Republic Of Turkey Sector Company Accounts**

**Abstract:** *The purpose of this study is to comparative analyzed of the fund sourcing and using of Turkish Manufacturing Sector on the basis of scale. In this context with the help of Central Bank of Republic of Turkey (CBRT) Company Accounts, funds flow analysis of small, medium and big enterprises which operating in Turkish Manufacturing Sector for the year 2014 by using of statements of fund flow. As a result of analysis, all companies were determined to made asset investments and working capital is the biggest using of funds. It was also found that the most important source of fund is to long term financial sources. Also, it was determined that despite the creation of equity funds in small and medium scale enterprises, it was not created funds with equity increase in large-scale enterprises. Overall, it was found that all enterprises in the sector tend to balance financing of the asset investments.*

**Key Words:** *Fund, Fund Flow Analyses, Statement of Fund Flow, Company Accounts.*

### **Giriş**

Günümüzde ekonomik, siyasi ve sosyal gelişmeler altında işletmelerin ortaklarına, müşterilerine, çalışanlarına ve içinde bulunduğu topluma sürdürülebilir değer yaratabilmesinin temel şartlarından birisi finansal yönetim becerilerinin yüksek olmasıdır. Özellikle finansal yönetim ya da işletme finansının konusunun işletmelerde ihtiyaç duyulan fon kaynaklarının bulunması, seçimi ve işletme amaçlarına paralel olarak söz konusu fonların en etkin olarak firma değeri yaratma yönünde yatırılması olması, finans fonksiyonunun önemini günümüz ekonomik şartları bağlamında daha güçlü bir şekilde vurgulamaktadır. Bu bağlamda özellikle işletmelerin yatırımlarını gerçekleştirmek, yükümlülüklerini yerine getirebilmek ve sürdürülebilirliklerini devam ettirebilmek için ihtiyaç duyacakları fonların nasıl yaratıldığı ve bu fon kaynaklarının nerelere yatırıldığına analiz edilmesi önem arz etmektedir.

*İmalat sektörü*, tarım ve maden çıkarılmasıyla elde edilen maddelerin işlendiği, bu maddelerin işe yarar ve farklı yerlerde kullanılabilir hale getirildiği bir sektör olarak tanımlanabilmektedir (<http://www.iktisadi.org/imalat-sanayinin-oenmi.html>). İmalat sektörü oluşturduğu katma değer, istihdam ve ihracat ile Türkiye ekonomisi içinde önemli bir yere sahiptir. 10. Kalkınma Planı'nda imalat

sektörünün Türkiye'nin 2023 hedeflerine ulaşmasında kilit rol oynayacağı özellikle vurgulanmaktadır. 2023 yılında Türkiye'nin, dünyanın en büyük 10 ekonomisinden biri olmak, kişi başı geliri 25 bin dolara çıkarmak, ihracatı 500 milyar dolar düzeyine yükseltmek ve Avrasya'nın üretim üssü haline gelmek gibi iddialı hedeflerine ulaşmasında imalat sektörünün ileri teknolojiyi kullanan ve yüksek katma değerli ürünler üreten ve ihraç eden bir yapıya dönüştürülmesi temel hedef olarak belirlenmiştir. İmalat sektörünün ekonominin genelindeki verimlilik artışlarına yaptığı olumlu katkı ve bu sayede ekonomik büyüme kapasitesini olumlu etkilemesi nedeniyle Türkiye'nin ekonomik büyüme stratejisinde rekabetçi ve dışa açık bir imalat sektörüne ağırlık vermesi önem arz etmektedir (İmalat Sanayinde Dönüşüm Özel İhtisas Komisyon Raporu, 2014). Bu kapsamda Türk imalat sektöründe doğru ve yenilikçi yatırımların gerçekleştirilmesi ve bu yatırımların doğru şekilde fonlanması bağlamında etkin bir fon kaynak ve kullanım politikasının belirlenmesi son derece önemlidir. Dolayısıyla imalat işletmelerinde finansal yönetim fonksiyonlarının etkin bir şekilde yürütülmesi bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle fon kaynak yönetiminin analiz edilmesi, planlanması ve denetlenmesi büyük önem arz etmektedir.

Bu çalışmanın amacı Türk İmalat Sektöründeki küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerin fon kaynak ve kullanım politikalarının karşılaştırılmalı olarak incelenmesidir. Bu kapsamda Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB) tarafından yayımlanan sektör bilançolarından yararlanılarak ölçek temelinde sektördeki küçük, orta ve büyük işletmelerin 2014 yılına ait fon akım tabloları incelenerek fon akım analizi gerçekleştirilmiştir. Literatür incelendiğinde doğrudan Türk imalat işletmelerinin fon akım analizini gerçekleştiren herhangi bir çalışmaya tarafımızca rastlanılmamıştır. Bu bağlamda çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışma, ulaşılmak istenen amaçlar doğrultusunda altı bölümden oluşmaktadır. Bir sonraki bölümde fon akım analizi ve fon akım tablosuyla ilgili teorik bilgiler verilmektedir. Üçüncü bölümde literatür taramasının sonuçları sunulmaktadır. Dördüncü bölümde veri ve yöntem açıklanmaktadır. Beşinci bölümde analiz sonuçları bulgular başlığı altında tartışılmaktadır. Altıncı bölümde ise genel bir sonuç değerlendirmesi ile sektördeki yöneticiler ve sonraki çalışmalar için öneriler geliştirilmeye çalışılmaktadır.

## 1. Fon Akım Analizi

Fon kavramı finansal analiz sürecinde, analizin amacına göre üç farklı anlamda kullanılabilir. Finansal analizi gerçekleştirenler işletmenin nakit yaratma gücünü analiz etmek istiyorlarsa fon, nakit anlamında kullanılmaktadır ve analizde nakit akım tablosu kullanılmaktadır. Finansal analizi gerçekleştirenler işletmenin net işletme sermayesindeki değişimi incelemek istiyorlarsa net işletme sermayesindeki artış fon olarak adlandırılmaktadır ve analizde net işletme sermayesi değişim tablosu kullanılmaktadır. Eğer finansal analizi gerçekleştirenler işletmenin üçüncü kişilerle ilişkilerinden kaynaklanan

fon artış veya azalışları incelemek istiyorlarsa fon, işletmenin üçüncü kişilerle ilişkilerinden kaynaklanan bütün finansal haklar olarak tanımlanmakta ve analizde fon akım tablosu kullanılmaktadır (Bakır ve Şahin, 2009). Bu çalışmada fon kavramı en geniş anlamıyla kullanılmış diğer bir ifadeyle Türk imalat sektöründeki işletmelerin üçüncü kişilerle olan ilişkilerden kaynaklanan finansal olanaklar fon olarak değerlendirilmekte ve fon akım tabloları analiz edilmektedir. Fon akım tablosu, işletmenin belirli bir dönemde fon kaynaklarını ve bunları kullandığı alanları gösteren ve yıllık olarak hazırlanması gereken ek finansal tablolardan birisidir. Fon akım analizi ise bir işletmenin, kurum veya sektörün bir faaliyet döneminde gerçekleştirdiği işlemler neticesinde yarattığı ve kullandığı fonları kaynakları ve kullanım yerleri ve tutarları itibariyle incelenmesidir. (Bakır ve Şahin, 2009; Şamiloğlu ve Akgün, 2015).

Fon akım tablosu, finansal durum tablosu ve ayrıntılı gelir tablosunu tamamlayıcı ve işletmenin finansal durumunun yorumlanmasına, yatırım faaliyetlerinin nasıl gerçekleştirildiğinin incelenmesine ve gelecekteki fon gereksiniminin ne olacağının tahmin edilmesine yardımcı bir kapsama sahiptir. Fon akım tablosunun temel düzenlenme amacı, işletmenin faaliyetleri sonucu oluşan veya borçlanmayla sağladıkları fonlar ile neler yapıldığını ve fonların nerelerde kullanıldığını analiz etmektir. Fon akım tablosu, işletme yöneticilerinin, işletmeye kredi sağlayacak kredi kurumlarının ve politika yapıcıların alacakları kararlarda yararlandıkları bir tablodur. Bu kapsamda fon akım tablosu, fon kaynakları ve fon kullanımları olmak üzere iki temel gruba ayrılmaktadır. Genel olarak fon kaynaklarını, faaliyetlerden ve olağandışı faaliyetlerden elde edilen kaynaklar, her türlü varlıklardaki azalışlar ile kaynaklardaki (borç ve özkaynak) artışlar, fon kullanımlarını ise faaliyetlerden ve olağandışı faaliyetlerden kaynaklanan fon azalışları, her türlü varlıklardaki artışlar ve kaynaklardaki (borç ve özkaynak) azalışlar oluşturmaktadır. Kaynak sağlanmadan fon kullanımının imkânsız olması nedeniyle tabloda yer alan fon kaynak ve kullanımlarının birbirine eşit olması gereklidir (Bakır ve Şahin, 2009; Karapınar ve Zaif, 2012). Fon akım tablosunun kaynaklar tarafı cari faaliyet dönemi içerisinde elde edilen fonların sürekli kaynaklardan mı yoksa geçici kaynaklardan mı sağlandığını göstermektedir. Fon kullanımları tarafı ise söz konusu fonların kullanım yerlerinin uygunluğu hakkında bilgi vermektedir. Fon akım tablosunun düzenlenip analiz edilmesiyle; işletmenin esas faaliyetlerinden, diğer faaliyetlerinden ve işletme dışından ne kadarlık fon sağladığı ve bu fonların nerelerde kullandığı, büyümenin nasıl finanse edildiği, sabit varlıklara ne kadarlık bir yatırım yapıldığı, elde edilen karların nasıl kullanıldığı gibi sorulara yanıt aranmaktadır. Bu sayede işletmede, finansmanda uygunluk ilkesine yani uzun vadeli yatırımların uzun vadeli fon kaynaklarıyla finanse edilip edilmediği görülebilir (Bakır ve Şahin, 2009; Çabuk ve Lazol, 2011; Elmas, 2015; Şamiloğlu ve Akgün, 2015). Türkiye’de gerek Sermaye Piyasası Kurulu gerekse Maliye Bakanlığı’nın ilgili düzenlemeleri gereği fon akım tablolarının endirekt yöntemin ve toplam kaynak ve kullanımı esas alan modelin tercih edildiği görülmektedir. Ülkemiz standartlarında hazırlanan ve TCMB sektör raporlarında

da kullanılan fon akım tablosunun biçimsel yapısı Tablo 1'de sunulmaktadır (www.tcmb.gov.tr);

**Tablo 1: Fon Akım Tablosunun Biçimsel Yapısı**

<b>A-FON KAYNAKLARI</b>	<b>BİN TL</b>	<b>(%)</b>
<b>1)Faaliyetlerden Sağlanan Kaynaklar</b>		
a) Olağan Kar		
b) Amortismanlar (+)		
c) Fon Çıkışı Gerektirmeyen Diğer Giderler (+)		
d) Fon Girişi Sağlamayan Gelirler (-)		
<b>2)Olağandışı Faaliyetlerden Sağlanan Kaynaklar</b>		
a) Olağan Dışı Kar		
b) Fon Çıkışı Gerektirmeyen Diğer Giderler (+)		
c) Fon Girişi Sağlamayan Gelirler (-)		
<b>3)Dönen Varlıklar Tutarındaki Azalışlar</b>		
<b>4)Duran Varlıklar Tutarındaki Azalışlar</b>		
<b>5)Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklardaki Artışlar</b>		
<b>6)Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklardaki Artışlar</b>		
<b>7)Öz Kaynak Artışı</b>		
<b>8)Hisse Senedi İhraç Primleri</b>		
<b>B-FON KULLANIMLARI</b>	<b>BİN TL</b>	<b>(%)</b>
<b>1)Faaliyetlerle İlgili Kullanımlar</b>		
a) Olağan Zarar		
b) Amortismanlar (-)		
c) Fon Çıkışı Gerektirmeyen Diğer Giderler (-)		
d) Fon Girişi Sağlamayan Gelirler (+)		
<b>2)Olağandışı Faaliyetlerle İlgili Kullanımlar</b>		
a) Olağan Dışı Zarar		
b) Fon Çıkışı Gerektirmeyen Diğer Giderler (-)		
c) Fon Girişi Sağlamayan Gelirler (+)		
<b>3)Ödenen Vergi Ve Benzerleri</b>		
<b>4)Ödenen Temettüleri</b>		
<b>5)Dönen Varlıklar Tutarındaki Artışlar</b>		
<b>6)Duran Varlıklar Tutarındaki Artışlar</b>		
<b>7)Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklardaki Azalışlar</b>		
<b>8)Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklardaki Azalışlar</b>		
<b>9)Öz Kaynak Azalışı</b>		

**Kaynak:**www.tcmb.gov.tr

## 2. Literatür

Konuyla ilgili literatür incelendiğinde fon akım tablolarının nasıl oluşturulacağı ve nasıl analiz edileceğiyle ilgili çalışmalar ile farklı sektörlerin fon akım analizinin yapıldığı çalışmaların gerçekleştirildiği görülmektedir. Vatter



(1953), teorik çalışmasında fon kavramını tanımlayarak finansal durum tablosundan ve ayrıntılı gelir tablosundan hangi kalemlerin fon akım tablosunda kullanılacağını açıklamıştır. Çalışmada ayrıca enflasyonun fon akım analizi sürecinde yarattığı sorunlar üzerinde durulmuştur. Yeshmin ve Fowzia (2010), Bangladeş'teki imalat ve hizmet endüstrilerinde faaliyet gösteren işletmelerde fon akım analizinin hem imalat hem de hizmet endüstrisinde en fazla kullanılan yönetim muhasebesi araçlarından birisi olduğunu belirlemiştirlerdir. Yadav (2013), süt üreticileri birliğinin 2007-2011 yılları arasındaki fon akım analizini gerçekleştirdiği çalışmada, süt birliğinin analiz sürecinde en fazla fon elde ettiği fon kaynaklarının sermaye artırım ve günlük faaliyetlerinden elde edilen kaynaklar olduğunu belirlemiştir. Buna karşın en fazla fon kullanımlarının sabit varlık yatırımı ve dışsal kaynaklardan alınan depozitoların geri ödemeleri olduğunu saptamıştır. Tesema (2014), Hindistan'da faaliyet gösteren bir seramik işletmesinin 2008-2013 yılları arasındaki fon akım analizini örnek olay kapsamında gerçekleştirmiştir. Çalışma sonucunda işletmenin sabit varlıklarının finansmanında menkul kıymet ihracı kullandığı belirlenmiştir. Çalışmada duran varlık finansmanında teminatsız krediler, özsermaye ve farklı vergi uygulamalarının da kullanılması gerektiği vurgulanmıştır. Ursad (2014), Hindistan'da faaliyet gösteren bir petrol işletmesinin 2009-2013 yılları arasındaki finansal performansını analiz etmiştir. Analiz bağlamında işletmenin oran analizi, fon akım analizi ve nakit akım analizi gerçekleştirilmiştir. Mahendran ve Bekele (2014), Hindistan'ın Tamilnadu eyaletinde faaliyet gösteren bölgesel iştirakli merkez bankasının 2004-2009 yılları arasındaki fon akım analizini gerçekleştirmişlerdir. Analiz sonucunda bankanın fon kaynaklarındaki değişime yol açan unsurların varlık düzeyindeki artış ve sahip olunan kaynaklardaki azalıştan kaynaklandığı saptanmıştır. Buna karşın en büyük fon kullanımının borç ödemelerinden kaynaklandığı belirlenmiştir. Buvaneswari ve Lakshmi (2015), bir parfüm işletmesinin finansal analizi bağlamında fon akım tablosunu da analiz etmişlerdir. Çalışma sonucunda işletmenin satış hacmini ve brüt karını arttırması gerektiği yine aynı şekilde fiyatları düşürmek yerine pazar payını arttırarak finansal durumunu güçlendirmesi gerektiği vurgulanmıştır. Gubta ve Peter (2015), Hindistan'da büyük işletmelere dış kaynak hizmeti sunan bir işletmenin 2009-2013 yılları arasındaki fon akım analizini gerçekleştirmişlerdir. Analiz sonucunda işletmenin fon kaynaklarını olağan faaliyetlerinden elde ettiği belirlenmiştir. Masoud ve Badugu (2015), ulusal tarım ve kalkınma bankasının finansal durumunu analiz ettikleri çalışmada bankanın fon akım analizini de gerçekleştirmişlerdir. Analiz sonucunda bankanın likidite durumunun iyi olduğu, karlılığının düşme eğiliminde olduğu ve fon kaynağı olarak çok fazla borç kullandığı için finansal riskinin çok yüksek olduğu saptanmıştır.

### 3. Veri ve Yöntem

Bu çalışmada, Türk imalat sektörüyle ilgili ölçek bazında en geniş finansal verilere sahip olduğu düşünülen Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nın (TCMB) 2014 yılına ait sektör bilançolarında yer alan fon akım tablosundan

yararlanılmıştır (TCMB, 2015). TCMB, çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren firmalara dair gelişmelerin takibi ve ilgililere kapsamlı ve düzenli bilgi sağlanması amacıyla, firmaların gönüllülükleri esasına göre göndermiş oldukları yıllık finansal tablo verilerinden yararlanılarak hazırlanan “Sektör Bilançoları” çalışmasını yürütmekte ve dönemlere ait durumu “Sektör Bilançoları Değerlendirme Raporu” şeklinde sunmaktadır. Söz konusu raporda çeşitli sektörlerden binlerce firmaya ait veriler yer almakta ve bu veriler hem genele hem de büyüklüğe göre araştırmacıların kullanımına sunulmaktadır.

Analiz dönemini kapsayan sektör bilançolarında, Türk imalat sektöründen toplam 3.803 işletme, net satış tutarlarına göre küçük, orta ve büyük işletme olarak ayrıştırılmıştır. TCMB, net satış tutarları 29.059,7 TL'nin altında olan işletmeleri küçük işletme, 29.059,7 TL ile 145.298,5 TL arasında olan işletmeleri orta büyüklükte işletme, 145.298,5 TL'nin üzerinde olan işletmeleri ise büyük işletme olarak kabul etmiştir. Bu kriterler doğrultusunda 1.943 adet küçük işletme, 1.289 adet orta büyüklükte işletme ve 571 adet büyük işletme belirlenmiştir. Çalışmanın amaçları doğrultusunda TCMB tarafından yukarıda ifade edilen kriterler bağlamında küçük, orta ve büyük işletme olarak ayrılan işletmelerin fon akım tablolarının konsolide edilmesiyle ölçek bazında oluşturulan sektörel fon akım tabloları aracılığıyla Türk imalat sektöründeki fon kaynak ve fon kullanım politikaları ölçek bazında karşılaştırmalı olarak incelenmeye çalışılmıştır.

#### 4. Bulgular

Çalışmada TCMB sektör bilançolarından yararlanılarak Türk imalat sektöründeki işletmelerin ölçek bazında 2014 yılına ait fon akım tabloları Tablo 2'de tek bir tabloda gösterilmekte ve yorumlanmaya çalışılmaktadır. Tablo 2'deki verilerden hareketle Türk imalat sektöründe faaliyet gösteren küçük ölçekli işletmelerin 2014 yılı itibarıyla en büyük fon kaynakları ve fon kullanımlarının dağılımı aşağıdaki pasta grafiğinde gösterilmektedir. Tablo 2'deki küçük işletmelere ait fon akım tablosu verileri ve bu verilerden hareketle oluşturulan Şekil 1 incelendiğinde 2014 yılında küçük ölçekli işletmelerin 7.446.336 TL. fon kaynağı yarattığı görülmektedir. Fon kaynaklarının oluşumunda en büyük payı sırasıyla kısa vadeli yabancı kaynaklar (%39,2), uzun vadeli yabancı kaynaklar (%29,2) faaliyetlerden sağlanan kaynaklar (%16) ve özkaynaklar (%14,3) almaktadır. Küçük ölçekli işletmelerin konsolide bilançoları incelendiğinde uzun ve kısa vadeli yabancı kaynakların ağırlıklı olarak bankalardan elde edilen finansal borçlar olduğu görülmüştür. Aynı dönemde küçük ölçekli işletmelerin elde ettikleri fonların en fazla sırasıyla dönen varlık yatırımlarında (%55,3) ve duran varlık yatırımlarında (%39,9) kullanıldığı görülmektedir. Duran varlık yatırımlarında ağırlıklı olarak maddi duran varlıklar önemli bir paya sahipken, dönen varlık yatırımlarında daha çok ticari alacaklar hesabının önemli bir paya sahip olduğu görülmektedir.

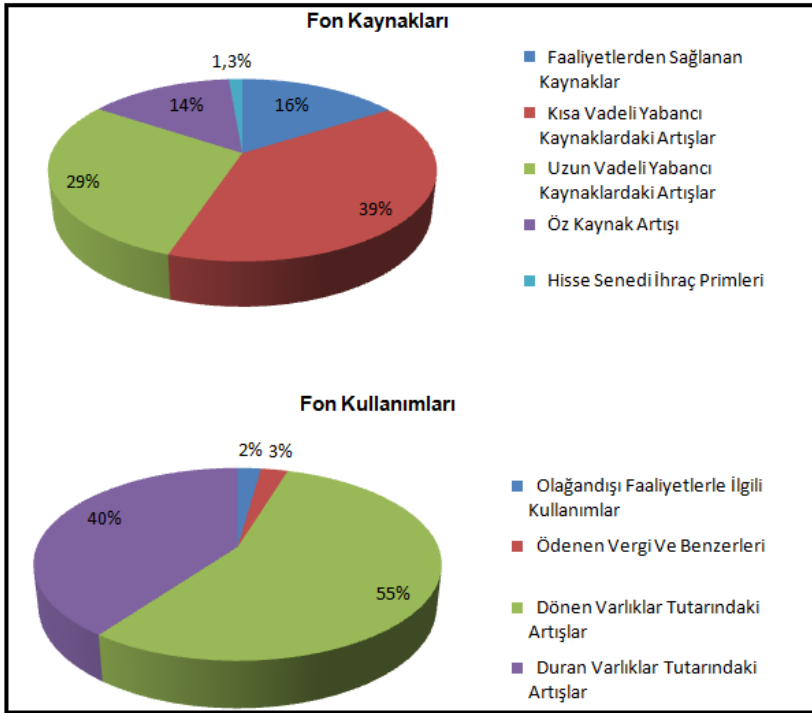
**Tablo 2: Türk İmalat Sektöründeki İşletmelerin 2014 Yılına Ait Ölçek Bazında Fon Akım Tabloları**

	KÜÇÜK		ORTA		BÜYÜK	
	BİN TL	(%)	BİN TL	(%)	BİN TL	(%)
<b>A-FON KAYNAKLARI</b>	<b>7.446.335,8</b>	<b>100,0</b>	<b>13.695.575,6</b>	<b>100,0</b>	<b>52.868.232,1</b>	<b>100,0</b>
1) Faaliyetlerden Sağlanan Kaynaklar	1.188.490,9	16,0	5.411.679,4	39,5	34.090.360,7	64,5
a) Olağan Kar	522.305,9		3.329.753,9		23.478.235,2	
b) Amortismanlar (+)	497.668,5		1.589.073,5		8.764.924,2	
c) Fon Çıkışı Gerektirmeyen Diğer Giderler (+)	221.140,8		656.705,4		2.696.050,6	
d) Fon Girişi Sağlamayan Gelirler (-)	-52.624,4		-163.853,4		-848.849,3	
2) Olağandışı Faaliyetlerden Sağlanan Kaynaklar	0,0	0,0	32.711,8	0,2	0,0	0,0
a) Olağan Dışı Kar	0,0		32.711,8		0,0	
b) Fon Çıkışı Gerektirmeyen Diğer Giderler (+)	0,0		0,0		0,0	
c) Fon Girişi Sağlamayan Gelirler (-)	0,0		0,0		0,0	
3) Dönen Varlıklar Tutarındaki Azalışlar	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
4) Duran Varlıklar Tutarındaki Azalışlar	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
5) Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklardaki Artışlar	2.919.913,3	39,2	5.163.748,6	37,7	8.084.912,5	15,3
6) Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklardaki Artışlar	2.171.275,6	29,2	2.446.390,9	17,9	10.623.474,8	20,1
7) Öz Kaynak Artışı	1.066.452,4	14,3	641.045,1	4,7	0,0	0,0
8) Hisse Senedi İhraç Primleri	100.203,6	1,3	0,0	0,0	69.484,1	0,1
	<b>BİN TL</b>	<b>(%)</b>	<b>BİN TL</b>	<b>(%)</b>	<b>BİN TL</b>	<b>(%)</b>
<b>B-FON KULLANIMLARI</b>	<b>7.446.335,8</b>	<b>100,0</b>	<b>13.695.575,6</b>	<b>100,0</b>	<b>52.868.232,1</b>	<b>100,0</b>
1) Faaliyetlerle İlgili Kullanımlar	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
a) Olağan Zarar	0,0		0,0		0,0	
b) Amortismanlar (-)	0,0		0,0		0,0	
c) Fon Çıkışı Gerektirmeyen Diğer Giderler (-)	0,0		0,0		0,0	
d) Fon Girişi Sağlamayan Gelirler (+)	0,0		0,0		0,0	
2) Olağandışı Faaliyetlerle İlgili Kullanımlar	164.248,9	2,2	0,0	0,0	218.139,2	0,4
a) Olağan Dışı Zarar	164.248,9		0,0		218.139,2	
b) Fon Çıkışı Gerektirmeyen Diğer Giderler (-)	0,0		0,0		0,0	
c) Fon Girişi Sağlamayan Gelirler (+)	0,0		0,0		0,0	
3) Ödenen Vergi Ve Benzerleri	189.233,0	2,5	683.945,0	5,0	2.965.150,2	5,6
4) Ödenen Temettüleri	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
5) Dönen Varlıklar Tutarındaki Artışlar	4.119.226,5	55,3	7.363.283,1	53,8	22.123.416,7	41,8
6) Duran Varlıklar Tutarındaki Artışlar	2.973.627,4	39,9	5.648.347,5	41,2	23.136.914,1	43,8
7) Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklardaki Azalışlar	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
8) Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklardaki Azalışlar	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
9) Öz Kaynak Azalışı	0,0	0,0	0,0	0,0	4.424.611,8	8,4

Bu bağlamda küçük ölçekli işletmelerin söz konusu dönemde varlık yatırımlarına gittiği ve bu yatırımların önemli bir bölümünün dönen varlık yatırımı olduğu görülmektedir. Bu yatırımların finansmanında ise vade uyumuna dikkat edilmeye çalışıldığı görülmektedir. Buna rağmen dönen varlıkların yatırımının

finansmanı için kısa vadeli yabancı fon kaynağının yetersiz kaldığı ve dönen varlık yatırımlarının bir kısmının uzun vadeli fon kaynakları veya faaliyetlerden sağlanan fonlarla finanse edildiği saptanmıştır. Bu durum küçük ölçekli işletmelerde duran varlık yatırımları açısından dengeli bir finansman stratejisi izlendiği buna karşın dönen varlık yatırımların finansmanı açısından ihtiyatlı bir finansman politikası izlendiği şeklinde yorumlanabilir. Özellikle finansal yapıları daha kırılğan olan küçük ölçekli işletmelerde finansal risk düzeyini azaltmak için böyle bir stratejiye gidildiği söylenebilir. Ancak burada unutulmaması gereken bir husus söz konusu fon kaynak ve kullanım dağılımının riskinin düşük olmasına rağmen kârlılığı da düşüreceğidir.

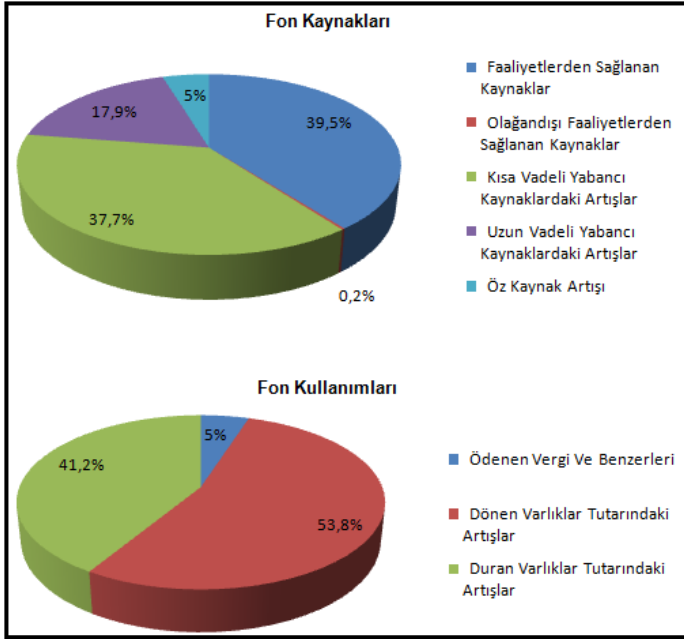
### Şekil 1: Küçük Ölçekli İmalat İşletmelerinde Fon Kaynak ve Kullanımlarının Dağılımı



Tablo 2'deki verilerden hareketle Türk imalat sektöründe faaliyet gösteren orta ölçekli işletmelerin 2014 yılı itibarıyla en büyük fon kaynaklarının ve fon kullanımlarının dağılımı şekil 2'deki pasta grafiklerinde gösterilmektedir. Tablo 2 ve Şekil 2 incelendiğinde 2014 yılında orta ölçekli işletmelerin 13.695.576 TL. fon kaynağı yarattığı görülmektedir. Fon kaynaklarının oluşumunda en büyük payı sırasıyla faaliyetlerden sağlanan kaynaklar (%39,5), kısa vadeli yabancı kaynaklar (%37,2), uzun vadeli yabancı kaynaklar (%17,9) ve özkaynaklar (%5)

almaktadır. Faaliyetlerden elde edilen fon kaynaklarında en fazla olağan kar ve amortimanlardan fon kaynağı yaratıldığı belirlenmiştir. Orta ölçekli imalat işletmelerinin konsolide bilançoları incelendiğinde kısa vadeli yabancı kaynakların ağırlıklı olarak bankalardan elde edilen finansal borçlar ve ticari borçlar olduğu, uzun vadeli yabancı kaynakların ise finansal borçlardan elde edildiği görülmüştür. Aynı dönemde orta ölçekli imalat işletmelerinin elde ettikleri fonların en fazla sırasıyla dönen varlık yatırımlarında (%53,8), duran varlık yatırımlarında (%41,2) ve vergi ödemelerinde (%5) kullanıldığı görülmektedir. Orta ölçekli imalat işletmelerinin konsolide bilançoları incelendiğinde duran varlık yatırımlarında ağırlıklı olarak maddi duran varlıklar önemli bir paya sahipken, dönen varlık yatırımlarında daha çok ticari alacaklar ve stoklar hesabının önemli bir paya sahip olduğu görülmektedir.

## Şekil 2: Orta Ölçekli İmalat İşletmelerinde Fon Kaynak ve Kullanımlarının Dağılımı



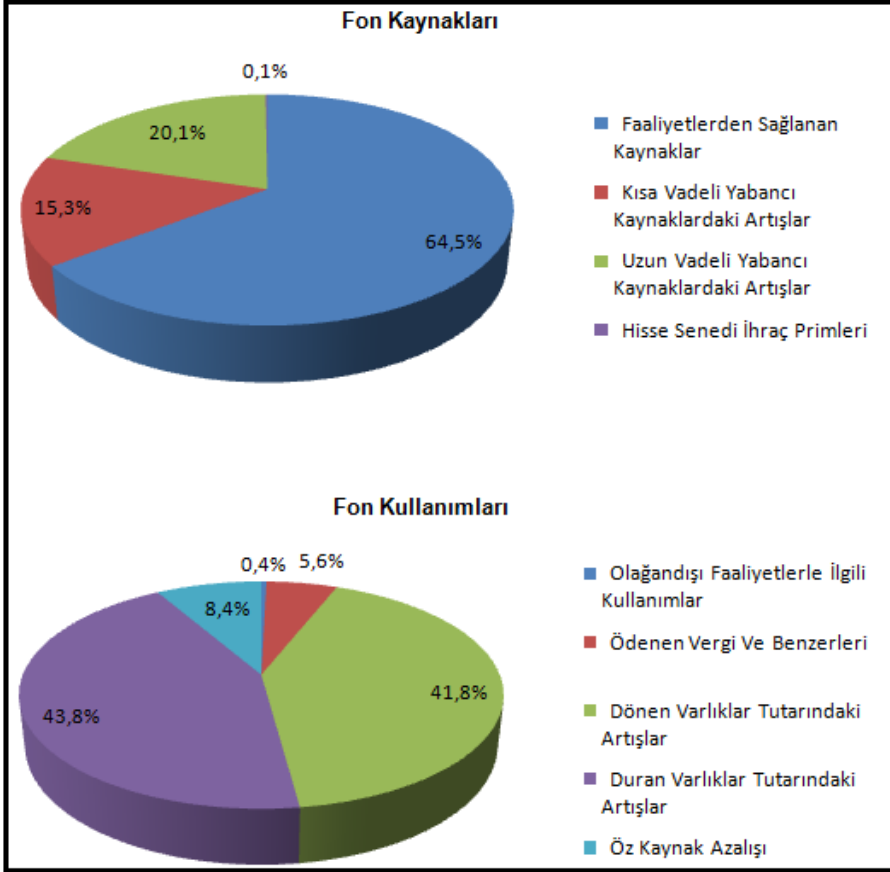
Bu bağlamda orta ölçekli işletmelerin varlık yatırımlarına gittiği ve bu yatırımların önemli bir bölümünün dönen varlık yatırımı olduğu görülmektedir. Dönen varlık yatırımlarında kısa vadeli yabancı kaynaklardan ve faaliyetlerden sağlanan fonlardan yararlandığı, duran varlık yatırımlarının ise uzun vadeli yabancı kaynaklarla ve özkaynaklardan elde edilen fonlarla karşılanmaya çalışıldığı görülmektedir. Bu bağlamda orta ölçekli imalat işletmelerinin 2014 yılında varlık yatırımlarının finansmanında minimum finansman ilkesine

uydukları ve dengeli bir finansman stratejisi izlendiklerini söylemek mümkündür. Buna ek olarak sektördeki orta ölçekli işletmelerde faaliyetler sonucunda oldukça yüksek bir fon kaynağı yaratıldığı belirlenmiştir. Bu şekilde sağlanan fonlar toplam kaynağın ne kadarlık bir kısmını oluşturursa o kadar iyi algılanmakta ve sektördeki orta ölçekli işletmelerin gelecekte de fon yaratabileceğine işaret sayılabilmektedir.

Tablo 2'deki verilerden hareketle Türk imalat sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerin 2014 yılı itibarıyla en büyük fon kaynakları ve fon kullanımlarının dağılımı şekil 3 'deki pasta grafiğinde gösterilmektedir. Tablo 2'deki büyük ölçekli işletmelere ait fon akım tablosu verileri ve bu verilerden hareketle oluşturulan şekil 3 incelendiğinde 2014 yılında büyük ölçekli işletmelerin 52.868.232 TL. fon kaynağı yarattığı görülmektedir. Fon kaynaklarının oluşumunda en büyük payı sırasıyla faaliyetler sonucu yaratılan kaynaklar (%64,5), uzun vadeli yabancı kaynaklar (%20,1) ve kısa vadeli yabancı kaynaklar (%15,3) almaktadır. Büyük ölçekli işletmelerin faaliyet sonucu yaratılan kaynaklar içerisinde amortismanlar ve olağan kar olduğu konsolide edilmiş bilançoları incelendiğinde kısa vadeli yabancı kaynaklar içerisinde en büyük payın mali borçlar ve ticari borçlar olduğu, uzun vadeli yabancı kaynaklar içerisinde en büyük payın bankalardan elde edilen finansal borçlar olduğu belirlenmiştir. Aynı dönemde büyük ölçekli işletmelerin elde ettikleri fonların en fazla duran varlık yatırımlarında (%43,8), dönen varlık yatırımlarında (%41,8), özkaynak azalışında (%8,4) ve vergi ödemelerinde (%5,6) kullanıldığı görülmektedir.

Büyük ölçekli imalat işletmelerinin konsolide bilançoları incelendiğinde duran varlık yatırımlarında en büyük payın tesis, makine ve cihazlar ile binalar hesabında olduğu, dönen varlık yatırımlarında ise ticari alacaklar hesabı, stoklar hesabı ve hazır değerler hesabındaki bankalar alt hesabı olduğu belirlenmiştir. Bu durum büyük ölçekli işletmelerin 2014 yılında duran varlık yatırımları ağırlıklı olmak üzere aktif yatırımları gerçekleştirdiğini göstermektedir. Fon kaynak ve fon kullanım dağılımı incelendiğinde sektördeki büyük ölçekli işletmelerin duran varlık yatırımlarının finansmanında uzun vadeli yabancı kaynak kullanmaya çalıştığı, dönen varlık yatırımlarında ise kısa vadeli yabancı kaynağa başvurduğu görülmektedir. Ancak dışsal kaynakların varlık yatırımlarında yetersiz kaldığı belirlenmiş ve aradaki fark faaliyetlerden elde edilen fon kaynaklarıyla karşılanmaya çalışılmıştır. Yine büyük ölçekli işletmelerin faaliyetlerinden oldukça yüksek miktarda fon kaynağı yarattığı görülmektedir. Bu durum son derece olumludur.

**Şekil 3: Büyük Ölçekli İşletmelerde Fon Kaynak ve Kullanımlarının Dağılımı**



### Sonuç

Günümüz yoğun rekabet ortamında işletmelerin verimli ve etkin olarak faaliyetlerini gerçekleştirmeleri ve sürdürülebilirliklerini devam ettirebilmeleri açısından uygun koşullarda fon yaratmaları ve bu fonları amaçları doğrultusunda etkin faaliyet alanlarında kullanmaları gerekmektedir. Özellikle Türkiye ekonomisinin temel yapı taşlarından biri olan imalat sektöründe uygun fon kaynaklarının yaratılması ve bu fon kaynaklarının sürdürülebilirlik kavramı çerçevesinde uygun kullanım alanlarına yönlendirilmesi finansal başarı açısından büyük önem arz etmektedir.

Bu araştırmada TCMB sektör bilançolarında sunulan fon akım tablolarından yararlanılarak Türk imalat sektöründe faaliyet gösteren küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerin 2014 yılındaki fon kaynak ve kullanım politikaları karşılaştırmalı olarak analiz edilmeye ve ölçek temelinde sektördeki işletmelerin yatırım, finansman ve likidite yapılarıyla ilgili çıkarımlar yapılmaya çalışılmıştır. Analiz sonucunda ölçek temelinde sektördeki işletmelerin fon kaynak ve kullanım politikalarında bazı benzerlikler ve farklılıklar saptanmıştır. Öncelikle benzerlikler üzerinde durulursa sektördeki işletmelerin ölçek ayırımı yapılmaksızın elde ettikleri fonları duran varlık yatırımları (özellikle binalar hesabına) ve işletme sermayesi yatırımları (özellikle ticari alacaklar ve stoklar) olmak üzere aktif yatırımlarında kullandıkları belirlenmiştir. Bu sonuç sektördeki bütün işletmelerin aktif bağlamında büyüme eğilimi içerisinde olduğunu göstermekte ve ileride fon yaratabilme kapasitelerinin olması açısından olumlu bir gelişme olarak kabul edilebilir. Yine sektördeki işletmelerin ölçek ayırımı yapılmaksızın duran varlık yatırımlarını uzun vadeli dışsal kaynaklarla (uzun vadeli banka kredileri) finanse etme eğilimi içerisinde oldukları görülmektedir. Diğer bir ifadeyle sektördeki işletmelerin yatırımlarının finansmanında uzun vadeli fon kaynaklarına yönelmeye çalışarak dengeli bir finansman politikası izlediklerini söylemek mümkündür.

Fon kaynak ve kullanımı açısından ölçek temelinde saptanan farklılıklardan bahsedilmek istenirse; küçük ölçekli işletmelerde özkaynak artışından da fon kaynağı yaratılmasına rağmen orta ölçekli işletmelerde özkaynak artışına az gidilmesi buna karşın büyük ölçekli işletmelerde ise gidilmemesidir. Dolayısıyla Türk imalat sektöründe işletme ölçeği büyüdükçe fon kaynağı yaratmada özkaynak yaratma eğiliminin azaldığını söylemek mümkündür. Yine işletmelerde ölçek büyüdükçe faaliyetler neticesinde fon kaynağı yaratılma düzeyinin yükseldiği belirlenmiştir. Dolayısıyla büyük ölçekli işletmelerin küçük ve orta ölçekli işletmelere göre faaliyetlerinden daha fazla fon kaynağı yaratabilme başarısı gösterdiğini söylemek mümkündür. Bu durum özellikle küçük ölçekli işletmeler açısından dikkate alınması gereken bir durumdur. Fon kaynakları olarak sadece dışsal kaynaklara yönelinmesi, küçük işletmeler açısından ileride finansal risklerini artırabilir. Ayrıca küçük ölçekli işletmelerde dönen varlık yatırımının finansmanı için kısa vadeli yabancı fon kaynağının yetersiz kaldığı ve dönen varlık yatırımlarının bir kısmının uzun vadeli fon kaynaklarıyla finanse edildiği saptanmıştır. Bu durum küçük ölçekli işletmelerde dönen varlık yatırımların finansmanı açısından ihtiyatlı bir finansman politikası izlendiği şeklinde yorumlanabilir. Özellikle finansal yapıları daha kırılgan olan küçük ölçekli işletmelerde finansal risk düzeyini azaltmak için böyle bir stratejiye gidildiği söylenebilir. Ancak burada unutulmaması gereken bir husus söz konusu fon kaynak ve kullanım dağılımının finansal riski düşürmesine rağmen fon kaynak maliyetini arttıracığı için kârlılığı da düşüreceğidir. Yine analiz sonucunda Türk imalat sektöründe ölçek büyüdükçe daha uzun vadeli yabancı kaynak yaratıldığı görülmektedir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular ışığında sektördeki küçük ölçekli işletmelerin



faaliyetlerinden daha fazla fon kaynağı yaratması bu bağlamda faaliyetleriyle ilgili katlandığı gider ve maliyetlerin kontrol altına alınması önerilebilir. Küçük ölçekli işletmelerin konsolide edilmiş gelir tablolarına bakıldığında bu işletmelerin satışların maliyeti (özellikle satılan mamul maliyeti), faaliyet giderleri (özellikle genel yönetim giderleri), kambiyo zararları ve finansman giderlerini (özellikle kısa vadeli yabancı kaynak giderleri) azaltmaları önerilebilir. Orta ölçekli işletmeler açısından ise fon kaynağı yaratma açısından dışsal kaynaklardan sadece kısa ve uzun vadeli yabancı kaynak yerine özkaynağa da yönelmesinin finansal riski azaltması açısından faydalı olacağı önerilebilir. Büyük ölçekli işletmelerde ise faaliyetlerden elde edilen fon kaynaklarının toplam fon kaynakları içerisindeki payının artırılmasının ve özkaynaklardan da fon kaynağı yaratılmasının finansal sürdürülebilirlik açısından yararlı olacağı düşünülmektedir.

Çalışma sonucunda elde edilen bulguların sadece 2014 yılına ait olması ve Türk imalat sektöründeki belirli sayıdaki işletmeyi dikkate alması bağlamında değerlendirilmesi gerekmektedir. Konuyla ilgili farklı sektörlerle yönelik yurt dışında çalışmalar yapılmasına rağmen Türk imalat sektörüne yönelik ölçek temelinde bir çalışmaya tarafımızca rastlanmamıştır. Bu bağlamda çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. İleride yapılacak çalışmalarda daha fazla sektörü, alt sektörleri analiz kapsamına alan veya uluslararası bağlamda karşılaştırmaların yapılacağı çalışmaların katkı sağlaması bağlamında önemli olduğu düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

BAKIR, Hasan ve ŞAHİN, Cumhuriyet (2009), Yöneticiler İçin Finansal Tablolar Analizi, Ankara: Detay Yayıncılık.

BUVANESWARİ, R. ve LAKSHMİ, S. (2015), "A Study On Financial Statement Analysis Of Sri Ram Perfumes, Trichy". International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences, 4(7): 232-253.

ÇABUK, Adem ve LAZOL, İbrahim (2011), Mali Tablolar Analizi, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım

ELMAS, Bekir (2015), Finansal Tablolar Analizi: TMS/TMRS'ye Göre Kaleme Alınmış Piyasadan Gerçek Örnekler Üzerinden Analizler, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık.

GUBTA, Tanya ve PETER, Magdalene (2015), "A Study on Fund Flow Management with Reference to Integrated Support and Allied Services Pvt. Ltd". Indian Journal of Science and Technology, 8(32):1-5.

KARAPINAR, Aydın. ve ZAİF AYIKOĞLU, Figen. (2012), Finansal Analiz. Ankara: Gazi Kitabevi.

MAHENDRAN, A. ve BEKELE, Hiwot (2014), "A Study On The Funds Flow Analysis Of The District Central Cooperative Banks In Tirunelveli Region, Tamilnadu". International Journal Of Research In Commerce & Management, 5(7): 10-15.

MASOUD, Uosef Mosbah Ali ve BADUGU, Deveraj (2015), "Financial Statement Analysis of National Bank for Agriculture and Rural Development (NABARD)". International Journal of Multidisciplinary and Current Research, 3:55-59.

ŞAMİLOĞLU, Famil ve AKGÜN, Ali İhsan (2015), Türkiye Finansal Raporlama Standartlarına Uygun Finansal Tablolar Analizi, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

TESEMA, Tanga Addisu (2014), "Fund Flow Analysis-A Case Study Of Regency Ceramics Limited In India". International Journal of Business Economics & Management Research, 4(6):133-142.

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB) (2015), "Sektör Bilançoları (2012-2014)", <http://www.tcmb.gov.tr/sector/2015/index.htm> (16.02.2016).

URSAD, Khalif Mohamed (2014), "Financial Performance Analysis Of Hindustan Petroleum Corporation Limited". International Journal of Business Economics & Management Research,4(8):75-85.

VATTER, J. William (1953), " Fund Flows and Fund Statements". The Journal of Business of the University of Chicago, 26 (1): 15-25

YADAV, Ayodhya Anil (2013), "Fund Flow Analysis Of Co-Operative Milk Union; A Study Of Rajarambapu Patil Sahakarı Dudh Sangh, Islampur". Golden Research Thoughts,2(7): 1-4.

YESHMİN, Farjana ve FOWZİA, Rehana (2010), "Management Accounting Practices: A Comparative Analysis of Manufacturing and Service Industries", ASA University Review, 4(1):131-141.

ErdiŒ KARADENİZ  
Levent KOŞAN  
Fatih GÜNAY  
Mehmet BEYAZGÜL

Türk İmalat Sektöründeki Küçük, Orta ve Büyük  
Ölçekli İŞletmelerin Fon Kaynak ve Kullanım  
Politikalarının Analizi: Türkiye Cumhuriyet Merkez  
Bankası Sektör Bilançoları Üzerinde Bir Araştırma

---

# Orman Ürünleri Endüstrisi Sektöründe Devlet Yardımları ve Destekleri Üzerine Bir İnceleme

**Prof. Dr. Selman KARAYILMAZLAR**

Bartın Üniversitesi, Orman Fakültesi, Orman Endüstri Mühendisliği Bölümü  
selman@bartin.edu.tr

**Arş. Gör. Rifat KURT**

Bartın Üniversitesi, Orman Fakültesi, Orman Endüstri Mühendisliği Bölümü  
rkurt@bartin.edu.tr

**Yrd. Doç. Dr. Yıldız ÇABUK**

Bartın Üniversitesi, Orman Fakültesi, Orman Endüstri Mühendisliği Bölümü  
ycabuk@bartin.edu.tr

**Özet:** Küresel ekonomide ülkeler, dış ticarete rekabet gücünü arttırmak, pazar payını genişletmek vb. ekonomik çıkarları için ulusal ve uluslararası piyasada birtakım konjonktürel tedbirler alırlar. Bu tedbirlerin en önemlilerinden birisi de devlet teşvik ve yardımlarıdır. Devlet yardımları, gelişmekte olan ülkelerde gerek iç piyasanın büyütülmesi gerekse dış piyasalarla rekabet edebilmesi yönünden önemli bir yere sahiptir. Bu çalışmada Türkiye’de 2012 yılındaki teşvik sistemiyle uygulanmaya başlanan devlet yardımları incelenmiş ve orman ürünleri endüstrisinde faaliyet göstermek isteyen veya bu sektörde aktif olarak faaliyet gösteren işletmelerin devlet yardım ve teşviklerinden hangi ölçüde ve ne miktarda yararlanabileceği araştırılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Orman Endüstrisi, Devlet Teşvikleri

## A Study On State Aid And Support In Forest Products Industry Sector

**Abstract:** Countries in the global economy, take countercyclical measures for economic interests such as enhancing competitiveness in foreign trade, expand market share at the national and international markets. The most important one of these measures is state incentives and aids. State aid has an important place both enlarging the internal markets and compete to the external markets in developing countries. In this study investigated the state aid which has been implemented the incentive system in 2012 and has been investigated to what extent and in what quantity to benefit from this assistance of the businesses in the forest products industry.

**Keywords:** Forest Industry, Government Incentives

## Giriş

Devlet yardımları, devletin kaynakları ile belli bir işletmeyi veya üretimi, üretim yöntemini, üretim ya da faaliyet konusunu etkilemek, üreticileri teşvik ve himaye etmek, rekabet gücünün artmasına katkıda bulunmak, kuruluş yerini etkilemek suretiyle belirli bir bölgenin gelişmesini sağlamak gibi amaçlarla, denk bir karşılık beklemeden her ne şekilde olursa olsun yapılan yardımlardır. Esasında teşvikler kamu kaynaklarının, ülkenin gelişmesi bakımından daha yararlı olarak görülen sektörlerle yönlendirilmesidir. Ülkelerin verdiği teşviklerle neleri amaçladığına bağlı olmakla birlikte, sonuçta ülkenin refah seviyesinin artırılması hedeflenmektedir (Leblebici, 2002).

Devletleri teşvik uygulamalarına iten, öncelikle mevcut sanayilerini güçlü sanayi ülkelerinin rekabetinden korumaktır. Diğer faktörler ise, ülkede para ve sermaye piyasalarının gelişmemiş olması, yüksek teknoloji ürünlerinin üretiminin yapılamaması, ihracat imkânlarının yetersiz oluşu, yatırımcıların eğitim ve deneyim bakımından yetersiz olmaları, işsizlik, yatırım ve üretim olanaklarının kısıtlı olması ve gelişmişlik bakımından farklılığın bulunmasıdır (Yaralı, 2004).

Özellikle gelişmekte olan ülkelerde sanayinin yeterince gelişmemiş olması, yatırımların ve yatırım mallarının yetersiz olması nedeniyle dışa bağımlılığın fazla olması, teknolojik gerilik, dış ödemeler açığı ve tasarruf yetersizliği gibi sorunlar ekonomik ve sosyal kalkınmanın gerçekleşmesini engelleyen unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır. Küreselleşme sürecinin etkileri ile Teşvik Politikaları, ülkelerin ekonomik ve sosyal kalkınmalarını gerçekleştirebilmelerinde, küresel rekabet ortamında rekabet güçlerini artırarak dünya olanaklarından daha fazla yararlanabilmelerinde ve dolayısıyla refah düzeylerini artırebilmelerinde, ekonomi politikalarını önemli araçlarından biri durumuna gelmiştir (Aydoğuş, 2000).

1980 yılına kadar ithal ikamesine dayalı kalkınma politikalarına göre belirlenen teşvik tedbirleri, 1980 yılından sonra ihracata dayalı politikalar benimsendiğinden teşvik için daha çok kaynak ayrılmış ve ayrılan kaynaklar ağırlıklı olarak bu yönde kullanılmıştır. Bu dönemde ihracatta vergi iadesi, teşvik primi gibi direkt olarak ihracat performansına bağlı nakit destekler kullanılmıştır. Yine bu dönemde yatırımlar için önemli bir nakit desteği olan kaynak kullanımı destekleme primi verilmeye başlanılmıştır. Ancak yapılmayan yatırımlar ve yatırım tutarlarının aşırı miktarda gösterildiği yatırımlar için usulsüz prim ödemeleri ile karşılaşıldığından, prim sisteminden vazgeçilmiştir. Daha sonra kaynak kullanımı destekleme kredisi uygulamaya konulmuştur. 1990'lı yıllarda Avrupa Birliği ile Gümrük Birliği Anlaşması çerçevesinde teşvik sisteminin Avrupa Birliği ile uyumlaştırılması zorunluluğu ve teşvik edilecek yatırımların uzun dönemde uluslararası pazarlarda rekabet edebilecek yapıda olmaları

dikkate alınarak nakit krediler önemli ölçüde kaldırılmış ve bölgesel teşvikler ve vergisel teşvikler verilmeye başlanılmıştır (Leblebici, 2002).

2000'li yıllara kadar yürütülen teşvik uygulamalarında teşviklerin kamusal maliyeti, yararlanacak alan ve kesimin belirlenmesi ve ekonomi içi ve dışı getirilerinin analizinin yapılamaması teşvik uygulamalarının başarısızlığına yol açmıştır. Dolayısıyla 2000'li yıllardan sonra uygulanan teşvik sistemlerinde küresel ekonomik durum analiz edilerek uzun vadede yüksek getirisi olan üretim alanlarının yaygınlaştırılması amacıyla teşvik uygulamalarında iyileştirme ve düzenlemeler yapılmıştır. Bölge bazlı sosyoekonomik tespitler yapılarak öncelik arz eden sektörler belirlenmiş ve bu tür yatırımlar bölge kalkınma düzeyine göre teşviklerden öncelikli pay alma konumuna getirilmiştir. 2009 yılında hazırlanan teşvik sistemi ülkeyi 4 yatırım bölgesine ayırarak teşvike konu olan yatırım alanları yelpazesini genişletmiş ve ihracat, ithalat, rekabet edebilirlik ve istihdam gibi bağlantılı makroekonomik göstergelerin geliştirilmesine de öncelik vermiştir. Açıklanan son teşvik sistemi ise daha çok il bazında yatırım fırsatlarını belirleyerek bölgeler arası farkın azaltılmasını amaçlamıştır. Bu teşvik sisteminin en önemli özelliklerinden biri de ülke içine yatırımları çekme gayesiyle belirli bölgeleri yatırım için avantajlı hale getirme uygulamalarını taşıyor olmasıdır (Akdeve ve Karagöl, 2013).

## 1. Türkiye'de Devlet Yardımları

Türkiye'de Devlet yardımları çok çeşitli araçlar kullanılarak yapılabilmektedir. Şirketlere yapılan doğrudan nakit yardımlar, emek ve sermaye faktörlerinin kullanımına yönelik yardımlar, vergi imtiyazları, sübvansiyonlu krediler, garantili borçlar, devletin bazı şirketlere ortak olması, tercihli devlet satın almaları ile ucuz kredi temini veya kredi ertelenmesi şeklinde sağlanan yardımlar uluslararası karşılaştırmalarda devlet yardımları kapsamına giren başlıca araçlar olarak kabul edilmektedir (Karluk, 1996).

Devlet yardımları verilmesinin temel sebebi, ulusal sanayi işletmelerini artan rekabete karşı korumak ve onları devlet destekleriyle uluslararası platformda rekabet edebilir hale getirmektir. Devlet, yüklendiği ekonomik ve sosyal sorumluluklarını yerine getirirken devlet yardımlarını bir araç olarak kullanır. Devlet yardımları ile üstlenilen sorumluluklar, bölgesel eşitsizliklerin giderilmesi, teknolojik gelişmelerin ve araştırma geliştirme (AR-GE) çalışmalarının desteklenmesi ve bu yollarla da kaynakların etkin kullanımını sağlayarak, fiyat ve kalitede uluslararası standartları yakalamaya çalışmaktadır. Bunların yanında ülke içinde devlet yardımları yoluyla elde edilen bu avantajlar sayesinde yerli işletmeler, yurt dışında rekabet edebilecek güce ulaşırlar. Ayrıca verimlilik artışı, sorunlu sektörlerin desteklenmesi, istihdam imkânlarının yaratılması da devlet yardımları ile hedeflenen ve devlet müdahalesinin olumlu

yönlerini ortaya koyan unsurlardır. Devlet yardımlarının nihai hedefi işletmeleri yatırım yapmaya, yaptıkları yatırımları geliştirmeye teşvik etmek ve bu suretle etkin rekabeti sağlayarak piyasalarda meydana gelen bozuklukları gidermektir (Piker, 2011).

Özellikle ülkemizde faaliyet gösteren firmaların büyük bir kısmını KOBİ'lerin (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler) oluşturduğu dikkate alındığında, firmaların özkaynaklarındaki yetersizlikten dolayı dış kaynaklara bağımlı yapısı ve bankacılık kesiminin sahip olduğu yapısal sorunlardan dolayı reel kesime fon aktarmada güçlükler yaşaması, üretim ve ihracatı doğrudan olumsuz yönde etkilemektedir. Ülkemizde ticari banka kredi faizlerinin yüksekliği ihracatçılarımız için maliyeti arttırıcı bir unsur olarak uluslararası pazarlarda bir dezavantaj teşkil etmekte, bu durum ise, piyasa koşullarına göre daha uygun olan Eximbank kredilerinin ihracatın finansmanındaki önemini daha da arttırmaktadır. Bu itibarla, ülkemizde makro ekonomik istikrarın temini ve mali kesimde yapısal reformların tamamlanması, reel sektörümüz için, diğer bir ifadeyle, sürdürülebilir bir ihracat artışı için büyük önem arz etmektedir (DPT, 2004).

Devlet yardımları ekonomik amaçlarla olabileceği gibi ülkelerin, milli güvenlik, kendi kendine yeterli olma, dışa olan bağımlılıklarını azaltmak istemeleri, ithalatı daha ucuza mal olabilecek bazı malları ülke içerisinde üretmeyi tercih etmeleri gibi ekonomik olmayan amaçlarla da olabilmektedir (Aydoğuş, 2000). Türkiye'de yapılan devlet yardımları 4 grupta toplanabilir. Bunlar;

1. Yatırımlara Yönelik Devlet Yardımları
2. KOBİ'lere Yönelik Devlet Yardımları
  - A. KOSGEB tarafından uygulanan devlet yardımları
    - Genel destek programı
    - Araştırma Geliştirme (AR-GE), inovasyon ve endüstriyel uygulama destek programı
    - Girişimcilik destek programı
    - Gelişen işletmeler piyasası KOBİ destek programı
    - Kobi proje destek programı
    - Tematik proje destek programı
    - İşbirliği güçbirliği destek programı
    - Kredi faiz desteği
  - B. Türkiye Halk Bankasınca Kullandırılan KOBİ sanayi kredileri

### C. Avrupa yatırım bankası kaynaklı KOBİ kredileri

3. Araştırma Geliştirme (AR-GE) Yardımları
  - Hazine müsteşarlığınca uygulanan devlet yardımları
  - DTM tarafından TTGV eliyle uygulanan devlet yardımları
  - DTM tarafından TÜBİTAK eliyle uygulanan devlet yardımları
  - Maliye bakanlığı tarafından uygulanan devlet yardımları
4. İhracata Yönelik Devlet Yardımları
  - Yurtdışı ofis-mağaza açma desteği (DTM)
  - Eğitim yardımı (DTM)
  - İstihdam yardımı (DTM)
  - Pazar araştırması desteği (DTM)
  - Çevre maliyetlerinin desteklenmesi (DTM)
  - Yurtdışı pazar araştırma desteği (KOSGEB)
  - İhracata yönlendirme desteği (KOSGEB)
  - Türk ürünlerinin markalaşması ve Türk malı imajının yerleştirilmesi desteği (DTM)
  - Marka oluşturma ve tanıtım desteği (KOSGEB)
  - İhracat amaçlı yurtdışı iş gezisi (İYİG) programı katılım desteği (KOSGEB)
  - Yurtdışı fuar desteği (DTM)
  - Milli katılım düzeyindeki yurtdışı fuarlara katılım desteği (DTM)
  - Milli katılım dışındaki yurtdışı fuarlara katılım desteği (KOSGEB)
  - Yurtdışı daimi sergi (Show-Room) katılım desteği (KOSGEB)
  - Yurtiçi fuar desteği (DTM)
  - Yurtiçi uluslararası sanayi ihtisas fuarlarına katılım desteği (KOSGEB)
  - Tarımsal ürünlerde ihracat iadesi (DTM) (DPT, 2004).

#### 1.1 Yeni Teşvik Sistemi

Ekonomik kalkınma ve sosyal gelişme sürecinde kentleşme ve büyüme açısından bölgesel farklılıkların ön plana çıkması teşvik sisteminin daha da bölgeselleştirilmesi gereğini ortaya koymuştur. 15.06.2012 tarih ve 2012/3305 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe giren ve her yıl küçük değişikliklerle güncellenen yeni teşvik sistemi 4 farklı uygulamadan oluşmaktadır (URL-1, 2012) :

- 1- Genel Teşvik Uygulamaları
- 2- Bölgesel Teşvik Uygulamaları
- 3- Büyük Ölçekli Yatırımların Teşviki
- 4- Stratejik Yatırımların Teşviki



Bu uygulamalar kapsamında sağlanacak bölgesel destek unsurları Tablo 1’de gösterilmiştir. Ancak bölgesel bazda uygulanan vergi indirim oranları 2016 yılına kadar geçerli olup 2017 yılından sonra başlanacak yatırımlarda OSB dışı yatırıma katkı oranı I. II. III. ve IV. bölgelerde %5, V. bölgede %10 ve VI. bölgede ise %15 daha düşük olacaktır.

**Tablo 1: Bölgesel teşvik uygulamalarında sağlanan destek unsurları (Bozoğlu ve Güneş, 2014; URL-2, 2016).**

Destek Unsurları			BÖLGELER					
			I	II	III	IV	V	VI
<b>KDV İstisnası</b>			VAR	VAR	VAR	VAR	VAR	VAR
<b>Gümrük Vergisi Muafiyeti</b>			VAR	VAR	VAR	VAR	VAR	VAR
<b>Vergi Muafiyeti (%)</b>	Yatırıma Katkı Oranı (%)	OSB Dışı	15	20	25	30	40	50
		OSB İçi	20	25	30	40	50	55
	Vergi indirim oranları		50	55	60	70	80	90
	2015-2016 yatırım Dönemi		50	55	60	65	70	80
<b>Sigorta Primi İşveren Hissesi Desteği</b>	Destek Süresi	OSB Dışı	2 yıl	3 yıl	5 yıl	6 yıl	7 yıl	10 yıl
		OSB İçi	3 yıl	5 yıl	6 yıl	7 yıl	10 yıl	12 yıl
<b>Yatırım Yeri Tahsisi</b>			VAR	VAR	VAR	VAR	VAR	VAR
<b>Faiz Desteği</b>	İç Kredi		YOK	YOK	3 Puan	4 Puan	5 Puan	7 Puan
	Döviz / Dövizle Endeksli Kredi				1 Puan	1 Puan	2 Puan	2 Puan
<b>Sigorta Primi Desteği</b>			YOK	YOK	YOK	YOK	YOK	10 yıl
<b>Gelir Vergisi Stopajı Desteği</b>			YOK	YOK	YOK	YOK	YOK	10 yıl

Yeni teşvik sistemi ile “Bölgesel Teşvik Sistemi “ yerine “ İl Bazlı Bölgesel Teşvik Sistemi” ne geçilmiştir. İller sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeylerine göre 6 bölgeye ayrılmıştır. İllerin bölgesel dağılımdaki yerleri sabit olmayıp, TÜİK’in periyodik çalışmaları neticesinde elde edilecek olan veriler çerçevesinde gözden geçirilerek yeniden düzenlenebilecektir (URL-3, 2015). 2016 yılı itibarıyla yeni teşvik sisteminde bölgesel dağılımlar Tablo 2 verilmiştir.

**Tablo 2: Yatırım Teşvik Uygulamalarında Bölgeler (URL-3, 2015)**

1. Bölge	2. Bölge	3. Bölge	4. Bölge	5. Bölge	6. Bölge
Ankara	Adana	Balıkesir	Afyon-karahisar	Adıyaman	Ağrı
Antalya	Aydın	Bilecik	Amasya	Aksaray	Ardahan
Bursa	Bolu	Burdur	Artvin	Bayburt	Batman
Eskişehir	Çanakkale*	Gaziantep	Bartın	Çankırı	Bingöl
İstanbul	Denizli	Karabük	Çorum	Erzurum	Bitlis
İzmir	Edirne	Karaman	Düzce	Giresun	Diyarbakır
Kocaeli	Isparta	Manisa	Elazığ	Gümüşhane	Hakkari
Muğla	Kayseri	Mersin	Erzincan	Kahramanmaraş	Iğdır
	Kırklareli	Samsun	Hatay	Kilis	Kars
	Konya	Trabzon	Kastamonu	Niğde	Mardin
	Sakarya	Uşak	Kırıkkale	Ordu	Muş
	Tekirdağ	Zonguldak	Kırşehir	Osmaniye	Siirt
	Yalova		Kütahya	Sinop	Şanlıurfa
			Malatya	Tokat	Şırnak
			Nevşehir	Tunceli	Van
			Rize	Yozgat	Bozcaada ve Gökçeada
			Sivas		

\*Bozcaada ve Gökçeada İlçeleri Hariç

## 2. Orman Ürünleri Endüstrisinde Devlet Yardımları

2012 yılında yayınlanan yeni teşvik paketlerini incelendiğinde orman ürünleri endüstrisiyle ilgili olarak 3 alan görülmektedir. Bu alanlar;

- 1- Ağaç ve Mantar Ürünleri İmalatı (Mobilya Hariç)
- 2- Kağıt ve Kağıt Ürünleri İmalatı
- 3- Mobilya İmalatı

### 2.1.1 Yatırımlarda Devlet Yardımları

2009 yılındaki teşvik sisteminde 4 bölgeden oluşan teşvik paketi 2012 yılında 6 bölgeye çıkarılmıştır. Tablo 3'de 2012 yılında yayınlanan teşvik sistemine göre bölgesel desteklerden yararlanabilecek orman endüstri sektörlerinin bölgeler itibarıyla asgari yatırım tutarları görülmektedir. Tablolarda görülen asgari yatırım tutarları 2016 yılı itibarıyla her bölgede yer alan iller için (I. bölgede İstanbul hariç) aynı olup, bu bölgelerde yatırım yapacak olan yatırımcılar Tablo 1'de gösterilen KDV istisnası, gümrük vergisi muafiyeti, vergi indirimi, sigorta prim ve faiz desteği, yatırım yeri tahsisi, gelir vergisi stopajı, sigorta primi gibi desteklerden faydalanabileceklerdir.

Tablo 3'e genel olarak bakıldığında ağaç ve mantar ürünleri imalatı için en yüksek asgari yatırım tutarının 4 milyon TL ile I. Bölgede yer alan iller için

belirlendiği görülmektedir. Bölgelerin gelişmişlik düzeyine göre değişen asgari yatırım tutarları, en düşük VI. Bölgede 500 bin TL olarak belirlenmiştir. Kağıt ve kağıt ürünleri imalatına bakıldığında ise ilk beş bölge için bu tutarın 10 milyon TL olarak, VI. Bölge için ise 500 bin TL olarak belirlendiği görülmektedir. Aynı şekilde mobilya imalatı için ise I. Bölgede 4 milyon TL olan asgari yatırım tutarı, II. ve III. bölgede 2 milyon TL, IV. ve V. bölgelerde 1 milyon TL ve VI bölgede ise 500 bin TL olarak belirlenmiştir.

Yeni teşvik sistemi ile VI. Bölgede yer alan iller için asgari yatırım tutarlarının diğer bölgelere oranla daha düşük miktarlarla teşvik edildiği görülmektedir. Bu şekilde yatırımcıların, doğu ve güneydoğuda yer alan illere daha düşük miktarlarda yatırımlarla bile bu teşvik avantajlarından yararlanabilmesi sağlanmıştır.

**Tablo 3: Orman ürünleri endüstrisi alanında yapılacak bölgesel teşviklerden yararlanabilecek sektörlerin bölgeler itibariyle asgari yatırım tutarları (URL- 2, 2016)**

Bölgesel Teşviklerden Yararlanacak Sektörler	I.BÖLGE	II.BÖLGE	III.BÖLGE	IV.BÖLGE	V.BÖLGE	VI.BÖLGE
Ağaç ve Mantar Ürünleri İmalatı (Mobilya Hariç)	4 Milyon TL	3 Milyon TL	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL
Kağıt ve Kağıt Ürünleri İmalatı	10 Milyon TL	10 Milyon TL	10 Milyon TL	10 Milyon TL	10 Milyon TL	500 Bin TL
Mobilya İmalatı (sadece metal ve plastik hariç)	4 Milyon TL	2 Milyon TL*	-	-	-	500 Bin TL
Mobilya İmalatı (sadece plastik hariç)	-	-	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL

\*Konya ilinde sadece plastik imalatı hariç

## 2.2 KOBİ'lere Yönelik Devlet Yardımları

Ülkelerarası sınırların ortadan kalkması ve rekabetin aşırı artması işletmeleri kendi markalarını oluşturmaya yöneltmektedir. Rekabette başarılı olabilmek için ülkemiz KOBİ'leri mutlaka pazar araştırması yapmak zorunda ve bunun paralelinde de değişen teknolojiyi işletmelerine adapte etmek durumundadırlar. Küçük ve esnek bir yapıya sahip olmaları KOBİ'lere yeni teknolojiyi uygulamada bir avantaj sağlamaktadır. Bu durumda devletin KOBİ'lere yönelik olarak yeni fonlar ve teşvikler geliştirmesi kaçınılmaz bir zorunluluktur (Aras ve Müslümov, 2002).

Türkiye'de KOBİ'ler tüm işletmelerin % 99,8'ini oluşturmakta, istihdamın % 76,7'sini, toplam yatırımların % 38'ini, yaratılan katma değer % 26,5'ini, ihracatın % 10'unu karşılamaktadır (DPT 2004). Tablo 4'de Orman Ürünleri Sanayi faaliyet gösteren KOBİ'lerin 2008 yılı içerisindeki sayısal dağılımı görülmektedir.

**Tablo 4: Orman Ürünleri Sanayi KOBİ'lerinin 2008 Yılı Sayısal Dağılımı (TÜİK, 2011)**

FAALİYET TANIMI	Mikro (1-9 çalışan)	Küçük (10-49 çalışan)	Orta (50-249 çalışan)	Toplam KOBİ
Ağaç ve ağaç mantarı ürünleri imalatı (mobilya hariç)	39,924	154	37	40,115
Kağıt hamuru, kağıt ve kağıt ürünleri imalatı	2,229	341	71	2,641
Mobilya imalatı; başka yerde sınıflandırılmamış diğer imalatlar	55,344	1,746	232	57,322

Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi (KOSGEB) tarafından verilen yatırım destekleri Tablo 5'te görülmektedir.

**Tablo 5: KOSGEB tarafından verilen yatırım destekleri (URL-4, 2015)**

GENEL DESTEK PROGRAMI	AR-GE, İNOVASYON VE ENDÜSTRİYEL UYGULAMA DESTEK PROGRAMI
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Yurt Dışı İş Gezisi Desteği</li> <li>✓ Yurt İçi Fuar Desteği</li> <li>✓ Tanıtım Desteği</li> <li>✓ Eşleştirme Desteği</li> <li>✓ Bağımsız Denetim Desteği</li> <li>✓ Nitelikli Eleman İstihdam Desteği</li> <li>✓ Danışmanlık Desteği</li> <li>✓ Eğitim Desteği</li> <li>✓ Enerji Verimliliği Desteği</li> <li>✓ Tasarım Desteği</li> <li>✓ Sınai Mülkiyet Hakları Desteği</li> <li>✓ Belgelendirme Desteği</li> <li>✓ Test, Analiz ve Kalibrasyon Desteği</li> </ul>	<p><b>Ar-Ge ve İnovasyon Programı</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kira Desteği</li> <li>✓ Makine-Teçhizat, Donanım, Hammadde, Yazılım ve Hizmet Alımı Giderleri Desteği</li> <li>✓ Personel Gideri Desteği</li> <li>✓ Başlangıç Sermayesi Desteği</li> <li>✓ Proje Geliştirme Desteği</li> </ul> <p><b>Endüstriyel Uygulama Programı</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kira Desteği</li> <li>✓ Personel Gideri Desteği</li> <li>✓ Makine-Teçhizat, Donanım, Sarf Malzemesi, Yazılım ve Tasarım Giderleri Desteği</li> </ul>
GİRİŞİMCİLİK DESTEK PROGRAMI	GELİŞEN İŞLETMELER PİYASASI KOBİ DESTEK PROGRAMI

<ul style="list-style-type: none"><li>✓ İşletme Kuruluş Desteği</li><li>✓ Kuruluş Dönemi Makine, Teçhizat, Ofis Donanım ve Yazılım Desteği</li><li>✓ İşletme Giderleri Desteği</li><li>✓ Sabit Yatırım Desteği</li><li>✓ İŞGEM Kuruluş Desteği</li><li>✓ İŞGEM İşletme Desteği</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Piyasa danışmanı danışmanlık hizmet bedeli (azami 2 yıl)</li><li>✓ Bağımsız denetim hizmeti bedeli</li><li>✓ SPK kurul kaydına alma ücreti</li><li>✓ İMKB Gelişen İşletmeler Piyasası Listesine kabul ücreti</li><li>✓ Merkezi Kayıt Kuruluşu masrafı</li><li>✓ Aracı kuruluşa ödenecek aracılık komisyonu</li></ul>
<b>KOBİ PROJE DESTEK PROGRAMI</b>	<b>TEMATİK PROJE DESTEK PROGRAMI</b>
<b>İŞBİRLİĞİ GÜÇBİRLİĞİ DESTEK PROGRAMI</b>	<b>KREDİ FAİZ DESTEĞİ</b>

Ayrıca KOSGEB 2015 yılında (25. yılında) bu teşviklerin limitlerini yeniden güncellemiş ve bu desteklere ek olarak işletmelerin ihtiyaç duydukları konularda uzmanlardan yardım alabilmek için “gönüllü uzman desteği” ve son mali yıl içinde ihracat yapmamış işletmelere uluslararası ticarete “lojistik desteği” adı altında iki yeni destek daha eklenmiştir. KOSGEB mobilya imalatı, ağaç ve ağaç ürünleri imalatı (yongalevha, liflevha, kereste, kaplama vb.) ile kağıt hamuru, kağıt ve kağıt ürünleri imalatı yapan orman endüstri işletmelerinin de bu desteklerden yararlanabileceğini belirtmektedir (URL-5, 2015). Yatırımları Teşvik Fonu ve KOSGEB bütçesi aracılığıyla finanse edilen bu desteklerin bir kısmı geri ödemesiz hibe şeklinde, diğer bir kısmı ise uygun koşullarla sağlanan krediler şeklindedirler.

Bunlara ek olarak Türk Eximbank, Halkbank, Vakıfbank ve Dış Ticaret Müsteşarlığı KOBİ'lere yönelik düzenlemiş oldukları ihracat kredileri ile onları ihracat yapmaya özendirilmektedirler (Çolakoğlu, 2002). İhracatçı Birlikleri ve KOSGEB marka oluşturma ve tanıtım desteği sağlayarak KOBİ'lerin yurt dışındaki pazarlarda ürünlerini tanıtımalarına destek vermektedir. Böylelikle işletmeler ürünlerini yabancı pazarlarda rahatlıkla tanıtma imkânı bulmaktadırlar (İSO, 2003).

KOBİ'lerin makine ve teçhizat harcamaları ile hammadde ve işletme malzemesi alımlarının desteklenmesi amacıyla KOBİ teşvik belgesi düzenlenmektedir. Kalkınmada Öncelikli, Normal ve Gelişmiş Yöreler ile Organize Sanayi Bölgeleri ve Küçük Sanayi Sitelerinde yapılacak; orman ürünleri, kâğıt, ambalaj sanayilerine Ar-Ge, Teknopark, Çevre Öncelikli Teknoloji, Bölgesel Gelişmeye Yönelik yatırımların desteklenmesi amacıyla devlet tarafından fondan kredi tahsisi yapılmaktadır. Fon kaynaklarından kredilendirilen yatırımların makine, teçhizat ve yazılım giderleri ile teknopark ve çevre koruma yatırımlarında bina-inşaat giderleri dikkate alınmaktadır. Bu kapsamda yatırım harcamalarının en çok % 50'si fon kaynaklarından kredilendirilebilecektir (Bilgiç, 2002).

### 2.3 Araştırma Geliştirme (AR-GE) Yardımları

AR-GE yardımlarına yönelik kanun tasarısı ile ülke ekonomisinin uluslararası düzeyde rekabet edebilir bir yapıya kavuşturulması için teknolojik bilgi üretilmesini, üründe ve üretim süreçlerinde yenilik yapılmasını, ürün kalitesi ve standardının yükseltilmesini, verimliliğin artırılmasını, üretim maliyetlerinin düşürülmesini, teknolojik bilginin ticarileştirilmesini, rekabet öncesi işbirliklerinin geliştirilmesini, teknoloji yoğun üretim, girişimcilik ve bu alanlara yönelik yatırımlar ile Ar-Ge'ye ve yeniliğe yönelik doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının ülkeye girişinin hızlandırılmasını, Ar-Ge personeli ve nitelikli işgücü istihdamının artırılmasını desteklemek ve teşvik etmek amaçlanmıştır (Arbak, 2007).

Bu destek ile sadece Araştırma Geliştirme projeleri kapsamında izlenip değerlendirilebilen giderlerin belirli bir oranının karşılanması veya bu projelere sermaye desteği sağlanması amaçlanmaktadır. Bu karar kapsamındaki destekten faydalanacak Ar-Ge faaliyet aşamaları aşağıdadır; (Ergün, 1998).

- Kavram geliştirme,
- Teknolojik/teknik ve ekonomik yapılabirlik etüdü,
- Geliştirilen kavramda tasarıma geçiş sürecinde yer alan laboratuvar çalışmaları vb. çalışmalar,
- Tasarım ve çizim çalışmaları,
- Prototip üretimi,
- Pilot tesisin kurulması,
- Deneme üretimi,
- Patent ve lisans çalışmaları,
- Satış sonrası sorun giderme hizmetleri.

Tablo 6'da Türkiye'de imalat sanayii içerisinde ağaç ve ağaç ürünleri alanında yapılan AR-GE yeniliklerinin yüzdesel dağılımı verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi 2002-2004 yılları arasında sanayide %34,8'lik yenilik yapılmış iken bu oran 2008-2010 yılında %36,9'a çıkmıştır. Ancak imalat sanayisinin alt kolları içerisinde yer alan ağaç ve ağaç ürünlerine bakıldığında sadece 2002-2004 yıllarında teknolojik yeniliğin yapıldığı sonraki yıllarda ise yapılmadığı görülmektedir.

**Tablo 6: Faaliyet kolları ve büyüklük grubuna göre İmalat Sanayiinde teknolojik yenilikler (%) (TÜİK, 2015)**

<b>Ekonomik faaliyet</b>	<b>2002-2004</b>	<b>2004-2006</b>	<b>2006-2008</b>	<b>2008-2010</b>	<b>2010-2012</b>
<b>İmalat Sanayi (EFİS 15-37)</b>	<b>34.8</b>	<b>35.7</b>	<b>34.7</b>	<b>36.9</b>	<b>29.8</b>
Ağaç ve mantar ürünleri imalatı (mobilya hariç)	42.6	-	-	-	-
Kağıt hamuru, kağıt ve kağıt ürünleri imalatı	53.0	-	-	-	-
Mobilya imalatı; başka yerde sınıflandırılmamış diğer imalatlar	46.7	-	-	-	-

## 2.4 İhracata Yönelik Devlet Yardımları

**Yurt Dışında Gerçekleştirilen Fuar Katılımlarının Desteklenmesi:** Bu programın amacı yurt dışında düzenlenen ticari nitelikli fuarlara katılım sağlamak yoluyla ihracatın artırılması için fuar organizasyonlarının sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesini teminen, belirlenecek organizatörlerin görev ve sorumluluklarının tespit edilmesi ve faaliyetlerinin değerlendirilmesidir (URL-6, 2016).

Ekonomi Bakanlığı tarafından desteklenen fuar etkinliklerine katılmak isteyen organizatörlerin Başvuru Formu, Tahmini Maliyet Tablosu ve Yer Tahsisi Belgesi gibi bazı belgeleri eksiksiz bir şekilde hazırlayarak müracaat etmesi gerekmektedir.

Bakanlıkça belirlenecek kriterler çerçevesinde azami %75'e kadar olmak üzere, her bir yurt içi fuar için yurt dışında gerçekleştirilen tanıtım faaliyetlerinde 150.000 ABD Dolarına kadar, yurt içinde gerçekleştirilen tanıtım faaliyetlerinde 50.000 ABD Dolarına kadar destekten yararlandırılır (URL-6, 2016).

**Yurt Dışı Birim, Marka ve Tanıtım Faaliyetlerinin Desteklenmesi:** Bu yardım çerçevesinde Türkiye'de ticari ve sınai faaliyette bulunan şirketlerin pazar paylarının artırılması ile ürünlerin geniş çaplı ve uzun süreli tanıtımının yapılmasını sağlamak amacıyla yurt dışında da mal ticaretine dayalı faaliyette bulunacak şirket kurmaları, depo, mağaza açmaları ve işletmelerinden doğacak giderlerin uluslararası kurallara göre belirli bir miktarı devlet tarafından karşılanmaktadır (Seymen, 2011).

**Çevre Maliyetlerinin Desteklenmesi:** Ülke içindeki üretimin, uluslararası piyasalarda uygulanan çevre, kalite ve insan sağlığına yönelik teknik mevzuata uygun olarak gerçekleştirilmesi amacıyla uygulanmaktadır (Günay, 2008).

Yardım'dan KOBİ'ler yararlandırılmaktadır. Yararlandırılan harcamalar, kalite ve çevre koruma belgelerinin elde edilmesi için yapılan harcamalardır. Yardım'dan yararlanabilmek için harcamaların belgelendirilmiş olması ve Türk Standartları Enstitüsü veya akredite edilmiş kuruluşlardan alınması gerekmektedir. Bu harcamaların azami %50'si yardım olarak talep sahibi firmaya verilir. İlgili kalite ve çevre belgeleri şunlardır: (Cevahir, 2007)

- ISO 9000 Serisi
- ISO 14000
- CE İşareti
- Uluslararası Nitelikteki Diğer Kalite ve Çevre Belgeleri

**Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması, Türk Malı İmajının Yerleştirilmesi ve Turquality'nin Desteklenmesi:** Uluslararası markalaşma

potansiyeli olan firmaların, üretimlerinden pazarlamalarına, satışlarından satış sonrası hizmetlerine kadar bütün süreçleri kapsayacak şekilde yönetsel bilgi birikimi, kurumsallaşma ve gelişimlerini sağlayarak uluslararası pazarlarda kendi markalarıyla küresel bir oyuncu olabilmeleri ve söz konusu markalar aracılığıyla olumlu Türk malı imajının oluşturulması ve yerleştirilmesi amacıyla oluşturulmuş bir marka destek programıdır (URL-6, 2016).

**Tasarım Desteği:** Markalaşmanın önemli bir unsuru olan tasarımın doğrudan desteklenebilmesini teminen; tasarımcı şirketleri, tasarım ofisleri ile Birlikler, tasarım dernekleri-birliklerinin gerçekleştireceği tanıtım, reklam, pazarlama, istihdam, danışmanlık harcamaları ile yurt dışında açacakları birimlere ilişkin giderler desteklenmektedir (URL-7, 2015)

**Pazar Araştırması ve Pazara Giriş Desteği:** Bu destek KOBİ'lerin, yeni ihraç pazarları yaratmaları ve geleneksel pazarlarındaki paylarını artırmalarını sağlamayı amaçlayan bir devlet desteğidir. Bu destekten, KOBİ'ler yanında SDTŞ'leri (Sektörel Dış Ticaret Şirketleri) ve sanayi sektöründeki üretici dernekleri yararlanabilmektedir. Pazar araştırma faaliyetleri, şirketlerin kendi bünyesinde yürütülebileceği gibi, pazar araştırma hizmeti veren kuruluşlarca bu şirket nam ve hesabına, üretici derneklerce ve İGEME tarafından da hazırlanıp yürütülebilmektedir (URL-8, 2011).

**Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi:** Bu destek ile Türkiye'de sınaî ve/veya ticari faaliyette bulunan veya yazılım sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin uluslararası pazarlarda rekabet gücünü arttırmaya yönelik eğitim ve danışmanlık giderleri ile İşbirliği Kuruluşlarının Bakanlıkça uygun görülen proje bazlı giderlerini Destekleme ve Fiyat İstikrar Fonundan (DFİF) karşılamaktır (URL-9, 2015).

### 3. Sonuç ve Öneriler

Birçok sektörde olduğu gibi orman ürünleri endüstrisinde de istihdam ve rekabet gücünü artırmak, pazarları geliştirmek, dünya ihracatındaki payı artırmak, bölgesel eşitsizlikleri azaltmak ve bölgesel kalkınmayı geliştirmek gibi çeşitli nedenlerle eskiden beri teşvikler uygulanmaktadır. Ülkeler hem yerli hem de yabancı yatırımcılara gümrük vergisi istisnası, yatırım indirimi, makine ve teçhizat alımında katma değer vergisi desteği, vergi, resim ve harç istisnası, fonlardan kredi tahsisi gibi çeşitli uygulamalarla destekler vererek bazı bölgeleri yatırım yapmak için cezbedici hale getirmektedirler. Türkiye'deki teşvik mevzuatı 2012 yılında alınan yeni bir kararla yeniden düzenlenmiştir. Buna göre teşvik sistemi bölgesel teşvik sistemi, genel teşvik sistemi, büyük ölçekli yatırımların teşviki ve stratejik yatırımların teşviki şeklinde dört bileşenden oluşmuştur.



Yeni teşvik sistemi incelendiğinde Türkiye bölgesel teşvik sistemi ile 6 farklı bölgeye ayrılmış ve her bölgeye özel teşvikler belirlenmiştir. Bölgesel teşvik sistemini ile orman ürünleri sektörü ile ilgili teşviklerden yararlanabilecek sektörler Ağaç ve Mantar Ürünleri İmalatı, Kağıt ve Kağıt Ürünleri İmalatı ve Mobilya İmalatı olmak üzere üç alana ayrılmıştır.

Bu üç alana yapılacak olan asgari yatırım tutarları incelendiğinde ağaç ve mantar ürünleri imalatı için I. Bölgede 4 milyon TL, II. Bölgede 3 milyon TL, III. Bölgede 2 milyon TL, IV ve V. Bölgelerde 1 milyon TL ve VI. bölgede ise 500 bin TL olarak, Kâğıt ve kağıt ürünleri imalatı için ise ilk beş bölge için 10 milyon TL, VI. Bölge için ise 500 bin TL olarak asgari yatırım tutarı belirlenmiştir. Aynı şekilde mobilya imalatı için ise I. Bölgede 4 milyon TL olan asgari yatırım tutarı, II. ve III. bölgede 2 milyon TL, IV. ve V. bölgelerde 1 milyon TL ve VI bölgede ise 500 bin TL olarak belirlenmiştir. Bu bölgelerde yatırım yapacak olan yatırımcılar KDV istisnası, gümrük vergisi muafiyeti, vergi indirimi, sigorta prim ve faiz desteği, yatırım yeri tahsisi, gelir vergisi stopajı, sigorta primi gibi desteklerden faydalanabileceklerdir.

KOBİ'lere yönelik yardımlara bakıldığında ise devletin ağaç ve orman ürünleriyle ilgili küçük ve orta ölçekli işletmelerde makine ve teçhizat harcamaları ile hammadde ve işletme malzemesi alımlarının desteklediği görülmektedir. Ayrıca KOSGEB'in 2015 yılında yeniden düzenleyip güncellediği desteklerin tamamından mobilya imalatı, ağaç ve ağaç ürünleri imalatı (yongalevha, liflevha, kereste, kaplama vb.) ile kağıt hamuru, kağıt ve kağıt ürünleri imalatı yapan orman endüstri işletmeleri faydalanabilmektedirler.

Ağaç mamulleri ve orman ürünleri sektörlerinde faaliyet gösteren işletmeler AR-GE ve ihracata yönelik yardımlardan da yararlanabilmektedirler. Ancak TÜİK'ten elde edilen AR-GE yeniliklerine bakıldığında da 2004 yılından itibaren ağaç ve orman ürünleri endüstrisiyle ilgili herhangi bir yeniliğin olmadığı görülmektedir. Mevcut AR-GE destekleri incelendiğinde, sağlanan destekler (proje sayısı ve değeri) yıllara göre artarken, ağaç ve orman ürünleri sektöründe herhangi bir yenilik olmaması düşündürücü bir durumdur.

Yeni teşvik sistemi ile yatırımcılar bazı bölgelerde önemli miktarlarda teşvik avantajları sağlayabilmektedirler. Özellikle 6. Bölgede yer alan doğu ve güney doğu illeri bunların başında gelmektedir. İşletmeler bu bölgelere yatırım yaparak yatırdığı paranın kat kat fazlasını alabileceklerdir. Teşvik paketinin yayınlanmasından sonra bu bölgelere artan talep bunun bir göstergesidir. Ancak hangi kriterler konulursa konulsun, mutlaka bazı iller açısından haksızlıklar ortaya çıkabilecektir. Bu nedenle sürekli güncellenebilecek olan yeni teşvik paketinde her bölgede desteklenecek sektör sayısının sınırlı tutularak paketin, bölgesel farklılıklara ve sektörel kümelenmeye daha duyarlı hale getirilmesi sağlanmalıdır.

Bunun yanı sıra yeni teşvik paketindeki asgari yatırım tutarlarının az gelişmiş bölgeler için çok yüksek miktarlar olduğu söylenebilir. Bu da beraberinde KOBİ'lerin bu teşviklerden faydalanmasını zorlaştıracak ve daha çok büyük ölçekli firmaların desteklerden yararlanmasını sağlayacaktır. Böylece KOBİ'ler büyük firmalara karşı rekabette güçlüklerle karşı karşıya kalacaktır. Bunun için asgari yatırım tutarlarının düşürülerek KOBİ konumundaki işletmelerin de bu teşviklerden yararlanmasına olanak sağlanmalıdır.

Sonuç olarak; orman ürünleri endüstrisi genel olarak büyümekte ve gelişmektedir. Ancak bu büyüme ve gelişmenin devam etmesi için bu sektörün her alanda desteklenmesi gerekmektedir. Bu kapsamda Türkiye'nin 2012 yılında uygulamaya koyduğu, oldukça geniş kapsamlı yeni yatırım teşvik sistemi önemli bir adımdır. Bu teşvik sistemiyle orman ürünleri sektörü her alanda teşviklerden yararlanabilecek ve gelişmesini sürdürebilecektir. Fakat bunun için teşvik programlarının güncel gelişmeleri takip etmesi ve kendini yenileyen esnek bir yapı içinde bulunması da şarttır. Teşvik programları hakkında bilgilendirme faaliyetleri artırılmalı, yerel birimlerden destek alınmalı ve internet ortamında tüm gelişmeler güncellenerek konuyla ilgili olanlar bilgilendirilmelidir.

## KAYNAKÇA

AKDEVE, E. ve Karagöl, T.E. (2013), Geçmişten Günümüze Türkiye'de Teşvikler ve Ülke Uygulamaları, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 37,s. 329-350

ARBAK, T. (2007), Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun Tasarısı. Yaklaşım Dergisi, Yaklaşım Yayıncılık, Ankara, Sayı: 53.

ARAS, G. ve Müslümov, A. (2002), Küreselleşme Sürecinde Türkiye Ekonomisinde KOBİ'lerin Yeri: Finansman, Ekonomik Sorunları ve Çözüm Önerileri. 21.Yüzyılda KOBİ'ler Sempozyumu, Gazi Magosa, KKTC, 31s.

AYDOĞUŞ, İ. (2000), Türkiye'nin Avrupa Birliği ile Bütünleşmesi Sürecinde Devlet Yardımları. Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayın No: 28, s.3.

BİLGİÇ, M. (2002), Kobilere Yönelik Finansal Destekler ve Yardımlar. Finansman Destek Süreçleri Grubu, KOSGEB, 15s.

BOZOĞLU, M.Ö. ve Güneş, A. (2014), Teşvik Uygulama ve Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü, Ekonomi Bakanlığı, Yatırım Teşvik Sistemi, [http://www.ito.org.tr/2014/sunum/Yatirim\\_Tesvikleri.pdf](http://www.ito.org.tr/2014/sunum/Yatirim_Tesvikleri.pdf), İstanbul, 39 s.

CEVAHİR, H. (2007), Türkiye'de İhracat Teşviklerinin Etkinliği. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 163 s.

ÇOLAKOĞLU, M.H. (2002), KOBİ Rehberi. TOBB Genel Yayın No:359-PM:2, Ankara, 414 s.

DPT (Devlet Planlama Teşkilatı), (2004), Devlet Yardımlarını Değerlendirme Özel İhtisas Komisyonu Raporu. İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Ankara, 343 s.

ERGÜN, O. (1998), Sanayimizde Ar-Ge Teşvikleri. Yaklaşım Dergisi, Ankara, Sayı: 68, s.78-81.

GÜNAY, K. (2008), Türkiye'de İhracata Yönelik Vergi Teşvikleri ve Analizi. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 86 s.

İSO (İstanbul Sanayi Odası), (2003), Devlet Destekleri. İstanbul Sanayi Odası Yayınları, Yayın No:2003-14, İstanbul.

KARLUK, S. R. (1996), Uluslararası Ekonomik Kuruluşlar. Türkbank Yayınları, İstanbul s.140.

LEBLEBİCİ, F. (2002), Devlet Yardımları Uygulamasının Maliyeti ve Ekonomik Göstergelerle Mukayesesi. İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü Sanayi Dairesi Başkanlığı, Ankara, 32s.

PİKER, M. (2011), Devlet Yardımları ve Pazar Bozulması Kavramı, Rekabet Forumu, 26:15-16. [http://rekabetderneği.org/rk\\_bulten/sayi26.doc](http://rekabetderneği.org/rk_bulten/sayi26.doc) (21.10.2011).

SEYMEN, D. (2011), İhracatta Devlet Yardımları, <http://www.deu.edu.tr/userweb/dilek.seymen/dosyalar/ihracatta%20Devlet.pdf>.

TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu ), (2011), Türkiye İstatistik Kurumu Kayıtları. *Ankara.*

TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu ), (2015), Türkiye İstatistik Kurumu Kayıtları. *Ankara.*

URL-1 (2012), Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Karar, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/06/20120619-1.htm> (26.09.2012).

URL-2 (2016), İllere Göre Türkiye Yatırım Teşvik Haritası, <http://dengemusavirlik.com/illere-gore-turkiye-yatirim-tesvik-haritasi> (20.04.2016).

URL-3 (2015), İstanbul Sanayi Odası, Yeni Teşvik Sistemi Bilgi Notu, <http://www.iso.org.tr/tr/documents/sanayi/tesvikler/yenitesvikpaketi.pdf?redirected=1> (22.09.2015).

URL-4 (2015), Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, Destekler <http://kosgeb.gov.tr/Pages/UI/Destekler.aspx?ref=7> (15.11.2015).

URL-5 (2015), KOSGEB desteklenen sektörler nelerdir? <http://www.dtajans.com/content/kosgeb-desteklenen-sektorler-nelerdir> (22.04.2015).

URL-6 (2016), Yurt Dışında Fuar Düzenlenmesine ve Değerlendirilmesine İlişkin Tebliğ, <http://www.ekonomi.gov.tr/> (15.01.2016).

URL-7 (2011), Tasarım Desteği, <http://www.dtajans.com/ekonomi-bakanligi/tasarim-destegi>, (18.03.2015).

URL-8 (2011), <http://www.okayithalat.com.tr/ihracatin-farkli-asamalarinda-saglanan-devlet-yardimlari/>, İhracatın Farklı Aşamalarında Sağlanan Devlet Yardımları, (15.12.2011).

URL-9 (2015), Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/09/20130914-9.htm>, (18.03.2015).

YARALI, M. (2004), Uluslararası Anlaşmalardaki Kısıtlamalar Dikkate Alınarak Ülkemizde Telekomünikasyon Alanında Üretimin, AR-GE Faaliyetlerinin ve İhracatın Artırılmasında Teşvik Yöntemlerinin Analizi, Telekomünikasyon Kurumu, Ankara, s.4.



# İç Girişimcilik Ve İnovasyon İlişkisi: Yapısal Eşitlik Modeli İle Bir İnceleme<sup>1</sup>

**Doç. Dr. Murat KAYALAR**

İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü

murat.kayalar@ikc.edu.tr

**Yrd. Doç. Dr. Elif Türkan ARSLAN**

İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi İİBF, Sağlık Yönetimi Bölümü

elifturkanarlan@gmail.com

**Özet** Bu çalışmada iç girişimcilik ve inovasyon arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmaktadır. Bu ilişkiyi açıklamak üzere literatür doğrultusunda bir model geliştirilmiştir. İleri sürülen model risk alma, otonomi, rekabetçi girişkenlik, kendi kendini yenileme, liderlik tazı, örgüt yapısı, örgüt kültürü ve kaynak kullanabilme unsurlarının iç girişimciliği belirlediğini ve iç girişimciliğin de inovasyonu belirlediğini ön görmektedir. Model Lisrel 8.7 programı kullanılarak Yapısal Eşitlik Modeli ile analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında İstanbul'da bulunan 357 bilişim firmasının 218 tanesinden anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Verilerin analizi neticesinde sektördeki firmaların genel olarak iç girişimcilik ve inovasyon performansı yüksek firmalar olduğu görülmüştür. Diğer yandan modelin analizi sonucunda iç girişimciliği risk alma, rekabetçi girişkenlik, kendi kendini yenileme, kaynak kullanabilme, örgüt yapısı, örgüt kültürü ve kaynak kullanabilmenin etkilediği saptanmıştır. Aynı şekilde iç girişimciliğin de inovasyon üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla iç girişimcilik ve inovasyon arasında pozitif bir ilişki olduğu literatürdeki başka çalışmalara benzer biçimde ortaya konmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** İç girişimcilik, İnovasyon, İç girişimcilik boyutları, İnovasyon kaynakları.

---

<sup>1</sup> Bu çalışma 2682-D-11 numaralı proje ile Süleyman Demirel Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Koordinasyon Birimi tarafından desteklen "İnovasyon İle İç Girişimcilik Etkileşimi: Bilişim 500 Şirketlerinde Bir Araştırma" isimli doktora tezinden üretilmiştir.

## Relation Of Intrapreneurship And Innovation: An Examination With Structural Equation Model

**Abstract:** *In this study, it is aimed at investigation of relationship between intrapreneurship and innovation. To explain this relationship, a model is developed in line with the literature. The proposed model predicts that elements of risk-taking, autonomy, competitive aggressiveness, self-renewal, leadership style, organizational structure, organizational culture and sourcing opportunities determine intrapreneurship and intrapreneurship determines innovation, too. The model is analyzed with structural equation model by using Lisrel 8.7 software. In the context of research, data were collected 218 of 357 information company in Istanbul with survey method. As a result of the analysis of data, it is seen that companies in the sector are high-performance companies in general. On the other hand, the result of analyzing of the model it is determined that intrapreneurship is affected by risk-taking, competitive aggressiveness, self-renewal, sourcing opportunities, organizational structure and organizational culture. In the same way, it is detected that intrapreneurship is effective on innovation. Accordingly, it is determined that there is a positive correlation between intrapreneurship and innovation similar to other studies in the literature.*

**Key Words:** *Intrapreneurship, Innovation, Dimensions of Intrapreneurship, Sources of Innovation.*

### 1. Giriş: Kavramsal Çerçeve

#### 1.1. İnovasyon Kavramı

İnovasyon, “işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir.” (OECD, 2006: 50). Schumpeter (1935:4; 1939: 80, 84) inovasyonu, halen kullanılmakta olan ürünlerin üretim yöntemlerindeki teknolojik yenilikler; yeni ürünler, yeni pazarlar veya pazarlama yöntemleri ya da yeni arz kaynakları geliştirilmesi; malzeme taşımanın iyileştirilmesi; yeni organizasyon biçimleri geliştirilmesi yani kısacası ekonomik alanda “farklı biçimde yapılan her şey” şeklinde tanımlamaktadır. Padmore ve diğ. (1998: 606) teknolojik ve teknolojik olmayan inovasyonu kapsayacak şekilde, inovasyonu bir firmanın ticari pozisyonunu güçlendiren girdilerdeki, metotlardaki veya çıktılardaki

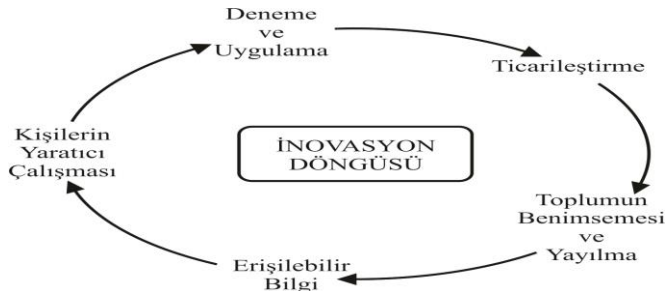
herhangi bir değişiklik şeklinde tanımlanmışlardır. İnovasyon, ürün/hizmet, süreç, örgüt, pazarlama, sosyal ve yönetim inovasyonu olarak gerçekleştirilebilmektedir.

İnovasyon, yeni bir problem çözme fikrini uygulamaya dönüştüren ve yeni olarak algılanan, ürün, süreç, uygulama veya bir fikirdir (Ottenbacher ve Gnoth, 2005: 206; Rogers, 1976:292). İnovasyon, uygulayan firma için yeni olmalıdır; pazar için yeni olması zorunlu değildir ve firmanın kendisi veya başka bir firma tarafından geliştirilip geliştirilmediğinin de bir önemi yoktur (Orfila-Sintes ve Mattsson, 2009: 381).

### 1.1.1. İnovasyon Süreci

İnovasyon genellikle bir süreç şeklinde ele alınmaktadır ve süreçte yer alan her bir unsur kritik öneme sahiptir ve diğer yandan söz konusu süreç döngüseldir. Şekil 1’de inovasyon süreci gösterilmektedir.

#### Şekil 1: İnovasyon Süreci



**Kaynak:** Collin, 2008; Desouza ve diğ., 2009'den esinlenerek oluşturulmuştur.

İnovasyon süreci genellikle yaratıcı çalışma ile başlamakta ve süreç sonunda elde edilen bilgi herkesin kolaylıkla erişebildiği bilgi haline gelmektedir. Yaratıcı çalışma, bir kişi veya birlikte çalışan bir grubun yeni bir yaratıcı fikir, gözlem, teknik veya ürün önerisi geliştirmesidir (Collin, 2008:17). Yaratıcı çalışma sonrasında geliştirilen önerinin prototipi ortaya çıkarılmakta ve böylelikle firmanın mevcut kapasitesiyle inovasyonu gerçekleştirip gerçekleştiremeyeceğine, uygulamaya geçmek için zamanın doğru olup olmadığına karar verilebilmektedir. Bu aşamada ayrıca fikrin spesifik bir probleme uygulanabilirliği, içerik ve üretim zinciri test edilmelidir (Desouza ve diğ., 2009: 20). Ticarileştirme aşamasında geliştirilen inovasyon ticari hale getirilmektedir. Ticarileştirme konusunda iki farklı görüş mevcuttur. Bir görüşe göre ticarileştirme geliştirilen ürün ya da sürecin kamuya sunumu iken diğer



görüşe göre ticarileştirme, geliştirilen ürün veya süreçten kâr elde etmektir (İraz, 2010: 110). Yayılma bir inovasyonun kabullenilmesidir ve bir toplum/ekonomi içindeki kişi veya firmaların yeni teknolojiye uyum sağlaması veya eski teknolojinin yerine yenisini benimsemesidir. Yayılma, departman kapsamında, örgüt kapsamında, network kapsamında, bölgesel, ulusal veya küresel kapsamda her seviyede gerçekleşebilir (Desouza ve diğ., 2009: 25; Hall, 2005: 459-460). İnovasyon kişiden kişiye, firmadan firmaya, toplumdaki topluma ve ülkeden ülkeye yayılır ve nihayetinde er ya da geç yeni bilgi ulaşılabilir alana dâhil olur. Geçmişin inovasyonu bugünün ulaşılabilir bilgisidir (Collin, 2008: 18-19).

### 1.1.2. İnovasyon Kaynakları

İnovasyon, bilginin uygulanması yoluyla gerçekleşir ve örgüt içinde meydana gelir fakat bu bilginin kaynağı çok çeşitlidir (Padmore ve diğ., 1998: 613). İnovasyon kaynakları iç kaynaklar, dış kaynaklar ve durumsal kaynaklar olmak üzere üç kategoride ele alınabilir.

#### *İç Kaynaklar*

İnovasyon kaynakları arasında yer alan iç kaynaklar *örgütsel bellek, entelektüel sermaye ve mevcut süreçlerden* oluşmaktadır. Örgütteki bilgi birikimi, inovasyon için hayati öneme sahip bir kaynak olan enformasyon zenginliği içermektedir ve bu ayrıca gelecekte gerçekleştirilecek inovasyonlar için de oldukça kullanışlı olabilmektedir (Jones, 2008:53; Tidd ve diğ., 2005:218). Dolayısıyla zaman içerisinde gelişen ve genişleyen örgütsel bellek, inovasyon için önemli bir kaynak halini almaktadır.

Örgütsel bağlamda entelektüel sermaye, yeni fikir ve bilgi üretmenin temel kaynağıdır. Bir örgütün inovasyon kapasitesi sahip olduğu entelektüel varlıklarına, bilgisine ve bunları harekete geçirebilme yeteneğine bağlıdır (Delgado-Velde ve diğ., 2011:9, 6).

Örgüt içerisinde kullanılmakta olan süreçlerin ortaya çıkardığı gereksinimler önemli bir inovasyon kaynağıdır. Kullanılmakta olan süreçler yeni bazı ihtiyaçları karşılayamıyorsa ve geliştirilmesi ya da değiştirilmesi gerekiyorsa bu durum beraberinde inovasyonu getirecektir. Süreç gereksinimi, iç veya dış çevreden kaynaklanan bir olay değil tamamen sürecin gerektirdiği bir olaydır ve göreve odaklanmıştır (İraz, 2010: 87; Durna, 2002:50).

#### *Dış Kaynaklar*

Dış kaynaklar *kullanıcılar, tedarikçiler, rakipler, üniversiteler ve araştırma kuruluşları ve endüstri ve pazar yapısından* oluşmaktadır. Kullanıcılar ile iletişim kurmadan yürütülen bir inovasyon sürecinin başarıya ulaşması

kullanıcılar ile yürütülen bir inovasyon sürecine kıyasla daha zordur (Gapp ve Fisher, 2007:333). Dolayısıyla inovasyonun firmanın önemli özelliklerinden birinin de “tüketici/kullanıcı ihtiyaçlarını takip edip zamanında anlamak” olduğu söylenebilir. Bu yargı ise kullanıcıları önemli bir inovasyon kaynağı haline getirmektedir.

Tedarikçiler kalite, maliyet, teknoloji ve hız üzerinde doğrudan ve önemli bir etkiye sahiptir. Tedarikçilerin bilgi ve uzmanlığını iç yetenekleri tamamlamak için kullanmak örgütlere büyük avantaj sağlamaktadır. Örneğin, uzun dönemde tedarikçiler ile geliştirilen ilişkiler, tedarikçinin alıcısının iç süreçleri ve amaçları ile ilgili bilgisi, tedarikçilerin gelecek ürün geliştirme çabaları için plan yapabilmesine imkan sağlayabilmektedir (Ragatz ve diğ., 1997:191,192).

Rakipler ile işbirliği, artan bir şekilde inovasyon için enformasyon elde etmenin önemli yollarından birisi olmaktadır. Örgütler, rakiplerinden, onların ürün ve uygulamalarını geliştirerek veya kopyalayarak ve know-how ticareti yoluyla öğrenebilmekte veya bazı bilgiler lisans ya da partnerlik düzenlemeleriyle transfer edilebilmektedir (Padmore ve diğ., 1998: 614).

İnovasyonun örgütler, sürekli diğer örgütlerle (tedarikçiler, tüketiciler ve rakipler) birbirini etkiler. Örgütler aynı zamanda üniversiteler, araştırma enstitüleri, okullar, hükümet ajanları ve siyasi organizasyonlar gibi örgütlerle de birbirini etkilerler (Edquist ve diğ., 2001:137). Bu bağlamda üniversiteler ve araştırma kurumları önemli bir inovasyon kaynağıdır.

Pazar ve endüstri yapıları oldukça kırılığandır ve küçük bir hareketlenme oldukça hızlı bir biçimde bu yapıyı çözebilmektedir. Bu hareketlenme ise sektörün hemen hemen bütün üyelerini etkilemekte ve mevcut pozisyonlarını değiştirmektedir. Ancak endüstri ve pazar yapısındaki bu değişiklikler temel bir inovasyon fırsatı durumundadır (Drucker, 2002: 76,81).

### ***Durumsal Kaynaklar***

Durumsal kaynaklar *stratejik ortaklıklar/iş birliği ağları ve örtülü bilgid*den oluşmaktadır. Örgütler giderek sınırsızlaşmaktadır ve firma içi ve firmalar arası işbirliği inovasyon için daha kritik hale gelmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2004: 519-520). İnovasyon açısından iş birliği ağlarının çok önemli bir rol oynadığı kabul edilmektedir zira işbirliği ağları örgütlerin tek başına başaramayacakları araştırmaları yapabilmelerini ve ayrıca birbirlerinden öğrenmelerini sağlamaktadır.

Bir örgütün temel yeteneği açık bilgidden ziyade sahip olduğu örtülü bilgyi uygulamaya geçirebilmesinden kaynaklanmaktadır (Haldin-Herrgard, 2000:359) ve inovatif başarısının altında yatan nedenlerden bir tanesi de farklı derecelerde örtülü bilgi içermesidir (Dosi, 2000: 70). Örtülü bilgi, kişinin

duyguları ve tecrübelerinin birikimi sonucu oluşan, sözlü ya da yazılı olarak ifade edilemeyen, bir eylemle veya davranışla açığa çıkan ve kişinin zihnine gömülü olan bilgidir (Turgut ve Begenirbaş, 2014: 149).

## 1.2. İç Girişimcilik Kavramı

İç girişimcilik, inovasyonu artırarak, firmanın iş düşüncelerini yeniden tanımlayarak ve faaliyetlerini yenileyerek kurumsal karlılığı ve büyümeyi sağlamada temel bir unsurdur (Zahra, 1996:1731). Zira girişimci kişilere yalnızca firma kurulurken değil faaliyet halindeyken de ihtiyaç duyulmaktadır ve iç girişimcilik örgüt içerisinde girişimcilik ruhunu canlandırmanın bir yoludur (Meng, 1995:1,2).

İç girişimcilik, çok genel olarak mevcut bir organizasyon içinde girişimcilik faaliyetleri gerçekleştirmektir (Pinchot, 1985; Antoncic ve Hisrich, 2001; Antoncic ve Hisrich, 2003; Antoncic, 2007; Menzel ve diğ., 2007; Menzel, 2008) ve "bir organizasyon içerisinde inovasyon veya yenilenmeyi başlatma süreci"dir (Sharma ve Chrisman, 2007:92).

İç girişimcilik, yeni potansiyel fırsatların değerlendirilmesi, kaynakların uyumlaştırılması ve söz konusu fırsatların kullanılması ve ticarileştirilmesi ile inovasyonun desteklenmesidir ve bu çabalar belirsiz bir çevrede gerçekleşmektedir (McFadzean ve diğ., 2005:352, 356).

### 1.2.1. İç Girişimcilik Boyutları

İç girişimciliğin boyutlarının neler olduğu konusunda literatür hala tartışmalıdır. Örneğin rekabetçi girişkenlik ve proaktifliğin aslında aynı şey olduğunu ve dolayısıyla iki farklı boyut olarak ele alınmaması gerektiğini düşünenler olduğu gibi bu iki boyutun farklı olduğunu düşünenler de mevcuttur (Lumpkin ve Dess, 2001:433,434). Knight (1979) iç girişimcilik boyutlarını inovasyonculuk ve proaktiflik olarak; Miller (1983) risk alma, proaktiflik ve inovasyonculuk olarak tanımlamıştır. Covin ve Slevin (1991) de iç girişimcilik boyutlarını risk alma, inovasyonculuk ve proaktiflik olarak ele almıştır. Lumpkin ve Dess (1996) ise özerklik (otonomi), inovasyonculuk, risk alma, proaktiflik ve rekabetçi girişkenlik olarak tanımlamışlardır. Antoncic (2000) ise iç girişimciliğin 7 boyutunu ortaya koymuştur; yeni ticari girişim, ürün/hizmet inovasyonu, süreç inovasyonu, kendi kendini yenileme, risk alma, proaktiflik ve rekabetçi girişkenlik. Bu çalışmada temel olduğu düşünülen dört iç girişimcilik boyutu ele alınmıştır.

Otonomi, bir kişi veya takımın bir fikir veya vizyonu üretme ve başarıya ulaştırmak için bağımsız hareket etmesini ifade etmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996:140; Lassen ve diğ., 2006:361). (İç) Girişimcinin temel rollerinden birisi, diğerlerinin kaçındığı riskleri almaktır çünkü girişimci riske karşı daha

toleranslıdır ve bu görüş uygulamalı araştırmalarla da doğrulanmıştır (Gifford, 2010: 304). Rekabetçi girişkenlik, bir firmanın pazara girişte ve/veya pazarda var olan pozisyonunu güçlendirmede rakiplerine meydan okuma eğilimidir (Ağca ve Kurt, 2007:99). Kendi kendini yenileme, organizasyonun, üzerine inşa edildiği temel fikirlerin yenilenmesi yoluyla dönüştürülmesini ifade etmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 498; ). Aynı zamanda firmanın iş kapsamını, rekabet yaklaşımını ya da her ikisini değiştirerek faaliyetlerini güçlendirmesini de ifade etmektedir (Zahra, 1996:1715).

### 1.2.2. İç Girişimcilik Süreci

İç girişimcilik süreci girişimsel bir fırsatın fark edilmesiyle başlamaktadır. İç girişimcilik sürecinin ikinci aşaması fırsatlardan yararlanma aşamasıdır. İç girişimcilik konseptinde fırsatlardan faydalanma mevcut örgütün sınırları içerisinde gerçekleşmektedir. (Menzel ve diğ., 2007: 734). Sürecin son aşaması ise kullanılan fırsatlar sonucunda örgütte yeni yöntemlerin vb. ortaya çıkarılması ve elbette bunların kullanılabilir hale getirilmesidir. İç girişimcilik süreci Şekil 2'de gösterilmiştir.

#### Şekil 2: İç Girişimcilik Süreci



**Kaynak:** Menzel, 2008:24.

İç girişimcilik olgusunun temelinde, değer yaratabilecek fırsatları fark etme ve bu fırsatlar ile örgüt kaynaklarını yaratıcı biçimde bir araya getirme düşüncesi yatmaktadır. Dolayısıyla iç girişimcilik sürecinde, fırsat, kaynak ve örgüt unsurları önemlidir. Bu üç unsurun değer yaratmak üzere bir araya getirilmesi ise iç girişimcilik sürecinin merkezini oluşturan iç girişimci tarafından gerçekleştirilmektedir (Naktiyok ve Kök, 2006:81). İç girişimci tarafından yürütülen sürecin sonunda örgüt tarafından kullanılabilir bir değer ortaya çıkmaktadır.

### 2. İç Girişimcilik Ve İnovasyon İlişkisi

İnovasyon ve iç girişimcilik alanlarında yapılan çalışmalar her iki kavramı bağımsız süreçler olarak ele almaktadır ve literatürde iç girişimcilik ve inovasyon arasındaki ilişkiye yönelik çok az araştırma ve yorum bulunmaktadır (McFadzean ve diğ., 2005:350; Lassen ve diğ., 2006). Dolayısıyla örgütlerin inovasyon performansında teorik olarak iç girişimciliğin önemi hala yeterince anlaşılmış değildir (Camelo-Ordaz ve diğ., 2011:2). Bununla birlikte son

dönemlerde iç girişimcilik ve inovasyon arasındaki ilişkiyi araştıran; iç girişimciliğin örgütün inovasyon performansını nasıl etkilediğini açıklamaya yönelik çalışmalar mevcuttur (Camelo-Ordaz ve diğ., 2011; Gapp ve Fisher, 2007; McFadzean ve diğ., 2005; Menzel ve diğ., 2007; Shaw ve diğ., 2005).

İnovasyonun sürdürülebilir olmasında örgütün önemli bir aktör olduğunun fark edilmesi ile birlikte iç girişimcilik konsepti bir strateji olarak gelişmeye başlamıştır (Goodale ve diğ., 2011:117). Özellikle büyük örgütler, yapıları ve süreçlerinin genel olarak engellediği sürdürülebilir inovasyon ve büyümeyi gerçekleştirebilmek için iç girişimciliğe daha fazla eğilmektedir (Thornberry, 2001:527).

Günümüzün hiper rekabet ortamında oldukça önemli bir konu olan inovasyonun nasıl gerçekleştiği ve bunun arkasında kimin olduğu en az inovasyon konsepti kadar önemlidir. İnovasyonun menşei girişimcilik ve iç girişimciliktir. İnovasyon, girişimci veya iç girişimci faaliyetlerde bulunan kişi/kişiler bulunmadığı sürece gerçekleşemez. Dolayısıyla şu bir gerçektir ki hiçbir inovasyon bununla ilgilenen kişiler olmadıkça var olmayacaktır (Menzel ve diğ., 2007: 732,734; Bessant ve Tidd, 2011:10). Nitekim Pinchot (1985:32) iç girişimciler olmaksızın örgütlerin inovasyon gerçekleştirebilmesinin oldukça zor olduğunu belirtmiştir. Örgüte yenilik ve artı değer kazandıran inovasyon süreci içerisinde iç girişimcinin temel rolü bürokrasiyi aşmak, yeni fırsatları değerlendirmek, kaynakları ayarlamak ve değerlendirmek ve inovasyon sürecini ilerletmektir (McFadzean, 2005: 356).

İç girişimcilik, radikal inovasyonun başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için temel bir şart (Vanhaverbeke ve Peeters, 2005:247) olarak da görülmektedir. Zira iç girişimcilik, örgüt içerisinde radikal inovasyon için engel olan faktörleri yok etmektedir (Maine, 2008:360). Ayrıca iç girişimcilik faaliyetleri, örgütlerin yeni yetenekler geliştirmesini sağlamakta ve böylelikle yeni teknolojilerin araştırılması yönünde itici bir güç olmaktadır (Vanhaverbeke ve Peeters, 2005:255). Subramanian (2005:488) da inovasyonun örgüt içerisinde çalışanların özel çabalarının bir sonucu olduğunu belirtmiştir. Benzer biçimde Gapp ve Fisher (2007: 330,332,333) iç girişimciliğin, örgüt içindeki kişilerin ürün, hizmet veya süreç inovasyonuna yol açan faaliyetleri olarak görülebileceğini belirtmiştir ve inovasyonu başarmanın yollarından birinin de inovasyon sürecini destekleyecek girişimci gruplar oluşturmak olduğunu ifade etmiştir.

Literatürde iç girişimcinin inovasyon gerçekleştiren, fikirleri inovasyona dönüştüren kişiler olduğu yönünde ortak bir kabul vardır (Pinchot, 1987; Pinchot, 1985; Kanter, 1984; Dess ve diğ., 2003; Zahra, 1991; Vuuren ve diğ., 2009) ve inovatif olmayan örgütlerin girişimci olarak anılamayacağı (Covin ve Miles, 1999:49) dolayısıyla hiper rekabet şartlarında iç girişimciliğin bir yatırım ve inovasyon rejimi olarak düşünülmesi (Michalski, 2006) gerektiği

belirtilmektedir. İç girişimci, inovasyonun baş aktörü olarak ele alındığından iç girişimcilik de örgütsel bağlamda inovasyonun öncülü olarak düşünülmelidir.

## 2.1. Literatür Bulguları

İç girişimcilik ve inovasyon ilişkisini araştıran çalışmaların ulaştığı bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

Pearce ve Carland (1996: 91) ürün inovasyonu ile iç girişimcilik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu saptamıştır. Ergün ve diğ. (2004) iç girişimcilik ve inovasyon performansları arasındaki ilişkiyi incelemiş ve iç girişimciliğin inovasyon performansını etkilediğini saptamışlardır. Lassen ve diğ. (2006) iç girişimcilik ve radikal inovasyon arasında pozitif bir bağlantı olduğunu saptamıştır.

Gapp ve Fisher (2007) inovasyonun iç girişimci takımlar vasıtasıyla gerçekleştirilebileceğini öngörmüş ve bunu hizmet ve üretim sektöründe doğrulamıştır. Modele göre inovasyonun öncülü (belirleyicisi) iç girişimciliğidir.

Lassen (2007) ileri teknoloji endüstrisinde faaliyet gösteren ve literatürde yer alan iç girişimcilik kriterlerini taşıyan ve radikal inovasyon gerçekleştirmiş farklı büyüklük ve yaşlardaki yedi firma üzerinde çeşitli düzeylerdeki yöneticilerle yaptığı araştırma sonucunda kültür, zihniyet, stratejik yönetim ve liderliğin firmanın girişimsel eğiliminde belirleyici rol oynamakta olduğunu ve bu eğilimleri taşıyan örgütlerin (radikal) inovasyon gerçekleştirebilmekte olduğunu saptamıştır.

Bulut ve Yılmaz (2008) iç girişimciliğin inovasyon performansı üzerinde etkili olup olmadığını araştırmış ve inovasyon performansını proaktiflik ve inovatiflik boyutunun önemli ölçüde ve pozitif yönde etkilediğini fakat risk alma ve rekabetçi girişkenlik boyutlarının ise inovasyon performansını etkilemediğini saptamışlardır.

Larsson (2010) küçük firmalarda, radikal inovasyon gerçekleştirmede iç girişimciliğin rolünü araştırmış ve radikal inovasyon gerçekleştiren firmalarda iç girişimciliğin önemli bir rol oynadığını saptamıştır. Çalışmada radikal inovasyon gerçekleştirmede proaktiflik, risk alma ve otonominin özellikle önemli olduğu bulgulanmıştır. Özellikle yüksek derecede inovasyon yapan firmalarda iç girişimciliğin daha fazla olduğu da saptanmıştır.

Goodale ve diğ. (2011) iç girişimcilik ve inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve beş iç girişimcilik öncülünden yalnızca iki tanesinin (yönetimsel destek ve örgütsel sınırlar) inovasyon performansını belirlediğini saptamıştır.

Camoelo-Ordaz ve diğ. (2011) iç girişimcilik ve inovasyon arasındaki ilişkiyi iç girişimcinin demografik özellikleri ve kişisel değerlerinin inovasyon performansı üzerindeki etkisi bağlamında araştırmışlardır. Araştırmacılar aynı zamanda firma büyüklüğünün inovasyon performansı ile ilişkili olup olmadığını da araştırmışlardır. Sonuçta firma büyüklüğünün inovasyon üzerinde bir etkisi olmadığı saptanmıştır. İç girişimcinin örgütsel kıdemi, iş geçmişi, yaşı ve eğitim seviyesinin inovasyonda negatif yönde etkili olduğu, fakat yaratıcı geçmişinin pozitif yönde etkili olduğu; iç girişimcinin kişisel değerlerinin inovasyonda pozitif yönde etkili olduğu saptanmıştır. Ancak model bir bütün olarak test edildiğinde örgütsel kıdem, iş geçmişi, eğitim seviyesi ve kişisel değerlerin inovasyon performansı üzerinde etkili olduğu ve yaratıcı geçmiş ve yaşı ise etkisiz olduğu bulgulanmıştır.

### **3. Araştırma**

#### **3.1. Amaç ve Önem**

Çalışmanın temel amacı inovasyon ve iç girişimcilik arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır. Çalışmada gözetilen diğer amaçlar ise örgütsel değişenler ile iç girişimcilik arasındaki ilişkiyi ve iç girişimcilik boyutları ile iç girişimcilik arasındaki ilişkiyi tespit etmektir.

Çalışma birbirinden bağımsız şekilde ilerlemiş ve ilerlemekte olan iki ayrı araştırma alanını birlikte ele alarak aralarındaki ilişkiyi sorgulama ve ampirik olarak araştırma özelliği nedeniyle özgünlük taşımaktadır ve önem arz etmektedir.

#### **3.2. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini Türkiye "İlk Beşyüz Bilişim Şirketi" listesine giren İstanbul'daki 357 firma oluşturmaktadır. Söz konusu evren büyüklüğü için %95 güven aralığında ve %5 örnekleme hatası ile hesaplanan örneklem büyüklüğü **186**'dır.

Alan araştırması sırasında 357 firmaya da ulaşılmaya çalışılmış ve sonuçta 220 anket formu elde edilmiştir. Ancak yapılan incelemede 2 adet anket formunun kullanılamayacağı tespit edilmiş ve 218 anketten elde edilen verilerle analizler gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla ulaşılan sayının evreni temsil ettiği söylenebilir.

#### **3.3. Teknik ve Yöntem**

Araştırmada yüz yüze anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Veri analizinde SPSS 16.0 ve Lisrel 8.7 paket programlar kullanılmıştır. Çalışmada ileri sürülen model Yapısal Eşitlik Modeli ile test edilmiştir. Önce Doğrulayıcı

Faktör Analizi (DFA) yapılmış ardından ileri sürülen yapının geçerli olduğu görülerek Yapısal Eşitlik Modeli ile ileri sürülen model test edilmiştir.

Açımlayıcı faktör analizinde (AFA), değişkenler arası ilişkilerden hareketle faktör bulma, DFA'da ise değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önce saptanan bir hipotezi veya kuramı test etme söz konusudur (Büyüköztürk, 2004: 117). DFA, literatürde genel olarak AFA çalışmalarından sonra uygulansa da esas itibarıyla bu uygulama yapısal eşitlik modelinin doğasıyla çelişmektedir. Çünkü bu durum öngörülen faktör yapılarının değil verinin söylediği faktör yapılarının test edilmesi anlamına gelmektedir (Şimşek, 2007:4). Bu sebeple çalışmada doğrudan DFA yapılarak ve teorik olarak öngörülen yapının elde edilen veri seti tarafından doğrulanıp doğrulanmadığı sınanmıştır.

DFA ve YEM analizi sonucunda elde edilen değerler yorumlanırken; örtük değişkenden gözlenen değişkene doğru tanımlanmış yollara ilişkin standardize edilmiş parametre değerlerinin 1'den büyük olmaması gerekir. Standardize edilmiş çözüm değeri her bir gözlenen değişkenin kendi örtük değişkeninin ne kadar iyi bir temsilcisi olduğuna ilişkin fikir vermektedir. Standardize edilmiş parametre değerinin dışında t-değerlerine de bakmak gerekmektedir. Kritik t-değeri 0,05 anlam düzeyinde 1.96'dır ve bu değer altındaki yollar anlamsızdır. Dolayısıyla böyle bir durumda söz konusu madde modelden çıkarılmalıdır (Şimşek, 2007:85-86).

Modelin veri ile ne kadar uyumlu olduğu analiz sonucunda elde edilen uyum indeksleri değerlendirilerek yapılır. Model uygunluğunun değerlendirilmesinde kullanılan farklı uyum iyiliği indeksleri ve bu indekslerin sahip olduğu istatistiksel fonksiyonlar vardır. Ancak YEM modelinin raporlanmasında hangi uyum indekslerinin raporlanacağı literatürde tartışmalıdır (Şimşek, 2007:14; Meydan ve Şeşen, 2011:38).

### 3.4. Veri Toplama Aracı

İç girişimcilik çalışmalarında kullanılan iki temel ölçek vardır. İlk ölçek (Entrescale) Khandwalla (1977) tarafından geliştirilmiştir ve daha sonra Miller ve Friesen (1978) ve Covin ve Slevin (1989) tarafından yeniden düzenlenmiştir. Bu ölçek iç girişimciliğin proaktiflik ve inovatiflik boyutlarını içermektedir. İkinci ölçek ise Zahra (1991; 1993a) tarafından geliştirilmiştir ve risk alma, inovatiflik ve kendi kendini yenileme boyutlarını içermektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001). İç girişimcilik yöneliminin ölçülmesinde söz konusu bu iki ölçeğin birbirini tamamlayıcı nitelikte olması sebebiyle birleşik bir biçimde ele alınması gerekmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001; Naktiyok, 2004; Naktiyok ve Kök, 2006; Antoncic, 2007). Bu iki ölçeği Naktiyok (2004), Naktiyok ve Kök (2006) ve Onay ve Çavuşoğlu (2010) Türkiye'de kullanmış ve ölçeğin ülkemizde de geçerli ve güvenilir olduğunu bulgulamış ve literatüre paralel sonuçlar elde etmiştir.



Çalışmada iç girişimcilik, söz konusu iki ölçek temel alınarak ve literatürde kullanılan ölçekler incelenerek (Knight, 1997; Miller ve Friesen, 1983; Covin ve Slevin, 1989; Zahra, 1991; Zahra, 1993b; Zahra, 1996; Zahra ve diğ., 2000; Antoncic, 2000; Antoncic ve Hisrich, 2001; Naktiyok, 2004; Naktiyok ve Kök, 2006; Fiş ve Wasti, 2009) araştırmancının ruhuna ve amacına uygun olarak risk alma, rekabetçi girişkenlik, otonomi ve kendi kendini yenileme boyutları bağlamında araştırmak üzere düzenlenerek ele alınmıştır ve 5'li Likert Tipi ölçekle araştırılmıştır.

İç girişimciliği etkilediği düşünülen örgütsel belirleyiciler de yine literatürden yararlanılarak (Covin ve Slevin, 1989; Kuratko ve diğ., 1990; Zahra, 1991; Zahra, 1993b; Hornsby ve diğ., 2002) oluşturulan 5'li Likert tipi ölçekle araştırılmıştır. Örgütsel belirleyiciler liderlik tarzı, örgüt yapısı, örgüt kültürü ve kaynak kullanabilme olarak belirlenmiştir.

Pearce ve Carland (1996) inovasyonu yöneticilerin inovasyona verdiği önem bağlamında 7'li Likert tipi ölçek kullanarak araştırmıştır. Goodale ve diğ. (2011) de inovasyon performansını 7 ifadeli 7'li likert tipi ölçek kullanarak araştırmıştır. Benzer biçimde Camelo-Ordaz ve diğ. (2011) firmaların inovasyon performansını beş ifadeden oluşan 5'li Likert tipi ölçekle ölçmüşlerdir. İnovasyon performansını ölçmek için geliştirdikleri ölçek iç girişimcilik eğilimi ölçeğinin inovasyon boyutunu ölçen ifadelerle aynıdır. Çalışmamızda da inovasyon, Camelo-Ordaz ve diğ. (2011)'nin kullandıkları ölçekle araştırılmıştır.

Çalışmada hem iç girişimcilik yönelimi hem de inovasyon, araştırmaya konu firmaların son beş yılı dikkate alınarak araştırılmıştır. Zira iç girişimcilik araştırmalarında ya son üç yıl (Antoncic ve Hisrich, 2001; Antoncic, 2007; Zahra, 1991; Zahra, 1993b; Zahra, 1996; Goodale ve diğ., 2011) ya da son beş yıl (Covin ve Slevin, 1989; Knight, 1997) baz alınmaktadır.

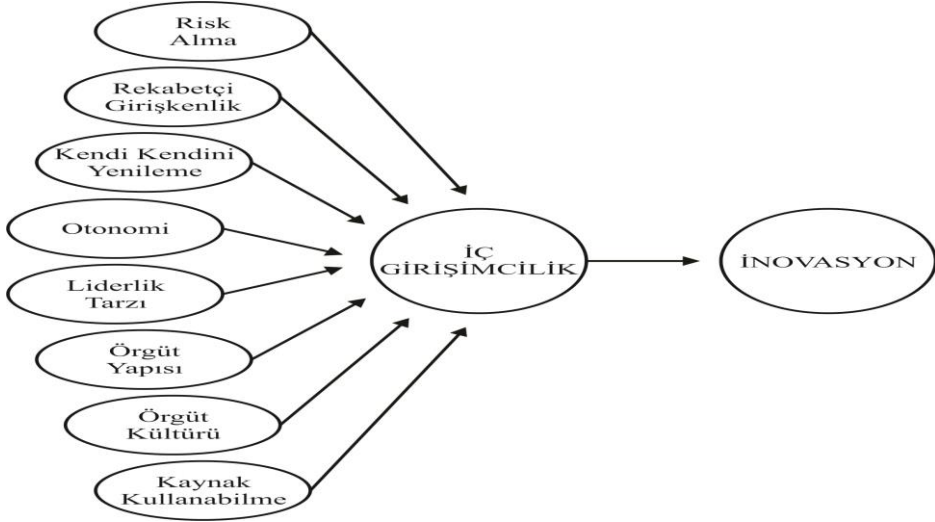
Kullanılan ölçekler literatürde genellikle 7'li Likert Tipi ölçeklerdir. Ancak ölçeklerin Türkçe'ye uyarlanmasında ölçekler 5'li Likert Tipi'nde kullanılmaktadır (Alpkan ve diğ.,2005; Naktiyok 2004; Naktiyok ve Kök, 2006). Katılımcıların ölçekte yer alan ifadeleri 1: Kesinlikle Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kısmen Katılıyorum; 4: Katılıyorum; 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde yanıtlamaları istenmiştir.

### **3.5. Araştırma Modeli ve Hipotezleri**

Goodale ve diğ. (2011) inovasyon performansı ve iç girişimcilik arasındaki ilişkiyi incelerken inovasyonu iç girişimciliğin bir boyutu olarak değil bağımsız bir değişken olarak ele almıştır. Bu çalışmada da benzer bir yol izlenmiştir.

Çalışmada, literatür doğrultusunda iç girişimcilik ve inovasyon ilişkisini gösteren bir model geliştirilmiştir. Araştırma modelinde temel olduğu düşünülen dört örgütsel belirleyici ve dört iç girişimcilik boyutu yer almaktadır. Çalışmada geliştirilen model Şekil 3'te gösterilmiştir.

**Şekil 3: Araştırmada İleri Sürülen Model**



Modelde, örgütlerin iç girişimcilik eğiliminin risk alma, rekabetçi girişkenlik, kendi kendini yenileme, otonomi, liderlik tarzı, örgüt yapısı, örgüt kültürü ve çalışanlara kaynaklara erişim (kaynak kullanabilme) imkânı sağlanması tarafından belirlendiği ileri sürülmektedir. Modelde diğer yandan iç girişimcilik eğiliminin inovasyon performansını belirlediği ileri sürülmektedir.

Model incelendiğinde, araştırmada önerilen teorik modelin yapısal kısmının 10 yapıdan (örtük değişkenden) oluştuğu görülmektedir. Bu örtük değişkenlerden 8 tanesi dışsal (bağımsız) değişken ve 2 tanesi ise içsel (bağımlı) örtük değişkenlerdir. Dışsal örtük değişkenler; risk alma, rekabetçi girişkenlik, kendi kendini yenileme, otonomi, liderlik tarzı, örgüt yapısı, örgüt kültürü ve kaynak kullanabilmedir. İçsel örtük değişkenler ise iç girişimcilik eğilimi ve inovasyon performansındır.

Araştırmada toplam dokuz hipotez ileri sürülmektedir:

***H<sub>1</sub>: Örgütsel karakteristikler iç girişimcilik üzerinde etkilidir.***

***H<sub>1a</sub>: Destekleyici liderlik ve iç girişimcilik arasında pozitif bir ilişki vardır.***

***H<sub>1b</sub>: Esnek örgüt yapısı ve iç girişimcilik arasında pozitif bir ilişki vardır.***

***H<sub>1c</sub>: Kaynak kullanabilme ve iç girişimcilik arasında pozitif bir ilişki vardır.***

***H<sub>1d</sub>: Örgüt kültürü ve iç girişimcilik arasında pozitif bir ilişki vardır.***

***H<sub>2</sub>: İç girişimcilik boyutları ve iç girişimcilik arasında pozitif bir ilişki vardır.***

***H<sub>2a</sub>: Risk alma ve iç girişimcilik arasında pozitif bir ilişki vardır.***

***H<sub>2b</sub>: Rekabetçi girişkenlik ve iç girişimcilik arasında pozitif bir ilişki vardır.***

***H<sub>2c</sub>: Kendi kendini yenileme ve iç girişimcilik arasında pozitif bir ilişki vardır.***

***H<sub>2d</sub>: Otonomi ve iç girişimcilik arasında pozitif bir ilişki vardır.***

***H<sub>3</sub>: İç girişimcilik ve inovasyon arasında pozitif bir ilişki vardır.***

### 3.6. Bulgular

Verilerin analizinde öncelikli olarak güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı kullanılmıştır. İnovasyon performansı ölçeğinin güvenilirliği ( $\alpha=,962$ ); risk alma, rekabetçi girişkenlik, kendi kendini yenileme ve otonomi boyutlarını belirlemeye yönelik ölçeklerin güvenilirliği (sırasıyla:  $\alpha=,956$ ;  $\alpha=,954$ ;  $\alpha=,919$ ;  $\alpha=,914$ ); firmaların liderlik tarzını, örgütsel kültürünü, kaynak kullanabilme imkânı tanıyıp tanımadığını belirlemeye yönelik ölçeklerin güvenilirliği (sırasıyla:  $\alpha=,920$ ;  $\alpha=,905$ ;  $\alpha=,883$ ; ); firmaların kendilerini iç girişimci olarak görüp görmediğini belirlemeye yönelik ölçeğin güvenilirliği ( $\alpha=,909$ )'dır. Dolayısıyla ölçeklerin güvenilirlikleri oldukça yüksektir. Firmaların örgütsel yapısını belirlemeye yönelik ölçeğin güvenilirliği ( $\alpha=,542$ ) kabul edilir düzeydedir.

Araştırmaya katılan firmaların araştırılan değişkenler bağlamında genel durumunun belirlenmesi amacıyla ölçek ortalamaları alınmıştır. İnovasyon performansını belirlemeye yönelik ölçek ortalaması ( $\bar{x}=3,894$ ) araştırmaya dâhil olan firmaların inovasyon performansının yüksek olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, katılımcı firmalarda genel olarak son 5 yıl içerisinde inovasyon gerçekleştirildiğini gösterdiği gibi seçilen sektörün varsayıldığı gibi inovasyon odaklı bir sektör olduğunu da göstermektedir. Genel iç girişimcilik eğilimine yönelik ölçek ortalaması ( $\bar{x}=3,9575$ ) sektörde faaliyet gösteren firmaların iç girişimci yönelime sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Bu, sektörün doğası göz önünde bulundurulduğunda beklenen bir sonuçtur. Risk alma boyutunu araştıran ölçek ortalaması ( $\bar{x}=4,0092$ ) katılımcı firmaların risk alma eğilimlerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla katılımcı firmalar genel olarak reaktif değil proaktif bir tavır sergilemektedir. Rekabetçi girişkenlik boyutunu araştıran ölçek ortalaması ( $\bar{x}=3,951$ ) katılımcı firmaların sektöre yön verme ve rakiplerinin önünde olma güdüsünün yüksek olduğunu ve rekabet konusunda agresif bir tavır içinde olduklarını göstermektedir. Kendi kendini yenileme boyutunu araştıran ölçek ortalaması ( $\bar{x}=3,908$ ) katılımcı firmaların kendi kendini yenileme yeteneğinin gelişmiş olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla firmaların değişen koşullara uyum sağlayabilmek adına gerektiği takdirde kendilerini yeniden yapılandırdığı söylenebilir. Bu bulgu da katılımcı

firmaların sektörün gerektirdiği biçimde değişen çevresel ve yapısal durumlara kolay adapte olacak şekilde kendini yeniden yapılandırabildiğini ortaya koymaktadır. Otonomi boyutunu araştıran ölçek ortalaması ( $\bar{x}=3,948$ ) katılımcı firmaların iş birimleri veya çalışma ekiplerine özerklik tanımakta olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla bu bulgu katılımcı firmalarda çalışanların işleriyle ilgili karar verme hakkına sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Katılımcı firmalarda uygulanan liderlik tarzını belirlemeye yönelik ölçek ortalaması ( $\bar{x}=3,890$ ) firmalarda destekleyici liderlik tarzının yaygın olduğunu göstermektedir. Örgüt yapısını ortaya koymaya yönelik ölçek ortalaması ( $\bar{x}=3,612$ ) katılımcı firmaların kısmen esnek yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Katılımcı firmaların çalışanlarına fikirlerini geliştirebilmeleri için gerekli kaynaklara ulaşabilme imkânı tanıyıp tanımadığını saptamaya yönelik ölçek ortalaması ( $\bar{x}=3,847$ ) katılımcı firmaların çalışanlarına fikirlerini geliştirebilmeleri için zaman ve mali kaynakları kullanabilme imkânı tanıdığını göstermektedir. Araştırmaya katılan firmaların destekleyici örgüt kültürüne sahip olup olmadığını anlamaya yönelik ölçek ortalaması ( $\bar{x}=3,862$ ) firmalarda destekleyici örgüt kültürünün hâkim olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Firmaların kendilerini iç girişimci olarak görüp görmediğini belirlemeye yönelik ölçek ortalaması ( $\bar{x}=3,830$ ) firmaların kendilerini oldukça yüksek düzeyde iç girişimcilik performansına sahip olarak gördüklerini ortaya koymaktadır.

### 3.6.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi'ne İlişkin Bulgular

Çalışmada ileri sürülen yapının veri seti tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını saptamak üzere öncelikle doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. DFA sonucunda elde edilen uyum indeksleri değerleri **Tablo 1'de** özetlenmiştir.

**Tablo 1: DFA Uyum İndeksleri**

$\chi^2$	SD	X2/SD	RMSA	GFI	AGFI	NFI	Critical N	RFI	IFI	NNFI	CFI	PNFI
1949,73	695	2,805	0,091	0,76	0,72	0,98	103,13	0,98	0,99	0,99	0,99	0,86

Tablodan da izlenebileceği üzere DFA neticesinde ulaşılan uyum değerleri kabul edilir düzeyde çıkmış ve ele alınan kavrama ilişkin en uygun faktör yapısına ulaşıldığına karar verilmiştir. Geliştirilen model doğrultusunda gerçekleştirilen DFA sonucunda ulaşılan Standart Parametre Tahminleri ve t Değerleri Tablo 2'de gösterilmiştir.

**Tablo 2: DFA Standart Parametre Tahminleri ve t Değerleri**

	Gözlenen Değişkenler	t Değerleri	Standardize Edilmiş Parametre Değerleri
(IN) İnovasyon	F1	18,13	0,93
	F2	17,35	0,91
	F3	18,98	0,90
	F4	17,53	0,91
	F5	17,95	0,92
(IG) İç Girişimcilik	G1	15,59	0,82
	G2	18,53	0,92
(RA) Risk Alma	D1	16,99	0,90
	D2	17,51	0,91
	D3	18,85	0,95
	D4	18,15	0,93
(RG) Rekabetçi Girişkenlik	D5	17,13	0,90
	D6	17,42	0,91
	D7	17,00	0,89
	D8	16,98	0,89
	D9	16,78	0,89
(KY) Kendi Kendini Yenileme	D10	16,59	0,88
	D11	16,24	0,89
	D12	16,68	0,90
(O) Otonomi	D13	16,84	0,89
	D14	16,24	0,87
	D15	16,68	0,88
(L) Liderlik Tarzı	E1	17,52	0,91
	E2	10,79	0,65
	E3	17,23	0,90
	E4	14,45	0,81
	E5	16,42	0,88
(Y) Örgüt Yapısı	E6	17,15	0,90
	E7	15,88	0,88
	E8	16,25	0,89
	E9	-4,89	-0,82
	E10	15,51	0,87
	E11	18,50	0,96
(K) Örgüt Kültürü	E12	12,64	0,73
	E13	15,48	0,88
	E14	15,85	0,85
	E15	16,18	0,87
(KK) Kaynak Kullanabilme İmkânı	E16	13,13	0,75
	E17	16,65	0,89
	E18	16,99	0,90

Tabloda da görülebileceği üzere E9 değişkenine ait standart parametre değeri negatif çıkmıştır ve t değeri de negatif ve anlamsız çıkmıştır. Bu sebeple söz konusu değişkenin öngörülen faktör yapısına uygun olmadığı anlaşılmış ve model dışında bırakılmasına karar verilmiştir. Diğer yandan değişkenlere ilişkin t değerleri ve standart parametre değeri incelendiğinde ise E9 değişkeni dışındaki tüm değişkenlerin anlamlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ölçüm modeli doğrulanmıştır.

### 3.6.2. Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Bulgular

DFA sonucunda ölçüm modelinin doğrulanmasının ardından modelin yapısal kısmı YEM kullanılarak test edilmiştir. YEM analizi sonucunda önerilen modele yönelik uyum indeksleri değerleri Tablo 3'de görülmektedir.

**Tablo 3: YEM Analizi Sonucunda Elde Edilen Uyum İndeksleri**

$\chi^2$	SD	$\chi^2/SD$	RMSA	GFI	AGFI	NFI	Critical N	RFI	IFI	NNFI	CFI
1896,52	665	22,851	0,091	0,88	0,72	0,95	158,27	0,71	0,95	0,72	0,95

Tablodan da izlenebileceği üzere uyum değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde çıkmıştır.

Modelin analizi neticesinde ulaşılan standardize edilmiş parametre tahminleri ve yapısal modele ilişkin t değerleri Tablo 4'de özetlenmiştir.

**Tablo 4:Yapısal Model Çözümüne İlişkin Standart Parametre Tahminleri ve t Değerleri**

	t Değerleri	Standardize Edilmiş Parametre Değerleri
<b>Risk Alma (RA)</b>	7,25	0,52
<b>Rekabetçi Girişkenlik (RG)</b>	-10,53	3,03
<b>Kendi Kendini Yenileme (KY)</b>	8,14	-2,90
<b>Otonomi (O)</b>	-0,15	-0,80
<b>Liderlik Tarzı (L)</b>	0,15	0,38
<b>Örgüt Yapısı (Y)</b>	-2,11	-0,05
<b>Örgüt Kültürü (K)</b>	-2,11	-0,05
<b>Kaynak Kullanabilme İmkânı (KK)</b>	-5,62	0,15
<b>İç Girişimcilik (İG)</b>	15,59	0,81

Söz konusu değerler doğrultusunda hipotezlere ilişkin değerlendirme yapılmıştır. Hipotezler t değerleri dikkate alınarak değerlendirilmektedir.

Liderlik tarzı ve iç girişimcilik eğilimi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir (Bağlantı katsayısı 0,38 ve t değeri 0,15). Dolayısıyla  $H_{1a}$  hipotezi reddedilmiştir.

Örgüt yapısı ile iç girişimcilik eğilimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (Bağlantı katsayısı -0,05 ve t değeri -2,11). Buna göre  $H_{1b}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanlara kaynakları kullanabilme imkânı tanıma tutumu ile iç girişimcilik eğilimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (Bağlantı katsayısı 0,15 ve t değeri -5,62). Buna göre  $H_{1c}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Örgüt kültürü ile iç girişimcilik eğilimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (Bağlantı katsayısı -0,05 ve t değeri -2,11). Buna göre  $H_{1d}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Risk alma tutumu ve iç girişimcilik eğilimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (Bağlantı katsayısı 0,52 ve t değeri 7,25). Bu durumda  $H_{2a}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Rekabetçi girişkenlik tutumu ve iç girişimcilik eğilimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (Bağlantı katsayısı 3,03 ve t değeri -10,53). Dolayısıyla  $H_{2b}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Kendi kendini yenileme tutumu ile iç girişimcilik eğilimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (Bağlantı katsayısı -2,90 ve t değeri 8,14). Dolayısıyla  $H_{2c}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Otonomi tutumu ve iç girişimcilik eğilimi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir (Bağlantı katsayısı -0,80 ve t değeri -0,15). Dolayısıyla  $H_{2d}$  hipotezi reddedilmiştir.

Firmaların iç girişimcilik eğilimi ve inovasyon performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (Bağlantı katsayısı 0,81 ve t değeri 15,59). Dolayısıyla  $H_3$  (**İç girişimcilik ve inovasyon arasında pozitif bir ilişki vardır**) hipotezi kabul edilmiştir. Diğer yandan hatırlanacağı üzere ileri sürülen yapısal modele göre iç girişimcilik inovasyonun belirleyicisi yani öncülü konumundadır. İç girişimcilik ve inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi öngören hipotez kabul edildiğine göre modelin belirttiği iç girişimciliğin inovasyonun öncülü olduğu yönündeki varsayım da doğrulanmaktadır.

Hipotezlere ilişkin bulguları özetlemek gerekirse;  $H_{1b}$ ,  $H_{1c}$ ,  $H_{1d}$ ,  $H_{2a}$ ,  $H_{2b}$ ,  $H_{2c}$  ve  $H_3$  hipotezleri kabul edilmiş ve  $H_{1a}$  ve  $H_{2d}$  hipotezleri reddedilmiştir.

## Sonuç

Çalışmanın temel amacı inovasyon ve iç girişimcilik arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır. Çalışma bu temel amaç doğrultusunda şekillenmiş ve ampirik bir araştırma ile test edilmiştir.

Çalışmada literatür doğrultusunda bir araştırma modeli geliştirilmiştir. Geliştirilen modele göre iç girişimciliği risk alma, rekabetçi girişkenlik, kendi kendini yenileme, otonomi, liderlik tarzı, örgüt yapısı, örgüt kültürü ve örgütün

çalışanlara kaynak kullanma imkânı tanıması belirlemektedir. İç girişimcilik eğilimi de inovasyonu belirlemektedir. Model bu öngörüler temelinde şekillenmiş ve hipotezler bu doğrultuda belirlenmiştir.

Türkiye bilişim sektöründe faaliyet gösteren firmaların inovasyon performansını yüksektir ve diğer yandan firmalar yüksek bir iç girişimcilik eğilimine sahiptirler ve firmalar genellikle yüksek düzeyde risk alma eğilimi göstermektedir. Dolayısıyla firmaların farkına vardıkları fırsatları değerlendirdikleri ve takipçi olmak yerine öncü olmaya çalıştıkları söylenebilir. Yine sektörde genel olarak firmalar rekabetçi girişken bir tavır sergilemektedir. Söz konusu sektörde yoğun bir rekabet yaşandığı düşünüldüğünde firmalarda böyle bir tavrın olması kaçınılmazdır. Sektörde faaliyette bulunan firmalar değişen şartlara göre yeniden yapılanmaya gitmekte, etkin olmayan iş birimlerini ortadan kaldırmakta veya revize etmektedir. Bu söz konusu sektörde firmaların hayatta kalabilmesi, rekabet edebilmesi ve rekabetçi avantaj kazanabilmesi açısından oldukça önemlidir. Zira sektör yapısı itibariyle hızla gelişmekte ve değişmektedir. Dolayısıyla böylesi bir ortamda kendini yenileyemeyen firmaların başarılı olmaları mümkün görünmemektedir. Sektörde faaliyette bulunan firmalarda iş birimleri veya çalışma ekiplerine özerklik tanınmaktadır. Sektörde faaliyet gösteren firmaların örgütsel özellikleri dikkate alındığında ise genel olarak destekleyici liderlik tarzının hâkim olduğu; kısmen esnek örgüt yapıları olduğu; yeni bir iş/uygulama fikri olan çalışanlara (ekiplere) zaman ve mali kaynak kullanma imkânı tanındığı ve destekleyici örgüt kültürünün hâkim olduğu ortaya çıkmaktadır.

Yapılan DFA neticesinde modelde öngörülen faktör yapısının araştırma verileri tarafından desteklendiği görülmüştür. Dolayısıyla inovasyon ve iç girişimcilik ilişkisini 10 yapıdan oluşan bir ölçüm modeli açıklayabilmektedir. Bu yapılar; risk alma, rekabetçi girişkenlik, kendi kendini yenileme, otonomi, liderlik tarzı, örgüt yapısı, örgüt kültürü, kaynak kullanabilme imkânı, inovasyon ve iç girişimcilik'tir.

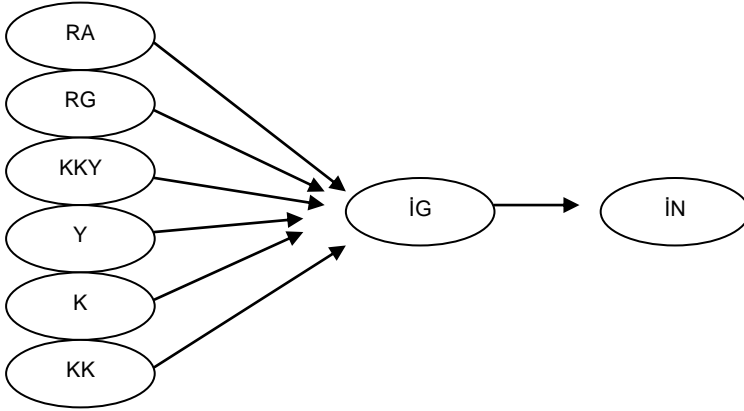
DFA'nın ileri sürülen yapıyı desteklemesinin ardından geliştirilen model YEM ile bütünsel olarak analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda hipotezler değerlendirilmiştir.

Risk alma ve iç girişimcilik arasında ( $H_{2a}$ ); rekabetçi girişkenlik ve iç girişimcilik arasında ( $H_{2b}$ ); kendi kendini yenileme ve iç girişimcilik arasında ( $H_{2c}$ ); örgüt yapısı ve iç girişimcilik arasında ( $H_{1b}$ ); örgüt kültürü ve iç girişimcilik arasında ( $H_{1d}$ ) ve iç girişimcilik ve kaynak kullanma imkânı arasında ( $H_{1c}$ ) pozitif yönlü bir ilişki olduğu doğrulanmıştır. Yine **inovasyon ve iç girişimcilik** arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ( $H_3$ ) doğrulanmıştır. Ancak otonomi ve iç girişimcilik arasında ( $H_{2d}$ ) ve liderlik tarzı ve iç girişimcilik arasında ( $H_{1a}$ ) pozitif yönlü bir ilişki olduğu doğrulanmamıştır.



Bu çalışmada **inovasyon ve iç girişimcilik** arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve diğer yandan iç girişimciliğin bazı değişkenlerden etkilendiği bulgulanmıştır ve bu bulgu literatüre paraleldir. Analiz neticesinde ulaşılan sonuç modeli **Şekil 4**'de gösterilmiştir.

**Şekil 4: Sonuç Modeli**



Araştırma neticesinde elde edilen sonuç modeli incelendiğinde iç girişimciliği risk alma, rekabetçi girişkenlik, kendi kendini yenileme, örgüt yapısı, örgüt kültürü, kaynak kullanabilme imkânı belirlemekte ve iç girişimcilik de inovasyonu belirlemektedir. Yani sonuç modelinden de anlaşılacağı üzere iç girişimcilik inovasyonun öncülü durumundadır. Dolayısıyla inovasyon da iç girişimciliğin sonucu durumundadır.

#### **KAYNAKÇA**

AĞCA, V. ve KURT, M. (Temmuz-Aralık 2007), İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29, s.83-112.

ALPKAN, L.; ERGÜN, E.; BULUT, Ç. ve YILMAZ, C. (2005), Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6(2), s.175-189.

ANTONCIC, B. (2007), Intrapreneurship: a Comparative Structural Equation Modeling Study, Industrial Management&Data Systems, 107(3), s.309-325.

ANTONCIC, B. (May, 2000), Intrapreneurship: Construct Refinement and an Integrative Model Development, Case Western Reserve University, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

ANTONCIC, B. ve HISRIC, R. D. (2001), Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation, *Journal of Business Venturing*, 16, s.495-527.

ANTONCIC, B. ve HISRIC, R. D. (2003), Clarifying the Intrapreneurship Concept, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), s.7-24.

ANTONCIC, B. ve HISRIC, R. D. (2004), Corporate Entrepreneurship Contingencies and Organizational Wealth Creation, *Journal of Management Development*, Vol.23, no.6, s.518-550.

BESSANT, J. ve TIDD, J. (2011), *Innovation and Entrepreneurship*, Second Edition, John Wiley&Sons, Ltd.

BULUT, Ç. ve YILMAZ, C. (2008), Innovative Performance Impacts of Corporate Entrepreneurship: An Empirical Research In Turkey, *Proceedings of Academy of Innovation and Entrepreneurship Conference*, Beijing, China, s.414-417.

BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (Eylül 2004), *Sosyal Bilimler için Veri Analizi Kitabı*, 4. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara.

CAMELO-ORDAZ, C.; FERNANDEZ-ALLES, M.; RUIZ-NAVARRO, J. ve SOUSA-GINEL, E. (February 2011), The Intrapreneur and Innovation in Creative Firms, *International Small Business Journal*, XX(X), s.1-23.

COLLIN, M. A. (2008), *Driving Innovation, Intellectual Property Strategies for a Dynamic World*, Cambridge University Pres.

COVIN, J. G. ve SLEVIN, D. P. (1989), Strategic Management of Small Firms in Hostile and Bening Environments, *Strategic Management Journal*, 10(1), s.75-87.

COVIN, J. G. ve SLEVIN, D. P. (Fall, 1991), A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), s.7-25.

COVIN, J. G. ve MILES, M. P. (Spring 1999), Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantages, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), s.47-63.

DELGADO-VERDE, M.; CASTRO, G. M. ve NAVAS-LOPEZ, J. E. (2011), Organizational Knowledge Assets and Innovation Capability, Journal of Intellectual Capital, Vol.12. no.1, s.5-19.

DESOUZA, K. C.; DOMBROWSKI, C.; AWAZU, Y.; BALOH, P.; PAPAGARI, S.; SANJEEV, J. ve KIM, J. Y. (April 2009), Crafting Organizational Innovation Process, Innovation: Management, Policy&Practice, 11(1), s.6-33.

DESS, G. G; IRELAND, R. D.; ZAHRA, S. A.; FLOYD, S. W.; JANNEY, J. J. ve LANE, P. J. (2003), Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship, Journal of Management, 29(3), s.351-378.

DOSI, G. (2000), Sources, Procedures, and Microeconomic Effects of Innovation, Innovation, Organization and Economic Dynamics:selected essays, Edward Elgar, s.63-114.

DRUCKER, P. (November 2002), Innovation and Entrepreneurship, Harper Collins Pub., Adobe Acrobat E-Book Reader edition v. 1.

DURNA, U. (Ekim 2002), Yenilik Yönetimi, Yayın No. 381, Nobel, Ankara.

EDQUIST, C.; HOMMEN, L. ve McKELVEY, M. (2001), Innovation and Employment, Process versus Product Innovation, Edward Elgar Publishing, Inc.

ERGÜN, E.; BULUT, Ç.; ALPKAN, L. ve ÇAKAR, N.D. (2004), Connecting the Link Between Corporate Entrepreneurship and Innovative Performance, Global Business and Technology Association, published in Proceedings Book, July, Cape Town, South Africa, s.259-265.

FİŞ, A. M. ve WASTI, A. (2009), Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi, ODTÜ Gelişme Dergisi, 35 (Özel Sayı), s.127-164.

GAPP, R. ve FISHER, R. (2007), Developing an Intreprenuer-led Three-phase Model of Innovation, International Journal of Entrepreneurial Behavior&Research, 13(6), s.330-348.

GIFFORD, S. (2010), Risk and Uncertainty, Editörler: ACS, Z. J. ve AUDRETSCH, D. B., Handbook of Entrepreneurship Research, An Intedisciplinary Survey and Introduction, Second Ed, Springer, London, s.303-318.

GOODALE, J. C.; KURATKO, D. F.; HORNSBY, J. S. ve COVIN, J. G. (2011), Operations Management and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Effect of Operations Control on the Antecedents of Corporate Entrepreneurial Activity in Relation to Innovation Performance, Journal of Operation Management, 29, s.116-127.

HALDIN-HERRGARD, T. (2000), Difficulties in Diffusion of Tacit Knowledge in Organizations, *Journal of Intellectual Capital*, Vol.1, No.4, s.357-365.

HALL, B. H. (2005), Innovation and Diffusion, Editörler: J. FAGERBERG, D. C. MOWERY, R. R. NELSON, *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Pres., s.459-484.

HORNSBY, J. S; KURATKO, D. F. ve ZAHRA, S. A. (2002), Middle Managers' Perception of the Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale, *Journal of Business Venturing*, 17, s.253-273.

İRİZ, R. (Şubat 2010), *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve Kobiler*, Yayın No. 133, Çizgi Kitabevi, Konya.

JONES, G. (2008), *A Whole Company Approach to Innovation*, Editör: JOLLY A., *The Innovation Handbook*, Kogan Page, London and Philadelphia.

KANTER, R. M. (1984), *Corporate Entrepreneurship at Work*, George Allen&Urvin, Great Britain.

KNIGHT, G. A. (1997), Cross-Cultural Reliability and Validity of a Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation, *Journal of Business Venturing*, 12(3), s.213-225.

KURATKO, D. F.; MONTAGNO, R. V. ve HORNSBY, J. (1990), Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment, *Strategic Management Journal*, 11(Special Issue: Corporate Entrepreneurship), s.49-58.

LARSSON, L. (2010), *The Outsider's Blessing: Radical Innovation Through Corporate Entrepreneurship in Small-Established Firms*, University of Gothenburg, Proje no: 2010:46, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

LASSEN, A. H. (Summer 2007), Corporate Entrepreneurship: An Empirical Study of the Importance of Strategic Considerations in the Creation of Radical Innovation, *Managing Global Transitions*, 5(2), s.109-131.

LASSEN, A. H.; GERTSEN, F. ve RIIS, J. O. (2006), The Nexus of Corporate Entrepreneurship and Radical Innovation, *Creativity and Innovation Management*, 15(4), s.359-372.

LUMPKIN, G.T. ve DESS G., (Jan. 1996), Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance, *The Academy of Management Review*, 21(1), s.135-172.

LUMPKIN, G.T. ve DESS G., (2001), Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle, *Journal of Business Venturing*, 16, s.429-451.

MAINE, E. (2008), Radical Innovation Through Internal Corporate Venturing: Degussa's Commercialization of Nanomaterials, *R&D Management*, 38(4), s.359-371.

McFADZEAN, E.; O'LOUGHLIN, A. ve SHAW, E. (2005), Corporate Entrepreneurship and Innovation Part 1: The Missing Link, *European Journal of Innovation Management*, 8(3), s.350-372.

MENG, J. C. S. (December 1995), Fostering Innovation and Intrapreneurship in an R&D Organization, NUWC-NPT Administrative Publication 10,538, Naval Undersea Warfare Center Division, Newport, Rhode Island.

MENZEL, H. (2008), Intrapreneurship-Conducive Culture in Industrial R&D, ISBN 978-90-386-1235-5, Eindhoven University Pres.

MENZEL, H. C.; AALTIO, I.ve ULIJIN, J.M. (2007), On the Way to Creativity: Engineers as Intrapreneurs in Organizations, *Technovation*, 27(12), s.732-743.

MEYDAN, C. H. ve ŞEŞEN, H. (Ocak 2011), Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları, Detay Yayıncılık, Ankara.

MICHALSKI, T. (2006), Radical Innovation Through Corporate Entrepreneurship From a Competence-Based Strategic Management Perspective, *International Journal of Management Practice*, 2(1), s.22-41.

MILLER, D. (Jun 1983), The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms, *Management Science*, 29(7), s.770-791.

MILLER, D. ve FRIESEN, P. H. (May, 1978), Archetypes of Strategy Formulation, *Management Science*, 24(9), s.921-933.

NAKTİYOK, A. (Nisan 2004), İç Girişimcilik, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.

NAKTİYOK, A. ve BAYRAK KÖK, S. (2006), Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, VIII(2), s.77-96.

OECD (Şubat 2006), Oslo Kılavuzu, 3. Baskı, TÜBİTAK.

ONAY, M. ve ÇAVUŞOĞLU, S. (2010), İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Etkileyen Faktörler: İç Girişimcilik, Yönetim ve Ekonomi, 17(1), s.47-67.

ORFILA-SINTES, F. ve MATTSSON, J.(2009), Innovation Behavior in the Hotel Industry, Omega, 37, s.380-394.

OTTENBACHER, M. ve GNOTH, J. (2005), How to Develop Successful Hospitality Innovation, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 46(2), s.205-222.

PADMORE, T., SCHUETZE, H. ve GIBSON, H. (1998), Modeling Systems of Innovation: An Enterprise-Centered View, Research Policy, 26, s.605-624.

PEARCE, J. W. ve CARLAND, J. W. (1996), Intrapreneurship and Innovation in Manufacturing Firms: an Empirical Study of Performance Implications, Academy of Entrepreneurship Journal, 1(2), s.87-96.

PINCHOT, G. (1985), Intrapreneuring, Harper&Row.

PINCHOT, G. (March-April 1987), Innovation Through Intrapreneuring, Research Management, XXX(2). (<http://www.intrapreneur.com/MainPages/History/InnovThruIntra.html>).

RAGATZ, G. L.; HANDFIELD, R. B. ve SCANNELL, T. V. (1997), Success Factors for Integrating Suppliers into New Product Development, J. Prod. Innov. Manag, 14. s.190-202.

ROGERS, E. M. (March 1976), New Product Adoption and Diffusion, The Journal of Consumer Research, 2(4), s.290-301.

SCHUMPETER, J. A. (1939), Business Cycles, A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process, McGraw-Hill Book Company.

SCHUMPETER, J. A. (May, 1935), The Analysis of Economic Change, The Review of Economics and Statistics, 17(4), s.2-10.

SHARMA, P. ve CHRISMAN, S. J.J. (2007), Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship, Editörler: CUERVO, A.; RIBEIRO, D. ve ROIG, S., Entrepreneurship, concepts, theory and perspective, Springer, New York, s.83-103.

SHAW, E.; O'LOUGHLIN, A. ve McFADZEAN, E.; (2005), Corporate Entrepreneurship and Innovation Part 2: a Role-and Process-based Approach, European Journal of Innovation Management, 8(4), s.393-408.

SUBRAMANIAN, N. (2005), The Economics of Intrapreneurial Innovation, Journal of Economic Behavior&Organization, 58(4), s.487-510.

ŞİMŞEK, Ö. F. (2007), Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Ekinoks, Ankara.

THORBERRY, N. (2001), Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxyoron?, European Management Journal, 19(5), s.526-533.

TIDD, J., BESSANT, J. ve PAVITT, K. (2005), Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change, Third Edition, JohnWiley&Sons Ltd.

TURGUT, E. ve BEGENİRBAŞ, M. (2014), İlişkisel Sosyal Sermayenin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Örtülü Bilgi Paylaşımı Davranışının Aracılık Rolü, Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 1, s.146-160.

VANHAVERBEKE, W. ve PEETERS, N. (2005), Embracing Innovation as Strategy: Corporate Venturing, Competence Building and Corporate Strategy Making, Creativity and Innovation Management, 14(3), s.246-257.

VUUREN, JJ v.; GRONEWALD, D. ve GANTSHO, MSV. (2009), Fostering Innovation and Corporate ntrepreneurship in Development Finance Institutions, Journal of Contemporary Management, 6, s.325-360.

ZAHRA, S. A. (1991), Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study, Journal of Business Venturing, 6, s.259-285.

ZAHRA, S. A. (1993a), Environment, Corporate Entreepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach, Journal of Business Venturing, 8, s. 319-340.

ZAHRA, S. A. (1993b), A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior: a Critique and Extension, Entrepreneurship Theory and Practice, 17(4), s.5-21.

ZAHRA, S. A. (Dec. 1996), Goverance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities, The Academy of Management Journal, 39(6), s.1713-1735.

ZAHRA, S. A.; NEUBAUM, D. O. ve HUSE, M. (2000), Entrepreneurship in Medium-Size Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems, Journal of Management, 26(5), s.947-976.

# Duygusal Zekâ İle Yatırım Tercihleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Türkiye Örneği<sup>1</sup>

Öğr. Gör. Dr. Mesut DOĞAN

Afyon Kocatepe Üniversitesi, Bayat M.Y.O İşletme Bölümü  
mesutdogan07@gmail.com

**Özet:** Bu araştırmanın amacı; bireysel yatırımcıların yatırım tercihlerini tespit etmek ve duygusal zekâ ile yatırım tercihleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaçla çalışmada Ankara'da yaşayan 749 bireysel yatırımcıya anket uygulanmıştır. Çalışmada ANOVA, T-testi, korelasyon yöntemlerinden yararlanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda yatırımcıların aylık gelirleri ve eğitim durumuna göre duygusal zekâları farklılaştığı belirlenmiştir. Ayrıca yatırımcıların yatırım tercihleri üzerinde duygusal zekâ seviyelerinin etkili olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Zekâ, Yatırım Tercihleri, Türkiye

## Investigation of the Relationship Between Emotional Intelligence and Investor Preferences: The Case of Turkey

**Abstract:** The aim of this study is to determine the investment preferences of individual investors and the relationship between the investment preferences and emotional intelligence. In the research, a survey was applied to the 749 individual investors in the cities of Ankara. In this study, ANOVA, Chi-square, T-test and correlation methods were used. At the end of the analysis, emotional intelligence, according to monthly income and educational status was determined that differentiation of investors. In addition, emotional intelligence on the investment preferences of investors has been found to be effective.

**Key Words:** Emotional Intelligence, Investment Preferences, Turkey

---

<sup>1</sup> Bu araştırma 22-23 Eylül 2016 tarihleri arasında Gelecek İçin Bilimsel İşbirliği 2016 Uluslararası Konferansı'nda sunulmuştur.



## Giriş

Duygusal zekâ, kişinin kendisinin ya da başkalarının duygularını iyi bir biçimde tanımlaması, kontrol etmesi, yönetmesi ve anlaması olarak tanımlanabilir (Angela vd., 2012: 239; Rehman, 2011: 410; Reddy, Haritha ve Neeraja, 2012: 27). Başka bir ifade ile duygusal zekâ, iletişim sırasında başkalarının duygularını yönetebilme ve duyguları kontrol edebilme yeteneğidir (Hassan ve Mohsen, 2012: 3; Afkhami vd., 2011: 470). Duygusal zekâ, mantıklı ve doğru karar verme, iyi yargılar ve başkalarıyla iletişim kurma becerisinin bileşimidir (Abdul, 2011: 45). Duygusal zekâ, kendimizin ve başkalarının duygularını tanımayı, yönetmeyi ve kontrol etmeyi öğrenmemizin yanında duygulara ait bilgileri ve duyguların enerjisini günlük hayatımıza ve işimize etkin ve verimli bir şekilde aktararak onlara uygun reaksiyonlar vermeye olanak sağlar (Cooper ve Sawaf, (2000: 1). Duygusal zekâ; ayrıca kendini tanıyıp harekete geçirebilme, olumsuzluklara karşın mücadele etme, ruh halini düzenleyebilme ve empati kurma yeteneği kazandırır (Goleman 2000, 50).

Duygusal zekâ, bireylerin hayatları boyunca verecekleri kararlar için büyük öneme sahiptir. Sermayelerini korumak, sermayelerinde değer artışı sağlamak ve gelir elde etmek, başka bir ifade ile tasarruflarını yatırıma dönüştürmek isteyen bireysel yatırımcılarında bu yönde verecekleri kararlarda duygularından önemli ölçüde etkilenmektedirler. Finansal globalleşme süreci sonrasında tüm dünyada yaşanan finansal krizler, finansal piyasaların geleceğine olan güven bakımından, yatırımcılar üzerinde olumsuz etkiler bırakmıştır. Daha sonraki yıllarda meydana gelen benzer olumsuzluklar neticesinde yatırımcılar yatırımcı kararlarını etkileyen faktörleri ele alan alternatif yaklaşımlara ilgi göstermeye başlamışlardır. Yatırım değerlemede kullanılan geleneksel yaklaşımların yatırımlara bakışının aksine, yatırımcıların rasyonel olmadıkları ve piyasa hareketlerinin her zaman rasyonel nedenlere dayanamayacağını savunan davranışsal finans yaklaşımı önem kazanmaya başlamıştır. Psikologların ekonomiye olan ilgilerinin artması da davranışsal finansın gelişmesine katkı sağlamıştır (Kaya, 2015: 125).

Yatırımcının, yatırım bilgisinin yanında kendisini yönetmesini de öğrenmesi gerekmektedir. Yatırım kararları alırken, duygusal faktörler ve bilişsel faktörler ile yatırımcıların kullandıkları kısa yollar (heuristic) çok büyük önem taşımaktadır. Yatırımcıların rasyonel karar almasını engelleyen psikolojik birçok neden ve buna paralel olarak yatırımcı eğilimleri ortaya çıkmaktadır (Küden 2014: 55). Bu eğilimler; kendini kandırma eğilimi, duygusal eğilimler, bilişsel eğilimler, sosyal eğilimlerdir.

Duygusal zekâ duyguları kesin bir biçimde algılamayı, değerlendirmeyi, ifade etmeyi, hisleri anlamayı kolaylaştırıcı duyguları bulma yeteneğini, bu duygular ile sahip olunan bilgilerin etkin kullanma becerisini, duyguları

entelektüel gelişim ve iyi ruh hali için düzenleme yeteneğini içermektedir (Soylu, 2015: 16). Duygusal zekâ ile sınırlı sayıdaki finans çalışmaları incelendiğinde; duygusal zekânın yatırım kararlarında etkili olduğu görülmektedir (Salovey ve Mayer, 1990; Humphrey vd., 2007; Ezadinea, Saeed ve Soolmaz 2011; Swanson ve Braidfoot, 2013). Ameriks, Wranik ve Salovey (2009) duygusal zekânın yatırımcıların tercihleri üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Yaptıkları analizler sonucunda duygusal zekâ seviyesi yüksek olan yatırımcıların olumlu sonuçlanan yatırım davranışları gösterdiklerini ve daha dengeli bir yatırım yaklaşımı gösterme eğiliminde olduğunu tespit etmişlerdir.

Bu çalışma, bireysel yatırımcıların yatırım tercihlerini tespit etmek ve duygusal zekâ ile yatırım tercihleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Çalışmada Ankara'da yaşayan 749 bireysel yatırımcıya anket uygulanmıştır. Duygusal zekâ ile yatırımcı tercihleri, davranışları konusunda ulusal ve uluslararası literatürde araştırma sayısı son derece azdır. Bu yönüyle bu çalışmanın literatüre önemli derece katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 1. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmanın amacı; bireysel yatırımcıların yatırım tercihlerini tespit etmek ve duygusal zekâ ile yatırım tercihleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Çalışmada Ankara'da yaşayan 749 bireysel yatırımcıya anket uygulanmıştır. Bireysel yatırımcıların yatırım tercihlerini belirlemek ve duygusal zekâ ile ilişkisi tespit etmek amacıyla çalışmada anket yöntemi uygulanmış ve 39 soru sorulmuştur. Ankette sorular iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, aylık gelir gibi demografik sorulardan ve ikinci bölüm ise 33 soruluk duygusal zekâ ölçeğinden oluşmaktadır. Çalışmada Schutte vd. (1998) tarafından geliştirilen ve Özyer (2004)'in Türkçe'ye uyarlanan duygusal zekâ ölçeği kullanılmıştır. Duygusal zekâ modelleri; yetenek modeli, kişilik modeli ve karma model olmak üç boyuttadır. Bu ölçek geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ve her üç boyutuna ilişkin maddelerini 33 madde ve tek boyuta indirgemektedir. Duygusal zekâyı ölçmeye yönelik ifadelerden 5, 28 ve 33 numaralı sorular ters skorlu sorulardır. Araştırmada basit tesadüfi örneklem yönteminden yararlanılmıştır. Anket yoluyla elde edilen tüm veriler SPSS 20.0 programı ile değerlendirilmiştir. Çalışmada tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiş ve ANOVA, T-testi, korelasyon yöntemlerinden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan duygusal zekâ ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri %93,5 olarak belirlenmiş ve ölçeğin güvenilirliği oldukça yüksektir.

## 2. Araştırmanın Bulguları

Bu çalışmada duygusal zekâ ile yatırım tercihleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Toplamda 749 bireysel yatırımcıya ulaşılmıştır. Tablo 1'de bireysel yatırımcıların demografik değişkenlere ilişkin frekans ve yüzdeler verilmiştir.

**Tablo 1: Yatırımcılara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

Cinsiyet	Kişi	Yüzde %
Bayan	288	38,5
Bay	461	61,5
Yaş	Kişi	%
20-29 arası	309	41,3
30-39 arası	239	31,9
40-49 arası	125	16,7
50-59 arası	60	8,0
+60 arası	16	2,1
Eğitim Durumu	Kişi	%
İlköğretim	159	21,2
Lise	303	40,5
Ön lisans	145	19,4
Lisans	129	17,2
Yüksek Lisans /Doktora	13	1,7
Medeni Hal	Kişi	%
Bekâr	264	35,2
Evli	451	60,2
Diğer	34	4,5
Aylık Gelir	Kişi	%
750 ve altı	69	9,2
751- 1250	235	31,4
1251-1750	201	26,8
1751-2250	114	15,2
2251-3000	80	10,7
3000 üzeri	50	6,7
<b>TOPLAM</b>	<b>749</b>	<b>100,00</b>

Ankete katılanların 288'i bayan 461'i baydır. Başka bir ifade ile %38,5'i kadın, %61,5'i erkektir. Araştırmaya katılan 309 kişi 20-29 yaş aralığında, 239 kişi 30-39 yaş aralığında, 125 kişi 40-49 yaş aralığında, 60 kişi 50-59 yaş aralığında, 16 kişi ise 60 yaş ve üzerindedir. Oransal olarak %41,3'ü 20-29 yaş aralığında, %31,9'u 30-39 yaş aralığında, %16,7'si 40-49 yaş aralığında, %8'i 50-59 yaş aralığında ve 60 yaş üzeri %2,1'i bulunmaktadır.

Katılımcılardan 159'su ilkokul, 303'ü lise, 145'i ön lisans, 129'u lisans ve 13'ü yüksek lisans ve üzeri eğitim seviyesine sahiptir. Başka bir ifade ile ilkokul mezunları katılımcılar içerisinde oranı %21,2; lise mezunlarının oranı %40,5; ön

lisans mezunlarının oranı %19,4; lisans mezunlarının oranı %17,2 ve yüksek lisans ve üzeri olanların oranı %1,7'dir.

Ankete katılan 264 kişi bekâr, 451 evlidir. Başka bir ifade ile katılımcıların %35,2'i bekâr, %60,2'si evlidir. Bununla birlikte araştırmaya katılanların önemli bir kısmının geliri 751 TL ile 2250 TL arasındadır.

**Tablo 2: Yatırım Tercihlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

Yatırım Araçları	Kişi	Yüzde %
Döviz	112	15,0
Altın	444	59,3
Banka Mevduatı	106	14,2
Menkul Kıymetler	41	5,5
Birden Fazla Tercih Edenler	46	6,1
<b>TOPLAM</b>	<b>749</b>	<b>100,00</b>

Tablo 2'de bireysel yatırımcıların yatırım tercihleri gösterilmiştir. Katılımcıların %15'i döviz, %59,3'ü altını, %14,2'si banka mevduatını, %5,5'i hisse senedi, hazine bonusu, tahvil gibi menkul kıymetleri, %6,1'i ise birden fazla yatırım aracını tercih etmişlerdir. Yatırımcıların büyük bir kısmı yatırım aracı olarak altını seçmişlerdir.

**Tablo 3: Cinsiyete Göre Duygusal Zekâ Karşılaştırılması**

	Cinsiyet	Gözlem Sayısı	Ortalama	Std. Hata
Duygusal Zeta	Bayan	288	3,8973	,57542
	Bay	461	3,8879	,65511
T-test Sig.	<b>0,452</b>			

$H_0$ : Duygusal zekâ ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

$H_1$ : Duygusal zekâ ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 3'te yatırımcıların cinsiyetlerine göre duygusal zekâ ortalamaları gösterilmiştir. Bayanların duygusal zekâ ortalaması 3,89 bayların ise 3,88'dir. İstatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı için (sig: 0,452)  $H_0$  hipotezi kabul edilmekte ve duygusal zekâ cinsiyete göre farklılaşmamaktadır.

**Tablo 4: Yaşa Göre Duygusal Zekâ Karşılaştırılması**

Yaş	Gözlem Sayısı	Duygusal Zekâ Ortalama	Std. Hata
20-29 arası	309	3,9000	,03782
30-39 arası	239	3,8960	,03756
40-49 arası	125	3,8558	,05772

50-59 arası	60	3,8313	,07698
+60 arası	16	4,1667	,08882
Yaş	749	3,8915	,02285
TOPLAM	309	3,9000	,03782
ANOVA Sig.	<b>0,389</b>		

$H_0$ : Duygusal zekâ ile yaş arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

$H_1$ : Duygusal zekâ ile yaş arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 4'te katılımcıların yaşlarına göre duygusal zekâ ortalamaları hesaplanmıştır. 60 yaş üzeri katılımcılar hariç, diğer yaş gruplarının duygusal zekâ ortalamaları birbirine yakındır. İstatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı için  $H_0$  hipotezi kabul edilmekte ve duygusal zekâ yaşa göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 5: Eğitim Durumuna Göre Duygusal Zekâ Karşılaştırılması**

Eğitim	Gözlem Sayısı	Duygusal Zekâ Ortalama	Std. Hata
İlköğretim	159	3,6373	,05708
Lise	303	3,9443	,03462
Ön lisans	145	3,9287	,04494
Lisans	129	4,0348	,04606
Yüksek Lisans /Doktora	13	3,9347	,25007
TOPLAM	749	3,8915	,02285
ANOVA Sig.	<b>0,000</b>		

$H_0$ : Duygusal zekâ ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

$H_1$ : Duygusal zekâ ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 5'te araştırmaya katılan yatırımcıların eğitim durumuna göre duygusal zekâ ortalamaları bulunmuştur. En düşük duygusal zekâ ortalaması ilköğretim mezunları; en yüksek duygusal zekâ ortalaması ise lisans mezunlarıdır. Eğitim seviyesine göre duygusal zekâ farklılık göstermesinden ve istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmasından dolayı  $H_1$  hipotezi kabul edilmektedir.

**Tablo 6: Medeni Durumuna Göre Duygusal Zekâ Karşılaştırılması**

Medeni Hal	Gözlem Sayısı	Duygusal Zekâ Ortalama	Std. Hata
Bekâr	264	3,8865	,04091
Evli	451	3,8996	,02829
Diğer	34	3,8235	,11053
TOPLAM	749	3,8915	,02285
ANOVA Sig.	<b>0,758</b>		

$H_0$ : Duygusal zekâ ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

$H_1$ : Duygusal zekâ ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 6'da katılımcıların medeni durumuna göre duygusal zekâ ortalamaları hesaplanmıştır. Evli ve bekâr katılımcıların duygusal zekâ ortalamaları birbirine oldukça yakındır. Medeni duruma göre duygusal zekâ farklılık göstermemesinden dolayı  $H_0$  hipotezi kabul edilmektedir.

**Tablo 7: Aylık Gelire Göre Duygusal Zekâ Karşılaştırılması**

Aylık Gelir	Gözlem Sayısı	Duygusal Zekâ Ortalama	Std. Hata
750 ve altı	69	3,5362	,77485
751- 1250	235	3,8001	,64157
1251-1750	201	3,9637	,62741
1751-2250	114	3,8828	,50743
2251-3000	80	4,1182	,39685
3000 üzeri	50	4,1788	,55493
TOPLAM	749	3,8915	,62529
ANOVA Sig.	<b>0,000</b>		

$H_0$ : Duygusal zekâ ile aylık gelir arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

$H_1$ : Duygusal zekâ ile aylık gelir arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 7'de katılımcıların aylık gelirlerine göre duygusal zekâ ortalamaları gösterilmiştir. Aylık gelir arttıkça duygusal zekâ ortalamaları da artmaktadır. Yatırımcıların aylık kazançlarına göre duygusal zekâları farklılık göstermesinden dolayı  $H_1$  hipotezi kabul edilmektedir.

**Tablo 8: Tercih Edilen Yatırım Araçlarına Göre Duygusal Zekâ Karşılaştırılması**

Yatırım Araçları	Gözlem Sayısı	Duygusal Zekâ Ortalama	Std. Hata
Döviz	112	3,7771	,05679
Altın	444	3,9061	,03068
Banka Mevduatı	106	3,8585	,06441
Menkul Kıymet	41	3,9010	,08104
Birden Fazla Tercih Edenler	46	4,0975	,05672
TOPLAM	749	3,8915	,02285
ANOVA Sig.	<b>0,044</b>		

$H_0$ : Duygusal zekâ ile yatırım tercihleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

$H_1$ : Duygusal zekâ ile yatırım tercihleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 8'de katılımcıların yatırım tercihlerine göre duygusal zekâ ortalamaları hesaplanmıştır. Döviz tercih edenlerin duygusal zekâ ortalaması 3,77; banka mevduatını tercih edenlerin 3,85; altını ve menkul kıymetleri tercih edenlerin 3,90; birden fazla yatırım aracını tercih edenlerin ise 4,09 olarak tespit edilmiştir. Portföy oluşturarak getiri ve risk arasında denge kurmaya çalışan yatırımcılar en yüksek duygusal zekâyâ sahiptir. Sonuç olarak duygusal zekâyâ göre yatırım tercihleri değişmekte ve H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmektedir.

**Tablo 9: Korelasyon Analizi**

	Duy. Zekâ [A1]	Cins. [A2]	Yaş [A3]	Eğt. [A4]	Med. Hal [A5]	Gelir [A6]	Yat. Araç. [A7]
[A1]	1						
[A2]	-,007	1					
[A3]	-,002	,152**	1				
[A4]	,171**	-,050	-,246**	1			
[A5]	-,004	,078*	,506**	-,182**	1		
[A6]	,233**	,168**	,207**	,413**	,122**	1	
[A7]	,083*	,073*	,067	,206**	,075*	,239**	1

Tablo 9'da duygusal zekâ ile yatırım tercihleri ve demografik değişkenlere ait korelasyon tablosu yer almaktadır. Sonuçlar incelendiğinde duygusal zekâ ile eğitim durumu arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Başka bir ifade ile yatırımcıların eğitim seviyesi yükseldikçe duygusal zekâları da artmaktadır.

Diğer değişken katılımcıların aylık gelirleri ile duygusal zekâ skorları arasında pozitif ve oldukça anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bireylerin aylık gelirleri artmasıyla birlikte duygusal zekâ da %23,3 oranında artmaktadır. Çalışmada kullanılan diğer değişkenler cinsiyet, yaş, medeni durum ile duygusal zekâ arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Sonuç olarak ANOVA ve T-testi yöntemlerinde tespit edilen sonuçlar ile korelasyon yönteminden elde edilen bulguların paralellik gösterdiği anlaşılmaktadır.

Yatırımcıların yatırım tercihleri ile duygusal zekâları arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Başka bir ifade ile duygusal zekâ ile yatırım kararları ve tercihleri arasında bir etkileşim olduğu söylenebilir. Ayrıca cinsiyet, yaş, eğitim durumu, aylık gelirin yatırım araçları tercihi üzerinde etkili olduğu, değişkenler arasında güçlü korelasyonların olduğu görülmektedir.

### 3. Sonuç

Bu çalışmada bireysel yatırımcıların yatırım tercihleri belirlenmiş ve duygusal zekâ ile yatırım tercihleri arasındaki ilişki ortaya konmuştur. Çalışma

Ankara'da yaşayan 749 bireysel yatırımcı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada ANOVA, T-testi, ve korelasyon yöntemlerinden yararlanılmıştır.

Çalışmanın sonuçları incelendiğinde duygusal zekâ ile yatırımcıların yaşı, cinsiyeti ve medeni durumu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Buna karşın bireylerin aylık gelirleri ve eğitim durumuna göre duygusal zekâları farklılaştığı tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile yatırımcıların eğitim seviyesi ve gelirleri yükseldikçe duygusal zekâları da artmaktadır.

Yatırımcı tercihlerine göre; döviz tercih edenlerin duygusal zekâ ortalaması en düşük; buna karşın birden fazla yatırım aracını tercih edenlerin ise en yüksek olarak tespit edilmiştir. Dövizden sonra sıralama ise banka mevduatı, altın ve menkul kıymetler yatırım araçları gelmektedir. Korelasyon analizinde ise yatırım tercihleri ile duygusal zekâ arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Sonuç olarak duygusal zekâya göre yatırım tercihleri değişmektedir.

Duygusal zekâ ile yatırım tercihleri arasındaki ilişki tespit eden bu çalışmanın bir takım kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle elde edilen sonuçlar çalışmanın örnekleme ile sınırlıdır. Ayrıca her ankette karşılaşılabilecek zaman, hesaplama vs. hatalar bu çalışmada da söz konusu olabilir. Gelecek çalışmalarda duygusal zekânın boyutları da değerlendirilerek farklı örneklem üzerinde benzer araştırmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

ABDUL, L. (2011), Emotional intelligence and managerial competence. Insights To A Changing World, Vol 4, 43-45.

AFKHAMI, E., Mokhtari, P., Tojjari F., Bashiri, M. and Salehian, M.H. (2011), Relationship between emotional intelligence and coaching efficacy in coaches. Scholars Research Library, Annals of Biological Research, 2 (4), 469-475.

AMERIKS, J., Wranik T. and Salovey P. (2009), Emotional Intelligence and investor behavior. research foundation of CFA institute monograph,

[http://www.cof.cg/dbdata/attachments/\[4add84845d86a\]Emotional\\_Intelligence\\_and\\_Investor\\_Behaviour.pdf](http://www.cof.cg/dbdata/attachments/[4add84845d86a]Emotional_Intelligence_and_Investor_Behaviour.pdf), 01.03.2016.

ANGELA, F., Gerald M., Kevin, S., Joel W., Moshe, Z., Lisa, K. and Richard, R. (2012), Using emotional cues in a discrimination learning task: Effects of trait emotional intelligence and affective state. Journal of Research in Personality, 46, 239-247.



- COOPER, R.K. and Sawaf, A. (2000), Liderlikte Duygusal Zeka. Sistem Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul.
- EZADINEA, N., Saeed F. and Soolmaz S. (2011), The Effect of emotional intelligence on portfolio performance of stakeholders: empirical evidence from Iran. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(5), 679-685.
- HASSAN, J. and Mohsen, J. (2012), Management: a study of organizational culture and the relationship between emotional intelligence and communication effectiveness (Case study in organizations of Iran) , *Journal of Management Research*, 4(1), 1-3.
- HUMPHREY, N., Curran A., Morris E., Farrel P., Woods K. (2007), Emotional intelligence and education: A critical review. *Educational Psychology*, 27(2), 235-254.
- GOLEMAN, D. (2000), Duygusal zeka: neden IQ'dan daha önemlidir, Çeviren: Banu Seçkin Yüksel, Varlık Yayınları, 17. Baskı, İstanbul.
- KAYA, A. (2015), Duygusal zekâ ve yatırımcı tercihleri. 19. Finans sempozyumu, 21-24 Ekim Hitit Üniversitesi, Çorum, 123-146.
- KUDEN, M. (2014), Davranışsal finans açısından bireysel yatırım tercihlerinin değerlendirilmesi. Gediz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- OZYER, K. (2004), Duygusal zekâ ile örgütsel bağlılık ve bağlılığın alt formları arasındaki ilişkilerin saptanmasına yönelik ampirik bir çalışma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- REDDY, V. B. M., Haritha, K. and Neeraja, K. (2012), A Study on emotional intelligence with reference to bharat heavy electricals limited, ranipet. *Advances In Management, Sreenivasa Institute of Technology and Management Studies*, 5(6), 1-27.
- REHMAN, R.R. (2011), Role of emotional intelligence on the relationship among leadership styles, decision making styles and organizational performance: A review. *Institute of Interdisciplinary Business Research*, 3(1), 409-410.
- SALOVEY, P. and Mayer J. D. (1990), Emotional intelligence. Baywood Publishing Co., Inc.

SCHUTTE, N. S., Malouff J. M., Hall L. E., Haggerty D. J., Cooper J. T., Golden C. J., Dornheim L., (1998), Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 2 (5), 167- 177.

SOYLU, P. (2015), Psikiyatri kliniğinde çalışan hemşirelerin duygusal zekâ düzeyleri ve stresle baş etme tarzları arasındaki ilişki. Mersin Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Mersin.

SWANSON, A. C. and Braidfoot R. (2013), An Assessment of emotional intelligence understanding in the field of financial planning, *Global Conference On Business And Finance Proceedings*, 8 (2), 41-50.



# Etik Liderlik Algısının İş-Aile Çatışması ve Aile-İş Çatışması Üzerindeki Etkisi

Yrd. Doç. Dr. Faruk Kerem ŞENTÜRK  
Düzce Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü  
keremsenturk@duzce.edu.tr

Ayşe KÜTÜKCÜ  
Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
kutukcuayse@gmail.com

Muhammet Furkan SANCAKTUTAR  
Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
m.furkan.sancaktutar@hotmail.com

Serhat BAĞCI  
Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
bagci.sh@gmail.com

Abdulaziz SEZER  
Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
abdulazizsezer@duzce.edu.tr

Talat AKBULUT  
Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
aktalat@gmail.com

**Özet:** Çalışan bireylerin toplum içinde uyum sağlamak zorunda olduğu rol ve sorumluluklar zaman içinde artış göstermiştir. Bu artış bireylerin iş ortamındaki görevleri ile ailesine yönelik sorumluluklarını karşı karşıya getirmekte ve çatışma kaçınılmaz hale gelmektedir. Bu bağlamda araştırmamız etik davranışlar sergileyen bir liderin iş-aile çatışmasına etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Nicel araştırma yöntemi ve anket tekniği kullanılarak Düzce’de farklı kurum çalışanlarından veriler elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre işyerindeki amirlerin ve yöneticilerin etik davranışlar sergilemesi çalışanların iş-aile ve aile-iş çatışması düzeylerini azaltmada etkili olmaktadır. Bununla birlikte iş-aile ve aile-iş çatışması düzeyleri eğitim, gelir ve yaş değişkenlerine göre farklılık göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Etik Liderlik, İş-Aile Çatışması, Aile-İş Çatışması

## The Effect of Ethical Leadership on Work-Family and Family-Work Conflicts

**Abstract:** Roles and responsibilities in society that employed individuals comply with have increased over time. This Increase involves with the responsibilities in the workplace and responsibilities for family make conflict inevitable. In this

*context, this research aims to determine the effects of a leader who exhibits ethical behaviors on work-family conflict. Data obtained from employees of different institutions with applying quantitative research method and survey technique. According to the research results; ethical behaviors of supervisors and managers in the workplace effect reducing levels of work-family and family-work conflicts. Besides, levels of work-family and family-work conflicts differ with respect to education, income and age.*

**Keywords:** *Ethical Leadership, Work-Family Conflict, Family-Work Conflict*

## Giriş

İnsanlık tarihinin özellikle son yüzyılında tahmin edilemeyecek şekilde hızlı değişimler gerçekleşmiştir. Her geçen gün insanların zamanı doğru bir şekilde kullanabilme konusundaki endişeleri artış göstermektedir. Bu endişe durumu doğal olarak bireyin yaşam içindeki sorumluluklarını paylaşmasında da etkisini göstermektedir. Ailede eşlerin birbirlerine ve çocuklarına karşı sorumlulukları, iş yerinde işin kendisine ve yöneticilere karşı yerine getirilmesi gereken sorumlulukların ölçülü şekilde dağıtılamaması, bireyin rol çatışmaları yaşamasına sebep olmaktadır. Bu bağlamda çalışılan işletmenin sahip olduğu değer sistemi ile toplumun değer sistemi arasındaki uyumun önemi ortaya çıkmaktadır. Bu uyumu sağlama noktasında işletme çalışanlarına pay düştüğü gibi ilke ve kural koyucu olarak şüphesiz işletme yöneticilerine yönelik beklenti de gayet yüksek düzeydedir.

Liderlik kavramının tarihsel geçmişine baktığımızda liderin sahip olduğu özelliklere odaklanan bir anlayıştan, takipçileri de dikkate alan davranışsal teorilere, bu noktadan çevresel değişkenleri de hesaba katmaya çalışan durumsal teorilere doğru yol aldığı görülmektedir. Ancak günümüzdeki teknolojik değişim ve bunun sosyolojik yansımaları o kadar hızlı gerçekleşmekte ki bireylerin liderlik kavramına bakış açısı da farklılaşmaktadır. Dolayısıyla günümüzde yeni liderlik türleri başlığı altında birçok liderlik tipolojisi teorik çerçevede incelenmeye başlanmıştır. Bu liderlik tiplerinden biri de yozlaşmanın, egoist ve otokratik davranışların iş dünyasında sık görülmesi sonucu ihtiyaca binaen ortaya çıkan etik liderliktir.

Hayatındaki bir günün ortalama 6-8 saatini uyuyarak, diğer 6-8 saatini işyerinde ve geriye kalan saatlerini ailesi ve arkadaşları ile geçiren bir bireyin uyku düzenini bir kenara koyarsak işyeri ve aile içindeki düzeni şüphesiz hayatında yeri doldurulamaz öneme sahiptir. Dolayısıyla çalışmanın kurgusal mantığı bu noktadan hareketle; iş yerinden kaynaklı ailesi ile sorunlar yaşayan ya da ailevi kaynaklı olarak işyerinde sorunlar yaşayan bireylerin bu çatışmalarında etik liderlik davranışları gösteren bir liderin etkisi nasıl olabilir sorusu üzerinden oluşturulmuştur.

Bu çalışma kapsamında farklı sektörlerde çalışan bireylerin etik liderlik algılarının, iş-aile ve aile-iş çatışması üzerindeki etkisi ve değişkenlerin birbirleri ile olan ilişki düzeylerinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Bu amacı gerçekleştirmek üzere öncelikle teorik açıdan liderlik ve etik liderlik literatürü araştırılmış, sonrasında iş-aile ve aile-iş çatışmaları ile ilişkili çalışmalar incelenmiştir. Daha sonrasında araştırma metodolojisi hakkında bilgi verilmiş ve elde edilen bulgular paylaşılmıştır. Son bölümde ise elde edilen bulgular ile literatür kıyaslaması yapılarak sonuçlar üzerinde tartışılmıştır.

## 1. Literatür Taraması

### 1.1 Etik Liderlik

Liderlik kavramının dinamik bir yapıya sahip olduğu ve sürekli değişen sosyo-ekonomik, siyasal ve teknolojik koşullar ile birlikte yeni tanımlamaların yapılabileceği söylenebilir. Bugün kullanılan ortak bir tanımı olmamakla beraber, genellikle bir yönetici veya liderde bulunması gereken pozitif yönlerin ağırlık kazandığı tanımlamaların yapıldığı görülmektedir (Bulut ve Uygun, 2010: 44).

Northouse (2007) liderliği “ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir grup insanı etkileme süreci” şeklinde tanımlamaktadır. Northouse bu tanımını dört temele dayandırmaktadır ki bunlar; süreç, etkileme, grup ve ortak amaçlardır. Yılmaz (2010) liderliğin ortak amaçlar kısmına vurgu yaparak liderliği “Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamı” olarak tanımlamıştır. İmrek (2004) liderliğin etkileme gücüne odaklanarak “insanları, hayal ettikleri hedefleri gerçekleştirmeleri için etkileyerek bir araya getirme sanatı” olarak tanımlamaktadır. Sabuncuoğlu (2008, s.66) liderliğin gruplar tarafından kabullenilmesine dayalı güce ilişkili olarak liderliği “bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişi” olarak tanımlamaktadır.

Genel olarak yapılan araştırmalarda liderlerin işletme içinde ve çalışanlar üzerindeki pozitif etkilerine yer verilmektedir. Oysaki bilinen bir kaideye göre her şey zıddı ile bilinir. Dolayısı ile bu izahata göre bizi liderliğin iyi yönlerine bakmaya iten kötü yönleri de mevcuttur. Liderlerin kötü davranışlarının çalışanlar üzerinde işi bırakma, iş ve yaşamdan tatmin olma düzeyinin düşmesi, örgütsel bağlılıkta düşüş, aile ve iş yaşamında çatışma yaşanması ve psikolojik stres gibi birçok olumsuz sonuçları olduğu belirtilmektedir (Tepper, 2000). Einarsen ve diğerleri (2007) yıkıcı liderlik adını verdikleri liderlik türünü “Bir lider yada yöneticinin işletmenin meşru çıkarlarını ihlal edici, örgütün amaçlarını, görevlerini, kaynaklarını, etkinliğini, motivasyonunu yada astların refahını, iş tatminini baltalayıcı olarak ortaya koyduğu sistematik ve devamlı davranışlar bütünü” şeklinde ifade etmektedir. Kötü niyetli bir yönetimin, iş çevresindeki tansiyonu artırdığı, duygusal tükenmeye yol açtığı ve işten ayrılma niyetini kuvvetlendirdiği görülmektedir (Harvey vd., 2007).

Tannenbaum ve Schmidt (1973) bir liderin elindeki gücü kullanırken sahip olduğu değer sisteminden, astlarına olan güveninden, kendilerine has liderlik eğilimleri ve belirsiz durumlarda hissettikleri güvenlik duygusundan etkilendiğini belirtmektedir. Bu noktada günümüzün liderlik anlayışındaki değişim ile birlikte takipçilerin, iş arkadaşlarının, denetçilerin araştırma kapsamına dahil edilmesi ve kamu, özel sektör ve kar amacı olmayan örgütlerde dahi liderliğin etkileri üzerine çalışmalar yapılması (Avolio vd., 2009) liderliğin etik boyutlarının da dikkate alınmasında etkili olmuştur. Eisenbeiss (2012) etik liderlik konusunun önemli olduğunu belirtmek ile birlikte sosyal bilimler alanında etik liderlik ile ilgili yeterli nitelikte çalışma olmadığına vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda şunu belirtebiliriz ki işletme kapsamındaki paydaşlar arasındaki çıkar çatışmalarının artışı ve buna bağlı olarak toplumda ahlak dışı davranışlara aşına olma eğilimi etik ve ahlaki ilkelerle yöneten ve yönlendiren bir liderlik yapısının bağımsız olarak araştırılması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Yoksa liderlik literatürü incelendiğinde görülmektedir ki dönüşümcü, otantik, ruhsal ve hizmetkar liderlik tipleri etik kavramını bir alt boyut olarak ele almaktadır. Ancak günümüz koşulları etik kavramının diğer liderlik tiplerinden tamamen bağımsız bir liderlik tipi olarak ele alınmasını sağlamıştır.

Brown ve arkadaşları (2005: 120) etik liderliği “kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkilerde normatif olarak uygun davranış gösterilmesi ve liderin takipçilerine böyle bir davranışı karşılıklı iletişim, güçlendirme ve karar alma ile teşvik etmesi” olarak tanımlamaktadır. Araştırmacılar bu tanımları yaparken sosyal öğrenme teorisini temel almakta ve etik liderliğin takipçiler tarafından gözlenerek, takip edilerek ve hatta taklit edilerek güçleneceğini vurgulamaktadır. Ayrıca yaptıkları tanım aracılığı ile etik liderlikte rol model olmanın önemini vurgulamakta, etik lideri sadece etik kurallara dikkat çekici biri olarak değil onları sosyal çevreye açık bir şekilde aktarıcı bir rol vermekte ve aldığı kararların etik sonuçlarını her daim göz önünde bulundurarak adil ve diğerleri tarafından gözlemlenebilir kararlar aldığını belirtmektedir (Brown vd., 2005).

Diğer bir tanımda ise Güney (2012: 344) etik lideri “iş ahlakı ilkelerini kurum yada toplum kültürüne yerleştiren, izleyenlerine insani değerlerle yaklaşan, hak, hukuk ve adalet kavramlarını yönetim anlayışının temeline koyan kişi” olarak tanımlanmaktadır. Güney (2012) ise yaptığı tanımda daha çok etik ilkelere bağlı ve gücünü ahlaki ilkelerden alan bir liderlik tarzına işaret etmektedir.

Brown ve Treviño (2006) etik liderliğin temel vurgusunun ahlaki yönetim ve ahlaki standartlar olduğunu belirtirken, otantik liderliğin özgünlük ve öz-farkındalığı, ruhsal liderliğin vizyon belirleme ve umut/inanç gibi değerleri iş ortamında vurguladığını ve dönüşümcü liderlik anlayışının vizyonu, değerleri ve entelektüel teşvikleri vurguladığını belirtmektedir. Bu şekilde etik liderlik kavramının temel vurgusunun diğer liderlik türlerinden farklılığını ortaya koymaktadır.

Trevino ve diğerleri (2000) etik bir liderin çalışanları üzerindeki etik lider itibarını artırması gerektiğini, bunda bireyin hem ahlaki bir kişilik olarak hem de ahlaki

bir yönetici olarak takipçileri üzerinde güçlü bir algı oluşturması yoluyla olacağını belirtmektedir. Van den Akker ve diğerleri (2009) araştırmaları sonucunda liderin sergilediği etik davranışların kendilerine duyulan güven düzeyini de artırdığını ortaya koymuştur. Arslantaş ve Dursun (2008) etik liderlik davranışlarının yöneticiye duyulan bilişsel ve duygusal güveni artırdığı yönündeki sonuçları ile önceki araştırma bulgusunu desteklemektedir.

### 1.2. İş-Aile Çatışması / Aile-İş Çatışması

İş-aile çatışması kavramının detaylarına girmeden önce rol, çatışma ve rol çatışması kavramlarını açıklamak faydalı olacaktır. Çatışma kelimesi dilimizde farklı yörelerde farklı anlamlar içermekle birlikte “Söz, iddia veya davranışların birbirini tutmaması, birbirini çelmek, mütenakız olmak” anlamında tanımlanmaktadır. Rol kelimesi ise “Bir işte bir kimse veya şeyin üstüne düşen görev” şeklinde tanımlanmaktadır. Dolayısıyla rol çatışması “Toplumun statülere bağlı olarak beklediği veya buyurduğu iki veya daha fazla şey karşısında ferdin gösterdiği çelişik istekler, davranışlar” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2016).

Böyle bir girizgâh ile başlamanın nedeni iş-aile çatışması kavramının literatüre rol çatışması kavramı üzerinden giriş yapmış olmasıdır. Rol çatışması “aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda olan kişinin, statüsünün gerektirdiği rollerden birisine diğerlerine oranla daha çok uyması” olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2011: 79). Yetişkin bir bireyin yaşamındaki iki odak noktayı ailesi ve işi oluşturmaktadır. Bununla birlikte bu iki çevre arasındaki rol beklentileri her daim uyumlu olmamakta, aile ve iş yaşamı arasında çatışmalar meydana getirebilmektedir (Netemeyer vd., 1996). İş kavramının hayat akışı içinde giderek daha önemli bir yer kaplaması, uzun çalışma saatleri, yaşam standartlarının yükselmesi, ekonomik zorluklar, ailenin varlığının vazgeçilmezliği bireyin hem iş hem de aileden gelen talepleri arasındaki rekabeti yoğunlaştırmaktadır (Kapız, 2002). Yüzyıllarca aile içindeki rolü ile ön plana çıkan kadınların iş hayatındaki rollerinin aktif hale gelişi kadının her iki rol ortamında da gerilim ve bitkinlik ile yüzleşmesini gerektirmiştir (Pleck, 1977).

Konuya kuramsal olarak bakıldığında iş ve aile yaşamındaki konuların birbirlerini etkilemediğini düşünen araştırmacılar olduğu gibi (Wilensky, 1960) birbirlerini etkilediğini belirten araştırmacılar yoğunluktadır (Pleck vd., 1980; Staines ve O’Connor, 1980; Frone vd., 1992). Efeoğlu (2006) iş ve aile yaşamının birbirini etkilediği iddiasını destekleyen kuramları a) Akılcı Bakış Açısı, b) Telafi Kuramı, c) Katkı Kuramı, d) Taşma Kuramı ve e) Çatışma Kuramı şeklinde sıralamaktadır. Bu kuramlarda iki yaşam arasındaki ihtiyaç duyulan zaman miktarı, eksiklikleri dengeleme hissiyatı, hayattan tatmin olma durumu, gelişmeler, sorumluluklar ve yükümlülükler gibi gerekçelerle çatışmalar ortaya çıktığı belirtilmektedir (Efeoğlu, 2006). Belirtilen kuramlardaki gerekçeleri sistemli bir şekilde ele alan Greenhouse ve Beutell (1985) iş-aile çatışmasının üç temel nedeni olduğunu belirtmektedir. Bireyin iş yada ailedeki bir rolüne harcadığı **zaman**, **gerilim** ve **davranışın** diğer rolün gereksinimlerini karşılayamaması durumunda iş ve aile yaşamı arasında çatışma çıkabileceğini



belirtmektedir. Konuyu biraz daha açmak gerekirse işyerindeki esnek olmayan çalışma saatlerinin bireye hissettirdiği zaman baskısı ile evdeki çocukların, eşin ve diğer aile bireylerinin hissettirdiği zaman baskısı, işyerindeki rol çatışması ve rol belirsizliğinin beraberinde getirdiği gerilim ile evdeki aile çatışmaları ve düşük eş desteğinin meydana getirdiği gerilim, işyerinde bireyden beklenen gizli ve nesnel davranışlar ile aile ortamından beklenen açık ve sıcak davranışlar bireyde rol uyumsuzluğu ve bunun sonucunda rol çatışmasını getirmektedir (Greenhouse ve Beutell, 1985).

Kuramsal açıklamalardan yola çıkarak kavramın neden sadece iş-aile ya da aile-iş şeklinde değil de çift yönlü çatışmalar şeklinde algılanması gerektiğini de kısaca açıklayabiliriz. Bir rolün genel talepleri o rolün sorumluluğunu, gereksinimlerini, beklentilerini, verdiği görevleri ve bağlılığını ortaya koymaktır (Netemeyer vd., 1996). Birey hem ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamak üzere işinin rol gerekliliklerini yerine getirme baskısını yaşarken aynı zamanda aidiyet duygusunu hissettiği eşine ve çocuklarına karşı sorumluluklarının meydana getirdiği zaman baskısı ve gerilim, konunun çift taraflı bir akış halinde ele alınması gerekliliğini ortaya koymaktadır (Adams vd., 1996; Frone vd., 1992). Carlson ve arkadaşları (2000) ise iş-aile çatışması konusunu yatay eksende yönlerine (iş-aile / aile-iş) ve dikey eksende biçimlerine (zaman, gerilim, davranış) göre inceledikleri matriste konuyu altı boyutlu bir yapıda değerlendirmişlerdir. Greenhouse ve Beutell (1985) iş ortamında bireyden daha fazla zaman talep eden ve stres meydana getiren her türlü rol baskısının aile ve işyeri rolleri arasındaki çatışmayı artırabileceğini belirtmektedir. Diğer bir araştırmada Greenhouse ve arkadaşları (1987) rol çatışmasının yüksek ve çalışma ortamından algılanan desteğin düşük olmasının, bununla birlikte ödül adaletsizliği algısının yüksek olmasının iş-aile çatışmasını artırıcı unsurlar olduğunu belirtmektedir.

Aras ve Karakiraz (2013) zaman temelli iş-aile çatışmasının iş tatminini düşürdüğünü, Bruck ve arkadaşları (2001) iş-aile çatışmasını zaman, gerilim ve davranış temelli ölçümledikleri çalışmalarında özellikle davranış temelli çatışmanın iş tatminsizliğine yol açtığını, Bragger ve arkadaşları (2005) iş-aile çatışmasının örgütsel vatandaşlık davranışı algısını düşürdüğünü, Çelik ve Turunç (2010) lider desteğindeki artışın bireyin iş-aile çatışmasında düşüşe neden olduğunu, Çelik ve Turunç (2011) iş-aile çatışmasının psikolojik sıkıntı boyutları ile (Sağlık ,Uyku, Endişe, Denge, İntihar) pozitif yönde ilişkili olduğunu, Özdevecioğlu ve Doruk (2009) iş-aile çatışmasının yaşam ve iş tatminini negatif yönde etkilediğini, Özen ve Uzun (2005) amirin sergilediği sosyal desteğin iş-aile çatışmasında düşüşe neden olduğunu, Özmete ve Eker (2013) çalışan bireylerin iş-aile çatışması ile başa çıkmak için iyi bir iş planı yapma ve çocukların bakımı için ücretli yardım alma stratejilerini kullandığı ve bu stratejileri belirlerken yaşın ve sahip olunan çocuk sayısının önemli değişkenler olduğunu belirtmektedir. Frone ve diğerleri (1992) rol belirsizliği, iş baskısı ve özgürlüğün kısıtlanması gibi işyerinde strese neden olan faktörler ile ailenin ortaya koyduğu iş yükü ile çocukların kötü davranışlarının meydana getirdiği

stresin ve depresyonun iş-aile ve aile-iş çatışmasını tetiklediğini belirtmektedir. Thomas ve Ganster (1995) çalışanları ile yakından ilgilenen, onların duygu ve düşüncelerini dinleyen, ailevi sorunlarını çözmelerinde yardımcı davranışlar sergileyen yöneticilerin iş-aile çatışması düzeyini düşürmede önemli etkileri olduğunu belirtmektedir. Akkoç ve diğerlerinin (2011) gelişimsel kültüre sahip işletme yapılarının ve lider desteğinin çalışanların yenilikçi davranışını artırdığı ve bu etkide iş-aile çatışmasının kısmi aracılık etkisi olduğunu belirtmektedir.

Çelik ve Turunç (2009; 2010) aile-iş çatışmasının bireyin iş performansını düşürdüğünü, Gutek ve arkadaşları (1991) çatışmanın yönüne bakıldığında iş-aile çatışması skorlarının aile-iş çatışması skorlarına göre yüksek olduğunu ve zaman geçirilen yere ve aktiviteye göre (iş yada aile içinde) çatışmanın yönünün değişebileceğini belirtmektedir. Özdevecioğlu ve Doruk (2009) aile-iş çatışmasının yaşam tatminini olumsuz etkilediğini, Özen ve Uzun (2005) ise bireyin çalıştığı yerdeki amirinin ve aile ortamında eşinin gösterdiği sosyal desteğin aile-iş çatışmasını düşürdüğünü belirtmektedir. Thompson ve diğerleri (1999) çalışan bir bireyin ailesi ve işi arasındaki sorumluluk dengesini destekleyici bir kültüre sahip işletme çalışanlarının duygusal bağlılıklarını artırdığını ve iş-aile çatışması ve işten ayrılma niyetini azalttığını belirtmektedir. Turunç ve Çelik (2010) araştırmaları sonucunda algılanan örgütsel desteğin iş-aile çatışması, aile-iş çatışmasını ve işten ayrılma niyetini anlamlı olarak azalttığı, örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı olarak artırdığını belirtmektedir.

## 2. Yöntem

### 2.1 Evren ve Örneklem

Araştırma kapsamında Düzce'de çalışan bireylerin yaşadıkları iş-aile ve aile-iş çatışmaları üzerinde etik liderlik algısının etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Evrenin tamamına ulaşmanın zor veya evrenin tam olarak hesaplanmadığı durumlarda evreni temsil edebilecek nitelikte örneklem alma yoluna gidilmektedir. Evrenin belirlenmediği durumlarda genel bir kural olarak minimum gözlem sayısının değişken/gözlem oranının 5 katından fazla olması kuralı uygulanmıştır. Genel kabul gören değişken/gözlem oranının en az 1/3 veya 1/4 olduğu ve 1/5 değişken/gözlem oranının ideal ölçüleri temsil ettiği belirtilmektedir (Nakip, 2003). Araştırmada kullanılan etik liderlik ölçeği 10 ifadeden, iş-aile çatışması ölçeği 5 ifadeden ve aile-iş çatışması ölçeği 5 ifadeden oluşmaktadır. Buna göre ihtiyaç duyulan gözlem sayısının 20\*5 üzerinden 100 olması gerekmektedir. Araştırmamız kapsamında Düzce'de farklı sektörlerde (otomotiv, kamu, eğitim) çalışan bireylerden 265 adet anket toplanmıştır. Bunlardan 10 tanesi düzgün bir şekilde doldurulmadığı gerekçesiyle çıkarılmış ve geriye kalan 255 anket üzerinden araştırma analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda bireylerin değişkenler yönelik algıları hakkındaki genel eğilimlerinin ortaya çıkarılması planlanmaktadır.

## 2.2 Veri Toplama Tekniği

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Anket en genel tanımıyla “cevaplandırıcının daha önce belirlenmiş bir sıralamada ve yapıda oluşturulan sorulara karşılık vermesiyle veri elde etme yöntemi” olarak tanımlanmaktadır (Altunışık vd., 2007: 68). Anket tekniğinin tercih edilme sebebi diğer veri toplama tekniklerine göre farklı bölgelerden çok daha büyük gruplara hızla uygulama olanağının olması ve maliyetinin düşük olmasıdır (Büyüköztürk vd., 2012: 124).

Katılımcılar ile ilgili demografik özellikleri belirlemek için kategorik ölçekler kullanılırken, etik liderlik algısı ve iş-aile çatışması değişkenleri ile ilgili özellikleri belirlemek için aralık ölçeği (5 aşamalı likert) kullanılmıştır. Katılımcılara anketler elden teslim edilmiş, doldurulduktan sonra teslim alınmıştır. Anketlerin dağıtılma ve toplanma süreci 1 Nisan-15 Mayıs 2016 tarihleri arasında gerçekleşmiştir.

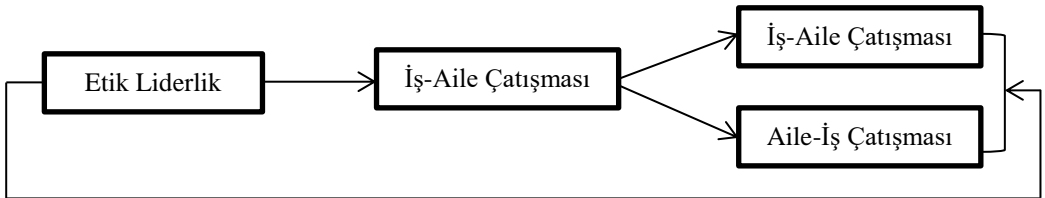
## 2.3 Araştırmada Kullanılan Ölçekler

**İş – Aile Yaşam Çatışması Ölçeği:** Çalışanların iş-aile yaşam çatışması düzeylerini ölçmek üzere Netemeyer ve diğerleri (1996) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek çalışanların iş yaşamından kaynaklanan iş-aile çatışması ve aile yaşamından kaynaklanan aile-iş çatışması düzeylerini ölçmeyi amaçlayan iki alt boyuttan oluşmaktadır. Netemeyer ve diğerleri (1996) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması boyutlarının Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları sırasıyla .88 ve .89 olarak tespit edilmiştir. Türkçe'ye Efeoğlu (2006) tarafından çevrilen ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları sırasıyla .83 ve .88 olarak belirlenmiştir.

**Etik Liderlik Ölçeği:** Araştırmada kullanılan etik liderlik ölçeği Brown ve arkadaşları (2005) tarafından tek boyutlu bir ölçek olarak geliştirilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik analizlerinde Cronbach Alfa katsayısı Brown ve arkadaşları (2005) tarafından 0.90 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması ise Çelik ve arkadaşları (2015) tarafından gerçekleştirilmiştir ve güvenilirlik katsayısı 0.94 çıkmıştır.

## 2.4 Araştırma Modeli ve Hipotezler

Literatür araştırması dikkate alınarak oluşturulan araştırma modeli; etik liderlik algısı ve iş-aile çatışması olmak üzere iki temel değişken ve üç alt boyuttan oluşmaktadır. Araştırma modeli ile ilgili ayrıntılar şekil 1'de sunulmaktadır.



### Şekil 1: Araştırma Modeli

Şekil 1'deki model dikkate alınarak araştırma hipotezleri oluşturulmuştur. Öncelikle etik liderlik algısı ile iş-aile çatışması boyutları arasındaki ilişkiler kurgulanmıştır. Liderin etik davranış sergilediği bireylerde iş kaynaklı olarak ortaya çıkan zamanı yönetememe baskısı, rol çatışması ve belirsizliğinin birey üzerinde oluşturduğu gerilim ve işyerinden bireyden beklenen nesnel davranış sonucu ortaya çıkan iş-aile çatışmasının düşük düzeyde olacağı öngörülmüştür. Buna bağlı olarak;

H1: "Etik liderlik algısının iş-aile çatışması üzerinde negatif bir etkisi vardır" şeklinde oluşturulmuştur.

Liderin etik davranış sergilediği bireylerde aile kaynaklı olarak ortaya çıkan evdeki eşin ve çocukların birey üzerinde meydana getirdiği zaman baskısı, aile bireyleri ile yaşanan çatışmalar ve eş desteğinin düşük olması, aile bireylerinin açık ve samimi davranış beklentileri sonucu ortaya çıkan aile-iş çatışmasının düşük düzeyde olacağı öngörülmüştür. Buna bağlı olarak;

H2: "Etik liderlik algısının aile-iş çatışması üzerinden negatif bir etkisi vardır" şeklinde oluşturulmuştur.

Bununla birlikte değişkenlerin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla şu sorulara cevap aranmıştır:

1. İş-aile ve aile-iş çatışması düzeyi eğitim durumuna göre farklılık göstermekte midir?
2. İş-aile ve aile-iş çatışması düzeyi gelir düzeyine göre farklılık göstermekte midir?
3. İş-aile ve aile-iş çatışması düzeyi yaş düzeyine göre farklılık göstermekte midir?
4. İş-aile ve aile-iş çatışması düzeyi günlük çalışma süresine göre farklılık göstermekte midir?
5. İş-aile ve aile-iş çatışması düzeyi medeni duruma göre farklılık göstermekte midir?
6. İş-aile ve aile-iş çatışması düzeyi eşin çalışma durumuna göre farklılık göstermekte midir?
7. İş-aile ve aile-iş çatışması düzeyi çocuk sahibi olma durumuna göre farklılık göstermekte midir?
8. İş-aile ve aile-iş çatışması düzeyi cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?

#### 2.5 Araştırmanın Sınırlılıkları

Yürütülen araştırmanın kapsam, içerik ve metodolojik açıdan birtakım sınırlılıkları bulunmaktadır. Kapsam ve içerik açısından; iş-aile çatışmasını etkileyen birçok faktör varken, yalnızca etik liderlik algısı değerlendirmeye alınmıştır.

Metodolojik açıdan ise; araştırmada genel olarak Düzce’de çalışan bireylerin değişkenler konusundaki eğilimleri üzerinden etkileşimi ölçülmeye çalışılmış, diğer şehir veya bölgelerdeki çalışanların bakış açıları yansıtılmamıştır. Sektörel bir ayırım araştırma kapsamında amaç edinilmediği için genel eğilim konusunda farklı sektörlerden elde edilen veriler doğrultusunda analizler gerçekleştirilmiştir. Bu durumlar araştırmanın sınırlılıkları olarak değerlendirilmektedir

### 3. Bulgular

Hipotezlerin test edilmesi aşamasında karşımıza parametrik ve nonparametrik analizler olarak iki seçenek çıkmaktadır. Merkezi limit teoremine göre anakütle dağılımları ne olursa olsun, örnek hacimleri yeteri kadar büyükse ( $n \geq 30$ ) örnek ortalamaların örnekleme dağılımları normal dağılıma uymaktadır (Ak, 2010:73; Lumley vd., 2002:154). Barrett ve Goldsmith (1976) ise örnek hacminin 40’dan büyük olduğu durumlarda örnek ortalamaların örnekleme dağılımlarının normal dağılıma uyacağını belirtmektedir. Buna göre hipotezler parametrik analiz yöntemleri ile test edilmiştir.

Bu doğrultuda elde edilen veri seti SPSS 21 paket programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Bulgular katılımcılar ile ilgili demografik özelliklerin incelendiği betimsel analizler, sonrasında araştırma modelini oluşturan değişkenlerle ilgili açılımlayıcı faktör analizleri ve basit doğrusal regresyon analizleri, alt amaçlara yönelik t-testi ve Anova analizleri aracılığı ile incelenecektir.

#### 3.1 Demografik Bulgular

Araştırmayı katılan bireylerin önemli bir çoğunluğu (%54,2) üniversite mezunu, aylık 2500 TL’nin üzerinde (%63,5) bir gelir elde etmekte ve 20-30 yaş aralığında (%45,1) yoğunlaşmaktadır. Katılımcıların önemli bir çoğunluğu (%69) erkeklerden oluşmakta ve evli (%70) olmakla birlikte çocuk sahibidir (%61,7) ki bu bulgular iş-aile çatışması açısından önemli bir değişkenlerdir. Ayrıca önemli bir katılımcı grubu (%68,9) eşinin çalışmadığını belirtmiştir. Katılımcıların günlük çalışma süreleri 6-8 (%85) saatleri arasında yoğunluk göstermektedir ki bu sonuç önemli bir çoğunluğun (%80) kamu sektöründe çalışması ile açıklanabilmektedir. Kamusal alanda çalışan katılımcılar eğitim sektöründe (%36), sağlık sektöründe (%12,6), il ve ilçe müdürlüklerinde (%29,5) çalışmakta iken geriye kalan (%20) kısım ise otomotiv sektöründe çalışmaktadır.

#### 3.2 Açılımlayıcı Faktör Analizi Bulguları

Yapı geçerliliğini incelemede amaç, ölçeğin faktör yapısını ortaya çıkarmak ise “açılımlayıcı faktör analizi”; amaç, daha önce belirlenen ölçek faktör yapısının belirlenmesi ise “doğrulayıcı faktör analizi”, teknikleri kullanılır (Büyüköztürk vd., 2011: 121).

**Tablo 1: Etik Liderlik Algısı Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Faktörler	Değişkenler	Faktör Ortak Varyansı	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Özdeğer
Etik Liderlik Algısı	EL1	,720	,848	71,575	6,442
	EL2	,354	,595		
	EL4	,718	,847		
	EL5	,784	,885		
	EL6	,753	,868		
	EL7	,789	,888		
	EL8	,795	,892		
	EL9	,818	,904		
	EL10	,711	,843		
	Değerlendirme Kriterleri	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,944 Approx. ChiSquare: 2042,433 Bartlett's Test of Sphericity: ,000 Extraction Method: Principal Component Analysis. Açıklanan Varyans: Toplam: 71,575			

Araştırmamızda öncelikle araştırma değişkenlerinin kaç faktör altında toplandığını test etmek amacıyla açımlayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Tabachnick ve Fidell (2007) sağlıklı bir faktör analizi yapabilmek için KMO değerinin 0.6'dan yüksek olması gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca Albayrak (2006) KMO testinde 0.70 ile 0.80 arası değerlerin faktör analizi için iyi olduğunu belirtmektedir. Katılımcıların etik liderlik algılarına yönelik ortaya konulan 10 önermenin KMO değerinin 0,944 gibi bir değerle faktör analizine uygun olduğu görülmektedir. Bartlett testi sonucuna göre ise (Sig.=0,00; p<0,05) değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca faktör analizi için temel bileşenler analizi ve düşük faktör yüküne sahip ifadeler çıkarılmıştır. Tabachnick ve Fidell (2007) temel bir kural olarak her bir değişkenin yük değerinin 0.32 ve daha üzerinde değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Buna göre analize dahil edilen 10 ifadeden EL3 (Yöneticim, özel hayatını etik (ahlaki) tarzda yürütür) 0,237'lik bir faktör yüküne sahip olduğu gerekçesi ile yapıdan çıkarılmış ve geriye kalan 9 ifade tek boyut altında toplanmıştır. Ortaya çıkan tek boyut toplam varyansın %71,575'ini açıklamaktadır. Buna göre çalışanların etik liderlik kavramını tek boyutlu bir yapı olarak algıladıklarını belirtebiliriz.

**Tablo 2: İş-Aile Çatışması Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Faktörler	Değişkenler	Faktör Ortak Varyansı	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Özdeğer
İş-Aile Çatışması	İA1	,589	,750	35,761	3,576
	İA2	,758	,819		
	İA3	,757	,813		
	İA4	,749	,819		
	İA5	,677	,769		
Aile-İş Çatışması	Aİ1	,753	,776	35,207	3,521
	Aİ2	,627	,757		
	Aİ3	,760	,793		
	Aİ4	,688	,806		
	Aİ5	,740	,833		
Değerlendirme Kriterleri	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,912 Approx. ChiSquare: 1623,599 Bartlett's Test of Sphericity: ,000 Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization Açıklanan Varyans: Toplam: 70,968				

İş-aile çatışması algılarına yönelik ortaya konulan 10 önermenin KMO değerinin ise 0,912 gibi bir değerle faktör analizine uygun olduğu görülmektedir. Bartlett testi sonucuna göre ise (Sig.=0,00;  $p < 0,05$ ) değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan faktör analizi için temel bileşenler analizi ve varimax döndürme tekniği kullanılmıştır. Düşük eşdeğerlik yada faktör yükü gösteren bir ifade olmadığı için yapıdan ifade çıkarma gerçekleştirilmemiştir. 10 ifade 2 faktör altında toplanmıştır. Bu faktörlerin ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans %70,968'dir. Dolayısıyla ortaya çıkan 2 faktör birlikte varyansın çoğunu açıklamaktadır. Buna bağlı olarak çalışanların iş-aile çatışması kavramını iki boyutlu olarak yani aileden kaynaklanan ve işten kaynaklanan nedenler doğrultusunda algıladığını belirtebiliriz.

### 3.3 Betimleyici İstatistikler

Açıklayıcı faktör analizinden sonra, elde edilen değişkenlerle ilgili betimleyici istatistikler değerlendirilmiştir. Her bir değişkene ait ortalama, standart sapma, güvenilirlik katsayıları, soru sayıları ve kullanılan ölçek düzeyleri ile ilgili sonuçlar tablo 3'te sunulmaktadır.

**Tablo 3: Değişkenler İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler**

Yapılar	Ortalama	Standart Sapma	Soru Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı	Ölçek Düzeyi
Etik Liderlik	3,95	0,97	9	0,94	5
İş-Aile Çatışması	2,34	1,02	5	0,89	5
Aile-İş Çatışması	1,70	0,84	5	0,89	5

Değişkenlere yönelik tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde çalışanların yükseğe yakın bir düzeyde liderlerini etik davranışlar sergileyen bir lider olarak gördükleri söylenebilir. Bununla birlikte iş-aile çatışmasının iki boyutundan biri olan iş kaynaklı yaşanan çatışmaların aile temelli yaşanan çatışmalardan daha yüksek düzeyde olduğunu belirtebiliriz. Ayrıca Kayış'ın (2010) belirttiği  $\alpha$  değerlerine göre değişkenlere yönelik güvenilirlik katsayılarının  $0.80 \leq \alpha \leq 1.00$  aralığında olduğu için yüksek derecede güvenilir olduğunu söyleyebiliriz.

### 3.4 Basit Doğrusal Regresyon Analizi Bulguları

Bu kısımda araştırmanın değişkenleri arasındaki etkileşimleri belirlemeye ve hipotezleri test etmeye yönelik basit regresyon analizi bulguları paylaşılmaktadır. Regresyon analizi yapabilmek için gerekli koşullardan biri olan normal dağılım şartının sağlandığını bulgular kısmının başında belirtmiştik. Bununla beraber otokorelasyonu test etmek amacıyla elde edilen Durbin Watson değerleri ise 1.5 ile 2.5 arasında olduğu görülmüştür. Bu aralıkta bulunan değerler ise regresyon analizinin diğer bir varsayımı olan otokorelasyonun olmadığını ortaya koymaktadır (Küçüksille, 2010).

**Tablo 4: Değişkenlere Yönelik Korelasyon Analizi**

Değişkenler	Ortalama	Etik Liderlik	İş-Aile Çatışması	Aile-İş Çatışması
Etik Liderlik	3,95	1		
İş-Aile Çatışması	2,34	-,183*	1	
Aile-İş Çatışması	1,70	-,206*	,616*	1

\* $<0,01$

Değişkenler arasındaki korelasyonlar değerlendirildiğinde etik liderlik ile iş-aile çatışması arasında düşük düzeyde negatif yönlü ( $r = -,183$ ) ve aile-iş çatışması arasında yine düşük düzeyde negatif yönlü ( $r = -,206$ ) korelasyonlar görülürken iş-aile ile aile-iş çatışmasına yönelik değişkenler arasında orta düzeyde pozitif yönlü ( $r = ,616$ ) korelasyonlar olduğu görülmektedir.

**Tablo 5: Etik Liderlik – İş-Aile Çatışması Regresyon Analizi Bulguları**

Bağımsız Değişken	Beta	t Değerinin Anlamlılık Düzeyi
Etik Liderlik	-,193	,004
R <sup>2</sup>	F	F Değerinin Anlamlılık Düzeyi
,033	8,623	,004

Tablodaki bulgulara göre bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama düzeyi istatistiki açıdan anlamlıdır ( $R^2 = ,033$ ,  $F = 8,623$ ,  $p = ,004$ ). Bağımsız değişken olan etik liderliğin ( $\beta_1 = -.193$ ,  $p = ,004$ ) bağımlı değişken olan iş-aile çatışmasını açıklama düzeyi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Söz konusu bağımsız değişkenin bağımlı değişken olan iş-aile çatışması üzerinde %3 gibi bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Buna göre H1 hipotezi kabul edilmiştir.



**Tablo 6: Etik Liderlik – Aile-İş Çatışması Regresyon Analizi Bulguları**

Bağımsız Değişken	Beta	t Değerinin Anlamlılık Düzeyi
Etik Liderlik	-,180	,001
R <sup>2</sup>	F	F Değerinin Anlamlılık Düzeyi
,043	11,111	,001

Tablodaki bulgulara göre bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama düzeyi istatistiki açıdan anlamlıdır ( $R^2 = ,043$ ,  $F = 11,111$ ,  $p = ,001$ ). Bağımsız değişken olan etik liderliğin ( $\beta_1 = -.180$ ,  $p = ,001$ ) bağımlı değişken olan aile-iş çatışmasını açıklama düzeyi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Söz konusu bağımsız değişkenin bağımlı değişken olan aile-iş çatışması üzerinde %4 gibi bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Buna göre H2 hipotezi kabul edilmiştir.

### 3.5 Farklılıklara Yönelik Anova ve t-testi Analizi Bulguları

Araştırmamızın bu kısmında alt amaçları gerçekleştirmek amacıyla iş-aile ve aile-iş çatışmalarına yönelik algının eğitim düzeyi, gelir düzeyi ve yaş düzeyine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacı ile Anova analizi, medeni durum, günlük çalışma süresi, çocuk sahibi olma durumu, eşin çalışma durumu ve cinsiyete göre farklılık gösterip göstermeme durumu ise t-testi aracılığıyla ortaya konmaya çalışılacaktır.

**Tablo 7: İş-Aile Çatışması Algısına Yönelik t-testi Analizi Bulguları**

Kategorik Değişkenler	İş-Aile Çatışması Algısı	Aile-İş Çatışması Algısı
<b>Cinsiyet</b>	$\bar{X} \pm SS$	$\bar{X} \pm SS$
Erkek	2,32 ± 1,04	1,65 ± 0,82
Kadın	2,34 ± 1,00	1,80 ± 0,86
t-testi	p= 0,896	p= 0,223
<b>Medeni Durum</b>	$\bar{X} \pm SS$	$\bar{X} \pm SS$
Evli	2,22 ± 1,01	1,63 ± 0,81
Bekar	2,48 ± 1,02	1,75 ± 0,84
t-testi	p= 0,083	p= 0,332
<b>Günlük Çalışma Süresi</b>	$\bar{X} \pm SS$	$\bar{X} \pm SS$
6-8 Saat Arası	2,26 ± 1,03	1,69 ± 0,86
9-12 Saat Arası	2,60 ± 0,93	1,80 ± 0,87
t-testi	p= 0,060	p= 0,515
<b>Eşin Çalışma Durumu</b>	$\bar{X} \pm SS$	$\bar{X} \pm SS$
Çalışıyor	2,30 ± 0,93	1,69 ± 0,86
Çalışmıyor	2,28 ± 1,05	1,67 ± 0,81
t-testi	p= 0,914	p= 0,869
<b>Çocuk Sahibi Olma Durumu</b>	$\bar{X} \pm SS$	$\bar{X} \pm SS$
Çocuk Sahibiyim	2,24 ± 1,04	1,63 ± 0,81
Çocuk Sahibi Değilim	2,46 ± 0,98	1,79 ± 0,87
t-testi	p= 0,092	p= 0,165

Katılımcıların iş ve aile yaşamları arasındaki çatışma düzeylerinin cinsiyetlerine, evli olup olmadıklarına, eşinin bir işte çalışma durumuna, çocuk sahibi olma durumuna ve işyerinde gün içinde harcadığı saat düzeyine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmeye yönelik yapılan analizler sonucunda istatistiksel olarak anlamlı ( $p < 0,05$ ) farklılıklar elde edilememiştir. İstatistiksel olarak desteklenmemekle birlikte bekar bireylerin ( $\bar{X}=2,48$ ) iş kaynaklı yaşadıkları çatışmaların evli bireylere ( $\bar{X}=2,22$ ) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca kamusal sistemde günlük ortalama 8 saat çalışan ( $\bar{X}=2,26$ ) bireylerin 9 saat ve üstü ( $\bar{X}=2,60$ ) çalışan bireylere kıyasla iş kaynaklı çatışma yaşama düzeyleri daha düşüktür.

Özellikle günlük çalışma saatlerinin uzun olmasının, eşin çalışması durumunda eve ve çocuğa yönelik sorumlulukların paylaşımının, çocuk sahibi bireylerin ailelerine yönelik hissettikleri sorumluluk duygularının ve buna karşılık iş yerinin istek ve arzularının bireyde iş-aile çatışmasını etkileyen önemli değişkenler olduğu öngörülmüştür. Ancak yapılan t-testi sonuçlarında bahsi geçen kategorik verilerin anlamlı bir farklılık meydana getirmeyeceği istatistiksel olarak ortaya konulmuştur.

**Tablo 8: İş-Aile Çatışması Algısına Yönelik Anova Analizi Bulguları**

İş-Aile Çatışması					Aile-İş Çatışması						
Eğitim Düzeyi	n	A.O.	S.S.	ANOVA		Eğitim Düzeyi	n	A.O.	S.S.	ANOVA	
				F	p					F	p
İlköğretim	27	1,77	0,99	8,757	0,000	İlköğretim	27	1,34	0,52	5,480	0,000
Lise	47	1,87	0,86			Lise	47	1,44	0,69		
Önlisans	42	2,26	1,04			Önlisans	42	1,64	0,80		
Lisans	89	2,52	1,00			Lisans	89	1,74	0,86		
Lisansüstü	48	2,81	0,89			Lisansüstü	48	2,10	0,97		
Toplam	253	2,33	1,02			Toplam	253	1,69	0,84		
Gelir Düzeyi	n	A.O.	S.S.	ANOVA		Gelir Düzeyi	n	A.O.	S.S.	ANOVA	
				F	p					F	p
1000-1500 TL	22	1,46	0,54	9,397	0,000	1000-1500 TL	22	1,33	0,62	3,340	0,011
1501-2000 TL	33	1,89	0,85			1501-2000 TL	33	1,38	0,70		
2001-2500 TL	35	2,37	0,98			2001-2500 TL	35	1,85	0,89		
2501-3000 TL	65	2,40	1,03			2501-3000 TL	65	1,71	0,91		
3001 TL ve üzeri	92	2,68	1,01			3001 TL ve üzeri	92	1,85	0,84		
Toplam	247	2,35	1,02			Toplam	247	1,70	0,85		
Yaş Düzeyi	n	A.O.	S.S.	ANOVA		Yaş Düzeyi	n	A.O.	S.S.	ANOVA	
				F	p					F	p
20-30 Yaş	110	2,51	0,99	4,671	0,010	20-30 Yaş	110	1,81	0,92	1,966	0,142
31-40 Yaş	83	2,08	0,97			31-40 Yaş	83	1,62	0,85		
41 yaş ve üzeri	51	2,22	1,06			41 yaş ve üzeri	51	1,56	0,64		
Toplam	244	2,30	1,01			Toplam	244	1,69	0,85		

Yapılan analizler sonucunda iş-aile çatışmasına yönelik algının eğitim düzeyi ( $p=,000 <,05$ ), gelir düzeyi ( $p=,000 <,05$ ) ve yaş düzeyine göre ( $p=,000 <,05$ ) anlamlı farklılıklar gösterdiği ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan farklılıkları değerlendirmek amacı ile post-hoc sonuçları irdelenmiştir. Eğitim düzeyindeki farklılıklara bakıldığında ilköğretim ( $\bar{X}=1,77$ ) ve lise düzeyinde ( $\bar{X}=1,87$ ) eğitime sahip olan katılımcıların lisans ( $\bar{X}=2,52$ ) ve lisansüstü ( $\bar{X}=2,81$ ) eğitim düzeyindeki bireylere kıyasla daha düşük düzeyde iş kaynaklı çatışmalar yaşadıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Gelir düzeyindeki farklılıklara bakıldığında 1000-1500 TL ( $\bar{X}=1,46$ ) aylık gelire sahip katılımcıların 2001-2500 TL ( $\bar{X}=2,37$ ), 2501-3000 TL ( $\bar{X}=2,40$ ) ve 3001 TL ve üzeri ( $\bar{X}=2,68$ ) gelire sahip olanlara kıyasla daha düşük düzeyde iş temelli ailevi problemler yaşadığı tespit edilmiştir. Yaş düzeyine göre ortaya çıkan farklılıklara bakıldığında ise 20-30 yaş ( $\bar{X}=2,51$ ) aralığındaki bireylerin 31-40 yaş ( $\bar{X}=2,08$ ), aralığındaki bireylere kıyasla daha yüksek düzeyde iş kaynaklı ailevi problemler yaşadığı tespit edilmiştir.

Analizler sonuçlarına göre aile-iş çatışmasına yönelik algının eğitim düzeyi ( $p=,000 <,05$ ) ve gelir düzeyine göre ( $p=,000 <,05$ ) anlamlı farklılıklar gösterdiği ortaya çıkmıştır. Eğitim düzeyindeki farklılıklara bakıldığında ilköğretim ( $\bar{X}=1,34$ ) ve lise düzeyinde ( $\bar{X}=1,44$ ) eğitime sahip olan katılımcıların lisansüstü ( $\bar{X}=2,10$ ) eğitim düzeyindeki bireylere kıyasla daha düşük düzeyde aile kaynaklı çatışmalar yaşadıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Gelir düzeyindeki farklılıklara bakıldığında 1501-2000 TL ( $\bar{X}=1,38$ ) aylık gelire sahip katılımcıların 3001 TL ve üzeri ( $\bar{X}=1,85$ ) gelire sahip olanlara kıyasla daha düşük düzeyde aile temelli iş problemleri yaşadığı tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların aile-iş çatışmasına yönelik algılarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık ( $p=,142 >,05$ ) göstermediği görülmektedir. Elde edilen bulgulara yönelik tartışma sonuç kısmında daha detaylı bir şekilde irdelenecektir.

#### 4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırma sonucunda öncelikle çalışanların yöneticilerini etik liderlik davranışlar sergileyen bireyler olarak tanımladıkları, iş-aile çatışmasına yönelik algılarına bakıldığında ise iş kaynaklı ailevi çatışmaların aile kaynaklı işle ilişkili çatışmalara kıyasla daha yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte değişkenlerin yapılarını kontrol etmeye yönelik yapılan faktör analizi sonuçları literatür ile benzer sonuçlar ortaya koymuştur.

Yapılan araştırma sonucunda etik davranışlar sergileyen ki bu davranışlar çalışanların önerilerini dikkate alan, etik dışı davranışları cezalandıran, işletme çıkarları yanında çalışanlarının çıkarlarını da gözetken, adil kararlar veren, işle ilgili etik konuları çalışanları ile müzakere eden, rol model olan, karar alma sürecinde en iyiyi nasıl ulaşacağını çalışanları ile tartışan ve güven uyandıran liderlerin bireylerin aile ya da iş temelli çatışmalarını azaltmada etkili bir değişken olduğu tespit edilmiştir.

İşletmesinden maksimum faydayı elde etmek şüphesiz her yöneticinin arzu ettiği bir hedeftir. Bu hedefi gerçekleştiren profesyonel yönetim adı altında çalışanların kişisel yaşamlarını ve bunların ortaya çıkardığı sonuçları gözardı etmek, istenen verimi elde etme noktasında bir nevi yanlış olan bir davranışı dikkate almamak olarak değerlendirilmelidir. Çünkü her bireyin işletmesine karşı yerine getirmesi gereken sorumluluklar olduğu gibi ailesine karşı da toplumsal yaşamın beraberinde getirdiği yük ve sorumluluklar bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesine verilen ağırlık diğer tarafta boşluklar doğurmakta ve bu da beraberinde iki kutup arasında çatışma getirmektedir. Dolayısıyla bu çatışmayı azaltmak ya da ortadan kaldırmak sadece çatışmayı yaşayan çalışanların bir görevi olarak görülmemeli, liderin bu bağlamdaki etkisi işletme amaçlarını gerçekleştirmede bir araç olarak değerlendirilmelidir. Literatür değerlendirildiğinde ortaya konulan tespiti destekleyecek nitelikte birçok araştırma sonucu olduğu görülmektedir (Çelik ve Turunç, 2010; Özen ve Uzun, 2005; Frone vd, 1992; Thomas ve Ganster, 1995; Thompson vd., 1999).

İş-aile çatışması düzeylerinin kategorik verilere göre farklılıklarını tespit etmeye yönelik yapılan analizler sonucunda eğitim, gelir ve yaş düzeyinin anlamlı farklılıklar meydana getiren önemli değişkenler olduğu tespit edilmiştir. Eğitim ve gelir düzeyindeki artış ile birlikte çalışanların iş-aile ve aile-iş çatışmasını daha yüksek düzeyde hissettiği görülmektedir. Bu bağlamda ülkemiz koşulları değerlendirildiğinde eğitim düzeyinin artması ile birlikte kariyer basamaklarını tırmanmak daha hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir. Ayrıca kariyer hedeflerini gerçekleştirmek ekonomik bağlamda bireyin elde ettiği gelir düzeyine de etki etmektedir. Ancak bununla birlikte yeni ulaşılan makamın beraberinde getirdiği sorumluluklar ve beklenti düzeyi de artış göstermekte, bireylerin yaşam içindeki rollerine yönelik sorumluluk paylaşım dengesi de bu nedenle zarar görebilmektedir. Ailenin sıcaklık, samimiyet ve kendilerine zaman ayrılmasına yönelik beklentileri ile bireyin işyerinden gelen rasyonel ve profesyonel davranış beklentisi çatışmakta ve bu da bireyin gerilim düzeyini artırmaktadır. Diğer bir neden olarak ise eğitim ve gelir düzeyi yüksek olan bireylerin gerek işlerinden gerek yaşamlarından beklentilerinin farklılaşması belirtilebilir. Beklentideki artış bireyin hali hazırda elinde olandan daha fazlasına yönelmesine dolayısıyla düşünce dünyasına hitap eden birçok değişkeni hesaba katmasını gerektirmektedir. Bu noktada işletmelerdeki etik liderlik anlayışının yön verici özelliği ile çalışan bireylerin iş-aile sorumluluk dengesini sağlamasında önemli bir değişken olduğu söylenebilir. Bununla birlikte İslami iş etiğinin, materyalizm odaklı bir dünya yaklaşımını kötüyerek insanlara sosyo-ekonomik adaleti ve toplumsal kardeşliği sağlayacak şekilde maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılayacak bir denge düzeni kurmalarını öğütlediği (Chapra, 1992) yönetsel bir yaklaşım ile iş ve aile arasındaki gerilim minimize edilebilir.

İş ve aile sorumlulukları arasındaki dengeyi sağlamak bireyin sadece yaşadığı çatışma düzeyini azaltmakla kalmamakta, bununla birlikte yaptığı işten aldığı tatmini hatta yaşam tatmin düzeyine dahi etki etmektedir (Aras ve Karakiraz, 2013; Özdevcioğlu ve Doruk, 2009; Özdevcioğlu ve Aktaş, 2007). Bu

münasebetle iş-aile çatışmasını etkileyen diğer değişkenlerin ele alındığı kapsamlı bir araştırma yapılmasının literatüre önemli bir katkı yapacağı düşünülmektedir. Konunun kapsam olarak tüm çalışan bireyler ile ilişkili olması bağlamında daha geniş ölçekte ele alınmasının ve farklı değişkenler ile birlikte yapılması gerektiği düşünülmektedir. Bununla birlikte ortaya çıkan sonuçların kamu ve özel sektör yöneticileri için çalışmaları ile ilgili düzenlemelerde yol gösterici nitelik taşıyabileceği düşünülmektedir.

## Kaynakça

- ADAMS, G.A., King, L.A. ve KING, D.W. (1996), Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction, *Journal of applied psychology*, 81(4), 411-420.
- AK, B. (2010), Parametrik Hipotez Testleri, Edit. KALAYCI, Ş., SPPS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 5. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- AKKOÇ, İ., TURUNÇ, Ö., ve ÇALIŞKAN, A. (2011), Gelişim Kültürü Ve Lider Desteğinin Yenilikçi Davranış ve İş Performansına Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Aracılık Rolü, "İs, Güc": Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 13(4), 83-114.
- ALBAYRAK, A.S. (2006), Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- ALTUNIŞIK, R., COŞKUN, R., BAYRAKTAROĞLU, S. ve YILDIRIM, S. (2007), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, 5. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- ARAS. M. ve KARAKİRAZ, A. (2013), Zaman temelli iş aile çatışması, düşük başarı hissi ve iş tatmini ilişkisi: Doktora yapan araştırma görevlileri üzerinde bir araştırma, *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 1-14.
- ARSLANTAŞ, C.C. ve DURSUN, M. (2008), Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111-127.
- AVOLIO, B.J., WALUMBWA, F. ve WEBER, T.J. (2009), Leadership: Current Theories, Research and Future Directions, *Annual Review of Psychology*, Vol.60, 421-449.
- BARRETT, J.P. ve GOLDSMITH, L. (1976), When is n Sufficiently Large?, *The American Statistician*, 30(2), 67-70.
- BRAGGER, J.D., RODRIGUEZ-SREDNICKI, O., KUTCHER, E.J., INDOVINO, L., ve ROSNER, E. (2005), Work-family conflict, work-family culture, and

- organizational citizenship behavior among teachers, *Journal of Business and psychology*, 20(2), 303-324.
- BROWN, M.E., TREVIÑO, L.K. ve HARRISON, D.A. (2005), Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 97, 117–134.
- BROWN, M.E. ve TREVIÑO, L.K. (2006), Ethical Leadership: A Review and Future Directions, *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, 95–616.
- BRUCK, C.S., ALLEN, T.D. ve SPECTOR, P.E. (2002), The relation between work–family conflict and job satisfaction: A finer-grained analysis, *Journal of vocational behavior*, 60(3), 336-353.
- BULUT, Y. ve UYGUN, S.V., (2010), Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay'daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 29-47.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., KILIÇ ÇAKMAK, E., AKGÜN, Ö.E., KARADENİZ, Ş., DEMİREL, F. (2011), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, 9. Baskı, Pegem Akademi, Ankara.
- BÜYÜKÖZTÜRK, S., KILIÇ ÇAKMAK, E., AKGÜN, Ö.E., KARADENİZ, S. ve DEMİREL, F. (2012), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, 13. Baskı, Pegem Akademi, Ankara.
- CARLSON, D.S., KACMAR, K.M., ve WILLIAMS, L.J. (2000), Construction and initial validation of a multidimensional measure of work–family conflict, *Journal of Vocational behavior*, 56(2), 249-276.
- CHAPRA, M.U. (1992), *Islam and the Economic Challenge*, International Institute of Islamic Thought, Herndon, VA.
- ÇELİK, M. ve TURUNÇ, Ö. (2009), Aile-İş Çatışması, İş Stresi ve Örgütsel Sadakatin İş Performansına Etkisi: Savunma Sektöründe Ampirik Bir Çalışma, *Savunma Bilimleri Dergisi*, 8(2), 217-245.
- ÇELİK, M. ve TURUNÇ, Ö. (2010), Lider Desteğinin Çalışanların İş-Aile Yaşam Çatışması ve İş Performansına Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma, *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(1), 19-41.
- ÇELİK, M. ve TURUNÇ, Ö. (2011), Duygusal emek ve psikolojik sıkıntı: iş–aile çatışmasının aracılık etkisi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 40(2), 226-250.
- ÇELİK, S., DEDEOĞLU, B.B. ve İNANIR, A. (2015), Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations, *Ege Akademik Bakış*, 15(1), 53-63.

- EFEÖĞLU, İ.E. (2006), İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi SBE, Doktora Tezi, Adana.
- EINARSEN, S., AASLAND, M.S. ve SKOGSTAD, A. (2007), Destructive Leadership Behavior: A Definition and Conceptual Model, *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- EISENBEISS, S.A. (2012), Re-Thinking Ethical Leadership: an Interdisciplinary Integrative Approach, *The Leadership Quarterly*, 23(5), 791–808.
- FRONE, M.R., RUSSELL, M. ve COOPER, M.L. (1992), Prevalence of Work-Family Conflict: Are Work and Family Boundaries Asymmetrically Permeable?, *Journal of Organizational Behavior*, 13(7), 723-729.
- GREENHAUS, J.H. ve BEUTELL, N.J. (1985), Sources of conflict between work and family roles, *Academy of management review*, 10(1), 76-88.
- GREENHAUS, J.H., BEDEIAN, A.G. ve MOSSHOLDER, K.W. (1987), Work experiences, job performance, and feelings of personal and family well-being, *Journal of Vocational Behavior*, 31(2), 200-215.
- GUTEK, B.A., SEARLE, S. ve KLEPA, L. (1991), Rational versus gender role explanations for work-family conflict, *Journal of applied psychology*, 76(4), 560-568.
- GÜNEY, S. (2011), Davranış Bilimleri, 6. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.
- GÜNEY, S. (2012), Liderlik, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.
- HARVEY, P., STONER, J., HOCHWARTER, W. ve KACMAR, C. (2007), Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes, *The Leadership Quarterly*, 18(3), 264-280.
- İMREK, M.K. (2004), Lider Olmak, Beta Yayınları, İstanbul.
- KAPIZ, S.Ö. (2002), İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi, 9 Eylül Üniv. SBE Dergisi, 4(3), 139-153.
- KAYIŞ, A. (2010), Güvenilirlik Analizi., Edit: KALAYCI, Ş., SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 5. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- KÜÇÜKSİLLE, E., (2010), Çoklu Doğrusal Regresyon Modeli, Edit. KALAYCI, Ş., SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 5. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- LUMLEY, T., DIEHR, P., EMERSON, S. ve CHEN, L. (2002). The Importance of the Normality Assumption in Large Public Health Data Sets. *Annu. Rev. Public Health*, Vol.23, 151–169.

- NAKİP, M. (2003). Pazarlama araştırmaları teknikler ve (SPSS destekli) uygulamalar, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- NETEMEYER, R.G., BOLES, J.S. ve MCMURRIAN, R. (1996), Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales, *Journal of applied psychology*, 81(4), 400-410.
- NORTHOUSE, P.G. (2007), *Leadership – Theory and Practice*, 4.th Edition, Sage Publications, USA
- ÖZDEVECİOĞLU, M. ve AKTAŞ, A. (2007), Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı: 28, 1-20.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. ve DORUK, N.Ç. (2009), Organizasyonlarda İş-Aile ve Aile İş Çatışmalarının Çalışanların İş ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, (33), 69-99.
- ÖZEN, S. ve UZUN, T. (2005), İşyerinde Çalışanın Yaşadığı Çatışmanın Azaltılmasında Örgütün ve Ailenin Rolü: Polis Memurlarına Yönelik Bir Uygulama, *9 Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(3), 128-147.
- ÖZMETE, E. ve EKER, I. (2013), İş-Aile Yaşamı Çatışması ile Başa Çıkmada Kullanılan Bireysel ve Kurumsal Stratejilerin Değerlendirilmesi, *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 3(1), 19-49.
- PLECK, J.H. (1977), The work-family role system, *Social problems*, 24(4), 417-427.
- PLECK, J.H., STAINES, G.L. ve LANG, L. (1980), Conflicts between work and family life. *Monthly Lab. Rev.*, 103, 29.
- SABUNCUOĞLU, E.T. (2008), Küreselleşme, Liderlik ve Liderlik Teorileri- Liderlik, Değişim ve Yenilik, Liderlik ve Motivasyon, Der. Serinkan C., Nobel Yayınevi, Ankara.
- STAINES, G.L. ve O'CONNOR, P. (1980), Conflicts among work, leisure, and family roles. *Monthly Labor Review*, 103(8), 35-39.
- TABACHNICK, B.G. ve FIDELL, L.S. (2007), *Using Multivariate Statistics*, 5th. Edition, Pearson International Edition, USA, Boston.
- TANNENBAUM, R. ve SCHMIDT, W.H. (1973), How to Choose a Leadership Pattern, *Harvard Business Review*, May-June, 3-12.
- TEPPER, B.J. (2000), Consequences of Abusive Supervision, *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- THOMAS, L.T. ve GANSTER, D.C. (1995), Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of applied psychology*, 80(1), 6-15.



- THOMPSON, C.A., BEAUVAIS, L.L. ve LYNESS, K.S. (1999), When work–family benefits are not enough: The influence of work–family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work–family conflict, *Journal of vocational behavior*, 54(3), 392-415.
- TREVİNO, L.K., HARTMAN, L.P. ve BROWN, M. (2000), Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership, *California Management Review*, 42(4), 128-142.
- TURUNÇ, Ö. ve ÇELİK, M. (2010), Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 209-232.
- TÜRK DİL KURUMU (TDK), Güncel Türkçe Sözlük. Rol, Çatışma, Rol Çatışması, <http://www.tdk.gov.tr>, 28.06.2016.
- VAN DEN AKKER, L., HERES, L., LASTHUIZEN, K. ve SIX, F. (2009), Ethical Leadership and Trust: It's All About Meeting Expectations, *International Journal of Leadership Studies*, 5(2), 102-122.
- WILENSKY, H.L. (1960), Work, Careers and Social Integration, *International Social Science Journal*, 12: 543-560.
- YILMAZ, H. (2010), Vizyon, Misyon, Kariyer ve Daha Ötesi-Stratejik Liderlik, Kum Saati Yayınları, İstanbul.

# Pazarlama Araştırmalarında Likert Tipi Ölçeklerin Özelliklerinin Cevaplama Tarzları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi<sup>1</sup>

**Yrd. Doç. Dr. Buket BORA SEMİZ**

Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Osmaneli Meslek Yüksek Okulu  
buket.borasemiz@bilecik.edu.tr

**Prof. Dr. Remzi ALTUNIŞIK**

Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi  
altunr@sakarya.edu.tr

**Özet:** Pazarlama araştırmalarında en çok kullanılan tutum ölçekleri olan Likert tipi ölçekler araştırmacıya sağladığı kolaylıklardan dolayı çok tercih edilmesine rağmen, bu ölçeklerin yapısı, şekli ve formatı ile ilgili tartışmalar hala devam etmektedir. Bu çalışmanın amacı, Likert tipi ölçeklerde kategori sayısının cevaplama tarzları üzerinde, kategorilere verilen isimlerin cevaplama tarzları üzerinde, orta nokta kullanımının cevaplar üzerinde ve ifade etme biçiminin cevaplar üzerinde etkisinin ne yönde olduğunu incelemek ayrıca Likert tipi ölçeklerin sürekli ölçekler gibi algılanıp algılanmadığını incelemektir. Bu amaçlardan hareketle bu çalışma kapsamında beş farklı araştırma yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre, Likert tipi ölçeklerde kategori sayısı arttıkça kesinlikle katılma, kesinlikle katılmama ve orta nokta cevaplama eğilimlerinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Kategorileri isimlendirilmesine ilişkin yapılan araştırmanın sonucunda ise katılımcıların isimli kategorilere yönelme eğilimlerinin daha fazla olduğu görülmüştür. Orta noktaya ilişkin yapılan araştırmada ise orta noktanın olmaması katılımcıları uç noktalardan ziyade kendilerine en yakın buldukları ara değerlere yöneltmiştir. İfade etme biçimine ilişkin araştırmanın sonucuna göre, katılımcılar kişisel olarak değerlendirdikleri ifadelerde daha net cevaplar verme eğilimi göstermişlerdir. Son olarak da ölçek formatına ilişkin olarak yapılmış araştırmada Likert tipi ölçeklerin sürekli ölçekler gibi algılandığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Cevaplama Tarzları, Orta Nokta, Likert Tipi Ölçekler, Sürekli Ölçekler, Kategori Sayısı.

---

<sup>1</sup> Bu makalede kullanılan ampirik veriler ilk yazarın Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne bağlı olarak hazırlamış olduğu "Pazarlama Araştırmalarında Kullanılan Likert Türü Ölçeklerin Uygulanabilirliğinin İncelenmesi" başlıklı tez çalışması bağlamında elde edilen verilerden türetilmiştir.

## An Evaluation of Various Attributes of Likert Type Scales on Response Styles in Marketing Research

**Abstract:** *Likert type scales are used very frequently in marketing research due to its convenience for researcher but there are several debates to be solved in the literature on the structure, form and the format of the Likert type scales. The purpose of this study is to examine the role of the number of response categories, naming of categories, the use of neutral category, form of statements (emic vs. etic) used in the Likert scales on the response styles of respondents. Furthermore, we also wanted to examine if there were any differences in the perceptions of respondents between the Likert type categorical scales and continuous scales used in assessing attitudes. To pursue these objectives, we have carried out five studies. Findings indicate that as the number of categories in a Likert type scale increases, there seems to be a lower tendency to give replies either on the extremes (positive and negative ends of the scale) and on the neutral choice. Also findings indicated that participants find it easier to give replies when each of the categories are named by an appropriate wording. The elimination of neutral option on the scale seems to force respondents to give replies near neutral choices rather than to extreme options. Also findings indicates that if we use an emic approach in presenting statements, respondents seems to be more comfortable and have a slightly higher preference for choosing extremes and lower preference for the neutral choice. Finally, we have not observed differences between the categorical Likert type scales and continuous scales in terms of distribution of responses.*

**Key Words:** *Response Styles, Midpoint, Likert Type Scales, Continuous Scales, Number of Response Categories.*

### Giriş

Bilimin ve bilimsel çalışmaların temeli ölçmeye dayanmaktadır. Ancak ölçme yapabilmek için ölçmek istediğimiz şeyin ne olduğu konusunda bir fikrimizin olması gerekmektedir. Ölçme, belirli bir referans noktasını baz alıp buna göre kıyaslama yapma işi, bir standarda göre incelenen konunun tanımlanma işlemidir. Ölçme ve ölçüm olgusu sadece bilim dünyasının bir aracı olmayıp, insan hayatının her anında kendine bir yer bulmaktadır.

Bilimsel çalışmaların da temelini oluşturan ölçme kavramı önemli bir kavramdır. Pozitivist bilimlerde genel kabul görmüş ölçüm araçlarının varlığına rağmen sosyal bilimler için böyle bir durum söz konusu değildir. Bunun temel sebebi ise sosyal bilimlerde söz konusu olan inceleme konularının fizik dünyadakinden farklı olması ve değişken yapıda olan değişkenler ve yapılar olmasından kaynaklanmaktadır. Sosyal bilimlere konu olan ölçümler çoğunlukla

temel pozitif bilimlerde olduğu gibi inceleme konusu olguların ölçülmesi tek bir değişken veya parametre ile ölçüme izin vermemesidir. Bu durum sosyal bilimlerin yoruma açık olmasından, bir başka deyişle metafizik bakış açısına yer vermesinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca sosyal bilimlerde ölçümlenen değişkenler kişilerin algıları, tutumları, memnuniyetleri, duyguları vs. gibi doğrudan gözlemlenemeyen sosyo-psikolojik kavramlar olduklarından ölçümleri nispeten daha zordur ve dolaylı olarak ölçümleri gerekmektedir. Bir diğer önemli nokta da, direkt olarak gözlemlenemeyen bu yapıları veya olguları ölçmede farklı önerilerin ve bakış açılarının olması da önemli bir husustur. Bu sebepten dolayı “tanımlayamazsanız ölçemezsiniz, ölçemezseniz yönetemezsiniz” deyişi özellikle de sosyal bilimlerde ölçmenin ölçülen olgunun veya yapının nasıl tanımlandığına bağlı olarak değişmekte olduğunun güzel bir ifadesidir.

Duncan (1984:35), tüm ölçümlerin insan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla yapıldığını, dolayısıyla da fiziksel olarak yapılan ölçümlerin sebebinin de sosyal ölçümler olduğunu belirterek ölçüm kavramına farklı bir bakış açısı getirmiştir. Sosyal bilimlerin çok farklı alanlarında kullanım bulan ve çoğunlukla da tutumların ölçümünde kullanılmakta olan Likert ölçeklerinin kullanımında çeşitli hataların yapıldığı ve ölçeğin kullanımında yapılan hatalar sebebiyle yanıltıcı veya yönlendirici bulguların ortaya çıkmakta olduğu bir çok araştırmacı tarafından müşahade edilen bir durumdur. Bu çalışmada Likert ölçeklerine yönelik çeşitli hususların ölçüm sonuçları üzerinde etkili olup olmadığı incelenmeye çalışılmaktadır.

## 1. Kavramsal Çerçeve

*Tutumlar* tüm sosyal bilimlerde olduğu gibi pazarlamada ve özellikle de tüketici davranışları bağlamında sıkça kullanılan kavramlardan biridir. Tutum, kişinin nesne, işi veya olaylara yönelik olumlu ya da olumsuz tepki verme eğilimini gösterir (İslamoğlu ve Altunışık, 2013:133). Tutumlar nesnelere, insanlar veya olaylar hakkında olumlu veya olumsuz değerlendirmelerin bir biçimde ifadesi olarak da değerlendirilebilir. Ancak, tutum spesifik bir değerlendirmeden ziyade genel değerlendirme yönündedir (Solomon vd., 1999). Tutumlar, inançlar ve davranışlarla yakında ilintili olup, tüketici davranışlarının şekillenmesinde belirleyici rol oynamaktadır. Bu sebepten tutumların ölçülmesi ve pazarlamada tüketici davranışlarının anlaşılması ve modellenmesinde önemlidir.

### 1.1. Tutum Ölçekleri

Sosyal bilimlerde soyut kavramların veya yapıların (construct) ölçümünün evrensel olarak genel kabul görmüş ölçüm araçları ile yapılamaması ölçme

konusunu daha zor ve karmaşık hale getirmektedir. Bunun sebebi, araştırmacıların aynı kavrama veya olguya ilişkin farklı ölçekler geliştirmesidir. Sosyal bilimlerde tutumların ölçülmesi en önemli konulardan biridir. Ancak tutumları ölçmek için de birçok ölçek tipi geliştirilmiştir. 1925 yılında Bogardus ile başlayan bu tutum ölçeği geliştirme akımı 1960'lı yıllara kadar devam etmiştir. Bu süreç içerisinde çeşitli tutum ölçekleri geliştirilmesine rağmen günümüzde bunlardan en çok kullanılanı Likert tipi ölçekler olmaktadır. Likert tipi ölçeklerin sıklıkla kullanılmasının sebebi ise uygulamasının kolay olması ve fazla zaman almamasıdır (Shukla, 2008: 177).

Tutum ölçekleri geliştirmek dört temel varsayıma dayandırılmaktadır. Bunlardan birincisi ölçeğin sürekliliğidir. Ölçeğin *sürekli* olması bir şeye ilişkin tutumun ölçülmesi için kullanılan ölçeğin olumludan olumsuzza giderek azalan şekilde derecelendirilmesi anlamına gelir. ikincisi, bir şey hakkında ölçülmek istenen tutumun bağımsız olarak tek başına tanımlanabilmesi anlamına gelen *tek boyutluluk* varsayımdır. Üçüncüsü ise *doğrusallık* varsayımdır. Bunun anlamı ise ölçüm boyutunun doğrusal bir çizgi ile bu doğrusal çizgi üzerindeki aralıkların da birimlerle gösterilebilmesidir. Sonuncusu da *üretilebilirlik* ki, ölçekten elde edilen bilgilere dayanarak yeni bilgiler elde edebilmek anlamına gelir (Judd ve diğ., 1991:147).

Tutum ölçekleri geliştirilirken bazı dikkat edilmesi gereken özellikler vardır. Oluşturulacak ifadeler şimdiki zamana uygun olarak çekimlenmeli ve farklı yorumlara açık ifadeden kaçınılmalıdır. Ölçülmek istenen tutuma ilişkin maddeler ölçeğe alınmalıdır, aksi takdirde ölçeğin geçerliliği zarar görecektir. Herkes tarafından kabul veya reddedilmesi muhtemel ifadeler yer verilmemelidir. İfadeler açık ve net biçimde oluşturulmalıdır. Kısa ifadeler daha kolay anlaşıldığından bir madde en fazla yirmi kelimedenden oluşmalıdır. Belirsizlik içeren ifadelerden kaçınılmalıdır. İfadeleri oluştururken cümle yapıları basit olmalıdır. İki olumsuz ifade aynı cümlede kullanılmamalıdır ve örneklemin eğitim seviyesine uygun kelimeler seçilmelidir (Edwards, 1957:13-14). Ayrıca tutum ölçeklerinde oluşturulan ifadeler kişinin kendini derecelendirmesine olanak verecek biçimde ifade edilmesi gerekir (Judd ve diğ., 1991:152).

Tutum ölçekleri konusunda dikkat edilmesi gereken bir başka nokta da "tutum ölçekleri" ile "tutum ölçme teknikleri" ifadeleri arasındaki ayırmadır. Litaratür incelendiğinde tutum ölçeklerine ait tek bir ismin olmadığı dikkat çekmektedir. Genellikle tutum ölçekleri ölçeği ortaya atan kişinin ismine ek olarak ölçeğin özelliklerine göre özel bir isimle de anılmaktadır. Örneğin, Bogardus ölçeği, sosyal mesafe/uzaklık; Thurstone ölçeği, eşit görünen aralıklar; Likert ölçeği, toplanmış derecelendirme; Guttman ölçeği, skalogram; Edwards ve Kilpatrick ölçeği, ayırıcı derecelendirme; Osgood ölçeği, semantik farklar ölçeği olarak da adlandırılmaktadır ve bunlar birer ölçekleme tekniğidir.

Likert ölçeği, Rensis Likert tarafından 1932 yılında uluslararasılaşma ve siyahî ırklara yönelik tutumu ölçmesi amacıyla geliştirilmiştir. Likert ölçeği ölçülmek istenen nesne/birey/olguya yönelik olumlu ve olumsuz ifadelerden oluşan bir grup cümlelere katılımcının katılım eğilimini belirtmesi temeline dayanır. Ölçeğin temel özelliği çeşitli tutum ifadelerine verilen cevapların toplanması üzerinden değerlendirme yapması yorumu ve kullanımı kolaylaştırmasıdır. Likert ölçeği 3,5,7,9 ve hatta 11 aralıklı olabilmektedir. Ancak sosyal bilimlerde yaygın kullanılan formu beşli Likert ölçeğidir. Ölçekte nötr noktasının bulunması konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar nötr noktasının olmasının katılımcıları cevap vermeme eğiliminde uzaklaştırdığını öne sürerken bazıları ise tutum açısından bireyin mutlaka taraf olması gerektiğini vurgulayarak nötr noktasının ölçekten çıkarılması gerektiğini öne sürmektedirler (Anderson, 1981; Anderson 1990). Likert tipi ölçekler kullanım kolaylığı sebebiyle sosyal bilimlerin hemen hemen her alanında tutum ölçmek amacıyla yaygın kullanılan bir araç haline gelmiştir. Ancak sosyal bilimlerde yapılan milyonlarca çalışma farklı konulara sahiptir. Dolayısıyla bu çalışmalarda kullanılan ölçeklerin konuları değil, teknikleri benzerlik göstermektedir. Dolayısıyla kullanılan ölçeği “Likert ölçeği” değil, “Likert tipi ölçek” veya “toplanmış derecelendirme ölçeği” olarak ifade etmek daha uygun olacaktır.

*Bogardus ölçeği*, 1925 yılında E. S. Bogardus tarafından Amerikalıların diğer ırkları toplumsal açıdan benimseme derecesini ölçmek için geliştirilmiştir. Bogardus ölçeğinin en önemli özelliği tutum ölçmek için kullanılan ilk teknik ve araç olmasıdır. En temel varsayımı ise, katılımcının en olumlu seçeneği seçmesi halinde diğer olumlu seçenekleri de kabul ediyor olmasıdır (Bogardus, 1925:72). Ancak, bu yönüyle ölçek eleştirilmektedir. Ayrıca ölçek maddelerinde yakınlık dereceleri arasındaki mesafeleri karşılaştırmaya imkan vermemesidir (Allport, 1967:10).

*Thurstone ölçeği* ise, Bogardus’tan sonra 1930’lu yıllarda L. L. Thurstone tarafından geliştirilmiş bir ölçektir. O dönemde kiliseye karşı tutum, görüş ve davranışları ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Bu ölçeğin en önemli özelliği de tutumları ölçerken ikili karşılaştırmalar yapmaya imkan tanımasıdır. Ancak bu ölçeğe yönelik olarak çeşitli eleştiriler mevcuttur. Bunlardan biri zaman zaman eşit aralık ilkesini ihlal etmesi, diğeri ise farklı cevap kombinasyonları için aynı puanı üretmesinden dolayı tutumlar arasında ayırım gözetmemesidir (Fishbein, 1967:250-251).

*Guttman ölçeği*, II. Dünya Savaşı sırasında askerlerin tutumlarını belirlemek amacıyla geliştirilmiş bir ölçektir. Guttman ölçekleri tutum ölçeklerinin üretilebilirlik varsayımına dayalı olarak tek bir cevap kombinasyonunu

bulundurabilir. Bu durum Guttman ölçeklerinin tek boyutluluk açısından da güçlü olduğunu göstermektedir (Bailey, 1987:347). Aynı zamanda Guttman ölçekleri tutumlardaki değişmeye karşı da oldukça duyarlıdır. Bu avantajları düşünüldüğünde Guttman ölçeği güvenilirliği ve geçerliliği en yüksek ölçek olduğu söylenebilir. Ancak yönteminin karmaşık oluşu ve ölçülecek yapıyı belirlemenin zorluğu dolayısıyla kullanımı yaygın değildir (Kumar, 2011:175).

*Edwards ve Kilpatrick ölçeği*, Thurstone, Likert ve Guttman ölçeklerinin üstün özelliklerini bir araya getirerek oluşturulmuş bir ölçek olup, sayısal tutarlılığı konusunda hemfikir olunmadığından çok fazla kullanılan bir ölçek değildir (Erdoğan, 1994:394; Sencer, 1989:308). *Semantik farklar ölçeği*, iki zıt kutupdaki sıfat çiftleri arasından seçim yapılarak tutumların yön ve yoğunluğunu belirlemek amacıyla geliştirilmiştir (Osgood, 1965:109).

*Stapel ölçeği* ise, telefon anketleri veya eğitim seviyesi düşük kişilere yapılan anketler gibi semantik farklar ölçeğini kullanmanın uygun olmadığı durumlarda semantik farklar ölçeğinin ikamesi olarak kullanılan daha basit bir versiyonudur (Foxall ve diğ., 1998:107). Orijinali on noktalı olarak bir tutumun yönünü ve yoğunluğunu ölçmek amacıyla geliştirilen Stapel ölçeğinin altı noktalı versiyonları da kullanılmaktadır. Ölçek, ortada bir sıfat veya bir kriter bulunan, bu sıfat veya kriterin sağında ve solunda yada altında veya üstünde yer alan sayılardan oluşmaktadır.

## 1.2. Likert Tipi Ölçekler

Çalışmanın temelini oluşturan Likert tipi ölçekler, 1932 yılında Rensis Likert tarafından geliştirilmiştir. Katılımcıların belirli bir yapıyı ölçmek üzere oluşturulmuş madde setinde yer alan ifadelerin her birine ayrı ayrı olumlu, olumsuz veya nötr katılım durumlarını belirlemeleri esasına dayanır. Ancak tutumların ölçülmesinde en çok kullanılan ölçek tiplerinden olan Likert tipi ölçeklerin kullanımı tartışmalara neden olmaktadır. Kategori sayısının kaç olacağı, kategori sayısı arttıkça kategorilere hangi etiketlerin verileceği gibi kategorik bağlamdaki farklı uygulamalara ek olarak, ifadelerin yapısının nasıl olması gerektiği gibi konularda da fikir birliğine varılamayan konulardan bazılarıdır.

Spector (1992)'ye göre, Likert tipi ölçeklerin sıklıkla kullanılmasının sebebi yüksek güvenilirlik ve geçerliliğe sahip olması, geliştirme maliyetinin düşük olması, uygulanmasının cevaplayıcıya kolaylık sağlaması ve ölçeği cevaplama süresinin kısa olmasıdır. Ancak bunun yanı sıra Likert tipi ölçeklerin bir takım dezavantajları da bulunmaktadır. Bunlar, Likert tipi ölçeklerinde her kişiye ait cevap setleri farklı olmasına rağmen aynı toplam puanı verebilir. Dolayısıyla, bu yönüyle toplam ölçek puanını değerlendirmek cevaplayıcıların tutumları

hakkında kesin bilgi vermeyebilir veya yanıltıcı yönlendirmelere yol açabilir. Örneğin, ölçek soru bataryasında yer alan ifadelerin ilk yarısına olumlu ve ikinci yarısına olumsuz görüş beyan eden bir kişi ile bunun tersi cevaplar veren bir kişinin toplam puanları eşit olacaktır. Dolayısıyla bu iki kişinin incelenen olguya yönelik temayülünün olumlu mu yoksa olumsuz mu olduğunun belirlenmesi kolay olmayabilmektedir. İfade bazında bir değerlendirme kaçınılmaz hale gelebilmektedir. Diğer bir dezavantajı ise, her ne kadar sayısal değerlerle eşit aralıklı hale getirilmeye çalışılsa da, Likert ölçekleri teorik olarak sıralama ölçüm düzeyine sahiptir (Baysal, 1981; Judd ve diğ., 1991; Selltiz ve diğ., 1961; Sencer ve İrmak, 1984; Tavşancıl, 2010; Tittle ve Hill, 1967).

Likert tipi ölçeklerde önemli konulardan biri de cevaplama tarzlarıdır. Cevaplama tarzı, “ölçekteki ifadeler ile direkt olarak ilişkili olmayan, cevaplayıcının tipik davranışsal özelliklerini temsil eden sistematik bir yol” olarak tanımlanmıştır (Bachman ve O'Malley, 1984:491; Oskamp, 1977:37). Cevaplama tarzlarının ifade etme biçimlerine, farklı ölçüm biçimlerine ve zaman farklılıklarına bağlı olarak değiştiğini savunan (örneğin, Arthur, 1966; Berg ve Collier, 1953; Borgatta ve Glass, 1961; Greenleaf, 1992; Merrens, 1970; Warr ve Coffman, 1970;) çalışmaların yanı sıra, değiştiğini savunmayan (örneğin, Hui ve Triandis, 1985; Innes, 1977) çalışmalar da mevcuttur. Ayrıca, cevaplama tarzlarının kişisel ve demografik özelliklere göre farklılık gösterdiğini vurgulayan çalışmalar (örneğin, Berg ve Collier, 1953; Crandall, 1982; Norman 1969; Zax ve diğ., 1964) ile kültürle göre farklılıklar gösterdiğini vurgulayan (örneğin, Chun ve diğ., 1974; Clarke, 2001; Hui ve Triandis, 1985) çalışmalara da literatürde rastlamak mümkündür. Aşağıdaki Tablo 1’de literatürde yer alan cevaplama tarzlarına yer verilmiştir.

**Table 1: Cevaplama Tarzları ve Tanımları**

Cevaplama Tarzları	Tanımı
<b>Katılımcı Cevaplama Tarzı</b>	Her bir cevaplayıcının “ <i>tamamen katılıyorum</i> ” cevabının cevaplayıcının tüm cevaplarına oranıdır (Bachman ve O'Malley, 1984).
<b>Katılımcı Olmayan Cevaplama Tarzı</b>	Her bir cevaplayıcının “ <i>tamamen katılmıyorum</i> ” cevabının cevaplayıcının tüm cevaplarına oranıdır (Bachman ve O'Malley, 1984).
<b>Orta Nokta Cevaplama Tarzı</b>	Her bir cevaplayıcının ( <i>nötr</i> ) <i>orta nokta cevabının</i> cevaplayıcının tüm cevaplarına oranıdır (Baumgartner ve Steenkamp, 2001; Chen et al., 1995).
<b>Ekstrem Cevaplama Tarzı</b>	Her bir cevaplayıcının “ <i>tamamen katılıyorum</i> ” veya “ <i>tamamen katılmıyorum</i> ” cevaplarının cevaplayıcının tüm cevaplarına oranıdır (Bachman ve O'Malley, 1984).



<b>Net Katılımcı Cevaplama Tarzı</b>	Her bir cevaplayıcının “ <i>tamamen katılıyorum</i> ” cevap sayısı ile “ <i>tamamen katılmıyorum</i> ” cevap sayısı farkının cevaplayıcının tüm cevaplarına oranıdır (Bachman ve O'Malley,1984).
<b>Cevaplama Aralığı</b>	Her bir cevaplayıcının cevapları için kullandığı aralığın bir ölçüsü olarak, cevaplayıcının standart sapmasıdır (Hui ve Triandis, 1985).

**Kaynak:** A. Bardakçı, S. B. Haşiloğlu, S. Barutçu ve D. Koçoğlu (2009), “İşletme Alanındaki Tutum Ölçekli Çalışmalarda Cevaplama Tarzları ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiyi Tespite Yönelik Bir Araştırma”, *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, Sayı 4, s. 4.

## 2. Araştırmacının Amacı ve Araştırma Soruları

Bu çalışmanın amacı, sosyal bilimlerin her alanında tutum ölçmede sıklıkla kullanılan fakat bazı özellikler anlamında hala tartışmalı olan Likert tipi ölçeklerinin kategori sayısı, kategori isimlendirmesi, orta nokta kullanımı, ifade etme biçimleri ve ölçek formatı açısından cevaplama tarzları bağlamında incelenmesidir. Bu bağlamda aşağıdaki araştırma soruları cevaplanmaya çalışılmaktadır:

- Ölçek kategori sayısı cevaplama tarzları üzerinde etkili midir?
- Ölçek formatının ölçüm üzerindeki etkisi var mıdır?
- Likert tipi ölçeklerdeki ifadelerin ifade ediliş biçimleri cevaplama tarzları üzerinde etkili midir?
- Orta nokta (nötr) kullanımının cevaplama tarzları üzerindeki etkisi var mıdır?
- Ölçek kategorilerinin isimlendirmesi cevaplama tarzları üzerinde etkili midir?

## 3. Araştırmacının Yöntemi

Araştırma bağlamında, tüketicilerin işletmelerin pazarlama faaliyetlerine yönelik tutumlarının incelenmesi araştırma konusu olarak seçilmiştir. Bu seçimde araştırmacıların kişisel tercihi ve araştırmacının da pazarlama bağlamında ele alınıyor olması etkili olmuştur. Çalışmanın saha çalışmasında Gaski ve Etzel (1986) tarafından geliştirilmiş olan SENTIMENT ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, tüketicilerin pazarlama faaliyetlerine ilişkin tutumlarının belirlenmesini amaçlayan genel bir konuyu içerdiğinden dolayı tercih edilmiştir. Araştırma konusu bağlamında yeni bir ölçek geliştirmek girişimi yerine, literatürde güvenilirlik ve geçerliliği test edilmiş bir ölçeğin kullanılması araştırmacının amacı açısından daha uygun olduğundan hazır ölçek kullanımı tercih edilmiştir. Çalışma, Türkçe pazarlama araştırmaları literatürü bağlamında değerlendirildiğinde özellikle bazı araştırmaların keşifsel bir nitelik taşıdığını söylemek mümkündür. Nihai veri toplama işlemine başlamadan önce yaklaşık 30 kişilik öğrenci grubu üzerinde pilot uygulamalar yapılmıştır. Böylelikle ölçeklerdeki ifadeler daha anlaşılır hale getirilmiştir. Araştırma bağlamında

kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmek zorunda kalınmıştır; katılımcıların çoğunlukla üst üste birden fazla çalışmaya katılmak zorunda olması gönüllülük esasına göre araştırmada yer alıyor olması bu tür bir yaklaşımı benimsemeye zorlamıştır. Her ne kadar araştırmacının evreni olarak üniversite öğrencileri seçilmiş olsa da, araştırmalarda kullanılan örneklem Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü öğrencilerinden oluşmaktadır. Örneklemin öğrencilerden oluşmasının sebebi araştırmaların boylamsal (longitudinal) olmasından ötürü aynı kişileri bulmada zorluk yaşama ihtimalini en aza indirmektedir. Araştırma bağlamında beş farklı araştırma yürütülmüştür.

Kategori sayısının cevaplar üzerindeki etkisinin incelendiği birinci çalışmada 4 hafta süre ile 5'li, 7'li, 9'lu ve 11 kategorili ölçekler kullanılmıştır. Ölçek formatının cevaplar üzerindeki etkisinin araştırıldığı ikinci çalışmada katılımcılardan "katılıyorum- katılmıyorum" uç noktalarına sahip 10 cm'lik bir çizgi üzerinde katılım derecelerine ilişkin sürekli ölçekte bir değerlendirme yapmaları istenmiştir. Bunun için her ifadenin altında ayrıca bu 10 cm'lik sürekli ölçeklere yer verilmiştir. Burada amaç, eşit aralıklı olarak kategorilendirilmiş Likert tipi ölçeklerin sürekli ölçekler ile benzer sonuçları verip vermeyeceğini ortaya çıkarmaktır. Kategori sayısı ve ölçek formatına ilişkin çalışmalar birlikte yürütülmüş olup 109 katılımcının katıldığı bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Aşağıdaki Tablo 1'de kategori sayısına ilişkin haftalık olarak uygulanan Likert tipi ölçeklerin kategori sayıları ve bunların ne şekilde isimlendirildiği verilmiştir.

İfade etme biçimine ilişkin üçüncü çalışmada ise, 2 hafta süreyle 102 katılımcının katıldığı 5 noktalı Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Dördüncü çalışmada ise 2 hafta süreyle 104 katılımcının katıldığı 7'li Likert tipi ölçek kullanılmış olup, bu çalışmada amaç, kategori isimlendirmesinin cevaplar üzerinde etkili olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla, ilk hafta kullanılan kategorilerinin tamamı isimlendirilmiş, ikinci hafta ise sadece uç noktalar ve orta nokta isimlendirilmiş, ara kategoriler sadece nümerik olarak verilmiştir. Son olarak da ölçeklerin zorlanması durumunun bir başka deyişle orta noktanın etkisinin incelendiği araştırmada cevaplama tarzları üzerindeki etkinin incelenmesi amacıyla 2 hafta süre ile 98 katılımcının katıldığı orta noktası olmayan zorlanmış 4'lü Likert tipi ölçek ve orta noktası olan 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Çalışma kapsamında yapılan araştırmalarda veri toplama süreci 2 ile 4 hafta arasında değiştiğinden çalışmanın boylamsal veya uzun süreli (longitudinal) bir çalışma olduğunu söylemek mümkündür.

Yukarıda açıklanan literatürdeki cevaplama tarzlarına ilişkin kavramlardan hareketle araştırmacının amacına katkı sağlayacak ara değerlere ilişkin kavramsallaştırma yapılarak KPCT (Kısmen Pozitif (Katılıyorum)

Cevaplama Tarzı ve KNCT (Kısmen Negatif (Katılmıyorum) Cevaplama Tarzı) cevaplama tarzları türetilmiştir.

**Tablo 2. Araştırma Amacına Uygun Olarak Oluşturulmuş Cevaplama Tarzları ve Tanımları**

Cevaplama Tarzları	Tanımı
<b>Kısmen Pozitif Cevaplama Tarzı</b>	Her bir cevaplayıcının “ <i>kısmen katılıyorum</i> ” cevabının cevaplayıcının tüm cevaplarına oranı.
<b>Kısmen Negatif Cevaplama Tarzı</b>	Her bir cevaplayıcının “ <i>kısmen katılmıyorum</i> ” cevabının cevaplayıcının tüm cevaplarına oranı.

Genellikle Likert tipi ölçekler 5 kategorili olarak kullanıldığından 7, 9 ve 11 kategorili ölçeklerin kesinlikle katılma, kesinlikle katılmama ve orta noktaları haricinde arada kalan katılma ve katılmama kategorilerinin derecelendirilmesinin daha açık bir biçimde görülebilmesi için aşağıdaki şekilde (Şekil 1) gösterilmiştir. 7, 9 ve 11’li ölçeklerde, çalışmanın amacına binaen türetilmiş “kısmen katılımcı cevaplama tarzı” orta nokta ile tamamen katılma durumunu belirten uç nokta arasındaki kategorilerin birleştirilmesi ile, “kısmen katılımcı olmama cevaplama tarzı” ise, orta nokta ile hiç katılmama durumunu belirten uç nokta arasındaki kategorilerin birleştirilmesi ile oluşturulmuştur. Bir başka deyişle, 11’li ölçekte KNCT 2,3,4 ve 5. kategorilerin tamamını; KPCT ise 7,8,9 ve 10. kategorilerin tamamını içermektedir. 9’lu ölçekte ise, KNCT 2,3 ve 4. kategorileri, KPCT 6,7 ve 8. kategorileri ifade etmektedir. 7’li ölçekte de KNCT 2 ve 3., KPCT 5 ve 6. kategorilerden oluşmaktadır.

KCT	KNCT				ONC	KPCT				KOCT
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
		1	2	3	4	5	6	7		
			1	2	3	4	5			

**Şekil 1. Farklı Kategori Sayısına Sahip Ölçeklerde Cevaplama Tarzı Dönüşümü**

#### 4. Araştırma Bulguları

Bu kısımda yukarıda belirtilen araştırma sorularının her birine ilişkin analiz ve değerlendirmeler yapılmaya çalışılmaktadır. Analizler daha çok üzerinde durulan araştırma konuları açısından cevaplama tarzlarındaki dağılımlarda bir değişimin gözlenip gözlenmediğinin ortaya konması şeklinde yapılmıştır.

#### 4.1 Kategori Sayısının Cevaplar Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Likert tipi ölçeklerde en uygun kategori sayısının kaç olması gerektiğine ilişkin çalışmalar güvenilirlik, geçerlilik, cevaplama süresi, bilgi aktarma, tanımlayıcı istatistiklerin açıklanabilirliği ve örneklem tahmini gibi değişkenler üzerinde yapılmıştır. Literatürde kategori sayısının katılımcının cevaplama tarzına etkisine ilişkin yapılmış en kapsamlı teorik çalışma Cox (1980)'a aittir. Cox (1980), ölçeğin amacının en uygun cevap kategorisi sayısını tayin ettiğini belirtmektedir. Benzer biçimde Alwin (1992) ise, ölçeğin amacı sadece tutumun yönünü ölçmek ise 2 kategorili (katılıyorum- katılmıyorum) bir ölçeğin bile yeterli olacağını belirtmiştir. Araştırma bağlamında kategori sayısının cevaplama tarzı üzerindeki etkisine yönelik olarak değişik kategori sayısındaki farklı ölçeklerdeki cevapların dağılımı (frekansı) Tablo 3'te özetlenmektedir.

**Tablo 3. Kategori Sayısının Cevaplama Tarzları<sup>2</sup> Üzerindeki Etkisi**

Kategori Sayısı	KCT	KPCT	ONC	KNCT	KOCT
5	11,7	38,3	31,3	15,3	3,4
7	5,6	46,8	27,3	18,8	1,4
9	6,4	44,5	28,3	19,9	1,1
11	5,3	47,1	25,3	21,7	0,7

Tablo 3'te 5'li, 7'li, 9'lu ve 11'li ölçeklere ilişkin cevaplama tarzlarının dağılımı görülmektedir. Kategori sayısı arttıkça katılımcıların cevaplarının orta nokta ve uç noktalara yönelimlerinde azalma meydana gelirken, ara değerlerde ise artış söz konusudur. Bir başka ifade ile, kategori sayısının artması katılımcıları kesin cevaplar vermektan alıkoymaktadır. Yani katı tutum bakış açısına sahip olanların oranı azalmaktadır. Bunun sebebi, kategori sayısının artması ile katılımcıların kategoriler arasındaki farkı daha iyi algılamalarıdır. Altunışık ve Bora (2012) 3, 5 ve 7 kategorili Likert tipi ölçekleri kullanarak yaptıkları çalışmada kategori sayısı arttıkça cevapların olumlu ve olumsuz yönlerine doğru yayılma eğilimi gösterdiğini belirtmişlerdir.

#### 4.1. Likert Tipi Ölçekler ile Sürekli Ölçeklerin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Aynı ifadelerle ilişkin hem eşit aralıklı hem de rasyo olarak toplanmış veriler aynı örneklem üzerinde gerçekleştirildiğinden dolayı ölçümler arasında farkın olup olmadığını karşılaştırabilmek için Bağımlı Örneklem t- Testi (Paired Sample t-Test) yapılmıştır.

<sup>2</sup> Tüm cevaplama tarzlarının aritmetik ortalamaları çok küçük değerler olduğundan dağılımlar yüzde değere çevrilmiştir.

**Tablo 4. Farklı Kategori Sayısına Sahip Likert Ölçekleri İle Sürekli Ölçeğin Karşılaştırması**

Ölçek Türü	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Sürekli Ölçek İle Kategorili Likert Tipi Ölçeğinin Karşılaştırması	
			t	Sig.
5 Kategorili	50,64	11,16	2,074	<b>0,035</b>
7 Kategorili	50,12	9,54	1,452	0,163
9 Kategorili	49,45	8,84	0,810	0,428
11 Kategorili	48,94	9,39	0,454	0,655
Sürekli	48,36	11,30	-	-

Tablodaki (Tablo 4) sonuçlara göre Likert tipi ölçekler ile toplanmış eşit aralıklı ölçüm düzeyi verileri ile sürekli ölçekler ile toplanmış rasyo ölçüm düzeyi verileri arasında istatistiki açıdan sadece beşli-Likert tipi ölçek ile sürekli ölçek arasında anlamlı farkın olduğu gözlenmiştir. Diğer kategorili ölçeklerle (7,9 ve 11 kategorili) sürekli ölçek arasında anlamlı farkların olmadığı gözlenmektedir. Dolayısıyla bu araştırmanın analiz sonuçlarına göre, Likert tipi ölçeklerin sürekli ölçekler gibi algılandığını söylemek mümkündür. Ancak, düşük kategori sayısının ölçek sürekliliğinden ne derece uzaklaşmaya sebep olduğunun araştırılması da gereklidir. Buradaki sadece 5'li kategoride farkın olması başka çalışmalarla desteklenmeye ihtiyaç duymaktadır.

#### **4.2. Likert Tipi Ölçeklerde İfade Etme Biçimlerinin Cevaplar Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular**

Likert tipi ölçekler kişilerin kendi tutumlarını yansıtması gerektiğinden "kendini derecelendirme" esasına dayanmalıdır (Tezbaşaran, 2008). Ancak bazı konularda katılımcıların inandıkları tutumlara ilişkin bilgi vermektan kaçınması Likert tipi ölçeklerdeki ifadelerin diğer kişilerin tutumlarını yansıtır şekilde oluşturulmasını zorunlu kılmaktadır. Örneğin, Petzel ve diğ. (1973:439)'nin alkol ve uyuşturucu kullanımına ilişkin yapmış oldukları bir çalışmada katılımcıların kendilerini değerlendirmelerine ilişkin oluşturulmuş ifadeleri cevaplandırırken dürüst olmadıkları görülmüştür. Bu durumu ortadan kaldırmak aynı zamanda ölçeğin güvenilirliği açısından fayda sağlayacağı için Likert tipi ölçeklerde üçüncü kişilerin tutum ve düşüncelerine de yer verilmektedir (Jones ve Sigall, 1971:362). Bu durum literatürde "diğerleri tarafından derecelendirme" olarak isimlendirilmektedir (Judd ve diğ., 1991:152). Sosyolojide emik (emic) yaklaşım, kişisel yapılarla ilişkili iken, etik (etic) yaklaşım ise daha çok evrensel yapılarla ilişkilidir (Sargut, 1994: 325). Bu çalışmada da, emik ifade biçimi katılımcıların kişisel tutum ve düşüncelerini yansıtırken, etik ifade biçimi ise, üçüncü kişilerin tutum ve düşüncelerini yansıtmak anlamında kullanılmıştır.

**Tablo 5. İfade Biçiminin (Etik-Emik) Cevaplama Tarzları Açısından İncelenmesi**

İfade Etme Biçimi	KCT	KPCT	ONC	KNCT	KOCT
Emik	16,5	40,7	26,3	13,4	3,2
Etik	10,9	41,4	31,9	13,6	2,3

Tablo 5'e göre etik ifadelerde, katılımcı cevaplama tarzına yönelim azalmakta, kısmen pozitif (kısmen katılma) cevaplama tarzına yönelim artmakta, orta nokta cevaplama tarzına yönelim artmakta, kısmen negatif (kısmen katılmama) cevaplama tarzına yönelim artmakta, katılımcı olmayan cevaplama tarzına yönelimin ise azaldığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre, kişilere kendi tutum ve deneyimleri hakkında ifadeler yöneltildiğinde ara değerler (KPCT ve KNCT) ve orta nokta (ONC) artarken, uç noktalarda ise (KCT ve KOCT) azalma meydana gelmektedir. Bir diğer deyişle, katılımcılar kendilerini değerlendirdikleri ölçekte daha net cevaplar verirken, diğer kişileri değerlendirirken daha kararsız ve kısmi cevaplar vermektedirler. Yani, katılımcıların kendi tutumları daha güçlü iken, diğer kişiler bazında yaptıkları değerlendirmelere ait tutumlar daha zayıf tutumlardır.

#### **4.3. Likert Tipi Ölçeklerde Kategori İsimlendirmesinin Cevaplar Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular**

Türkçe pazarlama araştırmaları hatta sosyal bilimler alanında yapılmış çalışmalar incelendiğinde 5'li Likert tipi ölçeklerin yoğun biçimde kullanıldığı görülmektedir. Bu nedenle Bardakcı (2009:13), Likert tipi ölçeklerde 5'den fazla kategori kullanmanın kategorileri isimlendirme bağlamında sorun çıkardığını belirtmiştir. Bazı durumlarda ölçeğin sadece iki ucunda yer alan noktaların isimlendirilmesinin sebeplerinden biri budur. Bir başka sebebi ise, nümerik olarak tanımlanmış ölçek kategorileri ölçeğin eşit aralıklı olduğunu varsaymaktadır. Ölçeğin sadece iki ucunun isimlendirilmesi, diğer ölçek noktalarının anlamlarının kavranılmış olmasını gerektirir. Buna karşılık ölçek noktaları isimlendirildiğinde tüm katılımcılar, bir sayısal değeri aynı sözcük ile ilişkilendirir. Bu da cevaplama ölçeğindeki nokta tanımlarının yanlış yorumlanmasını önler. Öte yandan ölçek noktalarının isimlendirilmesi araştırmacıya daha ayrıntılı yorumlama olanağı verir (Büyüköztürk, 2005:139). Kategori sayısı arttıkça da ölçümden elde edilen bilgi artar. Fakat bu durumda kategori isimlendirmesi sorunu ile karşılaşmaktadır. Bu sebepten ötürü bu araştırmada amaç, kategorilerin isimlendirilmesi veya nümerik verilmesi durumunda cevaplama tarzlarının nasıl etkilendiğini ortaya çıkarmaktır.

**Tablo 6. Tam ve Eksik İsimlendirilmiş Kategorilerin Cevaplama Tarzları Açısından İncelenmesi**

İsimlendirme Biçimi	KCT	KPCT	ONC	KNCT	KOCT
Tam isimlendirme*	6,8	53,6	25,2	13,2	1,2
Eksik isimlendirme**	12,8	41,4	32,1	12,6	1,5

\* Tüm ölçek kategorileri isimlendirilmiştir. \*\*Sadece kategori uçları ve orta nokta isimlendirilmiştir.

Tablo 6'ya göre eksik isimlendirilmiş ölçekte katılımcı cevaplama tarzına yönelim artmakta, kısmen pozitif (kısmen katılma) cevaplama tarzına yönelim azalmakta, orta nokta cevaplama tarzına yönelim artmakta, kısmen negatif (kısmen katılmama) cevaplama tarzına yönelim azalmakta ve katılımcı olmayan cevaplama tarzına yönelim ise artmaktadır. Bu değerlendirmeden yola çıkarak, katılımcıların isimlendirilmemiş kategorileri değerlendirmede güçlük çektiği dolayısıyla da isimli kategorilere doğru yöneldiğini söylemek mümkündür. Bu durumu ortadan kaldırmak için kategorilerin tamamını isimlendirmek çözüm gibi gözükse 7 ve üzeri kategori sayısı için kategorilere isim vermekte de zorluk yaşanmaktadır. Dolayısıyla kategorisi sayısı ile isimlendirme kolaylığı arasında bir tercihin yapılması gerekmektedir.

#### **4.4. Likert Tipi Ölçeklerinde Orta Nokta Kullanımının Cevaplar Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular**

Likert (1932)'in kullandığı orijinal ölçek orta noktaya sahip bir ölçektir. Ancak bazı araştırmalarda görülmektedir ki, katılımcının tutumları pozitif veya negatif olmadığı yani nötr olduğu durumlar göz ardı edilmektedir. Araştırmanın amacı eğer sadece olumlu veya olumsuz katılımcıların tutumlarının yönünü belirlemek ise orta nokta koyulmayabilir. Fakat eğer sadece tutumun yönü değil aynı zamanda şiddeti de önemli ise –ki çoğu araştırmada bu önemlidir- o zaman Likert tipi ölçeklerde orta nokta konulmalıdır. Araştırmalar nötr yani tarafsızlık belirten bu kategorinin ölçekte yer almasının araştırmanın güvenilirliği üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Ghiselli, 1939; Holdaway, 1971; Mattel ve Jacoby, 1972; Rundquist ve Sletto, 1936). Bu orta noktaya koyulacak etiketlerde tartışmaya açık bir konudur. Uygulamada “ne katılıyorum, ne katılmıyorum”, “emin değilim”, “fikrim yok” gibi seçeneklerle sıkça karşılaşılsa da “fikrim yok” nötr bir durum belirtmez, aksine konu ile ilgili katılımcının hiçbir tutumunun ve düşüncesinin olmadığını belirtir. “Ne katılıyorum, ne katılmıyorum” etiketi ise nötr bir durum belirtir.

**Tablo 7. Orta Nokta (Nötr) Kategorisi Olan ve Olmayan Ölçeklerin Cevaplama Tarzları Açısından İncelenmesi**

Ölçek Tipi	KCT	KPCT	ONC	KNCT	KOCT
<b>Orta Noktasız</b>	14,8	52,3	-	27,6	5,3
<b>Orta Noktalı</b>	12,2	40,9	28,9	14,5	3,5

Tabloya göre orta noktanın olduğu ölçekte tüm cevaplama tarzlarında azalma görülmektedir. Orta noktayı ölçekten kaldırıp katılımcılar yön belirtmeye zorlandığında KPCT ve KNCT'ye daha çok kayma gerçekleşmektedir. Bunun anlamı katılımcılar bir taraf seçmeye zorlandığında bir kısmı kesin cevaplara yönelseler de çoğunluğu katı tutum sergilemekten kaçınmaktadır. Ölçeklerin orta noktaya sahip olup olmaması konusunda ise, Anderson (1981) ölçeklerin iki sebepten dolayı nötr tutum belirten orta noktaya sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Birincisi, eğer orta nokta olmazsa, katılımcılar ifadeyi boş bırakmakta veya olumlu ya da olumsuz bir tarafgirlik yapmaya mecbur bırakılmaktadırlar. İkincisi ise, orta noktanın olmadığı durumdaki (yani ölçek zorlandığında veya “ne katılıyorum ne katılmıyorum”, “kararsızım” gibi seçenekler olmadığı) cevapların dağılımı ile orta noktanın olması durumundaki cevapların dağılımı karşılaştırıldığında nötr dışındaki diğer kategorilerdeki oransal dağılım benzerlik göstermektedir (Anderson, 1981, 1990'dan akt. Köklü, 1995).

### **Sonuç ve Değerlendirme**

Likert tipi ölçeklerde ifade etme şeklindeki farklılığın cevaplama tarzları üzerindeki etki incelendiğinde, soru ve cevap ifadelerinin üçüncü kişi (etic ifadelerin) formatında olması durumunda uç ve orta noktaları tercih etme eğiliminde bir azalmanın olması cevaplayıcıların başkalarını değerlendirirken daha esnek veya kesin olmayan cevaplar verme eğiliminde oldukları gözlenmektedir. Kişisel durumu ortaya koymaya yönelik ifadelerde (emic) ise uç noktalara yönelik cevaplama eğiliminde bir artışın olduğu gözlenmektedir. Dolayısıyla kişiler kendi deneyimlerini yansıtırken daha katı tutum sergilemekte iken, diğerlerine yönelik değerlendirmelerinde ise tutumlar esnemektedir. Buradan çıkarılacak sonuç, çalışılan konu hassas bir konu olmadığı sürece, Likert tipi ölçeklerde yer alan ifadelerin kişilerin kendi tutum ve deneyimlerine ilişkin ifadeler olması gerekmektedir. Çalışılan konu hassas bir konu ise etik ifadelerin yani, üçüncü kişilerin tutum ve deneyimlerine ilişkin ifadelerin kullanılması uygundur. Böylece ölçeğin güvenilirliği artacaktır (Jones ve Sigall, 1971). Aksi takdirde, kişiler her ne kadar anket formlarına isimlerini yazmasalar bile yine de söz konusu ifadeler kendi tutum ve deneyimlerine yönelik olduğunda konu hassas olduğundan cevapları çarpıtma yolunu tercih etme ihtimalleri yüksektir (Petzell ve diğ., 1973). Bu araştırmada olduğu gibi, genel



konularda emik veya etik ifadelere yer verilmesi sonuçlar üzerinde anlamlı fark yaratmamaktadır. Ancak hassas konularda ise etik (üçüncü kişi) yaklaşımı daha isabetli bir tercih olabilecektir.

Orta noktası olmayan ölçeklerde tutum maddesine yönelik kararsız tutuma sahip cevaplayıcılar tarafgirliğe zorlandığından, tutumunun ağır basan yönünü dikkate alarak kısmen katılma veya kısmen katılmama eğilimi göstermektedir. Bir başka deyişle, kendisine en yakın bulunduğu orta nokta civarındaki kategoriye yönelmektedir. Dolayısıyla ölçeğe orta nokta ilave edildiğinde katı tutumlar olan “kesinlikle katılma” ve “kesinlikle katılmama” derecelerindeki azalma oldukça düşük iken, “kısmen katılıyorum” ve “kısmen katılmıyorum” derecelerindeki azalmanın yüksek olmasının sebebi budur. Yani, ölçek maddelerine yönelik tarafsız tutum içerisinde olan cevaplayıcılar, orta nokta ölçekten kaldırıldığında nötr tutumunu katı olmayan veya keskin olmayan hafif tutum şeklinde lanse etmektedir. O halde, orta nokta kullanımının bu denli önemli olması araştırma amacımızla paralellik gösterecek şekilde kullanıp kullanılmamasını gerektirmektedir. Belirlenen yapıya yönelik tutumun sadece yönünü belirlemek ise orta nokta kullanılmayabilir, ancak yönünün yanı sıra yoğunluğunu ve şiddetini de belirlemek ise, kesinlikle tek kategori sayısına sahip, “kararsız” veya “ne katılıyorum ne katılmıyorum” şeklinde tarafsızlık bildiren orta noktası olan ölçekler kullanılmalıdır.

Likert tipi ölçeklerde hala tartışmalı bir konu olan kategorilerin isimlendirmesi de cevapların dağılımı üzerinde oldukça etkilidir. Araştırma sonuçlarına göre, kategorilerinin tamamı sözel ve sadece uç noktaları ile orta noktası sözel geri kalan derecelerin nümerik olarak adlandırıldığı ölçekler arasında istatistikî açıdan farkın olmaması kategori sayısının keyfi olarak araştırmacının isteğine bağlı kalmasında bir sakınca olmadığına işaret etmektedir. Bu açıdan düşünüldüğünde, kategorilerin tamamına isim bulma zorluğu böylece ortadan kalkmış, sadece uç noktalar ile orta noktayı sözel olarak isimlendirmek suretiyle ölçeğin kategori sayısının fazla olmasında bir sakınca olmayacağı düşüncesini destekler yöndedir. Ancak, cevaplama tarzlarına bakıldığında başka bir sorunun olduğu göze çarpmaktadır. Tamamı sözel olarak isimlendirilmiş ölçekten, uçlar ve ortası sözel diğer kısımları nümerik olarak isimlendirilmiş ölçeğe geçildiğinde kısmen katılımcı olan ve kısmen katılımcı olmayan cevaplama tarzlarının azalması, katılımcıların nümerik olarak derecelendirilmiş kategorileri anlamakta güçlük çektiğini göstermektedir. Dolayısıyla yine burada da araştırmacının amacı doğrultusunda kendisi için hangisinin iyi olacağına karar vermesi gerekmektedir. Çünkü her iki durumda da araştırmanın güvenilirliği zedelenmemektedir. Bu bulgu literatürle de desteklenmektedir. Eğer araştırmacının amacı, kategori sayısını arttırıp elde edeceği bilgi miktarını maksimize etmek ise o zaman kategorilerinin tamamı sözel olarak isimlendirilmiş ölçek kullanmasına gerek yoktur. Ancak,

araştırmacının böyle bir amacı yok ise kategorilerinin tamamı sözel olarak isimlendirilmiş ölçek kullanması, katılımcıların kategoriler arasındaki farkı daha net anlamaları açısından önemlidir.

Her ne kadar Likert tipi ölçeklerin ölçüm düzeylerinin teoride sıralı uygulamada aralıklı olduğu varsayılsa da, kategori sayısı ve ölçek formatına ilişkin yapılan araştırmaların bulguları Likert türü ölçeklerin sürekli ölçekler gibi algılandığına işaret etmektedir. Bu sebepten de Likert türü ölçekler özellikle pazarlama ve tüketici davranışları bağlamındaki bir çok çalışmada halen en çok kullanılan ölçek konumundadır. Ancak ölçeğin kullanımında yukarıda belirtilen hususların özellikle dikkate alınması ve cevapların yorumlanmasında amaç ve örneklem çerçevesi de dikkate alınarak yapılması gerekmektedir.

### **Kısıtlar ve Öneriler**

Araştırmanın kısıtlarından biri, araştırmaların boylamsal çalışmalar olmasından dolayı örnekleme yer alan kişilere ulaşmada sıkıntı yaşandığından dolayı örnekleme hacimlerinin düşük olmasıdır. Ancak böyle bir çalışmada farklı kişilerin görüşlerinin karşılaştırılması doğru olmayacaktır. Bir diğer kısıt, verilerin olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemine toplanmış olmasının sonuçların genellenebilirliği açısından sıkıntı yaratmasıdır. Örnekleme oluşturan katılımcılar öğrenciler olduğundan dolayı cevaplama tarzlarının demografik özellikler bağlamında değerlendirilememesidir. Bir diğer kısıt da, toplanan verilerin boylamsal özelliğinden dolayı katılımcılar tarafından cevapların hatırlanması ihtimalidir.

Araştırmaya konu olan kategori sayısı, kategori isimlendirmesi, orta nokta kullanımı, ifade etme biçimi ve ölçek formatı incelenen değişkenleri X ve Y ekseninde düşünüldüğünde, "ifade biçimi" anket formunun derinliğiyle yani Y eksenine ile ilgilidir. Diğer değişkenler ise anket formunun genişliği yani X eksenine ile ilgilidir. Yani bir başka deyişle, "ifade biçimi" değişkeni araştırmanın geçerliliği üzerinde etkili iken, diğer değişkenler ise araştırmanın güvenilirliği ile ilgilidir. Çalışmada geçerlilikle ilgili bulguların az olması gelecek çalışmalarda geçerlilikle ilgili uygulamalara daha çok yer verilebileceğine işaret etmektedir.

Ayrıca araştırmalarda kullanılan SENTIMENT ölçeğinin konusunun çok genel olması da sonuçlar üzerinde etkilidir. Daha hassas konular üzerinde çalışılarak cevaplama tarzlarının değişimleri izlenebilir.

### **KAYNAKÇA**

ALLPORT, Gordon W. (1935), "Attitudes", Martin Fishbein(Ed.), *Readings in Attitude Theory and Measurement* içinde, New York: Wiley & Sons Inc, 1967, s. 3-13.

ALTUNIŞIK, Remzi ve B. Bora (2012), "Pazarlama Araştırmalarında Kullanılan Ölçek Aralıklarının Ölçüm Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", *11. Ulusal İşletmecilik Kongresi*, 892-894.

ALWIN, Duane (1992), "Information Transmission in the Survey Interview: Number of Response Categories and the Reliability of Attitude Measurement", *Sociological Methodology*, Vol. 22, s. 83-118.

ANDERSON, L.W. (1981), *Assessing Affective Characteristics in Schools*, Allyn&Bacon, Boston.

ANDERSON, G. (1990), *Fundamentals of Educational Research*, The Falmer Press.

ARTHUR, A. Z. (1966), "Response Bias in the Semantic Differential", *British Journal of Social and Clinical Psychology*, Vol. 5, s. 103-107.

BACHMAN, Jerald G. ve Patrick M. O'Malley (1984), "Yea-Saying, Nay-Saying, and Going to Extremes: Black-White Differences in Response Styles", *The Public Opinion Quarterly*, Vol. 48, No. 2, s. 491-509.

BAILEY, K. D. (1987), *Methods of Social Research*, 3rd Edition, The Free Press, Maxwell MacMillan International, New York.

BARDAKCI, Ahmet (2009), "Pazarlama Araştırmalarında Kullanılan Tutum Ölçeklerindeki Cevap Alternatifi Sayısına İlişkin bir Literatür Taraması", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 4, s. 7-20.

BARDAKCI, Ahmet, S. B. Haşiloğlu, S. Barutçu ve D. Koçoğlu (2009), "İşletme Alanındaki Tutum Ölçekli Çalışmalarda Cevaplama Tarzları ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiyi Tespite Yönelik Bir Araştırma", *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, Sayı 4, s. 1-17.

BAUMGARTNER, Hans ve Jan-Benedict E. M. Steenkamp (2001), "Response Styles in Marketing Research: A Cross-National Investigation", *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, No. 2, s. 143-156.

BAYSAL, A. Can (1981), *Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

BERG, Irwin A. ve Joan S. Collier (1953), "Personality and Group Differences in Extreme Response Sets", *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 13, s. 164-169.

BOGARDUS, Emory S. (1925), "Measuring Social Distances", Martin Fishbein(Ed.), *Readings in Attitude Theory and Measurement* içinde, New York: Wiley & Sons Inc, 1967, s. 71-76.

BORGATTA, Edgar F. ve David C. Glass (1961), "Personality Concomitants of Extreme Response Set", *Journal of Social Psychology*, Vol. 55, s. 213-221.

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener (2005), "Anket Geliştirme", *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, s. 133-151.

CHEN, C., S. Y. Lee ve H.W. Stevenson (1995). Response style and cross-cultural comparisons of rating scales among East Asian and North American students. *Psychological Science*, 6, 170–175.

CHUN, K.T., J.B. Campbell ve J.H. Yoo (1974), "Extreme Response Style in Cross-Cultural Research: a Reminder", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 5, s. 465-480.

CLARKE, Irvine III (2001), "Extreme Response Style in Cross-Cultural Research", *International Marketing Review*, Vol. 18, No. 3, s. 301-324.

COX, Eli P. (1980), "The Optimal Number of Response Alternatives for a Scale: A Review", *Journal of Marketing Research*, Vol. 17. Pp. 407- 422.

CRANDALL, James E. (1982), "Social Interest, Extreme Response Style, and Implications for Adjustment", *Journal of Research in Personality*, Vol. 16, s. 82-89.

DUNCAN, Otis Dudley (1984), *Notes On Social Measurement: Historical and Critical*, Russel Sage Foundation, New York.

EDWARDS, Allen L. (1957), *Tecniques of Attitudes Scale Construction*, Appleton- Century-Crofts, New York.

ERDOĞAN, İlhan (1994), *İşletmelerde Davranış*, Beta Yayınları, İstanbul.

FISHBEIN, Martin (1967), "A Consideration of Beliefs and Their Role in Attitude Measurement", Martin Fishbein(Ed.), *Readings in Attitude Theory and Measurement* içinde, New York: Wiley & Sons Inc, 1967, s. 257-266.

FOXALL, Gordon R., R. E. Goldsmith ve Stephen Brown (1998), *Consumer Psychology for Marketing*, Vol. 1, Cengage Learning EMEA.

GASKI, John F. ve Michael J. Etzel (1986), "The Index of Consumer Sentiment Toward Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 50, No. 3, s. 71-81.

GHISELLI, E. E. (1939). "All or None Versus Graded Response Questionnaires". *Journal of Applied Psychology*, 23(3), 405.

GREENLEAF, Eric A. (1992), "Measuring Extreme Response Style", *The Public Opinion Quarterly*, Vol. 56, No. 3, s. 328-351.

HOLDAWAY, E. A. (1971), "Different Response Categories and Questionnaire Response Patterns", *Journal of Experimental Education*, 40 (2), s. 57-60.

HUI, C. Harry ve Harry C. Triandis (1985), "The Instability of Response Sets", *Public Opinion Quarterly*, Vol. 49, No. 2, s. 253-260.

INNES, John M. (1977), "Extremity and 'Don't Know' Sets in Questionnaire Response" *British Journal of Social and Clinical Psychology* Vol.16, s. 9-12.

İSLAMOĞLU, A.ve R. Altunışık (2013), *Tüketici Davranışları*, Beta Yayınevi.

JONES, Edward E. ve Harold Sigall (1971), "The Bogus Pipeline: A New Paradigm For Measuring Effect and Attitude", *Psychological Bulletin*, 76 (5), s. 349-364.

JUDD, Charles M., Eliot R. Smith ve Louise H. Kidder (1991), "Research Methods in Social Relations", 6th Edition, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.

KÖKLÜ, Nilgün (1995), "Tutumların Ölçülmesi ve Likert Tipi Ölçeklerde Kullanılan Seçenekler", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 28 (2), s. 81-93.

KUMAR, Ranjit (2011), "Research Methodology", 3rd Edition, Sage Publications, London.

LIKERT, R. (1932), "A Technique for the measurement of Attitudes", *Archives of Psychology*, Vol. 22, ss.5-55.

MATELL, M. S. ve J. Jacoby (1972), "Is There an Optimal Number of Alternatives for Likert-Scale Items? Effects of Testing Time and Scale Properties. *Journal of Applied Psychology*, 56(6), 506.

MERRENS, Matthew M. (1970), "Generality and Stability of Extreme Response Style." *Psychological Reports* 27: 802.

NORMAN, Russell P.,(1969), "Extreme Response Tendency as a Function of Emotional Adjustment and stimulus Ambiguity", *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, Vol. 33, s. 406-10.

OSGOOD, Charles E. (1965), "Cross-Cultural Comparability in attitude Measurement via Multilingual Semantic Differentials", Martin Fishbein (Ed.), *Readings in Attitude Theory and Measurement* içinde, New York: Wiley & Sons Inc, 1967, s. 108- 116.

OSKAMP, S. (1977), "Attitudes and Opinions", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

PETZEL, Thomas P., James E. Johnson ve Jack MacKillip (1973), "Response Bias in Drug Surveys", *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 40 (3), s. 437-439.

RUNDQUIST, E. ve R. Sletto (1936). *Personality in the Depression. A Study in the Measurement of Attitudes*. Minnesota.

SARGUT, A. Selami (1994). "Bireycilik ve Ortaklaşa Davranış İkileminde Yönetim ve Örgüt Kuramları". *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 49 (01), s. 321-332.

SELLTIZ, Claire, Marie Jahoda, Morton Deutsch ve Stuart W. Cook (1961), "Research Methods in Social Relations", Revised Edition, USA.

SENCER, Muzeffer (1989), "Toplumbilimlerde Yöntem", 3. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.

SENCER, M., ve Irmak, Y. (1984). *Toplumbilimlerinde yöntem*. Say Kitap Pazarlama.

SHUKLA, Paurav (2008), "Essentials of Marketing Research", Ventus Publishing ApS.

SOLOMON, M. G. Bamossy ve S. Askergaard (1999), *Consumer Behavior – A European Perspective*, Prentice Hall.

TAVŞANCIL, Ezel (2010), "Tutumları Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi", 4. Baskı, Nobel Yayın, Ankara.

TEZBAŞARAN, Ata (2008), "Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu", 3. Sürüm, e-kitap.

TITTLE, Charles R. ve Richard J. Hill (1967), "Attitude Measurement and Prediction of Behavior: an Evaluation of Conditions and Measurement Techniques", *Sociometry*, Vol. 30, No. 2, s. 199-213.

TORLAK, Ömer ve Remzi Altunışık (2009), "Tüketici Davranışı Araştırmalarında Ölçek ve Soru Formları Tasarımının Araştırma Bulguları Üzerine Etkileri", *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 1, sayı 1, s. 21-39.

WARR, Peter B. ve Thomas L. Coffman, (1970), "Personality, Involvement, and Extremity of Judgement", *British Journal of Social and Clinical Psychology*, Vol. 9, s.108-21.

ZAX, Melvin, Dwight H. Gardiner ve David G. Lowy (1964), "Extreme Response Tendency as a Function of Emotional Adjustment" *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 69, s. 654-57.

# Turist Rehberleri Bakış Açısıyla Müze Deneyimi: Göreme Açık Hava Müzesi Örneği<sup>1</sup>

**Yrd. Doç. Dr. Ayşe ÇELİK YETİM**  
Muğla Sıtkı Koçman Turizm İşletm.  
umur@erciyes.edu.tr

**Yrd. Doç. Dr. Mehmet UMUR**  
Erciyes Üniversitesi Turizm Fakültesi  
aysecelik@mu.edu.tr

**Özet:** Hizmet kalitesi ile ilgili çalışmalar genellikle turizm işletmeleri boyutunda incelenmiş, bir başka boyut olan çekicilikler ile ilgili, özellikle müzeler ile ilgili çalışmaların azlığı göze çarpmaktadır. Çalışmada bahsedilen yazın eksikliğine bir katkı yapmak amaçlanmaktadır. Göreme Açık Hava Müzesi'nin müze deneyiminin; fonksiyonel, eğitsel ve estetik boyutları bağlamında ortaya çıkarılması açısından araştırmanın önemli olduğu düşünülmektedir. Deneyimsel değer literatürüne ilişkin araştırmalar turizm işletmelerinde; tur operatörleri, oteller, yiyecek içecek işletmeleri, rekreasyon hizmeti sunan işletmeler ve müzeler örneğinde uygulanmıştır. Bu araştırmada ise deneyimsel değer ölçeklerinden fonksiyonel değer, eğitsel değer ve estetik değer ölçeği Göreme Açık Hava Müzesi örneğinde uygulanmıştır. Müzelerde hizmet sunan ve aynı zamanda hizmet alan Profesyonel Turist Rehberleri'nin müze deneyimi algılamaları araştırma kapsamında değerlendirilmiştir. Göreme Açık Hava Müzesi'nin müze deneyiminin; fonksiyonel, eğitsel ve estetik boyutları bağlamında ortaya çıkarılması açısından araştırmanın önemli olduğu düşünülmektedir. Araştırma sonucunda müze deneyimsel değer boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Uluslararası alanda turist rehberliği yapan profesyonel turist rehberlerinin fonksiyonel değer ve eğitsel değer bağlamında müze deneyimi algılamaları ulusal alanda faaliyet gösteren profesyonel turist rehberlerine göre daha düşük çıkmıştır. Benzer bir sonuç kültür turu rehberliği yapan profesyonel turist rehberlerinde eğitsel değer boyutunda gözlenmiştir. Müzede yapılan yenilikleri görmenin turistleri seyahat etmeye iten bir motivasyon olacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Müze Deneyimi, Göreme Açık Hava Müzesi, Profesyonel Turist Rehberi.

## Museum Experience: Case Of Göreme Open Air Museum

**Abstract:** The studies about service quality are mostly about dimension of tourism facilities, not about the museum that is another dimension: attraction. In the literature, lack of relevant studies are striked. It is aimed to make a

<sup>1</sup> Bu çalışma bildiri olarak 1. Uluslararası Türk Dünyası Turizm Sempozyumu'nda sunulmuştur.



*contribution to the lack of literature mentioned in the work. Göreme Açık Hava Müzesi'nin müze deneyiminin; fonksiyonel, eğitsel ve estetik boyutları bağlamında ortaya çıkarılması açısından araştırmacının önemli olduğu düşünülmektedir. It is believed to be important to study that Museum experience of Göreme Open Air Museum in the context of functional, pedagogical and aesthetic dimensions. Researches on experiential value literature are generally applied to the samples of tourism businesses, tour operators, hotels, food and beverage businesses, recreation services businesses and museums. In this study, scales of experiential value samples which are functional value, educational value and aesthetic value scales are applied to Göreme Open Air Museum sample. Museum experiences of Professional Tourist Guides who both offer and receive services in the museums are evaluated within the study. There was a statistically significant relationship between the museum experiential values factors. Museum experience perceptions of Professional Tourist Guides who works on international tourist guiding are less than Professional Tourist Guides who work on national tourist guiding, regarding functional value and educational value factors. A similar result was appeared in Professional Tourist Guides who work on cultural tour guiding, regarding educational value factor. It is believed that the study is important because of finding out the functional value, educational value and aesthetic value factors of Göreme Open Air Museum experience. It is believed that the innovations made in the museum can be a motivation to push the tourist to the destination.*

**Key Words:** Museum experience, Göreme Open Air Museum, Professional Tourist Guide.

## Giriş

Postmodernizmin etkisiyle pazar bölümleri daha fazla heterojen özellikler göstermeye başlamıştır (Fırat ve Schultz II, 1997). Postmodern turizmde turist deneyimi ön plandadır. Hatırlanabilir turizm deneyimi için, kişinin kendisinin dahi farkında olmadığı ihtiyaçların sunulması amaçlanmaktadır (Pine ve Gilmore, 1999; Schmitt, 1999; O'Sullivan ve Spangler, 1998). Tüketici ihtiyaçlarının ötesine geçebilmek üzere geleneksel pazarlama karması yenilenerek "erdem, eser, eder, etkileşim, erişim, emek, eğlence, esneklik ve estetik" karmaları ortaya çıkmıştır (Torlak, 2008:17). Postmodern dünyada yenilenen pazarlama karması ile sunulan turistik ürünlerin fantezi, duygu ve eğlence bağlamında zenginleştirilmesi (Holbrook ve Hirschman, 1982), turistik ürünlerin kullanıldığı yerlerin bir tiyatro sahnesi, turistlerin ise aktör olarak (Pine ve Gilmore, 1999) değerlendirilmesi gerekmektedir.

Turistik ürünü oluşturan beş temel unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar; çekicilikler, ulaşılabilirlik, turizm işletmeleri, etkinlikler ve imajdır (Kozak, 2010: 127). Literatürü incelediğimizde turistik ürünün hizmet kalitesi genellikle turizm işletmeleri boyutunda incelemiştir (Saleh ve Ryan, 1991; Akan, 1995; Juwaheer, 2004; Akbaba, 2006). Bu bağlamda turistik ürünün diğer boyutlarından biri olan

çekicilikler ile ilgili yapılan çalışmaların özellikle müzeler bağlamında sınırlı olduğu göze çarpmaktadır (Nowacki 2005; Yılmaz, 2011; Hsieh, Park ve Hitchcock, 2015). Literatürdeki eksikliğe bir katkı yapması açısından bu çalışmada Kapadokya Bölgesi'nde bulunan Göreme Açık Hava Müzesi'nin tüketicilere sunduğu müze deneyiminin profesyonel turist rehberleri bakış açısıyla değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

Turistler gittikleri destinasyonda doğal, tarihi, kültürel vb. çekicilikleri de gezip görme arzusundadırlar. Bu bağlamda turistler ziyarette buldukları destinasyonlarda yer alan müzeleri de ziyaret edebilmektedirler. Müzeler, kültürel miras turizminin kurumsal öğelerinden biridir ve turizm ile müzelerin arasındaki ilişki gelişirken aynı zamanda turizm de gelişmekte, müzeler ise yeni ziyaretçiler elde etmektedir (Jolliffe ve Smith, 2001: 150). Kozak ve Rimmington'a (2000) göre, destinasyonlarda bulunan müze gibi çekicilikler destinasyonun tekrar ziyaret edilmesine katkı sağlamaktadır. Günümüzde müzelerin toplama, koruma, belgeleme, sergileme ve eğitim gibi asıl amaçlarının yanında, çevreyi gezme, görme, turizm, eğitim, eğlence ve sosyal amaç gibi diğer birçok kullanım içerisinde de gerekli mekansal ortamı yarattığı görülmektedir. Müzeler sahip oldukları mekansal özellikleri ve işlevleri ile etkinlikler için gerekli mekansal gereksinimi karşılayabilmektedirler (Boyar, 2006: 8-9).

Müzeler gibi turistik ürünün çekicilikler boyutunda müze deneyimi ölçümünün yapıldığı sınırlı sayıda çalışma bulunurken, turist rehberlerinin bakış açısıyla müze deneyimi algılamalarını inceleyen herhangi bir çalışmaya ise rastlanmamıştır. Araştırma bu bakımdan oldukça önem arz etmektedir. Araştırmanın amacı, profesyonel turist rehberlerinin müze deneyimi algılamalarını ölçmektir. Müzeleri sıklıkla ziyaret eden ve müzeleri ziyaretçilere tanıtan ve gezdiren turist rehberlerinin bakış açısıyla ortaya konulacak olan müze deneyimi ölçümü, müzelerin deneyim odaklı hizmet kalitesi bakımından ziyaretçi beklentilerini karşılayıp karşılayamadıklarının belirlenmesi açısından da önem arz etmektedir.

### **1. Yazın Araştırması**

Bir destinasyonun sahip olduğu çekicilikler içerisindeki kültürel çekiciliklerin yeri oldukça önemlidir. Kültürel çekicilikler içerisinde yer alan müzeler ve ören yerleri son yıllarda hızlanan destinasyonlar arası rekabette sahip olunan destinasyonu bir adım öne geçirebilmektedir. Müze deneyimi kavramını açıklamadan önce deneyim kavramını açıklamanın yararlı olacağı düşünülmektedir. Deneyim kavramı, Türk Dil Kurumu, Genel Türkçe Sözlük'e (2015) göre "Bir kimsenin belli bir sürede veya hayat boyu edindiği bilgilerin tamamı, tecrübe, eksperyans" olarak açıklanmaktadır. Pazarlama ve tüketici davranışları açısından ele alındığında ise deneyim; tüketiciler tarafından eşsiz, unutulmaz, sürdürülebilir, anlatılarak tekrarlanan ve şevkle ağızdan ağıza tanıtımının yapılabileceği yaşantılar olarak tanımlanmaktadır (Oral ve Çelik 2013: 172). Turistik deneyim ilk zamanlarda sadece müşteri deneyimi olarak ele

alınmaktaydı (Quan and Wang, 2004: 298). Daha sonraları ise tüketici davranışı yaklaşımıyla ele alınmaya başlanmıştır (Moutinho, 1987; Swarbrooke & Horner, 1999; Woodside vd., 2000).

Deneyimsel değer, turistlerin turizm ürünü kullanımı öncesi, kullanım esnası ve kullanım sonrası edindikleri tecrübelerin bütünsel bir sonucudur. Deneyimsel değer: tüketicinin kullandığı ürünün özellikleri ile hizmet performansına yönelik tüketim öncesi belirlediği amaç ve hedeflerini kolaylaştırıcı ya da engelleyici göreceli değerlendirmeleridir (Mathwick, Malhotra ve Rigdon, 2002: 53). Tüketicinin ürün kullanımı ile deneyim oluşmakta ve tüketici deneyimsel değer elde etmektedir. Deneyimsel değer kavramını detaylandırmak için araştırmacılar tarafından çeşitli gruplandırmalar yapılmıştır. Bunlar; Pine ve Gilmore (1999); Holbrook (1999); Schmitt (1999); Aho (2001); Mathwick, Malhotra ve Rigdon (2001); Gentile, Spiller ve Noci (2007); Zhang (2008), Zhang, Dewald ve Neiryck (2009); Zhang, Chai ve Kavanaugh (2008); Sheth, Newman ve Gross (1991a); Sheth, Newman ve Gross (1991b); Berry, Carbone ve Haeckel (2002); Brakus, Schmitt ve Zarantonello (2009); Wirtz ve Bateson (1999); Knutson, Beck, Kim ve Cha (2009) tarafından sunulan deneyimsel değer gruplandırmalarıdır.

Pine ve Gilmore (1999)'nin deneyimsel değer modeli; eğlence, estetik, eğitim ve kaçış değerlerinden meydana gelmektedir. Holbrook'un değer modelinde her bir deneyimsel değer, *özel yönlülük* ya da *diğer yönlülük* boyutları; *içsel değer* ya da *dışsal değer* boyutları ve *aktif* ya da *reaktif* olma boyutları ile incelenmektedir. Holbrook'un değer tipolojisinde; *verimlilik*, *üstünlük*, *statü*, *itibar*, *eğlence*, *estetik*, *etik* ve *ruhaniilik* değerleri yer almaktadır (Holbrook, 1999: 87). Schmitt (1999) deneyimsel değer modelini *duyusal*, *duygusal*, *bilişsel*, *davranışsal* ve *ilişkisel* deneyim olmak üzere beş boyutta incelemiştir. Deneyimsel değer modelini; *görsel çekicilik*, *eğlence*, *kaçış*, *katılım*, *etkinlik* ve *ekonomik* değer kapsamında şekillendiren Mathwick, Malhotra ve Rigdon (2001: 42) dört boyut altında ikinci boyutlandırma yaparak *eğlence değeri*, *estetik*, *yatırımın getiri değeri* ve *hizmet mükemmelliği* boyutlarını oluşturmuştur. Gentile, Spiller ve Noci (2007) altı başlıkta bir araya getirdiği deneyimsel değer bileşenleri modeli Schmitt (1999)'in *stratejik deneyimsel değer modülü* ile benzerlik göstermektedir. Deneyimsel değer bileşenlerinin yönetilmesinde işletme ve müşteri değerlerinin yönetilmesinin önemi savunan Gentile ve diğerleri (2007: 398)'nin deneyimsel değer modeli *duyusal*, *duygusal*, *bilişsel*, *faydacı*, *yaşam biçimi* ve *ilişkisel* bileşenden oluşmaktadır. Zhang (2008), sınırlı hizmet sunan otel işletmeleri için deneyimsel değer ölçeği geliştirmiştir. Araştırmacı, geliştirdiği ölçeği kumarhane otellerinde uygulayarak (Zhang, Dewald ve Neiryck, 2009), deneyimsel değer in işletme boyutunda aktivitelere; fiziksel çevreye aktif katılımın sağlanması ile çalışanlar ve müşteriler arasında sosyalleşmenin sağlanması konusunda (Zhang, Cai ve Kavanaugh, 2008) araştırmalar yapmıştır. Çalışmalarında deneyimsel değeri, turist tutum ve davranışları boyutunda değerlendirmiştir. Zhang, Dewald ve Neiryck (2009) deneyimsel değer modelinde *estetik*, *eğlenme*, *kaçış*, *eğitim*,

*verimlilik, mükemmellik, ekonomik değer ve sosyal tanınırlık* boyutları yer almaktadır.

Turistik deneyimin temelleri duygusal etkilenme, bilgilenme, yeteneklerin geliştirilmesi ve değişimin gerçekleşmesi olmak üzere dört bileşenden oluşmaktadır (Aho, 2001: 33-34). Turistik deneyim süreci: *oryantasyon, karar verme, ziyaret, değerlendirme, depolama, yansıtma ve zenginleştirme* aşamalarından meydana gelmektedir (Aho, 2001: 36). Yapılan araştırmalar sonucunda *fonksiyonel değer, sosyal değer, duygusal (emosyonel) değer, epistemik değer ve koşullu değer*in tüketici tercihine etki ettiği tespit edilmiştir (Sheth ve diğerleri, 1991a: 160; Sheth ve diğerleri, 1991b: 7).

Günümüzde ürün ve hizmetlerin deneyimler olmaksızın sunulmasıyla müşteri memnuniyetinin sağlanmasının mümkün olamayacağını savunan Berry, Carbone ve Haeckel (2002) müşteri deneyimini iki boyutta incelemişlerdir. Bunlar: *fonksiyonel değer ve duygusal değer*den oluşmaktadır. Fonksiyonel değer; üründe bulunması gereken fiziksel özellikler olup, duygusal değer; koku, ses, görünüş, tat ve dokunma ile ilgili özelliklerdir (Berry ve diğerleri, 2002, 86). Müzeleri ziyaret eden tüketicilerinin müze deneyimini belirlemeye yönelik çalışmalar yapılmıştır. Falk ve Dierking'e (1992) göre ziyaretçilerin müze deneyimi, kişisel, sosyal ve fiziksel faktörlerin etkisiyle oluşmaktadır. Kişisel faktörler; ziyarete özgü unsurları, sosyal faktörler müze deneyiminin sosyal yönünü kapsarken, fiziksel faktörler ise, ziyaret edilen müzenin mimarisini, atmosferini ve müzeye ilişkin fiziksel unsurları ifade etmektedir. Dirsehan (2011) müze deneyimiyle İstanbul örneğinde yaptığı araştırmada, müze deneyimini oluşturan boyutlar; duygusal (sensory), duyuşsal (affective), yaratıcı bilişsel (creative-cognitive) ve fiziksel (physical) boyutlar olarak ortaya çıkmıştır. Sheng ve Chen (2012) yaptıkları çalışmada, müze ziyaretçilerinin deneyim beklentilerinin; rahatlık ve eğlenme, kültürel eğlence, kişisel özdeşim kurma, tarihsel hatırlatıcılık ve kaçış olarak belirlemiştir. Altunel (2013) müze ziyaretçilerinin deneyim beklentilerini incelediği çalışmasında ise Topkapı Sarayı'nı ziyaret eden ziyaretçilerinin deneyim beklentilerini; tarihsel hatırlatıcılık, kaçış, kişisel kimlik ve öğrenme arzusu olarak sıralamıştır. Harman ve Akgündüz (2014) Efes Örenyeri ziyaretçilerinin müze deneyimi beklentilerini belirlemek amacıyla yaptıkları araştırmada, müze deneyimi beklentilerini "kişisel özdeşim kurma, tarihsel hatırlatıcılık, kültürel eğlence ve kaçış" olarak belirlemiştir.

Literatürde deneyimsel değer ölçeği *tur operatörlerine* (Oral ve Çelik Yetim, 2014; Oral ve Çelik 2014; Çelik, 2013), *sınırlı hizmet sunan otellere* (Zhang, 2008), *restoranlara* (Wu ve Liang, 2009) *spor etkinliğine* (Musa ve Kassim, 2013), *hayvanat bahçelerine* (Tsaur, Chiu ve Wang, 2007), kongre etkinliğine (Çelik Yetim, 2015), web sitelerine (Mathwick, Malhotra ve Rigdon, 2001) bunun yanında deneyimsel değer ölçeğinin bir alt ölçeği olan estetik ölçeği turizm işletmelerine (Oral ve Çelik, 2013) uyarlanmıştır. Bu çalışmada müzenin işlevselliğini ortaya koymak amacıyla fonksiyonel, görünüm çekiciliğini

ortaya koymak amacıyla estetik ve eğitim boyutunu ortaya koymak amacıyla eğitsel değer ölççekleri ele alınmıştır.

## Müze Kavramı ve Göreme Açık Hava Müzesi

Müzeler; Uluslararası Müzeler Komitesi ICOM'a (2015) göre; toplumun yararına ve gelişimine hizmet eden, insanlığa ait taşınabilir ya da taşınamaz eserleri, ürünleri eğitim ve eğlence amacıyla koruma, araştırma, aktarma, sergileme misyonu üstlenen süreklilik arz eden kamuya açık kurumlar olarak; Kültür ve Turizm Bakanlığı'na (2015) göre; tarihi eserleri tespit eden, bilimsel yöntemlere açığa çıkararak, inceleyen, değerlendiren, koruyan, tanıtan, sergileyen, eğitim programları aracılığıyla tarihi eserler konusunda halkı bilinçlendirerek toplumun kültür düzeyini yükseltmeyi amaçlayan eğitim, bilim ve sanat kurumları olarak tanımlanmıştır.

Coğrafik oluşum ve tarihi zenginliği bir arada sunan Göreme Açık Hava Müzesi Nevşehir'e 13 km. uzaklıkta ve Göreme kasabasının 2 km. doğusunda yer alan bir kaya yerleşim yeridir. M.S. 4. yüzyıldan 13. yüzyıla kadar müzede yoğun bir şekilde manastır hayatı yaşanmıştır. Hemen her kaya bloğunun içinde kiliseler, şapel, yemekhaneler ve oturma mekânları mevcuttur. Bugünkü Göreme Açık Hava Müzesi manastır eğitim sisteminin başlatıldığı yer olarak kabul edilir. Göreme Açık Hava Müzesi'nde Kızlar ve Erkekler Manastırı, Aziz Basil Kilisesi, Elmalı Kilise, Aziz Barbara Kilisesi, Yılanlı Kilise, Karanlık Kilise, Çarıklı Kilise ve Tokalı Kilise bulunmaktadır (Nevşehir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2015). Göreme Açık Hava Müzesi 2012 yılında 960072 turist; 2013 yılında 980390 turist, 2014 yılında 1028769 turist tarafından ziyaret edilmiştir (Nevşehir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2015).

### 2. Yöntem

Müze ziyaretçilerinin memnuniyet ve hizmet kalitesi algılamalarının ölçülmesinde anket tekniği veya yüz yüze görüşmelerin en sık kullanılan metot olduğu bilinmektedir (Harrison ve Shaw, 2004; Huo ve Miller, 2007; Mylonakis ve Kendristakis, 2006; Simpson, 2000; Todd ve Lawson, 2001). Profesyonel turist rehberlerinin fonksiyonel, estetik ve eğitsel deneyimlerini ortaya koyabilmek amacıyla anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma kapsamında deneyimsel değer boyutlarından fonksiyonel, eğitsel ve estetik değere ilişkin ifadeler müze deneyimine uyarlanmıştır. Tablo 1'de ölçek ifadelerine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

**Tablo 1:** Estetik Değer Madde Kaynağı

Deneyimsel Değer	Açıklama	Madde kaynağı	Madde Sayısı
Fonksiyonel Değer	Tüketicilerin ürün ve hizmetlere yönelik mantıksal ve somut kazanıma yönelik düşünceleridir.	Mathwick ve diğerleri (2001), Sweeney ve Soutar (2001)	7
Estetik Değer	Ürün bileşeninde kullanılan dekorasyon, görünüşü.	Holbrook, 1999; Pine ve Gilmore,	11

		1999; Schmitt 1999; Mathwick ve diğerleri 2001; O'shaughness ve O'shaughness, 2003; Gentile, Spiller ve Noci, 2007; Zhang, 2008.	
Eğitsel Değer	Turistik ürünün eğitici olması, yaratıcılığı geliştirmesi ve bilgiyi zenginleştirmesidir.	Holbrook (1994), Pine ve Gilmore (1999), Schmitt (1999), Mathwick ve diğerleri (2001).	7

Anket formu demografik sorular, mesleki bilgilere ilişkin sorular, tur operatörünün sunduğu ürün bileşenlerine yönelik fonksiyonel, estetik ve eğitsel değer deneyimine ve tatmin durumuna ilişkin ifadelerden oluşmaktadır. Araştırmada, beşli likert tipi ölçek (5=*Kesinlikle Katılıyorum*, 4=*Katılıyorum*, 3=*Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum*, 2=*Katılmıyorum*, 1=*Kesinlikle Katılmıyorum*) kullanılmıştır.

### 3. Veri Toplama Yöntemi ve Örneklem

Araştırma, Göreme Açık Hava Müzesinin hem tüketicisi hem de ev sahibi konumunda olan profesyonel turist rehberlerinin değerlendirilmesi temeline dayanmaktadır. Araştırmanın evrenini Türkiye'de yer alan bütün profesyonel turist rehberleri oluşturmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın verilerine göre 2015 yılında Türkiye'de 13.628 Profesyonel Turist Rehberi bulunmaktadır. Araştırmanın örneklemine ise Nevşehir Rehberler Odasına kayıtlı 623 rehber oluşturmaktadır (Nevşehir Rehber Odası, 2015). Araştırma iki farklı zamanda uygulanmıştır. Araştırmanın uygulama aşamasında Profesyonel Turist Rehberleri ile yüz yüze anket ve çevrimiçi anket uygulaması ile 285 profesyonel turist rehberine ulaşılmıştır.

### Araştırmanın Hipotezleri

**H<sub>1</sub>:** Müze deneyimi boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:** Profesyonel turist rehberlerinin müze deneyimleri (fonksiyonel, eğitsel, estetik) profesyonel turist rehberlerinin coğrafik çalışma alanlarına (ulusal, uluslar arası) göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>3</sub>:** Profesyonel turist rehberlerinin müze deneyimleri (fonksiyonel, eğitsel, estetik) profesyonel turist rehberlerinin Kapadokya'da kültür turlarına rehberlik yapma durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>4</sub>:** Profesyonel turist rehberlerinin müze deneyimleri (fonksiyonel, eğitsel, estetik) profesyonel turist rehberlerinin müzeye ilişkin memnuniyet durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

### 4. Verilerin Analizi

Verilerin tanımlayıcı istatistiklerini ortaya koymak amacıyla frekans analizi, ortalama, standart sapma kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ortalama farklılıklarını ortaya koymak amacıyla ise t-testi verilere uygulanmıştır.

**Tablo 2:** Katılımcıların Demografik Bilgileri

Demografik Bilgiler		
	f	%
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	66	23
Erkek	219	77
Toplam	285	100
<b>Eğitim Durumu</b>		
Ön Lisans	62	21,6
Lisans	187	65,9
Yüksek Lisans	31	10,8
Doktora	5	1,6
Toplam	285	100
<b>Yaş Dağılımı</b>		
18-24	20	7
25-34	167	58,3
35-44	60	21
45-54	18	6,5
55-64	15	5,4
65 ve üzeri	5	1,6
Toplam	285	100

Tablo 2'de araştırmaya katılanların cinsiyet, eğitim durumu ve yaş dağılımına ilişkin bilgiler yer almaktadır. Tabloda görüldüğü üzere katılımcıların 66'sı (%23) kadın, 219'u (77%) erkek profesyonel turist rehberlerinden oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların eğitim durumları incelendiğinde, 62 (21,6%) ön lisans, 187 (65,9%) lisans, 31 (10,8%) yüksek lisans, 5 (1,6%) doktora eğitime sahip gruptan oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların yaş durumları incelendiğinde 20'si (7%) 18-24 yaş aralığında; 167'si (58,3%) 25-34 yaş aralığında; 60'ı (21%) 35-44 yaş aralığında; 18'i (6,5%) 45-54 yaş aralığında; 15'i (5,4%) 55-64 yaş aralığında; 5'i ise (1,6%) 65 ve üzeri yaş aralığında yer almaktadır.

**Tablo 3: Katılımcıların Rehberlik Mesleklerine İlişkin Bilgiler**

<b>Rehberlik Mesleği ve Müze Deneyimine İlişkin Bilgiler</b>		
	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Bölgesel rehberim</b>		
Evet	40	14
Hayır	193	67,6
Kayıp veri	52	18,4
Toplam	285	100
<b>Ulusal rehberim</b>		
Evet	240	84,4
Hayır	23	7,6
Kayıp veri	2	8
Toplam	285	100
<b>Uluslararası rehberim</b>		
Evet	40	14
Hayır	172	60,4
Kayıp veri	73	25,6
Toplam	285	100
<b>Yoğun olarak Kapadokya'da rehberlik yapıyordum.</b>		
Evet	207	72,8
Hayır	55	19,2
Kayıp veri	2	8
Toplam	285	100
<b>Yoğun olarak Anadolu turu rehberliği yapıyordum.</b>		
Evet	145	50,8
Hayır	113	39,6
Kayıp veri	27	9,6
Toplam	285	100
<b>Günlük tur rehberiymişim.</b>		
Evet	153	53,6
Hayır	84	29,6
Kayıp veri	48	16,8
Toplam	285	100
<b>Profesyonel Turist Rehberi olarak Göreme Açık Hava Müzesinden edindiğim deneyimden memnunum.</b>		
Evet	158	55,6
Hayır	112	39,2
Kayıp veri	15	5,2
Toplam	285	100

Tablo 3'de araştırmaya katılanların rehberlik mesleklerine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Araştırmaya katılanların %14'ü bölgesel turist rehberi, %84,4'ü ulusal turist rehberi, %14'ü uluslararası turist rehberi, %72,8'i yoğun olarak Kapadokya bölgesinde çalışmakta %50,8'i Anadolu turu rehberi, %53,6'sı günlük tur rehberidir. Araştırmaya katılanların % 55,6'sı (158 profesyonel turist rehberi) müze deneyiminden memnun olduğunu belirtmiştir.



**Tablo 4:** Müze Hizmet Kalitesi İfadelerine İlişkin Bilgiler

İFADELER	n	Ort.	s.s
<b>FONKSİYONEL DEĞER</b>			
Müzedede uygun park alanlarının bulunması	285	2,959	1,314
Müzedede yaşlı ve engellilere yönelik uygun düzenlemelerin bulunması	285	3,049	1,509
Müzedede hijyenik lavabo ve tuvaletlerin bulunması	285	3,313	1,359
Müzenin çevre temizliği yeterliliği	285	3,000	1,111
Müzenin iyi korunmuş olması	285	3,024	1,085
Müzenin rahatça gezilmesi	285	3,115	1,118
Müze yönlendirme levhalarının etkinliği	285	3,058	1,160
<b>EĞİTSEL DEĞER</b>			
Müze ziyaretinde uyulacak kurallara ilişkin bilgilerin bulunması	285	2,849	1,210
Bilgilendirme levhaları müzenin gezilmesini kolaylaştırması	285	3,087	1,133
Müzeyle ilişkin bilgilerin aktarımında uygun yöntem ya da yöntemler kullanılması	285	3,033	1,173
Müzeyle ilişkin her türlü spesifik dokümanlar müzedede bulunması	285	2,922	1,266
Müzedede bölge ve müzeyle ilişkin gezi haritası ve planlarının bulunması	285	3,025	1,270
Müzedede yabancı dilde broşür ve el kitapçıklarında bulunan bilgilerin yeterliliği	285	3,000	1,296
Görsel çekicilikler tarihi olaylar, yapı tarihi ve bölge tarihine ilişkin müzenin yeterli bilgi sunumu	285	3,042	1,259
Müzedede sergilenen ürünler bölgeyle ilişkin eşsiz bilgiler sunması	285	2,939	1,237
Müzenin her yaşta ziyaretçiye eşsiz bilgiler sunması	285	3,073	1,242
Müzenin anlaşılır, açık ve geniş bilgi vermesi	285	3,136	1,171
Müzenin bölge ziyaretini teşvik etmesi	285	2,894	1,474
<b>ESTETİK DEĞER</b>			
Müze personelinin kılık kıyafet ve görünümünün estetikliği	285	3,152	1,173
Müzenin otantik havasını koruması	285	3,049	1,069
Müzedede görülebilecek ilginç çekiciliklerin bulunması	285	3,025	1,325
Müzedede bulunan yayın ve hediyelik eşyaların sunumunun çekiciliği	285	2,914	1,150
Müzedeki düzenlemelerin doğal çevre ile uyumu	285	2,995	1,147
Müze kurulumunun estetikliği	285	3,017	1,200
Yeme içme hizmetinin sunumunun estetikliği	285	2,932	1,197

Tablo 4'de deneysel değer boyutlarına ilişkin maddelerin ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. Fonksiyonel değere ilişkin 7 madde bulunmaktadır. Fonksiyonel değer ifadelerinden en düşük ortalamaya " Müzedede uygun park alanlarının bulunması (2,959); en yüksek ortalamaya ise " Müzedede hijyenik lavabo ve tuvaletlerin bulunması (3,313)" ifadeleri sahiptir. Müzedede

uygun park yerleri ya da yakınlardaki park yerleriyle ilgili bir düzenleme yapılması önerilmektedir.

Eğitsel değer boyutuna ilişkin 11 madde bulunmaktadır. Eğitsel değer ifadelerinden en düşük ortalamaya "Müze ziyaretinde uyulacak kurallara ilişkin bilgilerin bulunması" (2,849); en yüksek ortalamaya ise " Müzenin anlaşılır, açık ve geniş bilgi vermesi " (3,136)" ifadeleri sahiptir. Müze içerisinde ve etrafında müze ile ilgili ziyaretçilerin davranışlarını düzenleyen yardımcı panolar, işaretçiler gibi müzenin işlevselliğini ve sürdürülebilirliğini artırıcı ekipmanların temin edilmesi önerilmektedir.

Estetik değer boyutuna ilişkin 7 madde bulunmaktadır. Estetik değer ifadelerinden en düşük ortalamaya " Müzede bulunan yayın ve hediyelik eşyaların sunumunun çekiciliği (2,914); en yüksek ortalamaya ise "Müze personelinin kılık kıyafet ve görünümünün estetikliği " (3,152)" ifadeleri sahiptir.

**Tablo 5:** Deneysel Değer Boyutlarına İlişkin Korelasyon Sonuçları

	Fonksiyonel Değer	Eğitsel Değer	Estetik Değer
Fonksiyonel Değer	1	0,556	0,447
Eğitsel Değer	0,556	1	0,659
Estetik Değer	0,447	0,659	1

Tablo 5'de Müze deneyimine ilişkin deneysel değer boyutlarına ilişkin korelasyon katsayıları yer almaktadır. Tabloda görüldüğü gibi Fonksiyonel değer ve Eğitsel değer arasında orta ( $r=0,556$ ); Fonksiyonel Değer ve Estetik Değer arasında orta ( $r=0,447$ ); Estetik değer ve eğitsel değer arasında yüksek ( $r=0,659$ ) düzeyde ilişki bulunmuştur. Dolayısı ile " $H_1$ : Müze deneyimi boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır." hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 6:** Araştırmaya Katılan Profesyonel Turist Rehberlerinin Müze Deneyimlerinin "Ulusal Turist Rehberi Olma" Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Müze Deneyimi Boyutları	Çalıştığı Yer	n	Ort. ()	s.s.	s.d.	t	p
Fonksiyonel Değer	Ulusal	222	3,148	,690	210	2,640	,009
	Uluslararası	19	2,680	,802			
Eğitsel Değer	Ulusal	201	3,053	,676	192	2,107	,036
	Uluslararası	20	2,679	,928			
Estetik Değer	Ulusal	214	3,007	,717	203	1,634	,104
	Uluslararası	49	2,905	,850			

Tablo 6'da araştırmaya katılan profesyonel turist rehberlerinin müze deneyimlerinin ulusal ve uluslararası alanda rehberlik yapma durumlarına göre karşılaştırması yer almaktadır. Fonksiyonel değer boyutuna ilişkin değerlendirmeler profesyonel turist rehberlerinin çalıştığı coğrafi alana göre anlamlı bir farklılık gözlemlendiği görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Eğitsel değer boyutuna ilişkin değerlendirmeler profesyonel turist rehberlerinin çalıştığı coğrafi alana göre anlamlı bir farklılık gözlemlendiği görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Estetik değer boyutuna ilişkin değerlendirmeler profesyonel turist rehberlerinin çalıştığı coğrafi alana göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir ( $p > 0,05$ ). Dolayısı ile **H<sub>2</sub>**: Profesyonel turist rehberlerinin müze deneyimleri (fonksiyonel, eğitsel, estetik) profesyonel turist rehberlerinin coğrafik çalışma alanlarına (ulusal, uluslararası) göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir" hipotezi kabul edilmektedir.

**Tablo 7:** Araştırmaya Katılan Profesyonel Turist Rehberlerinin Müze Deneyimlerinin " Kapadokya'da Kültür Turlarında Rehberlik Yapma" Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Müze Deneyimi Boyutları	Kültür rehberi Olma Durumu	n	Ort. ()	s.s.	s.d.	t	p
Fonksiyonel Değer	Evet	191	3,158	,666	211	2,697	,008
	Hayır	51	2,828	,926			
Eğitsel Değer	Evet	175	3,022	,682	195	,983	,327
	Hayır	49	2,900	,836			
Estetik Değer	Evet	184	3,006	,722	203	1,526	,129
	Hayır	49	2,814	,776			

Tablo 7'de araştırmaya katılan profesyonel turist rehberlerinin müze deneyimlerinin Kapadokya'da kültür turlarına rehberlik yapma durumlarına göre karşılaştırması yer almaktadır. Fonksiyonel değer boyutuna ilişkin değerlendirmeler profesyonel turist rehberlerinin kültür turlarına rehberlik yapma durumlarına göre anlamlı bir farklılık gözlemlendiği görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Ancak söz konusu farklılık eğitsel değer ve estetik değerde görülmemektedir. Dolayısı ile "**H<sub>3</sub>**: Profesyonel turist rehberlerinin müze deneyimleri (fonksiyonel, eğitsel, estetik) profesyonel turist rehberlerinin Kapadokya'da kültür turlarına rehberlik yapma durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir" hipotezi kabul edilmektedir.

**Tablo 8:** Araştırmaya Katılan Profesyonel Turist Rehberlerinin Müze Deneyimlerinin " Müze Hizmetlerinin Genel Olarak tatmin Etmesi" Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Müze Deneyimi Boyutları	Memnuniyet	n	Ort. ()	s.s.	s.d.	T	p
Fonksiyonel Değer	Evet	146	3,071	,740	220	,550	,583
	Hayır	107	2,126	,721			
Eğitsel Değer	Evet	131	2,996	,706	202	,351	,726
	Hayır	101	3,031	,735			
Estetik Değer	Evet	134	3,007	,761	210	,848	,397
	Hayır	103	2,919	,712			

Tablo 8'de araştırmaya katılan profesyonel turist rehberlerinin müze deneyimlerinin "Müze Hizmetlerinin Genel Olarak Tatmin Etmesi" durumlarına göre karşılaştırılması yer almaktadır. Araştırmaya katılan profesyonel turist rehberleri fonksiyonel değer, eğitsel değer ve estetik değer boyutuna ilişkin değerlendirmelerinde profesyonel turist rehberlerinin müze deneyimine ilişkin memnuniyet durumlarına göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir ( $p < 0,05$ ). Dolayısı ile "**H<sub>4</sub>**: profesyonel turist rehberlerinin müze deneyimleri (fonksiyonel, eğitsel, estetik) profesyonel turist rehberlerinin müze deneyimine ilişkin memnuniyet durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir" hipotezi reddedilmektedir.

### Sonuç ve Öneriler

İşletmelerin sunduğu hizmetin niteliği tüketicilerin deneyim algıları ile ölçülmektedir. Bu araştırmada müze deneyimi algıları ölçülmüştür. Müze deneyimi algıları ise profesyonel turist rehberlerinin müze deneyimini yansıtmaktadır. Bu araştırma deneyimsel değer ölçeğinin müze hizmeti sunumunda ön plana çıkan fonksiyonel, eğitsel ve estetik değer alt ölçekleri ile sınırlandırılmıştır. Araştırma sonucunda müze deneyimi boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Fonksiyonel ve eğitsel değer deneyimi algılarının çalışılan coğrafyaya göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Uluslararası alanda faaliyet gösteren profesyonel turist rehberleri fonksiyonel ve estetik deneyimine ilişkin aritmetik ortalamaları ulusal alanda faaliyet gösteren profesyonel turist rehberlerine göre daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Uluslararası alanda faaliyet gösteren profesyonel turist rehberlerinin Aho (2001)'nin "**Değerlendirme**" sürecinin güncel müze deneyimini etkilediği söylenebilir. Bu süreç kapsamında profesyonel turist rehberlerinin ulusal ve uluslararası alanda ziyaret ettikleri diğer müzeler ile karşılaştırma sonrasında değerlendirmelerini gerçekleştirdikleri düşünülmektedir.

Kültür turlarında rehberlik yapan profesyonel turist rehberleri deneyimleri diğer rehberler ile fonksiyonel değer algıları bağlamında farklılık

göstermektedir. Kültür turlarına katılan profesyonel turist rehberlerinin de (2001)'nin "**Değerlendirme**" sürecinin kültür turu rehberlerinde de etkili olduğu söylenebilir.

Profesyonel turist rehberleri fonksiyonel ve estetik değer tatminin yüksek; eğitsel değer tatminin ise diğerlerine göre daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Bu noktadan hareketle Göreme Açık hava müzesinin eğitsel anlamda daha zengin deneyim sunması için çalışmalar yapılması gerektiği önerilmektedir.

Müzeler kültürleri yansıtan en önemli çekicilikler arasında yer almaktadırlar. Nevşehir'e gelen turist sayısı Göreme Açık Hava Müzesi'ni ziyaret eden turist sayısı ile açıklanmaktadır. Nevşehir'e gelen turistlerin ilk gezecekleri turistik çekicilikler arasında Dünya Miras Listesine kayıtlı Göreme Açık Hava Müzesi girmektedir. Turistlerin turistik çekiciliklerden elde ettikleri deneyim seyahat süresince edinecekleri toplam deneyimi etkileyecektir. Dolayısı ile müzeler destinasyonun ve ülkenin en güçlü tanıtım silahı olmalıdır. Araştırma kapsamında ülke tanıtım elçileri olan profesyonel turist rehberlerinin müze deneyimi bağlamında memnuniyetlerini arttırmak için müzenin fonksiyonel, estetik ve özellikle eğitsel değerlerin arttırılmasına ilişkin çalışmalar yapılmalıdır. Eğitsel değerlerin arttırılması müzenin kültür turistleri tarafından daha çok ziyaret edilmesini sağlayacaktır. Eğitsel değere ilişkin sürekli yeniliklerin yapılarak ürünün zenginleştirilmesi sadık ziyaretçi sayısını arttıracaktır. Müzede yapılan yenilikleri görmenin turistleri seyahat etmeye iten bir motivasyon olacağı düşünülmektedir.

Müzeler kültürleri yansıtan turistik değerlerdir. Ülke ve bölge kültürünün kaliteli temsilinin sağlanması açısından kamu ya da özel kuruluşlarının yönetiminde bulunan müzelerin kolay gezilebilir, açıklayıcı ve doyurucu bilgiler sunan bununla birlikte görünümü çekici olan müze deneyimi sunmaları önerilmektedir.

Bu araştırma Göreme Açık Hava Müzesi ve Göreme Açık Hava Müzesi'nin deneyimsel değer boyutlarından fonksiyonel, estetik ve eğitsel değer boyutları ile sınırlandırılmıştır. Gelecekte yapılacak olan araştırmalara diğer deneyimsel değer boyutları ile çalışmayı zenginleştirebilir, farklı müzelerin deneyimsel değerlerini ortaya çıkarabilirler.

## KAYNAKÇA

AHO, S. K. (2001). Towards a General Theory of Touristic Experiences: Modeling Experience Process in Tourism. *Tourism Review*. 56 (3, 4): 33-37.

AKAN, P. (1995). Dimensions of service quality: a study in Istanbul. *Managing Service Quality*, Vol. 5 Iss: 6, 39 – 43.

AKBABA, A. (2006). Measuring service quality in the hotel industry: A study in a business hotel in Turkey. *Hospitality Management*, 25, 170–192.

ALTUNEL, M. C. (2013). *Turistlerin Beklenti Ve Deneyimleme Kalitesinin Tavsiye Etme Kararına Etkisi: Müze Ziyaretçileri Üzerine Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

BERRY, L. L., Carbone, L. P. & Haeckel, S. H., (2002). Managing the Total Customer Experience. *MIT Sloan Management Review*, 43(3): 85–89.

BOYAR, H. (2006). *Bilgi Toplumu Oluşumu ve Küreselleşmenin Kentsel Mekana Etkilerinde Müzeler Örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.

BRAKUS, J. J., Schmitt B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand Experience: What is it? How is it Measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 73(5): 52-68.

ÇELİK, A. (2013). *Turizmde Deneyimsel Pazarlama: Tur Operatörlerine Yönelik Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

DİRSEHAN, T. (2011). *Romantic Movement in Marketing: The Effects of Customer Experiences on Post Experience Dimensions from the Museum Perspective*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

FALK, J. H.& Dierking, L. D. (1992). *The Museum Experience*. Howells House.

FIRAT, F. A. & Shultz, C. J. (1997). From Segmentation to Fragmentation Markets and Marketing Strategy in the Postmodern Era. *European Journal of Marketing*, 31(3/4): 183-207.

GENTILE, C., Spiller, N., & Noci, G., (2007). How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value with the Customer. *European Management Journal*. 25(5): 395-410.

HARMAN, S. ve Akgündüz, Y. (2014). Efes Örenyeri Ziyaretçilerinin Müze Deneyimi Beklentilerini Belirlemeye Dönük Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2): 113-133.

HARRISON, P., & Shaw, R. (2004). Consumer satisfaction and post-purchase intentions: An exploratory study of museum visitors. *International Journal of Arts Management*, 6(2), 23–32.

HOLBROOK M. B. (1999). *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*. New York: Routledge.

HOLBROOK, M. B. & Hirschman, E. C. (1982). The Experiential Aspect of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*. 9 (2), 132-140.

HSIEH, C. M., Park, Sung, H. & Hitchcock, M. (2015). Examining the relationships among Motivation, Service Quality and Loyalty: The case of the National Museum of Natural Science, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, DOI:10.1080/10941665.2015.1013143.

HUO, Y., & Miller, D. (2007). Satisfaction measurement of small tourism sector (museum): Samoa, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 12(2), 103–117.

JOLLIFE, L. ve Smith, R. (2001). Heritage, Tourism and Museums: The Case of the North Atlantic Islands of Skye, Scotland and Prince Edward Island, Canada, *International Journal of Heritage Studies*, (7)2, 149-172.

JUWAHEER, T. D. (2004). Exploring international tourists' perceptions of hotel operations by using a modified SERVQUAL approach – a case study of Mauritius, *Managing Service Quality*, 14(5): 350 – 364.

KOZAK, M. (2010), *Turizm Pazarlaması*, 3. Baskı, Ankara: Detay.

KOZAK, M., & Rimington, M. (2000), "Tourist satisfaction with Mallorca, Spain, as an off-season holiday destination", *Journal of Travel Research*, 38(3), 260–270.

KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI (2015), "Müze Nedir?", <http://www.kultur.gov.tr/TR,31145/muze-nedir.html> (01.06.2015).

KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI, (2012), "2012 yılı dillere göre rehber sayıları", <http://aregem.kulturturizm.gov.tr/TR,12923/2012-yili-illere-gore-rehber-sayilari.html> (12.06.2015).

MATHWICK, C., Malhotra, N. K. & Rigdon, E. (2002). The Effect of Dynamic Retail Experiences on Experiential Perceptions of Value: An Internet and Catalog Comparison. *Journal of Retailing*, 78, 51-60.

MATHWICK, C., Malhotra, N. K., & Rigdon E., (2001). Experiential Value: Conceptualization, Measurement and Application in the Catalog and Internet Shopping Environment. *Journal of Retailing*. 77(Winter): 39–56.

MOUTINHO, L. (1987). Consumer behaviour in tourism, *European Journal of Marketing*, 21(10), 3–44.

MUSA R. & Kassim R. M. (2013). Predictors and Outcomes of Sport Event Experiential Value: Insight from Formula One Petronas Malaysia Grad Prix. *Intrenational Journal of Management and Marketing Research*, 6(1), 107-120.

MYLONAKIS, J., & Kendristakis, E. (2006), Evaluation of museums service quality: A research study of museums and galleries visitors' satisfaction, *Tourism and Hospitality Management*, 12(2), 37-54.

NEVŞEHİR İL KÜLTÜR VE TURİZM MÜDÜRLÜĞÜ, (2015), "Göreme Açık Hava Müzesi", <http://www.nevsehirkulturizm.gov.tr/TR,74246/goreme-acik-hava-muzesi.html> (27.05.2015).

NEVŞEHİR REHBER ODASI, (2015), "Rehberlerimiz", <http://www.nero.org.tr/rehberlerimiz/rehber.html>, (25.05.2015).

NOWACKI, M. M. (2005). Evaluating a Museum as a Tourist Product Using the SERVQUAL Method, *Museum Management and Curatorship*, 20: 235-250.

O'SHAUGHNESS, J. & O'Shaughness, N. C. (2003). *Marketing Power of Emotion*. UK: Oxford University Press.

O'SULLIVAN, E. L., & Spangler, K. J. (1998). *Experience Marketing:Strategies for the New Millennium*. State College, Pennsylvania: Venture Publishing.

ORAL, S. & Çelik, A. (2013). "Türkiye'yi Ziyaret Eden Turistlerin Estetik Deneyimleri Üzerine Bir Araştırma". *İşletme Araştırmaları Dergisi*,5(4),170-190.

ORAL, S. & Yetim Çelik, A. (2014), Deneyimsel Değer, Tüketici Tatmini ve Tüketici Sadakati Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 469-497.

ÖZDEMİR, Ş. (2007). Modernizmden Postmodernizme Değişen Tüketici, *Yeni Müşteri*. Editörler Ömer Torlak, Remzi Altunışık, ve Şuayip Özdemir. İstanbul: Hayat Yayınları.

PINE, J. & Gilmore, J. H., (1999). *Deneyim Ekonomisi: İş Hayatı Bir Tiyatro ve De Her Şirket Bir Sahne*. Çeviren Levent Cinemre. İstanbul: Boyner Holding Yayınları.

QUAN, S. & Wang, N. (2004). Towards a structural model of the tourist experience: an illustration from food experiences in tourism, *Tourism Management*, 25(3), 297-305.

SCHMITT, B. (1999). *Experiential Marketing*. New York: The Free Press.



- SHENG, C. W., & Chen, M. C. (2012). A Study Of Experience Expectations Of Museum Visitors. *Tourism Management*, 33(1), 53-60.
- SHETH, J. N., Newman, B. I. & Gross, B. L. (1991a). *Consumption Values and Market Choices Theory and Applications*. College Division South-Western Publishing Co. Cincinnati.
- SHETH, J. N., Newman, B. I. & Gross, B. L. (1991b). Why We Buy What We Buy: A Theory of Consumption Values. *Journal of Business Research*. 22: 159-170.
- SWARBROOKE, J., & Horner, S. (1999). *Consumer behaviour in tourism*. Oxford:Butterworth-Heinemann.
- SIMPSON, K. (2000). Customer satisfaction and behavioral intentions in a rural community museum environment", *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1(3), 1–27.
- SWEENEY, J. C., Soutar, G. N., & Johnson, L. W. (1999). The Role of Perceived Risk in the Quality-value Relationship: A Study in a Retail Environment. *Journal of Retailing*. 75(1): 77-105.
- TORLAK, Ö. (2008). Pazarlamanın Yeni Tanımı ve Pazarlama Karçasındaki Değişime İlişkin Değerlendirmeler. İçinde İ. Varinli ve K. Çatı (ed.) *Güncel Pazarlama Yaklaşımından Seçmeler*, ss. 1-29, Ankara: Detay Yayıncılık.
- TSAUR, S. H., Chiu, Y. T. & Wang C. H. (2007). The Visitors Behavioral Consequences of Experiential Marketing: An Empirical Study on Taipei Zoo. *Journal of Travel and Tourism Marketing*. 21(1), 47-64.
- TÜRK DİL KURUMU (2015), "Genel Türkçe Sözlük", [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&kelime=DENEY%C4%B0M](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=DENEY%C4%B0M), Erişim: 05.07.2015.
- WOODSIDE, A. G., et al. (2000). *Consumer psychology of tourism, hospitality and leisure*. Oxon:Wallingford.
- WU, C. H. J. & Liang, R. D. (2009). Effects of Experiential Value on Customer Satisfaction with Service Encounters in Luxury-hotel Restaurants. *International Journal of Hospitality Management*. 28(4), 586-593.
- ZHANG, J. (2008). Brand Experiential Value Scales For Limited-Service Hotels. (*Unpublished Doctoral Dissertation*). Indiana: Purdue University.

ZHANG, J. Dewald, B. & Neiryck, B. C. (2009). Experiential Values for Casino Hotels in Macao. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 10:75-92.

YILMAZ, İ. (2011). Müze Ziyaretçilerinin Hizmet Kalitesi Algılamaları: Göreme Açık Hava Müzesi Örneği, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22 (2), 183-193.

YETİM, Ç., A. (2015). Kongre Etkinliklerinin Deneyimsel Değeri Üzerine Bir Araştırma, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 12(2):57-72.

ZHANG, J., Cai, A. L. & Kavanaugh, R. R. (2008). Dimensions in Building Brand Experience for Economy Hotels—A Case of Emerging Market. *Journal of China Tourism Research*. 4(1): 61-77.



# Otantik Liderlik Anlayışının Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Yabancılaşmayla İlişkisi: Mobilya Sektöründe Bir Araştırma<sup>1</sup>

Yusuf IŞKIN  
Bilim Uzmanı

Doç. Dr. Erdoğan KAYGIN  
Kafkas Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü  
erdogankaygin@hotmail.com

## Özet

*Bu çalışmada, dürüstlük, kendini bilme ve etik değerler temeli üzerine kurulu, liderlik literatürünün yeni filizi olan otantik liderliğin; kişinin örgütle kurmuş olduğu bağın gücünü ifade eden örgütsel bağlılık ve iş görenin işinden ve çalışmış olduğu örgütünden uzaklaşma eğilimini ifade eden örgütsel yabancılaşma ile olan ilişkisi konu alınmıştır. Çalışmanın iskeletini oluşturan bu kavramlar açıklandıktan sonra Sivas'ta mobilya sektöründe öncü iki işletmede karşılaştırmalı bir araştırma yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre her iki işletmede de çalışan liderlerin orta ve yüksek düzeyde otantik liderlik özellikleri sergiledikleri, çalışanların örgütsel bağlılıklarının orta düzeyde olduğu ve yine çalışanların örgütsel yabancılaşmalarının düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir.*

**Anahtar Sözcükler:** Liderlik, Otantik Liderlik, Örgüt, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Yabancılaşma.

## Abstract

*In this work, honesty, self-knowledge and based on ethical values, basic, leadership literature of expressing the strength of the bond that the authentic leadership of the people have set up organizations with new shoots that the organizational commitment and employee's work and expressed the tendency to move away from organizations that worked that were the subject of relations with the organizational alienation . After explaining these concepts form the backbone of the work of two leading businesses in the furniture industry in Sivas was made a comparative application. According to the findings of both business leaders also employees of medium and high level of authentic leadership qualities they exhibit organizational commitment of the employees are determined to be moderate and still running at low levels of organizational alienation.*

**Keywords:** Leadership, Authentic Leadership, Organization, Organizational Commitment, Organizational Alienation.

---

<sup>1</sup> Bu Çalışma Doç. Dr. Erdoğan Kaygın danışmanlığında "Otantik Liderlik Anlayışının Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Yabancılaşmayla İlişkisi: Mobilya Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma" adlı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

## 1. Giriş

Son yıllarda yaşanan toplumsal, sosyal ve ekonomik alanlardaki birçok gelişme ve olaylar göstermiştir ki artık dünya; birbirinden bağımsız hareket eden, birbirleriyle etkileşimi, iletişimi son derece düşük seviyede, kapıları dışarıya kapalı dört duvardan oluşan hücrelerden meydana gelmemektedir. Yaşanılan bu gelişim ve değişimle birlikte tüm dünyanın ortak pazar haline geldiği günümüzde işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmesinde, diğer işletmelerin önüne geçebilmesinde ve değişen koşullara ayak uydurabilmesinde lidere önemli ölçüde sorumluluk düşmektedir. Bu kadar önemli bir fonksiyona sahip olan liderlik, son dönemlerde yaşanan görevi kötüye kullanma, toplumsal ve ekonomik skandallar kısacası patlak veren birtakım etik dışı davranışlar ve uygulamalar nedeniyle daha fazla önemiyet kazanmıştır. Bu noktadan hareketle kamu ve özel işletme sahipleri; artık işletmelerinin, örgütlerinin ve iş görenlerinin başında içi dışı bir, güvenilir, etik değer ve ilkelere sahip, uygulamalarında, davranışlarında ve sözlerinde doğru, dürüst ve ahlaki değerler çerçevesinde davranan liderler görmeyi arzulamaktadır. İşte bu nitelikteki liderlere duyulan ihtiyaç liderlik literatüründe otantik liderlik, “olduğu gibi görünme, görüldüğü gibi olma, değerleriyle uygulamaları arasındaki tutarlılık, kendinin artı ve eksilerini bilerek özfarkındalık gibi birçok özellikleri ile işte bu talep ve istekleri karşılıyarak bulunduğu örgüte katma değer sağlamaktadır (Ilies vd., 2005:374; Wood vd., 2008:385; Walumbwa vd. 2008:90). Yine örgütlerdeki birçok değişim ve bu değişim sonucunda yapılan uygulamalar ve örgütlerdeki mevcut liderlik uygulamaları çalışanların motivasyonuna, işlerine odaklanmasına, çalışanların işletmenin amaçlarını özümseyip örgütü benimsemesine, işlerine devamlılığına, işgücü devir oranına vb. daha birçok konuya olumlu veya olumsuz yönde etki etmektedir. İşte bu tür uygulamalardan pozitif veya negatif yönde etkilenen konulardan bazıları da örgütsel bağlılık ve örgütsel yabancılaşma çatısı altında toplanmıştır.

Öncelikle örgütsel bağlılık, iş gören ile örgütün benliğinin örgüt kültürü zemininde buluşarak oluşması ve iş görenin örgütün bir parçası olma noktasındaki talebi ve gayretidir (Davis vd., 1989:179). Etkili, dürüst, iletişim gücü yüksek, etik değerlere sahip, kendini bilen, melekelerinin ve zaaflarının farkında olan liderler çalışanlarına karşı daha şeffaf, içten ve samimi davranarak onların örgüte olan bağlılıklarına olumlu yönde etki etmektedir. Bu nitelikteki çalışanlara sahip olan örgütler; hem iç çevrede hem de dış çevrede daha güçlü, rekabet gücü daha yüksek olmaktadır.

Örgütsel yabancılaşma, iş görenin işine karşı soğuması sonucu, yine iş görenin çalışma yaşamındaki gelişmelerden üzüntü duymasıyla örgüt içi görev ve sorumluluklarını yerine getirememesidir (Aiken vd., 1966). Çalışanların yaşamış olduğu bu süreç örgütleri entropiye sürüklemekte ve örgütlerin amaçlarına ulaşamamasına, örgütlerin başarısızlığına neden olabilmektedir

Günümüzde işletme sahiplerinin işletmelerinin, çalışanların ise kendi başlarındaki liderlerinde görmeyi arzuladıkları güvenilir, doğru, dürüst, proaktif ve ahlaki değerler sahibi olma nitelikleri otantik lider ihtiyacını doğurmuştur. Bu özelliklere sahip bir liderin örgüt çalışanlarıyla kurmuş olduğu iletişimin ise son derece sağlıklı bir şekilde veri transferine imkan sağlayacağı su götürmez bir gerçektir. Bu şekildeki iletişim ve ilgi ise çalışanların problemlerinin çözülmesinde anahtar bir rol üstlenmektedir. Bu şekilde iş görenlerin sorunlarının çözülmesi de onların dikkatlerinin ve ilgilerinin işlerine ve sorumluluklarına yönelmesini sağlayacaktır. Örgüt yönetimi tarafından yapılan bu tür uygulamalar, çalışanları aileden biri olarak görme, onlara değer verme ve onları üretim sürecine dahil etme iş görenlerin olumlu geri dönüşlerini sağlayacaktır. Bu tür muameleler çalışanlarla örgüt arasında duygusal bir bağ oluşmasını sağlayacaktır. Velez ki bu tür uygulamaların tam zıddı uygulamalar da liderin çalışanlarına ilgisiz, alakasız, soğuk davranmaları, onları bir makine gibi görmeleri çalışanların olumsuz geri dönüşlerine yol açacaktır. Her iki durumda da çalışanlar pozitif veya negatif bir tepki verecektir. İşte iş görenlerin vermiş oldukları bu tepkiler onların örgütsel bağlılık ve örgütsel yabancılaşma seviyelerini etkileyecektir. Bu düşünceler ve bilgiler ışığında çalışmamızı bu kavramlar örgüsünde yaparak bu kavramların birbirleriyle ilişkilerinin tespiti amaçlanmıştır.

## **2. Literatür Araştırması**

### **2.1. Otantik Liderlik**

Otantiklik kavramı incelendiğinde neredeyse tüm araştırmalarda “kendini bilme, kendini tanıma ve kendini bilerek davranma” olgusuna vurgu yapılmıştır (Caza vd., 2010:53; Erickson, 1995:121; Harter vd., 2002:382; Gardner vd., 2005:344). Otantik liderlik, doğruluğa, saydamlığa, dürüstlüğe ve açıklığa vurgu yapan ve bu özellikleri ön plana çıkaran (Gardner vd., 2005:343) öncelikle önderin öz bilinç dairesinde kendini geliştirmesi ve daha sonra astlarıyla olumlu yönde bir ilişki kurarak onların kendilerini bilmesine ve gelişmesine yardımcı olduğu liderlik tarzıdır (Luthans vd., 2003:241). Lider; etik bakış açısını kendine yönelterek, bilginin örgüt içerisinde eşit bir şekilde dağılmasına yoğun çaba harcayarak, kişinin kendini geliştirmesine yardımcı olarak mesai arkadaşlarıyla kurmuş olduğu ilişkilerde şeffaflığa dikkat ederek, organizasyon içerisinde olumlu bir atmosfer oluşturur. Liderin oluşturmuş olduğu bu olumlu atmosferi örgütün hedeflerine ulaşma noktasında kullandığı sürece ise otantik liderlik denir (Walumbwa vd. 2008:90).

Otantik liderlik tarzına sahip yöneticiler, çalışanlara iş yaptırırken onlara emredici, kendinin onlardan üstünlüğünü vurgulayıcı ve zorlayıcı bir üslup takınmazlar. Bunun yerine işi yaptırma sırasında astlarına örnek olarak onların da motivasyonunu, örgütsel bağlılığını ve işi yapmaktan duyduğu hazzı artırmayı amaçlayan ve onları çalışmaya özendirici bir üslup takınırlar (Lawler vd., 2012:463).

Otantik lider, içselleştirmiş olduğu ahlak anlayışıyla bir yandan çalışanların gelişimine katkı sağlarken diğer yandan da içinde bulunmuş olduğu organizasyonun menfaatleri doğrultusunda çaba harcamaktadır (Michie vd., 2005:441). Otantik lider; nasıl hareket edeceğini bilen, bakış açısını kendine yönelterek öncelikle kendini tanıyarak çevresindekileri önemseyen, idari manada onların inanç ve değerlerine saygı duyan, etik bakış açısının, gücünün ve bilgisinin bilincinde yönetim işlevini sürdüren, kişi olarak kabiliyetli, umut var olan, azimli ve üstün ahlaki erdemlere sahip kişidir (Avolio vd., 2005:321). Otantik lider kim olduğunun, neye değer verdiğinin farkındadır, neye inandığını bilmekte ve inançları doğrultusunda hareket etmektedir.

Çeşitli araştırmacılara ait tanımlar ve otantik liderlerin özellikleri dikkate alındığında otantik liderlik denilince otantik liderliğin tek bir niteliği öne çıkmamaktadır. Otantik liderliği açıklarken, tanımlarken veya analiz ederken belirli kavramların bir araya gelerek otantik liderliğe hayat verdiği, onu tetiklediği ve oluşturduğu bariz bir şekilde görülmektedir. İşte otantik liderliği bir araya getiren, onun cansız bedenine hayat veren ruha otantik liderliğin boyutları (bileşenleri, dinamikleri, unsurları) denilmektedir.

Gardner ve meslektaşları otantik liderliğin boyutlarını öz farkındalık, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, ilişkilerde şeffaflık olmak üzere dört başlıkta toplamıştır (Gardner vd., 2005:346-366).

## 2.2. Örgütsel Bağlılık

Bağlılık kavramı “birine karşı duyulan sevgi, sıcaklık ve sadakat” anlamlarına veyahut da bireyi bir makama ya da fikre bağlayan hislerin toplamı manasına gelmektedir (Freedman vd., 2003:472). Örgütsel bağlılık, bireyin kendi özü ile bir örgüt arasında sağlamış olduğu uyum ve birlikteliktir ( Northcraft vd., 1990:464). Örgütsel bağlılık, genellikle çalışanın iş hayatını sürdürmüş olduğu örgüte karşı beslemiş olduğu bağlılık hissine denilmektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun, çalışanın verimliliğini artırdığı, iş görenin performansını olumlu yönde etkilediği; iş görenin işe soğumasını, işten ayrılmasını ve devamsızlığını engellediği ileri sürülmektedir (Cook, 2008:160). Hatta Buchanan, bağlılığı açıklarken çalışanın örgütle bütünlüğüne, işi benimsemesine ve sadakat faktörlerine vurgu yaparak bunların tamamının örgütsel bağlılığı meydana getirdiğini ifade eder(Buchanan, 1974:533).

Günümüzde çok boyutlu ve çok yönlü bir yapıya sahip olan bağlılık kavramı karşımıza farklı şekillerde çıkmaktadır. Farklı şekilleriyle ortaya çıkan bağlılık kavramının daha detaylı, daha dikkatli ve araştırmaların amaçlarına uygun daha güvenilir ölçeklerle incelenip araştırılması gerekmektedir (Cohen, 1996:494). Yukarıda tarif edilen farklılığın temeli aslında örgütsel bağlılığın gelişim süreci sırasında, hepsi kendi alanlarında yetkin farklı yazarların bu kavramı kendi alanları çerçevesinde değerlendirerek yazıya dökmeleridir. Bir nevi birçok bilim adamı bu kavramı incelemiş ve çalışmalarlarıyla örgütsel bağlılık yazınının

zenginleşmesine katkı da bulunmuş diğer taraftan da yapılan çalışmalar sonucunda ortaya farklı tanımlar çıkmıştır(Oliver, 1990:21).

Örgütsel bağlılık, kişinin örgütle kurmuş olduğu bağın gücü (Whan, 1998:256), kişinin amaçlarının zaman içerisinde örgütün amaçlarıyla çakıştığı ve birbirine uyumlu hale geldiği süreç (Hall vd., 1970:176), iş görene sunulan cazip iş tekliflerine rağmen iş görenin çalışmış olduğu örgütte kalmayı arzulaması (Penley vd., 1988:46), bireyin çalışmış olduğu kuruma karşı hissettiği duygular toplamı (Allen vd., 1990, s. 848) ve kişinin örgütle olan psikolojik bağlılığının temelidir (O'reilly vd., 1986).

Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında yaşanan farklı tanım çeşitliliğinin getirmiş olduğu karışıklıkla örgütsel bağlılığın sınıflandırılması aşamasında da karşılaşılmaktadır. Yukarıda bilgilerden de anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılığın sınıflandırılması ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda yine farklı farklı sınıflandırmalar geliştirilmiştir. Fakat en rağbet gören ve ön plana çıkan sınıflandırma örgütsel bağlılığın "davranışsal bağlılık, tutumsal bağlılık ve çoklu bağlılık" şeklinde yapıldığı sınıflandırmadır.

([http://www.onlinedergi.com/MakaleDosyaları/51/PDF2002\\_1\\_4.pdf](http://www.onlinedergi.com/MakaleDosyaları/51/PDF2002_1_4.pdf)) Genelde örgütsel davranışçıların tutumsal bağlılık, sosyal psikologların ise davranışsal bağlılık alanında çalışmaları nedeniyle örgütsel bağlılık çalışmaları bağlılık çeşitlerinden tutumsal ve davranışsal bağlılık üzerine yoğunlaşmıştır (Mowday vd., 1982:24).

Allen ve Meyer iş görenin örgütle kurmuş olduğu psikolojik ilişkiyi tutumsal bağlılık olarak nitelemiş ve örgütsel bağlılığı; duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta incelemiştir (Wasti, 2003:16). Duygusal Bağlılık, iş görenlerin duygusal bağlılıkla çalışmaları sonucunda çalışanın benliğiyle örgüt amaçları arasındaki bağ zamanla güçlenecek ve ikisi özdeşleşecektir. Böylelikle iş gören örgütün amaçlarını daha da özümseyecek ve bu amaçların gerçekleşmesi için daha fazla çaba sarf edecek daha fazla fedakârlıkta bulunacaklardır. Devam Bağlılığı, örgütsel bağlılığa maliyet bakış açısıyla bakıldığında devam bağlılığı ile karşılaşılmaktadır. Devam bağlılığı ise iş görenin çalışmış olduğu örgüte yapmış olduğu yatırımların büyüklüğü ölçüsünde bağlılığını ifade eder. Yani devam bağlılığı iş görenin iş yerinden ayrıldığı takdirde katlanmak zorunda olacağı maliyetler toplamının farkındalığıdır. Normatif Bağlılık, çalışandaki bağlılığın nedeni çalışanın iş verene olan sadakati ve iş yerinin çalışana sağlamış olduğu faydaların karşılığını ödeme duygusudur. Çalışan bu şekilde hareket ederse etik ve doğru davrandığı kanısını taşımaktadır. Yine iş gören bu bağlılık türünde görev bilinciyle hareket etmektedir (Örücü vd., 2013:52).

### 2.3. Örgütsel Yabancılaşma

Hayatın her alanında hissedilen değişimin toplumsal ve ruhsal düzeyde yaratmış olduğu olumsuzlukların rahatsızlığa dönüştüğü bir ortamda yaşamını sürdüren insanın, yaşantısını kolaylaştıran birçok teknolojik gelişmelere ve



sunulan maddi refaha rağmen hala tatmin olamadığı ve hatta mutsuz olduğu görülmektedir. Hemen hemen her toplumda görülebilecek bu tür mutsuzluk ve bunalım halinin örgütlerde yabancılaşmaya neden olabileceğini savunan birçok düşünür; problemi kavramaya çalışmış ve yapısal, felsefi ve tarihsel pek fazla çözüm önerisi sunmuşlardır. Çünkü örgütsel yabancılaşma; çalışanın giderek örgüte karşı güvensizlik duyması ve strese girmesi, veriminin azalması, devamsızlık ve iş gören devrinin yüksek olması gibi oldukça ciddi olumsuzluklara sebebiyet vermektedir (Şimşek vd., 2010:223).

Teknolojideki hızlı gelişim, işin teknik yönden önem kazanması, bilişim teknolojilerinin insanın potansiyelini açığa çıkarmasına ve kişinin kendini gerçekleştirme engel olan yapısı, örgütlerin büyümesi ve karmaşık bir yapıya bürünmesi ve sosyal değişimin çok süratli yaşanması ve bunun sonucunda toplumlarda üretim şekillerinin yeniden biçimlenmesi gibi nedenlerden dolayı iş görenin işinden ve çalışmış olduğu örgütünden uzaklaşma eğilimine örgütsel yabancılaşma denilmektedir (Kanungo, 1992:415; Kanungo, 1982, s.7; Kanungo, 1983, s.119)

Kendini gerçekleştirememiş çalışanın; yetki dairesinin genişlemesi, üstleri tarafından tanınma ve takdir edilmesi, kariyer gelişimi ve yolu gibi konularda tatmin olamama veya saldırgan bir tutumla tepki verme durumuna örgütsel yabancılaşma denilmektedir (Bingöl, 1990:176; Agarwal, 1993:724). Örgütsel yabancılaşma, iş görenin bulunmuş olduğu örgütün kendine yüklemiş olduğu görev ve sorumluluklarla kişinin benliği arasında meydana gelen uyumsuzluktur (Mendoza vd., 2007:57). Günümüzde bürokrasilerinin bakış açısıyla iş göreni değerlendirdiğimizde ise örgütsel yabancılaşma: "İş gören bürokrasi sisteminde insan olmaktan ziyade makineleşmiş organik varlıklardır." (Sargut, 2001) şeklinde tanımlanmaktadır.

Bu tanımlar ışığında örgütsel yabancılaşma boyutları şu şekildedir. Çalışanın güçsüzlüğü, çalışanın meydana gelen ürünü kontrol edebilme beklentisi ile bu ürünü kontrol edebilme olanağı arasındaki farklılığa denilmektedir (Seeman, 1971:135). İş görenin üretim araçları üzerinde denetimini yitirmesi, iş görenin ürettikleri üzerinde ve üretim sürecindeki faaliyetleri hakkında söz sahibi olamaması çalışanın güçsüzleşmesine neden olmaktadır. Çalışanın güçsüzlüğü; bireyin yerine getirilmesi gereken işlerde söz hakkının olmaması, çalışanın kendini istihdam eden büyük bir örgütün hiyerarşik basamaklarında pasif, inisiyatifsiz bir basamak olması durumudur (Dean, 1961:754). Çalışanlarda anlamsızlık veya işin anlamsızlığı, iş görenin örgütteki pozisyonunun bir gerekliliği olarak yerine getirmiş olduğu faaliyetlerin organizasyon içerisinde ne anlama geldiğinin, neye yaradığının ve ne derece önem arz ettiğinin bilincinde olamamasıdır. (Shepard, 1973:65). Örgütlerde kuralsızlık, iş görenin iş hayatını sürdürürken örgüt tarafından kabul görmeyen davranışları benimsemesine denilmektedir. (Seeman, 1983:787-788). Diğer bir ifadeyle iş görenin örgütün belirlediği kurallara karşı duyarsızlaşması ve bu kuralları benimsememesine örgütlerde kuralsızlık denir (Urlick, 1970: 7). Örgüt

içi izolasyon (yalıtılmışlık), toplumun bireye yüklemiş olduğu toplumsal rollere bireyin uzak kalması, yabancı kalmasıdır. Buradan hareketle işletmelerde örgütün çalışanına yüklemiş olduğu işe, çalışanın soğuk kalması da örgütsel yalıtılmışlığa neden olmaktadır. (Holcomb-McCoy, 2004) İş görenin kendine yabancılaşması, iş görenin davranışları ve hareketlerinin yine iş görenin gereksinimleri ve ihtiyaçları dışında bir çizgi izlemesidir. Kısacası iş görenin kabiliyetleri, güçleri ve potansiyelinin iş görenin arzu, istek ve talepleri doğrultusunda hareket etmemesidir. (Başaran, 1991:229).

### **3. Araştırma**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacını otantik liderlik anlayışının çalışanların örgütsel bağlılıkları ve örgütsel yabancılaşmalarıyla ilişkisini belirlemek oluşturmaktadır. Ayrıca çalışanların otantik liderlik, örgütsel bağlılık, örgütsel yabancılaşma algı düzeylerini tespit etmek çalışmanın diğer bir amacını oluşturmaktadır.

#### **3.2. Araştırmanın Hipotezleri**

Otantik liderlik anlayışı kendine has bir takım özelliklere sahiptir. Lider etik bakış açısını kendine yöneltip, bilginin örgüt içerisinde eşit bir şekilde dağılmasına yoğun çaba harcıyıp, kişinin kendini geliştirmesine yardımcı olarak mesai arkadaşlarıyla kurmuş olduğu ilişkilerde şeffaflığa dikkat ederek, organizasyon içerisinde olumlu bir atmosfer oluşturur. Liderin oluşturmuş olduğu bu olumlu atmosferi örgütün hedeflerine ulaşma noktasında kullandığı sürece ise otantik liderlik denir. (Walumbwa vd.,90). Buradan anlaşılacağı üzere otantik liderlerde potansiyellerini açığa çıkarıp, kendine has özelliklerinin, bilgi ve becerilerinin farkına vararak bu unsurları geliştirme süreci olarak tanımlanan öz farkındalık (Avolio ve Gardner, 324), davranışlarının değerlerine, inançlarına, ihtiyaçlarına ve tercihlerine uygun olması olan içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme ve ilişkilerinde şeffaflık özellikleri bulunmaktadır. Otantik liderlerin bu özellikleri hem bulunmuş olduğu örgütlerine hem de birlikte çalışmış olduğu iş görenlere bir takım faydalar ve menfaatler sağlamaktadır. Bu tür özelliklere sahip olan otantik liderler örgütlerini şeffaf, dürüst, etik perspektif içerisinde yönlendirerek örgüte sağlam, sağlıklı ve dayanıklı bir yapı kazandırmaktadır. Aynı şekilde otantik liderin bu tür tutum, davranış ve uygulamaları iş görenlerin tutum, algı, davranış, motivasyon ve iş tecrübelerini olumlu yönde etkileyecektir. Otantik liderlik anlayışının sahip olduğu bu nitelikler göz önünde bulundurulduğunda çalışanların örgütsel bağlılığı ve örgütsel yabancılaşmaları arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu düşüncelerin olgunlaştırdığı perspektifle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Otantik liderlik anlayışı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2: Otantik liderliğin alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H3: Otantik liderlik anlayışı ile örgütsel yabancılaşma arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H4: Otantik liderliğin alt boyutları ile örgütsel yabancılaşmanın alt boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

### 3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Bu çalışmanın ana kütesini, Sivas ilinde mobilya sektöründe faaliyet gösteren, hem iç pazara hem de dış pazara ürün tedarik eden iki işletme oluşturmuştur. Araştırma evrenini 489 çalışan oluşturmaktadır. Araştırma evreninden %95'lik güvenilirlik sınırları içerisinde, %5'lik bir hata payı öngörülerek seçilecek örneklem büyüklüğü 246 olarak hesaplanmıştır (<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). Örneklem büyüklüğü 246 olarak hesaplanmasına rağmen, örneklem yeter sayısının altına düşmemek ve ana kütleyle daha yüksek bir düzeyde temsil ederek daha sağlıklı sonuçlara ulaşabilmek düşüncesiyle, daha yüksek bir düzeyde anket elde etmek hedeflenmiştir. Bu amaçla, toplam 300 anket dağıtılmış, 275 anket geri dönmüş ve hatalı ve eksik doldurmalarından dolayı 268 anket değerlendirmeye alınmıştır. Anket, örneğimizi oluşturan işletmelerin çalışanları tarafından değerlendirilmiştir.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket formundan yararlanılmıştır. Anket dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik değişkenlerle ilgili sorular bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde “Otantik Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Otantik liderlik ölçeği, Walumbwa ve arkadaşlarının otantik liderliği ölçmek üzere geliştirdiği ve faktör analizini yaptıkları ölçektir (The Authentic Leadership Questionnaire-ALQ) Otantik liderlik ölçeği “ilişkilerde şeffaflık”, “içselleştirilmiş ahlak anlayışı”, “bilgiyi dengeli değerlendirme” ve “öz farkındalık” boyutlarını içermektedir. Otantik liderlik ölçeği ilişkilerde şeffaflık boyutu beş soru, içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu dört soru, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutu üç soru ve öz farkındalık boyutu dört soru olmak üzere toplam on altı sorudan oluşmaktadır (Savur, 2013:56).

Anketin üçüncü bölümünde “Örgütsel bağlılık ölçeği” kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği, Allen ve Meyer tarafından örgütsel bağlılığı ölçmek üzere geliştirilmiş ve faktör analizi yapılmıştır. Allen ve Meyer tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı”, “normatif bağlılık” boyutlarını içermektedir. Örgütsel bağlılık ölçeği; duygusal bağlılık boyutu altı soru, devam bağlılığı boyutu altı soru ve normatif bağlılık boyutu altı soru olmak üzere toplam on sekiz sorudan oluşmaktadır (Sönmez, (2014:78). Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, güvenilirliği düşüren “Eğer bu işletmeye kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.” ifadesi ölçekten çıkarılmıştır.

Anketin dördüncü bölümünde “Örgütsel yabancılaşma ölçeği” kullanılmıştır. Örgütsel yabancılaşma ölçeği, Mottaz tarafından örgütsel yabancılaşmayı ölçmek üzere geliştirilmiş ve faktör analizi yapılmıştır. Mottaz tarafından

geliştirilen örgütsel yabancılaşma ölçeği “güçsüzlük”, “anlamsızlık”, “kuralsızlık”, “kendine yabancılaşma”, “topluma yabancılaşma” boyutlarını içermektedir. Örgütsel yabancılaşma ölçeği güçsüzlük boyutu dört soru, anlamsızlık boyutu iki soru, kuralsızlık boyutu iki soru, topluma yabancılaşma boyutu üç soru ve kendine yabancılaşma boyutu üç soru olmak üzere toplam on dört sorudan oluşmaktadır. (Babür, 2011:70-71). Fakat yapılan faktör analizi sonucunda ölçek dört boyut altında toplanmıştır, kuralsızlık boyutu oluşmamıştır. Yine yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, güvenilirliği düşüren “İş yerinde ortaya çıkan sorunlarla mücadele etme gücümü yitirdiğimi hissediyorum.” ve “Sosyal çevremi çok sıkıcı buluyorum.” ifadesi ölçekten çıkarılmıştır.

Elde edilen ölçeğin Türkçeye çevrilmemiş hallerindeki faktör analizi sonuçları ve daha önce yapılan faktör analizi sonuçları dikkate alınmış, doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve bunun sonucunda otantik liderliğe ilişkin dört faktör, örgütsel bağlılığa ilişkin üç faktör ve örgütsel yabancılaşmaya ilişkin dört faktör elde edilmiştir.

#### **4. Araştırmanın Bulguları**

##### **4.1. Araştırma Örneğine İlişkin Bulgular**

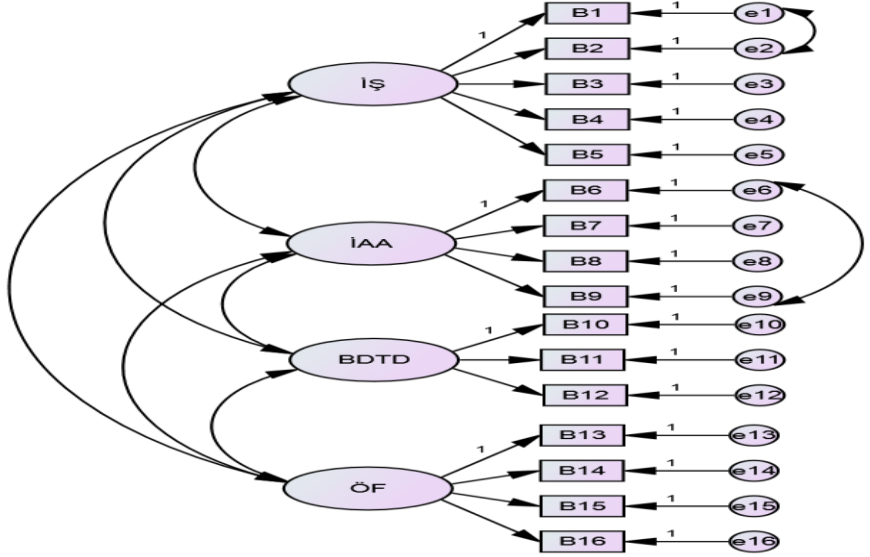
Araştırmaya katılanlar üretim, montaj, ön büro, kat hizmetleri, insan kaynakları, muhasebe, ve güvenlik departmanlarında çalışmaktadırlar. Araştırmaya katılanların %58,4'ü 1. işletmede %41,6'sı ise 2. işletmede çalışmaktadır. 1. işletmede çalışanların %97,4'ü erkek iken %2,6'sı kadındır. 2. işletmede çalışanların %97,3'ü erkek iken %2,7'si kadındır. 1. işletmede çalışanların %39,1'i 18-24, %42,9'u 25-34, %17,3'ü 35-44, %0,6'sı 45-54 yaş aralığında, 2. işletmede çalışanların %11,7'si 18-24, %50,5'i 25-34, %31,5'i 35-44, %3,6'sı 45-54 yaş aralığında, %2,7'si ise 55 yaş ve üzerindedir. 1. işletmede çalışanların %51,3'ü evli, %48,7'si bekadır. 2. işletmede çalışanların %76,6'sı evli, %23,4'ü bekadır. 1. işletmede çalışanların %41'i ilköğretim, %41'i lise, %12,8'i ön lisans, %4,5'i lisans, %0,6'sı ise lisansüstü mezundur. 2. işletmede çalışanların %44,1'i ilköğretim, %52,3'ü lise, %1,8'i ön lisans, %1,8'i ise lisans mezundur. 1. işletmede çalışanların %96,2'sinin çalışma süresi 1-5 yıl aralığında iken %3,8'inin 6-10 yıl aralığındadır. 2. işletmede çalışanların %50,5'inin çalışma süresi 1-5 yıl aralığında iken %37,8'inin 6-10 yıl aralığında, %10,8'inin 11-20 yıl aralığında, %0,9'unun ise 21-30 yıl aralığındadır. 1. işletmenin %1,9'u yönetici iken %98,1'i çalışandır. 2. işletmenin %0,9'u yönetici iken %99,1'i çalışandır.

**Tablo 1. Demografik Özelliklerin Dağılımları**

	Şirket1		Şirket2		Toplam	
	N	%	N	%	N	%
<b>Cinsiyet</b>						
Erkek	152	97,4	108	97,3	260	97,4
Kadın	4	2,6	3	2,7	7	2,6
<b>Yaş</b>						
18-24	61	39,1	13	11,7	74	27,7
25-34	67	42,9	56	50,5	123	46,1
35-44	27	17,3	35	31,5	62	23,2
45-54	1	0,6	4	3,6	5	1,9
55 ve üstü	0	0,0	3	2,7	3	1,1
<b>Medeni Durum</b>						
Evli	80	51,3	85	76,6	165	61,8
Bekâr	76	48,7	26	23,4	102	38,2
<b>Gelir Durumu</b>						
1000 TL'den az	129	82,7	106	95,5	235	88,0
1001-1500	19	12,2	4	3,6	23	8,6
1501-2000	3	1,9	1	0,9	4	1,5
2001-2500	2	1,3	0	0,0	2	0,7
2500 TL'den fazla	3	1,9	0	0,0	3	1,1
<b>Eğitim Durumu</b>						
İlköğretim	64	41,0	49	44,1	113	42,3
Lise	64	41,0	58	52,3	122	45,7
Ön Lisans	20	12,8	2	1,8	22	8,2
Lisans	7	4,5	2	1,8	9	3,4
Lisansüstü	1	0,6	0	0,0	1	0,4
<b>Çalışma Süresi</b>						
1-5	150	96,2	56	50,5	206	77,2
6-10	6	3,8	42	37,8	48	18,0
11-20	0	0,0	12	10,8	12	4,5
21-30	0	0,0	1	0,9	1	0,4
<b>Konum</b>						
Yönetici	3	1,9	1	0,9	4	1,5
Çalışan	153	98,1	109	99,1	262	98,5
<b>Toplam</b>	<b>156</b>	<b>100,0</b>	<b>111</b>	<b>100,0</b>	<b>267</b>	<b>100,0</b>

#### 4.2. Faktör Analizi Bulguları

Otantik liderlik, örgütsel bağlılık ve örgütsel yabancılaşma ölçeğinin yapı geçerliliğinin test edilebilmesi için doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Verilerin faktör analizine uygunluğu incelenmiştir.

**Şekil:1 Otantik Liderlik Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Otantik liderlik ölçeğine ilişkin faktör yük değerleri Tablo 2'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.Otantik Liderlik Ölçeği İçin Faktör Yük Değerleri**

Madde	İfadeler	Ort.	Std. Sapma	Faktör Yük Değerleri
B1	Amirim ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.	3,71	1,426	0,570
B2	Amirim hata yaptığında kabul eder.	3,14	1,307	0,624
B3	Amirim herkesin düşündüklerini açıkça söylemesini teşvik eder.	3,38	1,361	0,763
B4	Amirim insanlara acı gerçekleri açıkça söyler.	3,50	1,350	0,463
B5	Amirim açıkça vurduğu duyguları ile hissettikleri ile tam olarak ayındır.	3,28	1,366	0,699
B6	Amirim inandıkları ile yaptıkları tutarlıdır.	3,52	1,344	0,729
B7	Amirim kararlarını değer yargılarına göre verir.	3,61	1,285	0,730
B8	Amirim kendi değer yargılarının arkasında durmamı ister.	3,43	1,340	0,659
B9	Amirim ahlaki boyutu yüksek ve zor kararlar alır.	3,44	1,338	0,606
B10	Amirim kendi inançlarına ters olan görüşlerin dile getirilmesini ister.	3,36	1,395	0,622
B11	Amirim karar vermeden önce ilgili konuyu enine	3,61	1,351	0,653

	boyuna inceler.			
B12	Amirim alacağı kararlarda sonuca varmadan önce farklı görüşleri dikkate alır.	3,51	1,270	0,719
B13	Amirim bizimle etkileşimi /iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.	3,30	1,318	0,720
B14	Amirim yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.	3,48	1,252	0,786
B15	Amirim önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.	3,42	1,302	0,769
B16	Amirim özel/şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.	3,27	1,325	0,488

Otantik liderlik ölçeği için model fit değerleri Tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo 3.Otantik Liderlik Ölçeği İçin Model Fit Değerleri**

	Değerler	Kabul Edilebilir Uyum
$\chi^2$	220,779	-
Serbestlik Derecesi	96	-
P	0,000	-
$\chi^2/df$	2,300	<5
TLI	0,903	>,90
CFI	0,922	>,90
RMSEA	0,070	<,08
SRMR	0,049	<,10

Uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda yapının yeterli uyum değerleri ürettiği görülmüştür. Ölçüm modeli doğrulanmıştır ( $\chi^2=220,779$ ,  $df=96$ ,  $p<0,001$ ).

Ayrıca otantik liderliğin tek boyutta mı çok boyutta mı açıklanıp açıklanamayacağını ölçmek amacıyla Harman tek faktör analizi yapılmıştır.

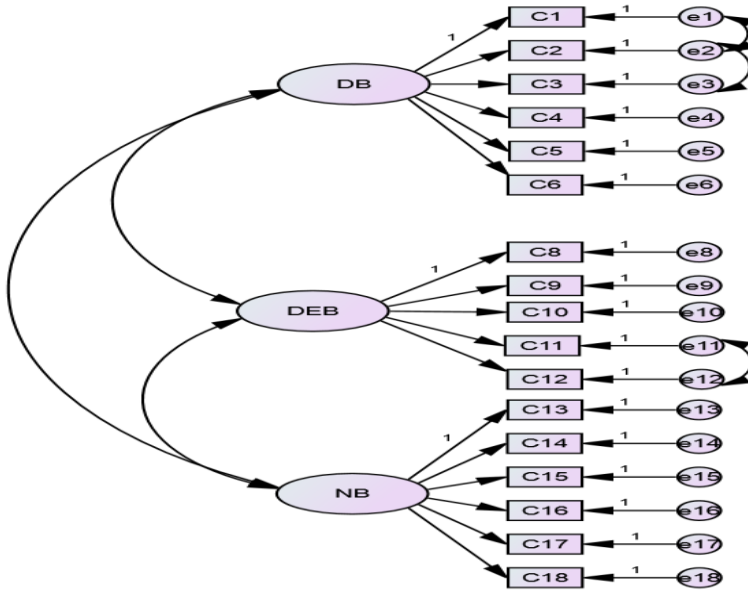
**Tablo 4. Otantik Liderlik Ölçeği Harman Tek Faktör Analizi**

Toplam	Varyans %
6,331	39,570

Yapılan incelemede yapının tek faktörle açıklama oranının çok düşük olduğu görülmektedir. Bu durum yapının tek boyutta açıklanamadığını bu nedenle faktör analizi sonuçlarında elde edilen çok boyutlu yapının kullanılmasının gerektiğini gösterir. Otantik Liderlik Ölçeği çok boyutlu yapı için uygundur.

Araştırmada kullanılan her ölçeğin alt ölçeklerinin güvenilirlik analizleri, iç tutarlılık Cronbach Alpha katsayılarının hesaplanmasıyla yapılmıştır. Uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda, 16 maddeden oluşan otantik liderlik ölçeğinin Cronbach Alfa değerinin 0,895, ilişkilerde şeffaflık alt boyutunun 0,777, içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutunun 0,755, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme alt boyutunun 0,704 ve öz farkındalık alt boyutunun ise 0,779 olduğu görülmüştür.

### Şekil 2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



Örgütsel Bağlılık ölçeğine ilişkin faktör yük değerleri Tablo 5'de verilmiştir.



**Tablo 5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Faktör Yük Değerleri**

Madde	İfadeler	Ort.	Std. Sapma	Faktör Yük Değerleri
C1	Kendimi kuruma karşı duygusal olarak bağlı hissediyorum.	3,31	1,429	0,644
C2	Bu kurumun benim için çok özel bir anlamı var.	3,45	1,277	0,670
C3	Kurumun sorunlarını, kendi sorunlarım gibi görürüm.	3,49	1,234	0,761
C4	Kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	3,46	1,170	0,818
C5	Meslek hayatımın kalan kısmını kurumda geçirmekten büyük mutluluk duyarım.	3,46	1,196	0,742
C6	Kurumda, kendimi aileden biri gibi hissediyorum.	3,52	1,145	0,633
C8	Kurumdan şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir.	3,28	1,211	0,556
C9	Kurumdan ayrılmak konusunda çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum.	3,21	1,268	0,666
C10	Kurumdan ayrılmak istesem bile, şu anda bunu yapmak benim için çok zor olurdu.	3,36	1,288	0,684
C11	Şu an kurumda çalışmaya devam etmemin sebebi, istekten ziyade zorunluluktan kaynaklanmaktadır.	3,15	1,407	0,551
C12	Kurumdan ayrılmanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır.	3,07	1,334	0,450
C13	Benim için avantajlı sonuçları olsa bile, işten ayrılmamın kuruma karşı uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum.	3,22	1,265	0,521
C14	Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	3,28	1,259	0,448
C15	Kurumda çalışmaya devam etmem konusunda herhangi bir zorunluluk hissediyorum.	3,16	1,298	0,445
C16	Kurumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	3,25	1,327	0,627
C17	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	3,46	1,272	0,698
C18	Kurumuma karşı büyük minnettarlık hissediyorum.	3,46	1,227	0,691

Örgütsel bağlılık ölçeği için model fit değerleri Tablo 6'da sunulmuştur.

**Tablo 6. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Model Fit Değerleri**

	<b>Değerler</b>	<b>Kabul Edilebilir Uyum</b>
$\chi^2$	245,556	-
<b>Serbestlik Derecesi</b>	113	-
<b>P</b>	0,000	-
$\chi^2/df$	2,173	<5
<b>TLI</b>	0,903	>,90
<b>CFI</b>	0,920	>,90
<b>RMSEA</b>	0,066	<,08
<b>SRMR</b>	0,054	<,10

Uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda yapının yeterli uyum değerleri ürettiği görülmüştür. Ölçüm modeli doğrulanmıştır ( $\chi^2=245,556$ ,  $df=113$ ,  $p<0,001$ ).

Ayrıca örgütsel bağlılığın tek boyutta mı çok boyutta mı açıklanıp açıklanamayacağını ölçmek amacıyla Harman tek faktör analizi yapılmıştır.

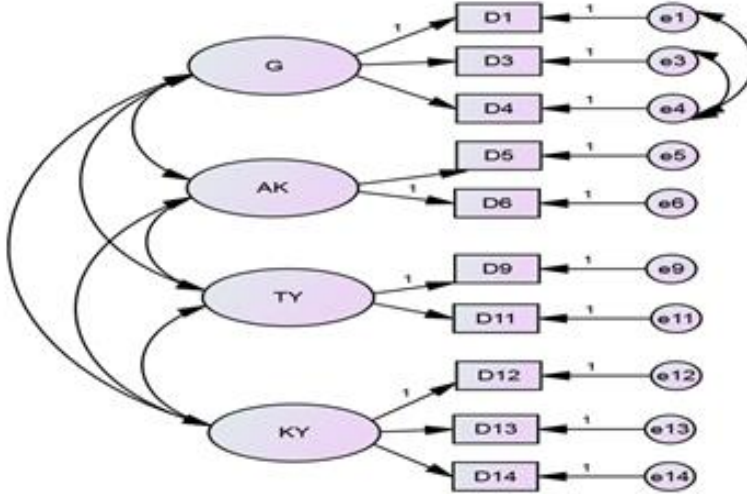
**Tablo 7. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Harman Tek Faktör Analizi**

<b>Toplam</b>	<b>Varyans %</b>
6,176	36,331

Yapılan incelemede yapının tek faktörle açıklama oranının çok düşük olduğu görülmektedir. Bu durum yapının tek boyutta açıklanamadığını bu nedenle faktör analizi sonuçlarında elde edilen çok boyutlu yapının kullanılmasının gerektiğini gösterir. Örgütsel Bağlılık Ölçeği çok boyutlu yapı için uygundur.

Örgütsel bağlılık ölçeği için uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda, 17 maddeden oluşan ölçeğin Cronbach Alfa değerinin 0,885, duygusal bağlılık alt boyutunun 0,870, devam bağlılığı alt boyutunun 0,738, normatif bağlılık alt boyutunun 0,742 olduğu görülmüştür.

### Şekil 3. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği İçin Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları



Örgütsel yabancılaşma ölçeğine ilişkin faktör yük değerleri Tablo 8'de verilmiştir.

**Tablo 8. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği İçin Faktör Yük Değerleri**

Madde	İfadeler	Ort.	Std. Sapma	Faktör Yük Değerleri
D1	Bu işletmede yaptığım iş üzerinde kontrolün bende olmadığını düşünüyorum.	2,84	1,367	0,696
D3	Bu işletmede kendi çalışma yöntemimi seçmekte özgür olmadığını düşünüyorum.	2,83	1,328	0,710
D4	Bu işletmede bir çalışan olarak kendimi işe yaramaz ve önemsiz hissediyorum.	2,40	1,318	0,643
D5	Bu işletmede yaptığım iş neticesinde ortaya çıkacak olan ürün ya da hizmeti tam olarak belirleyemiyorum.	2,48	1,233	0,714
D6	Yaptığım iş için çalıştığım kurum için gereksiz olduğunu düşünüyorum.	2,40	1,312	0,722
D9	Genel olarak toplumsal çevreden dışlandığımı duyusuna kapılıyorum.	2,34	1,275	0,610
D11	Benim değerlerimin ve toplumun değerlerinin	2,61	1,277	0,556

	uyuşmadığını düşünüyorum.			
D12	İçinde bulunduğum toplumda bütünüyle işe yaramaz biri olduğumu hissediyorum.	2,29	1,227	0,785
D13	Topluma katkısı olmayan biri olarak hayatın hiçbir anlam taşımadığını düşünüyorum.	2,36	1,305	0,790
D14	Kendimi yakın çevremden ve tüm toplumdan soyutlanmış olarak başka bir hayatta yaşıyor gibi hissediyorum.	2,45	1,286	0,683

Örgütsel yabancılaşma ölçeği için model fit değerleri Tablo 9'da sunulmuştur.

**Tablo 9. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği İçin Model Fit Değerleri**

	Değerler	Kabul Edilebilir Uyum
$\chi^2$	76,051	-
Serbestlik Derecesi	27	-
P	0,000	-
$\chi^2/df$	2,817	<5
TLI	0,913	>,90
CFI	0,948	>,90
RMSEA	0,083	<,08
SRMR	0,053	<,10

Uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda yapının yeterli uyum değerleri ürettiği görülmüştür. Ölçüm modeli doğrulanmıştır ( $\chi^2=76,051$ ,  $df=27$ ,  $p<0,001$ ).

Ayrıca örgütsel bağlılığın tek boyutta mı çok boyutta mı açıklanıp açıklanamayacağını ölçmek amacıyla Harman tek faktör analizi yapılmıştır.

**Tablo 10. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği İçin Harman Tek Faktör Analizi**

Toplam	Varyans %
4,404	44,036

Yapılan incelemede yapının tek faktörle açıklama oranının çok düşük olduğu görülmektedir. Bu durum yapının tek boyutta açıklanamadığını bu nedenle faktör analizi sonuçlarında elde edilen çok boyutlu yapının kullanılmasının gerektiğini gösterir. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği çok boyutlu yapı için uygundur.

Örgütsel yabancılaşma ölçeği için uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda, 10 maddeden oluşan ölçeğin Cronbach Alfa değerinin 0,851, güçsüzlük alt

boyutunun 0,612, anlamsızlık alt boyutunun 0,680, topluma yabancılaşma alt boyutunun 0,507, kendine yabancılaşma alt boyutunun 0,792, olduğu görülmüştür.

### **İşletme Liderlerinin Otantik Liderlik Davranışlarına, İşletme Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Yabancılaşma Düzeylerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar**

İşletme liderlerinin ne düzeyde otantik liderlik vasıflarına sahip olduğunu Tablo 11.'de, işletmede çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi Tablo 12.'de ve örgütsel yabancılaşma düzeyini ortaya koymak amacıyla çalışanların her ifadeye verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 13.'de verilmiştir. İfadelerin yorumlanmasında aşağıdaki ortalama değerleri sınır kabul edilmiştir:

1 - 1,79 çok düşük; 1,80 – 2,59 düşük; 2,60 – 3,39 orta; 3,40 – 4,19 yüksek; 4,20 –5.00 çok yüksek

### **Otantik Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Bulgular**

Otantik liderlik ve alt boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 11. Birinci ve İkinci İşletmede Otantik Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	Birinci İşletme		İkinci İşletme	
	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma
Otantik Liderlik	3,54	0,876	3,29	0,743
İlişkilerde Şeffaflık	3,45	1,004	3,33	0,972
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	3,54	1,007	3,45	1,011
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	3,65	1,063	3,29	1,027
Öz Farkındalık	3,57	1,047	3,09	0,881

Birinci işletmede çalışanların “otantik liderlik” ortalaması 3,54'tür. Bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, birinci işletmedeki liderlerin, işletme içerisinde genel olarak “yüksek” bir düzeyde otantik liderlik özellikleri gösterdikleri ve otantik liderlik tutum ve davranışlarında buldukları şekilde algılandıklarını göstermektedir. Otantik liderliğin “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” ve “bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme” boyutu diğer boyutlar içerisinde en yüksek

ortalamaya sahip boyutlar çıkmıştır. Bu bulgu, işletme liderlerinin otantik liderlik boyutları içerisinde en çok bu boyutlara ilişkin özellikler taşıdıklarını göstermektedir. Bu boyutlar içerisinde en düşük ortalamaya sahip boyut "ilişkilerde şeffaflık" boyutudur. Bu; liderlerin, otantik liderliğin diğer boyutlarına kıyasla bu boyutta beklenen ölçüde başarılı olmadıklarını ortaya koymaktadır.

İkinci işletmede çalışanların "otantik liderlik" ortalaması 3,29'dur. Bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, ikinci işletmedeki liderlerin, işletme içerisinde genel olarak "orta" düzeyde otantik liderlik özellikleri gösterdikleri ve otantik liderlik tutum ve davranışlarında buldukları şekilde algılandıklarını göstermektedir. Otantik liderliğin "içselleştirilmiş ahlak anlayışı" boyutu diğer boyutlar içerisinde en yüksek ortalamaya sahip boyut çıkmıştır. Bu bulgu, işletme liderlerinin otantik liderlik boyutları içerisinde en çok bu boyuta ilişkin özellikler taşıdıklarını göstermektedir. Bu boyutlar içerisinde en düşük ortalamaya sahip boyut "özfarkındalık" boyutudur. Bu, liderlerin, otantik liderliğin diğer boyutlarına kıyasla bu boyutta beklenen ölçüde başarılı olmadıklarını ortaya koymaktadır.

### **Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Bulgular**

Örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 12. Birinci ve İkinci İşletmede Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	Birinci İşletme		İkinci İşletme	
	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel Bağlılık	3,28	0,758	3,37	0,706
Duygusal Bağlılık	3,37	0,973	3,55	0,956
Devam Bağlılığı	3,16	0,879	3,29	0,953
Normatif Bağlılık	3,34	0,850	3,27	0,834

Birinci işletmede çalışanların "örgütsel bağlılık" ortalaması 3,28; "duygusal bağlılık" alt boyutu ortalaması 3,37 ; "devam bağlılığı" alt boyutu ortalaması 3,16; "normatif bağlılık" alt boyutu ortalaması 3,34'tür. Bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, birinci işletmede çalışanların, işletme içerisinde genel olarak "orta" düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olduklarını, gösterdikleri tutum ve davranışların da bu yönde olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılığın "duygusal bağlılık" boyutu diğer boyutlar içerisinde en yüksek ortalamaya sahip boyut çıkmıştır. Bu bulgu, işletme çalışanlarının örgütsel bağlılık boyutları içerisinde en çok bu boyuta ilişkin özellikler taşıdıklarını göstermektedir. Bu

boyutlar içerisinde en düşük ortalamaya sahip boyut “devam bağlılığı” boyutudur. Bu, çalışanların, örgütsel bağlılığın diğer boyutlarına kıyasla bu boyutta beklenen seviyede olmadıklarını ortaya koymaktadır.

İkinci işletmede çalışanların “örgütsel bağlılık” ortalaması 3,37; “devam bağlılığı” alt boyutu ortalaması 3,29; “normatif bağlılık” alt boyutu ortalaması 3,27 olup orta düzey olduğunu ve “duygusal bağlılık” alt boyutu ortalaması 3,55; ile yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, ikinci işletmede çalışanların, işletme içerisinde genel olarak yüksek seviyeye yakın “orta” düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olduklarını, gösterdikleri tutum ve davranışlarının da bu yönde olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılığın “duygusal bağlılık” boyutu diğer boyutlar içerisinde en yüksek ortalamaya sahip boyut çıkmıştır. Bu bulgu, işletme çalışanlarının örgütsel bağlılık boyutları içerisinde en çok bu boyuta ilişkin özellikler taşıdıklarını göstermektedir. Bu boyutlar içerisinde en düşük ortalamaya sahip boyut “normatif bağlılık” boyutudur. Bu, çalışanların, örgütsel bağlılığın diğer boyutlarına kıyasla bu boyutta beklenen seviyede olmadıklarını ortaya koymaktadır.

### **Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Bulgular**

Örgütsel yabancılaşma ve alt boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 13. Birinci ve İkinci İşletmede Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	Birinci İşletme		İkinci İşletme	
	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma
<b>Örgütsel Yabancılaşma</b>	2,48	0,843	2,51	0,853
Güçsüzlük	2,67	0,998	2,72	1,029
Anlamsızlık	2,45	1,138	2,43	1,070
Topluma Yabancılaşma	2,50	1,044	2,45	1,047
Kendine Yabancılaşma	3,62	1,052	3,17	1,046

Birinci işletmede çalışanların “örgütsel yabancılaşma” ortalaması 2,48; “güçsüzlük” alt boyutu ortalaması 2,67; “anlamsızlık” alt boyutu ortalaması 2,45; “topluma yabancılaşma” alt boyutu ortalaması 2,50 olup düşük düzeyde olduğu ve “kendine yabancılaşma” alt boyutu ortalaması 3,62 ile yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, birinci işletmede çalışanların, işletme içerisinde genel olarak “düşük” düzeyde örgütsel

yabancılaşmaya sahip olduklarını, gösterdikleri tutum ve davranışlarının da bu yönde olduğunu göstermektedir. Örgütsel yabancılaşmanın “anlamsızlık” boyutu diğer boyutlar içerisinde en düşük ortalamaya sahip boyut çıkmıştır. Bu boyutlar içerisinde en yüksek ortalamaya sahip boyut “kendine yabancılaşma” boyutudur. Bu bulgu, işletme çalışanlarının örgütsel yabancılaşma boyutları içerisinde en çok bu boyuta ilişkin özellikler taşıdıklarını göstermektedir. Bu, çalışanların, örgütsel yabancılaşmanın diğer boyutlarına kıyasla bu boyutta beklenen seviyede olmadıklarını ortaya koymaktadır.

İkinci işletmede çalışanların “örgütsel yabancılaşma” ortalaması 2,51; “güçsüzlük” alt boyutu ortalaması 2,72 orta seviye; “anlamsızlık” alt boyutu ortalaması 2,43 ile düşük seviye; “topluma yabancılaşma” alt boyutu ortalaması 2,45 ile düşük seviye; kendine yabancılaşma” alt boyutu ortalaması 3,17 ile orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, ikinci işletmede çalışanların, işletme içerisinde genel olarak “düşük” düzeyde örgütsel yabancılaşmaya sahip olduklarını, gösterdikleri tutum ve davranışlarının da bu yönde olduğunu göstermektedir. Örgütsel yabancılaşmanın “anlamsızlık” boyutu diğer boyutlar içerisinde en düşük ortalamaya sahip boyut çıkmıştır. Bu boyutlar içerisinde en yüksek ortalamaya sahip boyut “kendine yabancılaşma” boyutudur. Bu bulgu, işletme çalışanlarının örgütsel yabancılaşma boyutları içerisinde en çok bu boyuta ilişkin özellikler taşıdıklarını göstermektedir. Bu, çalışanların, örgütsel yabancılaşmanın diğer boyutlarına kıyasla bu boyutta beklenen seviyede olmadıklarını ortaya koymaktadır.

#### 4.3. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

##### Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

Otantik liderlik ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasındaki ikili ilişkileri incelemek amacıyla uygulanan pearson korelasyon analizi sonuçları tablo 14’ de sunulmuştur.

**Tablo 14. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi**

		Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
<b>Otantik Liderlik Ölçeği</b>	r	0,420	0,342	0,259	0,430



	p	0,000	0,000	0,000	0,000
<b>İlişlerde Şeffaflık</b>	r	0,361	0,340	0,202	0,323
	p	0,000	0,000	0,001	0,000
<b>İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı</b>	r	0,341	0,248	0,231	0,351
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
<b>Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme</b>	r	0,327	0,219	0,215	0,373
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
<b>Öz Farkındalık</b>	r	0,343	0,289	0,205	0,376
	p	0,000	0,000	0,001	0,000

1. “Otantik liderlik” ile “örgütsel bağlılık” arasında ((0,420)  $p < 0,01$ ) düzeyinde pozitif bir ilişki vardır. Bu bulgudan hareketle, “otantik liderlik” ve “örgütsel bağlılık” arasında istatistiksel açıdan anlamlı orta düzeyde bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu ikisi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirten ( $H_1$ ) hipotezi kabul edilmiştir.
2. “Otantik liderlik alt boyutları” ile “örgütsel bağlılık alt boyutları” arasında pozitif bir ilişki vardır. Bu bulgudan hareketle, “otantik liderlik alt boyutları” ve “örgütsel bağlılık alt boyutları” arasında istatistiksel açıdan anlamlı orta ve düşük düzeyde bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Dolayısıyla “otantik liderliğin alt boyutları” ile “örgütsel bağlılığın alt boyutları” arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu belirten ( $H_2$ ) hipotezleri kabul edilmiştir. Yani liderlerin oldukları gibi, kendilerini bilerek, adaletli, tarafsız, samimi, şeffaf ve etik çerçeve içerisinde davranışlar ve uygulamalar sergilemeleri çalışanların örgütlerine bağlanmalarını, örgütlerinden ayrıldıklarında çok şey kaybedeceklerini düşünmelerini ve örgütlerine ve örgütlerinin sahiplerine duyulan sadakatin ve minnettarlığın artmasını sağlamaktadır.

### **Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi**

Otantik liderlik ve alt boyutları ile örgütsel yabancılaşma ve alt boyutları arasındaki ikili ilişkileri incelemek amacıyla uygulanan pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 15' de sunulmuştur.

**Tablo 15. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları İle Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi**

		Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği	Güçsüzlük	Anlamsızlık	Topluma Yabancılaşma	Kendine Yabancılaşma
Otantik Liderlik Ölçeği	R	-0,081	-0,017	-0,093	-0,077	-0,083
	P	0,187	0,776	0,132	0,209	0,177
İlişlerde Şeffaflık	R	-0,015	0,071	-0,026	-0,061	-0,049
	P	0,809	0,249	0,676	0,324	0,430
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	R	-0,057	0,003	-0,124	-0,050	-0,035
	P	0,351	0,965	<b>0,043</b>	0,412	0,566
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	R	-0,136	-0,103	-0,132	-0,102	-0,105
	P	<b>0,026</b>	0,092	<b>0,031</b>	0,095	0,087
Öz Farkındalık	R	-0,081	-0,065	-0,043	-0,046	-0,094
	P	0,185	0,290	0,488	0,453	0,126

“Otantik liderlik” ile “örgütsel yabancılaşma” arasında (-0,081)  $p>0,05$  verilerine ulaşılmıştır. Bu bulgudan hareketle, “otantik liderlik” ve “örgütsel yabancılaşma” arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir. Dolayısıyla bu ikisi arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu belirten ( $H_3$ ) hipotezi reddedilmiştir.

“Otantik liderlik alt boyutları” ile “örgütsel yabancılaşma alt boyutlarından” “İçselleştirilmiş ahlak anlayışı” alt boyutu ile “anlamsızlık” alt boyutu, “Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme” alt boyutu ile “örgütsel yabancılaşma”, “Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme” alt boyutu ile “anlamsızlık” alt boyutu arasında negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişki vardır. Diğer tüm boyutlar arasında anlamlı ilişkiler bulunmamıştır. Dolayısıyla “Otantik liderlik alt boyutları” ile “örgütsel yabancılaşma alt boyutları” arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler olduğunu belirten ( $H_4$ ) hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

### Genel Değerlendirme ve Sonuç

Otantik liderlik anlayışının örgütsel bağlılık ve örgütsel yabancılaşmayla ilişkisini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirdiğimiz bu çalışmada, çalışanların, otantik liderliğe ve otantik liderliğin alt boyutlarına ilişkin algıları şu şekildedir:

Birinci işletmedeki liderlerin “yüksek” bir düzeyde otantik liderlik tutum ve davranışlarında buldukları ve çalışanların işletmedeki otantik liderliğe ve otantik liderliğin alt boyutlarına ait algılarının “yüksek” düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Lider; etik bakış açısını kendine yönelterek, bilginin örgüt içerisinde eşit bir şekilde dağılmasına yoğun çaba harcayarak, kişinin kendini geliştirmesine yardımcı olarak mesai arkadaşlarıyla kurmuş olduğu ilişkilerde şeffaflığa dikkat ederek, organizasyon içerisinde olumlu bir atmosfer oluşturduğu söylenebilir.

İkinci işletmedeki liderlerin “orta” bir düzeyde otantik liderlik özelliği gösterdikleri belirlenmiştir. Otantik liderliğin alt boyutlarından “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” yüksek” bir düzeyde, diğer boyutların orta düzeyde ait bir algı olduğu belirlenmiştir.

Birinci işletmede çalışanların işletmedeki örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarına ait algılarının “orta” düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. İkinci işletmede çalışanların işletmedeki örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarına ait algılarının “orta ve yüksek” düzeyde olduğu tespit edilmiştir.. Çalışanların örgüt ve örgüt içerisindeki insanlara, faaliyetlere ve yaptığı işe karşı duymuş oldukları bağlılıkları, örgütün değerleri ve amaçlarını benimseyerek özdeşleşmesi, örgütlerinden ayrıldıkları takdirde katlanacakları maliyetler ve örgüt ve örgütlerin sahiplerine karşı duyulan minnettarlık orta seviyededir.

Birinci işletme çalışanlarının örgütsel yabancılaşmaları “düşük” düzeyde olduğu belirlenmiştir. İşletme çalışanlarının “güçsüzlükleri” “orta” düzeyde, “anlamsızlıkları” “düşük” düzeyde, “topluma yabancılaşmaları” “düşük” düzeyde, “kendine yabancılaşmaları” yüksek” düzeyde olduğu ortaya çıkarılmıştır. Çalışan örgütün kendine yüklemiş olduğu sorumluluklarla kendi benliği arasında düşük düzeyde uyumsuzluk yaşamakta, örgütüyle ve örgütteki arkadaşlarıyla kurmuş olduğu ilişkilerde açık iletişime önem vermekte ve örgüt içerisinde ne öne sahip olduğunu bilmektedir. Yine çalışanın üretilen ürünü kontrol edebilme olanağı orta düzeydedir.

İkinci işletme çalışanlarının örgütsel yabancılaşmaları “düşük” düzeyde olduğu belirlenmiştir. İşletme çalışanlarının “güçsüzlükleri” “orta” düzeyde, “anlamsızlıkları” “düşük” düzeyde, “topluma yabancılaşmaları” “düşük” düzeyde, “kendine yabancılaşmaları” “orta” düzeyde olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu bulgulara göre, işletmede çalışanların işletmedeki güçsüzlük ve kendine yabancılaşma boyutu hariç örgütsel yabancılaşma alt boyutlarına ait algılarının “düşük” düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır.

Otantik liderlik ile örgütsel bağlılık ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ikili ilişkilere ilişkin şu sonuçlara ulaşılmıştır: “Otantik liderlik” ile “örgütsel bağlılık” arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. “Otantik liderliğin” alt boyutlarıyla “örgütsel bağlılık” ve “örgütsel bağlılığın alt boyutları” arasında pozitif yönlü ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre, otantik liderlerin,

ilişkilerde şeffaf davranarak izleyenlerin örgütsel bağlılıklarını artırdıkları; içselleştirilmiş ahlak anlayışı ile takipçilerinin örgütsel bağlılıklarını olumlu etkiledikleri; bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirerek izleyenlerin örgütsel bağlılıklarının artmasına yardımcı oldukları; özfarkındalık sahibi olarak takipçilerinin örgütsel bağlılıklarına pozitif etkide buldukları sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu bulgulardan hareketle otantik liderler çalışanların örgütsel bağlılıklarının artmasında ve çalışanların bir bütün olarak örgütlerini benimsemesinde pozitif bir rol oynadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

“Otantik liderlik” ile “örgütsel yabancılaşma” arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. “Otantik liderliğin” alt boyutlarıyla “örgütsel yabancılaşma” ve “örgütsel yabancılaşmanın alt boyutları” arasındaki ilişkiler şu şekildedir. “İçselleştirilmiş ahlak anlayışı” ile “anlamsızlık” alt boyutları, “bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme” ile “örgütsel yabancılaşma” ve “bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme” ile “anlamsızlık” alt boyutu arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Diğer tüm boyutlar arasında anlamlı ilişkiler bulunamamıştır. Bu veriler ışığında liderlerin belli bir etik çerçeve ve değerler içerisinde hareket etmesi, ilişkilerinin merkezine bu ahlaki anlayışı oturtarak istikrarlı bir seyir izlemesi, örgüt içinde bilgiyi adaletli bir şekilde dağıtması, kararlarında tarafsızlığı gözetmesi çalışanların örgütsel yapının nasıl işlediğini ve yöneticilerin davranışlarının ne anlama geldiğini anlamlandırmasını sağlamaktadır. Bunun devamında ise çalışan örgüt içinde düzenli bir sistematik yapının var olduğu kanısına ulaşmaktadır. Böylece çalışan üstlenmiş olduğu görevlerin, faaliyetlerin ve sorumlulukların ne anlama geldiğinin bilincinde olmaktadır.

Daima başarıyı hedefleyen işletme liderlerine ve gelecekte yapılacak çalışmalara yönelik olarak şu önerilerde bulunabiliriz: Öncelikle lider aynı zamanda örnek olan, örnek alınan kişidir. Bunun içindir ki işletme liderleri öncelikle davranışlarıyla, nitelikleriyle, konuşmalarıyla, uygulamalarıyla, söylemleriyle, kurmuş olduğu ilişkileriyle kısacası tüm yönleriyle izleyenlerine örnek olmalıdırlar.

İşletme liderleri, çalışanlarının özfarkındalık sahibi olabilmesi, bilgi ve becerilerinin farkına varabilmesi ve kendini geliştirebilmesi için, çalışanlarının kendilerini sürekli olarak sorgulamalarına zemin hazırlamalı ve imkan vermelidir. İşletme liderlerinin kararlarında ve uygulamalarında doğru, dürüst, tarafsız ve objektif olmalıdırlar. İşletme liderleri etik ve ahlaki değerlere sahip olmalıdır. İşletme içindeki uygulamalarında, davranışlarında, söylemlerinde ve ilişkilerinde bu ahlaki seviyede hareket etmelidir. İşletme liderleri tarafından örgüt içerisinde çalışanların kendini güvende hissederek çalışmasını sürdürebileceği bir ortam oluşturulmalıdır. Kendini rahat ve güvende hisseden çalışan gelecek kaygısı içerisinde olmayacak örgüt ve örgüt amaçlarını daha fazla benimseyecek ve örgüte olan bağlılığı da artacaktır. İşletme liderleri çalışanlarıyla samimi ve içten ilişkiler kurarak onların kişisel ihtiyaçlarını daha çok dikkate almalıdır. Çalışanlar, liderleri tarafından kendilerinin ihtiyaçlarının dikkate alındığını

algıladıklarında, kendilerine değer verildiğini, gereksinimlerinin dikkate alındığını hissedecek bunun sonucunda da çalışmada örgütüne karşı minnettarlık duygusu oluşacaktır.

Gelecekte bu konularla ilgili çalışacak araştırmacılara yönelik olarak şunlar söylenebilir: Bu çalışmanın örnekleme, mobilya sektörüyle ve bir şehirdeki büyük iki işletmeyle sınırlı tutulmuş ve elde edilen sonuçlar bu sınırlılıkların şekillendirmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Bu konuda çalışma yapacak araştırmacılara, örneklem büyüklüğünü artırarak bölgeler arasında ve konunun yapısına uygun başka sektörler seçilerek otantik liderlik, örgütsel bağlılık ve örgütsel yabancılaşma davranışlarını ortaya koyan çalışmalar yapmalarını önerebiliriz.

## Kaynakça

- AGARWAL, Sanjeev, "Influence of Formalization on Role Stress, Organizational Commitment and Work Alienation of Salespersons: A Cross-National Comparative Study," *Journal of International Business Studies*, Cilt: 24, Sayı:4, 1993, s. 715-739
- AIKEN, Michale, HAGE, Jerald, "Organizational Alienation: A Comparative Analysis", *American Sociological Review*, 3/4, 1966, s. 497-507
- ALLEN, N.J., MEYER, J.P., "Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis Of Links To Newcomers' Commitment And Role Orientation", *Academy Of Management Journal*, Cilt 33, Sayı 4, 1990, s. 847-858
- AVOLIO, B.J. ve GARDNER, W.L., "Authentic Leadership Development: Getting To The Root Of Positive Forms Of Leadership", *The Leadership Quarterly*, 16/3, 2005, s. 321-338
- BABÜR, Serpil, "Turizm Sektöründe Örgütsel Yabancılaşma: Antalya Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2009
- BAŞARAN, İ. Ethem, "Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü", Siyasal Basın Yayın Dağıtım, Ankara, 2008
- BİNGÖL, Dursun, "İşyeri Disiplini ve Çalışma Barışı", Özgün Matbaacılık, İstanbul, 1990
- BUCHANAN, Bruce; "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Cilt.19, 1974, s. 533-546
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., "Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı", Ankara, Pegem Akademi Yayınları, 2008
- CAZA, A., Bagozzi, R.P., Woolley, L., Levy, L. & Caza, B.B., "Psychological Capital And Authentic Leadership", *Asia – Pacific Journal of Business Administration*, 2, 1, 2010, s. 53

- COHEN, A., "On The Discriminates Validity Of The Meyer And Allen Measures Of Organizational Commitment: How Does It Fit With The Work Commitment Construct?", Educational And Psychological Measurement, 56/3, 1996, s. 494-503
- COOK, Sarah, "The Essential Guide to Employee Engagement: Better Business Performance Through Staff Satisfaction", London, Kogan Page Limited, 2008
- DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W., "Human Behavior at Work,Organizational Behavior",Eight Edition, McGraw Hill Book Company, New York, 1989
- DEAN, Dwight G., "Alienation: Its Meaning and Measurement," American Sociological Review, Cilt: 26, Sayı: 5, 1961, s.753-758
- ERİCKSON, R.J., "The İmportance of Authenticity for Self and Society", Symbolic Interaction, XVIII/II, 1995, s. 121
- FREEDMAN, J.L., SEARS, D.O., CARLSMITH, J.M.; "Sosyal Psikoloji", Çeviren: Ali Dönmez,Ankara, 4. Baskı, İmge Yayınları, 2003
- GARDNER, W.L., AVOLIO, B.J. LUTHANS, F. MAY, D.R., WALUMBWA, F.O., Can You See The Real Me ? A Self-Based Model Of Authentic Leader And Follower Development,The Leadership Quarterly, 16, 2005, s. 344-372
- HALL,D.T., SCHNEIDER,B.,NYGREN,H. T. "Personal Factors İn Organizational Identification", Administrative Science Quarterly, Cilt 15, 1970, s. 176-190
- HARTER, S., Authenticity, İn C. R. Snyder &S S.J. Lopez (Eds.), "Handbook of Positive Psychology", London, Uk: Oxford Universty Press, 2002
- HOLCOMB-MCCOY, Cheryl, "Alienation: A Concept for Understanding Low-Income, Urban Clients",Journal of Humanistic Counseling,Education and Development, 43/ 2, 2004, s. 188-196
- İLİES, R., MORGESON, F.P., NAHRGANG, J.D., "Authentic Leadership and Eudaemonic Well-being: Understanding Leader-Follower Outcomes", Leadership Quarterly, 16, 2005, s. 374-379
- KANUNGO, Rabindra, N., "Alienation and Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business", Journal of Business Ethics, Vol.11, No.5-6, 1992, s. 413-422
- KANUNGO, Rabindra N., "Work Alienation: A Pancultural Perspective," International Studies of Management & Organization, Cilt: 13, Sayı: 1-2, 1983, s. 119-120
- KANUNGO, Rabindra N., "Work alienation: An integrative Approach",New York, Praeger Publishers, 1982
- LAWLER,J., ASHMAN,I., Theorizing Leadership Authenticity: A Sartrean Perspective, Leadership, 7, 4, 2012
- LUTHANS, F., ve AVOLIO, B.J. "Authentic Leadership Development", Positive Organizational Scholarship, 2003, s. 241
- MENDOZA, M. J. S., Lara, P. Z. M.,"The Impact Of Work Alienation On Organizational Citizenship Behavior İn The Canary Islands", International Journal Of Organizational Analysis, 15/1, 2007, s. 56-76

- MİCHIE,S., GOOTY,J., "Values, Emotions, And Authenticity: Will The Real Leader Please Stand Up?", The Leadership Quarterly, 16, 2005, s. 441
- MOWDAY, R., T., PORTER, L., W. STEERS, R., M., "Employee Organizations Linkages: The Psychology Of Commitment, Absenteeism And Turnover",New York, Academic Press, 1982
- NORTHCRAFT, G. B., NEALE, M. A., "Organizational Behavior Management Challenge", The Dryden Pres., USA, 1990
- OLİVER, N., "Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development",Journal of Occupational Psychology, 63/1, 1990, s. 19-31
- O'REİLLY,C., CHATMAN,J., "Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effect Of Compliance, Identification And Internalization On Prosocial Behavior", Journal Of Applied Psychology, 71/ 3, 1986, 492-499
- ÖRÜCÜ, Edip, ÜNGÜREN, Engin, "Örgütsel Davranış", İstanbul, Lisans Yayıncılık, 2013
- PENLEY,L. E., GOULD, S.,"Etzioni's Model Of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment To Organizations", Journal Of Organizational Behavior, Vol:9, 1988, s. 43-59
- SARGUT, A., Selami, "Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim",Ankara, İmge Kitabevi, 2001
- SAVUR, Nuriye, "Otantik Liderlik İle Çalışanların Psikolojik Sermayeleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", Afyon Kocatepe üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar, 2013
- SEEMAN, Melvin, "On The Meaning of Alienation", American Sociological Review, Vol.:24, No. 6, 1959, s. 783-791
- SEEMAN, Melvin "The Urban Alienation: Some Dubious Theses From Marx To Marcues",Journal Of Personality And Social Psychology, 19, 1971, s. 135-149
- SHEPARD , Jon M., "Technology, Division of Labor, and Alienation", The Pacific Sociological Review,16/1, 1973, s. 61-88
- ŞİMŞEK, Şerif, AKGEMCİ,Tahir, ÇELİK, Adnan, "Davranış Bilimleri", Ankara, Gazi Kitabevi, 2010
- URICK, Ronald V., "Alienation", Prentice-Hall Inc, Englewood, New Jersey, 1970
- WAHN,J. C. "Sex Differences İn The Continuance Component Or Organization Commitment" Group & Organizational Management", Vol:23 Issue:3, September, 1998, s. 256-268
- WALUMBWA, F. O.,Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., Peterson, S. J., "Authentic Leadership Development And Validation Of A Theory-Based Measure", Journal Of Management, 34, 1, 2008, s. 89-126
- WASTI, Arzu, "Kültürlerarası Çalışmalarda Yöntem: Örgütsel Bağlılık Yazınından Dersler", Yönetim Araştırmaları Dergisi, 3/2, 2003, s. 125-145

WOOD, M. A., LİNELY,P. A.,MALTBY,J., BALİOUSİS, M.,JOSEPH S., "The Authentic Personality: a Theoretical and Empirical Conceptualization and The Development of The Authenticity Scale",Journal of Counseling Psychology, 55, 3, s. 385-399

#### İNTERNET KAYNAKLARI

<http://www.akilveyurek.com.tr/sahici liderlik ne demek>

<http://www.nursenkaya.net/egitimler.php?id=7>

[http://www.onlinedergi.com/MakaleDosyalari/51/PDF2002\\_1\\_4.pdf](http://www.onlinedergi.com/MakaleDosyalari/51/PDF2002_1_4.pdf)

(<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>).



**P – ISSN: 1309-954X**  
**E – ISSN: 2148-2497**  
**Yıl/Year: 2016**  
**Cilt/Volume: 7**  
**Sayı/Issue: 14**



[iibf.bartin.edu.tr](http://iibf.bartin.edu.tr)