



T.C.
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Canakkale Onsekiz Mart University

YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ
JOURNAL OF ADMINISTRATIVE SCIENCES

CİLT 17. SAYI 33. 2019
Volume 17. Number 33. 2019

YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ JOURNAL OF ADMINISTRATIVE SCIENCES



Yılda İki Kez Yayınlanır/*Published Twice a Year*

Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD) yılda iki kez yayınlanan hakemli bir dergidir. Gönderilen yazılar ilk olarak editörler ve yazı kurulunca bilimsel anlatım ve yazım kuralları yönünden incelenir. Daha sonra uygun bulunan yazılar alanında bilimsel çalışmalarını ile tanınmış üç ayrı hakeme gönderilir. Hakemlerin kararları doğrultusunda yazı yayımlanır veya yayımlanmaz.

Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD)/ Journal of Administrative Sciences (JAS)
Yönetim Bilimleri Dergisi

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Prof. Dr. Ramazan Aydın Yerleşkesi, Ağaköy, Biga, Çanakkale, Turkey
Phone: +90 (286) 335 8738 Fax: +90(286) 3358736
Web: <http://ybd.dergi.comu.edu.tr> / E-mail: ybd@comu.edu.tr

YBD'de yayınlanan yazılarda fikirler yalnızca yazar(lar)ına aittir. Dergi sahibini, yayıncıyı ve editörleri bağlamaz.

Yayın Türü: Yaygın Süreli Yayın

Yayın Şekli: 6 aylık (Şubat-Ağustos) Türkçe ve İngilizce

Tasarım-Baskı Hazırlık: Önka Kağıt Ürünleri İml. San. ve Tic. Ltd. Şti. Sertifika No: 20419
Sebze Bahçeleri Cad. Keskinler İş Hanı No: 80-32-33 Altındağ /ANKARA
Tel: 0312 384 26 85 | **Faks:** 0312 341 64 08 | **E-Posta:** onkamatbaa@gmail.com



Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD); EBSCOHOST Academic Search Complete, International Bibliography of the Social Sciences (IBSS), Worldwide Political Science Abstracts Database, TÜBİTAK ULAKBİM, TÜBİTAK DERGİPARK, Index Islamicus, Index Copernicus Journals Master List, Ulrichs Periodical directory, International Bibliography of Periodical Literature in the Humanities and Social Sciences (IBZ), International Bibliography of Book Reviews of Scholarly Literature in the Humanities and Social Sciences (IBR), ASSOS INDEX, ProQuest Political Science Database, ProQuest Social Science Journals Database, Directory of Open Access Journals (DOAJ), EBSCO Discovery Service (EDS), EBSCO Business Source Database (BSI), DergiPark tarafından indekslenmektedir.

Tüm hakları saklıdır. Önceden yazılı izin alınmaksızın hiçbir iletişim, kopyalama sistemi kullanılarak yeniden basılamaz.

Akademik ve haber amaçlı kısa alıntılar bu kuralın dışındadır.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored or introduced into a retrieval system, or transmitted in any form, or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without prior written consent of the JAS editors

Disclaimer: Statements of acts or opinions appearing in the Journal of Administrative Sciences (JAS) are solely those of the authors and do not imply endorsement by the editors, other authors or publishers.

ISSN:1304-5318
E-ISSN:2147-9771

YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ JOURNAL OF ADMINISTRATIVE SCIENCES



**JAS is published twice a year
Vol. 17 No. 33 Year 2019**

Journal of Administrative Sciences is a peer reviewed interdisciplinary journal (both Turkish and English) sponsored by Çanakkale Onsekiz Mart University. The Editorial board and editors take consideration whether submitted manuscript follows the rules of scientific writing. The appropriate articles are then sent to three international referees known for their academic reputation in their respective areas. Send your articles to ybd@comu.edu.tr

JAS publishes original research articles that engage with but not limited to the following subjects: economics, politics, history, international relations, business, accounting and public administration.

Manuscripts submitted to JAS should be original and challenging and should not be under consideration by another publication at the time of submission.

JAS Indexed or/and Abstracted in

EBSCOHOST Academic Search Complete, International Bibliography of the Social Sciences (IBSS), Worldwide Political Science Abstracts Database, TÜBİTAK ULAKBİM, Index Islamicus, Index Copernicus Journals Master List, Ulrichs Periodical Directory, International Bibliography of Periodical Literature in the Humanities and Social Sciences (IBZ), International Bibliography of Book Reviews of Scholarly Literature in the Humanities and social Sciences (IBR), ASSOS INDEX, ProQuest Political Science Database, ProQuest Social Science Journal Database, Directory of Open Access Journals (DOAJ), EBSCO Discovery Service (EDS), EBSCO Business Source Database (BSI) and DergiPark.

Editorial Office Journal of Administrative Sciences (JAS)

Yönetim Bilimleri Dergisi
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Prof. Dr. Ramazan Aydın Yerleşkesi, Ağaköy, Biga, Çanakkale, Turkey
Phone: +90 (286) 335 8738 Fax: +90(286) 3358736
Web: <http://ybd.dergi.comu.edu.tr> / E-mail: ybd@comu.edu.tr

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored or introduced into a retrieval system, or transmitted in any form, or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without prior written consent of the JAS editors

Disclaimer: Statements of acts or opinions appearing in the Journal of Administrative Sciences (JAS) are solely those of the authors and do not imply endorsement by the editors, other authors or publishers.

**ISSN:1304-5318
E-ISSN: 2147-9771**

YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ
Journal of Administrative Sciences

Cilt 17. Sayı 33. 2019/ Volume 17. Number 33. 2019
ISSN:1304-5318 E-ISSN:2147-9771

SAHİBİ/Owner
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi adına Rektör Prof. Dr. Yücel ACER

EDİTÖRLER / Editors
Doç. Dr. Mustafa KARA (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)
Doç. Dr. Yener PAZARCIK (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

YAZI İŞLERİ / Assisting Editor
Araş. Gör. Tahir Anıl GÜNGÖRDÜ

YAZI VE DANIŞMA KURULU/ Editorial Board
Alfabetik Sıra ile / In Alphabetical Order

ACER, Yücel (Yıldırım Beyazıt Ü.)	KORKUSUZ Refik (İstanbul Medeniyet Ü.)
AKTAN Coşkun Can (DEU)	KÖLEOĞLU Nilay (ÇOMÜ)
ALPER Yusuf (Uludağ Ü.)	KURT Serdar (ÇOMÜ)
AYDIN, Murat (ÇOMÜ)	MURAT Sedat (İstanbul Ü.)
BABA Gürol (Ankara SBÜ)	ÖRNEK Ali Şahin (ÇOMÜ)
BACAK Bünyamin (ÇOMÜ)	ÖZDEMİR Süleyman (İstanbul Ü.)
BENLİ Abdurrahman (Sakarya Ü.)	PAZARCIK Yener (ÇOMÜ)
BİÇERLİ M. Kemal (Anadolu Ü.)	POLOUCEK Stanislav (Silesian U)
BOZKURT Veysel (İstanbul Ü.)	SERİM Nilgün (ÇOMÜ)
CAM Erdem (ÇASGEM)	SÖNMEZLER Gökhan (Trakya Ü.)
DÖNMEZ KARA, C. Öykü (ÇOMÜ)	ŞAHİN Levent (İstanbul Ü.)
ELAGÖZ İsmail (ÇOMÜ)	TAN Sabri Sami (ÇOMÜ)
ENER Meliha (ÇOMÜ)	TOKOL Tuncer (Uludağ Ü.)
ERKAN Gülgün (ÇOMÜ)	TOPBAŞ Ferhat (Balıkesir Ü.)
EROL Mikail (ÇOMÜ)	TORUN Mustafa (ÇOMÜ)
GÖRÜN Mustafa (ÇOMU)	TUFAN Ekrem (Anadolu Ü.)
İNCEKARA, Ahmet (İstanbul Ü.)	UĞUR Suat (ÇOMÜ)
İPEK, Selçuk (ÇOMÜ)	ULUDAĞ M. Bülent (İzmir Kâtip Çelebi)
KARA, Mustafa (ÇOMÜ)	ULUYOL Osman (Adıyaman Ü.)
KARADENİZ Oğuz (Pamukkale Ü.)	UZUNOĞLU Sadi (Trakya Ü.)
KARAGÜL, Soner (ÇOMÜ)	YELKİKALAN Nazan (ÇOMÜ)
KAYA İbrahim (İstanbul Ü.)	YILDIRIM Engin (Anayasa Mahkemesi)
KILIÇ, Cüneyt (ÇOMÜ)	YİĞİT, Yusuf (ÇOMÜ)

BU SAYININ HAKEM KURULU / Referees of this Issue
Alfabetik Sıra İle/ In Alphabetical Order

ACAR, Avni Zafer (Piri Reis Ü.)	ÖZKÖK, Ferah (ÇOMÜ)
DARICI, Burak (Bandırma Onyediy Eylöl Ü.)	ÖZPENÇE, Özay (Pamukkale Ü.)
DUMAN, Feridun (Batman Ü.)	PAZARCIK, Yener (ÇOMÜ)
ERDEN AYHÜN, Sena (ÇOMÜ)	SARIÇAM, Hakan (Dumlupınar Ü.)
AYDINLI KULAK, Fulya (İstanbul Ü.)	SELEN, Ufuk (Uludağ Ü.)
İLBAN, Mehmet Oğuzhan (Balıkesir Ü.)	TAN, Sabri Sami (ÇOMÜ)
KELEŞ TAYŞİR, Nurgül (İstanbul Ticaret Ü.)	TOPKAYA, Özgür (ÇOMÜ)
KILIÇ, Cüneyt (ÇOMÜ)	YENİHAN, Bora (Sakarya Ü.)
MEMİŞOĞLU, Dilek (İzmir Kâtip Çelebi Ü.)	YEŞİLTAŞ, Murat (Mehmet Akif Ü.)
MERCAN, Şefik Okan (ÇOMÜ)	YONTAR, İbrahim Güray (Dokuz Eylöl Ü.)
ÖZEN, Ahmet (Dokuz Eylöl Ü.)	YÜRÜR, Şenay (Yalova Ü.)
ÖZGÜVEN, Nihan (Dokuz Eylöl Ü.)	

İÇİNDEKİLER / CONTENTS

Editörden/ Editor's Note	7
Re-Assessment of Leadership Behavior Taxonomy Constructs: Construct Validation Analysis - Research Paper.....	9
<i>Liderlik Davranışı Boyutlarının Yeniden Değerlendirilmesi: Ölçek Geçerleme Çalışması - Araştırma Makalesi</i>	
Mehtap Özşahin	
"I Do Not Trust These Organizations!" Why University Students Do Not Volunteer in Turkey - Research Paper.....	33
<i>"Bu Organizasyonlara Güvenmiyorum!" Türkiye'de Üniversite Öğrencilerinin Stk'larda Gönüllü Olmama Nedenleri - Araştırma Makalesi</i>	
Eyüp Aygün Tayşir, Zeynep Erdoğan	
Performans Odaklı Bir Üniversitede Akademisyenlerin Çalışma Deneyimleri - Araştırma Makalesi.....	59
<i>Working Experience of Academics in A Performance Oriented University - Research Paper</i>	
Şule Aydın Turan, Esra Dil, Pınar Memiş Sağır	
Örgütsel Uсталğın Müşteri Odaklı Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisinde Hata Yönetim Kültürünün Aracılık Rolü - Araştırma Makalesi.....	85
<i>The Role of Error Management Culture On The Effect of Organizational Ambidexterity On Customer-Oriented Service Behaviors - Research Paper</i>	
Selahattin Kanten, Pelin Kanten	
How Housing Brands Use Social Media In Their Marketing Communications?: A Content Analysis - Research Paper.....	111
<i>Konut Markaları Pazarlama İletişiminde Sosyal Medyayı Nasıl Kullanıyor?: Bir İçerik Analizi - Araştırma Makalesi</i>	
Meltem Öztürk, T. Perçin Batum	
Hizmet Ölçeği Artışı ve Kalite Algısı İlişkisi: Balıkesir Büyükşehir Belediyesi Örneği - Araştırma Makalesi.....	137
<i>The Relation Between Increase in The Scale Of Services And Quality Perceptions: The Case of Balıkesir Metropolitan Municipality - Research Paper</i>	
İbrahim Tanju Akyol, Mustafa Kara	

Vergi Reformu Mu? Yoksa Vergi Deformu Mu?-Türk Vergi Sisteminde Bitmek Bilmeyen Mevzuat Değişiklikleri Ve Ortaya Çıkardığı Tahribatlar Üzerine - Araştırma Makalesi.....165

Tax Reform Or Tax Deform?-On The Deformation of Frequent Changes in The Turkish Tax System - Research Paper

Coşkun Can Aktan, Ufuk Gencel, Serdar Yay

Çanakkale İlindeki 4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanlarının Yönetim Tarzı Algılarının Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi - Araştırma Makalesi.....187

The Influence of Management Style Perceptions On Burnout Levels of Employees At 4 and 5 Stars Hotels In Çanakkale - Research Paper

Funda Aldoğan Şenol, Oğuz Diker, Lütfi Atay

Bireysel Emeklilik Şirketlerinin Finansal Performanslarının Değerlendirilmesi: Türkiye Örneği - Araştırma Makalesi.....211

Evaluation of The Financial Performance of Individual Pension Company: Turkey Case - Research Paper

Onan Şahin, Çağatay Başarır

Türk Otomotiv Sektörünün Sosyal Medya Yönetimi Bağlamında Firma - Müşteri Etkileşimi İlişkisinin İncelenmesi - Araştırma Makalesi.....231

The Research of Customer Engagement With Firm Through Social Media With In The Content of Turkish Automotive Sector - Research Paper

Olçay Bektaş, Veli Durmuşoğlu

Yazarlar Hakkında.....255

Yazarlar için Bilgi Notu.....261

About the Authors.....265

Notes for Contributors.....271

EDİTÖRÜN NOTU

Hakemli akademik yayın olarak faaliyetini sürdüren Yönetim Bilimleri Dergisine yayınlanması üzere çok değerli akademisyenler tarafından gönderilen makaleler hakem sürecinden geçirildi, olumlu rapor alanlar kabul edildi ve yayına hazır hale getirilerek 33. sayı oluşturuldu. Çok zengin bir içeriğe sahip olan 33. sayıda emeği geçen hakem hocalarımıza ve yazarlara çok teşekkür ederiz.

Dergimizin bu sayısında; işletme, kamu yönetimi, iktisat, çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri, ekonometri, iktisat, ve maliye alanından çok çeşitli çalışmalar yer almaktadır. Bu sayımızdan itibaren, Türkçe makalelerin sonlarında genişletilmiş İngilizce özetlerinin yer almasına ve araştırma makalelerine öncelik verilmesine karar verilmiştir. Bu nedenle, dergimize eserlerini gönderecek yazarlarımızın çalışmalarında ez az bir nitel ya da nicel araştırmaya yer vermelerini önemle rica ederiz.

İçten saygılarımızla
Editörler
Doç. Dr. Mustafa KARA
Doç. Dr. Yener PAZARCIK

EDITOR'S NOTE

Various articles have been received, reviewed and made ready for publication in the 33rd issue by the editor's office of the Journal of Administrative Sciences. The issue has articles from diverse fields of social sciences. We would like to thank all reviewers and authors who have contributed for the formation of the issue.

In this issue there are several articles in the fields of business management, economics, econometrics, finance, international relations, labor economics and industrial relations, public administration. Besides starting from this issue, extended abstracts in English have been added at the end of articles written in Turkish and research articles have been given priority. Therefore, we kindly ask authors to include either one quantitative or a qualitative research in their manuscripts.

Editors
Assoc. Prof. Dr. Mustafa KARA
Assoc. Prof. Dr. Yener PAZARCIK

- RESEARCH PAPER -

RE-ASSESSMENT OF LEADERSHIP BEHAVIOR TAXONOMY CONSTRUCTS: CONSTRUCT VALIDATION ANALYSIS

Mehtap ÖZŞAHİN¹

Abstract

Despite of the huge number of leadership behavior description measures in the literature, construct assessment and validation studies are very rare in literature. In this sense, this survey, which focused on the construct re-assessment and validation of leadership behavior taxonomy, is expected to contribute to leadership literature. Yukl's Leadership Behavior Taxonomy (LBT) is focused on and the constructs of LBT have been evaluated in terms of content validity, convergent validity, discriminant validity and predictive validity in this study. The survey was conducted on 445 middle level managers of 188 large-scale firms operating in manufactory industry and 550 managers operating in service industry in Turkey. Data obtained from 445 middle level managers operating in manufacturing industry and 550 managers operating in service industry were analyzed through the SPSS and AMOS statistical packet programs. The findings of this survey revealed that 23 items-three factors-LBT model has better fit for the managers of both manufacturing and service industry in Turkey.

Keywords: Leadership behavior taxonomy, Task-oriented leadership, Relations-oriented leadership, Change-oriented leadership, Construct validation analysis.

JEL Codes: M10, M12, C52

Başvuru: 12.12.2018 **Kabul:** 23.02.2019

LİDERLİK DAVRANIŞI BOYUTLARININ YENİDEN DEĞERLENDİRİLMESİ: ÖLÇEK GEÇERLEME ÇALIŞMASI

Öz

Literatürde, liderlik davranışının ölçümüyle ilgili çok sayıda çalışma mevcut olmasına rağmen, liderlik davranışı yapılarını ele alan ölçek geçerleme çalışmalarına nadiren yer verilmektedir. Bu kapsamda, literatürde en çok kullanılan ölçeklerden biri olan Yukl'un Liderlik Davranışı Sınıflaması (Leadership Behavior Taxonomy-LBT) ölçeğini, içerik geçerliliği, yakınsama geçerliliği, ayrışma geçerliliği ve öngörü geçerliliği bağlamında yeniden değerlendiren bu çalışmanın literatüre katkı sağlaması beklenmektedir. Çalışma Türkiye'de üretim sektöründe faaliyet gösteren 188 büyük ölçekli firmanın 445 orta düzey yöneticisi ile hizmet sektöründe çalışan 550 yönetici üzerinde yürütülmüştür. Türkiye'deki üretim ve hizmet sektörü yöneticilerinden elde edilen veriler SPSS ve AMOS istatistik programları kullanılarak değerlendirilmiş ve analiz bulguları, liderlik davranışıyla ilgili 23 sorulu 3 boyutlu bir yapı ortaya

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Yalova Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, mehtap.ozsahin@yalova.edu.tr,
<https://orcid.org/0000-0003-2527-4166>

koymuştur.

Anahtar Kelimeler: *Liderlik davranışı sınıflaması, Görev odaklı liderlik, İlişki odaklı liderlik, Değişim odaklı liderlik, Ölçek geçерleme analizi*

JEL Kodları: *M10, M12, C52*

1. INTRODUCTION

Researchers have defined leadership in many ways, such as in terms of traits, characteristics, behaviors, relationship and interaction patterns, occupied status. Literature is full of variety of the definitions of leadership because all researchers define leadership in accordance with their individual perspectives and their interests. Stogdill's (1974;259) view of "there are almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept", also supports the previous statement.

The major problem of leadership theories and researches has been the lack of agreement about which behavior categories are relevant and meaningful for leaders. Some of the researchers use same term to define different type of behavior, while some other use different terms to define same type of behavior. So, there has been a huge number of taxonomies and definitions on leadership behavior (see Yukl, 2002; Yukl et al., 2002; Bass, 1990; Dienesch and Liden, 1986). As much as the number of taxonomies on leadership behavior, there are so many leadership behavior description measures in the literature. While some other leadership behavior description measures have been found in the literature (Lindel and Rosenqvist, 1992; Quinn, Faerman, Thompson and McGrath, 1996; Hooijberg and Choi, 2000;), the LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) scale based on Yukl's Leadership Behavior Taxonomy (LBT) model is brought in the forefront (Strang, 2007; Behrendt, Matz and Göritz, 2017).

Yukl (2002) conceptualized task oriented leadership behavior, relations oriented leadership behavior and change oriented leadership behavior as three independent dimensions rather than three mutually exclusive categories of specific behaviors. Yukl et al. (2002) identified 12 specific leadership behaviors –clarifying, monitoring, planning, consulting, supporting, recognizing, developing, empowering, visioning, risk taking, innovating, scanning- which were embodied in three metacategories – task, relations and change factors. On the other hand, in the book of "Leadership in Organizations", Yukl (2002) described ten specific leadership behavior embodied by three metacategories of task, relations and change oriented leadership. Those are clarifying, monitoring and planning for task oriented leadership behavior; supporting, developing and recognizing for relations-oriented leadership behavior; and influencing culture, developing vision, implementing change and encouraging learning and innovation for change oriented leadership behavior. Moreover in the study of "Effective leadership Behavior: What we know and what questions need more attention", Yukl (2012) identified 15 leadership behavior which were embodied by four metacategories- task oriented, relations oriented,

change oriented and external factor. So, the inconsistency on categorization and conceptualization of leadership behaviors reveals the need for construct assessment and validation of leadership behavior taxonomy (LBT) model. Despite the expanded use of leadership behavior scale, construct assessment and validation studies are very rare in literature. In this sense, this survey, taking on the construct re-assessment and validation of LBT model is expected to make valuable contribution to leadership literature.

Previous taxonomy of Yukl (Yukl et al., 2002) with 12 specific leadership behavior is based on prior measures of leadership behavior that provide evidence for construct validity of the component behavior, but later taxonomies with 10 (Yukl 2002) and 15 (Yukl, 2012) specific leadership behavior categories, are extracted from judgmental classification and theoretical deduction. Despite the enhanced categories, some recent researches also suggest that a three-dimensional taxonomy provides the most useful and parsimonious way to group specific behaviors into general categories (e.g. Behrendt, Matz and Göritz, 2017; Avolio and Bass, 1991; Ekvall and Arvonen, 1991; Yukl, 2002). Thus, in this survey, three-factor taxonomy with 10 specific leadership behavior will be focused on in order to see whether or not those 10 specific leadership behaviors represent three metacategories of task, relations and change oriented leadership behavior as proposed in theory. In other words, theoretical LBT model embodying on 10 specific leadership behaviors will be tested empirically which differentiate this survey from the previous ones. Especially, 10 specific leadership behavior representing three metacategories of LBT is focused on because it based on theoretical deduction and met the principle of parsimony.

Moreover, primary and well-known researches on that subject have been conducted in developed countries. The cultural and structural differences between developed and developing countries can provide different results for the same research. So, any research on the leadership behavior construct conducted in a developing country may produce different results from that of the developed countries. In this context, this survey was conducted in a developing country, Turkey, to see whether the constructs structure of leadership behavior taxonomy differs upon the country factor. Moreover, construct validation and scale reliability of three-factor LBT model for the managers of large scale firms operating in manufacturing and service industry in Turkey has been conducted for the first time in this study.

In that direction, after a brief literature review of leadership behavior, constructs of LBT will be evaluated following the guidelines of Ghiselli, Campbell and Zedeck et al. (1981), Schwab (1980) and Bagozzi and Phillips (1991), Hair et al. (2010), which suggested a construct validity process consisting of (1) content validity, (2) convergent validity, (3) discriminant validity, (4) predictive validity. At the end of the study, the results of the survey will be discussed and implications for future studies will be provided.

1.1. Literature Review

Early researches on leader behavior has been affected by two pioneering school: The Ohio State Leadership Studies and The Michigan Leadership Studies. Researchers of

Ohio State University identified two major leadership behaviors, called “consideration” and “initiating” structure. “Consideration” is the extent to which leader is mindful of subordinates, respects their ideas and feelings, and establishes mutual trust, while “initiating” is the extent to which the leader is task oriented and directs subordinate work activities toward goal attainment (Daft, 2008). Considerate leaders are friendly, provide open communication, develop teamwork, and are oriented toward their subordinates, whilst initiating leaders are more prone to give instructions, spend time planning, emphasize deadlines, and provide explicit schedules of work activities (Daft, 2008). Researchers at Michigan University at about same time surveyed effective and ineffective leadership behavior. Through the data obtained from interviews and questionnaires, researcher identified two types of leadership behavior: employee oriented leadership behavior and job centered leadership behavior. Job centered or task oriented behavior, similar to the behavior labeled “initiating structure” in the Ohio State University leadership studies, includes the behavior of focusing on production and technical characteristics of a job while employee oriented leadership behavior, similar to the behavior labeled “consideration structure”, focus on building good interpersonal relations with the employees.

In 1980s, organizations needed to change their ways of doing job for survival, which made the issue of leading change to become more relevant subject. So, leading the change became the essence of leadership responsibility (Yukl, 2002). Although the importance of leading change was suggested as main leadership responsibility by some organization theories, change related leadership behaviors have not been described by 1990s. First study examining the change oriented behavior as a distinct construct was conducted by Ekwall and Arvonen (1991). Survey results revealed a three-factor model, which were labeled as employee centered, production centered and change centered factors (Ekwall and Arvonen, 1991). Then Yukl (1998) conducted a survey on 318 middle and upper level managers of private and public organizations, and the exploratory factor analysis of that survey produced a clear factor structure for task oriented behavior, relations oriented behavior and change oriented behavior (Yukl, 1998). So traditional two-factor leadership behavior taxonomy has been extended by the change oriented leadership behavior is embodied in as a distinct construct. Yukl (2002) conceptualized task oriented leadership behavior, relations oriented leadership behavior and change oriented leadership behavior as three independent dimensions rather than three mutually exclusive categories of specific behaviors.

Yukl (2012) also extended leadership behavior categories to 4 metacategories by adding “*external leadership behavior*”, through which leaders can get relevant information and necessary resources in outside, so can facilitate performance. Networking, external monitoring and representing behaviors are considered as components of external leadership behavior (Yukl, 2012). The classification of leadership behaviors in years by Yukl is depicted in Table 1.

Table 1: Leadership Behavior Taxonomies

	Yukl et al. 2002	Yukl 2002	Yukl 2012
Task Oriented Leadership Behavior	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Clarifying</u> • <u>Planning</u> • <u>Monitoring</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Clarifying</u> • <u>Planning</u> • <u>Monitoring</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Clarifying</u> • <u>Planning</u> • <u>Monitoring operations</u> • Problem solving
Relations Oriented Leadership Behavior	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Supporting</u> • <u>Developing</u> • <u>Recognizing</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Supporting</u> • <u>Developing</u> • <u>Recognizing</u> • Consulting • Empowering 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Supporting</u> • <u>Developing</u> • <u>Recognizing</u> • Empowering
Change Oriented Leadership Behavior	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Influencing organizational culture</u> • <u>Developing vision</u> • <u>Implementing change</u> • <u>Increasing innovation and learning*</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • External Monitoring • <u>Envisioning change</u> • <u>Encouraging innovative thinking*</u> • Taking personal risks 	<ul style="list-style-type: none"> • Advocating change • <u>Envisioning change</u> • <u>Encouraging innovation</u> • <u>Facilitating collective learning*</u>
External Leadership Behavior			<ul style="list-style-type: none"> • Networking • External monitoring • Representing

Source: Extracted from the studies of Yukl (2002), Yukl et al. (2002) and Yukl (2012)

1.2. Task Oriented Leadership Behaviors

Task oriented behavior can be defined as leaders’ emphasis on the tasks that need to be performed to achieve certain goals. *Task oriented leadership* has been described in different terms by researchers in leadership literature, like as *X Theory* (McGregor, 1960), *transactional leadership behaviors* (Bass, 1985). Moreover, researchers described so many behaviors related to the task oriented leadership, like as problem solving, trying out new ideas and making task assignments (Fleishman, 1953), focusing how things are done (Zaleznik, 1977), focusing on systems and structures (Bennis and Nannus, 1985), problem solving and controlling (Kotter, 1990), and directing operations. After an extensive literature review, Yukl (2002) states that ***task-oriented leadership*** behavior is primarily concerned with using human and financial resources efficiently to accomplish the task and to maintain reliable operations orderly. He also indicates the components of task oriented leadership behaviors as planning, clarifying, and monitoring in his three studies commonly (Yukl et al., 2002; Yukl, 2002; Yukl, 2012). **“Planning”** can be defined as determining the objectives, strategies, activities, responsibilities and deadlines. In other words it is about deciding what to be done how, when and by whom. It includes *“making decisions about objectives, priorities, strategies, organization of the work, assignment*

of responsibilities, scheduling of activities, and allocation of resources among different activities according to their relative importance” (Yukl, 2002; 67). “**Clarifying**”, the second specific behavior of task oriented leadership, is about assigning and communicating the tasks, responsibilities, objectives, plans, procedures, strategies, politics, and performance expectations. Yukl (2002b) states the major subcategories of clarifying as defining job responsibilities and requirements, setting performance goals, and assigning specific tasks. The last specific behavior of task oriented leadership, “**monitoring**”, involves gathering information about external factors affecting the work activities, controlling the progress and quality of work activities, evaluating the performance and efficiency of individuals, programs and projects (Yukl, 2002). Yukl (2002 and 2012) indicates that information provided by monitoring process is used to identify problems and opportunities, which constitutes some parts of planning and problem solving. Moreover, he proposed “problem solving” as fourth component of task oriented leadership, which is defined as “*dealing with disruptions of normal operations and member behavior that is illegal, destructive, or unsafe*” (2012:70) in his study (2012). However, he also indicates the importance of identifying the difference between operation problems and complex problems, because they require two different leadership behavior –task oriented and change oriented leadership behavior respectively. Even though problem solving is considered as part of task oriented leadership behavior by Yukl (2012), it is not included in components of task oriented leadership behavior because it has also change oriented leadership behavior aspects.

1.3. Relationship Oriented Leadership Behavior

Relations oriented leadership behavior is defined as improving interpersonal relationships to employees that helps to increase job satisfaction, cooperation, teamwork and identification with the organizations. Researchers have also described the relations-oriented leadership behaviors as focusing on what things mean to people (Zaleznik, 1977), focusing on people (Bennis and Nannus, 1985), motivating and inspiring (Kotter, 1990), inspiring others. Moreover, *Theory Y- proposing the providing encouragement, positive reinforcement, and rewards* (McGregor, 1960), and *transformational leadership theory- proposing the motivation of followers to raise their awareness of achieving goals* (Bass, 1985) can be considered as varying categorization labels which describe the relations oriented leadership behavior. According to Yukl, relations oriented leadership behavior is primarily concerned with improving the human relationships and quality of communications and increasing the team work, cooperation and job satisfaction (2002), and the main objective of relations oriented behavior is to increase the quality of human resource, namely “human capital” (2012). He identifies mainly three *relations oriented leadership* behaviors: supporting, developing, and recognizing (Yukl, 2002). “**Supporting**” includes acting friendly considerate, patient, helpful and supportively. Building and maintaining interpersonal relations with subordinates, expressing confidence to people on achievement of objectives, socializing with people to build relationship can be considered as some forms of supporting behavior. As Yukl (2002) indicates, some forms of supporting behaviors, as like consideration, acceptance, and concern for the needs and feelings of other people, reduce the stress in job, which result in increased job satisfaction and commitment of employees (Rowold, Borgmann, and Bormann, 2014).

“Developing” is primarily concerned with coaching, which aims to increase a person’s skills and to facilitate job adjustment and career advancement (Yukl, 2002, 2012). In terms of developing, leader may help someone to do a task in a better way, to explain someone to solve complex problems, and to allow someone to learn from mistakes (Yukl et al., 2002). Yukl (2002) argue that some developing items of relations oriented behavior are included in the individualized consideration scale of Bass and Avolio (1990). Developing behavior are mostly associated with followers’ performance and satisfaction (e.g. Kim and Yukl, 1995; Javidan, 1992). On the other hand, **“recognizing”** is described as praising an appreciating the others for their performance, achievements, and contributions. Yukl (2002) states that recognizing would be in form of praise, awards, and recognition ceremonies (Yukl, 2002). While most researches revealed a positive relationship between the components of recognizing (praise, awards, and recognition ceremonies) and subordinates’ satisfaction; the effects of recognizing behaviors on performance is controversial (e.g. Wikoff et al., 1983; Podsakoff and Todor, 1985; Kim and Yukl, 1995). Yukl (2002) extended the components of relations oriented leadership behavior into five subcategories by introducing “consulting” and “empowering” behaviors. While consulting involves participation of subordinates in decision making process, empowering involves delegation of authority to subordinates. In this survey, three aspects-supporting, developing and recognizing- are focused as components of relations oriented leadership behavior, which were consistently held by three studies (Yukl, 2002, 2012 and Yukl et al., 2002).

1.4. Change Oriented Leadership Behavior

Change oriented leadership behavior is primarily concerned with developing strategic vision, implementing the change and encouraging flexibility and innovation to lead the change efficiently. The most aspects of change oriented leadership are included in transformational and charismatic leadership theories (Bass, 1985; Conger and Kanungo, 1998), like as influencing process, facilitating conditions, intellectual stimulation, and idealized influence. Yukl (2002) mainly specifies change-oriented behaviors as (1) influencing organizational culture, (2) developing a vision, (3) implementing change, (4) increasing innovation and learning. **“Influencing organizational culture”** may appear in forms of what things are attended, ways of reacting to crises, role modeling, allocation of rewards, criteria for selection and dismissal (Schein, 1992). Trice and Beyer (1993), proposed changing cultural forms like slogans, rituals and symbols, as another way of influencing organizational culture. The other aspect of change oriented leadership behavior, **“developing vision”** creates continuity and collectivity sense for followers *“by linking past events and present strategies to a vivid image of a better future for the organization”* (Yukl, 2002; 283), and by helping *“to guide and coordinate the decisions and actions of thousands of people working in widely dispersed locations”* (Yukl, 2002; 283). Yukl described this aspect as “envisioning change” in his another study and indicate that a clear and appealing vision would contribute to commitment to new strategies and innovations (2012). **“Implementing change”** requires a wide range of behaviors like as determining the persons opposing and facilitating change, building a broad coalition to support the change, filling key positions with competent change agents, using task forces to guide implementation, making dramatic, symbolic changes that affect the

work, changing relevant aspects of the organization structure, monitoring the progress of change, creating a sense of urgency about the need for change, preparing people to adjust to change, keeping people informed about the progress of change, empowering people to implement the change, demonstrating continued commitment to the change, and helping people to deal with the pain of change (Yukl, 2002). “*Increasing innovation and learning*” is another crucial aspect of change oriented leadership behavior, which includes the behaviors of encouraging the system thinking, experimentation, innovation, entrepreneurial activity, flexibility, and learning, facilitating diffusion of learning in the organization, leveraging learning from surprises and failures, and helping people to understand and improve mental models (Senge, 1990; Ulrich Jick and Glinow, 1993; Nadler, Shaw, Walton and Associates, 1995). Moreover, Yukl et al. (2002) argued that this behavior is similar to “intellectual stimulation” in MLQ of Bass and Avalio (1990), TLI of Podsakoff, MacKenzie, Moorman, and Fetter (1990), and MLI of Castro and Schriesheim (1998). Yukl (2012) differentiates innovation from learning in his subsequent study and identifies “*encoring innovation*” and “*facilitating collective learning*” as two different aspects of change oriented leadership behavior.

Yukl and his colleagues (2002) identifies the aspects of change oriented behaviors as *external monitoring, envisioning change, encouraging innovative thinking* and *taking personal risk* in the study of “A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior”. However in another study, which was conducted in 2012, Yukl introduces “*external leadership*” as the fourth dimension of Leadership Behavior Taxonomy (LBT), and describes external monitoring as an aspect of “external leadership” behavior. Besides external monitoring, *networking* and *representing* were introduced as other aspects of the “external leadership” dimension (Yukl, 2012). So, the inconsistency on classification of sub-dimensions also reveals the need for construct assessment and validation of leadership behavior taxonomy (LBT) model.

2. METHODOLOGY

2.1. Research Goal

Besides the rareness of construct assessment and validation studies in leadership literature, the fact that the primary and well-known researches on that subject have been conducted in developed countries, leded researchers to conduct this survey. The purpose of this survey is to test validity of LBT model of Yukl including three metacategories with 10 leadership behavior, in a developing country, Turkey.

2.2. Sample

The survey was conducted on 445 middle level managers of 188 large-scale firms operating in manufactory industry in Turkey. The determination of “large scale” was based on inclusion in the “Turkey’s Top 1000 Companies” list (ISO, 2013-2016). Middle level managers are preferred for this survey because those managers determine how to meet the goals set by top managers and arrange the relations between top managers and first line managers (Ebert and Griffin, 2013). Moreover, they can evaluate organization’s

innovation and overall performance better than any employee or first line manager.

About 700 firms indicating email addresses on the “Turkey’s Top 1000 Companies” list, were contacted via email and provided a brief information about the survey. 2-5 middle level managers of each firm were contacted via email or phone and asked to fill out the survey questionnaire. Moreover physically close firms (mostly locating in Marmara Region-İstanbul, Kocaeli, Bursa) are visited, middle managers are asked to fill out the questionnaire face to face. 307 middle managers of 121 firm filled out survey questionnaire face to face. 162 filled out questionnaire forms also were received from 73 firms via email. 24 forms obtained from 6 firms are eliminated because they do not meet the requirements. So 138 complete questionnaires received from middle level managers of 67 firms via email, and 307 complete questionnaires filled out by middle managers of 121 firms face to face were included in analysis process. % 20 of those respondents are from operation department, %20 from accounting and finance department, % 7,5 from human resource department, %37 from marketing and sale department and %15,5 from other departments not indicated in questionnaire.

In second stage, survey was repeated on managers of variety of firms operating in service industry in order to see whether results are affected by industry factor, or not. Data obtained from 445 middle level managers operating in manufacturing industry and 550 managers operating in service industry were analyzed through the SPSS and AMOS statistical packet programs.

2.3. Measures

The leadership behavior taxonomy (LBT) scale of Yukl was originally contained 19 leaders behavior variables which extracted from earlier leadership studies, models, theories. Then, it was expanded to 30 (Yukl, 1998), and finally 48 (Yukl et al., 2002), which supports more detailed analysis since there are more elements to classify observations. Those variables have been employed in operationalization of leadership behavior construct.

As indicated previously, 10 specific leadership behaviors embodied by three metacategories are measured through the 33 item-scale adopted from Yukl (2002). 3 items or 4 items are used to measure each specific behavior (3 items for each of planning, clarifying, supporting, recognizing, developing, influencing culture and visioning behaviors; 4 items for each of monitoring, implementing change, encouraging innovation and learning behaviors). 33 items measuring 10 specific leadership behavior were scored on five-point-likert-type scale, at which 1-represents never, 2-rarely, 3 sometimes, 4-very often, 5-always. A respondent was asked to evaluate behaviors of his/her top level executive to whom s/he reports in terms of those items (e.g. My executive clarifies role expectations and task objectives).

For predictive validity, the effects of leadership behaviors on satisfaction, organizational commitment, innovation performance and firm performance have been examined. A respondent was asked to evaluate his/her firm’s innovation and overall performance (e.g. New product introduction rate of our firm in last five years) in terms of 8-items-innovation

scale adapted from Miller and Friesen (1982), Prajogo and Sohal (2006), and 5-items-firm performance scale adopted from Khandawalla (1977). 13 items measuring innovation and overall performance of a firm were also scored on five-point-likert-type scale, at which 1-represents very poor, 2-poor, 3-fair, 4-good, 5-very good. The respondents also rated their commitment level to the organization. 10-items-commitment scale adopted from Mowday, Steers, Porter (1979) were formatted according to 5 point-Likert scale, at which 1 represents strongly disagree, 5-strongly agree.

All items were translated from English to Turkish by the researcher. Then, those items were reevaluated in terms of content by three academicians studying on this field. By taking in to consideration of Turkish culture and language characteristics, some of the items were revised by those academics. A preliminary form of questionnaire was tested on 63 MBA students who working as executives in a variety firms. As a result of data obtained in the preliminary application, the structure and reliability of measures have been examined. Cronbach's alpha coefficients of all items were above 0.90, so all items were included in the main questionnaire form. All items were scored on five-point Likert-Type Scale (1-Never, 2-Occasionally, 3-Sometimes, 4-Often, 5-Always).

3. CONSTRUCT VALIDATION

Construct validity is the extent to which a set of measured items actually reflects the theoretical latent construct those items are designed to measure. Thus it deals with the accuracy of measurement (Hair et al. 2010). Construct validity is made up of four components: of (1) content validity, (2) convergent validity, (3) discriminant validity, (4) predictive validity (Ghiselli et al. 1981; Schwab,1980; Bagozzi and Phillips, 1991; Hair et al. 2010).

3.1. Content Validity

Content validity depends on how well the researchers create measurement items to cover the aspects of the variable being measured (Nunnally, 1978). The evaluation of content validity is a rational judgmental process not open to numerical evaluation. Usual method of ensuring content validity is and extensive review of literature for the choice of the items and getting inputs from the researchers on the appropriateness (Li, Rao, Ragu-Nathan, and Ragu-Nathan, 2005).

In this survey, 33 items, adopted from Yukl (2002), were used to test three-factor LBT leadership model including 10 leadership behavior.

Leadership behavior taxonomy of Yukl, is more comprehensive model because it includes three metacategories-*task orientation*, *relations orientation* and *change orientation*- with 10 specific leadership behaviors-*planning*, *clarifying*, *monitoring*, *supporting*, *developing*, *recognizing*, *influencing organizational culture*, *developing a vision*, *implementing change*, *increasing innovation and learning* -which were described in various taxonomies partially. Three-factor LBT model, is extension of traditional two-factor leadership behavior taxonomy-“initiating structure” (*task orientation*) and “consideration structure” (*relations orientation*). Change oriented behaviors also involves so many aspects of

transformational and charismatic leadership theories (Bass, 1985; Bass, 1998; Conger and Kanungo, 1998; Avolio et al. 1991), such as influencing process, facilitating conditions, intellectual stimulation, and idealized influence. Moreover, “*increasing innovation and learning*” behavior is considered similar to “intellectual stimulation” in MLQ of Bass and Avolio (1990), TLI of Podsakoff, et al. (1990), and MLI of Castro and Schriesheim (1998) by Yukl et al. (2002).

Yukl (2012) extended leadership behavior taxonomy by introducing “*external leadership behavior*” as fourth dimension. He also introduced new leadership behavior aspects, and extended the three-factor LBT model into four-factor LBT model with 15 specific leadership behaviors (see Table 1). However, some recent researches also suggest that a three-dimensional taxonomy provides the most useful and parsimonious way to group specific behaviors into general categories (e.g. Avolio and Bass, 1991; Ekvall and Arvonen, 1991; Yukl, 1999; Yukl, 2002), three-factor taxonomy with 10 specific leadership behaviors is preferred to be examined in this study. In three factor LBT model, Yukl (2002) conceptualizes task oriented leadership behavior, relations oriented leadership behavior and change oriented leadership behavior as three independent dimensions rather than three mutually exclusive categories of specific behaviors and argues that the three types of leadership behavior interact to jointly determine work unit performance.

3.2. Convergent Validity

Convergent validity is about the extent to which there is consistency in measurements across multiple operationalizations and measures of the same construct should display a large common variance (Li et al., 2005). In other words, the items that are indicators of a specific construct should converge or share a high proportion of variance in common, known as convergent validity (Hair et al., 2010). In order to estimate the relative amount of convergent validity among item measures, several ways are available, as like factor loadings, average variance extracted (AVE), reliability coefficients (Hair et al., 2010). For convergent validity, following procedures were executed in this survey.

The Cronbach’s alpha coefficient for all variables was examined on data obtained from the sample of 445 managers. The result of alpha test revealed that one item (LID 2) has low corrected -total correlation score (0.392). So, this item was eliminated and remaining 32 item with 0.964 Cronbach’s alpha coefficient indicating high reliability were included in principal exploratory factor analysis.

Then exploratory factor analysis (EFA) was conducted with these remaining 32 items on data obtained from the sample of 445 managers. The exploratory factor analysis is generally used in early stages of research when there is an insufficient theoretical or empirical basis to hypothesize the number of underlying factors and/or which specific indicators these factors are likely to influence (Podsakoff, et al., 2003:620). Although three-construct leadership behavior model has well-built theoretical base (see Yukl, 2002), empirical researches sometimes can not support the theory. For example Yukl (2002) proposed developing behavior as part of relations-oriented leadership in theory, while in operationalization of the constructs, Yukl et al.(2002), indicated developing behavior as part of task-oriented leadership behavior. This inconsistency between conceptualization

and operationalization of constructs led the researcher to re-consider the constructs of LBT. Thus, assessment of LBT constructs started using factor analysis.

Warimax rotation was used because three LBT constructs are assumed and conceptualized as independent dimensions in theory (see Finch, 2006). The items with factor scores less than 0,50 and cross-loadings were eliminated for better factor structure. So, three items (LID 8, LID 9, LID 10) with low factor loadings (less than 0.50) and one item (LID 19) with cross-loadings were eliminated. Remaining 28 items were loaded on three different factors without any cross-loadings. EFA results have been depicted at Table 2.

Table 2: Exploratory Factor Analysis (EFA) Results

Items	TOL	ROL	COL
Task Oriented Leadership (TOL)			
LID 1 (eliminated in CFA)	0.513		
LID 3	0.771		
LID 4	0.746		
LID 5	0.722		
LID 6	0.689		
LID 7 (eliminated in CFA)	0.506		
Relations-Oriented Leadership (ROL)			
LID 11		0.608	
LID 12		0.575	
LID 13 (eliminated in CFA)		0.779	
LID 14		0.725	
LID 15		0.622	
LID 16		0.659	
LID 17 (eliminated in CFA)		0.683	
LID 18		0.578	
LID 20		0.569	
Change Oriented Leadership (COL)			
LID 21			0.551
LID 22			0.599
LID 23 (eliminated in CFA)			0.775
LID 24			0.672
LID 25			0.783
LID 26			0.707
LID 27			0.659
LID 28			0.726
LID 29			0.711
LID 30			0.711
LID 31			0.747
LID 32			0.766
LID 33			0.678
Total Explained Variance for Leadership Style %62,400			

Notes: Extraction Method: Principal Component Analysis Rotation Method: Warimax with Kaiser Normalization Rotation converged in 6 iterations

Structures of remaining 28 items were operated in CFA with Maximum likelihood (ML) estimation method using same data. CFA evaluates the factors' psychometric properties in terms of reliability and validity (Acar and Zehir, 2009). Overall model fit was evaluated based on multiple fit indexes. During the CFA procedure, comparative fit index (CFI), goodness of fit index (GFI), normed fit index (NFI), incremental fit index (IFI), Tucker-Lewis index (TLI), were considered. If all these indexes (CFI, GFI, NFI, IFI, TLI) are above 0.90, it indicates the perfect fit value and model is ideal (Hair et al., 2010). However, some other researchers notify that if these indexes are above 0.95, it indicates perfect fit value while the indexes above 0.85 are acceptable fit values (Klein, 1998; Schermelleh Engel et al., 2003; Schumacker and Lomax, 1996).

The root mean square residual of approximation (RMSEA) and the root mean square residual (RMR) were also considered. For perfect model fit, Hair et al. (2010) suggested RMSEA value between 0.03 and 0.08 for a sample consisting more than 500 respondents. Hair et al. (2010) also notified that lower RMR values represents better fit, although they did not give any statistical threshold level. The normed chi-square (χ^2/df) statistics is also taken into consideration to evaluate the parsimonious fit (Hair et al. 2010). Commonly accepted indexes values in literature was depicted on Table 3.

Table 3. Acceptable and Perfect Fit Index Values

Fit Index	Perfect Fit Value	Acceptable Fit Value
χ^2/df	≤ 3	$\leq 4-5$
CFI	≥ 0.95	$\geq 0.94-0.90$
NFI	≥ 0.95	0.94-0.90
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90
TLI	≥ 0.95	0.94-0.90
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08
RMR	≤ 0.05	0.06-0.08

Resources: Schumcaker and Lomax, 1996; Browne and Cudeck, 1993; Kline, 1998; Schermelleh Engel Moosbrugger, Müller, 2003; Hair et al., 2010; Meydan and Şeşen, 2011)

As a result of fit analysis of first order CFA of the initial model obtained from exploratory factor analysis, the following findings revealed: $X^2/df= 3.985$; $GFI= 0.841$; $CFI= 0.905$; $NFI= 0.878$; $IFI= 0.906$; $TLI= 0.897$; $RMR=0.048$; $RMSEA= 0.074$. Those finding revealed that the initial model should be adjusted for better model fit. To improve better model, following procedures were executed.

The factor loadings of all 28 items were significant and their scores were between 0.627 and 0.853. Modification indexes analysis results revealed large error covariance between some variables. So, LID 1, LID 7, LID 13, LID 17 and LID 23 were eliminated because their standardized residual covariance were above 2 and regression weight scores examining the modification indices, as suggested in AMOS 18-statistical packet

programme. By eliminating 5 items, the scale was reduced to 23 items. Model fit indexes were found as $X^2/df= 3.766$; $GFI= 0.878$; $CFI= 0.930$; $NFI= 0.907$; $IFI= 0.930$; $TLI= 0.922$; $RMR=0.038$; $RMSEA= 0.071$, which indicates better model fit. After first-order CFA, a second-order CFA also was conducted to prove construct validity. Interestingly, the findings of second-order CFA ($X^2/df= 3.766$; $GFI= 0.878$; $CFI= 0.930$; $NFI= 0.907$; $IFI= 0.930$; $TLI= 0.922$; $RMR=0.038$; $RMSEA= 0.071$) are identical with the findings of first-order CFA, which was strikingly noteworthy diagnosis of this survey.

Remaining 23 items loaded on three factors as 4 items for TOL, 7 items for ROL and 12 items for COL. The factor loadings of adjusted model with 23 items are between 0.643 and 0.857, which is depicted on Table 3. Although six loading estimates are below 0.7, they do not appear to be significantly harming model fit or internal consistency. As seen on Table 4, Cronbach Alpha (α) values range from 0.81 for the TOL construct, 0.91 for the ROL construct and 0.95 for the COL construct. However it has been noted that Cronbach α uses restrictive assumptions and does not ensure the unidimensionality (Hair et al., 2010). Thus an alternative construct reliability measure has been suggested by researchers (Werts, Linn and Joreskog, 1974; Fornell and Larcker, 1981; Hair et al. 2010). The alternative composite reliability shows the degree to which the observed variables adequately represent the corresponding latent variable (Acar and Zehir, 2009). The composite reliability coefficients of dimensions exceed 0.80, which indicates the adequacy of construct reliability. AVE (average variance extracted) of constructs were also calculated as another way to reveal the convergent validity among the item measures. AVE of 0.5 or higher is considered as a good rule of thumb suggesting adequate convergence statistically (Hair et al., 2010). As depicted on Table 4, all AVE estimates exceed the 50-percent rule of thumb. Consequently, besides exceeding 50-percent AVE estimates, better fit model indexes mentioned above and higher reliability coefficient depicted on Table 4, indicated adequate evidence for convergent validity of 23items-three dimensions-LBT model.

Table 4: CFA and Reliability Analysis Results with 23 Items

	TOL	ROL	COL
Task-Oriented Leadership (TOL)	-	0.689	0.644
LID 3	0.684		
LID 4	0.771 (15.004)		
LID 5	0.744 (14.631)		
LID 6	0.674 (13.501)		
Relations-Oriented Leadership (ROL)	-	-	0.881
LID 11		0.834	
LID 12		0.825 (23.385)	
LID 14		0.815 (22.979)	
LID 15		0.793(22.027)	
LID 16		0.684 (17.882)	
LID 18		0.655 (16. 871)	
LID 20		0.784(21.660)	
Change Oriented Leadership (COL)	-	-	-
LID 21			0.695
LID 22			0.643 (14.457)
LID 24			0.799 (17.807)
LID 25			0.803 (17.904)
LID 26			0.818 (18.205)
LID 27			0.784 (17.498)
LID 28			0.779(17.391)
LID 29			0.780 (17.409)
LID 30			0.765 (17.088)
LID 31			0.772 (17.233)
LID 32			0.857 (19.035)
LID 33			0.807 (17.970)
Cronbach's Alpha Coefficients	0.810	0.910	0.947
Composite Reliability	0.810	0.912	0.925
AVE	0.518	0.597	0.604

Moreover, data obtained from the 550 managers of firms operating in service industry were used to re-test 23 items-three dimension LBT model. The findings of this second survey also gave evidence for the better model fit for the 23 items-three dimension LBT model ($X^2/df= 3.958$; $GFI= 0.861$; $CFI= 0.940$; $NFI= 0.921$; $IFI= 0.940$; $TLI= 0.933$; $RMR=0.043$; $RMSEA= 0.073$). The summary of the model fit indexes of the analyses mentioned above are given on Table 5.

Table 5: Comparison of Model Fit Indexes

Process	Model	X^2/df	GFI	CFI	NFI	IFI	TLI	RMR	RMSEA
CFA with 28 Items	1	3.985	0.841	0.905	0.878	0.906	0.897	0.048	0.074
CFA with 23 Items (LID1, LID7, LID13, LID17, LID23 eliminated (First Order)	2	3.766	0.878	0.930	0.907	0.930	0.922	0.038	0.071
CFA with 23 Items (Second Order)	3	3.766	0.878	0.930	0.907	0.930	0.922	0.038	0.071
CFA with 23 Items for Service Industry	4	3.958	0.861	0.94	0.921	0.94	0.933	0.043	0.073

3.3. Discriminant Validity

Discriminant validity refers to the independence of the dimension and measures of different constructs should share little variance (Bagozzi and Phillips, 1991). Hair et al. (2010) stated that the congeneric measurement model supports discriminant validity because it does not contain and cross-loadings among either the measured variables or the error terms. As depicted on Table 2 and Table 4, all items were loaded on their respective

construct without any cross-loadings, which gave an evidence for discriminant validity of 23 items-three dimension LBT measurement model.

3.4. Predictive Validity

Predictive validity, also known as criterion validity or nomological validity (Hair et al., 2010), seeks to find support for the validity of the construct by investigating whether it exhibits relationships with other constructs that are in accordance with theory (Li et al., 2005). In other words it is the degree of correspondence between a measure and a criterion variable (Bollen, 1989). In literature, leadership behavior constructs were used to be associated with organizational performance (Liden and Graen, 1980; Yukl, 2002), innovation performance (Kanter, 1983; Howell and Avolio, 1993; Dess and Picken, 2000; Aragon-Correa, Garcia-Moreales, Cordon-Pozo, 2007), and employees' commitment (Steyrer, Schiffringer, Lang, 2008; Avolio, Zhu and Bhatia, 2004; Bono and Judge, 2003; Avolio et al., 2009; Walumbwa, Orwa, Wang and Lawler, 2005; Podsakoff et al., 1990). As depicted on Table 6, three constructs of LBT, were significantly correlated to organizational performance (OP), innovation performance (IP) and employees' commitment (EC), which indicated higher predictive validity of 23 items-three dimensions-LBT model.

Table 6: Correlation Analysis Results

	TOL	ROL	COL	OP	IP	EC
TOL	1					
ROL	0.595**	1				
COL	0.570**	0.829**	1			
OP	0.334**	0.435**	0.502**	1		
IP	0.334**	0.465**	0.520**	0.649**	1	
EC	0.457**	0.517**	0.572**	0.476**	0.474**	1

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

The sources of all constructs and reliability coefficients were also given on Table 7.

Table 7: Sources and Reliability Coefficients of Constructs

Constructs	Number of Indicators	Cronbach Alpha Coefficients	Source
TOL	4	0.810	Yukl, 2002
ROL	7	0.910	Yukl, 2002
COL	12	0.947	Yukl, 2002
OP	5	0.777	Khandawalla, 1977
IP	8	0.924	Miller and Friesen, 1982 Prajogo and Sohal, 2006
EC	10	0.914	Mowday, Porter and Steers (1982)

4. DISCUSSION

Leadership behavior taxonomy consist of the constructs of task oriented leadership, relation oriented and change oriented leadership, which were considered as three independent dimension rather than three mutually exclusive categories of specific behaviors by Yukl (2002). Although three-construct leadership behavior model has well-built theoretical base (see Yukl, 2002), empirical researches sometimes can not support the theory. There

were inconsistencies between theory and practices. This inconsistency also led the researcher to initiate this survey.

Survey results based on EFA and CFA analyses revealed that 23 items scale for three-factor model with 10 specific leadership behavior types best represents the factor structure underlying Yukl's Leadership Behavior Taxonomy. The leadership behavior taxonomy (LBT) scale of Yukl was originally contained 19 items representing leadership behaviors which extracted from earlier leadership studies, models, theories. Then, it was expanded to 30 (Yukl, 1998), and finally 48 (Yukl et al., 2002) items, which have been employed in operationalization of leadership behavior construct. Yukl et al. (2002) increased number of scale items in order to classify more observations. However, more items (measured variables or indicators) are not necessarily better. Although more items do produce higher reliability estimates and generalizability, more items also require larger sample sizes and can make it difficult to produce truly unidimensional factors (Hair et al., 2010). Moreover, to identify better performing indicators is relevant of most researchers rather than increasing the numbers of indicator. So, the enthusiasm to identify the better performing indicators (items) to measure leadership constructs was also another impulsive force in conducting this survey. As been depicted in Appendix, 10 leadership behaviors are represented by remaining 23 items in scale (1 item for planning, 1 item for monitoring, 2 items for clarifying, 2 items for supporting, 2 items for recognizing, 3 items for developing, 2 items for influencing culture, 2 items for developing vision, 4 items for increasing innovation and learning, and 4 items for implementing change). Although most of the behaviors are represented 1 or 2 items, implementing change and increasing innovation and learning are represented 4 items, which leads the researcher to suspect on whether those items groups represent more than one leadership behavior. Moreover, the separation of innovation and learning into two different categories as "*encouraging innovation*" and "*facilitating collective learning*", and the separation of managing change as "*advocating change*" and "*envisioning change*" in the recent study of Yukl (2012) has justified the researcher's suspicion. Thus, the sub-dimensions and items of the change oriented leadership behavior can be examined specifically in terms of represented specific leadership behaviors in advanced researches.

As indicated previously, Yukl (2012) extended three-factor LBT model into four-factor LBT model with 15 specific leadership behaviors. Despite the enhanced categories, some recent researches also suggest that a three-dimensional taxonomy provides the most useful and parsimonious way to group specific behaviors into general categories (e.g. Avolio and Bass, 1991; Ekvall and Arvonen, 1991; Yukl, 1999; Yukl, 2002). When the importance of parsimony considered in researches, 23 item-scale representing three factor LBT model with 10 specific leadership behavior can be preferred to the extended leadership behavior taxonomies, which also increase the strength of this study.

Although researches on that subject mostly have been conducted in developed countries, this survey was conducted in a developing country, Turkey, which constitutes another strength of this study. Moreover, previously conducted surveys on that issue in Turkey, mostly focused on two dimensions of leadership behavior- task orientation and relations orientation (Rüzgar, 2018; Giray and Güngör, 2015; Özdevecioğlu and Kanıgür, 2009;

Akbaba and Erenler, 2008; Çoban, 1999). For example, Giray and Güngör (2015) tested two-factor leadership behavior scale of Northouse (2004) by conducting a survey on 270 white-collar employees working in banking and manufacturing industry. Reliability and validation analyses results of their survey revealed that 20-item scale measuring two-factor leadership behavior-relations and task oriented leadership behaviors- represents leadership behaviors of managers working in banking and manufacturing industry, in Turkey. However, this survey revealed that rather comprehensive three-factor LBT model represents leadership behaviors of the managers operating in manufacturing and service industry in Turkey. So, construct validation and scale reliability of three-factor LBT model has been conducted for the first time in this study, which constitutes another strength of this survey.

5. CONCLUSION

This survey focused on the re-assessment of Yukl's (2002) leadership behavior taxonomy constructs. For the measurement of many of the variables considered in leadership research, construct validity is of the utmost importance because constructs or latent variables were typically measured (Schriesheim and Cogliser, 2009), and construct validity encompasses all evidence that bears on a construct and its measure (Gottfredson, 1997). In this survey, construct validation of the three-factor LBT model was provided by using content, convergent, discriminant and predictive (nomological) validity analyses which increase the strength of this study. The results of those validity and reliability analyses revealed that 23 items-three factors-LBT model has better fit for the managers of both manufacturing and service industry in Turkey. Although primary and well-known researches on that subject have been conducted in developed countries, this survey is conducted in a developing country, Turkey, which constitutes another strength of this study.

5.1. Limitations and Implications for Future Studies

This survey was conducted in an emerging country, which has a specific context and culture settings. So, this survey should be repeated in different culture settings, such as in a developed country, to enhance the generalizability of 23 item-scale representing three factor LBT model. Moreover, in further surveys, contextual factors, such as demographic variables, hierarchical level, organizational and industrial characteristics, work functions, and environmental stability should be considered. Antonakis et al. (2003) argue that contextual factors like gender, environmental risk and leader hierarchical level could theoretically affect the factor structure of leadership behavior scale.

The results of this survey indicate that the current version of the LBT scale is valid and reliable instrument that can adequately measure three components Yukl's theory of Leadership Behavior Taxonomy. Although 23 items-three factor LBT Scale involves an extended leadership behavior aspects, even any leadership survey instrument it never promises to account for all possible leadership dimension. It just represents the simplification of leadership behaviors for better and smooth understanding.

REFERENCES

- Acar, A.Z., & Zehir, C. (2009). Development and validation of a multidimensional business capabilities measurement instrument. *Journal of Transnational Management*, 14(3), 215-240.
- Akbaba, A., & Erenler, E. (2008). Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi. *Anatolia: Turizm Arastirmalari Dergisi*, 19(1), 21-36.
- Antonakis, J., Avolio, B.J. & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and Leadership: An Examination of the Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire, *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
- Aragon-Correa, J.A., Garcia-Moreales, V.J. & Cordon-Pozo, E. (2007). Leadership and Organizational Learning's Role on Innovation and Performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36, pp.349-359.
- Avolio, B.J. & Bass, B.M. (1991). *The Full Range Leadership Development Programs: Basic and Advanced Manuals*. Binghamton, NY: Bass, Avolio & Associates.
- Avolio, B.J., Reichard, R.J., Hannah, S.T., Walumbwa, F.O & Chan, A. (2009). A Meta-analytic Review of Leadership Impact, Research: Experimental and Quasi-experimental Studies. *The Leadership Quarterly*, 20, pp.764-784.
- Avolio, B.J., Waldman, D.W. & Yammarino, F.L. (1991). Leading in the 1990's: Towards Understanding the Four I's of Transformational Leadership, *Journal of European Industrial Training*, 15 (4), 9-16.
- Avolio, B.J., Zhu, W. & Bhatia, P. (2004). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, pp. 951-968.
- Bagozzi, R.P. & Phillips, L.W. (1991). Assessing Construct Validity in Organizational Research. *Administrative Science Quarterly*, 36, 421-458.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologists Press.
- Bass, B.M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Behrendt, P., Matz, S., & Göritz, A. S. (2017). An integrative model of leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 229-244.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York, NY:
- Bollen, K.A. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*, New York: Wiley.

- Bono, J.E. & Judge, T.A. (2003). Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), pp.554-571.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. *Sage focus editions*, 154, 136-136.
- Castro, S.L. & Schriesheim, C. A. (1998). Transformational Leadership: A Summary of the Behavioral Dimensions of the Construct and an Assessment of the Validity of New Scales Measuring Each Dimensions (In Yukl, G., Gordon, A. & Taber, T. "A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research" *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2002, Vol. 9, No1).
- Conger, J. A. & Kanungo, R. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, pp.471-482.
- Çoban, S. (1999). *Yöneticilerin Yaratıcılık Düzeyleri ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Daft, R. L. (2008). *The New Era of Management*, Second Edition, Thomson South-Western Corporation, USA.
- Dess, G.G. & Picken, J.C. (2000). Changing Roles: Leadership in 21st Century. *Organizational Dynamics*, 28(3), pp.18-34.
- Dienesch, R. M. & Liden, R. C. (1986). Leader-member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development, *Academy of Management Review*, 11, pp.618-634.
- Ebert, R. J., & Griffin, R. W. (2013). *Business Essentials*, Ninth Ed., Pearson Education Limited.
- Eicher, J. (1998). Leader-Manager Profile. King of Prussia, NJ: HRDQ.
- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7(1), 17-26.
- Finch, H. (2006). Comparison of the performance of varimax and promax rotations: Factor structure recovery for dichotomous items. *Journal of Educational Measurement*, 43(1), 39-52.
- Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37(1), 1-6.
- Fornell, C. & Larcker, D.D. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Ghiselli, E. E., Campbell, J. P., & Zedeck, S. (1981). *Measurement theory for the behavioral sciences. A series of books in psychology*. San Francisco: WH Freeman.
- Giray, M. D., & Güngör, D. (2015). Görev Yönelimli ve İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği:

- Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 18(35), 13-18.
- Gottfredson, I.S. (1997), Construct Validity. (In C.A. Schriesheim, & C.C. Cogliser, 2009, *Construct Validation in Leadership Research: Explication and Illustration*, 20, pp.725-736).
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*, Seventh Ed., Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Hooijberg, R. & Choi, J. (2000). Which Leadership Roles Matter to Whom? An Examination of Rater Effects on Perceptions of Effectiveness, *The Leadership Quarterly*, 11, 341-364.
- Howell, J.M. & Avolio, B.J. (1993). Transformational Leadership, Locus of Control and Support for Information: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, pp.891-902.
- Javidan, M. (1992). Managers on leaders: Developing a profile of effective leadership in top management. (In Yukl, G., Gordon, A. & Taber, T. A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2002, 9(1), 15-32).
- Kanter, R.M. (1983). *The Change Masters*, Simon & Schuster, New York, NY.
- Khandwalla, Pradip N. (1977). *The Design of Organizations*. Harcourt, Brace Javanovich Inc. USA.
- Kim, H., & Yukl, G. (1995). Relationships of self-reported and subordinate-reported leadership behaviors to managerial effectiveness and advancement. *Leadership Quarterly*, 6(3), 361-77.
- Kline, R.B. (1998). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: Guilford Press.
- Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press.
- Li, S., Rao, S.S., Ragu-Nathan, T.S. & Ragu-Nathan, B. (2005). Development and Validation of a Measurement Instrument for Studying Supply Chain Management Practices. *Journal of Operations Management*, 23, 618-641.
- Liden, R.C. & Graen, G.B. (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership, *Academy of Management Journal*, 23, 451-465.
- Lindell, M. & Rosenqvist, G. (1992). Management Behavior Dimensions and Development Orientation, *The Leadership Quarterly*, 3, 355-377.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York, NY: McGraw-Hill
- Meydan, C.H & Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları, (Structural Equation Modeling: AMOS Applications*. Detay Yayıncılık, First Ed., Ankara.
- Miller, D. & Friesen, P.H. (1982). Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms:

- Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal*, 3, 1-25.
- Mowday, R., Porter, L. & Steers, R. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Nadler, D.A., Shaw, R.B., Walton, A.E. and Associates (1995). *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Northouse, P. G. (2004). Leadership: Theory and practice (3.baskı). Thousand Oaks, California: Sage Publications (In Study of Giray, M. D., & Güngör, D. Görev Yönelimli ve İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 2015, Vol.18, No.35, pp.13-18).
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory*. McGraw-Hill, New York.
- Özdevecioğlu, M., & Kanıgür, S. (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *KMU İİBF Dergisi*, 11 (16),53-82.
- Podsakoff, P. M., & Todor, W. D. (1985). Relationships between leader reward and punishment behavior and group processes and productivity. *Journal of Management*, 11(1), 55-73.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Podsakoff, N. P., & Lee, J. Y. (2003). The mismeasure of man (agement) and its implications for leadership research. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 615-656.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *The Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Prajogo, Daniel I. & Sohal, Amrik S. (2006). The Integration of TQM and Technology / R&D Management in Determining Quality and Innovation Performance. *Omega* 34, 296-312.
- Quin, R.E., Faerman, S.R., Thompson, M.P. & McGrath, M.R. (1996), *Becoming a Master Manager: A Competency Framework*, New York, USA: Wiley.
- Rowold, J., Borgmann, L., & Bormann, K. (2014). Which leadership constructs are important for predicting job satisfaction, affective commitment, and perceived job performance in profit versus nonprofit organizations?. *Nonprofit Management and Leadership*, 25(2), 147-164.
- Rüzgar, N. (2018). The Effect of Leaders' Adoption of Task-Oriented or Relationship-Oriented Leadership Style on Leader-Member Exchange (LMX), In the Organizations That Are Active In Service Sector: A Research on Tourism Agencies, *Journal of Business Administration Research*, 7(1),50-60.
- Schein, E.H, (1992). *Organizational Culture and Leadership*. (2nd Ed.). San Francisco: Josey-Bass.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures, *Methods of Psychological Research Online* 8(2), 23-74.

- Schriesheim, C. A., & Cogliser, C. C. (2009). Construct validation in leadership research: Explication and illustration. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 725-736.
- Schumacker, R.E. & Lomax, R.G. (1996). A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Schwab, D.P. (1980), Construct Validity in Organizational Research, *Research in Organizational Behavior*, Vol.2, 3-43.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization*. New York: Doubleday Currency.
- Steyrer, J., Schiffinger, M. & Lang, R. (2008). Organizational Commitment-A Missing Link Between Leadership Behavior and Organizational Performance?. *Scandinavian Journal of Management*, (24), pp.364-374.
- Stogdill, R.M. (1974), *Handbook of Leadership*, New York: Free Press.
- Strang, David K. (2007), Examining Effective Technology Project Leadership Traits and Behaviors, *Computers in Human Behavior*, 1(23), pp.424-462.
- Trice, H.M. & Beyer, J.M. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Ulrich D., Jick, T. & Glinow, M.A. (1993). High Impact Learnig: Building and Diffusing Learning Capability. *Organizational Dynamics*, 22 (1), pp.52-79.
- Walumbwa, F.O., Orwa, B., Wang, P. & Lawler, J.J. (2005). Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms. *Human Resource Development Quarterly*, 16 (2), pp.235-255.
- Werts, C.E., Linn, R.L., & Joreskog, K.G. (1974). Interclass Reliability Estimates: Testing Structural Assumptions. *Educational and Psychological Measurement*, 34, 25-33.
- Wikoff, M. B., Anderson, D. C., & Crowell, C. R. (1983). Behavior management in a factory setting: Increasing work efficiency. *Journal of Organizational Behavior Management*, 4(1-2), 97-128.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. Fifth Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.
- Yukl, G., Gordon, A. & Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), 15-32.
- Yukl, Gary (1998). *Leadership in Organizations*. (4th ed.), Eaglewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55(5), 67-80.

Appendix: The items of Leadership Behavior Taxonomy

Dimensions	Items	
Task-Oriented Leadership Behavior	(1) Organize work activities to improve efficiency <i>(Eliminated-CFA)</i>	
	(2) Plan short term operations <i>(Eliminated -Reliability Analysis)</i>	
	(3) Assign work to groups or individuals	Planning
	(4) Clarify role expectations and task objectives	Clarifying
	(5) Explain rules, policies, and standard operating process	Clarifying
	(6) Direct and coordinate the activities of unit	Monitoring
	(7) Monitor operations and performance <i>(Eliminated-CFA)</i>	
	(8) Resolve immediate problems that would disrupt the work <i>(Eliminated-EFA)</i>	
	(9) Emphasize the importance of efficiency, productivity, and quality <i>(Eliminated-EFA)</i>	
	(10) Set high standards for unit performance <i>(Eliminated-EFA)</i>	
Relations-Oriented Leadership Behavior	(11) Provide support and encouragement	Supporting
	(12) Express confidence that people can attain challenging objectives	Supporting
	(13) Socialize with people to build relationships <i>(Eliminated-CFA)</i>	
	(14) Recognize contributions and accomplishments	Recognizing
	(15) Provide coaching and mentoring	Developing
	(16) Consult with people on decision affecting them	Recognizing
	(17) Keep people informed about actions affecting them <i>(Eliminated-CFA)</i>	
	(18) Help resolve conflicts	Developing
	(19) Use symbols, ceremonies, rituals, and stories to build team identity <i>(Eliminated-EFA)</i>	
	(20) Lead by example and model exemplary behavior	Developing
Change-Oriented Leadership Behavior	(21) Interpret events to explain the urgent need for change	Implementing change
	(22) Study competitor and outsiders to get ideas for improvements	Increasing Innovation & Learning
	(23) Envision exciting new possibilities for the organization <i>(Eliminated-CFA)</i>	
	(24) Encourage people to view problems or opportunities in a different way	Influencing Culture
	(25) Develop innovative new strategies linked to core competencies	Developing Vision
	(26) Encourage and facilitate innovation and entrepreneurship by others	Increasing Innovation & Learning
	(27) Encourage and facilitate learning by individuals and teams	Increasing Innovation & Learning
	(28) Experiment with new approaches	Developing Vision
	(29) Build a coalition of key people to get change approved	Implementing change
	(30) Form task forces to guide implementation of change	Implementing change
	(31) Make symbolic changes that are consistent with a new vision or strategy	Influencing Culture
	(32) Empower people to implement new strategies	Increasing Innovation & Learning
	(33) Announce and celebrate progress in implementing change	Implementing change

Source: Adopted from Yukl (2002). *Leadership in Organizations*. Fifth Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey.

- RESEARCH PAPER -

“I DO NOT TRUST THESE ORGANIZATIONS!” WHY UNIVERSITY STUDENTS DO NOT VOLUNTEER IN TURKEY

Eyüp Aygün TAYŞİR¹ & Zeynep ERDOĞMUŞ²

Abstract

Why some people do not volunteer? After doing a comprehensive literature review, we summarized all potential reasons that have been mentioned so far. However, we also found important discrepancies between different studies. Thus, we concluded that an exploratory research can be useful to understand why some people do not volunteer. In this study, by conducting nine focus groups we analyzed why university students from various disciplines of social sciences do not volunteer in Turkey. Focus groups were realized with 52 university students in Istanbul. Results revealed that the primary reason for the reluctance of university students to volunteer was related to trust issues. In other words, in Turkey, university students do not volunteer as they do not trust NGOs. Some other important reasons were also discussed in the article.

Keywords: volunteering, non-volunteering, trust, university students, NGOs

Jel Codes: M00

Başvuru: 05.09.2018 **Kabul:** 30.01.2019

“BU ORGANİZASYONLARA GÜVENMİYORUM!” TÜRKİYE’DE ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİNİN STK’LARDA GÖNÜLLÜ OLMAMA NEDENLERİ

Öz

Bu çalışmada yanıt aranan temel soru, bazı insanların neden gönüllü olmadıklarıdır. Gönüllülük yazınında bu konuya değinen kuramsal ve görgül çalışmalara ilişkin kapsamlı bir yazın taraması bize ilgili yazındaki çalışmaların bulgularının birbirleriyle çeliştiğini göstermiştir. Bu nedenle, keşifsel ve görgül bir çalışmanın faydalı olacağı düşünülmüştür. Bu bağlamda, 9 odak grup çalışmasında toplamda 52 üniversite öğrencisi ile odak grup görüşmeleri yapılarak İstanbul’da eğitim gören üniversite öğrencilerinin neden STK’larda gönüllü olmadıkları anlaşılmaya çalışılmıştır. Sonuçlar, öğrencilerin STK’lara gönüllü olarak katılım göstermemesinin temel nedeninin bu kurumlara duyulan güvensizlikle ilgili olduğunu göstermiştir. Öğrencilerin STK’lara gönüllü olarak katılımının önündeki diğer engeller de araştırma bulguları içinde sunulmuş ve tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: gönüllülük, gönüllü olmama, güven, üniversite öğrencileri, STK’lar

Jel Kodları: M00

1 Assoc.Prof.Dr., Marmara University, School of Business Administration, Department of Business Administration, eataysir@marmara.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-3330-3513>

2 MA, susuzlu.zeynep@gmail.com; This study has partly been reproduced from this author’s MA thesis which was prepared under the supervision of the first author.

1. INTRODUCTION

In its most simplistic version, the research question of this study can be defined as “why some people do not volunteer?” Thus, in this study, volunteering literature is used for establishing a theoretical framework. On the other hand, the aim of this study is also to contribute to the volunteering literature. Volunteering means to offer support to others besides family members or friends without getting a salary or a payment in return. Also, there must not be any contract between the volunteer and any third parties to get the main benefit of the volunteer’s effort (Tilly & Tilly, 1994). Therefore, volunteering denotes spending time by being useful to others and without monetary gain (Smith, 1981). In terms of behaviors’ formality level, volunteering splits into two groups: formal and informal volunteering (Wilson & Musick, 1997). Our spontaneous help to others can be accepted as informal volunteering. However, formal volunteering is defined as being a member of a formal organization that focuses on solving a social problem and to take on some responsibilities for that organization. Differently from informal volunteering, formal volunteering is not a spontaneous act. Formal volunteering is structured, and it has a plan (Amato, 1990). Formal volunteering is related to restoring some unfavorable conditions in a local, regional or global environment (Parboteeah et al., 2004). It is important to note that this study only focuses on formal volunteering. In other words, why people are not inclined to volunteer informally is not a research question for this study and in this study, the terms formal volunteering and volunteering are used interchangeably unless otherwise stated.

Formal volunteering has four main characteristics. It is a longtime activity, it is planned, it contains volunteer aids and these aids are realized in an organization (Penner, 2002). With these features, formal volunteering becomes different from spontaneous help that people offer to their kith and kin (Clary et al., 1998; Penner & Finkelstein, 1998).

A close look at the volunteering literature reveals that the reasons for not being a volunteer have barely been studied in comparison with the reasons for being a volunteer. For this reason, in the next sections we look at the literature that focuses on both why people do and do not volunteer. Later, it is explained why it is still important to inquire why people do not volunteer, by showing what is missed in all this research. In other words, it shows the legitimacy of the research question.

2. LITERATURE REVIEW: WHY PEOPLE DO AND DO NOT VOLUNTEER?

2.1. Demographic Factors

Some research on volunteering found that demographic factors had an impact on volunteering. The main demographic factors that were related to volunteering were age, gender, education and profession (e.g. Schoenberg, 1980; Brady et al., 1995). Moreover, some other demographic variables such as marital status, race, income level, urban life, and having children, have been used by researchers in volunteering studies. For example,

according to Gillespie and King (1985), the motivation for those in middle age to help others and contribute to society was higher than in young people. In some research, it was found that in individuals of middle and senior age, the motivation to volunteer originated from altruistic feelings; however, the volunteering motivation of the young was correlated with their career plans and their worry about future. Thus, the young saw volunteering as an opportunity to get a kind of education and to learn new things (Frisch and Gerrard, 1981). On the other hand, other research reported the exact opposite, by saying teenagers were more inclined to volunteer than young adults (Schoenberg, 1980). Another study on the relationship between age and volunteering found that young adults were usually interested in being a volunteer for political, ethnic or education related causes, while middle aged and senior individuals were interested in volunteering in social services (Wilson, 2000).

Another demographic variable that could have an impact on why people volunteer is age. Some researchers used a feminist approach to explain the differences between men and women in terms of being a volunteer. According to them, since women are more caring, they are more willing to volunteer than men (Gilligan, 1982). However, although women really were more willing and motivated to volunteer than men, practically, volunteer behavior between women and men was slightly different in favor of women (Einolf, 2011). Interestingly, some research that was conducted in the US revealed that the gender of volunteers was mostly female (U.S Bureau of Labor Statistics, 2008). All these discrepancies between different studies might imply that it is impossible to explain why people do or do not volunteer by referring to a simple independent variable like sex or gender.

As it was mentioned above, there are some claims which argue for a relationship between education and volunteering. Education can be seen a building block that transfers social norms, values and beliefs from one generation to another (Turner, 1997). Some research reported that the more the education level goes up, the more the volunteering behavior of individuals increases. In other words, if the education level is high, then it is plausible to expect to see a high level of volunteering in that country (Parboteeah et al., 2004). Since education supports the ability of the individual to develop empathy, and increase their self-confidence and self-awareness, it would be logical to expect a relationship between education and volunteering (Brady et al., 1995). According to Penner (2002), education does not only affect the possibility of being a volunteer, but it also positively affects the duration of volunteer activities and volunteering in general (Penner, 2002).

In addition to age, gender and education there were some other demographic variables that might affect volunteer behavior. For instance, DeVoe and Pfeffer (2007) argued that some professionals, whose salary was determined per hour, were less willing to volunteer since they evaluate the time by considering its material meaning; the money. As was indicated before, volunteer activities should not cause any direct material acquisition, and which is why some professionals see volunteering as a waste of money for themselves. On the other hand, if professionals have leisure time, then this would increase the possibility of volunteering. However, it is exact opposite for unemployed people. It was reported that although unemployed people had more free time than professionals, their volunteering time was less than employed people (Wilson, 2000).

As Curtis et al. (1992) indicated, it was more likely to see more volunteer effort in prosperous countries because the urbanization was higher in those countries. With urbanization, industry and professionalization advance; thus, the workforce advances as well. It was reported that people spent more time for volunteering when their life quality increased and their basic needs were met easily. It was also found that higher education, higher income, being married and having a permanent residence would increase the possibility of being a volunteer (Smith, 1994 & Musick et al., 2000).

Finally, in volunteering literature, it can be mentioned that there is evidence of some research arguing that there is a relationship between having children and volunteering. Wilson and Musick (1997), for example, claimed that since families with children were more inclined to be in touch with other parents, teachers and with children, they would be faced with volunteer options more easily than other people in society because these confrontations help them to seize social needs and to call them to take responsibility.

2.2. Religion

It would be plausible to think that religion might affect volunteering because almost all religions and belief systems advise their believers to help others by sharing both material and non-material acquisitions. However, a comprehensive review of volunteering literature reveals that the relationship between religion and volunteering is more complicated. Moreover, similar to the demographics-volunteering relationship, findings of different studies on how religion might affect volunteering, contradict each other.

Religions usually aim to achieve better societies by directing people to sacrifice and to have mercy for others (Ludwig, 2000). Some research found that if being religious was a common attitude among individuals of a society, then volunteering behavior was also common (Parboteeah et al. 2004). Some other research, however, claimed that it was too naïve to expect a simple and linear relationship between religion and volunteering (Bekkers, 2003; Ruiter & Graaf, 2006). According to Social Network Theory, to be able to explain volunteering in terms of religion, one must take church attendance into consideration. Research found that church membership was not a factor that might affect volunteering and claimed that visiting church regularly is the main determinant (De Hart, 1999; Hodgkinson et al., 1990; Watt, 1991; Wilson & Musick, 1997). Research also reported that there was no difference between volunteer and non-volunteer church members in terms of intrinsic motivation -e.g. to help someone- (Cnaan et al., 1993). However, church members, who visit their churches regularly, have a social network as a return from their visits. As Bekkers (2003) identified, being a part of this social network increases the potential of individuals to volunteer. There are several reasons for this situation. First, the volunteering related information diffuses rapidly in that social network (Bekkers, 2003; Wilson & Musick, 1997). Second, the call for volunteering is repeated until someone from the social network takes the responsibility (Bryant et al., 2003; Musick et al., 2000). And third, it is almost impossible to refuse these calls for members of that social network (Snow et al., 1980). Therefore, since individuals visit churches regularly in devoted societies it would be logical to expect more volunteering there (Kelley & De Graaf, 1997).

There are important differences between religions, though almost all of them advise their believers to help others. Thus, it would be plausible to ask this question: Do all religions affect volunteering in the same way? Research aiming to answer this question highlighted that there was a negative correlation between the hierarchical level of a religion and volunteering among the believers of that religion. The level of reciprocal trust between the believers of hierarchical religions is generally low and because of this, volunteering activities are rare. Traditional religiousness sees religion as a set of rules; it also resists change, is not in favor of diversity and is conservative. Thus, it can be said that traditional religion is quite different from secular religion. In volunteering literature, some researchers reported that there was no correlation between traditional religiousness and volunteering; moreover, some research found that traditional religiousness affects volunteering negatively (Van Tienen et al., 2011; Taniguchi & Thomas, 2011). It was seen that people who believed in religion by following a traditional way, without questioning or reviewing it or by taking the actual time into consideration, prefer to volunteer as a part of their religious duties. Additionally, those people usually prefer informal volunteering. As Uslander (2002) indicated, people who traditionally believe in a particular religion usually trust only their religious brothers and see other people from different religions as a threat. As a result, it can be said that religion might influence trust and the level of trust might affect the formal volunteering behavior of individuals within a society.

2.3. Cultural, Social and Institutional Factors

Today, almost everyone mentions the variability in meaning of a social phenomenon from one culture to another. Due to this, "How a phenomenon is affected by cultural differences" is a widespread and popular research topic especially in social sciences. In this context, the possible effect of culture on volunteering has been studied by several researchers. A specific dimension of culture, individualism-collectivism, has in particular been the subject of numerous studies in volunteering literature.

In its general meaning, collectivism refers to a cultural value that represents a preference for a tightly-knit framework in a society in which individuals can expect their relatives or members of a particular in-group to look after them in exchange for unquestioning loyalty. On the other hand, individualism is a value that highlights individual autonomy and self-benefits (Hofstede, 1984). House et al. (2004) deals with collectivism under two different subjects: social collectivism and in-group collectivism. In this context, social collectivism identifies the level of possibility of individuals to do something collectively, while in-group collectivism defines helping members' inner circles like family members and colleagues (House et al., 2004). It would be more appropriate to relate social collectivism with volunteering because social collectivism ensures a broader perspective than in-group collectivism. Parboteeah et al. (2004) found that the volunteering rate was quite high in collectivist societies that aimed to maximize society's welfare. In collectivist societies, individuals are concerned about the problems of others, which is why they also have social cohesion. This social cohesion makes it more probable that individuals of collectivist societies reach each other through volunteering.

A review of volunteering literature reveals that political factors and institutions have

been treated as possible antecedents of volunteering. One concept that was analyzed in this term was liberal democracy. Liberal democracy is related to the level of a political system in bringing freedoms and having democratic institutions and rules (Bollen, 1993). Societies that are ruled with liberal democracy give their citizens the right of organizing freely and independently. Moreover, in liberal democracies, citizens have a right to be a member of any legal organization. Thus, liberal democracy empowers social cohesion and communication between citizens (Wilson & Musick, 1997). In liberal democracies, citizens have a right to establish NGOs as well as being a member of them. Obviously, this freedom would affect volunteering. Moreover, in liberal democracies citizens can express their thoughts and ideas freely. All these conditions prepare the necessary infrastructure for volunteering and it was found that the rate of formal volunteering is considerably higher in liberal democracies in comparison with authoritarian regimes (Parboteeah et al., 2004).

Finally, it was frequently emphasized in volunteering literature that the concept of trust was one of the possible factors that might affect volunteering. In this context, Uslaner (2002), dealt with the concept of trust as one of the main moral values that encourages civic engagement. A study from the US reported that individuals who believed and trusted others perform more volunteer action than individuals who do not trust others. Additionally, the former group also donated more money to NGOs than the latter (Brooks, 2005; Wang & Graddy, 2008). However, it must be noted that the level of trust in a society is primarily related with how institutions, especially the legal system, perform.

2.4. Motivation and Personality

One of the factors that can trigger volunteering is motivation. A volunteer motivation model that was developed by Clary et al. (1998) also revealed the backbone of the Functional Approach to Volunteerism. This approach suggests that motivation leads individuals to long-term and consistent volunteering and it also determines how volunteering would be experienced. For example, according to the Functional Approach to Volunteerism, satisfaction from volunteering is highly related to motivation. So, if the gains from volunteering activities fitted to what individuals had expected before starting volunteering (their motivation) then they would feel satisfaction and would continue being a volunteer (Clary et al., 1998). Additionally, it was also found that understanding what motivated an individual to go to an NGO and targeting that motivation by giving inspiring speeches would positively affect volunteers (Clary et al., 1998).

Perception of autonomy affects the motivation to volunteer. It was argued that individuals should feel autonomy to be able to be motivated to volunteer (Deci et al., 2001).

Ryan and Deci (2000) classified motivation under two different categories: intrinsic and extrinsic. It was reported that intrinsic motivation of volunteering resulted in more satisfaction and continuity to volunteer (Deci et al., 2001). Extrinsic motivation, according to Deci and Ryan (2000), is usually related to meet the demands of others, to gain new values, or it sometimes related to the need to do something good because of feelings of guilt. In comparison with intrinsic motivation, the durability of extrinsic motivation

would be weaker.

In terms of the common personality traits of volunteers, research found that volunteers were more self-confident, self-sufficient and optimistic than non-volunteers (Allen & Rushton, 1983; Hart & Fegley, 1995; Pancer et al., 1998). Moreover, it was also reported that volunteers were more dedicated to work and had more successful academic records in comparison with non-volunteers (Kirkpatrick et al., 1998).

2.5. Organizational Factors

An analysis of volunteering literature revealed that both NGOs and other institutions within a society (i.e. education institutions) affected individuals' decisions for being (or for not being) a volunteer. In some social organizations, volunteers are not seen as key people; instead, they are treated as if they were supporting units for salaried employees (Bowman, 2009; Brudney & Gazley, 2002; Gidron, 1987). When this situation cannot be managed professionally, it is possible to observe interpersonal conflicts in an organization and how these conflicts would lead volunteers to leave the organization. Conflicts between salaried professionals of an NGO and its volunteers could be related to duty stations, roles, extra work hours, lack of trust, and differing priorities (Kruezer & Jager, 2011; Macduff, 1995; Musick & Wilson, 2008). Some researchers suggested that it would be useful to apply human resources functions such as employment, performance evaluation and job exit meetings not only for professionals but also for volunteers (Connors, 1999; Forsyth, 1999; Haivas, 2009; Hood, 2002; McCurley & Lynch 1997).

Some macro institutions could also affect volunteering within a society. In some developed countries like the US, Canada and Australia, volunteering would be a prerequisite for applying for a job (Hall et al., 2001; Baum et al., 1999; Serrow, 1991). For this reason, high school teachers encourage students to perform volunteer activities as much as possible and to reveal the experience in their resumes. Thus, it has been observed that students having volunteering experience in NGOs were preferred by employers if they had all other required qualifications. The main reason for this is that students who have volunteer experience are seen as better than graduates who have not ever volunteered, in leadership, critical thinking, and problem solving. In addition, volunteers' self-confidence level is also better than non-volunteers (Astin et al., 1999; Astin & Sax, 1998). Thus, in developing countries young people face the necessity of being a volunteer because schools and employers attribute positive meanings to volunteering (Katz & Rosenberg, 2005). Thus, as Hart et al. (2007) indicated, organizational support for volunteering could increase the level of volunteering, especially in developed countries.

Like the US and Canada, China also supports volunteering by encouraging students to volunteer in an NGO. China invests large amounts to create opportunities in which students can perform volunteer activities. By doing so, China targets the establishment of a society that has better harmony (Xu & Ngai, 2011).

2.6. Why Some People Do Not Volunteer

As was mentioned before, studies on why individuals do not volunteer are quite rare. One

example was conducted by Gaskin and Smith (1997) and according to this study, 40% of the respondents mentioned time constraint as a main reason for not being a volunteer in an NGO. In second place, 28% of the respondents said that no one had ever offered them a volunteer opportunity which is why they never experienced a volunteer activity.

In a study that was conducted in Texas, individuals were asked why they had never volunteered (Maritim, 2008). Respondents again mentioned the time constraint; however, interestingly they showed a lack of information as the main excuse for their inexperience in volunteer activities. They mentioned that they had no idea where and how they could be a volunteer.

2.6.1. Research on Volunteering in Turkey

Like international literature, it is hard to find a study that was conducted on why people do not volunteer in Turkey. However, it is important to add that it is also quite difficult to find a study on why people do volunteer in Turkey. Tayşir et al. (2013) analyzed what motivated top executives of leading NGOs in Turkey to volunteer, and their study revealed that the primary reason was altruism. This study also found that different age groups had different motivation for being volunteers, while the NGO's mission did not have any impact.

Palaz and Boz (2008) also reported that mainly altruistic motives drove adults to volunteer activities in Turkey. Searching for personal success and collectivism came in at second place according to this study. Thus, it can be thought that people in Turkey are inclined to volunteer by personal sacrifice and perform their volunteer activities by following a variety of moral, religious and traditional feelings.

The Third Sector Foundation of Turkey (TUSEV) is an NGO that aims to be an umbrella organization for the civil sector in Turkey. TUSEV also regularly does research for understanding volunteer profiles and volunteer tendencies in Turkey. TUSEV reported that the volunteer ratio to population was not more than 10% while this number was 18.9% in Europe. In conjunction with this finding, 71% of NGOs in Turkey stated that they did not have adequate number of volunteers (<http://www.tusev.org.tr/tr/arastirma-veyayinlar/tusev-atolye/sivil-toplum-ile-ilgili-istatistikler>).

2.6.2. Critics of Volunteering Literature

A comprehensive analysis of volunteering literature revealed why individuals do not volunteer has not been studied adequately, although there was a large body of research on factors that motivated individuals to volunteer. It is understood from the literature review of the volunteering concept, sometimes implicitly and sometimes explicitly, it was presumed that if main motivators were covered then individuals would volunteer. In our opinion, this would be a problematic approach to a social concept like volunteering. In other words, it is necessary to conduct research that directly asks why people do not volunteer.

In addition to the lack of research on why people do not volunteer, research on what motivates people to volunteer seems open to criticism. The literature review of volunteering

revealed that research on what motivated people to volunteer did not analyze all potential antecedents; instead, each study treated one or two independent variables as if they were enough to account for why people volunteer. Obviously, this would be not enough to understand a deeply social concept like volunteering. For example, it was mentioned before the existence of studies that reported a positive correlation between welfare/being rich and volunteering. However, according to the Charities Aid Foundation's (CAF) World Giving Index, Turkey was listed as 132nd among 135 countries. On the other hand, according to the World Prosperity Index Turkey was 78th among 142 countries. In this same index, Iran's position was 106th while being in 19th position in the World Giving Index. It should be stated explicitly that these are not exceptional examples. If the two indexes³ were compared by considering the logic that we followed, it would be seen that countries at the top of the World Giving Index were not always the economically prosperous countries. To sum up, it could be thought that there is not a generalizable relationship between economic prosperity and volunteering.

Volunteering literature contains some studies that defend the statement that education affects volunteering positively. However, the Education Index of United Nations Development Program⁴ revealed that Turkey was in 69th position among more than 187 countries while it was in 132nd place in the World Giving Index. Haiti on the other hand, was 168th in the UNDP's Education Index while their position in the World Giving Index was 40th. Thus, this evidence makes the positive impact of education on volunteering questionable. Besides, this argument is contradictory to the other argument that suggests volunteering is related to intrinsic motivation.

Religion was one of the other antecedents of volunteering in the literature. It seemed to us that religion would affect mostly the subject and the direction of volunteering instead of the decision to be or not to be a volunteer. For example, Thailand, the most religious country in the world according to Gallup International's survey⁵, was in 21th place in the World Giving Index. 94% of Thailand's population defined themselves as religious. Hence, this result might lead us to an idea that there is a positive correlation between religiosity and volunteering. However, the second most religious country in the world, Armenia, was in 120th place in the World Giving Index. Finally, Turkey, a country in which 79% of its population defined themselves as religious, was in 132nd place in the World Giving Index.

It is possible to doubt that collectivistic tendencies of a culture would increase volunteering in a society. For example, the US was in 2nd place in the World Giving Index but is also the most individualistic country in the world⁶. Like the US, Canada is another country where an individualistic culture is dominant. However, Canada followed the US in the World Giving Index in 3rd place. Turkey on the other hand, has a collectivist culture but

3 For 2014 World Giving Index https://www.cafonline.org/docs/default-source/about-us-publications/caf_wgi2014_report_1555awebfinal.pdf; for 2015 World Prosperity Index

http://media.prosperity.com/2015/pdf/publications/PI2015Brochure_WEB.pdf (Accessed, 29.11.2015)

4 For the Index <http://hdr.undp.org/en/content/education-index>. (Accessed, 29.11.2015)

5 For the Survey <http://www.wingia.com/web/files/news/290/file/290.pdf> (Accessed, 29.11.2015)

6 Collectivism and Individualism levels of different countries can be seen at <http://www.kwintessential.co.uk/map/hofstede-individualism.html> (Accessed, 29.11.2015)

as was mentioned, it was one of the worst three countries in the World Giving Index.

There was some empirical research in volunteering literature (e.g. Parboteeah et al., 2004) that reported liberal democracy would positively affect volunteering. Obviously, the existence of a deeply rooted democracy in a country might influence volunteering positively since it gives a better environment for organizing and for being a member of an organization. However, a country like Iran can be found in 19th place in the World Giving Index while being in 131th place among 142 countries in terms of personal freedoms. Thus, it can be said that the lack of a liberal democracy cannot be a fully explanatory reason for being or not being a volunteer.

Volunteering literature suggests that the level of trust in a society would affect the level of volunteering. Turkey could be an example of this claim. In a trust index⁷ that was composed by considering the agreement level of people for the statement “people are generally trustworthy”, Turkey was third from last among 57 countries. As was mentioned before, Turkey was also third from last in the World Giving Index. However, although Ghana was quite similar to Turkey in terms of trust level (53/57) the country had much higher place than Turkey in the World Giving Index (54/142). Iran is also another example of a country where the trust level is considerably low whereas the volunteering level is perfectly acceptable.

Volunteering literature emphasizes the importance of encouraging volunteering via institutions. In our opinion, encouraging volunteering by using institutions cannot be a sustainable way to increase volunteering in a society. In other words, if volunteering was required as part of educational life or careers, then it would probably not go beyond a onetime volunteering activity as individuals may perform volunteering just to have a legitimate resume. Besides, in most of the countries that were placed in top levels of the World Giving Index there is not this kind of institutional encouragement.

The concept of motivation and personality as a potential impact on volunteering has been studied by several researchers. However, these works focused on individuals who were already volunteers. In other words, these studies cannot provide an answer to the question of why people do not volunteer.

As a result, existing literature still needs new research to understand why people do not volunteer, and the following chapter will explain the methodology of our study that aimed to make a humble contribution to fill this gap.

3. METHODOLOGY

Although volunteering is an activity that is performed by people from different age groups, it is well known that what motivates individuals to volunteer may differ in accordance with age (Tayşir et al., 2013). By considering this fact we thought why people do not volunteer may differ in accordance with age as well. Thus, in this study we focused on

⁷ For the Index <http://ourworldindata.org/data/culture-values-and-society/trust/> (Accessed, 29.11.2015)

university students. For several reasons like having more free time, being socially aware, and needing social capital, it was logical to expect university students to volunteer. Thus, we presumed that understanding this group's reasons for not being a volunteer had a priority. We also presumed that students from social sciences related disciplines had more information about the civil sector and NGOs because the courses they took during their education contained topics related to these concepts. Thus, in this study we analyzed why university students from various disciplines of social sciences do not volunteer. All respondents who participated in focus groups were students in Istanbul area.

Our research question aimed to understand the reasons for specific behavior, which is why we undertook an in-depth analysis. Thus, it was preferred to use the focus group method, one of the qualitative research methods that makes possible to do an in-depth analysis. A focus group is a collective activity that aims to reveal different views about a specific concept (Kitzinger, 1994). As Morgan (1997) stated, during focus groups, respondents have the chance to interact with each other and these interactions provide an opportunity for the researcher to produce the desired phenomenon; however, one-to-one interviews or surveys do not have this advantage.

For this study, all focus groups were conducted in a silent room where respondents could see and hear each other easily. The respondents and the moderator sat around a round table during the focus groups and all the focus groups were recorded. Each focus group contained 6 to 10 people. In order to prevent one viewpoint dominating other ideas and influencing the comments of others, some methods were followed in the focus groups. First, at the beginning of each focus group, it was clearly stated that there would be no right or wrong answers to our questions. It was also highlighted that the diversity of answers would enrich our understandings. Second, for creating an ideal in-group diversity for a homogenous group (university students), diversified groups were formed by considering gender and grade as Bloor et al. (2001) suggested. Moreover, respondents were encouraged by the statement that there was no hierarchy between them and the moderator. Each focus group lasted 60-90 minutes depending on how many students a group contained, and respondents did not feel a time pressure to answer a question. In total, nine focus groups were conducted between February and April 2016. As Morgan (1997) suggested, during the focus groups general questions were asked first and then details were discussed. Thus, respondents initially started feeling relaxed and then later they started expressing their ideas and feelings more easily and comfortably.

Special attention was given to create a balance in terms of respondents' gender. Thus, focus groups were realized with 29 females and 23 male students. Since respondents were university students their ages varied between 21 and 25 and 71% of them had no job. All voice records were fully transcribed into a written form and analysis was done through those texts. Focus groups were conducted in the Turkish language as were the transcriptions. Excerpts that are used here in this article were translated to English by authors of this article and the back translation was done by a lecturer who is native in both languages. There was no any significant difference between the originals and translations.

4. FINDINGS

Considering the analysis of focus groups, it can be said that the main reason for university students not being a volunteer in an NGO is related to trust issues. In focus groups, students explicitly mentioned that they do not trust NGOs. Moreover, our focus groups revealed that also students had negative perceptions about NGOs. Under the following titles these findings will be discussed.

4.1. I Do Not Trust NGOs

Our focus groups revealed that university students in Turkey do not volunteer mostly because of a lack of trust in NGOs. When we expanded this finding by asking additional questions to the students, we discovered that there were different reasons for the lack of trust in NGOs and one reason was related to finding NGOs politically engaged in an ideology. In this context, A1⁸ explained her reason for not being a volunteer like this:

“I do not volunteer because of the political environment. I imagine for example, if I was a member of an NGO or if I volunteered in an NGO, which political party would be the executives of this NGO? Do they agitate me? For example, I was taking a scholarship from Association for Supporting Contemporary Life (ÇYDD). ‘If you do not come to our office we will cut your scholarship’ they said. Since ÇYDD is a Kemalist organization, they try to impose its ideology, they force us to come. You can never know what the future brings. Maybe their Kemalist ideology will be destroyed and we would be on file. Because of this fear I cannot join any NGO. Since I avoid being involved in a political activity I hesitate to join any activity of NGOs.”

Another student, I1, explained why she did not trust to NGOs with these words:

“There is no evidence that our help would reach people who need them. They (NGOs) cannot prove this. We do not know... That is why we cannot trust them. This problem may block our inclination to help. I cannot know if my help would reach people who need it.”

A male student, O1, stated that his lack of trust did not only relate to NGOs but also related to politics and even to sports.

“I have started being afraid of our people, for example, recently, Deniz Feneri⁹... We have transformed into schizophrenics, we doubt everything, we do not know where our money goes to. Politics, sport, NGOs, all fraud... I do not think that I can be helpful in this environment.”

Uslaner (2002) argued that if general trust, which symbolizes an individual level of trust for strangers, is low then it can be expected that that individual probably will not

⁸ Names were not revealed in order to maintain contributors' anonymity.

⁹ Deniz Feneri is a Turkey based international aid agency. It was accused of corruption; however, in 2015 this organization was acquitted by the Court.

volunteer. It was mentioned that trust level is extremely low in Turkey. Coherently with this situation, in our focus groups, students expressed their lack of trust in both people and institutions and they also stated that this was the main reason for them for not being a volunteer in an NGO.

In addition to their lack of trust to NGOs, most of our participants stated that they thought NGOs were not sincere in their causes and they boasted. In this context, a male student's comments could be an example. Ş1 mentioned his uneasiness when seeing popular people on TV in terms of volunteering:

"I do not know if you have ever seen (celebrities), especially on TV? In my opinion those people are always pretentious. I cannot be like them. I cannot try to be popular through volunteering..."

E1 on the other hand, criticized people who contributed NGOs as a volunteer with egoistic motivations and blamed them for being self-seeking:

"There are people who come to (NGOs) with various aims other than goodness. I feel sorry when I hear this. There are people who volunteer just to add this experience to their resumes. That is why I found some parts of volunteering as just for show. Even if we do good things there, since there is a "show" I do not want to volunteer."

Interestingly, as was indicated earlier, volunteer literature contains dozens of studies that indicate how important the encouragement of schools and other institutions is for volunteering. For example, in some western countries like the US, Canada and Australia, volunteering experience is asked for as a prerequisite for applying for a job (Hall et al., 2001; Baum et al., 1999; Serrow, 1991). However, although volunteering literature insisted that this kind of approach may cause more volunteering activity in a society, our findings revealed that volunteering that comes from egoistic needs and enforcement would alienate youth from volunteering. Obviously, this finding can be related to culture and religion because in Turkey, where Islamic culture has a primary role to shape one's norms, values, behaviors and perceptions, it is shameful to show your help to others. Additionally, it is suggested to help others confidentially since the opposite of this behavior would harm the feelings of the person who is in need. However, in our opinion, this finding can also be generalizable to other cultures where the impact of religion is strong on shaping individual's values because "the left hand should not see what the right hand does" is common advice in almost all divine books. It is a well-known fact that the motivation to volunteer can be egoistic, altruistic or mix of both. However, our findings told us that seeing volunteers whose motivation was mostly egoistic would be a reason for others not to volunteer.

4.2. Nobody Taught Me How to Volunteer

For university students, the second reason for not being a volunteer in an NGO in Turkey is that they cannot see positive examples in their close circles, and their families do not want them to be involved in organizational activities. In other words, instead of motivating their children for volunteering, families ask them not to volunteer in an NGO mostly

because of having trust issues in organizational activities. I1 explained this situation with these words:

“There are no such people in our environment; we do not have friends who volunteer. It might have been different if a friend of mine had taken me to an NGO.”

Like us, Oliveira et al. (2013) found that it was highly important for the young to have the perception that their volunteer efforts would be appreciated by their friends and families. Otherwise, their intention to volunteer would disappear.

Another participant, D1, said that not only her friends but also her family have never encouraged her to volunteer. Interestingly, D1 gave an example and mentioned how her family treated beggars when they knocked their doors. She said her family always refused beggars by saying “you are healthy, so you can work”. In our opinion, this reaction to beggars, which is common in Turkey, is again related to having trust issues because it is a very ordinary situation to see healthy people who pretend they are disabled or are in need. Even the news on television always displays these kinds of images.

Gaskin and Smith (1997) found that 44% of volunteers indicated that they learnt volunteering from their families or friends. Thus, our findings showed that volunteering is not encouraged enough by either families or friends. Since students did not have encouragement, guidance or information from their friends and families, as Maritim (2008) indicated, they have not volunteered in an NGO.

Finally, some students also explained why they did not volunteer by indicating that they did not want to worry their families. For example, S1 mentioned this situation with these words:

“Recently I told my mom people were protesting about preserving environment in Artvin (a city of Turkey closes to the Georgian border) and she replied to me by asking what I would do there. Therefore, I could not go.”

As Callero et al. (1987) indicated, the effect of parental attitudes was one of the three factors that would direct people to volunteer in the first place. So, if a young person thought that their parents would worry about them, then they would hesitate to volunteer.

4.3. Personal Reasons: I Do Not Have Enough Time to Volunteer...

Some of the reasons that the participants mentioned could be collected under the title of “personal factors”. Among these personal reasons, the lack of time was the most often mentioned one for not being a volunteer. For example, M1 explained his lack of time, which makes impossible for him to volunteer, with these words:

“Business rush, school rush... I can hardly create time for going to the cinema at weekends and that is why it is really hard for me to find time to volunteer.”

Another male student, O1, thought that volunteering was a full-time job that would demand all his time. For this reason, O1 thought that it was impossible for him to volunteer. O1 stated that he wanted to make a big contribution for people who are in need and for O1, it was useless to create small impacts by being a volunteer in an NGO.

"If I was a volunteer I would fully dedicate myself. Now I have very limited time. I desire to make a huge contribution."

This perception (to want to make a huge contribution) was also mentioned by some other students without establishing its relation to time. Therefore, it will be discussed later under another title.

In addition to lack of time there were other personal reasons for not being a volunteer. These are laziness/instability, running from responsibility, phobia, obsessions and shyness. For example, E2 indicated that she has never experienced a volunteer activity because of her instability:

"In fact, it (NGO) should be visited regularly but I am against regularity. I cannot wake up and go there each Saturday; I do not even attend my classes regularly. This is the only reason. If it was little bit flexible, if there was no schedule, I may go."

B1 also mentioned that not only being a volunteer but also performing any action that requires regularity, bored him:

"If something became regular and took an ordinary shape then it is boring for me. Then it is not volunteering but obligation. Thus, I do not want to do it."

N1 also stated the same by criticizing herself with these words:

"For example, I enrolled in a course for learning English; however, after a point I did not continue. Or, when I was at high school, I started learning music but I left after two or three classes. Always instability..."

As Kirkpatrick et al. (1998) indicated, volunteers are more consistent individuals than non-volunteers and volunteering requires dedication to work.

Laziness is also another personal factor that keeps students away from volunteering. Like T1, so many respondents stated that although they thought of being a volunteer, due to laziness, they did not apply to any NGO to be a volunteer:

"I am so lazy; I do not condescend to move from here to there. I always had it in my mind to join (being a volunteer) but since I am lazy I have never joined (in a volunteer activity)."

Some students explained their reason for not being a volunteer by saying that it requires an individual to take on responsibilities. M2 for example, stated that she saw volunteer activity as a burden and because of this she has never tried to volunteer:

“Being a volunteer seems to me to be a responsibility and I am not sure whether I want to take on that responsibility. Sometimes I think about it, but it seems to be to me a real burden.”

S2 and Ö1 mentioned their phobias and they said because of their obsessions and/or their fears they could not join volunteer activities. Although we did not ask any question specifically about animals, Ö1 imagined NGOs that take care street animals and said:

“I cannot even touch them. I run away even if I see a cat around me.”

S2 stated that she perfectly understood Ö1’s situation by adding she also had similar phobias about animals:

“It is not because I am uncompassionate but it is because I do not have sympathy for animals.”

It is important to highlight once again, students were not asked why they did not join any volunteer activities for saving animals; instead, they automatically remembered their phobias by thinking about animals when they were asked why they have not volunteered so far.

Allen and Rushton (1983), analyzed volunteers’ common characteristics and found out that volunteers were more self-confident and optimistic than non-volunteers. Thus, it can be thought that having obsessions and phobias may decrease the chance of being a volunteer. Correlatively, another female student, Ç1, said that she was shy and explained how this shyness prevented her from volunteering:

“I guess because of shyness I have not been able to get involved with volunteer activities. Since volunteering is not a widespread behavior in our society I hesitate to take to the initiative. For example, if I see people or an organization that volunteer, then I would join them with pleasure, but I do not want to lead.”

As can be understood from her explanation, because of her shyness and hesitation, Ç1 did not want to start any volunteer efforts but she was ready to be directed. Since she did not observe any volunteers among her peers, who may help her to join an NGO, Ç1 has not dared to volunteer so far.

Another interesting reason was stated by B2. B2 established a relationship between his unwillingness to volunteer and his despair for the future. B2 stated that nobody in Turkey was hopeful for the future and he added that because of this he has never taken any action for society. Thus, his pessimism led him not to volunteer:

“I am hopeless for the future. I also have learned helplessness. It is all over. Only the conditions of hopelessness change, that is it.”

B2’s comments were compatible with Janoski et al. (1998) who suggested that individuals would volunteer if they believed that their efforts will have a positive impact on society. Thus, individuals who think that their efforts would not be beneficial in terms of social

change, would not volunteer.

4.4. Prejudices, Biases, and Early Experiences

Our focus groups revealed that some students had prejudices which emerged from their perception of needy people that they may be in contact with during their volunteer activities in NGOs. Some students explained their reason for not being a volunteer by stating that they hesitate to have contact with old, disabled and/or sick people. Needless to say, we did not ask them any specific questions about this topic; however, some students brought these concerns as some of their reasons for not being a volunteer. For example, M3 explained his perception of a needy person with these words:

"A friend of mine was visiting orphans. He asked me to join him, but I refused. ...Or you go to hospital... Some people have no arms; some of them have no legs or some of them are blind. This makes me uncomfortable. When you get in touch with (sick) children on the other hand, there will be a tie between you and them. Then I start thinking that they would die. This also makes me uncomfortable. That is why I do not go (to an NGO that supports orphans, cancer patients, children etc.)"

Ş1 also shared the feelings and ideas of M3:

"A lot of people feel peaceful and happy when they join an NGO. Since I thought it would not happen to me I have never attempted to volunteer. I thought I would feel uneasy if I joined an NGO as a volunteer. It may make me feel happy to make them happy but I would feel very bad when I see them."

It was interesting for us to see that, like M3 and Ş1, some other respondents imagined disabled, old and sick people when they were asked their reasons for not being a volunteer, and they did not think of other kinds of volunteer activities. In other words, our respondents mostly imagined volunteer activities for individuals and they rarely imagined the social movements or think tanks or projects for protecting the environment. In our opinion, the media might have been a reason for this situation because TV channels especially, always air some ads or other announcements that ask for donations for sick children.

In our focus groups, some respondents mentioned their childhood experiences in terms of volunteering and added that this early experience caused a kind of trauma for them. This "traumatic" experience, later, turned into a hindrance for being a volunteer. E3 explained her negative experience and the impact of this experience on her with these words:

"It might be my trauma. I actually prefer not to talk about it but let me explain... I was at elementary school and we visited an orphanage; the orphans were really small, like 5-6 years old. I was 9 or 10. We played together, we chatted... We gave some things (presents) to them. And one little girl cried a lot when we were leaving. I won't join an NGO because I don't want to experience a similar incident again."

Although E3 criticized herself by calling herself selfish, it is obvious that her early

experience now creates a distance between volunteering and herself because she explicitly has a fear to face with the same negative experience.

Despite the volunteering literature mentioned the possibility that having contact with volunteering in the early years of life would increase the possibility of being a volunteer in later years, it is also possible that this early experience may cause a phobia, especially if confronted with a negative incident in that first meeting.

4.5. I Need Autonomy and I Want to be a Superhero

In our focus groups, respondents consistently emphasized that instead of being a volunteer in an NGO they preferred to volunteer individually. When we questioned the reasons for this desire, we found that students mostly desired to be a social hero. In other words, students are inclined to underestimate the impact that they can create through social projects at NGOs. In this context, K1's comments would be an example:

“Doing small works like carrying bricks does not give me the feeling that I am realizing myself in terms of volunteering. In fact, I want to see the big picture; I want to create big impacts. Otherwise, it seems to me, we do that job just for the sake of it. Or, it is like keeping a child busy...”

K1 and others, who shared her opinions, stated that they found it insufficient to volunteer in different NGOs and at different times. Instead, students said that they wanted to focus on a single field (i.e. protecting environment) and to create a substantial change to it.

Y1 also expressed his feelings by saying that to help needy people personally was more satisfying for him in comparison to volunteering in an NGO. Y1, who thought that it was his responsibility to help people, also thought that it was unnecessary to volunteer in an NGO as long as he could fulfill his responsibility personally:

“I volunteer as much as I can in my social environment; but, for me, it is not meaningful to volunteer through an NGO and just for one cause. If people take their responsibilities on in their daily lives, then they do not feel a necessity to be a part of those organizations (NGOs). People join NGOs mostly for socializing. People can do lots of things individually. However, they find it easy to be led by others... If you are part of a group, then, all your personal efforts would be attributed to that group.”

4.6. Recalling Maslow's Hierarchy of Needs

The final most mentioned reason by the students for not being a volunteer in NGOs is related to students' ideas that they first should get their life in order. What they mean by saying “get my life in order” can be understood through the analysis of D1's comments:

“I can help others only after I fulfill my own needs. I guess that is why I am waiting (to be a volunteer). If I can reach the level of self-actualization in Maslow's pyramid, then I would be able to volunteer.”

Like D1, most of the other respondents implied that they would volunteer only after fulfilling some of their primary needs like education, having a job and family. B2 also associated the possibility of being successful in a volunteer effort with getting his life in order. According to B2, he first needed to have economic, social and intellectual capitals to create a social change and social awareness. B2 explained his idea, which argued that his career advancement would bring better opportunities in terms of social responsibility with these words:

"If I was in a better position in any company, I would make my voice heard by using my title. I would ensure there is more help..."

As Musick et al. (2000) indicated in their Resource Model, having socially accepted resources like a better education, wealth, family etc. would increase the potential to volunteer. Thus, it can be plausible that the idea that students first should get their lives in order (Smith, 1994 & Musick et al., 2000). Similarly, Allen and Rushton (1983) implied that people who become self-sufficient were more likely to volunteer. On the other hand, they also added that having resources and capabilities assist individuals in becoming self-sufficient.

5. CONCLUSION

In this study, we tried to understand why university students in Turkey do not volunteer through NGOs. Results revealed that the primary reason for the reluctance of university students to volunteer was related to trust issues. In other words, in Turkey, university students do not volunteer as they do not trust NGOs. Obviously, the recent scandals that took place in national and international NGOs are the main reason for this trust issue. These scandals, which were related to the corruption of executives, child abuse or embezzlement of donations etc., have appeared in the mass media and some of them occupied headlines for days. Although these were just a small number of NGOs it can be said that their negative impact is quite wide. Thus, NGOs that function properly, ethically and legitimately, could be negatively affected by the illegal and unethical activities of others. As a result, it would be hard for them to find volunteers. In addition to corporate scandals in NGOs and having no confidence in institutions might have caused students to have trust issues with NGOs. In our opinion, there would be a relationship between students' distrust in NGOs (and non-volunteering) and the country's political, economic and cultural history. Since some NGOs are targeted to capture the government or since some NGOs serve groups that aim to capture the government, young people, justifiably, ask this question: "to whom would I serve if I volunteered in this NGO?" Obviously, it is necessary to change this perception by establishing new transparency and accountability tools; otherwise, it would be too optimistic to hope that young people would volunteer through NGOs. In this context, it might be useful to develop a national transparency and accountability index and encourage NGOs to compete with each other for being at the upper levels of this index.

However, having trust issues is not the only reason for non-volunteering. Students mostly see volunteering as a resource demanding job that requires taking considerable

responsibility, although it is not a fact. It is not a fact because most of the times NGOs do not ask volunteer to take on important responsibilities or they do not ask volunteers to spend a significant amount of time for volunteering. Thus, it would be useful for NGOs to explain what a volunteer does more properly. In our opinion, social media tools can be an effective channel to present volunteer options to the young. These kinds of efforts can also change some other perceptions of students which cause a distance between them and volunteering. For example, our results revealed that some students underestimate the social change or value that can be created through volunteering. In other words, they think that a volunteer should be a kind of superhero. Thus, NGOs should explain the importance of volunteering by showing how small help creates big differences. For example, Change.org always sends feedback to its supporters when a change initiative reaches its aim. Or, NGOs can create some small social entrepreneurship options for potential volunteers who desire to lead big social change.

Finally, how volunteering is introduced to a potential volunteer may create an impression. Thus, it is important to be careful about the personalities of potential volunteers, their phobias and obsessions, because otherwise they would eternally be kept away from volunteering.

Like any study, this one also has some limits. The main limit of this study is about its sample because most of the students who participated in our focus groups came from business administration and economics. Although we created heterogeneous groups by selecting students from different schools and grades, in the future it might be useful to increase diversity in terms of disciplines. Moreover, it would also be useful to develop a scale by using the findings of this study-and to study the same research question in a bigger sample.

REFERENCES

- Allen, N., and Rushton, J. P. (1983). Personality characteristic of community health mental health volunteers: A review. *Journal of Voluntary Action Research*, 12, 36-49.
- Amato, P. (1990). Personality and social network involvement as predictors of helping behavior in everyday life. *Social Psychology Quarterly*, 53, 31-43.
- Astin, A. W., and Sax, L. J. (1998). How undergraduates are affected by service participation. *Journal of College Student Development*, 39, 251-263.
- Astin, A. W., Sax, L., and Avalos, J. (1999). Long-term effects of volunteerism during the undergraduate years. *Review of Higher Education*, 22, 187-202.
- Baum, F., Modra, C., Bush, R., Cox, E., Cooke, R., and Potter, R. (1999). Volunteering and social capital: An Adelaide study. *Australian Journal on Volunteering*, 4(1), 13-22.
- Bekkers, R. (2003). *De bijdragen der kerckelijken: 141-72*, Ed. T. N. M. Schuyt. Houten/Mechelen, Netherlands: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Bloor, M., Frankland, J. Thomas, M. and Robson, K. (2001). *Focus Groups in Social Research*, Sage Publications, UK.
- Bollen, K.A. (1993). Liberal democracy: Validity and method factors in cross-national measures. *American Journal of Political Science*, 37, 1207-1230.
- Bowman, W. (2009). The economic value of volunteers to nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 19(4), 491-506.
- Brady, H. E., Verba, S., and Schlozman, K. L. (1995). Beyond SES: A Resource Model of Political Participation. *American Political Science Review*, 89, 271-294.
- Brooks, A. (2005). Does social capital make you generous? *Social Science Quarterly*, 86(1), 1-15.
- Brudney, J. L., and Gazley, B. (2002). Testing the conventional wisdom regarding volunteer programs: A longitudinal analysis of the service corps of retired executives and the U.S. Small business administration. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(4), 525-548.
- Bryant, W. K., Slaughter, H. J., Kang, H., and Tax, A. (2003). Participation in Philanthropic Activities: Donating Money and Time. *Journal of Consumer Policy*, 26, 43-73.
- Callero, P. L., Howard, J. A., and Piliavin, J. A. (1987). Helping behavior as role behavior: Disclosing social structure and history in the analysis of prosocial action. *Social Psychology Quarterly*, 50, 247-256.
- Clary, E. G., Ridge, R. D., Stukas, A. A., Snyder, M., Copeland, J., Haugen, J., and Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1516-1530.
- Cnaan, R. A., Kasternakis, A., and Wineburg, R. J. (1993). Religious People, Religious Congregations, and Volunteerism in Human Services: Is There a Link? *Nonprofit and*

Voluntary Sector Quarterly, 22, 33–51.

Connors, T. D. (1999). *The volunteer management handbook*. Wiley, New York.

Curtis, J. E., Grabb, E., and Baer, D. (1992). Voluntary association membership in fifteen countries: A comparative analysis. *American Sociological Review*, 57, 139-152.

De Hart, Joep. (1999). Godsdienst, Maatschappelijke Participatie en Sociaal Kapitaal. In P. Dekker and Den Haag (eds.), Netherlands: SCP.

Deci, E., and Ryan, R. M. (2000). The ‘what’ and ‘why’ of goal pursuits: Human needs and the self determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

Deci, E., Ryan, R. M., Gagne, M., Leone, D., Usunov, J., and Kornazheva, B. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern bloc country: A crosscultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930.

DeVoe, S. E., and Pfeffer, J. (2007). Hourly payment and volunteering: The effect of organizational practices on decisions about time use. *Academy of Management Journal*, 50, 783-798.

Einolf, C. J. (2011). Gender Differences in the Correlates of Volunteering and Charitable Giving. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(6), 1092-1112.

Penner, L.A. and Finkelstein, M.A. (1998). Dispositional and structural determinants of volunteerism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 525-537.

Forsyth, J. (1999). Volunteer management strategies: Balancing risk and reward. *Nonprofit World*, 17(3), 40-43.

Frisch, M., and Gerrard, M. (1981). Natural helping systems: A survey of Red Cross volunteers. *American Journal of Community Psychology*, 9, 567-579.

Gaskin, K. and Smith, J. D. (1997). *A New Civil Europe? A Study of the Extent and Role of Volunteering*. The National Volunteering Centre, London.

Gidron, B. (1987). Integration of volunteer workers into formal human service agencies. *Journal of Applied Social Sciences*, 11(2), 191–205.

Gillespie, D. and King, A. (1985). Demographic Understanding of Volunteerism. *The Journal of Sociology & Social Welfare*, 12, 798-816.

Gilligan, C. (1982). *In a different voice*. MA: Harvard University Press, Cambridge.

Haivas, S. M. (2009). The management of volunteers. *Yearbook of Gh. Zane. Institute of Economic and Social Researches*, 18(1), 69-76.

Hall, M. H., McKeown, L., and Roberts, K. (2001). *Caring Canadians, involved Canadians: 2000 national survey of giving, volunteering and participating*. Ottawa, Statistics Canada.

Hart, D., and Fegley, S. (1995). Altruism and caring in adolescence: Relation to self understanding and social development. *Child Development*, 66, 1347-1359.

Hart, D., Donnelly, T. M., Youniss, J., and Atkins, R. (2007). *High school community*

- service as a predictor of adult voting and volunteering. *American Educational Research Journal*, 44, 197-219.
- Hodgkinson, V. A., Weitzman, S. M., and Kirsch A. D. (1990). *Commitment to Action: How Religious Involvement Affects Giving and Volunteering*. In R. Wuthnow and V. A. Hodgkinson (eds.), *Faith and Philanthropy in America*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. CA: Sage Publications, Beverly Hills.
- Hood, M. K. (2002). *The one minute answer to volunteer management questions: A practical approach*. Danville: Unterwater Publishing.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., and Gupta, V. (2004). *Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 cultures*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Janoski, T., Musick, M., and Wilson, J. (1998). "Being Volunteered? The Impact of Social Participation and Pro-Social Attitudes on Volunteering." *Sociological Forum* 13(3): 495-519.
- Katz, E., and Rosenberg, J. (2005). An economic theory of volunteering. *European Journal of Political Economy*, 21, 429-443.
- Kelley, J. and De Graaf, N. D. (1997). National Context, Parental Socialization, and Religious Belief: Results from 15 Nations. *American Sociological Review*, 62, 639-659.
- Kirkpatrick, J. M., Beebe, T., Mortimer, J. T., and Snyder, M. (1998). Volunteerism in adolescence: A process perspective. *Journal of Research on Adolescence*, 8, 309-332.
- Kitzinger J. (1994). The methodology of focus groups: the importance of interaction between research participants. *Sociology of Health and Illness*, 16(1), 103–121.
- Kreutzer, K., and Jager, U. (2011). Volunteering versus managerialism: Conflict over organizational identity in voluntary associations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(4), 634–661.
- Ludwig, T. M. (2000). *The sacred paths. Understanding the religions of the world*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Macduff, N. (1995). Volunteer and staff relations. In T. D. (eds.), *Volunteer management handbook*, Connors.
- Maritim, F.K. (2008). *Reasons why students and individuals do not volunteer: Analysis of the survey*. University of Texas at El Paso.
- McCurley, S., and Lynch, R. (1997). *Essential volunteer management*. London: Directory of Social Change.
- Morgan, D.L. (1997). *Focus Groups as Qualitative Research*. Second Edition. USA: Sage Publications.

- Musick, M. A., and Wilson, J. (2008). *Volunteers. A social profile*. Bloomington: Indiana University Press.
- Musick, M. A., Wilson, J. and Bynum, W. B. (2000). Race and Formal Volunteering: The Differential Effects of Class and Religion. *Social Forces*, 78, 1539-1570.
- Oliveira T. V., Pallister J. G., and Foxall, G. R. (2013). Accounting for Sustained Volunteering by Young People: An Expanded TPB. *Voluntas*, 24, 1180–1198.
- Palaz, S., and Boz, I. (2008). Factors Influencing College Graduate Adults to Provide Volunteer Service in Different Organizations. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 95-106.
- Pancer, S. M., Pratt, M. W., and Hunsberger, B. (1998). Community and political involvement in adolescence. What distinguishes the activist from the uninvolved? 7th Biennial Meeting of the Society for Research in Adolescence, San Diego.
- Parboteeah, K, Lim, L. and Cullen, J. B. (2004). Formal Volunteering: a cross national test. *Journal of World Business*, 39, 431-441.
- Penner, L. A. (2002). Dispositional and organizational influences on sustained volunteerism: An interactionist perspective. *Journal of Social Issues*, 58, 447-467.
- Ruiter, S., and De Graaf, N. D. (2006). National Context, Religiosity, and Volunteering: Results from 53 Countries. *American Sociological Review*, 71, 191-210.
- Schoenberg, S. P. (1980). *Some trends in the community participation of women in their neighborhoods*. Signs, Secretary-General. New York: The United Nations.
- Serow, R. C. (1991). Students and voluntarism: Looking into the motives of community service participants. *American Educational Research Journal*, 28, 543-556.
- Smith, D. H. (1994). Determinants of Voluntary Association Participation and Volunteering. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 23, 243-63.
- Snow, D. A., Zurcher, L. A. and Olson, S. E. (1980). Social Networks and Social Movements: A Microstructural Approach to Differential Recruitment. *American Sociological Review*, 45, 787–801.
- Taniguchi, H. and Leonard D. T. (2011). The Influences of Religious Attitudes on Volunteering. *Voluntas*, 22, 335-355.
- Tayşir, E. A., Pazarcık, Y. and Tayşir, N. K. (2013). What Motivates Nonprofit Organizations' Top Managers to Volunteer? *Journal of Transnational Management*, 2(18), 164-187.
- Tilly, C., and Tilly, C. (1994). Capitalist work and labor markets. In N. J. Smelser, & R. Swedberg (eds.), *Handbook of economic sociology*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Turner, J. H. (1997). *The institutional order*. New York: Addison-Wesley Educational Publishers.
- Uslaner, E. M. (2002). *Religion and civic engagement in Canada and the United States*.

Journal for the Scientific Study of Religion, 41, 239-254.

Van Tienen, M. Scheepers, P, Reitsma J., and Schilderman H. (2011). The Role of Religiosity for Formal and Informal Volunteering in the Netherlands. *Voluntas*, 22, 365–389.

Wang, L., and Graddy, E. (2008). Social capital, volunteering, and charitable giving. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 19(1), 23-42.

Watt, David H. (1991). United States: Cultural Challenges to the Voluntary Sector. In R. Wuthnow (eds.), *Between States and Markets: The Voluntary Sector in Comparative Perspective*, Princeton, NJ: Princeton University Press.

Wilson, J., and Musick, M. (1997). Who cares? Toward an integrated theory of volunteer work. *American Sociological Review*, 62, 694–713.

Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual Review of Sociology*, 26, 215-240.

Xu, Y., and Ngai, N. (2011). Moral resources and political capital: Theorizing the relationship between voluntary service organizations and the development of civil society in China. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(2), 247–269.

<http://www.tusev.org.tr/tr/arastirma-ve-yayinlar/tusev-atolye/sivil-toplum-ile-ilgiliistatistikler>

U.S Bureau of Labor Statistics, 2008.

https://www.cafonline.org/docs/default-source/about-us-publications/caf_wgi2014_report_1555awebfinal.pdf (Accessed, 29.11.2015)

World Prosperity Index http://media.prosperity.com/2015/pdf/publications/PI2015Brochure_WEB.pdf (Accessed, 29.11.2015).

<http://hdr.undp.org/en/content/education-index>. (Accessed, 29.11.2015).

<http://www.wingia.com/web/files/news/290/file/290.pdf> (Accessed, 29.11.2015).

<http://www.kwintessential.co.uk/map/hofstede-individualism.html> (Accessed, 29.11.2015).

<http://ourworldindata.org/data/culture-values-and-society/trust/> (Accessed, 29.11.2015).

- ARAŞTIRMA MAKALESİ -

PERFORMANS ODAKLI BİR ÜNİVERSİTEDE AKADEMİSYENLERİN ÇALIŞMA DENEYİMLERİ

Şule AYDIN TURAN¹ & Esra DİL² & Pınar MEMİŞ SAĞIR³

Öz

Bu çalışma, bir grup akademisyenin performans odaklı üniversite deneyimlerini keşfetmeyi amaçlamaktadır. Bir örnek üniversitenin İşletme Fakültesinde çalışan akademisyenlere odaklanılan araştırmada temel nitel araştırma deseninden yararlanılmıştır. Araştırmada, akademisyenlerin performans odaklılık deneyimlerinin boyutlarına odaklanılmıştır. Saha araştırması odak grup görüşmesi verileri etrafında örülmüş ve bulgular yorumlanırken araştırmacıların katılımcı gözlemlerinden yararlanılmıştır. Veriler açık, eksenel ve seçici olarak kodlanıp, akademisyenlerin performans deneyimleri yorumlanmıştır. Araştırmanın geçerliliğini arttırmaya yönelik olarak veri kaynağı üçgenlemesi ve analizde araştırmacı üçgenlemesi yapılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, akademisyenlerin performans odaklı kültüre ilişkin deneyimlerinin üç ana boyutu akademik işin dönüşümü, çalışma koşulları ve istihdam ilişkileri ve ilişkiler ağı olarak tanımlanmıştır. Akademik işin geleceği için performans odaklılığın sebep olduğu yoğun nitelik kaybı ve haksız kazanç elde edilmesi gündeme gelmiştir. Çalışma koşulları ve istihdam ilişkileri özelinde üniversitenin performatif iklimi, katılımcılar üzerinde atanma ve yükseltme kriterlerini sağlama bakımından çalışma ve akran baskısı yaşandığı görülmüştür. Son olarak akademik ilişkiler ağının (networklerin) akademik performans için bir baskı unsuru olarak gereklilik haline geldiği vurgulanmıştır.

Anahtar kelimeler: akademik performans, akademik teşvik, akademik çalışma/iş, akademik çalışma ilişkileri, akademik ilişkiler ağı

Jel Kodları: I23

Başvuru: 05.07.2018 **Kabul:** 26.02.2019

WORKING EXPERIENCE OF ACADEMICS IN A PERFORMANCE ORIENTED UNIVERSITY

Abstract

The study aims to explore the performance-oriented university experiences of a group of academics. The study, which focuses on academics working in the Faculty of Business, used a basic qualitative research design. The research focuses on the dimensions of academics' performance-oriented experiences. The fieldwork was built around focus group interview data and participant observations of the researchers were used while the findings were interpreted. The data are coded as explicit, axial and selective, and the performance experiences of the academics are interpreted. In order to increase the

1 Dr. Öğretim Üyesi Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, saydin@sakarya.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-2927-545X>

2 Dr. Öğretim Üyesi Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi Uluslararası Ticaret Bölümü, esradil@sakarya.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-8593-5387>

3 Dr. Öğretim Üyesi Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Ferizli MYO, pinarm@sakarya.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-9458-8797>

validity of the research, triangulation of data sources and triangulation of researchers in analysis were made. According to the findings of the research, three main aspects of academics' performance-oriented cultural experiences were defined as academic work transformation, working conditions and employment relations and network relations. In the future discussion of academic work, the consequences of intensive quality loss and unfair earnings, which are caused by performance focus, have become clear. In terms of working conditions and employment relations, work and peer pressure on participants were experienced in terms of the university's performative climate, the criteria for appointment and promotion. Finally, it is emphasized that the academic network has become a necessity as a pressure element for academic performance.

Key words: *academic performance, academic encouragement, academic work, academic employment relations, academic network*

Jel Codes: I23

1. GİRİŞ

Bu çalışma, yeni-yönetimcilik politikaları etkisiyle git gide daha fazla şekilde, kökü şirketlerden gelen yönetim yaklaşımlarının uygulama alanı haline gelen, üniversitelere odaklanmaktadır. Üniversitelerde uygulanan pek çok şirket yönetimi yaklaşımı bulunmakla birlikte bu çalışmada özel olarak performans odaklılık ile ilgilenilmektedir. Performans odaklılık, sadece ülkemiz ölçeğinde değil küresel ölçekte de, üniversite yönetimlerinin gündeminde git gide daha fazla yer almaktadır. Ülkemiz özelinde bu durumun çerçevesi, üniversite yönetimlerinin senato kararları temelinde oluşturdukları Öğretim Üyeliğine Atama Yükseltme Ölçütleri ve ek olarak da 2014 yılı Kasım ayından beri yürürlükte olan 6564 sayılı kanun ile gündeme gelen *Akademik Teşvik Ödeneği* uygulaması ile çizilmektedir. Çalışmanın amacı bu uygulamaların oluşturduğu çerçevede, akademisyenlerin deneyimlerini, nitel bir yaklaşımla ele almaktır. Araştırmanın odağındaki ana ve alt sorulara geçmeden önce aşağıda, konunun arka planı üzerine bir değerlendirmeye yer verilecektir.

1.1. Araştırmanın Arkaplanı

Dünyada üniversiteler de dâhil olmak üzere, tüm kamu kurumlarına yayılan yeni kamu yönetimi politikalarının etkileri üzerine yapılan çalışmalar giderek artmakta ve etkileri oranında da genişlemektedir. Üniversitelerin bu son dönemde karşılaştıkları değişimleri incelemeye odaklanan üç kavram “girişimci üniversiteler, yeni-yönetimcilik ve akademik kapitalizm” (Deem, 2001) yeni kamu politikalarının, başta kamu finansmanı etkisinde, kurumları piyasalaşma ekseninde dönüştürdüğüne işaret etmektedir. Bu dönüşüm, küreselleşme ve teknolojik yeniliklerle hız kazanmaktadır. Üniversiteler açısından bu durumun yansımaları, üniversitenin uluslararasılaşması ve girişimci bir özellik kazanması şeklinde görünmektedir. Clark'ın (1998) çalışması ile başlayan girişimci üniversite modeli bugün üniversiteyi, piyasa rekabet koşullarını içselleştirmiş ve içerisinde yönetici elitler tarafından yeniliklerin yönetildiği bir forma büründürmüştür.

Girişimci üniversite kavramı ile üniversitelerin müfredatlarını ve fakülte yapılarını

değiştiren, her şeyi yapmanın daha verimli yollarını bulmaya çalışan (örneğin, örgün ve uzaktan eğitim yoluyla daha çok sayıda öğrenciye eğitim vererek), yöneticilerin önemini git gide daha fazla vurgulayan (Deem, 2001) bir eğilim ifade edilmektedir. Girişimci üniversite modeli ile üniversiteler, üniversite-sanayi işbirlikleri ile ekonomik kalkınmanın yanı sıra piyasanın ihtiyaç duyduğu işgücünü yetiştirme odaklı müfredata sahip kurumlar olarak işlev görmektedir. Buna göre üniversiteler, hem işletmelere rekabet üstünlüğü kazandıran teknolojik ve inovatif bilginin transferini sağlayacak, hem de bunu gerçekleştiren yüksek nitelikli personeli eğitecek birer merkez rolündedir. Böylesi merkezlerin yönetiminin, piyasa kurallarının işletildiği yöneticilik anlayışına göre gerçekleştirilmesi beklenmektedir.

Dönüşümün ikinci boyutu olan yeni- yöneticilik kavramı ise, üniversiteler arasında giderek yaygınlaşan ve normalleşen bir gerçekliği yansıtmaktadır. Yeni- yöneticilik, “kamusal olarak fonlanan kurumların yönetimindeki değişim ile ilgili görüşleri ifade etmekte olup ... verimlilik, etkililik ve mükemmellik arayışında temellenmekte” (Deem, 2001) ve “daha çok özel sektör örgütlerinde görülen örgütsel biçim, uygulama ve değerlerin kamu sektörü örgütleri tarafından benimsenmesi” (Deem, 1998 ve 2001) anlamına gelmektedir. Bu anlayışın üniversitelerin yönetim sistemlerine yansımaları ise, kurumların yönetim ihtiyaçlarına işletmecilik bakış açısından sunulan cevaplar şeklinde ortaya çıkmaktadır. Böylelikle yeni kamu işletmeciliğinin bir parçası olarak üniversitelerin yönetim sistemleri de profesyonel yönetim tekniklerine, açıkça tanımlanmış standartlara ve performans ölçütlerine, sonuç odaklılığa, hesapverebilirliğe ve müşteriye yakınlığa vurgu yapan (Rhodes, 1996: 655’den akt., S . Ulutürk, 2015) bir anlayış ile dönüşmektedir.

Bu çizgide artık tüm dünyada, “üniversitede üretilen bilginin tanımlanmasına yönelik olarak kurumdan belirli bir tür “ürün”ü ve kendi “üretkenliğini” dikkatlice ölçmesini talep etme noktasında ısrarcı hükümet müdahaleleri” (Cowen, 1996) ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda Türkiye’de de kamuda hesapverebilirlik ve şeffaflık temelinde yeni kamu işletmeciliği anlayışına uygun olarak şekillenen kamu reformu başlamıştır. Bu reform, 2003 yılında “5018 Sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu” ve Performans Esaslı Bütçeleme sistemine geçiş süreci ile başlamış; 2006 yılında tüm kamu kurum ve kuruluşlarına stratejik plan yapma ve bu bağlamda vizyon, misyon, stratejik hedefler ile performans hedeflerinin belirlenmesi zorunluluğu getirilmesi ile devam etmiştir. Böylelikle, yeni-yönetimci akımın ülkemizdeki kamu kurumları üzerindeki etkisinin ortaya çıkmaya başladığı söylenebilir. Birer kamu kurumu olan üniversitelerin karşılaştığı yeni mali denetim sürecinin etkileriyle birlikte, yönetsel anlamda işletme tipi uygulamaların da devreye girmesi üniversitelerin yapısal ve kültürel formunu dönüştürmeye başlamıştır.

Söz konusu dönüşüm, akreditasyon çalışmaları, kalite süreçlerinin transferi ve performans ölçümü ile görünür hale gelmiştir. Bir üniversitenin akredite olması, belirlenen koşullara uyum sağlamayı sürdürebildiği ölçüde standartlaşma süreci ile birlikte ele alınması gereken bir faaliyettir. Bu sistemde “belirlenen standartlara ulaşabilmek için bir iç kalite kültürünün yaratılması” gerekir. “Toplam kalite olarak tanımlanan kalite olgusu, üniversitenin tüm değişkenlerini içerecek bir özelliğe” sahiptir. “Standartlaşma ve kalitenin sağlanmasını riske atmama ve verimliliği artırmak için bir dizi performans kriterleri geliştirilmiştir” (Ercan, 2011).

Toplam kalite yönetimi üniversiteleri süreç yönetimi anlamında dönüştürmeye başlamıştır. Böylelikle, yöneticilik uygulamalarının görünürlüğü artmış ve kültürel bir değişimin de zemini hazırlanmıştır. Toplam kalite yönetiminin bir parçası olan mükemmellik anlayışı ile müşteri ve paydaş ilişkileri kavramlarının popüler hale gelmesi üniversiteleri tam anlamıyla piyasa koşullarında hizmet mantığıyla çalışmaya yaklaştırmıştır. Üniversiteleri en iyi olma yarışına sokan hedefler çok kısa bir sürede bu örgütleri performans bazlı hareket eden kurumlar haline getirmiştir. Birçok üniversitede akademik performans değerlendirme süreçleri, özellikle başta akademik atama ve yükseltme kriteri olarak işlerlik kazanarak, üniversitelerin yapılanmasında önemli yer tutmuştur.

İşte bu çalışmanın konusunu oluşturan, üniversitelerde performans odaklı kültürün yaygınlaşması da, böylelikle gündeme gelmektedir. Bu sürecin üniversiteleri nasıl etkilediği ayrı bir bilgi ve tartışma alanı iken, bu çalışmada araştırma konusu akademik performans değerlendirme sisteminin akademisyenlere olan etkisine odaklanılarak daraltılmıştır. Bu bağlamda, aşağıda akademisyenlerin Türkiye’de üniversitelerde yaşanan performatif dönüşümü nasıl değerlendirdiğine, uygulamalardan nasıl etkilendiğine, bu konuya dair önerilerinin neler olduğuna ve akademik performans ölçmek için hangi yöntemlerin kullanılması gerektiğine ilişkin literatüre yer verilecektir.

Türkiye’deki çalışmalar genel anlamda akademik performans değerlendirme yönteminin nasıl olması gerektiğine odaklanmaktadır. Bu bağlamda nicel çalışmalar ön plana çıkmakta ve veriler istatistikî bilgilere dayanmaktadır. Kaptanoğlu ve Özok (2006) akademik performans değerlendirme probleminin içerdiği belirsizliğe ve ancak öznel olarak değerlendirilebilen ölçütlere ve ölçütlerin hiyerarşik yapısına vurgu yaparak; sayısallaştırılabilen bir model önerisi olarak, bulanık analitik hiyerarşi prosesi esaslı bir model geliştirmişlerdir. Kalaycı (2009) ise yükseköğretimde artan kalite uygulamalarının bir sonucu olarak gündeme gelen performans değerlendirmenin, Türkiye’de yaygın şekilde hangi yöntemleri ile yapıldığı ve biçimlendirici ve yargısal değerlendirme amaçları açısından nasıl kullanıldığı ile ilgili teorik bilgiler sunmaktadır. Kalaycı’ya göre (2009), öğretim elemanın yargısal amaçlı değerlendirilmesinde öğretim performansının araştırma performansı için gösterilen titizlikle değerlendirilmediğini; biçimlendirme amaçlı değerlendirmelerde ise, kısıtlı yöntemler kullanıldığını (örneğin, sadece öğrenci değerlendirme anketleri) ve verilerin amacına uygun olarak değerlendirilmediğini iddia etmektedir. Nitel bir çalışma örneği sunan Yılmaz ve Yenihan (2016) ise, akademik performansın ölçülmesinde geleneksel işlevlerin yanı sıra, tüm paydaşların katıldığı standart bir sistemin bulunması gerektiğini ileri sürmektedir.

Alandaki araştırmaların başka bir kısmı ise, performatif uygulamaların akademisyenler üzerindeki etkilerine odaklanmıştır. Yürüttüğü bir projenin verilerine dayanan çalışması ile Tonbul (2008), öğretim üyelerinin performansının değerlendirilmesine ilişkin öğretim üyesi ve öğrencilerin görüşlerini, kendi geliştirdiği performans değerlendirme ölçeğine göre yorumlamıştır. Tonbul, uygulamadan beklenen en önemli sonucu ‘kişisel-kurumsal eksik ve yetersizliklerin saptanması’, uygulamanın önündeki engeli ise ‘performans ölçütleri konusunda öğretim üyeleri arasında görüş birliğinin olmaması’ ve ‘kurumsal olanakların düzeyinin düşük olması’ şeklinde özetlemiştir.

Başbuğ ve Ünsal'ın (2009) bir kamu üniversitesinde kurulması planlanan performans değerlendirme sistemi için akademisyenlerin görüşlerini anket yöntemiyle ele aldıkları çalışmalarında, akademisyenlerin düzenli olarak takip edilecek bir performans sisteminin kimler tarafından, hangi kriterlerle yürütüleceğine ilişkin görüşleri yer almaktadır. Akademisyenlerin performans değerlendirme sistemine ilişkin tutumlarını inceleyen bir başka çalışma olan Esen ve Esen'in (2015) yaptıkları anket araştırmasının sonuçları arasında öne çıkan, öğretim üyelerinin kendi performans boyutları içinde en önemli olarak algıladıkları boyutların sırasıyla araştırma, eğitim-öğretim, topluma hizmet ve son olarak da yönetime destek olduğu görülmektedir.

Üniversitelerde performans uygulamasının bir başka boyutu, yasal düzenlemeler ile resmîyet kazanan ve bu anlamda akademik performansın bir aracı olarak kabul edilen akademik teşvik ödeneği konusudur (Ulutürk, 2015; Bobat ve Çakılcı, 2017). 2014 yılı Kasım ayında yürürlüğe giren 6564 Sayılı Yasa ile yükseköğretim personel kanununda değişiklik yapılarak, üniversite öğretim elemanlarına "Akademik Teşvik" adı altında ek ödeme yapılması öngörülmüştür. Yapılacak ödeme miktarı her yıl için, bir önceki yılda gösterilen performansa bağlı olarak hesaplanacak yıllık teşvik puanına göre belirlenecektir (Ulutürk, 2015). Bu bağlamda, akademik teşvik sistemi ile tüm üniversiteler ve akademisyenler performans sisteminin bir boyutuyla daha doğrudan yüzleşme noktasına gelmişlerdir. 2015 yılında başlayan ve özellikle 2015 yılı ile 2016 yılı yönetmelikleri arasında göze çarpan ve tartışmaya açık bir çok farklılık bulunduran (Bobat ve Çakılcı, 2017) akademik teşvik yönetmeliği akademisyenler kadar üniversite yönetimleri açısından da önem arz etmektedir⁴.

Akademisyen özelinde teşvik sistemi çok yeni bir uygulama olmakla birlikte, akademisyenlerin çalışma koşullarını doğrudan etkilediğinden, akademik çalışmaların bu alana yönelmesi kaçınılmaz olmuştur. Akademisyenlerin akademik performans değerlendirme ve akademik teşviğe bakışları arasında olumlu ilişki öngören çalışmaların yanı sıra, yine aynı çalışmalarda özellikle nitelik ve etik vurgulu sonuçlar da yer almaktadır. Örneğin, akademik teşvik akademik performansın artırılması ile ilişkilendirilmekte ve iş tatminini en fazla açıklayan değişkenin akademik teşvikler olduğu tespit edilmektedir (Alparlan, 2014).

Akademisyenlerin bakış açılarından, akademik teşvik uygulamasının üniversiteler ve öğretim elemanları açısından yararlı ve sakıncalı yönlerini irdeleyen Turhan ve Erol (2017) da, nitelik kaybı ve etik sıkıntılar dışında, akademisyenlerin teşvik sistemini akademik performanslarının değerlendirilmesine katkı sağlaması ve onları motive etmesi açısından yararlı bulduğunu tespit etmişlerdir. Şahin ve diğerleri (2017) de, akademisyenlerin motivasyon kaynağı olarak gördükleri akademik teşvik ödeneğine ilişkin öğretim elemanlarının görüş ve önerilerini seçilen motivasyon kuramları temelinde "başarı", "güç", "ilişki", "beklenti" ve "eşitlik" temaları etrafında yorumlamışlardır.

Göksu ve Bolat (2017) çalışmalarında üniversitelerin akademik teşvik puan ortalama sıralamaları ile akademik performans sıralamalarını karşılaştırmaktadır. Göksu ve Bolat'a

⁴ Bu çalışmanın hakem değerlendirme sürecinin devam ettiği 2018 yılı içinde Akademik Teşvik Yönetmeliği bir kez daha yenilenmiştir.

göre, akademik teşvik ortalamalarında açığa çıkan durum, genel olarak üniversitenin başarısını göstermemektedir. Nitelik kaybı ve etik sıkıntılar vurgulandığı bir başka çalışma ise Okumuş ve Yurdakul'un (2017) çalışmasıdır. Akademik teşvik sisteminin “üniversitelerdeki yayın artışını sağlama”, “akademisyenlerin çalışma motivasyonlarını artırma” ve “akademisyenleri denetleme” amacıyla hazırlandığını düşünen yazarlar, teşvik kriterleri için geliştirilecek nesnel ölçütler ve bilgiye ulaşım için kurulacak akademik teşvik ağı ile sıkıntılarının giderilebileceği sonucuna ulaşmıştır.

Çoğunluğu nicel araştırma tasarımı ile yapılmış olan bu çalışmalarda, akademisyenlerin performans değerlendirme sistemine ilişkin görüş ve önerileri yer almaktadır. Bu anlamda bu çalışmalar akademik performans sisteminin varlığını kabul eden ve onun yeniden üretilmesinde eksik kalan yönleri tamamlamaya hizmet eden çalışmalardır. Alanda yapılmış çalışmalardan farklı olarak bu çalışma ile akademisyenlerin akademik teşvik sistemine bakışlarında, üniversitenin performatif ikliminin etkisi nitel bir araştırma mantığı ile sorgulanmaktadır.

1.2 Araştırmanın Sorunsalı ve Amacı

Bu çalışmanın *sorunsalı*, giderek daha fazla performatif birer kurum haline gelen üniversitelerde sunulan çalışma ortamı ve koşullarının bir meslek olarak akademisyenlik ile olan etkileşimidir. Çalışmanın *amacı* ise, Yükseköğretimde oluşan performatif kültürün, bağlamın aktörleri tarafından nasıl deneyimlendiğinin ve bu akıma nasıl karşılık verildiğinin ortaya konmasıdır. Araştırmayı yönlendirecek ana araştırma soruları şunlardır:

- Akademisyenler performatif iklimi nasıl deneyimlemektedir?
Performans odaklılığın güncel bir yansıması olan akademik teşvik ödeneği uygulaması akademisyenleri hangi açılardan etkilemiştir?
Teşvik uygulaması öncesi-sonrası deneyimsel farklılıklar nelerdir?
- Akademisyenlerin bu iklime karşı/ilişkin duruşları nasıl oluşmaktadır?
Akademisyenler performans odaklılığa ilişkin nasıl bir tutum geliştirmektedir?
Akademisyenlerin tutumlarında belirleyici olan etkiler ve çelişki alanları nelerdir?

2.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

2.1. Araştırma Deseni ve Örneklem Mantığı

Bu araştırma, temel nitel araştırma yaklaşımına uygun olarak tasarlanmıştır. Temel nitel araştırma yaklaşımı “bütün disiplin ve uygulama alanlarında görülebilir” olmakla birlikte bu yaklaşımın, Merriam'ın (2015) da özellikle belirttiği gibi, eğitim ile ilgili çalışmalarda en yaygın nitel araştırma biçimi olduğu düşünülmektedir. Bir uygulama yapma ya da uygulamayı değerlendirme benzeri kaygıların taşınmadığı, “hedef kitlesi bilimsel topluluk olan temel araştırma” (Neuman, 2006) gibi temel nitel araştırma da, keşifsel amaçlarla yola çıkan araştırmacılar için yol gösterici bir çerçeve oluşturabilmektedir.

Araştırma soruları akılda tutularak, nitel araştırmanın karakteristik örneklem tarzı olan

amaçlı örnekleme iki düzeyde hayata geçirilmeye çalışılmıştır. İlk aşamada, araştırmanın yürütüleceği bağlam olarak bir devlet üniversitesi seçilmiştir. Bu seçim, *aykırı örnekleme* stratejisine dayanmaktadır. Nitel araştırma tasarımıyla aykırı örnekleme, “ilgili fenomenin sıra dışı tezahürünü” (Patton, 2014) gösterme özelliğine sahip örnekleri seçmek anlamına gelir ve “olağan dışılığa, araştırılan olguya yönelik az rastlanan hususlara” (Merriam, 2015) dayanır. Seçilen örnekte aykırılığın nasıl ortaya çıktığı şöyle açıklanabilir: bu üniversitede, 15 yılı aşkın süreden beri yaşanan deneyim, üst düzey yöneticilerinin öncülüğünde kalite ve mükemmellik süreci uygulamaları ile stratejik plan çalışmalarını bağlamında yaşanan kurumsal yönelimi ortaya çıkarmıştır. Şöyle ki, bu süre zarfında üniversite önce TS-EN-ISO 9001:2000 belgesini almış, ardından EFQM (Avrupa Kalite Yönetim Vakfı) Mükemmellik Modeli çerçevesinde önemli kabul edilen ödülü⁵ kazanmıştır. Ödülü alan 24 kurumdan 16’sı şirket, 8’i kamu kurumu olup, seçilmiş olan üniversite, 24 kurum içerisindeki tek üniversite olma özelliğine sahiptir (www.kalder.org.tr, 2018).

Kurumun aykırı örnek oluşturmasının bir başka göstergesi ise stratejik planlama uygulamalarıdır. Bilindiği gibi 2006 yılında “5018 Sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu” ile tüm kamu kurum ve kuruluşlarına stratejik plan yapma ve bu bağlamda vizyon, misyon, stratejik hedefler ile performans hedeflerinin belirlenmesi zorunluluğu getirilmiştir. Seçilmiş olan üniversitede ise kanuni zorunluluğun oluşmasından 3 yıl önceden beri yani, “2003 yılından beri bütünlük olarak Stratejik Yönetim ve Süreç Yönetimi uygulanmaktadır” (Seçilmiş üniversitenin, 2014-2018 Stratejik Planı, s.VI). Stratejik planlama modelinin uzantısı olarak *performans göstergelerinin belirlenmesi* ve seçilmiş üniversitede geliştirilmiş olan bütünlük bilişim sistemi aracılığıyla izlenen performans yönetimi uygulamaları, kurumun performans odaklı iklime doğru yöneliminin başlangıcını işaret etmektedir.

Bugün kurumun performans odaklılığının en somut yansımaları lisansüstü öğrencilerine ve akademisyenlere uygulanan şart ve ölçütlerde görülebilir. Bu özellikler bağlamında da kurum aykırı bir örnek teşkil etmektedir. Örneğin, sosyal bilimler alanında bir doktora öğrencisinin mezun olabilmesi için “en az 1 tane indekslerde taranan dergilerde (SCI, SCI-Expanded, SSCI, AHCI, ESCI) yayın veya kabul edilmiş en az bir dış kaynaklı projede görev almış olma”⁶ şartını sağlaması gerekmektedir. Akademisyenler için ise, YÖK’ün belirlediği asgari şartların sağlanmasına ek olarak, üniversite senatosunda kabul edilmiş olan Öğretim Üyeliğine Yükseltme ve Atama Ölçütleri dikkate alınmaktadır. Bu temelde, üniversite senatosunca yeniden gözden geçirilen kriterlere göre yardımcı doçent kadrosuna⁷, doçent kadrosuna ve profesör kadrosuna atanabilmek için talep

5 Üniversitenin toplam kalite yönetimi ve süreç yönetimi çerçevesinde sahip olduğu ilk belge 2001 yılında alınmış olan TS-EN-ISO 9000:1994 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi’dir. Bunu 2006 ve 2008 yıllarında alınan EFQM 3. ve 4. Seviyelerinde Mükemmellikte Yetkinlik Belgesi; 2009 yılında TS-EN-ISO 9001-2008 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi, Avrupa Komisyonu DS LABEL Ödülü ve Avrupa Komisyonu LANGUAGE LABEL Ödülü; 2010 yılında Avrupa Komisyonu ECTS LABEL Ödülü; ve yine 2010 yılında Ulusal Kalite Büyük Ödülü; 2013 yılında Mükemmellikte Süreklilik Ödülü, Avrupa Komisyonu ECTS Label mükemmellik Ödülü (Yenilendi) ve Avrupa Komisyonu DS Label ödülü (Yenilendi), 2015 yılında EFQM Mükemmellik Başarı Ödülü izlemiştir (seçilmiş olan üniversitenin web sitesi, e.t.: 28.02.2018, www.kalder.org.tr, e.t.: 28.02.2018).

6 Seçilmiş olan üniversitenin “Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğine İlişkin Senato Esasları”, s. 16

7 Bu çalışma için yapılan görüşmeden birkaç ay sonra, 21 Şubat 2018 tarihinde yardımcı doçentlik unvanı kal-

edilen puan ve koşullar git gide yükseltilmiştir. Örneğin, sosyal bilimler alanında bir doktora mezununun bu üniversitede yardımcı doçent kadrosuna sıfırdan atanabilmesi için, YÖK tarafından belirlenmiş koşullara ek olarak, üniversitenin atanma ölçütlerine göre alması gereken puan 2010 yılında 240 puan iken bu asgari puan seviyesi aşamalı olarak, 360 puana ve son olarak 500 puana yükseltilmiştir. Ancak, atanma için aranan asgari puan bu denli yükselirken, akademik yayınların puan değerinde, bu yükselmenin akademisyenler üzerindeki performans baskısı şeklindeki etkisini azaltacak, bir değişim olmadığı görülmektedir⁸. Adayların yardımcı doçent olarak atanabilmesi için bu puanı sağlamanın yanı sıra önce *Social Science Citation Index* tarafından taranan dergilerde en az bir yayına sahip olması ya da belirli kurumlarca⁹ desteklenen bir projede görev alması istenmektedir. Atanabilmek için adayın bunlara ek olarak ya ilk şartı yeniden sağlaması ya da ulusal ya da uluslararası bir kitap yazması/1 patent alması/ belirtilen kurumlardan birini desteklediği bir proje daha yapması/3 aylık yurt dışı araştırmasında bulunması talep edilmektedir.¹⁰

Araştırma için seçilmiş olan üniversite ile aynı zamanda kurulmuş olan ve aynı bölgedeki bir başka üniversite olan örneğin Kocaeli Üniversitesi¹¹ aynı kadroya atanabilmek için yardımcı doçent adaylarının en az bir tanesi uluslararası indekslerde taranan dergilerden birinde yayınlanmak üzere üç özgün makale yazmış olmalarını talep etmektedir.¹² Bütün bu açıklamalar temelinde seçilmiş olan üniversitenin, kurumda çalışan akademisyenlerin performatif iklimi deneyimlemelerine uygunluk anlamında aykırı bir örnek teşkil ettiğini söylenebilir.

Bu üniversite içerisinde kimler ile görüşüleceğine karar verirken de amaçlı örneklem stratejilerine başvurulmuştur. Kamu kurumlarında şirket uygulamalarının yaygınlaşmasının bir sonucu olan performans odaklılık çalışıldığı için, araştırmaya bu yaklaşımın ideolojik altyapısını oluşturan İşletme Fakültesinden başlamak üzere karar verilmiştir. Burada tercih edilen yaklaşım ise, nitel araştırmalarda geçerliliği arttırmaya yönelik bir strateji olan çeşitlemenin (Maxwell, 2018) bir yansıması olarak kabul edilen *maksimum çeşitlilik*

dırılarak yerine doktor öğretim üyeliği unvanının kullanılması yasalaşmıştır. Ancak görüşme yapıldığında bu unvan halen geçerli olduğu için çalışma boyunca yardımcı doçent unvanı kullanılmıştır.

8 Üniversitenin 2010 yılı için kabul ettiği kriterlere göre örneğin SSCI tarafından taranan dergilerde yayınlanan bir makale 100 puan, alan indekslerinde taranan dergilerde yayınlanan bir makale 60 puan değerindedir. Bu kriterlere göre uluslararası kongrelerde sunulan ve tam metni basılan bildiri 40 puan, ulusal kongrelerde sunulan ve tam metni basılan bildiri 20 puan değerindedir. 2017 yılında yapılan güncellemeye göre SSCI tarafından taranan dergilerde yayınlanan bir makalenin değeri 90 puana düşerken, daha önce tanımlanmamış olan ESCI tarafından taranan dergilerde yayınlanan bir makale 80 puan değerinde kabul edilmiş ve bunlar dışındaki alan indekslerinde taranan dergilerde yayınlanan bir makalenin puan değeri ise 70 puana yükseltilmiştir. Bu güncellemede, ulusal ve uluslararası kongrelerde sunulan ve tam metni basılan bildirilerin puan değeri aynen korunmuştur. (Seçilmiş olan üniversitenin “Öğretim Üyeliğine Atanma ve Yükseltme Kriterleri”, 2010; 2017).

9 TÜBİTAK, TÜBA, MARKA, AB, DB, Avrupa Konseyi, Kalkınma Bakanlığı, SANTEZ Tezleri ya da diğer uluslararası kurumlardan ar-ge projesi.

10 Seçilmiş olan üniversitenin “Öğretim Üyeliğine Atanma ve Yükseltme Kriterleri”, 2017.

11 Kocaeli Üniversitesi Akademik Atama Yönergesi, www.kocaeli.edu.tr e.t.: 28.02.2018

12 Seçilmiş olan üniversitenin kuruluş yılı olan 1992 yılında kurulan 19 devlet üniversitesi daha bulunmaktadır. Bunlardan 18’inde sosyal bilimler alanında eğitim veren birimler bulunmaktadır. Yapılan araştırma sonucunda bu üniversitelerin, Atanma Yükseltme Ölçütlerine ulaşılabilen 14 üniversitenin tamamının, yardımcı doçent kadrosuna atanmak için zorunlu tuttuğu asgari performans ölçütlerinin, seçilmiş olan üniversitenin ölçütlerinden düşük olduğu görülmüştür.

örneklemidir. Maksimum çeşitlilik örnekleme, “ilgili boyutlar üzerindeki farklılıkları elde etmek için geniş çaplı durumları amaçlı olarak seçme” (Patton 2014) anlamına gelmektedir. Buna göre görüşülecek kişiler; kadın-erkek, kıdemli-geç, yüksek teşvik puanına sahip-düşük teşvik puanına sahip ve farklı disiplinler arka-planlardan gelen kişiler olarak belirlenmiştir. Böylelikle örneklemin çeşitliliği tesis edilmiştir.

2.2. Veri Edinme ve Çözümleme Süreci

Bu araştırma için iki tip verinin kullanıldığı söylenebilir. Öncelikle araştırmanın arka planını oluşturmak adına literatür incelemesi yapılmış buna ek olarak araştırmaya konu olan üniversiteye ait çeşitli belgeler incelenmiş, yani ikincil verilerden yararlanılmıştır. Araştırmanın birincil veri anlamındaki temel yöntemi olarak ise odak grup görüşmesi tercih edilmiştir. Katılımcıların tamamının doktora ve üzeri düzeyde olan eğitim arka planları nedeniyle “sahip oldukları bilgi düzeyi” dikkate alınarak ve başlangıç safhasında ihtiyaç duyulan görüşmeciler arasındaki etkileşimin “zengin veriyi sağlayacağı” (Merriam 2015) umularak odak grup görüşmesi tercih edilmiştir.

Bu tip görüşmeler için önerilen 6-10 kişilik (Merriam 2015) grup oluşturma yaklaşımına uygun olarak, görüşmeye 7 kişi davet edilmiştir. Odak grup görüşmesi, 5 Nisan 2017 tarihinde, İşletme Fakültesi’nde gerçekleştirilmiştir. Bu görüşme arada verilen çay molalarıyla birlikte yaklaşık 2,5 saat sürmüştür. Görüşmeyi araştırmacılardan ikisi gerçekleştirmiş, diğeri ise görüşmeyi deşifre etmiştir. Maxwell’in (2018) tavsiye ettiği gibi görüşmenin transkripsiyonunu (her araştırmacı ayrı ayrı) ikişer kez okumuş ve tüm araştırmacılar ayrı ayrı açık kodlama yapmıştır. Daha sonra bir araya gelinerek tek tek kod ve temalar tartışılarak, önce açık kodlamalar kıyaslanmış, sonra da eksenel ve seçici kodlama (Creswell, 2015) yaparak merkezi temalar ve çevresel temalar belirlenmiştir.

2.3. Araştırmanın Kalitesini ve İnanırcılığını Arttırmaya Yönelik Stratejiler

Bu süreçte araştırmanın kalitesini geliştirebilmek adına gerçekleştirilen stratejiler, veri kaynağı üçgenlemesi (mülakat verileri ile ikincil veriler) ve analizde araştırmacı üçgenlemesi (Creswell, 2017) olmuştur. Verilerin araştırmacılar tarafından ayrı ayrı kodlanmasından sonra yapılan toplantıda, kodlamalar hakkında %90 oranında örtüşme olduğu görülmüştür. Araştırmacıların hakkında fikir ayrılığı yaşadığı %10’luk veri parçası üzerinde yapılan tartışmada, bu ayrışmaların bir kısmının kod-alt kod ayrımı bir kısmının da kodların isimlendirilmesi hakkında olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda araştırma raporuna temel olan kodlamanın son versiyonuna ulaşılırken, kod-alt kod ilişkileri ve kodların isimlendirilmesi noktasında üç araştırmacının da görüş birliğine varmış olması ölçütü gözetilmiştir. Buna göre analiz bölümünde detayları verilecek olan bazı kodların, ilerleyen çalışmalarda irdelenmek üzere eksenel kodlama dışında bırakılması tercih edilmiştir. Verilerin kodlanması sürecinde Araştırmanın veri analiz aşaması için bir nitel veri analiz yazılımı olan *MAXQDA 12* programı kullanılmıştır.

Çalışmanın bundan sonraki akışı için şunlar söylenebilir: Bulgular bölümünde ilk kısımda, katılımcıları tanıtıcı nitelikteki verilere yer verilmiştir. Araştırma sorularının yanıtı olacak şekilde ikinci ve üçüncü ana başlıklar ise, eksenel ve seçici kodlama neticesinde verilerin

nasıl ilişkilendirildiğini göstermektedir.

3. BULGULAR

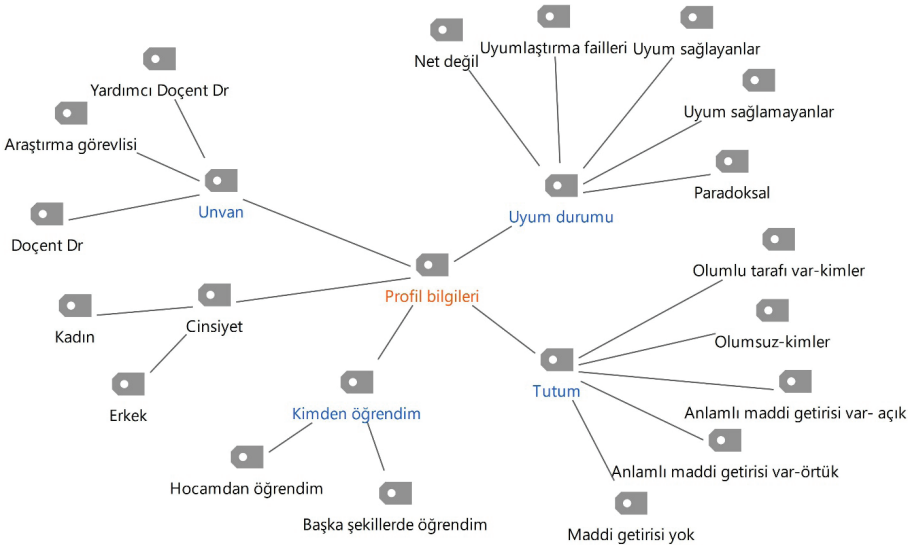
3.1. Verilerin Genel Görünümü

Bu çalışmanın odağındaki araştırma sorusu “Akademisyenler performatif iklimi nasıl deneyimlemektedir?” olarak netleşmiştir. Bu soruyu yanıtlayabilmek için ihtiyaç duyulan alt sorular, Creswell’in (Miles ve Huberman, 1994’ten akt. Creswell 2017) önerdiği gibi mülakat sorularına dönüşecek şekilde şöyle belirlenmiştir:

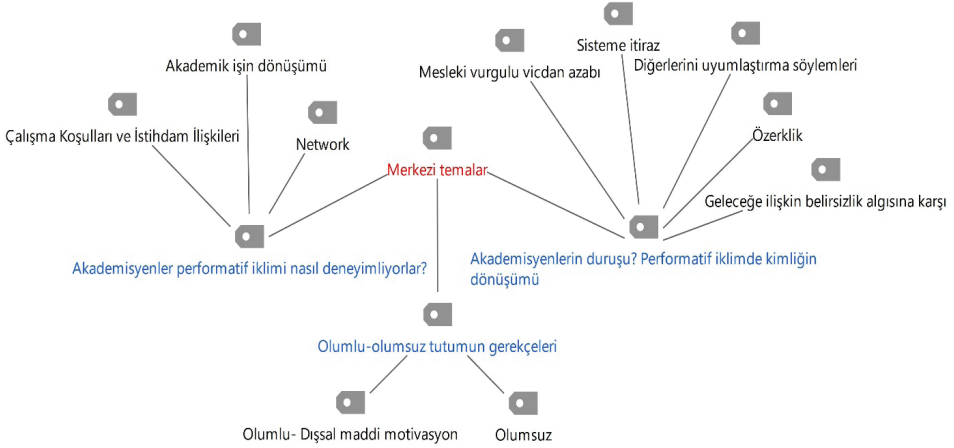
- Akademik Teşvik Sistemi hakkında ne düşünüyorsunuz?
- Sistemin olumlu ve olumsuz yönleri size göre nelerdir?
- Sistem yürürlüğe girmeden önceki akademik çalışma ortamı ile girdikten sonraki ortam arasındaki durumu nasıl gözlemliyorsunuz?
- Akademik Teşvik Sisteminin akademik mesleğin geleceğine etkisi sizce nasıl olacaktır?

Görüşme sırasında araştırmacılara rehberlik etmesi açısından da bu dört alt soru kullanılmıştır. Bu soruları yanıtlarken katılımcılar kendi deneyimlerini resmetmiş, aynı zamanda performatif iklime yönelik tutumlarını da açıklama fırsatı bulmuştur. Görüşme sırasında sorulan bazı ek sorularla, konuyu derinlemesine açmaya ve her katılımcının görüşünü ifade etme fırsatı bulduğundan emin olmaya çalışılmıştır.

Şekil 1: Eksenel Kodlama Sonuçları, Katılımcıların Profili



Şekil 2: Eksenel Kodlama Sonuçları, Merkezi Temalar



Görüşülen akademisyenlerden beşi erkek, ikisi kadın olup; bir katılımcı doçent, iki katılımcı yardımcı doçent, diğerleri araştırma görevlisidir. Hepsisi işleme fakültesi çatısı altında çalışan bu kişilerin eğitim arka-planları Muhasebe ve Finans, Yönetim ve Organizasyon, Üretim Yönetimi ve Pazarlama gibi Anabilim dallarından gelmektedir. Lisans derecelerini farklı üniversitelerden almış olan araştırma görevlilerinden üçü mesleğe ÖYP ile biri de “50D maddesi” uyarınca atanarak başlamıştır. Yardımcı Doçent unvanlı katılımcılar Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı doktoralıdır, Doçent unvanlı katılımcı ise Çalışma İlişkileri alanında doçentliğini almıştır. Bu akademisyenler Araştırma Görevliliği süreçlerinin başından itibaren aynı kurumda çalışmış ve bu anlamda kurumun yıllar içerisindeki değişimine şahitlik etmiş kişilerdir.

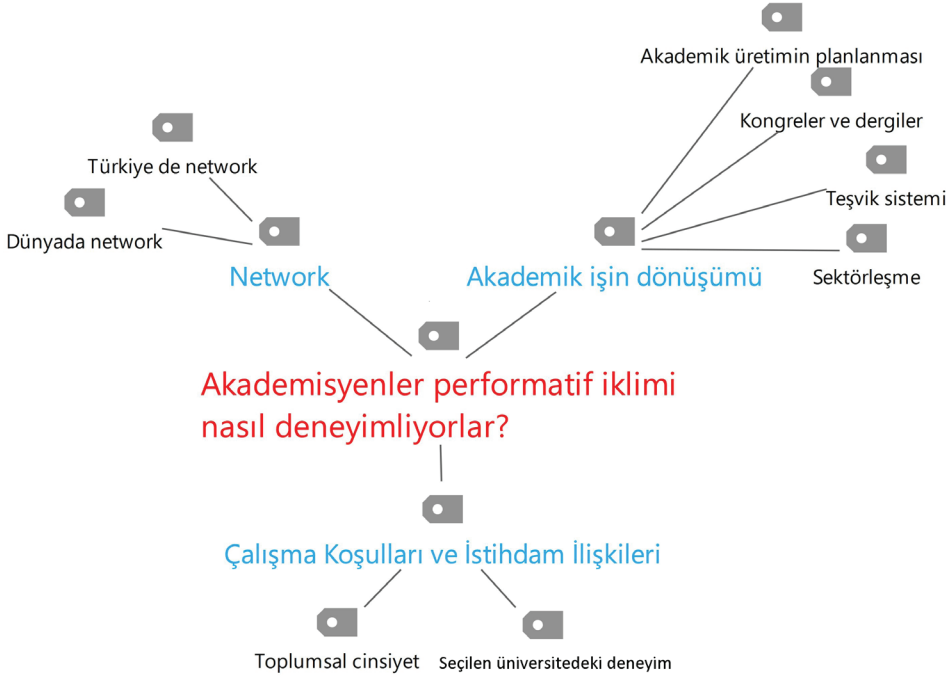
Veriler açık, eksenel ve seçici kodlama aşamalarından geçirildiğinde, iki ana araştırma sorusuna yanıt niteliğinde değerlendirilebilecek hususlar merkezi temalar olarak ele alınmıştır. Buna göre veri analizi sonucunda görülen, akademisyenlerin performatif iklimle ilişkin deneyimleri üç ana dinamik etrafında şekillenmiştir:

- yaptıkları işin dönüşümü
- çalışma koşulları (ve istihdam ilişkileri)
- akademik network de denilen ilişkiler ağı

3.2. Akademisyenlerin Performans Odaklılık Deneyimlerinin Boyutları

İsteyerek ve/veya istemeyerek maruz kalınan bir kurumsal dönüşüm var olduğundan, akademisyenlerin bu maruz kalma hali ile hangi anlarda ve şekillerde yüz yüze geldiğini anlamak bu araştırmanın öncelikli amacıdır. Bu nedenle çalışmada *deneyim* kavramı vurgulanacaktır. Bu bölümde yapılacak tartışmanın veri temeli, aşağıdaki görselde ana hatlarıyla gösterilmektedir.

Şekil 3: Akademisyenler performatif iklimi nasıl deneyimliyor?



3.2.1. Akademik İşin Dönüşümü

Deneyimin boyutlarına ilişkin en güçlü karşılaşmaların *akademik işin dönüşümü* yüzünden gerçekleştiği görülmüştür. Katılımcılar bu çerçevede değerlendirilebilecek şu dört konuya, **i-**akademik üretimi planlama yaklaşımı; **ii-** teşvik sistemi; **iii-** alanda sektörleşme; **iv-** kongreler ve dergiler bağlamında akademik yayın yapma odaklanmışlardır.

Akademik üretimi planlama: “kötü de olsa sayıyorum, hesaphıyorum”

Performatif iklim, akademik işin yapılma biçiminde kökten birtakım değişiklikler meydana getirmiş; bu değişim öncelikle akademisyenlerin akademik üretimlerini planlamasına yol açmıştır. Yapılacak yayın türünden gidilecek kongrenin seçimine kadar akademik üretim artık yeni sistemin parametreleri dikkate alınarak *planlanmaktadır*. Ama bu durum, planlanan performansa sadık kalma adına üretilen akademik işlerin niteliğinde bir bozulmaya yol açmaktadır. Bu noktada *nitelik kaybı* meselesini akla getiren, katılımcıların özeleştirileri olmuştur. Katılımcılara göre, böylesi bir performatif akademik iklimin içerisinde üretmek, akademik çalışmaların *nitelik kaybıyla* sonuçlanmaktadır. Sistem, akademik işin niteliğine ilişkin bir soruşturma yap(a)madığından, performans ölçümü akademik işin sayısı üzerinden gerçekleştirilmektedir. Görünen o ki akademisyenler nasıl araştırmalar yaptıklarının muhasebesini yapmak yerine, kaç tane araştırma yaptıklarının hesabını tutar hale gelmiştir. Bu bağlamda “*kötü de olsa sayıyorum, hesaphıyorum*” diyen

katılımcılar oldukça çarpıcı ifadeler kullanmış ve bu durumu **itiraf** sözcüğünü kullanarak ifade etmiştir. Katılımcı E'nin aşağıdaki ifadesi buna örnek teşkil etmesi bakımından önemlidir:

“...Yayın yaptım ve gittim ve bunun bana maddi bir getirisi oldu. Bu şey değildi yani, bu bir itiraf. Sistemi eleştiriyorum ama kendimi de eleştiriyorum (...) ben oturdum dedim ki, şu kadar puan alıyorum şu kadar masrafım oluyor. Nitelik kaygısı güden adam zaten bunu yapmaz, burada da herkesin açık bir şekilde bunu itiraf etmesi gerekiyor. Yani ben de bunu itiraf ediyorum... Dünyanın her yerinde herhangi bir kongreye gitmek veya ortalama bir makale yapmak zor bir şey değil ve yine dünyanın her yerinde Türkiye'nin gerçeği değil yani yayınların yüzde doksanı rubbish... İngilizce Türkçe veya herhangi bir ülkeyse veya genelde kabul olur yani. Dolayısıyla bu niteliksizlik zaten dünya genelinde hâkim...”

Aşağıdaki *itiraflar*, nitelik kaybına ilişkin görüşün istisnai değil yaygın olduğunu göstermektedir:

“...Aynı şey yani bir yayınlı sulandırıp iki tane puana eklemek için iki tane yayın yapmış oluyoruz...” (Katılımcı D)

“...Ama nitelik anlamında kesinlikle şey yani, bu hani performans anlamında ne yapar sayı olarak bir bir.. sayı olarak artacak ama. Nicel olarak artıracak ama nitelikler gerçekten sorgulanır yani...” (Katılımcı B)

“...Ama siz bunu kamu kurumlarına soktuğunuzda üniversite olur, hastane olur... hastanedeki karşılığını çok iyi biliyoruz ameliyat sayıları ne kadar artmaya başladı, gereksiz filan üniversitede de bunun karşılığı bu olacak yani. Bunu nitelik olarak kendimizi çok yıpratmamıza gerek yok nitelik nitelik ben şöyle yaptım diye...” (Katılımcı C)

“... Bu akreditasyon için adam¹³ bize geldiği zaman bu her yıl bir tane makale yapılmış, üç yıl boyunca üç tane makale olmuş. Adam güldü bize dedi ki böyle makale mi olur, üç yılda bir tane çıkması lazım dedi...” (Katılımcı F)

“...Bu düzenlemeyi yapanlar sayı olarak artsın, böyle bir niyetleri vardysa başardılar. Ama nitelik olarak çok, geriye doğru bence çok kötü bir yere doğru gidiyoruz yani...” (Katılımcı A)

Akademik Teşvik Sisteminin Etkisi

Katılımcılar, sistemin kendisine ilişkin oldukça detaylı değerlendirmelerde bulunmakla birlikte özel olarak teşvik sisteminin, *nicelik kaygısını arttırdığını* güçlü şekilde vurgulamıştır. Buna ek olarak, katılımcıların çoğunluğunun teşvik sisteminde yapılan *revizyonları* yakından takip ettiği görülmüştür. Araştırmacıların beklemediği bir değerlendirme başlığı ise sistemin gerçekçi olmadığı anlamındaki *yapılabilirlik*dir.

Görüşme esnasında katılımcılar bazı konularda görüş ayrılığına düşse de akademik teşvik sisteminin esasında niceliği önceleyerek, nitelikten ödün vermeyi *teşvik ettiği* görüşünde hemfikir olmuşlardır. Yukarıda belirtilen, katılımcıların kötü de olsa saymaya devam etmeleri söylemi işte burada temellenmektedir. Katılımcılar, teşvik sisteminin yürürlüğe

13 Akreditasyon çalışmaları fakülteye için danışmanlık yapan *mentordan* söz ediyor.

girmesinin ardından, kongrelerde sunulan bildirilerin standartlarının hem içerik hem yöntem açısından düştüğünü, yüksek lisans öğrencileri ile yapılan çalışmaların kolayca yayınlanabilecek mecra bulduğunu, kongrelerin hızlı ve ucuz şekilde yayın yapabilecek yeni oluşumlara evrildiğini, ortak yayın veya karşılıklı atıf yapmak suretiyle bir tür şebekeleşmenin oluştuğunu gözlemlediklerini dile getirdiler. Tüm bu tespitler, sistemin nitelikten ödün verme pahasına niceliği ne denli teşvik ettiğinin işaretleri olarak yorumlanmıştır. Nihayetinde, denebilir ki, Katılımcı B'nin ifadesiyle, teşvik sistemi akademisyenler için bir ek gelir kapısı olmaktan başka bir işlev görmemektedir:

“...Dolayısıyla öyle dediğim gibi. Aslında yapmamız gereken şeyi kalite anlamında, ama söyleyeyim nicelik olarak değil, nitelik olarak, yapmamız gereken şeyi yapmayarak sayıyı arttırarak sadece maaşımıza ek bir şeyler kazanmaya çalışıyoruz...”

Katılımcılar, puanlama sistemin sürekli değişmesinin getirdiği kötü sürprizlere de değinmiş ve puanların hesaplanma yönteminin başvurulacak yılın en başında biliniyor olması gerektiğini sitemli bir şekilde dile getirmiştir. Fakat onlara göre, akademisyenlerin mevcut sistemi suiistimallerini içeren başvuruları nedeniyle sistemi tasarlayanlar bu açıkları kapatacak şekilde revizyonlara gitmiştir. Teşvik primi değerlendirme komisyonunda bulunan Katılımcı D, nitelik kaygısı ve akademik kimliğin etik boyutuyla dönüşümüne ilişkin de çok çarpıcı olan bir suiistimal örneğini şöyle ifade etmiştir:

“...adam teşekkür etmiş, yani şereflendirdin onur konuğuydun dediği için bir plaket vermiş. Plaket ödül müdür kardeşim, plaketi ödül olarak gösterenler oldu. Dediğim gibi ben bunun şeyini yedim zamanında zılgıtını, çok şükür bu sene kaldırmışlar...”

Sadece bir katılımcı bu duruma çözüm oluşturabilecek bir öneri olarak, nitelikli olan çalışmaların daha fazla desteklenmesi, örneğin sadece SSCI'da taranan dergilerde yapılan yayınların veya nitelikli yayınların çıkabileceği projelerin desteklenmesinin gerektiğini ifade etmiştir.

Başta belirtildiği gibi, katılımcıların bir kısmı eleştiriler dahi teşvik sisteminin *gereklere* adapte olmuş ya da olmaya çalışmaktadır. Fakat görüşme esnasında bazıları teşvik primi alabilmek için gereken puanların ulaşılabilirlik düzeyinin ne kadar gerçekçi/akılcı olduğunu sorgulamıştır:

“...Ama adamlar burada ne düşünüyor işte 30 puanı sağlıyorsa veya ki 50 puanı sağlıyorsa yaptığım puanlar makaleler dergiler yanına kar kalmıştır. Bu işin reelde ben şey yapacağını çok düşünmüyorum, yani insana bir maddi karşılık olacağını düşünmüyorum. Çünkü bunu yapmak için çok ciddi çaba sarf etmek lazım. Bu kongreye gidip dört beş tane bildiri sunmak lazım ki gitmişken parası çıksın yani...” (Katılımcı F).

Alanda Sektörleşme

Üniversiteler ve akademik üretim alanının piyasa mantığı yönünde evrilmesi böylelikle bir *sektöre* dönüşmesi çarpıcı açılım noktalarından biridir. Özellikle deneyimli katılımcıların alanın daha önce şahit olmadıkları bir biçimde sektörleştiğini ifade etmeleri dikkat çekicidir. Sektörleşme, işi kongre düzenlemek olan “girişimci”leri ortaya çıkarmakta, bir

çeşit kongre turizmi gündeme gelmektedir. Katılımcı E bu durumu şöyle özetlerken;

“...Tamamıyla bir girişimci dünyanın her yerinde yılda 15 tane kongre düzenliyor yani. Kendi de kazanıyor, gelen kişi de zaten üniversitesinden destek alıyor, turizm amaçlı filan yani...”

Katılımcı B, bu durumun yeni uygulamalarla ilişkisine değinmiştir:

“... Şu an akademik teşvikten kaynaklanan bir şey de var sanki sektöre dönüşen bir durum da var... her kongreye baktığımda akademik teşvik esaslıdır diye ibareler yayınlanmaya başladı...”

Kongreler ve Dergiler

Katılımcılar, yaşanan dönüşüm süreciyle birlikte bir kongreye çok sayıda araştırma ile katılan akademisyenlerin varlığına işaret ederek, kongreleri tartışmaya açmıştır. Onlara göre niceliksel büyüklük, nitelik yoksunluğunu tetiklemektedir. Katılımcı B bu konudaki gözlemlerini şöyle aktarmıştır:

“...N’apıyorum ben şimdi bu dönem, geçen dönem şunu gördüm; işte geçen dönem kongre yapıldı birkaç oturum başkanlığı mecburen bana verildi. Çünkü hani şey yok, hoca yok. Organizatör bir orada, bir burada filan. Bir oturumda X üniversitesi galiba sürekli aynı hoca partnerler değişiyor, iki üç tane oturumda. Dedim arkadaşlar n’oluyor böyle, hoca şey yapmış arkadaşları yönlendirmiş...”

Öte yandan, bu tür kongrelerin yaygınlaşması, hem içerik hem de yöntem bakımından eksikleri olan çalışmaların dahi burada sunulmasıyla, bilimsel kabul edilenin ne olması gerektiği sorgulamasını devre dışı bırakmış gibi görünmektedir. Katılımcı D’nin aktardığı anekdot, bu bağlamda çarpıcı bir örnek olarak yorumlanabilir:

“Bu en son İzmir’de şey vardı, Y Üniversitesi’ne Z şehriden gelen bir arkadaş vardı. Doktora ders dönemindeymiş. İstihdamla ilgili bir sunum yaptı... ..ve adamın sonucu şuydu; kayıt dışı istihdamın nedeni işverenlerin maliyetten kaçınmaları. Bunu sokaktaki amcaya sor söyler zaten sana bu mudur yani hocam dolayısıyla şey değil.... Ortamda bir şey söyleyecek profesörler var, ama o profesörler de hiçbir şey söylemiyor. *Alkışladık oturduk, yani hakikaten güçlü bir şekilde alkışladık oturduk...*”

Bu anekdot, kıdemli akademisyenlerin dahi işin doğrusunu tartışmaya açmaması bakımından akademik işin dönüşümü konusunda önemli bir noktaya temas etmektedir. Öte yandan, bu gibi örneklerin kötüye övgü olarak nitelendirilebilecek yeni bir alan açtığını da vurgulamak gerekir. Benzer örnekler dergilerin yayın süreçlerinde de gözlemlenmektedir. Katılımcı A bu durumu şöyle dile getirmiştir:

“...Bana sorarsanız diyelim ki binlerce akademik çalışma yapılıyor makaledir şudur budur dergilerin niteliği de aynı şekilde bu arada onu da söyleyeyim. Yani çok özensiz. Bazı dergiler var gönderiyorsunuz hiç hakemden geri bildirim gelmeden ya da tamam OK deyip yayınlıyorlar...”

Teşvik sistemi ile ilgili tartışmalara ilişkin olarak bir gözlem notu da tartışma içeriğinin sıklıkla etik konusuna bağlanması ile ilgilidir. Katılımcı G'nin, bu tip niteliksiz yayınlardan elde edilecek gelirin *haksız kazanç* olduğuna dair ifadesi dikkat çekicidir. Söylemlerden açığa çıkan, bazı katılımcıların meselenin ahlaki olup olmadığını tartıştığı ve bazılarının da kendi duruşuna ilişkin bir mazeret ya da meşruiyet zemini aradığı yönündedir.

3.2.2. Çalışma Koşulları ve İstihdam İlişkileri

Yukarıda araştırma için örneklem stratejisinin neye göre şekillendirildiğini açıklarken, seçilmiş olan üniversitenin özgül konumu detaylı olarak tarif edilmiştir. Performatif iklimin genel yansımalarına ek olarak, bu kurum özelindeki deneyimleri ayrı bir tartışma olarak ele almak gerektiği düşünülmektedir. Çünkü, sistemle yüzleşmelerin ikinci önemli bağlamını, bu kurumda yaşanan deneyimin özgül tarafları oluşturmaktadır.

Seçilen Üniversitede Olma Deneyimi

- Atanma ve Yükseltme Kriterlerinin Baskısı

Görüşme esnasında görülen, isteğe bağlı bir uygulama alanı olarak akademik teşvik uygulamaları ile istihdam ilişkisinin temelini oluşturan atanma ve yükseltme kriterlerinin oluşturduğu baskının bir arada karşımıza çıkmasıdır. *Atanma ve yükseltme kriterleri baskısı*, aynı üniversitede çalışma hayatına devam etmek isteyen akademisyenlerin, iş güvencesini garanti altına almak için yapması zorunlu olan yayın sayısını ve türünü kendi inisiyatiflerinin dışında koşullara bağlamaktadır. Bu bağlamda, aykırı bir örnek olan seçilmiş üniversitede lisansüstü öğrencilerin ve akademisyenlerin tabi olduğu performans kriterleri yukarıda detaylı olarak açıklanmıştır. Pekâlâ, bu kriterler akademisyenlerin deneyimlerinde hangi yüzleşmeleri ortaya çıkarmaktadır?

Bu yüzleşmelerin ilki, beklenen asgari performans puanlarının çok yüksek olması noktasında gerçekleşmektedir. Öğretim üyeliğine yükseltme ve atanma ölçütlerinin diğer devlet üniversitelerine kıyasla çok daha yüksek oluşu, tıpkı teşvik sisteminde olduğu gibi önce nitelik/nicelik çelişmesini üretmektedir. Katılımcı D, kriterleri sağlamak adına kendi standartları içinde yapmayacağı türden çalışmalarını nasıl yaptığını şu sözleri ile ifade etmiştir:

“...ama atanma kriterine 500 puan koyuyorsa, işte şu kadar yayının olması gerekiyor diyorsa ve yayınların niteliğine bakmadan bunu şey yapıyorsa, ben şimdi o 500 puanı tamamlamam gerekiyor mu gerekiyor, o zaman bir yerden sonra yapabildiğim üzerine maalesef yapamayacağım şeyleri de yapıp göndermiş oluyorum.”

Katılımcılar bahsi geçen ölçütlerin sıklıkla değişiyor olmasının oluşturduğu kaosa da dikkat çekmiştir. Zira, seçilmiş olan üniversitede öğrenim gören bir doktora öğrencisi, sürece başladığı andan mezun olacağı zamana kadar geçen zaman içerisinde kendisinden beklenen şartların neler olabileceği konusunda kendini güvende hissetmemektedir. Bu durum her kademedeki akademisyen için benzeri koşullar oluştursa da, bundan en çok etkilenenler araştırma görevlileridir. Katılımcı F, bu uygulamanın getirdiği belirsizliği

şöyle dile getirmektedir:

“...Mesela şimdi büyük ihtimal bu şeyde de sıkıntı olacak yeterliliğini son bir sene içinde vermiş olan arkadaşlar biz de dâhiliz buna, biz doktora'yı bitirmemişken citation yayın istiyor...”

Bazı katılımcılar da, kıdemi yüksek hocalardan beklenen yayın performansı ile mesleğe yeni başlamış olan araştırma görevlilerinden beklenenler arasında bir adaletsizlik olduğu kanaatinde. Örneğin katılımcı F bu duruma ilişkin itirazını şöyle dile getirmiştir:

“...sosyal bilimler enstitüsü ilk kurulduğunda doktora'ya başlayan ilk arkadaşları bu şartları getirmek yerine, adam mesela 20 yıllık profesörlerimiz var üç sene içerisinde ondan yapmasını beklemek lazım, hani yapıyor o zaman doçentten istemek lazım, o yapıyorsa Yar. Doç'tan istemek lazım...”

Özetle, atanma ve yükseltme kriterlerini sağlama bakımından bu üniversitenin performatif iklimi, katılımcılar üzerinde baskı oluşturmuş görünmekte ve oluşan belirsizlik ve gelecek kaygısı, deneyimin olumsuz yüzleşme noktalarına işaret etmektedir.

- Akran Baskısı

Tartışmanın bu kısmı, teşvik puanlarının hesaplanması dâhil olmak üzere, akademisyenlerin akranları tarafından nasıl algılanacağını hesap ederek hareket ettiklerini göstermektedir. Görüşme sırasında katılımcıların akran baskısını ortaya koyan çarpıcı söylemleri olmuştur. *Göze batmama, açgözlü olarak yaftalanmama, iç daralması, ironi* bu baskının nasıl dışa vurulduğuna ilişkin tanımlamalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada not edilen bir husus da şudur: katılımcılar büyük ölçüde sisteme adapte olmaya çalışıyor, fakat hepsi bunu aynı ölçüde başarmış değildir. Adaptasyon süreci hala devam etmekte ve şimdilik akran baskısı daha çok, diğerlerine göre yüksek puan alanların hissettiği bir yüzleşme deneyimi gibi görünmektedir:

“...Aynı mantıkla mesela bir kategorideki puan şeyini doldurmuşsa iki üç tane fazla makalesi varsa diyor ki ya bunları koymamın teşvike bir amacı yok, bari çıkarayım da göze batmasın diyor...” (Katılımcı F)

“...İçsel şeyden dolayı yapıyorum bunu herhangi bir baskı da yok, hoşuma gidiyor, öğreniyorum, yanılsım var vesaire şudur budur. Ama şeye gelince, iyi ki de daha fazla değil diyorum mesela, çünkü kendimden utanırım, ‘ya ne kadar aç gözlü adammış, geçen yıl 28 puan aldı da şimdi 100 puan aldı’ diye de düşünürler. Gerçekten bu beni bir kaygıya sürükler yani vallahi yani...” (Katılımcı E)

“... Mesela X 99.7 diyor bana soruyorlar maalesef diyorum yani... hocam diyorum bilerek mi yapıyorsun 99.7, 100 yapsaydın bari...” (Katılımcı D)

Sisteme uyum sağlamadığı düşünülen bir katılımcı ile arada kaldığı düşünülen katılımcı ise tersine bir akran baskısının etkilerini vurgulamıştır:

“... Hocam ben orada pozitif değil de negatif bir baskı olduğunu düşünüyorum. Bir araştırma görevlisi nasıl 70'in üzerinde bir puan alır ki, 70'in üzerinde ki şeyden

bahsediyoruz, akademik teşvik için kullanılabilir bir puanın 70 olmasından bahsediyoruz. Hani sırf makale için olan kategoride 100'ün üzerinde puan alan adam var ki bunun birçoğunu kullanamıyor teşvikte...” (Katılımcı F)

“...Hani o bütün odalarda koridorlarda dışarılarda şu kadar puanı var şunu toplasan şu kadar falan filan bu hesapları duymak benim böyle yüreğimi sıkıyor yani öyle söyleyeyim...” (Katılımcı G)

- İlimli Bir Rekabet

Katılımcılar ilimli rekabet koşullarından da söz etmiştir. Bunlar arasında, akranlarının akademik ilerlemesinin kendileri üzerinde yarattığı baskı, çevrelerindeki akademisyenlerin kendilerinden hızlı yükselmesi veya astı sayılabilecek meslektaşlarının kendilerinden daha rekabetçi olmasının üzerlerinde yarattığı baskı ve rekabet ortamına ilişkin vurgular yer almaktadır. Bu hususu dile getiren katılımcıların uzun yıllardır kurumda çalışan deneyimli katılımcılar olması da tespitlerini araştırmacılar nezdinde daha anlamlı hale getirmiştir.

“...Diyelim ki on kişi biz doktora başladık dokuz kişi doçent olduysa ister istemez ne oluyor diye evet düşünüyorsunuz...” (Katılımcı A).

Katılımcı B ise rekabetin başka bir boyutuna dikkat çekerek farklı unvanlara sahip akademisyenler arasındaki etkileşimden söz etmiştir:

“...Ben de şimdi hocalar olarak düşündüğünde, şimdi senden sonraki nesil hızla yükselmeye başlıyor o da bir baskı oluşturuyor...”

Görüşme sırasında katılımcılardan biri bu tartışmanın seyri içinde, teşvik puanlarının nasıl hesaplandığının ve meslektaşlarının da puanlarını sistemden kontrol ederek görme imkanı sağlayan şeffaf sistemin artık değiştiğinin bilgisini paylaşmıştır. Bu bilgi, aslında diğerlerinin nerelerden puan aldıklarını görmenin iyi olduğu yorumu eşliğinde dile getirilmiştir.

- Kuşak Farkı

Aslında akran baskısının ve rekabet dinamiklerinin de içerisinde karıştığı bir vurgu noktası da katılımcıların kuşak farkı nedeniyle hissettikleridir. Ancak araştırmada kurumsal bir dönüşümün izinin sürülmekte olduğu düşünüldükçe, bu noktayı ayrıca ele almak istenmiştir. Doğal olarak bu kıstımda diğerlerine göre daha kıdemli olan iki katılımcının yorumları belirleyici olmuştur.

Önce, katılımcı A, kendi öğrenciliği sırasında deneyimlediği durumu “su akar yolunu bulur” şeklinde tanımlamış ve aynı deneyimi öğrencilerinin yaşamaması için çaba gösterdiğini anlatmıştır. Öğrencilerin entelektüel birikimi için farklı uygulamalar yaptığını, ancak yeni kuşak araştırma görevlilerinin buna tevccüh göstermediğini de dile getirmiştir. Katılımcı B de benzer şekilde eskiden beri süregelen yanlışlıkların tekrar yapılmaması için çaba sarf ettiğini ve gereken yerde öğrencilerini diğer meslektaşlarına

yönlendirdiğini ifade etmiştir. Öte yandan, Katılımcı B eskiye kıyasla bugün daha fazla araştırma yapma kültürünün oluştuğuna dikkat çekmiş, yeni kuşağın metodoloji konusunda daha donanımlı ve daha üretken olduğunu şu sözlerle ifade etmiştir:

“...15yıl önce bu kadar metottu, şeydi filan istatistikti veya işte nitel nicel yöntemi çok biz yöntem tartışmazdık, konuşmazdık. Ben buradaki hocalardan da araştırma yöntemlerini aldım, şu anda hocaların da bambaşka bir hale geldiğini görüyorum. Çünkü geliyor metot mu geliyor, gençler artık daha mı hızlı öğreniyorlar veya bu şeyle mi alakalı bu bilgisayar, internet, veri tabanları artık öğrenmeye daha müsait, 15 sene önce böyle değildi yani. Biraz ona da ben bağlıyorum, yani gençlerin daha üretken göreceli ya da daha fazla kongrelere gitmelerini buna bağlıyorum bir bu...”

Toplumsal Cinsiyet Faktörü

Çalışma koşulları ve istihdam ilişkileri bağlamında çok önemli bir konu başlığı olan çalışma yaşamında toplumsal cinsiyet rollerinin etkisi de araştırmada öne çıkan meselelerden biridir. Ancak görüşme sırasında bu konu üzerinde çok fazla (Katılımcı G dışında) durulmamıştır. Toplumsal cinsiyet bağlamının, ileriki çalışmalarda derinleştirmek istenen noktalardan biri olduğu söylenebilir.

3.2.3. İlişkiler Ağı

Katılımcıların çoğu durumda network olarak tanımladıkları ilişki ağları da akademisyenlerin performatif iklim deneyimlerinde öne çıkan konulardan biri olmuştur. Görüşme esnasında, hem dünyada akademik işin nasıl deneyimlendiğine ilişkin söylemler, hem de Türkiye özelinde tespitler ortaya konmuştur. Katılımcılara göre dünyadaki network, akademisyenlerin daha nitelikli dergilerde yayın yapmasına olanak sağlamakta, uluslararası projelere partner olarak dahil olmasını kolaylaştırmakta, ayrıca alanın otoritesi kabul edilebilecek kişilerin geliştirdiği yeni tartışma alanlarının takipçisi olarak ana akım tartışmalara katılma imkanı sağlamaktadır. Bu ağa dâhil olan araştırmacılar yayın sayısı bakımından da yüksek performans sergileyebilmektedir. Öte yandan, akademisyenlerin uluslararası yayın yapabilmesi için oluşan dergi ağlarının para ile yayın yaptırma noktasına geldiği görülmektedir. Kendisi de proje ve makale ile uluslararası ağa katılma deneyimi yaşamış olan Katılımcı E, Türkiye’de bu deneyimi yaşama fırsatı olmadığına şu sözleriyle dikkat çekmiştir:

“...Hocam proje mantığı şöyle yürüyor, proje yöneticisi kistasları belirliyor, benim dediğim yani impact faktörü yüksek yayın garantisi veriyor. Biz de yok öyle bir şey. Başlamadan zaten o garantiyi veriyor. Ondan sonrasını ben kullanacağım diyor. Hem nitelikli bir şey ortaya çıkıyor, altmış tane ülkeden data almış yapmış, iki ayrı akademisyenin fikriyle ortaya çıkan veya zenginleşen bir çalışma kabul edersiniz ki...”

Pekala ilişkiler ağı Türkiye’de nasıl yüzleşmelere sahne olmaktadır? Katılımcılara göre kongrelerde kabul edilecek bildirimleri belirlemede bu ağlar etkili olmaktadır; akademisyenler doçentlik sözlü sınavında karşılaşacakları muhtemel jüri üyelerine

kendisini bu ağlar vasıtasıyla tanıtmak istemektedir¹⁴. Aynı zamanda, belirli projelerde yer alabilmeyi kolaylaştırması ve ortak araştırmalar yürütebilecek ekipleri oluşturabilmesi için de bu ağlar etkilidir. Katılımcı G, biraz da sitemkâr biçimde, “ben herhangi bir networkün bir parçası da değilim olmak da istemiyorum” sözleriyle bu deneyim konusundaki yoksunluğunu ifade etmiştir.

Niteliksizleşme, Akademik İşin Geleceği

Yapılan görüşmede en fazla üzerinde durulan konulardan biri üniversitede performans odaklılığın sebep olduğu yoğun nitelik kaybıdır. Bu durum literatürde “performans paradoksu” olarak geçen kavramı akla getirmektedir. “Performans paradoksu, performans göstergeleri ile performansın kendisi arasındaki zayıf korelasyona/ilişkiye atıf yapan” (Van Thiel ve Leeuw, 2002) bir kavram olarak ele alınmaktadır. Bu kavram detaylı incelendiğinde “performansın sayılmayan yönleri pahasına, performans ölçüm şemasında sayılan fenomenlere yapılan vurgunun” (Van Thiel ve Leeuw, 2002) etkisinin öne çıkarılmasından söz edildiği görülmektedir. Üniversitelerde uygulanan performans ölçüm sistemlerinin, bu karaktere sahip olması akademisyenlerin tersine öğrenme etkisine kapılmalarına ortam sağlamaktadır. Tersine öğrenme, “örgütlerin ya da bireylerin performansın hangi yönlerinin ölçüldüğünü (ve hangilerinin ölçülmediğini) öğrenmiş olduklarında bu bilgiyi, kendi değerlemelerini manipüle etmek için kullanabilecekleri” anlamına gelmektedir. Buna göre “öncelikle bütün çaba ölçülene yönlendirildiğinde, performans yükselecektir ancak toplamda, gerçek bir gelişim yoktur ya da hatta performansın (diğer yönleri için) daha kötüye gidiş söz konusudur” (Smith, 1995 akt. Van Thiel ve Leeuw, 2002). Bir başka açıdan bu durum, üniversitelerin gündemlerinin en üstüne “araştırmanın” konulmasının gerçekten iyi araştırma pratiklerini sağlayıp sağlayamayacağı açısından da ele alınabilir. “Acaba bu durum gerçekte araştırmalar hakkında çokça konuşma ama daha az eylem mi üretmektedir?” (Alvesson ve Spicer, 2016).

Sonuçta bu yaklaşım, akademisyenler olarak bizleri ”ölçen, ölçerken standartlaştıran, standartlaştırdığı ölçüde eğitimin içeriğini değiştiren” (Ercan, 2011) bir işleyiştir. Buna göre “ilk aşama, kolayca ölçülebilen ne varsa onun ölçülmesidir. Bu yapılabildiği ölçüde sorun yoktur. İkinci aşama, ölçülemeyenlerin göz ardı edilmesidir.... Bu yapaylıktır ve analizi yanlış yerlere götürür. Üçüncü aşamada, ölçülemeyenlerin önemli olmadığı varsayılır. Bu körlüktür. Dördüncü aşamada, kolayca ölçülemeyenlerin aslında zaten var olmadığı söylenir. Bu intihardır” (Smith, 1972’den akt. Ercan, 2011). Bu intihar akademik kimliği ve genel olarak üniversite kurumunun geleceğini nasıl etkileyecektir? Görünen odur ki bu tehdit edici bir etkidir. Çünkü şu ana kadarki deneyim “kriterler, kıyaslamalar ve diğer değerlendirme araçlarına yapılan aşırı vurgunun, öğretim süreçlerini geliştirmek yerine prestijli üniversitelerin dış görünüşünü taklit eden vasat kurumların ortaya çıkmasına ön ayak olduğunu” (Brewer vd. 2001’den akt. Van Thiel ve Leeuw, 2002) göstermiştir.

14 Bu çalışma için yapılan görüşmeden birkaç ay sonra, 21 Şubat 2018 tarihinde doçentlik sözlü sınavının kaldırılması yasalaşmıştır.

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Sonuç değerlendirmesine geçerken araştırmanın bulgularını kısaca hatırlatmak gerekirse şunlar söylenebilir: Akademisyenlerin performans odaklı kültüre ilişkin deneyimlerinin üç ana boyutu “akademik işin dönüşümü”, “çalışma koşulları ve istihdam ilişkileri” ve “ilişkiler ağı” olarak tanımlanmıştır. Bütün akademisyenler performans odaklılığa ilişkin olumsuz görüşler belirtmişlerdir. Olumsuz kanaatlerin gerekçeleri olarak ise *niteliksizleşme* ve *haksız kazanç* kavramları odak grup görüşmesinde yoğun bir şekilde tartışılarak öne çıkmıştır; öyle ki özellikle nitelik kaybı en fazla kodlanan konu başlıklarından biri olmuştur.

Akademik üretimin geleceği ve performans odaklılığı araçsallaştıran yaklaşımların doğurduğu etik dışı tutumlara ilişkin duyulan itiraflar da çok çarpıcıdır. Araştırmaya katılan akademisyenlerin akademik üretimin niteliği ve ilişkiler ağının kullanımına ilişkin olması gerekeni değil olmaması gerekenleri yaptıklarını birer birer itiraf etmeleri bu çalışmanın en şaşırtıcı bulgularından biridir. Aslında gerek olmasa da teşvik puanını yükseltebilmek için karşılıklı olarak birbirine atf yapan kişilerin oluşturduğu ilişki ağları (Yücel ve Demir, 2018) ile nicelik uğruna nitelikten ödün verilmesinin yaygınlaşması ve akademik teşvik sisteminin akademisyenleri kongre şirketlerinin düzenlediği niteliksiz kongrelere ya da literatürde “sahte ya da yağmacı” (Demir, 2018) olarak adlandırılan dergilere yöneltmesi de bu bağlamda düşünülebilecek sonuçlardandır.

Bütün bu değerlendirmeler göstermiştir ki, performans çağının üniversiteler üzerindeki etkisi açısından, ülke bağlamında aykırı bir örnek olarak ele alınabilecek olan seçilmiş olan üniversitede yaşanan deneyimlerin ana eksenini performans paradoksunun bir yansıması olarak yorumlanabilecek ölçüm sistemlerinin *nicelik-nitelik çelişkisi* oluşturmaktadır. Bu çelişkinin temsil ettiği yönetim anlayışına karşı, diğer ülkelerdeki akademisyenlerin duruşlarına benzeyen duruş örnekleriyle bu araştırmada da karşılaşılmıştır.

Akademisyenlerin performatif iklime ilişkin deneyimleri ve buna karşı geliştirdikleri duruşları hakkındaki bu yorumlarımız bağlamında tartışmamızı zenginleştirebilecek bir çalışma Alvesson ve Spicer’a (2016) aittir. Bu çalışmada araştırmacılar, örnek olarak işletme fakültelerinde çalışan akademisyenlerin, üniversitelerin şirketler gibi yönetilmesi akımı karşısında, özerkliklerinden vazgeçme durumunu analiz etmiştir. Yazarlar bu çalışmada akademisyenlerin özerkliklerini koruması ya da yitirmesi bağlamında yorumlanabilecek olan yanıtlarını şu şekilde özetlemektedir: Bir klona dönüşerek uyum sağlamak, otorite pozisyonlarından uzaklaştırılarak direniş göstermek, kalbi kırılmış bir şekilde yaptıkları işe olan sevgilerine odaklanmak, sinik bir şüpheciliği benimsemek ya da oyunu kurallarına göre oynamak (Alvesson ve Spicer, 2016: 30). Yukarıda Şekil 1’de ile gösterdiğimiz ayrımlardan biri olan “uyum sağlamayanlar” olarak adlandırdığımız yaklaşım bu çalışmadaki direniş gösterme yaklaşımına benzemektedir. Bunun gibi, “uyum sağlamak” olarak yorumladığımız kimliksel yaklaşım aynı çalışmada bahsedilen “klona dönüşme”ye benzemektedir. “Sinik” kalma yaklaşımı da, katılımcı G’nin “hani o bütün odalarda koridorlarda dışarıda şu kadar puanı var şunu toplasan şu kadar falan filan bu hesapları duymak benim böyle yüreğimi sıkıyor yani öyle söyleyeyim...” şeklindeki ifadesinde özlü şekilde görüldüğü gibi bizim araştırmamızda da ortaya çıkmıştır.

Yukarıda anılan çalışmada, akademisyenlerin performans odaklılığa karşı geliştirdikleri duruşların bir özerklik meselesi olarak tartışıldığı belirtilmişti. Yapılan görüşmede özerklik konusu sadece bir katılımcı tarafından açıkça dile getirilen bir nokta olmuştur. Ancak araştırmacıların izlenimi, yüzeye yansıyan bu durumun, derinliğine daha çok boyutlu olarak araştırılması gerektiği yönündedir. Yeni-yönetimci akım bağlamında üniversitelerin de şirketler gibi yönetilmesini öngören “...yönetimsel ideolojiler, akademik-yöneticilerin çıkarlarına hizmet ediyor ve geleneksel olarak yönetimin baskınlığı ile ilgisi olmayan üniversiteler gibi ortamlarda bile güç ve baskı ilişkilerini sağlamlaştırıyor gibi görünmektedir” (Deem, R. ve Brehony, 2005: 217). Bu işleyişin akademik özerklik ile ilişkisi akademik kimliğin dönüşümü açısından merkezi bir önem taşımaktadır. “Burada söz konusu olan bütünüyle bir uyum gösterme hikayesi değildir....akademisyenler açıkça karşıt olan konular arasında gidip gelmektedir: Uyum ve direnç, akademik işe duyulan aşk ve ona ilişkin sinik bir isteksizlik... Akademisyenler bu karmaşık kimlik oyunu ile başa çıkabilmek için çalışma yaşamlarını “oyunması gereken bir oyun” olarak görmektedir” (Alvesson ve Spicer, 2016). Bu durumla bağlantılı olarak şu önemli soru akla gelmektedir: “Acaba akademik kimliği yayın yapma ile bu şekilde bağlantılandırılan bir yaklaşım ne derece sağlıklıdır?” Akademisyenler bu deneyimin sonunda “düşünmeksizin yayın yapan robotlar mı”, “hiçbir sonuç elde edemeyen direnişçiler mi”, “kalbi kırık araştırma severler” mi yoksa “tatsız tuzsuz sinikler mi” olacaklardır (Alvesson ve Spicer, 2016: 43).

Sonuç olarak bu araştırmanın bulguları üzerindeki tartışma araştırmacılara, bu çalışmayı derinleştirme ve akademik kimliğin dönüşümüne dair araştırmayı sürdürme anlamında yol göstermiştir. Bundan sonraki araştırmada araştırmacılara rehberlik edecek sorular şunlar olabilir:

- Pekala, Türkiye’deki akademisyenler akademik kimliğin dönüşümü ile ilgili, gelişmiş ülke akademisyenlerinin deneyimlerinden *farklı* olarak neler yaşamaktadır?
- Acaba Türkiye’deki akademisyenlerin bu deneyimlerini resmedebilecek özgün bir kavramsal şemaya ulaşılabilir mi?
- Bu şemanın *ana boyutlarını* hangi etkiler oluşturacaktır?
- Bu boyutlanmanın *akademik kimliğin dönüşümü* ve üniversitelerimizin yapısı açısından *etki alanları* neler olabilir?

KAYNAKÇA

- Alparıslan, Ali Murat. "Öğretim Elemanlarının İşlerinden Tatmin, Üniversitelerinden Memnun Ve Gönüllü Olmalarındaki Öncüller: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nde Bir Araştırma- *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 6.11 (2014): 82-101.
- Alvesson, Mats, ve André Spicer. "(Un) Conditional surrender? Why do professionals willingly comply with managerialism." *Journal of Organizational Change Management* 29.1 (2016): 29-45.
- Bobat, Alaeddin, ve Emin ÇAKILCI. "Performans Aracı Olarak Akademik Teşvik Yönetmeliği: Sorun İçinde Sorular." *Çalışma ve Toplum* 55.4 (2017). 1931-1952.
- Başbuğ, Gökçe, ve Pınar Ünsal Kurulacak Bir Performans Değerlendirme Sistemi Hakkında Akademik Personelin Görüşleri. *Psikoloji Çalışmaları Dergisi* 29 (2009): 1-24.
- Clark, Burton R. *Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation. Issues in Higher Education*. Elsevier Science Regional Sales, 665 Avenue of the Americas, New York, NY, 1998.
- Cowen, Robert. "Performativity, Post-modernity and the University." *Comparative Education* 32.2 (1996): 245-258.
- Creswell, J. W. "Nitel araştırma yöntemleri (Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni.(Çev., M. Bütün, SB Demir) Ankara: Siyasal Yayın Dağıtım." (2015).
- Creswell, J. W. *Araştırma Deseni Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları*, Çev. Ed. Selçuk Beşir Demir, Eğiten Kitap, Ankara. . (2017)
- Deem, Rosemary 'New managerialism' and higher education: The management of performances and cultures in universities in the United Kingdom, *International Studies in Sociology of Education*, 8:1, (1998) 47-70
- Deem, Rosemary Globalisation, New Managerialism, Academic Capitalism and Entrepreneurialism in Universities: Is the local dimension still important?, *Comparative Education*, 37:1, (2001) 7-20
- Deem, R. ve Brehony K. J. Management as ideology: the case of 'new managerialism' in higher education, *Oxford Review of Education*, 31:2, (2005) 217-235
- Demir, Selçuk Beşir. Predatory journals: Who publishes in them and why?. *Journal of Informetrics*, 2018, 12.4: 1296-1311.
- Ercan, F. "Ölçerim, ölçebilmek için biçimlendiririm, biçimlendiğinde standartlaşmışsındır, standartlaştığında yönetirim, ölçemediğimi yönetemem o zaman cezalandırır, dışlarım" iç. Ed. F. Ercan, S. Korkusuz Kurt, Metalaşma ve İktidar Baskısındaki Üniversite, Sav yayınları, İstanbul (2011)
- Esen, M., & Esen, D. Öğretim Üyelerinin Performans Değerlendirme Sistemine Yönelik Tutumlarının Araştırılması. *Journal of Higher Education & Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 5(1), (2015).

- Göksu, İ., & Bolat, Y. İ. Akademik Teşvik Uygulamasının İlk Sonuçlarına Ait Değerlendirmeler. *Journal of Higher Education & Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 7(3). (2017).
- Kalaycı, N. Yükseköğretim kurumlarında akademisyenlerin öğretim performansını değerlendirme sürecinde kullanılan yöntemler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(4), (2009): 625-656.
- Kaptanoğlu D., ve Özok A. F. “Akademik performans değerlendirmesi için bir bulanık model. *İTÜ Dergisi/D Mühendislik*, 5, (1), (2006): 193-204.
- Maxwell, J. A. Nitel Araştırma Tasarımı Etkileşimli Bir Yaklaşım, Çev. Ed. Mustafa Çevikbaş, Nobel Yayınları, Ankara. (2018)
- Merriam, S. B. Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber, Çev. Ed. Selahattin Turan, Nobel Yayınları, Ankara. (2015)
- Neuman, W. L. Toplumsal Araştırma Yöntemleri Nitel ve Nicel Yaklaşımlar Cilt I, Çev. Sedef Özge, Yayın Odası, Ankara. (2006)
- Patton M. Q. Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri, Çev. Ed. Mesut Bütün, Selçuk Beşir Demir, Pegem Akademi, Ankara. (2014)
- Okumuş, K. ve Yurdakal, İ.H. Akademisyenlerin Akademik Teşviğe İlişkin Görüş ve Düşünceleri. *Journal of Academic Social Science Studies*. 58, (2017) ss. 145-156.
- Şahin, F., Tabak, B. Y., & Tabak, H. Motivasyon Kuramları Bağlamında Akademik Teşvik Ödeneği Uygulamasının Değerlendirilmesi. *Journal of Higher Education & Science/ Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 7(2). (2017)
- Tonbul, Y. Öğretim Üyelerinin Performansının Değerlendirilmesine İlişkin Öğretim Üyesi ve Öğrenci Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*,56(56), (2008) 633-662.
- Turhan, M. ve Erol, Y. C. Akademisyenlerin Akademik Teşvik Ödeneğine İlişkin Görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(3), (2017) 281-296.
- Ulutürk, S. Yeni Kamu İşletmeciliği Yaklaşımından Hareketle Üniversitelerde Performans Uygulaması Üzerine Bir Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (4) (2015)
- Yılmaz, T. ve Yenihan, B. Yükseköğretimin Geleneksel İşlevleri Doğrultusunda Akademik Performansın Değerlendirilmesi: Sorunlar ve Çözümler (2016).
- Yücel, Ahmet Galip; Demir, Selçuk Beşir. Academic Incentive Allowance: Scientific Productivity, Threats, Expectations. *International Online Journal of Educational Sciences*, 2018, 10.1.
- Van Thiel, S. , Leeuw, F. The Performance Paradox in the Public Sector, *Public Performance & Management Review*, 25:3, (2002) 267-281
- http://www.kalder.org/efqm_mukemmellik_odulu_alan_kuruluslar, Erişim Tarihi: 28.02.2018.
- Kocaeli Üniversitesi Akademik Atanma Yönergesi, <http://www.kocaeli.edu.tr/>

- dosyalar/9912/duyurular/KOU_AtamaYonergesison.pdf, e.t.: 02.03.2018
- 5018 Sayılı Yasa, www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5018.pdf, e.t.: 28.02.2018
- <http://www.xxx.edu.tr/tr/icerik/170/9/kalite-belgeleri>, Erişim Tarihi: 28.02.2018 (Seçilmiş olan üniversitenin web sitesi)
- Seçilmiş olan üniversitenin “*Öğretim Üyelğine Atanma ve Yükseltme Ölçütleri*”, <http://www.ilan.xxx.edu.tr/tr/icerik/10542/40853/ogretim-uyesi-atanma-kriterleri>, e.t.: 28.02.2018. (Seçilmiş olan üniversitenin web sitesi)
- Seçilmiş olan üniversitenin “2014-2018 Stratejik Planı”, <http://www.xxx.edu.tr/tr/icerik/170/9/kalite-belgeleri>, e.t.: 28.02.2018 (Seçilen üniversitenin web sitesi)
- Seçilmiş olan üniversitenin “Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğine İlişkin Senato Esasları”
- <http://www.sbe.xxx.edu.tr/tr/icerik/8744/28657/xxx-universitesi-lisansustu-yonetmeligine-iliskin-senato-esaslari>, e.t.: 02.03.2018 (Seçilen üniversitenin web sitesi)

WORKING EXPERIENCE OF ACADEMICS IN A PERFORMANCE ORIENTED UNIVERSITY

This study focuses on the university which has gradually been the field of corporate practices, as an impact of new-managerialism. There are many different corporate practices which we can see being practiced in universities, whereas in the current study we are looking at performance orientedness. The framework of performance orientedness in our country is determined by two determiners. One of them is the criteria of assignment and promotion which is determined on the basis of the decisions of the University Senate. The second one is the incentive payment system for academics which has been operative since 2014 with the law no 6564. According to us, the problem here is the interaction of the working conditions and the climate of the universities, which has gradually been more and more performative, with the academic profession. In the context, the aim of this study is to explore the performance-oriented university experiences of a group of academics. The study, which focuses on academics working in the Faculty of Business, used a basic qualitative research design. The research focuses on the dimensions of academics' performance-oriented experiences. The below main question and subquestions lead the study:

- How do the academics experience the performative turn in the university?
- On which aspects did the incentive payment system affect the academics?
- What are the experiential differences between before and after the incentive payment system conducted?

The field study was conducted at a state university. This University was chosen deliberately as a part of the deviant case sampling strategy. There are a few reasons why we take

the sample as a deviant case. The first is that, the application of strategic planning and quality process. Another significant indicator of the institution's performance-oriented climate is the performance criteria which is applied for the postgraduate students and the academics. Besides, all three of us as the researchers, have been studying/working in the institution for more than fifteen years, and have a wide range of participative observation notes. So we had the chance to witness the process of the new managerialist applications of strategic planning and excellence models.

We also used a purposive sampling method when we were choosing the academics to make an interview with. We chose to focus on the Business Faculty, regarding the ideological character of the new-managerialist transformation. We made a focus group interview, with 7 academics invited. Those seven people were invited concerning being male-female, senior-junior, with high incentive-low incentive scores and with the different disciplinary background. Thus we are confident that the variation among the participants was assured. The field research was organized around the focus group interview and the participative observation notes of the researchers. The data were coded as open, axial and selective respectively. For the validity of the research, we used the data source triangulation and analyzer triangulation tactics. We used the qualitative data analysis software MAXQDA 12.

According to the findings of the field research, there are three main dimensions of the academics' performance-oriented experience. Those are; the transformation of the academic work, the working conditions and the effect of networks. Two negative outcomes of performance orientedness for the future of academic work were the loss of quality while the quantities are getting stronger and ill-gotten gains of the academics. Regarding the working conditions and employment relations, the findings displayed that the performative climate of the University provokes peer pressure and performance appraisal pressure on the academics. Finally, the academic networks have become vital for the academics to be able to survive which can be seen as another force of pressure on them.

The findings of the field research revealed that the Turkish experience of the new-managerialisation of the University is not far different from the, previously managerialised countries' higher education institutions. The common point of the different country experiences is a phenomenon that we name as the quality-quantity paradox of the appraisal systems. We came up to with similar positions which were developed by the academics in Turkey and other countries. On the other side, it was really striking for us to hear the confessions of the academics about their unethical ways of conduct which show up as the consequence of the instrumentalist application of performance orientedness in the University.

- ARAŞTIRMA MAKALESİ -

ÖRGÜTSEL USTALIĞIN MÜŞTERİ ODAKLI HİZMET DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE HATA YÖNETİM KÜLTÜRÜNÜN ARACILIK ROLÜ

Selahattin KANTEN¹ & Pelin KANTEN²

Öz

Literatürde, işgörenlerin müşteri odaklı hizmet davranışları sergilemeleri çeşitli bireysel ve örgütsel faktörlerle ilişkilendirilmektedir. Bu çalışmada, müşteri odaklı hizmet davranışlarını etkileyen örgütsel öncüller bağlamında örgütsel ustalık ve hata yönetim kültürü algısı ele alınmıştır. Bu doğrultuda, araştırmanın amacı örgütsel ustalığın müşteri odaklı hizmet davranışları üzerindeki etkisinde hata yönetim kültürünün aracılık rolünün incelenmesidir. Araştırma amacı kapsamında K.K.T.C'de faaliyet gösteren beş yıldızlı üç otel işletmesinin 172 çalışanından anket yolu ile veriler toplanmıştır. Otel çalışanlarından toplanan veriler tanımlayıcı istatistikler, korelasyon ve doğrulayıcı faktör analizleri vasıtası ile değerlendirilmiş, hipotezlerin test edilmesinde ise hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırma bulguları, örgütsel ustalığın yapısal ve bağlamsal ustalık boyutlarının işgörenlerin rol tanımlı ve rol ötesi müşteri odaklı hizmet davranışı sergileme düzeylerini pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Bununla birlikte, hata yönetim kültürü algısı da işgörenlerin rol tanımlı ve rol ötesi müşteri odaklı hizmet davranışı sergileme düzeylerini etkilemektedir. Ayrıca, örgütsel ustalık boyutlarının işgörenlerin rol tanımlı ve rol ötesi müşteri odaklı hizmet davranışı sergileme düzeyleri üzerinde hata yönetim kültürünün kısmi aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Ustalık, Hata Yönetim Kültürü, Müşteri Odaklı Hizmet Davranışları, Hizmet Sektörü

Jel Kodları: M10, M20, M54

Başvuru: 27.01.2019 **Kabul:** 14.02.2019

THE ROLE OF ERROR MANAGEMENT CULTURE ON THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY ON CUSTOMER-ORIENTED SERVICE BEHAVIORS

Abstract

Within the literature, it is suggested that employee's tendency to exhibit customer-oriented service behaviors based on the various individual and organizational

1 Doç.Dr., Biga Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü, skanten@comu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-7414-8495>

2 Doç.Dr., Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü, pelinkanten@comu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-6487-0203>

antecedents. This study examines organizational ambidexterity and error management culture as a scope of the organizational antecedents which may have significant effect on customer-oriented service behaviors. Accordingly, this study aims to investigate the effects of organizational ambidexterity on customer-oriented service behaviors and also it aims to explore the mediating role of error management culture. For the purpose of the study, data has been collected via survey method from the 172 employees who are working in three hotel establishment located in K.K.T.C. In addition, exploratory and confirmatory factor analysis, correlation, hierarchical regression analysis, sobel test applied to the obtained data from the hotel employees. Based on the findings, it is observed that the dimensions of organizational ambidexterity called as structural and contextual have positive effect on customer-oriented service behaviors of employees. In addition, also the error management culture has a positive effect on customer-oriented service behaviors. However, it has been found that error management culture has a partial mediating affect the relationships between organizational ambidexterity and customer-oriented service behaviors.

Keywords: *Organizational Ambidexterity, Error Management Culture, Customer-oriented Service Behaviors, Service Industry*

Jel Codes: *M10, M20, M54*

1. GİRİŞ

21.yüzyılın iş dünyasına hizmet örgütlerinin yön verdiği ve gelecekte çalışma yaşamının büyük bir kısmına bu örgütlerin nüfuz etmeye devam edeceği görülmektedir (Payne & Webber, 2006: 365). Yüksek rekabet içeren bu koşullarda, hizmet örgütlerinin başarısı müşterilerine daha iyi hizmet deneyimi sunmalarıyla ve insan kaynağını geliştirmeleriyle ilişkilendirilmektedir. Başka bir ifadeyle, hizmet örgütlerinde işgörenler ile müşteriler arasında birebir etkileşim kurulması, müşteri odaklı hizmet davranışlarının sergilenmesi ve müşteri odaklılık kritik bir öneme sahiptir (Kim vd., 2009: 369-370). Genel bir yaklaşımla müşteri odaklılık, işgören-müşteri etkileşimine dayanan süreçlerde müşteri ihtiyaçlarının tatmin edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Dimitriades, 2007: 470). Daha somut bir ifade ile müşteri odaklılık; işgörenlerin müşterilere yönelik sergilediği olumlu tutum veya davranışları nitelendirir (Kassim vd., 2012: 132). Alan yazına hâkim bu bireysel bakış açısına göre müşteri odaklılık; müşteri odaklı becerileri, hizmet motivasyonunu, müşterilerin taleplerinin fazlasıyla karşılanmasını, müşterilerle ilişki kurma yeteneğini, etkili iletişimi ve hizmet sunumunu temsil etmektedir. Örgütsel bakış açısına göre ise, müşteri odaklılık; örgütsel amaçlara ulaşılmasını ve müşteri ihtiyaçlarının tatmin edilmesini kolaylaştıran bir işletme felsefesini veya politikasını ifade etmektedir (Kanten vd., 2016: 861). Bu bağlamda, örgütsel başarının temel unsurlarından birisi olan müşteri odaklılığın; müşteri odaklı stratejiler ile müşteri odaklı hizmet süreçleriyle sağlanabileceğini ifade etmek mümkündür (Gazzoli vd., 2012: 2). Müşteri odaklı hizmet süreçleri, müşteriler ile örgütün hizmet sistemleri arasında yaşanan ve “karmaşık” olarak nitelenen bir dizi etkileşimi içermektedir (Mattson, 1994: 46). Bu etkileşimin niteliği, müşterilerin hizmetlere ilişkin değerlendirmeleri üzerinde önemli düzeyde rol oynamaktadır. (Liljander & Mattson, 2002: 838). Başka bir ifadeyle, “işgörenin hizmet sunumunda sergilemiş olduğu davranış biçimi” ya da “hizmeti sunarken nasıl davrandığı” algısı hizmetin önemli bir parçası haline gelmekte ve müşterinin hizmet

algısını etkilemektedir (Grönross, 2000: 307).

Müşterilerin hizmet kalitesi algısı, sunulan hizmet performansının temelinde yer alan operasyon süreçlerine bağlıdır. Müşteriler, hizmet aldıkları banka şubelerinde, alış-veriş merkezlerinde, mağazalarda, ulaştırma ve konaklama işletmelerinde, restoranlarda, hastanelerde hizmet operasyonlarının başarısı üzerinde kritik rol oynayan birçok detayı ve alt operasyonu görememektedirler (Kanten, 2016: 322-323). Dolayısıyla, tüm ana ve alt hizmet operasyonlarında ve müşterilerle birebir etkileşime dayanan süreçlerde işgörenlerin davranışları ve hizmet performansları, müşteri memnuniyetinin ve hizmet kalitesinin anahtar unsurları olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, hizmet sunan örgütlerde müşteri odaklı bir bakış açısının oluşturulması ve müşteri odaklı hizmet davranışlarına önem verilmesi, hizmet kalitesinin, müşteri tatmininin ve müşteri bağlılığının artırılması açısından kritik bir role sahiptir (Hennig-Thurau & Thurau, 2003: 26-27). Özellikle, modern çalışma yaşamında, örgütlerin rekabet üstünlüğü elde etmelerinin ve uzun dönemli müşteri sadakati sağlamalarının temelinde müşteri odaklı bakış açısının ve müşteri odaklı hizmet davranışlarının yer aldığı ileri sürülmektedir (Gazzoli vd., 2012: 2). Dolayısıyla, müşteri odaklı hizmet davranışlarının kritik rolü sebebiyle, hizmet örgütlerinde işgörenlerin bu davranışları sergilemelerini kolaylaştıran ve etkileyen faktörlerin belirlenmesi önem taşımaktadır. Ancak, literatürde işgörenlerin müşteri odaklı hizmet davranışları sergilemelerini etkileyen faktörlere yönelik kısıtlı sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Mevcut çalışmalarda müşteri odaklı hizmet davranışlarının öncülleri çerçevesinde kişilik özellikleri, mükemmeliyetçilik, başarı kazanma arzusu, duygusal zekâ, iş tatmini ve iş becerisi gibi bireysel faktörler ele alınmıştır. Bununla birlikte var olan çalışmalarda örgüt iklimi, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, örgüt kültürü, pazar odaklılık, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, güçlendirme algısı ve örgüt yapısı gibi birçok örgütsel faktörün de müşteri odaklı hizmet davranışlarının belirleyicisi olduğu vurgulanmaktadır (Kanten vd., 2016: 862). Bu çerçevede, çalışmada müşteri odaklı hizmet davranışlarını etkileyen örgütsel faktörler bağlamında örgütsel ustalığın ve hata yönetim kültürünün ele alınması amaçlanmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel ustalığın işgörenlerin müşteri odaklı hizmet davranışları sergilemeleri üzerindeki etkisinin incelenmesi ve bu etki üzerinde de hata yönetim kültürünün aracılık rolünün irdelenmesi araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Ulusal ve uluslararası literatürde, örgütsel ustalık, hata yönetim kültürü ve müşteri odaklı hizmet davranışları arasındaki ilişkileri birlikte ele alan bir çalışma bulunmamaktadır. Bu doğrultuda, çalışmanın ilgili yazına katkı sağlaması beklenmektedir.

1.1. Kavramsal Çerçeve

1.1.1. Örgütsel Ustalık

Küresel çalışma yaşamında artan belirsizlik ve karmaşıklık, örgütlerin hızlı değişimler gerçekleştirmelerini ve değişen koşullara uyum sağlamalarını gerektirmektedir. Başka bir ifadeyle, yüksek düzeyde dinamiklik ve istikrarsızlık içeren bu koşullara uyum sağlamanın temel koşulu “örgütsel ustalık” olarak görülmektedir (Du & Chen, 2018: 1). Örgütsel ustalık, son 20 yıldır yönetim yazınında hızla ivme kazanan kavramlardan birisi haline gelerek, örgüt bilimcilerin de dikkatini çekmektedir (Hughes, 2018: 1). Bu

kavramı, örgüt bilimciler, “insanların aynı anda iki elini birden kullanabilme becerisi” şeklinde bir metafor kullanarak tanımlamaya çalışmışlardır. Bu metafora göre, mevcut yetkinlikleri kullanarak aynı zamanda yeni fırsatlar araştırabilmek “örgütsel ustalık” olarak tanımlanmaktadır (Carmeli & Halevi, 2009: 211). Örgütsel ustalık, sürekli değişen çevresel şartlara uyum sağlamak amacıyla örgütün yeni fırsatları araştırırken bir yandan mevcut kaynaklarından yararlanmasını ve bu iki durum arasında bir denge kurabilmek için örgütsel kaynaklarını yeniden biçimlendirilmesini temel almaktadır. (Cingöz & Akdoğan, 2014: 59). Örgütsel ustalık; örgüt tasarımı, stratejik ve operasyonel karar verme, örgütsel davranışın modelleri ve dinamikleri konularına yönelik yeni bir mercek sunmaktadır. Başka bir ifadeyle, örgütsel ustalık, örgütsel çevrede yararlanma ve araştırma stratejilerinin yönetilmesini nitelendirmektedir. Yararlanma stratejisi; genellikle, mevcut bilginin ve seçeneklerin işlenmesinde ve geliştirilmesinde daha çok biçimsel süreçlerin kullanılmasını içermektedir. Araştırma stratejisi ise temel olarak; yeni bilgiler, alanlar ve fırsatlar ile birlikte gerekli olan zihniyetin organik gelişiminin kolaylaştırılması ile ilgilidir (Stokes vd., 2015: 64).

Usta örgütler, yeni fırsatları araştırırken eş zamanlı olarak mevcut yetkinliklerini de kullanabilme becerisine sahiptirler. Bu durum, mevcut bilgilerden yararlanılması ile birlikte yeni fırsatların da araştırılmasını içermektedir. Ancak, örgütün “*yararlanma*” ve “*araştırma*” stratejisi birbiriyle çelişen özelliktedir. Çünkü araştırma, yenilik ve risk alma gibi eylemleri kapsamakta; yararlanma ise var olan yetkinlikler aracılığıyla radikal değişikliklere ve böylece değer yaratan faaliyetlere odaklanmaktadır. Bununla birlikte, yararlanma stratejisi kısa dönemli bir bakış açısına ve verimlilik elde etme amacına sahip iken, araştırma stratejisi ise daha gelecek odaklı ve uzun dönemli bir özellikte beraber, örgütsel süreçlerde esnekliği artırmayı destekleyen faaliyetleri nitelendirmektedir (Bodwell & Chermack, 2010: 196). Ayrıca, yararlanma stratejisi mevcut bilginin değerlendirilerek, geliştirilmesini ve böylece kademeli olarak artan yeniliği hedeflemektedir. Araştırma stratejisi ise, daha radikal değişimlere yol açması mümkün olan yeni bilgilerin geliştirilmesi ile ilgilidir (Derbyshire, 2014: 574). Dolayısıyla, örgütsel ustalık, örgütün mevcut yetkinliklerinden yararlanma ve yeni fırsatları keşfetme gibi görünüşte birbiriyle çelişen bir takım faaliyetlerin öğrenme yoluyla sürdürülmesi yeteneğidir (Bonesso vd., 2014: 393). Diğer bir ifade ile araştırma ve yararlanma, farklı yönetsel rutin uygulamalar ile yönetsel davranışların iç içe geçmesi ve örgütün kıt kaynakları elde etmek için rekabet etmesini içermektedir. Böylece, örgütlerin rutin uygulamalar ve davranışlar arasındaki karşılıklı değişimleri yönetme zorunluluğu “öğrenme ustalığı” olarak nitelendirilmektedir. Örgütler, yalnızca keşfetmeye odaklandıklarında elde ettikleri bilgilerin getirisinin yüksek olmamasıyla beraber, değerini de kaybetmesi mümkündür. Bu nedenle, örgütlerin birbirini tamamlayıcı şekilde yararlanma ve araştırma stratejisine yönelmeleri gerekmektedir (Diaz-Fernandes vd., 2017: 63).

Örgütsel ustalıkla ilgili alan yazında “*yapısal*” ve “*bağlamsal*” olmak üzere iki görüş bulunmaktadır. Yapısal ustalık, araştırma ve yararlanma stratejilerinin birbirinden ayrılması ile çift yönlü bir örgüt yapısı oluşturulmasını ifade etmektedir. Örneğin, yapısal ustalığa sahip örgütlerde araştırma ve geliştirme gibi birimler yeni kaynakların, pazarların ve eğilimlerin araştırılmasına odaklı iken; temel iş birimlerinin de mevcut kaynaklar ile pazarlara önem vermesinin gerekliliği vurgulanmaktadır. Bağlamsal ustalık ise

örgütün bir iş biriminde araştırma ve yararlanma stratejilerinin bütünleşik ve eş zamanlı olarak sürdürülmesidir. Bağlamsal ustalık, örgütsel süreçlerde araştırma ve yararlanma faaliyetleri için harcanması gereken çaba ve zamanın kararını işgörenlere bırakan daha esnek sistemleri nitelemektedir. Bağlamsal ustalık, yapısal ustalığın alternatifi olmamakla birlikte, tamamlayıcı bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Gschwantner & Hiebl, 2016: 374-375). Yapısal ustalık, örgütteki farklı yeteneklerin, sistemlerin, süreçlerin ve kültürel unsurların bütünleştirilerek, örgütün birbiriyle çelişen unsurlarının eşgüdümlü hale getirilmesidir. Bağlamsal ustalık ise tek bir örgütsel birimde uyum ve düzen içerisinde davranışsal kapasitenin başarılmasını temsil etmektedir (Cingöz & Akdoğan, 2014: 61). Bu bağlamda, yapısal ustalık; yararlanma ve araştırma stratejilerinin yapısal olarak paylaşılması ile kazanılırken; bağlamsal ustalık ise, örgütteki kültürel değerler ve normlardan kaynaklanmaktadır (Güttel & Konlechner, 2009: 151). Yönetim yazınında bağlamsal görüşün yapısal görüşe nazaran daha yaygın olarak ele alındığı görülmektedir. Çünkü yapısal öncüller, örgütün farklı birimlerinde yararlanma ve keşfetmeye olanak sağlayan örgütsel uygulamaları temsil etmektedir. Örneğin, çalışanların karar verme süreçlerine katılımlarını sağlayan, merkezi olmayan karar verme süreçleri yapısal ustalığın öncülleri kapsamındadır. Bağlamsal öncüller ise, işgörenlerin tutum ve davranışlarını şekillendiren insan kaynakları yönetimi sistemleri gibi örgütsel süreç ve uygulamaları nitelemektedir. (Fu vd., 2015: 55-56).

1.1.2. Hata Yönetim Kültürü

Örgütsel çevrede kaçınılmaz olan hatalar nihayetinde müşteri ve zaman kaybı, kalitede düşüş, müşteri tatminsizliği, kötü söylentiler, maliyetlerde artış ve gelir kaybı gibi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (van Dyck vd., 2005: 1228). “Hata”, yetersiz bilgi eksikliği ve yetersiz geri-bildirim süreçleri nedeniyle planlardan ve amaçlardan istenmeyen yönde bir sapma olarak tanımlanmaktadır. Benzer bir kavram olan “hizmet kusuru/hizmet hatası” ise genel olarak, başarısız hizmet performansı ya da müşterilerin beklentilerini karşılamadaki başarısızlık olarak tanımlanmaktadır (Guchait vd., 2015: 59). Hizmet süreçlerindeki kusur ve hataların ise %60'nın ön hat birimlerden kaynaklandığı ileri sürülmektedir. Çünkü ön hat birimlerdeki işgörenler, müşteriler ile doğrudan yüz-yüze etkileşime girmeleri, stres düzeylerinin yüksek olması ve mükemmel hizmet sunumu endişesi sebebiyle hata yapmaya daha yatkındırlar. (Guchait vd., 2014: 28). Bu nedenle, hizmet örgütlerinin hizmet süreçlerinde ortaya çıkabilecek olan hataları önlemekten ziyade, hata yönetim kültürüne odaklanmaları gerekmektedir (Guchait vd., 2012: 12). Hata yönetimi, beklenen hataların olumsuz sonuçlarından kaçınmayı, hataların meydana getireceği zararların kontrolünü ve gelecekte ortaya çıkma ihtimali olan hataların azaltılmasını kapsayan uzun dönemli öğrenme ve yenilik yapma sürecidir (Frese & Keith, 2015: 665). Bu bağlamda, hata yönetimini, temel olarak hataların nasıl meydana geldiğinin öğrenilmesi ve sonrasında bu hataların oluşmasını engelleyecek sistemlerin ve süreçlerin tasarlanması olarak ifade etmek mümkündür (Guchait vd., 2012: 12). Örgüt kültürünün bir alt kümesini temsil eden hata yönetim kültürü; hataların hızlı bir şekilde tespiti ve analizi, hata oluşum süreçlere ilişkin bilgi paylaşılması, hata iletişiminin sağlanması, hata durumunda yardımlaşılması ve hatalardan ders çıkarılması gibi hataların önlenmesine ve yönetilmesine ilişkin örgütsel uygulamaları kapsamaktadır. Aynı zamanda, hata yönetim kültürü örgütsel çevrede işgörenlerin hataları önleme veya ortaya çıkan hataları çözme

odaklı bir bakış açısına sahip olmasını temsil etmektedir (Scheel & Hausmann, 2013: 67). Emek-yoğun işgücüne sahip örgütlerin özellikleri sebebiyle hata ortaya çıkma sıklığının diğer sektörlerle nazaran daha yüksek olduğu ileri sürülmektedir. Çünkü tüm hizmet süreçlerinde insan yer alması hata yapmayı kaçınılmaz hale getirmektedir. Bununla birlikte hizmetin değişmezlik ve soyut nitelikleri sebebiyle hataların telafi edilmesi de oldukça zordur. Dolayısıyla, hizmet sunan örgütlerde hata yönetim kültürünün yapılandırılması ve işgönerler tarafından bu kültürün benimsenmesi hizmet kalitesi algısının oluşumu açısından önem taşımaktadır (Nergiz, 2015: 221-222). Özellikle, güçlü bir hata yönetimi kültürüne sahip örgütlerde, hataların günlük yaşamın bir parçası olarak kabul edilmekte ve işgönerler hızlı bir şekilde hataları saptama, düzeltme, çalışma arkadaşlarından yardım isteme, bilgi paylaşma, bilinçlenme ve olumsuz deneyimlerden öğrenme konusunda teşvik edilmektedir (Farnese vd., 2018: 3). Diğer taraftan, hata yönetim kültürü olan örgütlerde işgönerler hataların oluşumunun tamamen engellenemeyeceğini ve bu nedenle nadiren de olsa hata oluşabileceğinin farkındadırlar. Bu nedenle hata yönetim kültürünün oluşturulmasıyla işgönerlerin birbirleriyle hatalara yönelik açıkça iletişim kurmaları ve hatalardan ders çıkararak, öğrenmeleri amaçlanmaktadır. Hata yönetim kültürü, hatalara yönelik bilgi paylaşımlarının ve hataların önlenmesinin biçimsel prosedürler ve uygulamalar aracılığıyla nasıl gerçekleştirilebileceği ile ilgilidir (Guchait, 2016: 124, 127). Bu bağlamda, örgütsel çevrede hataların olumsuz etkilerinin azaltılabilmesi ve hataların olumlu yönlerinden daha fazla yararlanılabilmesi için hata yönetim kültürünün paylaşılmasının gerektiği ifade edilebilir. Böylece çalışanlar tarafından benimsenen bu kültür insan hatalarının asla tamamen önlenemez olmadığını kabul ederek, hatalar meydana geldikten sonra “ne oldu ve ne yapılabilir”, sorusunun sorulması gerektiğini varsaymaktadır. Sonuç olarak, hata yönetim kültürü hataların olumsuz sonuçlarını azaltmaya aynı zamanda olumlu sonuçlarını ise arttırmaya odaklanan bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (van Dyck vd., 2005: 1228).

1.1.3. Müşteri Odaklı Hizmet Davranışları

Örgüt düzeyinde müşteri odaklılık; müşterilerin çıkarlarını ilk sıraya koyarken, diğer paydaşları dışlamayacak şekilde uzun dönemli kârın geliştirilmesine yönelik inanç kümesi olarak tanımlanmaktadır. Müşteri odaklı bir örgütün diğer örgütlere göre daha çok müşteri memnuniyeti ve olumlu davranışsal çıktılar sağlayacağı kabul edilmektedir. Müşteri odaklılık tüm örgütler için önemli olmasına rağmen, özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütler için daha önemlidir. Bunun nedeni hizmetlerin soyutluk, hetorejenlik ve ayrılmazlık özelliklerinin, hizmet süreçlerini müşterilerin kalite algılarının en önemli belirleyicisi haline getirmesidir (Kim vd., 2004: 267). Müşteri odaklılık bireysel düzeyde; işgönerlerin hizmet sunumunu müşterilere göre (ihtiyaçları, problemleri, özel durumlar vb.) ayarlayarak istekli bir şekilde gerçekleştirilmesi olarak ifade edilmektedir. Bu doğrultuda müşteri odaklı hizmet davranışları, işgönerlerin hizmet sunumunda sergiledikleri ve müşteri memnuniyetine yol açan belirli davranışlarını nitelemektedir (Lanjananda & Patterson, 2009: 8). Müşteri odaklı hizmet davranışları; hizmet kalitesinin, müşteri tatmininin ve örgütsel performansın artırılmasının temelinde yer alan önemli faktörlerden birisi olarak kabul edilmektedir. Hizmet örgütlerinde müşteri istek ve beklentilerinin karşılanması eğilimi olarak tanımlanan müşteri odaklı hizmet davranışlarının rol tanımlı ve rol ötesi olmak üzere iki farklı şekilde sınıflandırıldığı

görülmektedir (Kanten, 2014: 103).

Rol tanımlı hizmet davranışları, işgörenden hizmet sunumunda yerine getirmesi beklenen davranışlardır. Bu davranışlar, işyerinde açık bir şekilde ifade edilen kurallardan, iş tanımı ve performans değerlendirme formlarında belirtilen yükümlülüklerden kaynaklanmaktadır. Örneğin, işgörenden müşterilere nezaket göstermesi, isimleriyle hitap etmesi, hizmet süreçlerine yönelik doğru ve tutarlı bilgi vermesi gibi davranışlar rol tanımlı hizmet davranışları kapsamında değerlendirilmektedir. *Rol ötesi hizmet davranışları* ise, işgörenden hizmet sunumunda biçimsel rol gereklerini aşarak kendi isteğiyle sergilediği davranışları ifade etmektedir. Bu kapsamda işgörenden müşterilere kendilerini özel hissettirecek biçimde hizmet sunması, müşterilerle istekli bir şekilde ilgilenmesi ve onlara yardımcı olması gibi davranışlar rol ötesi olarak değerlendirilmektedir (Tsaur vd., 2014: 130-131). Dolayısıyla, rol ötesi hizmet davranışları, müşterilerin hizmet beklentilerini aşan bir prososyal davranış biçimi olarak, örgüte rekabet avantajı sağlamaktadır (Kim vd., 2009: 374). İşgörenden rol ötesi hizmet davranışlarını neden sergiledikleri ile ilgili açıklamalar en çok “sosyal mübadele kuramı” çerçevesinde yapılmaktadır. *Sosyal mübadele kuramı*, işgörenden belirli davranışları benimsemelerini, örgüte minnet borcunun ifadesi olarak karşılıklılık normuna dayandığını ileri sürmektedir (Tang & Tang, 2012: 885). Başka bir ifade ile örgüt tarafından beklentileri karşılanan birey, buna olumlu bir karşılık vermeye güdülenmektedir. Rol ötesi hizmet davranışlarını açıklamada kullanılan diğer bir teori olan *sosyal kimlik kuramına* göre ise, örgütleriyle güçlü bir şekilde özdeşleşen işgörenden işlerine daha fazla adanarak, rol ötesi davranış sergileme yönünde daha istekli olmaları beklenmektedir (Kanten, 2016: 329).

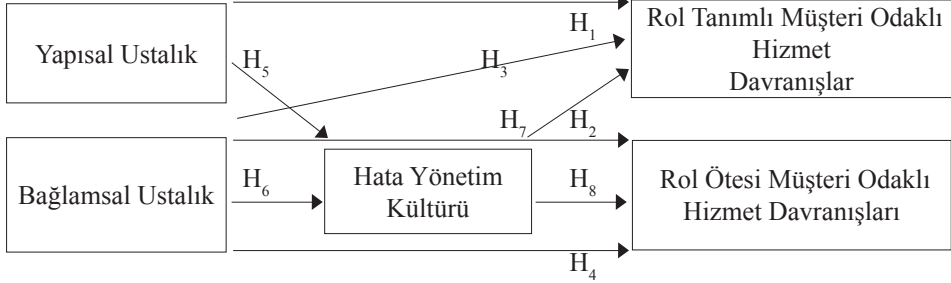
1.1.4. Müşteri Odaklı Hizmet Davranışlarının Örgütsel Ustalık ve Hata Yönetim Kültürü İle İlişkisi

Örgüt psikolojisi ve pazarlama yazınında, işgörenden hizmet davranışlarını etkileyen faktörlerin örgütsel ve bireysel olmak üzere iki kategoriye ayrıldığı görülmektedir. Örgütsel faktörler, mükemmel hizmet sunumunu kolaylaştıran ve destekleyen bir kültürü, örgüt iklimini, politikaları, liderlik tarzlarını ve güvene dayalı ilişkileri, iş tasarımı ve yönetim desteğini nitelemektedir (Lanjananda & Patterson, 2009: 6; Pimpakorn & Patterson, 2010: 57). Bu çerçevede, hizmet örgütlerinde müşteri odaklı hizmet davranışlarının sergilenmesinin değerler ve normlar gibi iklimsel ve kültürel mekanizmalara dayandığı ifade edilebilir. Bununla beraber, hizmet odaklılığın örgütün diğer amaçlarına ve önceliklerine yansımaları ve müşteri odaklı hizmet davranışlarının örgüt kültürüne hakim olması gerekmektedir (Bowen vd., 1989: 82). Örgütsel faktörler içerisinde müşteri odaklı hizmet davranışlarının öncüllerden birisi olarak vurgulanan örgüt kültürü; işgörenden tarafından paylaşılan değerler bütünü olarak, onlara nasıl davranmalarını konusunda bilgi vermektedir. Dolayısıyla, örgüt kültürü tarafından biçimlendirilen örgüt ikliminin örgüt genelinde olumlu bir atmosfer oluşturması; böylece, işgörenden davranışlarının düzenlenmesinde ve örgüte olan katkısının artırılmasında önemli bir rol oynaması beklenmektedir. Ayrıca, sosyal mübadele kuramına göre; örgütte kaliteli bir istihdam ilişkisi olması durumunda, işgörenden istekli bir şekilde rol ötesi davranışlar sergileme eğilimi göstermesinin mümkün olacağı vurgulanmaktadır. Bununla birlikte, örgütsel çevrenin önemli bir bileşenini temsil eden örgütsel destek algısının da işgörenden rol ötesi hizmet davranışları sergilemelerini etkileyeceği belirtilmektedir

(Kanten, 2016: 354-355). Bu bağlamda, örgütsel destek ve sosyal mübadele kuramına göre, yüksek düzeyde örgütsel destek hisseden işgörenlerin bunun karşılığında olumlu tutum ve davranışlar sergileyebilecekleri ileri sürülmektedir (Guchait vd., 2014: 30). Literatürdeki örgütsel öncüller kapsamında Olsen & Sky (2013) çalışmalarında takım anlayışına dayalı hizmet ikliminin, güçlendirme algısının ve işgörenlerin karar süreçlerine katılımının müşteri odaklılığı etkilediğini iddia etmişlerdir. Bununla birlikte Kelley (1992); Siguaw vd. (1994) ve Bennett (1999), örgüt ikliminin işgörenlerin müşteri odaklılık düzeyini etkilediğini belirtmiştir.

Müşteri odaklı hizmet davranışlarının örgütsel öncülleri içerisinde son yıllarda vurgulanmaya başlanan bir diğer faktör ise “hata yönetim kültürü”dür. Guchait vd. (2015); Guchait vd. (2016) ve Pasamehmetoglu vd. (2017) çalışmalarında hata yönetim kültürünün, hizmet süreçlerinde işgörenlerin birbirlerine yönelik sergilemiş oldukları bir tür prososyal davranış biçimini ifade eden “yardım etme davranışını” ve hizmet performansını arttırdığını belirtmişlerdir. Bununla birlikte Guchait vd. (2018) çalışmalarında hata yönetim kültürünün işgörenlerin işe adanma düzeyleri üzerinde güçlü bir etkisinin olduğunu ve bu etkinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırdığını ileri sürmüşlerdir. Diğer taraftan literatürde, hata yönetim kültürünün ön hat işgörenlerin müşteri odaklı prososyal hizmet davranışlarını nasıl ve ne düzeyde etkilediğinin açıklanması gerekliliğinin araştırmacılar tarafından vurgulandığı görülmektedir (Wang vd., 2018: 1399). Dolayısıyla hata yönetim kültürü ile müşteri odaklı hizmet davranışlarının ilişkisine yönelik alan yazında mevcut bir araştırmanın bulunmaması, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkilerin açıklanmasını önemli hale getirmektedir. Diğer taraftan örgütsel yapı ve süreçler, güçlü bir müşteri odaklılığın geliştirilmesinin kritik bir unsuru olarak değerlendirilmektedir (Hennig-Thurau & Thurau, 2003: 26). Bu kapsamda araştırmacılar son zamanlarda, hizmet örgütlerinde örgütsel ustalığın önemini vurgulamaya başlamışlardır. Buna göre; işgönerler hizmet süreçlerinin iyileştirilmesi için yeni bilgiler elde etme aynı zamanda var olan becerileri araştırma ve geliştirme gereksinimi duymaktadırlar (Ubeda-Garcia vd., 2016: 368). Böylece, işgönerlerin hizmet ustalığı davranışına uyum sağlayabilmesi ve örgütsel çevrenin gelişiminin kolaylaşması beklenmektedir. Söz konusu gelişim, birbiriyle çakışan bu iki faaliyete yönelik, işgönerlerin kaynakları en iyi biçimde kullanabilmesini sağlamanın bir yolu olarak, bireysel ve örgütsel özelliklerin kaynaştırılmasını ifade etmektedir (Faia & Vieira, 2017: 449). Örgütsel ustalık, işgönerlerin bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olmalarına; aynı zamanda bu bilgi ve becerilerin istekli bir şekilde ve yüksek motivasyon içerisinde kullanılmasına güvenmektedir (Fu vd., 2016: 95-96). Ayrıca, örgütsel ustalık; müşterilerin mevcut taleplerinin karşılanması ile eş zamanlı olarak gelecekte ortaya çıkması beklenen yeni istek ve beklentilerin keşfedilmesini amaçlaması sebebiyle, müşteri odaklılığın sağlanmasına hizmet etmektedir (Herhausen, 2015: 2). Sonuç olarak, örgütsel ustalığın hizmet süreçlerinde sergilenen müşteri odaklı hizmet davranışlarının önemli bir belirleyicisi olduğunu ifade etmek mümkündür. Bu doğrultuda örgütsel ustalık, hata yönetim kültürü ve müşteri odaklı hizmet davranışları arasındaki ilişkilerin açıklanmasına yönelik aşağıdaki araştırma modeli ve hipotezleri geliştirilmiştir:

Şekil 1. Doğrudan Etkileri Gösteren Araştırma Modeli



H₁: Yapısal ustalık işgörenlerin rol tanımlı müşteri odaklı hizmet davranışları sergileme düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir.

H₂: Yapısal ustalık işgörenlerin rol ötesi müşteri odaklı hizmet davranışları sergileme düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir.

H₃: Bağlamsal ustalık işgörenlerin rol tanımlı müşteri odaklı hizmet davranışları sergileme düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir.

H₄: Bağlamsal ustalık işgörenlerin rol ötesi müşteri odaklı hizmet davranışları sergileme düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir.

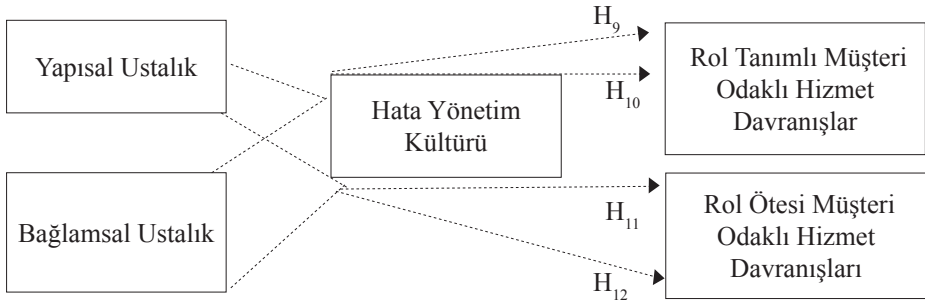
H₅: Yapısal ustalık işgörenlerin hata yönetim kültürü algısını pozitif yönde etkilemektedir.

H₆: Bağlamsal ustalık işgörenlerin hata yönetim kültürü algısını pozitif yönde etkilemektedir.

H₇: Hata yönetim kültürü işgörenlerin rol tanımlı müşteri odaklı hizmet davranışları sergileme düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir.

H₈: Hata yönetim kültürü işgörenlerin rol ötesi müşteri odaklı hizmet davranışları sergileme düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir.

Şekil 2. Aracılık Etkilerini Gösteren Araştırma Modeli



H₉: Yapısal ustalığın işgörenlerin rol tanımlı müşteri odaklı hizmet davranışları sergileme düzeyleri üzerindeki etkisinde hata yönetim kültürünün aracılık etkisi vardır.

H₁₀: Bağlamsal ustalığın işgörenlerin rol tanımlı müşteri odaklı hizmet davranışları sergileme düzeyleri üzerindeki etkisinde hata yönetim kültürünün aracılık etkisi vardır.

H₁₁: Yapısal ustalığın işgörenlerin rol ötesi müşteri odaklı hizmet davranışları sergileme düzeyleri üzerindeki etkisinde hata yönetim kültürünün aracılık etkisi vardır.

H₁₂: Bağlamsal ustalığın işgörenlerin rol ötesi müşteri odaklı hizmet davranışları

sergileme düzeyleri üzerindeki etkisinde hata yönetim kültürünün aracılık etkisi vardır.

2. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

2.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Araştırmanın amacı, otel işletmelerinde işgörenlerin müşteri odaklı hizmet davranışları sergilemelerini etkileyen örgütsel faktörler kapsamında; örgütsel ustalığın ve hata yönetim kültürünün rollerinin incelenmesidir. Bu çerçevede, işgörenlerin müşteri odaklı hizmet davranışları sergilemeleri üzerinde örgütsel ustalığın etkisi ve bu etki üzerinde de hata yönetim kültürünün aracılık rolünün belirlenebilmesi araştırmanın sorunsalını oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formunda, işgörenlerin örgütsel ustalık ve hata yönetim kültürü algısı ile müşteri odaklı hizmet davranışları sergileme düzeylerini ölçmek amacıyla üç ayrı ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerde yer alan ifadelerin yanıtları için beş aralıklı Likert tipi metrik ifadeye yer verilmiştir. İlgili örneklemden elde edilen verilere öncelikle keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış, sonrasında ise araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır.

2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Örneklemi

Araştırmanın konu açısından kapsamı; örgütsel ustalık, hata yönetim kültürü ve müşteri odaklı davranışlar arasındaki ilişkilerin açıklanmasıyla sınırlandırılmıştır. Araştırmada, örgütsel ustalık “yapısal” ve “bağlamsal” olarak iki boyutta; hata yönetim kültürü “hataların düzeltilmesi ve ders çıkarılması”, “hatalara yönelik iletişim”, “hata yapmaktan çekinme” ve “hata yapma riski alma” şeklinde dört boyutta; müşteri odaklı hizmet davranışları ise “rol tanımlı” ve “rol ötesi” olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Araştırmanın uygulama açısından kapsamını kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinde faaliyet gösteren 3 adet beş yıldızlı otel işletmesinin 172 çalışanı oluşturmaktadır. Bu otellere teslim edilen 250 anket formundan geri dönen 198 adet (%79) anket formu içerisinden eksik ve uygun doldurulmamış olan formların ayıklanması sonucunda 178 adet anket formu değerlendirme kapsamına alınmıştır. Ancak yapılan uç değer (outliers) analizinde değişkenlere ait normal dağılımı bozan 6 adet veri seti tespit edilerek, analizlerden çıkarılmış ve toplam 172 (%68) adet anket analizlere dâhil edilmiştir.

2.3. Araştırmanın Ölçekleri

Anket formlarının oluşturulmasında uluslararası literatürdeki çalışmalardan yararlanılarak, ölçekler Türkçe’ye uyarlanmıştır. Ölçekler Türkçe’ye çevrildikten sonra, pilot araştırma (n=30) vasıtasıyla gözden geçirilmiş ve gerekli düzeltmeler gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerde yer alan ifadelerin yanıtları için beş aralıklı Likert tipi metrik ifadeye yer verilmiştir.

- **Hata Yönetim Kültürü Ölçeği:** İşgörenlerin hata yönetim kültürü algılarının ölçülmesinde van Dyck (2000)’in çalışmasında yer alan ölçek kullanılmıştır. Hata

yönetim kültürü ölçeği; hataların düzeltilmesi ve ders çıkarma, hataya yönelik iletişim, hata yapmaktan çekinme ve hata yapma riski alma şeklinde dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte, hataların düzeltilmesi ve ders çıkarma boyutu altında “çalışanlar bir hata olduğunda bunu nasıl düzeltereklerini bilirler” vb. gibi 5 ifade; hataya yönelik iletişim boyutu altında “çalışanlar hata yaptığında diğer arkadaşlarının da aynı hatayı yapmaması için onları uyarırlar” vb. gibi 4 ifade; “hataya yönelik iletişim boyutu altında “çalışanlar hata yapma ihtimallerinden dolayı endişe duyarlar” vb. gibi 4 ifade ve hata yapma riski alma boyutu altında ise “çalışanlar bazen hata oluşturabilecek riskleri göz önünde bulundurmazlar” vb. gibi 3 ifade bulunmaktadır. Ölçeğin yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda faktör yükü 0.50'nin altında kalan 13 madde ölçekten çıkarılmış ve toplam %54 varyans oranını açıklayan teoriye uygun dört faktörlü bir yapı belirlenmiştir. Faktör yükleri .51 ve .77 arasında değişmektedir. Ölçeğin KMO değeri .686 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Ayrıca ölçeğin Cronbach Alfa değeri .611 olarak hesaplanmıştır.

• **Örgütsel Uсталık Ölçeği:** İşgörenlerin örgütsel uсталık algılarının ölçülmesinde Zaidi ve Othman (2015) çalışmasında yer alan ölçek kullanılmıştır. Örgütsel uсталık ölçeği; yapısal uсталık ve bağlamsal uсталık olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Yapısal uсталık boyutu altında “müşteri ihtiyaçları farklı birimler tarafından karşılanmaktadır” vb. gibi 4 ifade; bağlamsal uсталık boyutu kapsamında ise “çalışanlar gerekli olduğunda görev tanımlarının dışında da inisiyatif alabilirler” vb. gibi 4 ifade bulunmaktadır. Ölçeğin yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda faktör yükü 0.50'nin altında kalan 3 madde ölçekten çıkarılmış ve toplam %52 varyans oranını açıklayan teoriye uygun iki faktörlü bir yapı belirlenmiştir. Faktör yükleri .58 ve .77 arasında değişmektedir. Ölçeğin KMO değeri .721 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Ayrıca ölçeğin Cronbach Alfa değeri .670 olarak hesaplanmıştır.

• **Müşteri Odaklı Hizmet Davranışları Ölçeği:** İşgörenlerin müşteri odaklı hizmet davranışları sergileme düzeylerinin ölçülmesinde geçerlilik ve güvenilirliği Kanten (2014) tarafından yapılmış olan çalışmada yer alan ölçek kullanılmıştır. Müşteri odaklı hizmet davranışları ölçeği rol tanımlı müşteri odaklı davranışlar ve rol ötesi müşteri odaklı davranışlar olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Rol tanımlı müşteri odaklı davranışlar kapsamında “müşterilerin benden beklediği tüm görevleri yerine getiririm” vb. gibi 4 ifade; rol ötesi müşteri odaklı davranışlar kapsamında ise “müşterilere hizmet ederken genellikle görev sınırlarımın ötesinde çaba sarf ederim” vb. gibi 3 ifade yer almaktadır. Ölçeğin yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda faktör yükü 0.50'nin altında kalan 2 madde ölçekten çıkarılmış ve toplam %59 varyans oranını açıklayan teoriye uygun iki faktörlü bir yapı belirlenmiştir. Faktör yükleri .52 ve .88 arasında değişmektedir. Ölçeğin KMO değeri .730 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Ayrıca ölçeğin Cronbach Alfa değeri .773 olarak hesaplanmıştır.

Keşfedici faktör analizlerinin sonucunda Lisrel 8.8 programı kullanılarak, doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve her bir ölçeğin uyum iyiliği değerleri hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar, ölçeklerin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar arasında olduğunu

göstermektedir (Schermmelleh-Engel vd., 2003: 52; Meydan ve Şeşen, 2011: 35). Tablo 1’de araştırmannın ölçeklerine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları verilmektedir.

Tablo 1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	χ^2	d.f.	χ^2/df ≤ 5	GFI $\geq .85$	AGFI $\geq .80$	CFI $\geq .90$	IFI $\geq .90$	NNFI $\geq .90$	RMSEA ≤ 0.08
Örgütsel Uсталık	16.91	13	1.30	0.97	0.94	0.98	0.98	0.97	0.042
Hata Yönetim Kültürü	167.97	96	1.74	0.89	0.85	0.89	0.90	0.87	0.066
Müş. Odaklı Hizmet Davranışları	25.05	13	1.92	0.96	0.91	0.97	0.97	0.95	0.074

3. ARAŞTIRMA BULGULARI

3.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan 172 çalışanın büyük çoğunluğu (%62)’si erkek, %38’i ise kadındır. Çalışanların önemli bir bölümü (%80)’i 20-39 yaş aralığındadır. %10’u 40-49 arası, diğer %10’u ise 50 yaş ve üzerindedir. Çalışanların %34’si ön lisans, %34’ü lise, %32’si ise lisans düzeyinde mezuniyete sahiptir. Bununla birlikte, çalışanların %43’ünün servis, %20’sinin kat hizmetleri, %27’sinin *ön büro*, %10’unun ise güvenlik, halkla ilişkiler, pazarlama gibi departmanlarda görev yaptığı görülmüştür. Ayrıca katılımcıların *çalışma sürelerine bakıldığında* %60’ının 1-5 yıl arasında, %20’sinin 5 yıl ve daha uzun süredir, diğer %20’sinin 1 yıldan daha az bir süredir aynı işletmede çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

3.2. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmada elde edilen verilere korelasyon analizi yapılmış ve ortalamalar hesaplanmıştır. Bu kapsamda, işgörenlerin örgütsel ustalık ve hata yönetim kültürü algılamaları ile müşteri odaklı hizmet davranışları sergileme düzeylerine ilişkin değerler Tablo 2’de verilmektedir.

Tablo 2. Değişkenlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	Ort.	S.S	1	2	3	4	5
Yapısal Uсталık	3.84	.61	1				
Bağlamsal Uсталık	3.81	.75	.264**	1			
Hata Yönetim Kültürü	3.53	.50	.372**	.493**	1		
Rol Tan. Müşt Odak.	3.84	.77	.322**	.316**	.301**	1	
Rol Ötesi Müşt Odak	3.74	.83	.296**	.340**	.450**	.399**	1

** $p < 0.01$

Tablo 2’de korelasyon matrisindeki bulgular incelendiğinde, yapısal uсталık algılamaları ile işgörenlerin rol tanımlı müşteri odaklı davranışlar ($r=.322$; $p<0.01$) ve rol ötesi müşteri odaklı davranışlar sergilemeleri ($r=.296$; $p<0.01$) arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Bununla birlikte bağlamsal uсталık algısı ile rol tanımlı müşteri odaklı davranışlar ($r=.316$; $p<0.01$) ve rol ötesi müşteri odaklı davranışlar ($r=.340$; $p<0.01$) arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Ayrıca yapısal uсталık ($r=.372$; $p<0.01$) ve bağlamsal uсталık algısı ($r=.493$; $p<0.01$) ile hata yönetim kültürü arasında da pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan işgörenlerin hata yönetim kültürü algısı ile rol tanımlı müşteri odaklı hizmet davranışları ($r=.301$; $p<0.01$) ve rol ötesi müşteri odaklı davranışlar ($r=.450$; $p<0.01$) sergilemeleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulgular, işgörenlerin rol tanımlı müşteri odaklı hizmet davranışları sergileme düzeylerinin daha çok yapısal uсталık algılamalarıyla ilişkili olduğunu; rol ötesi müşteri odaklı davranışların ise bağlamsal uсталık ile daha yüksek bir korelasyona sahip olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, araştırma bulguları hata yönetim kültürü algılamasının da rol ötesi müşteri odaklı hizmet davranışları ile daha fazla ilişkisi olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

3.3. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi ve örgütsel uсталığın müşteri odaklı hizmet davranışları üzerindeki etkisinde hata yönetim kültürünün aracılık rolünün açıklanması amacıyla, Baron & Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizinden yararlanılmıştır. Bu yöntemle göre, ilk aşamada bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi, ikinci aşamada bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisinin sorgulanması gerekmektedir. Üçüncü aşamada ise bağımsız değişkene ilaveten aracı değişken modele eklenerek, regresyon analizi yapılması gerekmektedir. Bu analiz sonucunda, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etki katsayısında ilk aşamadaki modele göre düşüş olması kısmi aracılık etkisini göstermektedir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin ortadan kalkması ise tam aracılık etkisini ifade etmektedir. Ayrıca kısmi veya tam aracılık etkisinin istatistiksel olarak açıklanabilmesi için Sobel testinin kullanılması ve z değerinin anlamlılığına bakılması gerekmektedir (Kanten, 2014: 19). Bununla birlikte modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığının belirlenmesi amacıyla doğrudanlığa (collinearity) bakılmalıdır. Elde edilen değerlere göre bu çalışmada bağımsız değişkenler arası çoklu bağlantı sorunu olmadığını doğrulayan sonuçlar bulunmuştur (Tolerans >2 , VIF <10).

Baron & Kenny (1986) modeli doğrultusunda, örgütsel uсталığın müşteri odaklı hizmet davranışları üzerindeki etkisinde hata yönetim kültürünün aracılık rolünü belirlemek amacıyla, bağımsız değişken ile (örgütsel uсталık), aracılığı araştırılan değişken (hata yönetim kültürü) ve bağımlı değişken (müşteri odaklı hizmet davranışları) arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığıyla incelenerek, Sobel testi yapılmıştır. Aracılık testine ilişkin bulgular Tablo 3 ve Tablo 4’de verilmektedir.

Tablo 3. Örgütsel Ustalık Rol Tanımlı Müşteri Odaklı Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisinde Hata Yönetim Kültürünün Aracılık Etkisi

Model	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	R ²	β	F	p	Sobel testi
1	Yapısal Ustalık	Rol Tan.Müş Odaklı Davr.	.103	.407***	19.623	.000	
	Bağlamsal Ustalık		.100	.326***	18.836	.000	
2 Aracı Değişkenin Dâhil Edildiği Model	Yapısal Ustalık	Rol Tan.Müş Odaklı Davr	.142	.308**	13.936	.002	z=3.227 p=0.012
	Bağlamsal Ustalık		.128	.228**	12.356	.008	
	Hata Yönetim Kültürü		.091	.460***	16.921	.000	

p< 0.01 ** p< 0.001***

Hiyerarşik regresyon analizi kapsamında ilk aşamada yapısal ustalık $\beta=.407$ ($p< 0.001$) ve bağlamsal ustalık boyutlarının $\beta=.326$ ($p< 0.001$) işgörenlerin rol tanımlı müşteri odaklı hizmet davranışları sergileme düzeylerini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmüş, H_1 ve H_3 hipotezleri desteklenmiştir. İkinci aşamada yapısal ve bağlamsal ustalığın aracı değişken olan hata yönetim kültürü üzerindeki etkisine bakıldığında, yapısal ustalığın $\beta=.308$ ($p< 0.001$); bağlamsal ustalığın ise $\beta=.333$ ($p< 0.001$) düzeyinde ve pozitif olarak işgörenlerin hata yönetim kültürü algılamalarını etkilediği belirlenmiş, H_5 ve H_6 hipotezleri desteklenmiştir. Aynı zamanda hata yönetim kültürünün işgörenlerin rol tanımlı müşteri odaklı hizmet davranışları sergileme düzeylerini $\beta=.460$ ($p< 0.001$) pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiş ve H_7 hipotezi desteklenmiştir. Üçüncü aşamada, yapısal ve bağlamsal ustalık aracılık etkisi araştırılan hata yönetim kültürü değişkeni ile birlikte analize dâhil edilmiş ve bu değişkenlerin rol tanımlı müşteri odaklı hizmet davranışları üzerindeki etkisine bakılmıştır. Analizler sonucunda yapısal ustalık boyutunun rol tanımlı müşteri odaklı hizmet davranışları üzerindeki etkisinin devam ettiği $\beta=.308$ ($p< 0.001$) aynı şekilde bağlamsal ustalığın da etkisinin $\beta=.228$ ($p< 0.001$) sürdüğü ancak bu etkilerin ilk modele göre anlamlı olarak azaldığı görülmüştür. Bu bağlamda, yapısal ustalığın ve bağlamsal ustalığın işgörenlerin rol tanımlı müşteri odaklı hizmet davranışları sergilemeleri üzerindeki etkisinde hata yönetim kültürünün kısmi aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. Böylece H_9 ve H_{10} hipotezleri desteklenmiştir. Elde edilen sonuçlar, işgörenlerin rol tanımlı müşteri odaklı hizmet davranışları sergileme düzeylerinin örgütsel ustalık algılamalarına bağlı olarak arttığını göstermektedir. Aynı zamanda rol tanımlı müşteri odaklı davranışlar algılanan hata yönetim kültürüne bağlı olarak da artmaktadır. Bununla birlikte, örgütsel ustalık algısıyla birlikte eş zamanlı olarak hata yönetim kültürü algısının da oluşmasıyla rol tanımlı müşteri odaklı hizmet davranışlarının daha fazla sergilenmesi mümkündür. Diğer bir ifadeyle, rol tanımlı müşteri odaklı hizmet davranışlarının işgörenlerin örgütsel ustalık ve hata yönetim kültürü algılamalarıyla artması beklenebilir.

Tablo 4. Örgütsel Uсталıđın Rol Ötesi Müşteri Odaklı Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisinde Hata Yönetim Kültürünün Aracılık Etkisi

Model	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	R ²	β	F	p	Sobel testi
1	Yapısal Uсталık	Rol Ötesi. Müşt Odaklı Davr.	.088	.400***	16.311	.000	z=4.085 p=0.00004
	Bağlamsal Uсталık		.116	.376***	22.291	.000	
2 Aracı Değişkenin Dâhil Edildiği Model	Yapısal Uсталık	Rol Ötesi Müşt Odaklı Davr	.221	.202*	24.039	.043	z=4.884 p=0.0000
	Bağlamsal Uсталık		.221	.173*	23.960	.046	
	Hata Yönetim Kültürü		.202	.735***	43.118	.000	

p<0.05 *, p< 0.001***

Aracılık etkisi araştırılan modelin diğer değişkenleri kapsamında yapısal uсталık $\beta=.400$ ($p< 0.001$) ve bağlamsal uсталık boyutlarının $\beta=.376$ ($p< 0.001$) işğörenlerin rol ötesi müşteri odaklı hizmet davranışları sergileme düzeylerini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği görölmüş, H_2 ve H_4 hipotezleri desteklenmiştir. Aynı zamanda hata yönetim kültürünün işğörenlerin rol ötesi müşteri odaklı hizmet davranışları sergileme düzeylerini $\beta=.735$ ($p< 0.001$) pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiş ve H_8 hipotezi desteklenmiştir. Bununla birlikte, yapısal ve bağlamsal uсталık aracılık etkisi araştırılan hata yönetim kültürü değişkeni ile birlikte analize dâhil edilmiş ve bu değişkenlerin rol ötesi müşteri odaklı hizmet davranışları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analizler sonucunda yapısal uсталık boyutunun rol ötesi müşteri odaklı hizmet davranışları üzerindeki etkisinin devam ettiği $\beta=.202$ ($p< 0.05$) aynı şekilde bağlamsal uсталıđın da etkisinin $\beta=.173$ ($p< 0.05$) sürdüğü ancak bu etkilerin ilk modele göre anlamlı olarak azaldığı görölmüştür. Bu bağlamda, yapısal uсталıđın ve bağlamsal uсталıđın işğörenlerin rol ötesi müşteri odaklı hizmet davranışları sergilemeleri üzerindeki etkisinde hata yönetim kültürünün kısmi aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. Böylece H_{11} ve H_{12} hipotezleri desteklenmiştir. Araştırma sonuçları, işğörenlerin rol ötesi müşteri odaklı hizmet davranışları sergileme düzeylerinin örgütsel uсталık algılamalarına bağlı olarak arttığını göstermektedir. Özellikle R² değerlerine bakıldığında örgütsel uсталıđın işğörenlerin müşteri odaklı rol ötesi hizmet davranışı sergileme düzeylerini daha çok etkilediği görölmektedir. Aynı zamanda rol ötesi müşteri odaklı davranışlar algılanan hata yönetim kültürüne bağlı olarak da artmaktadır. Dolayısıyla rol ötesi müşteri odaklı hizmet davranışlarının örgütsel uсталık algısıyla beraber aynı zamanda hata yönetim kültürü algısının oluşmasıyla sergilenebileceği ifade edilebilir.

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Hizmet sektöründe örgütlerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri büyük ölçüde müşteri taleplerini tam anlamıyla karşılamalarına ve mükemmel düzeyde hizmet sunabilmelerine bağlıdır. Başka bir ifadeyle, hizmet örgütlerinin etkinliği ve başarısı müşteri odaklı bir bakış açısının benimsenmesini ve işgörenlerin müşteri odaklı davranışlar sergilemelerini gerektirmektedir. Bu nedenle hizmet sunan örgütlerde müşteri tatmininin ve müşteri sadakatinin sağlanmasında işgörenlerin tutum ve davranışlarının kritik bir role sahip olduğu görülmektedir. Özellikle, hizmet süreçlerinde işgörenlerden görev tanımları kapsamında müşterilere nezaket göstermeleri, müşterilerin istek ve beklentilerini karşılamaları ve eksiksiz hizmet sunumu gerçekleştirmeleri beklenmektedir. Bununla birlikte, işgörenlerin görev tanımlarında yer almayan bazı tutum ve davranışları istekli bir şekilde sergilemelerinin de hizmet performansının artırılmasında gerekli olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla, hizmet örgütlerinde işgörenlerin rol tanımlı ve rol ötesi müşteri odaklı hizmet davranışları sergilemelerine zemin hazırlayan bir örgüt iklimi yapılandırılmaları önem taşımaktadır. Çünkü, işgörenlerin müşteri odaklı hizmet davranışları sergilemelerinin bireysel unsurlarla birlikte aynı zamanda örgütsel koşullarla ilişkili olduğu belirtilmektedir. Literatürdeki çalışmalarda, kişilik özelliklerinin yanı sıra örgütsel faktörler bağlamında algılanan örgütsel desteğin, örgüt ikliminin, örgüt kültürünün, örgüt yapısının ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının müşteri odaklı hizmet davranışlarının öncülleri olduğu ileri sürülmektedir. Bu doğrultuda, çalışmada müşteri odaklı hizmet davranışlarının öncülleri olarak değerlendirilen örgütsel faktörler kapsamında örgütsel ustalık ve hata yönetim kültürü ele alınmıştır. Örgütsel ustalık algısının işgörenlerin müşteri odaklı hizmet davranışlarını etkilediği varsayılarak; bu etki üzerinde hata yönetim kültürünün aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırma sonucunda örgütsel ustalığın yapısal ve bağlamsal ustalık boyutlarının işgörenlerin rol tanımlı ve rol ötesi müşteri odaklı hizmet davranışları sergileme düzeylerini pozitif yönde etkilediği görülmüş ve H_1 , H_2 , H_3 ve H_4 hipotezleri desteklenmiştir. Elde edilen bu sonuç, hizmet süreçlerindeki yetkinliği, yenilik yapabilme ve değişimlere ayak uydurabilme kapasitesini temsil eden örgütsel ustalığın, müşteri odaklılık bakış açısının temelini oluşturması sebebiyle, işgören davranışlarına yansıtacağını göstermektedir. Başka bir ifadeyle, araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde tüm birimlerin koordineli olarak hizmet süreçlerini geliştirme ve iyileştirme yönünde çaba harcanması ve aynı zamanda birim bazında yenilik ve öğrenme kapasitesinin artırılması müşteri odaklı davranışların sergilenmesi yönünde itici bir güç açığa çıkarmaktadır. Bu bağlamda, işgörenlerin örgütün tüm hizmet birimlerini yenilikçi, araştırma ve geliştirmeye odaklı olarak algılamaları durumunda müşterilerin taleplerini yerine getirme yönünde fazlasıyla çaba harcamaları ve görev tanımları kapsamında olmayan konularda da müşterilere yardım etmeleri beklenebilir.

Araştırma sonuçları, örgütsel ustalık algısının hata yönetim kültürünü olumlu yönde etkilediğini göstermektedir böylece H_5 ve H_6 hipotezleri desteklenmiştir. Bu sonuca göre, örgütün mevcut kaynaklarını geliştirmeye önem vermesi ve yeni fırsatlar elde etmeye çalışmasıyla, öğrenme odaklı bir bakış açısının oluşturulması mümkündür. Başka bir ifadeyle, öğrenme odaklı bir örgüt felsefesinin hata yönetimini, hatalardan

ders çıkarılmasını ve hata süreçlerine yönelik bilgi paylaşımını kolaylaştıracağı ifade edilebilir. Dolayısıyla, araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde keşfetmeye ve araştırmaya odaklı bir örgüt yapısı tasarlanmasıyla işgörenlerin hatalarından çıkarımlar yapmaları ve böylece öğrenmenin gerçekleşmesi sağlanabilecektir. Ayrıca araştırmada, algılanan hata yönetim kültürünün işgörenlerin rol tanımlı ve rol ötesi müşteri odaklı davranışlar sergilemelerini olumlu yönde etkilediği görülmüş, H_7 ve H_8 hipotezleri desteklenmiştir. Elde edilen bu sonuç, işgörenlerin hata yapmaktan çekinmediği, hata yapılan süreçlere ilişkin birbirleriyle bilgiler paylaştığı, hatalardan ders çıkarıldığı ve çift yönlü öğrenmenin olduğu bir kültürde işgörenlerin müşterilere daha özverili davranabileceğini, müşteri taleplerini fazlasıyla yerine getirme yönünde istekli olacağını göstermektedir. Bu bağlamda otel işletmelerine mevcut kaynaklardan yararlanmaya ve yeni fırsatlar elde etmeye yönelik bir örgüt yapısı tasarımları aynı zamanda hatalardan ders çıkarılmasını sağlayan ve öğrenme odaklı bakış açısını kapsayan hata yönetim kültürü oluşturmaları önerilebilir. Böylece, örgütün ustalığını ve hizmet süreçlerini yönetme şeklini içeren olumlu bir örgüt iklimiyle olumlu işgören davranışlarının arttırılabileceği ifade edilebilir. Diğer taraftan araştırma bulguları, örgütsel ustalık algısının rol tanımlı ve rol ötesi müşteri odaklı hizmet davranışları üzerindeki etkisinde hata yönetim kültürünün kısmi aracılık etkisi olduğunu göstermektedir. Araştırmanın H_9 , H_{10} , H_{11} ve H_{12} hipotezleri desteklenmiştir. Bu sonuca göre, örgütün yetkin, araştırma ve geliştirme odaklı olmasının yanında aynı zamanda; hata yönetimine odaklanan bir kültüre sahip olmasıyla müşteri odaklı hizmet davranışlarının artacağını ifade etmek mümkündür.

Sonuç olarak, yenilik ve öğrenme odaklı usta örgütlerde hata yönetim kültürünün olumlu yönde etkilenmesi ve aynı zamanda işgörenlerin müşteri odaklı hizmet davranışlarının da artması söz konusudur. Başka bir ifadeyle, hata yönetim kültürü usta örgütlerde müşteri odaklı hizmet davranışlarını arttıran faktörlerden birisidir. Bu çerçevede, otel işletmelerine tüm hizmet birimlerinde keşfetmeye ve araştırmaya odaklanan bir bakış açısıyla birlikte; hataların etkili olarak yönetileceğine yönelik bir kültür oluşturmaları önerilebilir. Bununla birlikte, araştırmacılara da, ilerideki çalışmalarda pazar odaklılık, öğrenme odaklılık, örgüt yapısı ve yenilik kültürü gibi değişkenlerin müşteri odaklı hizmet davranışları üzerindeki etkisinin incelenmesi önerilebilir. Literatürdeki mevcut araştırmalar incelendiğinde, birçok örgütsel faktörün müşteri odaklı hizmet davranışlarını etkilediği vurgulanmaktadır. Ancak, bu çalışmalar içerisinde örgütsel ustalık ve hata yönetim kültürü gibi örgütün temel stratejisini yansıtan değişkenlerin bir arada ele alınmamış olması sebebiyle, araştırmanın literatüre katkı sağlaması beklenmektedir. Ayrıca bu çalışmanın hizmet örgütlerinin en önemli bileşenlerinden birisini temsil eden otel işletmelerinde gerçekleştirilmesi nedeniyle de önem taşıdığı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Baron, R. M. & Kenny, D.A (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Bennett, J.B., Lehman, W.E.K. & Forst, J.K. (1999). Change, Transfer Climate, and Customer Orientation, a Contextual Model and Analysis of Change-Driven Training, *Group & Organization Management*, Vol. 24, No. 2, 188-216.
- Bodwell, W. & Chermack, T. J. (2010). Organizational Ambidexterity: Integrating Deliberate and Emergent Strategy with Scenario Planning, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 77, No. 2, 193-202.
- Bonesso, S., Gerli, F. & Scapolan, A. (2014). The individual side of ambidexterity: Do individuals' perceptions match actual behaviors in reconciling the exploration and exploitation trade-off?. *European Management Journal*, Vol. 32, 392-405.
- Bowen, D. E., Siehl, C. & Schneider, B. (1989). A Framework for Analyzing Customer Service Orientations in Manufacturing, *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1, 75-95.
- Carmeli, A. & Halevi, M. Y. (2009). How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity. *The Leadership Quarterly*, Vol. 20, 207–218.
- Cingöz, A. & Akdoğan, A. (2014). Örgütsel Ustalık (Organizational Ambidexterity): Örgütsel Ustalık Düzeyini Belirlemede Araştırıcı ve Yararlanıcı Stratejilerin Etkileşimsel Rolü. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 59-67.
- Derbyshire, J. (2014). The impact of ambidexterity on enterprise performance: Evidence from 15 countries and 14 sectors. *Technovation*, Vol. 34, 574–581.
- Diaz-Fernandez, M., Pasamar-Reyes, S. & Valle-Cabrera, R. (2017). Human capital and human resource management to achieve ambidextrous learning: A structural perspective, *BRQ Business Research Quarterly*, Vol. 20, 63-77.
- Dimitriades, Z. S. (2007). The influence of service climate and job involvement on customer-oriented organizational citizenship behavior in Greek service organizations: a survey. *Employee Relations*, Vol. 29 No. 5, 469-491.
- Du, J. & Chen, Z. (2018). Applying Organizational Ambidexterity in strategic management under a “VUCA” environment: Evidence from high tech companies in China. *International Journal of Innovation Studies*, doi.org/10.1016/j.ijis.2018.03.003, 1-11.
- Faia, V. S. & Vieira, V. A. (2017). Generating sales while providing service: The moderating effect of the control system on ambidextrous behavior. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 35, Issue: 3, 447-471.
- Farnese, M. L., Zaghini, F., Caruso, R., Fida, R., Romagnoli & M., Sili, A. (2018). Managing care errors in the wards: The contribution of authentic leadership and

- error management culture. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 40 Issue: 1, 17-30.
- Frese, M. & Keith, N. (2015). Action Errors, Error Management, and Learning in Organizations. *Annu. Rev. Psychol*, 66, 661–687.
- Fu, N. & Ma, Q. (2015). Exploring the relationships between HPWS, organizational ambidexterity and firm performance in Chinese professional service firms. *Journal of Chinese Human Resource Management*, Vol. 6 No. 1, 52-70.
- Fu, N., Ma, Q., Bosak, J. & Flood, P. (2016). Intellectual capital and organizational ambidexterity in Chinese and Irish Professional service firms. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 3 No. 2, 94-114.
- Gazzoli, G., Hancer, M. & Park, Y. (2012). Employee Empowerment and Customer Orientation: Effects on Workers' Attitudes in Restaurant Organizations. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, Vol.13, 1–25.
- Grönross, C. (2000). *Service Management and Marketing a Customer Relationship Management Approach*, (Second Edition, John Wiley & Sons Ltd., Baffin Lane, Chichester, England).
- Gschwantner, S. & Hiebl, M. R. W. (2016). Management control systems and organizational ambidexterity, *J Manag Control*, Vol. 27, 371–404.
- Guchait, P., Kim, M. G. & Namasivayam, K. (2012). Error management at different organizational levels – Frontline, manager, and company. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31, 12-22.
- Guchait, P., Neal, J. A. & Simons, T. (2016). Reducing food safety errors in the United States: Leader behavioral integrity for food safety, error reporting, and error management. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 59, 11-18.
- Guchait, P., Paşamehmetoğlu, A. & Dawson, M. (2014). Perceived supervisor and co-worker support for error management: Impact on perceived psychological safety and service recovery performance. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 41, 28–37.
- Guchait, P., Paşamehmetoğlu, A. & Lanza-Abbott, J. A. (2015). The Importance of Error Management Culture in Organizations: The Impact on Employee Helping Behaviors During Service Failures and Recoveries in Restaurants. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol. 14, 45–67.
- Guchait, P., Paşamehmetoğlu, A. & Madera, J. (2016). Error management culture: impact on cohesion, stress, and turnover intentions. *The Service Industries Journal*, Vol. 36, Nos. 3–4, 124–141.
- Guchait, P., Zhao, X., Madera, J., Hua, N. & Okumus, F. (2018). Can error management culture increase work engagement in hotels? The moderating role of gender. *Serv Bus.*, Vol. 12, 757–778.
- Güttel, W. H. & Konlechner, S. W. (2009). Continuously Hanging by a thread: Managing Contextually aMBidextrous organizations. *Schmalenbach Business Review*, Vol. 61,

Iss. 2, 150-172.

- Hennig-Thurau, T. & Thurau, C. (2003). Customer Orientation of Service Employees–Toward a Conceptual Framework of a Key Relationship Marketing Construct. *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 2, No. 1/2, 23-41.
- Herhausen D. (2015). Unfolding the ambidextrous effects of proactive and responsive market orientation. *Journal of Business Research*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.139>, 1-12.
- Hughes, M. (2018). Organizational Ambidexterity and Firm Performance: Burning Research Questions for Marketing Scholars. *Journal of Marketing Management*, DOI: 10.1080/0267257X.2018.1441175.
- Kanten, P. (2014). The effect of cultural intelligence on career competencies and customer-oriented service behaviors. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 43, 1, 100-119.
- Kanten, P., Kanten, S. & Baran, M. (2016). The Effect of Organizational Virtuousness on Front Line Employees' Customer Orientation: Role of Perfectionism, *10th International Congress on Social Sciences*, Conference Proceedings, Vol. 2, 857-874.
- Kanten, S. (2016). Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü, içinde; “Prososyal Örgütsel Davranışlar”, (Birinci Basım, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara).
- Kassim, Z.A., Yusoff, I.Y. & Fong, N.L. (2012). Job Empowerment and Customer Orientation of Bank Employees in Kuching, Malaysia. *Contemporary Management Research*, Vol. 8, No. 2, 131-140.
- Kelley, S.W. (1992). Developing Customer Orientation among Service Employees, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20, 27-36.
- Kim, H. J., Tavitiyaman, P. & Kim, W. G. (2009). The Effect of Management Commitment to Service on Employee Service Behaviors: The Mediating Role of Job Satisfaction, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 33, No. 3, 369-390.
- Kim, J.□Y., Moon, J., Han, D. & Tikoo, S. (2004). Perceptions of justice and employee willingness to engage in customer□oriented behavior. *Journal of Services Marketing*, Vol. 18 Issue: 4, 267-275.
- Lanjananda, P. & Patterson, P. G. (2009). Determinants of customer-oriented behavior in a health care context. *Journal of Service Management*, Vol. 20 No. 1, 5-32.
- Liljander, V. & Mattsson, J. (2002). Impact of Customer Pre-consumption Mood on the Evaluation of Employee Behavior in Service Encounters. *Psychology & Marketing*, Vol.19, No.10, 837-858.
- Mattson, J. (1994). Improving Service Quality in Person-to-person Encounters: Integrating Findings from a Multi-disciplinary Review. *The Service Industries Journal*, Vol.14, 45-61.
- Meydan, C.H. & Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*, Ankara: Detay Yayıncılık.

- Nergiz, H.G. (2015). Otel İşletmelerinde Hata Yönetiminin Psikolojik Güvenlik, Örgütsel Performans ve Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 26, Sayı 2, Güz, 221-237.
- Olsen, E.M. & Sky, A. (2013). How can service organizations improve the customer orientation of frontline employees? A cross cultural study. *Master thesis in Marketing and Brand Management*, Norwegian School of Economics, Bergen.
- Pasamehmetoglu, A., Guchait, P., Tracey, J.B., Christopher, J.L. & Cunningham, P.L. (2017). The moderating effect of supervisor and coworker support for error management on service recovery performance and helping behaviors. *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 27 Issue: 1, 2-22.
- Payne, S. C. & Webber, S. S. (2006). Effects of Service Provider Attitudes and Employment Status on Citizenship Behaviors and Customers' Attitudes and Loyalty Behavior. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 2, 365–378.
- Pimpakorn, N. & Patterson, P. G. (2010). Customer-oriented behavior of front-line service employees: The need to be both willing and able. *Australasian Marketing Journal*, Vol. 18, 57-65.
- Scheel, T. & Hausmann, U. (2013). Impact of error management culture on knowledge performance in professional service firms. *Horizons of Psychology*, Vol. 22, 66–79.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research*, 8 (2), 23-74.
- Siguaw, J.A., Brown, G. & Widing II, R.E. (1994). The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes. *Journal of Marketing Research*, 31, 106-116.
- Stokes, P., Moore, N., Moss, D., Mathews, M., Smith, S.M. & Liu, Y. (2015). The Micro-Dynamics of Intra-organizational and Individual Behavior and Their Role in Organizational Ambidexterity Boundaries. *Human Resource Management*, Vol. 54, No. S1, S63–S86.
- Tang, T-W. & Tang, Y.-Y. (2012). Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: The role of high-performance human resource practices and organizational social climates. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31, 885-895.
- Tsaur, S.-H., Wang, C.-H., Yen, C.H. & Liu, Y.-C. (2014). Job standardization and service quality: The mediating role of pro-social service behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 40, 130-138.
- Ubeda-Garcia, M., Claver-Cortes, E., Marco-Lajara, B. & Zaragoza-Saez, P. (2016). Toward Organizational Ambidexterity in the Hotel Industry: The Role of Human Resources. *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 57(4), 367–378.
- Wang, X., Guchait, P., Madera, J. M. & Pasamehmetoğlu, A. (2018). Is “Do it right the first time” necessarily right?: The importance of error management culture in the

hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 30 Issue: 3, 1398-1418.

van Dyck, C. (2000). *Putting errors to good use: error management culture in organizations*, PhD thesis, Faculty of Social and Behavioral Sciences (FMG), Institute Psychology Research Institute (PsyRes), Amsterdam: KLI.

van Dyck, C., Frese, M., Baer, M. & Sonnentag, S. (2005). Organizational Error Management Culture and Its Impact on Performance: A Two-Study Replication. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1228-1240.

Zaidi, M.F.A. & Othman, S.N. (2015). Structural Ambidexterity vs. Contextual Ambidexterity: Preliminary Evidence from Malaysia. *Full Paper Proceeding MISG*, Vol. 1, 21-34.

THE ROLE OF ERROR MANAGEMENT CULTURE ON THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY ON CUSTOMER-ORIENTED SERVICE BEHAVIORS

INTRODUCTION

With the global environment becoming more dynamic, complicated and unclear conditions required to providing organizational ambidexterity initially which facilitate organizations to make rapid changes and to adapt changing circumstances (Du and Chen, 2018: 1). Organizational ambidexterity is an important and hot topic in management research, having witnessed a meteoric rise in organizational field scholars (Hughes, 2018: 1). Organizational ambidexterity represents between choice and decisions around the disposition of “exploitative” and “explorative” resources. In other words, organizational ambidexterity can be understood as the relationship and dynamic potential operating between exploitative and explorative resources. Exploitative resources generally encompass the use of more mechanistic-style processes to cultivate and develop extant knowledge and options. Explorative resources are primarily concerned with facilitating the organic evolution of new knowledge, fields, and opportunities accompanied by the requisite mind-set (Stokes et al., 2015: 64). However, organizational ambidexterity is highly reliant on the knowledge, skills, and abilities of human capital as well as the willingness and motivation to pursue these uses (Fu et al., 2016: 95-96). Besides, organizational ambidexterity shows organization’s ability to satisfy customers’ current and expressed needs with responsive while simultaneously being able to address customers’ future and latent needs and it aims to exhibition of customer orientated behaviors (Herhausen, 2015: 2).

Customer orientated behaviors are defined as the willingness of service providers to adjust their service delivery according to a customer’s situation (e.g. needs, problems, special circumstances (Lanjananda and Patterson, 2009: 8). Due to the success of

service organizations crucially depends on the interaction between frontline employees and customers, it is seen that previous research focus on the determinants of customer orientated behaviors. From situational perspective there is amount of research explore the organizational factors which promote employees customer orientation behaviors. These include organizational controls, task clarity, firm's market orientation, supervisor organizational commitment, centralization of organization, supportive work environment, pay satisfaction, service climate, supportive and customer-oriented supervision etc. In addition to these, it is asserted that the overall organizational climate of the organization impacts employees' customer orientation level and their behaviors (Kanten, 2016: 354-355). On the other hand, it is seen that one of the other crucial antecedents of customer oriented behaviors called as "error management culture which emphasized frequently in the last studies. For example, Guchait et al. (2015); Guchait et al. (2016) and Pasamehmetoglu et al. (2017) studies indicate that error management culture has increased the helping behaviors and service performance of employees in service process. In this context, it can be inferred that organizational structures and process are considered as the significant predictors which facilitate to create customer oriented view (Hennig-Thurau and Thurau, 2003: 26). Therefore, this study aims to examine some of the organizational antecedents of customer orientated behaviors employees in service sector. From the scope of the organizational antecedents; organizational ambidexterity and error management culture has been evaluated. It is seen that there are some researches investigating the antecedents of front-line employees' customer orientation in literature. However, there is not any research in existing literature yet examining the relationships among organizational ambidexterity, customer oriented behaviors and error management culture. Thus, this study aims to investigate the mediator role of error management culture between the relationship organizational ambidexterity on customer-oriented behaviors.

RESEARCH METHOD AND FINDINGS

For the purpose of the study, the sample is determined five star hotels which are located K.K.T.C. The sample of this study includes 172 employees who have been working for three different hotels which are determined via convenient sampling method. 250 questionnaires have been sent to the hotel establishments and 198 have been returned so it representing a response rate of 79%. Some questionnaires were eliminated and 172 of them (68%) have been accepted. However, questionnaire survey method was used for data collection and three different measures taken for constituting the questionnaire forms. SPSS for Windows 20.0 and Lisrel 8.80 programs are used to analyze the data obtained. Firstly, the combined data set was subjected to exploratory factor analysis then confirmatory factor analysis has been conducted. After these analyses, respondent profile, descriptive statistics and pearson correlation analysis were conducted. For verifying hypotheses, in this study it used the testing approach of Baron and Kenny (1986) to examine whether error management culture was mediating variables or not. According to this approach, the procedures for regression analyses are as follows: (1) regressing the dependent variable on the independent variable; (2) regressing the mediator on the independent variable; and (3) regressing the dependent variable on the independent variable and mediator (Baron and Kenny, 1986). In this context, to determine the mediating effects of error management culture between organizational ambidexterity and customer

orientated behaviors; the relationships among independent variable (organizational ambidexterity), mediator variable (error management culture) and dependent variable (customer orientated behaviors) have been examined with hierarchical regression analysis and Sobel test conducted.

In the first step, it is seen that structural ambidexterity $\beta=.407$ ($p< 0.001$) and contextual ambidexterity $\beta=.479$ ($p< 0.001$) have both positive and significant effect on role prescribed customer orientated behaviors so H_1 and H_3 hypothesis were supported. In the second step, it is determined the effect of structural and contextual ambidexterity on the mediator variable which is labeled as error management and it is found that structural ambidexterity $\beta=.308$ ($p< 0.001$); and contextual ambidexterity $\beta=.333$ ($p< 0.001$) have both positive and significant effect on error management culture, thus H_5 and H_6 hypotheses were supported. Besides, it is found out that error management culture $\beta=.460$ ($p< 0.001$) has a positive and significant effect on role prescribed customer orientated behaviors so H_7 was supported. In the third step, independent variable and mediator variable have analyzed together and investigated these variables effect on role prescribed customer orientated behaviors. In this context, it is seen that effects of structural and contextual ambidexterity on customer oriented behaviors have been continued but decreased and it is seen that error management culture significant effects has been continued on customer orientated behaviors. Due to the Baron and Kenny (1996)'s conditions were provided, it is found that error management has a partially mediator role between the relationships of organizational ambidexterity dimensions and customer orientated behaviors thus H_9 and H_{10} hypotheses were supported. Moreover, it is found that structural ambidexterity $\beta=.400$ ($p< 0.001$) and contextual ambidexterity $\beta=.376$ ($p< 0.001$) have both positive and significant effect on extra-role customer orientated behaviors so H_2 and H_4 hypothesis were supported. In addition, it is seen that structural ambidexterity and contextual ambidexterity have both positive and significant effect on error management culture so H_5 and H_6 hypotheses were supported. On the other hand, it is determined that effects of structural and contextual ambidexterity on extra role customer oriented behaviors have been continued but decreased and it is seen that error management culture significant effects has been continued on extra-role customer orientated behaviors. As to the Baron and Kenny (1996)'s conditions were provided, it is found that error management has a partially mediator role between the relationships of organizational ambidexterity dimensions and extra-role customer orientated behaviors thus H_{11} and H_{12} hypotheses were supported.

DISCUSSION AND CONCLUSION

In service area, organizations need to fulfill customer demands effectively and provide excellent service in order to gain competitive advantage. However, effectiveness of service organizations required to adopt customer oriented view and to exhibition of customer oriented behaviors. Due to this reason, it is seen that employees' customer-oriented behaviors have crucial importance on providing customer satisfaction and customer loyalty in service organizations and it is needed to determine antecedents of these behaviors. In literature, it is suggested that there are some individual and organizational antecedents of customer-oriented behaviors of employees. For example, in the context of organizational

antecedents it is seen that some variables such as organizational support, organizational culture, organizational climate, organizational structure and human resource management practices were examined. Therefore, it is aimed to determine the antecedents of customer-oriented behaviors in this study. As a result of the research findings, it has been found that dimensions of structural and contextual ambidexterity have impact on customer-oriented behaviors. According to this result, it is possible to express that in case of the employees perceived their organizations service units as innovative and oriented research, it is expected that they may exhibit more role prescribed and extra-role behaviors towards to the customers. Besides, research results revealed that the dimensions of organizational ambidexterity have impact on error management culture perception. In other words, organizational ambidexterity perception may facilitated learning form the error and lead to manage errors effectively. As it can be seen from the results, error management culture have a positive and significant effect on customer-oriented behaviors. Thus, it can be inferred that when employees not hesitate to make error and in case of there is a mutual information sharing process, it is expected that employees to behave more willingness to the customers. Consequently, error management has a partial mediating effect between the relationships organizational ambidexterity and customer-oriented behaviors. As a suggestion, it can be said that while organizational ambidexterity perceived, error management culture may have affected positively based on this condition and customer-oriented behaviors may have increased at the same time.

- RESEARCH PAPER -

HOW HOUSING BRANDS USE SOCIAL MEDIA IN THEIR MARKETING COMMUNICATIONS?: A CONTENT ANALYSIS

Meltem ÖZTÜRK¹ & T. Perçin BATUM²

Abstract

In recent years, there is an increase in the creativeness and innovativeness levels of the pioneer and attractive real estate investments. It is an advantage for housing brands to attain brand loyalty. One of the best ways to convey the loyalty is to establish and manage a brand image through social media by using the tools on time and effectively. In this study, social media usage (as amarketing communications – MARCOMtool) of big-scale housing brands which are top ranked in Turkey and classified by a number of criteria and their positions in social media have been examined through content analysis. The study shows that the top companies follow similar ways (for example, mostly seen as introducing new projects for sales, introducing ads and promotions, etc.) and they need expertise for a differentiated and effective social media management. Within this scope, the study makes some suggestions to housing brands in the light of these findings.

Key Words: *Housing Brands, Social Media, Marketing Communications, Content Analysis*

Jel Codes: *M31, M39*

Başvuru: *30.07.2018 Kabul: 26.12.2018*

KONUT MARKALARI PAZARLAMA İLETİŞİMİNDE SOSYAL MEDYAYI NASIL KULLANIYOR?: BİR İÇERİK ANALİZİ

Öz

Son yıllarda gayrimenkul markalaşmasında öncü ve çekici gayrimenkul yatırımlarının yenilikçiliği ve yaratıcılığında bir artış yaşanmaktadır. Gayrimenkul markasının, marka sadakatine sahip olması önemli bir avantajdır. Bunu aktarmanın en iyi yollarından birisi de günümüz koşullarında sosyal medya araçlarını zamanında ve etkin kullanarak bir marka imajını oluşturmak ve yönetmektir. Bu çalışmada Türkiye’de ilk sıralarda yer alan ve çeşitli özelliklere göre sınıflandırılan büyük konut markalarının pazarlama iletişimi araçlarından sosyal medyayı kullanımı, sosyal medya kullanımı (pazarlama iletişimi olarak- MARCOMtool gibi) içerik analizi yöntemiyle incelenmektedir. Araştırma sonucunda, ilk sıralarda yer alan konut markalarının benzer kriterleri (örneğin en çok satışlar için yeni projeleri anlatma, reklamlar ve promosyonları tanıma gibi) kullandığı, farklılaşma konusunda etkin pazarlama temelli sosyal medya uzmanlığına ihtiyaç duydukları görülmüştür. Ayrıca, bulgular ışığında konut markalarına çeşitli önerilerde bulunmaktadır.

1 Dr. Öğr. Gör., Pamukkale Üniversitesi, Honaz MYO, Pazarlama ve Reklamcılık Bölümü, mozturk@pau.edu.tr (correspondence author), <https://orcid.org/0000-0002-4299-3819>

2 Arş.Gör., Anadolu Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, tpbatum@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-0912-7772>

Anahtar Kelimeler: Konut Markaları, Sosyal Medya, Pazarlama İletişimi, İçerik Analizi

Jel Kodları: M31, M39

1. INTRODUCTION

Although branding is important both in terms of enabling a product or a company to raise its perceived value in the market and to position it in an anticipated way, it also depends on certain conditions and criteria. Branding can be the result of the evaluation of all corporate strategies as a whole in the organization. The preference for the companies operating in the real estate sector differing from their competitors depends on whether they can gain the trust of the consumers, they can create corporate brand image and they can carry brand values. Therefore, branding processes must be planned and managed very seriously. Especially due to increasing competition among the housing brands, branding studies has gained importance. On account of the need for trust and quality, the necessity of positioning housing brands increases as the consumers turn to well-known companies and demand. Because, a brand needs to reassure itself with its distinguishing characteristics from other companies offering similar products in the competitive markets. This trust component ensures differentiation by positioning the brand.

A brand management strategy which is conducted by defining a specific consumer group of products in the housing branding, and that depends on the characteristics of the target audience's lifestyle, psychological and other consumer behaviors, will increase the competitiveness. At this point, the success of healthy and sustainable marketing communication activities (promotion) that will create a brand perception will ensure that the housing brands are preferred.

Today, consumers regard a house to be bought as a living space as well as an investment. Factors that are effective in this preference are; the change in the income level of the individuals, the rising trend in the country's economy, credit facilities, and housing alternatives in different dimensions offered by real estate projects. An important part of the housing production is realized by the private sector. Luxury housing projects for the upper income group and projects for the middle and lower income groups, many of which are undertaken by TOKİ (Housing Development Administration of Turkey), are emerging as the main source of revival in the housing market. As can be understood from the large projects realized by the branded housing sector over the last five years, concentration of real estate brands especially on housing has affected individual consumers' preferences. At this point, companies that place their brand in mind of the consumers need to maintain strong marketing communication activities. In this digital age that allows fast sharing of information and other subjects, the main issue is to access the customer directly. This can be further individualized through social media tools and platforms.

The way to succeed in marketing of real estate projects requires creativity, strategy development and financial responsibility. Creativity and the possibilities are important factors in designing houses, making environmental planning, determining resources and

messages to be conveyed. The success of a creative work is only possible with an effective branding and marketing communication strategy aiming to the right consumer at the right time (IF Marketing & Advertising,2012).

The marketing strategies and evaluations to be established in the housing marketing are determined within the 4Ps (product, price, promotion and place) of effective marketing. In terms of services, it will also be necessary to set a strategy according to 7Ps of marketing factors (In addition to 4Ps, people, process, and physical evidence). For the real estate sector: (1) Product; what is sold (real estate, service, idea or person); (2) Price; commission or price list for real estate services; (3) Place; where and when the service or real estate is offered for real estate consumers. Newspapers, radio, TV, magazines, web sites, apartment tax, public houses, mails, newsletters, telephone-address books, advertising boards, automobile signposts, company cards, letterhead paper and fax cover pages. (4) Promotion; the design of advertising, propaganda, public relations and sales, and many other ways to inform and convince real estate consumers about products and services, according to company goals and target audience (Barrell and Nash, 2005).

Considering the products and services offered in the housing sector, location, people, and processes in 7P should also be taken into account. The factors of 7P stand out in the marketing of services. Effective marketing strategies to be developed in the housing sector should also be determined on 7P. This is because the presentation of services is important in the differentiation of the housing product and as well as the contribution of the project manufacturer firm to this product. Location is effective in terms of the country, city, region and/or neighborhood of the housing product concerned; people, especially sales representatives who are active in the marketing of housing products, in terms of their characteristics and contributions; processes are effective in terms of the services, qualifications and presentation style and timing of housing products.

If a more detailed description is to be made, the people factor of 7P is the employees of an organization that communicate face to face with the customer in the presentation of the products / services of the company. The performance of an employee who is well trained and who knows the firm and its services will explain the performance of the firm. The concept of location, as physical evidence, is the environment in which the customers and firm interact in delivering products and / or services. It is a communication tool in the procurement by the consumer of the services offered by the firm. The environment and its features where services are provided (security, lightning, healthcare services, cultural and environmental features) are the principal factors in the presentation of housing products. The process describes the order of services and presentation methods that create the value position that the firm commits to the consumers. Well-designed processes are the methods that ensure that the committed values of the customer are delivered in the desired quality, time and suitability and provide the consumer with the guarantee (Kushwaha and Agrawal, 2015; Anitsal, Girard and Anitsal, 2012).

1.1. Promotion/Marketing Communication in Housing Branding

Marketing communication activity is the most important phase of the communication

process that will allow the marketing plan to reach the consumer. Marketers now conduct their marketing communication studies in the form of integrated marketing communication using a wide variety of tools. The important issue here is to carry out promotional activities, television, advertisement, direct electronic mail, personal sales, public relations, brochures, magazine magazines and internet media in a coordinated and integrated manner that may enable accurate and timely access to the target audience within the framework of efficiency and profitability to be expected from the market. Today, the concept of promotion is used equivalent to the marketing communication, which is a broader expression.

The American Marketing Association defines integrated marketing communication as a planning process designed to ensure that all brand contacts which an existing or potential customer is exposed to regarding a product, service, or organization are related to the intended buyer and consistent over time (marketingpower.com).

In many studies, it is stated that firms are basically able to use five marketing communication tools (promotion) classified as -advertising, public relations, personal sales, direct marketing, sales promotion- (Cherunilam, 2008; Mucuk, 2012; Kotler and Armstrong, 2010; Fill and McKee, 2011). In addition to the tools mentioned, there are sources where sponsorships and trade fairs are defined as distinct marketing communication tools (De Pelsmacker et al., 2007; Masterman, 2007; Percy, 2008; Smith and Zook, 2011). However, in above classification, sponsorship activities are regarded as a sub-category of public relations, while commercial fairs are defined as a sub-category of personal sales. In this context, marketing communication tools have been evaluated under five main headings.

A variety of tools used in the communication of housing marketing including advertisements (newspapers, television, radio, online internet sites), billboards, sample flats shown at the project site, mail sent to potential buyers, electronic mailing to potential buyers or hand brochures, newsletters of the developers or agencies, joint announcements within the framework of agreements made with various real estate sales sites, public relations, sales made 24/7 from the call center, arrangement / display a model of the housing project, customer visit or propaganda (personal sale) of the agency communicating with potential buyers, packages offering promotions (offers providing other benefits for housing buyers for sales promotion), lobbying activities, and direct sales to land or condominium owners. In the promotion of a real estate, the marketing efforts to attract real estate (public housing, gardens, floors, commercial and industrial properties, rental housing, etc.) should be planned and implemented taking into account the time and market structure. Today, the most important tool is the sale, promotion, follow-up and measurement of online sales. Depending on the type of housing and the desired effect, the marketing communication of a housing brand is possible by using various communication methods (advertising, sales promotion, public relations, direct marketing and personal sales) according to the budget plan.

For example, advertising campaign strategies and methods (web sites, call centers, brochures, newspaper-radio-TV, bulletin boards, shopping malls, magazines and sectoral

publications) followed by promotional efforts and personal sales in promoting the housing brand, (via sales and rental offices, e-real estate pages, corporate online sales page of the builder company, sales by phone) may be effective. In addition to these, it is possible to plan promotional activities by using many methods such as public relations, property ownership sales, event organization, sponsorship (for example on a very popular TV program), customer and sales follow-up, promotion in blogs and social media environments, presentations in games or downloadable phone applications.

It may be possible to gain a perspective with examples of activities done in the name of some marketing communication in the housing sector (such as public relations, sales promotion, advertising). From this point of view, for example, Şehirler Konakları presented by Gap Construction and Emlak Konut Real Estate Investment Partnership Company a subsidiary of TOKI (Public Housing Administration of Turkey), within the scope of Resource Development Practices has been promoted with the slogan of “excellence is a choice” and the advertisement of “The last apartments are waiting for distinguished owners!”. In printed press 6 full page ads are made in a day on a single newspaper (Advertisement on a public auction and bidding for EvoraCadde Project with 4.979 housing by Gap Construction Ege Yapı, Soyak Construction, Agaoglu and Teknik Yapı, Solid Construction (Milliyet Newspaper, 2015). This suggests that the housing sector has been supported by various market dynamics (e.g. urban transformation project) and supply and demand have increased. When examining other examples, the advertisement campaign presented with the title “Investment opportunity of all time!” by Mazhar Alanson carried out with Solid Construction and K Yapı Real Estate Co., promotes a big project plan in Istanbul; Trendist Ataşehir (Milliyet Newspaper, 2015).

The advertisement for Batı Şehir project offered by EgeYapı Group is also within the scope of Resource Development Application of Emlak Konut Real Estate Investment Partnership Company a subsidiary of TOKI (Public Housing Administration of Turkey), and it is presented by Cem Ceminay with the slogan of local accent “I’ll buy my house in Batışehir, and I’ll start paying instalments when the house is delivered”, and is running a more price based, sincere campaign focused aiming for the middle class (Rates starting from 0,59 and 1% VAT) with the heading of “Is it you to discover the opportunities in Batışehir?” (konuthaberleri.com, 2015). In addition, the new site project of Dumankaya Construction is presented with full page advertisement. Agaoglu (is a national company in Turkey) on the other hand, is following a more widespread way of responding to the demand of new middle class in a qualified market with the title “Great Agaoglu campaign: 2% of cash and payment option with no interest and also in all delivery projects and all Agaoglu projects”.

The housing product has psychological benefits by nature; the price of the product is higher than the other purchases, the customer needs detailed information, the number of customers is specific and the target audience shows different characteristics in a certain geographical region, sales are not regular and continuous, custom design and production is possible, the ad supports sales: however, it remains weak to provide what the customer wants. Therefore, an ineffective integrated marketing communication campaign is required.

In Mimoza's study (2013), it seems that there are four tools used by construction companies and real estate agencies to respond to the consumer's response. These are: advertising spots, web page of the company, social media such as Facebook and Twitter, outdoor advertising boards of construction companies.

Personal sales, which is the most effective means of promoting communication as it is based on face-to-face communication, is a method used to find potential customers, to inform them about products and services, and to encourage them to buy on their own initiative. Unlike other product types, a housing product has a sales process that depends on the success of the person in charge of direct sales person. Real estate sales require expertise and experience because it is a long-term and family-based decision. Trust (both to the construction company and its sales representatives) and the structure of the human relationships to be established depend on the experience of a salesperson. Also, the salesperson should have the ability and knowledge to reflect the personality and characteristics of the housing brand, be knowledgeable, have ability and experience to establish a corporate business relationship and have expertise in many areas such as credit facilities- interest rates-, additional benefits and / or discounts to be offered to the client, housing valuation knowledge- sales contract- insurance and risk data, housing sales process, branding, etc.

The personal selling activity brings advantage to the housing brands to provide presentations including items in a housing purchase agreement. In other words, this will be achieved through providing processes such as creating a sales proposal, offering and delivering the proposal, temporary collateral (deposit), and dedicated sales by the seller (Geschwender, 2010: 85). The most widespread methods used in real estate sales may be explained as follows (Yuan, 2009: 62): (1) Special agreement, (2) Tender price quotation, (3) Auction.

Publicity made with other means of promotion provides an advantage in sales through personal sales of the housing. However, personal sales are very important for housing brands. Because housing product contains psychological benefits, product price is generally high, customer needs detailed information, number of customers is specific and target audience shows different characteristics in a specific geographical area, sales are not regular and continuous, there is a possibility of special production and design, supports advertisement sales but it is weak enough to provide what the customer requests.

Customer complaints may be encountered in all activities of marketing mix (product type, price, delivery and delivery conditions, after sales services, form of sales agreement, commission fees, and sales time). For this reason, if the housing brands can create an opportunity to provide buyers with the best deal for purchasing their new houses, they will be able to provide main benefit when it comes to attract attention-the key point of interest- and thus create a perceived brand value for the potential buyer. At this point, consistent and continuous attitudes and behaviors of the housing brand and high potential of fulfilling its promise will support the success of retaining the customer.

Housing brands have been able to collect, store, sort and analyze data more effectively

by using the means provided by the Internet (Weber, 2009: 210). Also, as Reece noted, the customers of the businesses that can use a combination of these tools in the new media will soon complete the buying cycle (awareness - trial - buy - recommend) as a result of brand interaction and experience in digital media (2010: 219). In this context, social media is one of the most important tools of new media in terms of efficiency and frequency of use by the firms. Social media refers to virtual communities created by people with common interests on the Internet, interacting with each other, sharing information, communicating by developing a common understanding, and creating added value, and its activities already constitutes a target audience for intersecting businesses (Fill, 2009: 794).

1.2. Social Media

It is difficult to provide a comparative (relative) advantage for product branding in real estate. When developments are sold, it is difficult to maintain branding, depending on the owners and residents who maintain their distinction and image. Since successful branding cannot be built in a night, brand development is more suitable than development projects. Development of a brand and its reflection on consumer's buying behavior is possible with a sustainable brand perception. Creating brand awareness will be possible with the success of the brand communication, that is, when marketing communication activities are carried out within the framework of brand management.

Housing brands have been able to collect, store, sort and analyze data more effectively by using the means provided by the Internet (Weber, 2009: 210). Also, as Reece noted, the customers of the businesses that can use a combination of these tools in the new media will soon complete the buying cycle (awareness - trial - buy - recommend) as a result of brand engagement and experience in digital environments (2010: 219). In this regard, Constantinides and Fountain (2008: 232) classify web 2.0 applications into five main categories within the social media framework. These categories are as follows: 1- Social Networks, 2- Blogs, 3- Collaborative Sites, 4- Forum Announcement Panels, 5- Content Collectors.

Social media refers to virtual communities created by people with common interests on the Internet, interacting with each other, sharing information, communicating by developing a common understanding, and creating added value, and its activities already constitutes a target audience for intersecting businesses (Fill, 2009: 794). These virtual communities often appear on social media platforms where Internet users utilize in order to socialize and share (Scott, 2010: 38). In addition to these interest networks, other social media users also offer great potential for businesses. The web strategies to be implemented in the virtual environment may also serve to support the company and brand identity and to forward the message of the company to the business partners.

Social media emerging as a result of technological development has allowed the individuals to move beyond traditional social sharing with the environment and applications it offers. The term social media means using web based and mobile technologies to establish an interactive dialogue. It includes various forms such as magazines, internet forums, web

diaries, social blogs, microblogs, wikis, podcasts, photographs or pictures, videos, ratings and social bookmarking (Keskin and Tanyıldız, 2015: 466).

Social media creates a communication environment that is fast, easy, cost-free, dialogue-based and directly accessible to target groups (Boyd and Ellison, 2007: 2). Thanks to social media, it is possible to reach the millions of people at the same time. Due to the fact that it enables instant, rapid and interactive participation of a large number of users, it provides an advantage to the organizations using it in corporate communication activities. Social media provides organizations with interactive user participation, specific usage, measurement, low cost, reaching a wide geographical area, following the target group and getting to know it more closely, introducing the organization and being open to creativity (Vasquez L.M.G and Velez, I. 2011:166). Providing access to such a broad target audience profile at a very low cost is very important in terms of enterprises.

Similar to 4P which has a marketing mix, social media is defined with 5C. According to this definition, social media consists of conversation, community, commenting, collaboration and contribution (eyeflow.com). In addition, Social Media Tools / Platforms can be summarized as follows (Batum, 2014).

Table 1: Social Media Tools/Platforms

Social networks	Facebook, MySpace, LinkedIn, Google+, Vkontakt,
Blogs	Personal blogs, community blogs, media blogs, corporate blogs
Microblogs	Twitter, Friendfeed, Tumblr
Wikis	Wikipedia, Google Docs, WetPaint, ekşisözlük
Media sharing	YouTube, Pinterest, Slideshare, Flickr, Picasa, Instagram, Dailymotion
Virtual worlds	Second Life, FreeRealms, Habbo Hotel, There
Social bookmarking	Digg, Reddit, StumbleUpon, delicious
Location based SM	Foursquare, Facebook Places, Foodspotting
Podcasting	
Forums	

Source: Batum, 2014.

Social media aims to expand the scope of a product / service delivery by disseminating marketing messages of housing brands and to increase brand awareness, to influence the quality and flow of information, communication efforts resulting in more effective personal messages. It also affects brand loyalty by internalizing the brand image and reputation of the target market. By learning the lifestyle and expectations of the target market and developing suitable housing products and projects, housing brands will be able to realize their marketing objectives effectively.

Following all these definitions, some results were obtained from the literature studies. Some of them are; evaluating how a social media account of the brand of a company is used in corporate communication- Analyzing the preferences of internet users for social media marketing; - Digital content paid for creating brand awareness by negotiating with experts working in large-scale housing corporations with “Delphi Analysis Technique”; - Determining how companies use data in their strategic decisions, such as social media (such as blogs) under the control of users by collecting data. - Determining how social networks affect purchasing decisions. However, it has been observed that there is no review on housing brands (Bowen and Bowen, 2016, Anjum et al, 2012, Vasquez and Velez, 2011, Smith and Zook, 2011, Çizmecci and Ercan, 2015, Akar, 2010, Onat and Alikılıç, 2008).

2. METHOD

In this part of the study, the design of the work, the problems of the work carried out in accordance with the aim, the information about the sampling and analysis process is given.

2.1. The Aim of the Research

The most important step in achieving an important place in the consumer mind lies beneath creating a distinguished brand. In the construction sector, urban transformation, reciprocity and 2B laws enacted in 2012- Turkey, create a serious movement especially in the branded housing sector (emlakkulisi.com). In the production of branded housing projects, marketing communication studies should be emphasized in order to show where consumers place their current or new products / services and brands in the market. This is because housing brands that are shaped in accordance with the needs of consumers and their lifestyles and deliver their messages in the right channel and in the correct way will be able to make a difference and will get a continuous share for their brands from the increase in sales volume. For this reason, the method used in the research is the content analysis which is generally used for classification and comparison of data. Content analysis is a method used to characterize and compare documents, interview scrolls, or records. The aim is to define the opinions or documents of the participants systematically (Altunışık et al., 2012: 320).

Nowadays when it is thought that it is the most important channel in terms of the increase in the number of online environments and the effectiveness in reaching the people, transferring the correct marketing communication strategies with correct methods of promotion (advertisement, sales development etc.) and stability is an important factor on the brand perception of the consumer. However, the essence of the study is to analyze the social media accounts as being one of the marketing communication tools. For this reason, it is required to explain how the social media is used by the housing brands as a means of marketing communication and how and through which methods the companies can manage their accounts and how they utilize them when introducing the brand and which message content they convey. In this research, it is aimed to show how housing brands benefit from social media in marketing communication. From the choice of

digital platforms used to reflecting brand management philosophy on the communication channel, every application in the process gains importance. Content analysis method has been defined as a way to evaluate how the housing brands use social media as a means of marketing communication. Since there has been no other study on how housing brands use social media in managing their communication strategies, the importance of the research is prominent.

As a result, within the framework of conditions to determine research samples, it is aimed to reveal which social media platforms the housing brands in Turkey actively use and to what extent, what type of marketing communication tool is used for the content shared and classification of appropriate content to be used in each platform.

2.2. Sampling

The analysis of social media accounts is based on firm rankings made by official organizations that are influential in the classification of national and international housing brands in Turkey. First of all, the companies listed in “Economist’ TOP 50” (2012), the most current results-in alphabetical order- of the research called “50 Housing Brands of Turkey” (2012), which is carried out by Economist Magazine for the second time and reveals the most powerful housing brands of Turkey, the member companies of the Association of Housing Developers and Investors (KONUTDER, 2016), assuming the mission of increasing competitiveness among its members based on know-how, which is a member of the Association of Real Estate and Real Estate Investment Partnership (GYODER, 2016), as the “Real Estate Platform of Turkey”, which is the representative and the pioneer of the sector, and brings all the segments of the sector together under the same roof as the “Platform”, and the companies, which have significant national and international position and has won an award for the completed projects in 2015 at Sign of City Awards, organized to encourage construction and real estate sector in Turkey have been taken into consideration. As a result, the firm receiving at least three positive marks in terms of membership and rankings has been included in the ranking of housing brands.

Table 2: Housing Brands Analyzed

No:	NAME OF COMPANY	ECONOMIST TOP 50 (2012)	GYODER MEMBERSHIP (2016)	KONUTDER MEMBERSHIP (2016)	SOTC AWARDS 2015
1	Artaş İnşaat (Avrupa Konutları)	X		X	X
2	Garanti Koza	X	X	X	
3	Mesa	X	X	X	
4	Nef	X	X	X	X
5	Sinpaş	X	X	X	X
6	Soyak	X	X	X	X
7	Teknik Yapı	X	X	X	X
8	Torunlar GYO	X	X	X	X

****the firm receiving at least three positive marks has been included in the ranking of housing brands.***

In terms of social media tools, the ones that are actively used with many links and trusted are preferred. The links to the tools that branded housing companies have declared on their corporate web sites in terms of reliability are taken as basis in this study. As described in the literature section, social networks, blogs, collaborative sites, forum plan panels, and content collectors are all categorized as described in the literature.

Table 3: Ranking of Housing Brands and Social Media Tools Analyzed

No	NAME OF COMPANY	Google +	Facebook	Twitter	Instagram	YouTube	LinkedIn	Plaxo	Blog	Myspace	Pinterest
1	Artaş İnşaat (Avrupa Konutları)		X	X							
2	G a r a n t i Koza	Since there is no application, it is not analyzed.									
3	Mesa		X	X	X						
4	Nef		X	X	X	X	X		x		
5	Sinpaş	X	X	X	X	X	X				
6	Soyak		X	X	X	X					
7	Teknik Yapı		X	X	X	X	X				
8	T o r u n l a r GYO	Since there is no application, it is not analyzed.									

****the tools actively used and specified by the companies on their corporate web sites are considered.***

2. 3. Reliability of the Research

In terms of the reliability of the research, the content analysis must be objective, that is different observers can observe the same events on the same material. The reliability level of a content analysis depends on the function of the referees' skills, insight and experience (individual reliability) and on the reliability of the categories (category reliability) of the recording units (Yıldırım and Simsek, 2013: 290). To this end, the two encoders in the research separately codified social media content for marketing communication methods such as personal sales, public relations, sales promotion, advertising and direct marketing. Approximately 95% of the marketing communication methods examined have formed a consensus, while in conflicting accounts, the encoders have agreed in which category the related social media content to be classified. For example, as the posts of the housing brands to introduce their projects that are directed to the sales offices are regarded as offline promotion, they are evaluated under advertisement category and in public relations category, the studies directing the sales and describing the reputation and management of the company are examined. The social media accounts, which are active in the official corporate website of the housing brands, are based on this. Thus, if relevant social media account opened by a housing brand and used actively, it is regarded as the basis for reliability. In addition, to increase the scope of the study and to measure the communication performance and posts among the followers of the page, the average

engagement rate of each content depending on the marketing communication tools are calculated separately for each social media platform and the average engagement rates of social media platforms are calculated separately. The engagement rate formula is used for the calculation. There was no need for any auxiliary program to perform proportional calculations and to classify the contents, and necessary processing is performed in Microsoft Excel program.

2.4. Content Classification and Categories

The contents of social media account housing brand companies are classified according to the type and structure of marketing communication methods. As the methods of promotion (marketing communication) advertising, public relations, sales promotion, direct marketing and personal sales classification are based on and the related literature is followed (Mucuk, 2012). The variables used in the content classification and the categories used to classify each variable are described below. In addition, the description of the classification is clearly stated in the table.

Advertisement: According to the definition of American Marketing Association advertising; is an informative or persuasive message about a particular person, company, or organization that is published in areas and purchased from the mass media via payment or donation. An advertisement is a promotional activity made in any form of product, service or idea by paying the costs thereof in a non-personal way (Kotler and Armstrong, 2010: 454). Hutt and Speh pointed out that the three main objectives of the advertisement are to increase sales efficiency, raise sales efficiency and raise awareness (2001: 410-411). Advertising alone is not sufficient and should be supported by other marketing communication tools. Because, depending on the nature of the housing product, how much financing the consumer has for the housing and the expectations differ. It is possible to carry out advertising campaign strategies on websites, call centers, brochures, newspaper-radio-TV, promotion boards, shopping malls, magazines and sectoral publications depending on the type of housing and the desired effect.

Public Relations: It is also a component of corporate relations activities. The task of public relations is to monitor public attitudes, uncover public problems, and develop programs in order to build a positive link between the firm and its stakeholders. The reason for the use of public relations by the companies is to be able to advertise through these activities. With public relations, the firm, employees, ideas and corporate image can be supported, and even an inner common understanding can be developed among the employees (Ferrel and Hartline, 2011: 303-304). Public relations, floor ownership sales, event organization, sponsorship (e.g. in a very popular TV program) can be effective in marketing housing.

Direct Marketing: According to the definition of Direct Marketing Association (DMA), direct marketing is a marketing system in which one or more communication media is used to get a feedback. Direct marketing is an interactive process where the valuable feedback from the customer is stored in the database to create a profile of potential customers and acquire valuable marketing information (thedma.org). Direct marketing also emerges as a way to access customers, follow-up customers and sales; make promotion on blogs and

social media and make presentations in games or downloadable phone applications.

Personal Sales: The American Marketing Association defines personal sales as face-to-face engagement with the customer (marketingpower.com). Housing brands can create a customer database by integrating customer relationship management with sales technology and can take full control over the activities. Repetitive sales operations can be automated to save money and the sales force can be used more effectively (Ferrel and Hartline, 2011: 313).

Sales Promotion: As a marketing communication tool, sales promotion activities are carried out together with other forms of communication in a coordinated way. In addition, sales development is defined as a variety of marketing activities out of personal sales, advertising, or public relations, but assuming similar roles, such as encouraging purchasing and providing effective distribution (Jones, 2008: 178; Jorgensen, 2012). Sales development promises added value to the target audience and tries to convince the audience to buy. These persuasive efforts can target consumers, distributors, or business people (Fill, 2009: 538). In other words, it is possible to talk about developing three different types of sales promotion: consumer, intermediary and sales force. When it is considered that the housing product is a long term investment tool at a high price based on many different factors (such as environmental conditions, legal practices, price, brand value, investment or residential purpose), it is very important how and how long sales development activity will be applied by carrying such meticulously to prevent the consumers' perception about brand value, image and quality from adverse effects.

As a result, an integrated marketing communications campaign must be conducted depending on the objectives of the housing brand in the marketing communication. Because housing product contains psychological benefits, product price is generally high, customer needs detailed information, number of customers is specific and target audience shows different characteristics in a specific geographical area, sales are not regular and continuous, there are special production and design possibility for the customers, supports advertisement sales but it remains weak to provide the individual what he wants.

It is also important to measure a social media campaign in reviewing the contents of social media accounts of housing brands, and there are a variety of metrics currently available for measuring company pages or post contents. Key metrics include web traffic statistics such as ROI, click-through, visit and number of single visitors, and proportional transactions that show the engagement between profile and followers (Zarella, 2010: 207). Instruments such as Google Analytics, Omniture, Klout, PeerIndex, ViralHeat and FeedBurner have been made available to social media account managers to measure these metrics (Özkaşıkçı, 2012: 138).

In order for the organization's social media account to be regarded as successful, the followers of the platform should be converted to potential customers through posted content. The main element of this transformation is the visitor's engagement with the social media platform.

As a result, companies use social media to communicate with their customers. In terms

of communication possibilities, what makes social media unique is it allows for customer engagement (Akyüz, 2013: 288). In this context, it can be said that the engagement values in performance measurement are important when considering the specific characteristics of the housing market and the functions that the social media has gained in communication. The most significant indicator revealing engagement skills of social media is the engagement rate. The formula of engagement rate is as follows (socialbakers.com):

$$\text{Engagement rate} = \frac{\text{Number of contribution to the content made by the followers}}{\text{Total number of followers (fans)}} * 100$$

The contribution that followers make to the content may vary depending on the platform. For example, while a contributor is meant to include followers sharing their appreciation, interpretation, and content with all kinds of activity related to the features of the Facebook application; it expresses re-tweet, favorites and comments on Twitter. A rating of between 0.5 and 0.99 indicates an average account, while a lower value indicates a bad managed social media account, yet, on the other hand a rating above 1 indicates a successful social media account. However, the total number of followers / fans of the account must also be taken into consideration when assessing the engagement performance of a business account. It is because when a social media account has a high number of followers, the content of the post may lower the engagement rate. At the same time, in a general sense, a less successful company account can capture high engagement rates because of the relatively small number of followers.

3. RESULTS

3.1. Data and Findings

Evaluation of the research consists of two parts. The first part represents the separation of the shared content by the firms within social media platforms. In the second part, the performance of the shared content in terms of the social media platform and the type of the content by the calculation of engagement rates.

With regard to the literature, Table 4 shows the classification of the contents in terms of marketing communications (MARCOM) efforts and their sub-classifications in accordance with the purpose of the message given. Shared contents of the examined social media accounts have been content analyzed with regard to the stated classification.

Table 4: Classification of Dimensions for Content Analysis and Engagement Rates

MARCOM Dimension	Context of the Content	Source		
Advertising	1a	Product, brand information and display, directive content (Delivering pure product information, function, price, pure brand introduction, slogan, logo, color, and words.	^{1,2}	
	1b	Corporate information and directing content. (Pure corporate/company introduction, facilities, number of employees, product range, etc...)	Odabaşı & Oyman, 2010: 101	
	1c	Corporal news and developments (Requirments, new partnerships, turnover, income, capacity increases, new market and industry entries, new assignments, etc...)	Odabaşı & Oyman, 2010: 101	
	2a	Delivery of business problems or ideals and corporate identity (mission, vision)(irrelevant from the company and the brand)	Yolaç, 2004: 196-197	
	2b	Conversation efforts irrelevant from the company or the sector.	Odabaşı ve Oyman, 2010: 130	
	2c	Expressing opinions about corporal issue and ideals and/or corporal identity.	Ferrel & Hartline, 2011: 303	
	2d	Social, environmental, economic, and sectoral news, press releases, general content about the field.	De Pelsmacker et al., 2007: 297	
	2e	Content about corporate social responsibility (CSR)	Yolaç, 2004: 196-197	
	2f	Sponsorship notifications	Tek & Özgül, 2005: 749	
	2g	Awards received, presentations of reports & whitepapers, sharing moments from social occasions which do not aim for personal selling (training, seminars, conferences, etc...)	Odabaşı & Oyman, 2010: 155	
	Personal Selling	3a	Interrogative content with purposes of receiving feedback from customers and gathering information following after-sales services.	Blythe, 2006: 255
		3b	Posts before and after commercial activities/events (trade fairs, exhibitions, sample apartment, launching, etc...)	Fill & McKee, 2011: 283
3c		Content aiming for gathering marketing information just as customer satisfaction, expectations (surveys, questionnaires), questions, and content related to after-sales services	Odabaşı & Oyman, 2010: 167-168	
Direct Marketing	4a	Contents which divert to online purchasing (Online catalogue, price list, live support, web site land page for purchasing, etc.)	Fill & McKee, 2011: 281	
	4b	Content for database generation (Online forms, posts designed to obtain personal data from followers)	Pickton & Broderick, 2001: 585	
Sales Promotion	5a	Price discounts, refunds, draws, prizes, contests, campaigns, etc...	Odabaşı & Oyman, 2010: 203	

Source: Derived from Batum, 2014.

Table 5: Classification of Facebook Posts & Engagement Rates

Dimension	# Content	Avrg. Eng. Rate
1a	270	0,6034
1b	54	0,417266
1c	4	0,406294
Advertising	328	0,570352
2b	313	1,073828
2c	2	0,470947
2d	13	0,788448
2e	10	0,207827
2f	3	0,134461
2g	96	0,323538
Public Relations	437	0,87149
3a	2	1,35414
3b	7	0,670867
Personal Selling	9	0,822705
Direct Selling	87	1,150489
Sales Promotion	48	3,979744
Total	909	

Table 5 represents the data about the MARCOM tools' performance for Facebook. The table shows that Advertising and PR related content have higher engagement rates. On the other hand, Facebook is the most active SM platform with 909 posts from 6 different SM accounts. In general, engagement rates in Facebook are above average for all main dimensions. In other words, Facebook audience engage in with the posts above average. This means that Facebook is a useful medium for the sector. On the other hand, personal selling engagement are far above average. Furthermore, direct marketing and sales promotion rates are the highest among other SM platforms.

Table 6: Classification of Twitter Posts & Engagement Rates

Dimension	# Content	Avrg. Eng. Rate
1a	268	0,092743
1b	63	0,085472
1c	8	0,034091
Advertising	339	0,090008
2b	256	0,123125
2c	2	0,036795
2d	36	0,14109
2e	4	0,073618
2f	3	0,0643
2g	79	0,089755
Public Relations	380	0,11645
3a	15	0,030767
3b	1	0
Personal Selling	16	0,028845
Direct Selling	40	0,030123
Personal Selling	17	0,333061
Total	792	

Table 6 shows the data of Twitter posts. Engagement performance of Twitter posts level down the average engagement rates MARCOM dimensions. Despite being the second most active platform in terms of content number, the engagement rates are considerably low. Another notable point is that corporal content (1b) rates are close to product/brand content (1a) rates. In Facebook, 1a rates were one and a half times higher than 1b. This result indicates that characteristics of Twitter audience differ from Facebook audience in some respects.

Table 7: Classification of Instagram Posts & Engagement Rates

Dimension	# Content	Avg. Eng. Rate
1a	275	0,764393
1b	27	0,89682
1c	1	1,06285
Advertising	303	0,777179
2b	358	1,126399
2c	1	0,332336
2d	5	1,299042
2e	1	1,19407
2f	5	0,964105
2g	68	0,913148
Public Relations	438	1,091751
3a		
3b	7	0,932858
Personal Selling	7	0,932858
Direct Marketing	4	0,84148
Sales Promotion	24	0,668941
Total	776	

The table showing the Instagram data indicates that engagement of 1b is higher than 1a. However, the difference between the number of posts is more than Twitter and Facebook. In other words; despite having a higher engagement rate, number of the posts shared are less. By the way, at Public Relations (PR) dimension, type 2b contents support Instagram and type 2g contents have attained close rates to 2b. On the other hand, Instagram have the highest engagement rates among all SM platforms. Another interesting finding is that sales promotion contents have the lowest engagement rates. In other platforms there were a reverse situation.

Table 8: Classification of LinkedIn Posts & Engagement Rates

Dimension	# Content	Avrg. Eng. Rate
1a	27	0,351396
1b	7	0,633633
1c	4	0,892686
Advertising	38	0,460365
2b	49	0,381942
2c	1	0,30749
2d	36	0,78592
2e	5	0,445342
2f	5	0,320668
2g	39	0,566567
Public Relations	135	0,542533
3a		
3b	3	0,488021
Personal Selling	3	0,488021
Direct Marketing	13	0,404238
Sales Promotion	2	0,804163
Total	191	

LinkedIn data in Table 8 indicates that with regard to the correlation between 1a and 1b, we can say that it would be better to focus on corporal advertising in this channel. Instead of product introduction, displaying content for the purpose of developing brand image would better fit for LinkedIn. LinkedIn is the only platform that type 2g contents have higher engagement rates than type 2b and also numbers of content are much closer to each other. Because of being a Professional social network, we had predicted to share the exposure of more content about events, awards, prestigious efforts, corporal information, etc... However, we come across a platform in where some aphorisms have been posted. Also, sales promotion have high engagement rates but low number of posts. Another point is that direct marketing engagement is the lowest among the dimensions for the first time.

Table 9: General Data of the Contents Suitable for Engagement Calculation

Dimension	# Content	Avg. Eng. Rate
1a	840	0,48508225
1b	151	0,374613576
1c	17	0,384205824
Advertising	1008	0,466832578
2b	976	0,8090104
2c	6	0,275885
2d	90	0,556859722
2e	20	0,28967625
2f	16	0,43875925
2g	282	0,433831475
Public Relations	1390	0,702533082
3a	2	1,35414
3b	32	0,410989031
3c	1	0
Personal Selling	35	0,453140829
Direct Marketing	144	0,763322528
Sales Promotion	91	2,35552356

Table 9 represents the classification and engagement rates of the whole posts which are shared in the platforms that are suitable for engagement rate calculation (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn). When we have a look at the main dimensions (advertising, PR, personal selling, direct marketing, and sales promotion) we can see that the most content have been shared in PR dimension and advertising respectively. PR and advertising posts constitute 90% of all posts. On the other hand, sales promotion dimension have the highest engagement rates which means that content about sales campaigns, draws, prizes, and other types of promotions draw interest of the followers. Besides, posts about partnership and in-corporate news (type 1c) are not shared that much (depending on the number of posts). This is because of the characteristics of the sector. Also, it is seen that firms have preferred to share about housing projects – their products (1a) instead of corporal branding (1b).

In the PR dimension, the dominant content type is 2b. In other words, companies have shared general posts irrelevant to the sector and company just as aphorisms, life tips, and season’s greetings. This may have occurred because of the difficulty of creating content about the industry of the corporation continuously. Therefore, there seems a need for outsourcing some of the SM activities from professionals for a better performance. There follow noncommercial event posts – type 2g (seminar, workshops, conferences, etc...). Type 2d is the third and commonly consist of press releases (newspaper interview, tv programmes, online videos, etc...). The other three content types (2c, 2e, and 2f) do not

contain substantial data for a healthy analysis.

In personal selling dimension, the only significant content type was 3b which involves in posts of commercial events. The other types were insufficient in number for analysis. As a result, we can say that target audience are not interested in following events online from SM, the events are limited with physical contributors, and the related posts do not mean much for the followers.

Direct marketing dimension actually consists of two sub-categories and type 4a refers to the contents which directly leads the user to purchasing page. But the structure of the sector does not support such an activity because buying a house is an investment tool and a long-term decision. Therefore, all the posts are type 4b (filling forms for Project sales, classifying customer information, etc...). We see that engagement rates of these posts are about one and a half times of advertising posts.

3.2. Limitations

In this study, social media accounts of branded housing companies have been content analysed under stated conditions. For determining the sample, following issues have been taken into account:

- Become a member of KONUTDER and GYODER,
- Within the top 50 Branded Housing companies ranking of The Economist Magazine,
- Having active SM accounts, therefore suitable to analyze.

It should be considered that the raw data of the findings are limited with the companies in the ranking. Besides, despite using actual data, the study is among the pioneers of the field and contains initial definitions; so further studies with bigger populations are suggested.

The main assumption of the study is that the followers engage in the content they're interested in some way or another. This means that we assume that if a follower enjoys or gets impressed with the post after the exposure, he/she somehow gets into interaction with the company via SM. Therefore, we have to assume that all followers are exposed every single shared post.

4. DISCUSSION AND CONCLUSION

It is now accepted that companies regard SM as a communication channel for communicating with their target market regardless of the sector, customer profile, or market type. Despite adapting to SM quickly, businesses still need to manage their content quality and timing for higher impact and better brand management. This study has examined and analyzed the content in the SM accounts of housing companies in Turkey, classified into MARCOM dimensions and got some results thanks to the data obtained by the SM platforms used, attributes of the content, and their engagement rates.

The findings indicate that the most powerful SM platform is Facebook. When we have a look at the numeric distribution of posts, we can say that housing companies use SM for the purpose of PR and advertising. Personal selling, direct marketing, and sales promotion follow these dimensions with order. Because the costs are minimum in SM and the existence of the audience who are interested in the company, brand, product, and the content makes SM a popular platform for advertising.

Briefly, every single SM post needs to be shared in the right platform in the right time in order to obtain the highest communicational impact within the MARCOM goal pursued. This is the best and optimum way to deliver the message in the middle and long-term to the potential receivers within the frame of company culture. For instance, housing project ads should be in Facebook, corporal ads should be in the Professional network LinkedIn, funny posts should be in Instagram, and so on. Facebook fit better to fulfill forms or information exchange because login times are longer. Campaigns and similar evetns should be announced in all platforms to boost participation. Just because Instagram is more mobile, audience may be irritated to fulfill forms, participate in campaigns, or watch advertising videos; so it would be better to perform PR activities of share funny posts in order to get higher engagement.

In house branding; lifestyles and customer profile affect the whole process from the properties of the construction to the sales dynamics. This means that the consumers are included in the product development stage and a trustworthy communication is have to be constructed. SM is the predominant and the fasted communication tool which have the ability to constitute the desired image, impact, efficiency, and sales lead with the help of proficiency for selecting the right medium, content, and timing. Thus; in the age of digital age where reputation and positioning are at the forefront, housing brands can only get ahead in the competition via SM because the sector is really dynamic and emerging. Even though every housing Project sells well today, it does not mean that it will remain the same in the future.

REFERENCES

- Akar, E. (2010). Sanal Toplulukların Bir Türü Olarak Sosyal Ağ Siteleri – Bir Pazarlama İletişimi Kanalı Olarak İşleyişi, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (1):107–122.
- Akyüz, A. (2013). *Sosyal Medya, Müşteri Etkileşimi ve Sosyal CRM. Sosyalleşen Birey: Sosyal Medya Araştırmaları 1*. (Ed: A. Büyükaslan; A: M: Kırık). Konya: Çizgi Kitabevi. 285-300.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. and Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Ekim, 7. Baskı, Sakarya Kitabevi.
- Anıtsal, İ., Girard, T. and Anıtsal, M. M. (2012). Application of Services Marketing Mix Framework: How Do Retailers Communicate Information on Their Sales Receipts?. *Business Studies Journal*, 4 (2): 77-90
- Anjum, A., More, V. S., Ghouri, A. M. (2012). Social Media Marketing: A Paradigm Shift in Business, *International Journal of Economics Business and Management Studies – IJEBMS*, September, 1 (3): 96-103.
- Barrell, D. and Nash, M. (2005). *Fundamentals of Marketing for the Real Estate Professional*, Dearborn Real Estate Education.
- Batum, T. P. (2014). B2B Pazarlama İletişiminde Sosyal Medya Kullanımı: Keşifsel Bir Çalışma, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temmuz.
- Blythe, J. (2006). *Essentials of Marketing Communications*. (3. Baskı). Birleşik Krallık: Pearson Education Limited.
- Bowen G. and Bowen, D. (2016). Social Media: A Strategic Decision Making Tool, *Journal of Global Business and Technology*, Spring, 12 (1): 48-59.
- Boyd, D. M. and Ellison, N. B. (2008). Social Network Sites: Definition, History and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13: 210-230.
- Brett D. L. and Schmitz, A. (2011). *Real Estate Market Analysis*, Printice Hall.
- Cherunilam, F. (2008). *Marketing of Industrial Goods*. Mumbai: Himalaya Publishing House.
- Constantinides, E. and Fountain, S. J. (2008). Web 2.0: Conceptual Foundations and Marketing Issues. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 9:231-244.
- Çizmeçi, F. and Ercan, T. (2015). The Effect of Digital Marketing Communication Tools in the Creation Brand Awareness By Housing Companies, *Megaron*, 10 (2): 149-161.
- De Pelsmacker, P., Geuens, M., Van den Bergh, J. (2007). *Marketing Communications*, An

- European Perspective*. (3. Baskı). İngiltere: Pearson Educated Limited.
- Ferrel, O. C. and Hartline, M. D. (2011). *Marketing Strategy*. (5. Baskı). ABD: South-Western Cengage Learning.
- Fill, C. and Fill, K. E. (2004). *Business to Business Marketing – Relationships, Systems and Communications*. İngiltere: Pearson Education Limited.
- Fill, C. (2009). *Marketing Communications: Interactivity, Communities and Content*. (5. Baskı). İngiltere: Pearson Education Limited.
- Fill, C. and McKee, S. (2011). *Business Marketing Face to Face: The Theory and Practice of B2B*. ABD: Goodfellow Publishers Limited.
- Geschwender, A. (2010). *Real Estate Principles & Practices*, Eight Edition.
- Gomez Vasquez L. M. and Velez, I. S. (2011). Social Media as A Strategic Tool for Corporate Communication, *Revista Internacional De Relaciones Públicas*, 2 (1): 157-174.
- Gulas, Charles S., Larsen, James E. ve Coleman, Joseph W. (2009). Brand and Message Recall: The Effects of Situational Involvement and Brand Symbols in the Marketing of Real Estate Services. *Services Marketing Quarterly*. 30: 333–341.
- Hutt, M. D. and Speh, T. W. (2001). *Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets*. (7. Baskı). Ohio: South-Western.
- İçli, G. (2010). Pazarlama İletişimi Araçlarının Türk Şarap Sektörü Açısından İncelenmesi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, 9 (33): 127-133.
- Jones, S. K. (2008). *Business-to-business Internet Marketing: Seven Proven Strategies for Increasing Profits Through Internet Direct Marketing*. ABD: Maximum Press.
- Jorgensen, M. (2012). *Social Media Marketing Strategies: B2C vs. B2B for Facebook, Twitter and Pinterest*. Kanada: One Door Press.
- Keskin, S. and Tanyıldız, N. İ. (2015). Kurumsal İletişimde Sosyal Medya Kullanımı: Türkiye’deki Gsm Operatörlerinin Facebook Performansları Üzerine Bir İnceleme, *E-Journal of Intermedia*, Fall December.2 (2): 460 – 480.
- Kotler, P. and Armstrong, G. (2010). *Principles of Marketing*. (13. Baskı). ABD: Pearson.
- Kushwaha, G.S. and Agrawal, S. R. (2015). An Indian Customer Surrounding 7p’s of Service Marketing, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22:85–95.
- Marketing Türkiye Dergisi Eki, IF Marketing & Advertising, Eylül 2012.
- Masterman, G. and Wood, E. H. (2007). *Innovative Marketing Communications: Strategies for the Events Industry*. Oxford: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Mimoza, K. (2013). The Factors that Influence Customer Behaviour in Housing Market in Tirana, *Journal of Marketing and Management*, 4 (1): 93-106.
- Mucuk, İ. (2012). *Pazarlama İlkeleri*, Türkmen Kitabevi, 19. Basım
- Odabaşı, Y. and Oyman, M. (2010). *Pazarlama İletişimi Yönetimi*, (9. Baskı). İstanbul:

Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.

- Onat, F. and Alikılıç, Ö. A. (2008). Sosyal Ağ Sitelerinin Reklam ve Halkla İlişkiler Ortamları Olarak Değerlendirilmesi, *Journal of Yasar University*, 3 (9): 1111-1143.
- Özkaşıkçı, I. (2012). *Sosyal Medya Pazarla(ma): Yeni Çağda Sosyal Medya Kullanımı ve Performans Ölçümü*, İstanbul: Le Color / Levent Print City.
- Peiser, R. B. and Hamilton, D. (2012). *Professional Real Estate Development*, ThirdEdition, Urban Land Institute.
- Percy, L. (2008). *Strategic Integrated Marketing Communications. Theory and Practice*. Kanada: Elsevier.
- Pickton, D. and Broderick, A. (2001). *Integrated Marketing Communications*. Essex: Pearson Education Ltd.
- Reece, M. (2010). *Real-time Marketing for Business Growth*. ABD: Pearson Education, Inc.
- Russell B., Scott, L. and Askegaard, S. (2012). *Research in Consumer Behavior*, Emerald Group Publishing Limited.
- Scott, D. M. (2010). *The New Rules of Marketing & PR. How to Use Social Media, Blogs, News Releases, Online Video, and Viral Marketing to Reach Buyers Directly*, (2. Baskı). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Smith, P. R. and Zook, Z. (2011). *Marketing Communications – Integrating Offline and Çevrimiçi with Social Media*. (5. Baskı). Büyük Britanya: Kogan Page Limited.
- Tek, Ö. B. ve Özgül, E. (2005). *Modern Pazarlama İlkeleri*. Birleşik Matbaacılık, İzmir.
- Vasquez, L. M. G. and Velez, I. S. (2011). Social Media as a Strategic Tool for Corporate Communication, *Revista Internacional De Relaciones Públicas*, 2 (1): 157-174.
- Weber, L. (2009). *Marketing to the Social Web*. (2. Baskı). New Jersey: Wiley & Sons, Inc.
- Yıldırım, A. and Şimşek H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Ekim, 9. Baskı, Seçkin Yayıncılık.
- Yolaç, G. (2004). Bütünleşik Pazarlama İletişimi ve Pazarlama Halkla İlişkiler, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(22):191-201.
- Yuan, L. L. (2009). *Real Estate Marketing*, Pearson, Prentice Hall.
- Zarella, D. (2010). *The Social Media Marketing Book*. Kanada: O'Reilly Media, Inc.

Internet

<http://www.milliyet.com.tr/konut-emlak/2015>, (Pricewaterhouse Coopers (PWC) ve Urban Land Institute (ULI) tarafından hazırlanan “Gayrimenkulde Gelişen Trendler Avrupa 2015” raporu) (accessed on 05.05.2017)

<http://www.konuthaberleri.com/sectorden-haberler> (accessed on 05.05.2017)

<http://emlakkulisi.com/arama.php?kelime=hedef+pazara+g%C3%B6re+konum> (accessed on 05.2017).

<http://emlakkulisi.com/guncel/swot-analizi/66168> (accessed on 25.05.2017).

<http://emlakkulisi.com/kentsel-stratejiden-swot-yerine-bek-analizi/129732> (accessed on 23.05.2017).

<http://www.eyeflow.com/the-5-c%E2%80%99s-and-the-marketing-mix-in-the-social-media-era/> (accessed on 18.04.2017)

<http://www.reklam.com.tr/reklam-yazilari/reklam-ve-halkla-iliskiler-arasindaki-fark-edir/260> (accessed on 04.03.2017)

<http://www.socialbakers.com/blog/1427-engagement-rate-a-metric-you-can-count-on> (accessed on 15.05.2017)

<http://thedma.org/>(accessed on 08.05.2017).

http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=P (accessed on 01.02.2017).

(Footnotes)

- 1 <http://www.reklam.com.tr/reklam-yazilari/reklam-ve-halkla-iliskiler-arasindaki-fark-nedir-/260> (Erişim Tarihi: 30.06.2016)
- 2 <http://www.pazarlamasyon.com/pazarlama/etkili-marka-kimligi-olusturmak-icin/> (Erişim Tarihi: 30.06.2016)

- ARAŞTIRMA MAKALESİ -

HİZMET ÖLÇEĞİ ARTIŞI VE KALİTE ALGISI İLİŞKİSİ: BALIKESİR BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÖRNEĞİ*

İbrahim Tanju AKYOL¹ & Mustafa KARA²

Öz

1950'li yıllardan itibaren başlayan kırdan kente göç sürecinde kentlerin nüfusu hızla artmış, yerel yönetimler ise kentli nüfusa hizmet sunmada yetersiz kalmışlardır. Bu noktada, 1982 Anayasası'nın 127. maddesine istinaden 1984 tarih ve 3030 sayılı Kanunla İstanbul, Ankara ve İzmir büyükşehir belediyelerinin kurulmasıyla büyükşehir yönetim sistemine geçilmiştir. Büyükşehir sayısı ihtiyaca binaen artırılarak 2000'de 16'ya 2013'te ise 30'a ulaşmıştır Aynı zamanda, büyükşehir sisteminin 2004'te 5216 ve 2012'de de 6360 sayılı kanunlarla yeniden düzenlenmesi gerekmiştir. Tüm bu düzenlemelerin gayesinin büyükşehirlerde yaşayan nüfusa daha kaliteli hizmet götürmek olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, araştırmada 6360 sayılı Kanunla büyükşehirlerde belediye sınırının il mülki sınırına genişletilmesinin ya da hizmet ölçeğindeki artışın yerel halkın hizmet kalitesi algısı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmanın amacı, büyükşehirlerde hizmet ölçeğinin genişletilmesinin yerel halkın hizmet kalitesi algısını nasıl etkilediğinin ortaya konmasıdır. Türkiye'de 6360 sayılı Kanun kapsamında büyükşehre dönüştürülen on dört il büyükşehir belediyesi araştırma evrenini oluştururken, zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle araştırma Balıkesir Büyükşehir Belediyesi'yle sınırlandırılmıştır. Araştırma tarama araştırması şeklinde tasarlanmış, araştırmacılar tarafından geliştirilen anket yoluyla veriler toplanmıştır. Verilerin analizi SPSS 20.0 istatistik paket programıyla yapılmıştır. Sonuçta, hizmet ölçeğinin genişletilmesinin Balıkesir Büyükşehir Belediyesi örneğinde yerel halkın hizmet kalitesi algısını olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Anahtar kelimeler: Hizmet ölçeği, hizmet kalitesi, büyükşehir, yerel yönetim, Türkiye.

Jel Kodları: H75, H76

Başvuru: 09.08.2018 **Kabul:** 07.02.2019

THE RELATION BETWEEN INCREASE IN THE SCALE OF SERVICES AND QUALITY PERCEPTIONS: THE CASE OF BALIKESİR METROPOLITAN MUNICIPALITY

Abstract

Beginning in the 1950s, population of cities has increased rapidly during the process of migration from rural to urban. However, local governments have failed to provide services to urban people. At this point, with the foundation of İstanbul, Ankara and İzmir Metropolitan Municipalities by adoption of Law No. 3030 dated 1984, referring article 127 of the 1982 Constitution, metropolitan administration system has been established. Due to the needs, number of metropolitan municipalities has been

* Bu çalışma "Türkiye'de Metropolitan Yönetim: 6360 sayılı Kanun Bağlamında Balıkesir İlinde Algılanan Hizmet Kalitesi Üzerine Bir Araştırma" isimli doktora tezinden türetilmiştir.

1 Arş. Gör. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü, ibrahimakyol@comu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-9680-4155>

2 Doç. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü, mustafakara@comu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-2012-4815>

increased and reached to 16 in 2000 and 30 in 2013 At the same time, the metropolitan system has reorganized by the Law No. 5216 in 2004 and Law No. 6360 in 2012. It can be said that the aim of all these regulations is to provide a quality service to people who are residing in metropolises. In this context, the effect of the expansion of municipal boundaries to a size of provincial boundaries by Law No. 6360 or the increase in the scale of services on the service quality perceptions of local people is examined in the research. The aim of this research is to show how the expansion of the scale of services in metropolises affects the service quality perceptions of local people. In Turkey, fourteen provinces transformed into metropolitan municipalities within the scope of Law No. 6360. Due to the time and cost constraints, the research field is limited to Balıkesir Metropolitan Municipality. The research was designed as a screening research and data was collected through a survey developed by the researchers. The analysis of the data was made using SPSS 20.0 statistical package program. In conclusion, the research revealed that widening the scale of services in the Balıkesir Metropolitan Municipality example have effected the service quality perceptions of the local people in a positive way.

Key Words: scale of services, service quality, metropolis, local government, Turkey.

Jel Codes: H75, H76

1. GİRİŞ

Dünya nüfusu 1950 yılında 2,5 milyar kişi iken 2015 yılında 7,3 milyar kişiye ulaşmıştır. 2050 yılında dünya nüfusunun 9,7 milyar kişiye yükselmesi beklenmektedir. 1950 yılında kentlerde yaşayan nüfus 750 milyon kişi iken 2015 yılında 4 milyar kişiye yaklaşmıştır. 2050 yılında kentlerde yaşayan nüfusun 6,6 milyar kişi olması öngörülmektedir (<https://esa.un.org>). Bu veriler, dünya nüfusunun hızla arttığını, aynı zamanda gelişmekte olan ülkelerde kırsal nüfusun kentlere ve büyük kentlere doğru aktığını göstermektedir. Gelişmekte olan ülkelerde kent yönetimleri kitlesel halde kentlere göç eden kişilere kaliteli altyapı, eğitim, sağlık vb. hizmetleri sunma kapasitesine sahip değildiler. Kente yeni gelenler yerel yönetimlerin yetersizliği nedeniyle kendi başlarının çaresine bakmak zorunda kalmaktadırlar. Gelişmekte olan ülkelerin kentleri gecekondu ve kaçak yapılaşma, kayıt dışı istihdam, çocuk işçiler, çeteler ve suç gibi sorunlarla mücadele etmek durumunda kalmaktadırlar.

Türkiye'deki kentleşme süreci de gelişmekte olan ülkelere benzemektedir. 1950 yılında Türkiye nüfusu 21 milyon kişi olup bunun % 75'i kırsal alanlarda %25'i ise kentlerde yaşamaktayken; 2017 yılında nüfus 81 milyon kişiye yaklaşmış, köyde ve beldelerde yaşayan nüfus % 7,5'e düşmüşken, kentli nüfus %92,5'e yükselmiştir (<http://www.tuik.gov.tr/>, 2018). Türkiye'de de yerel yönetimler uzunca bir süre kırsaldan göçle gelen kitlelere belirli bir kalitede altyapı ve diğer kent hizmetlerini sunmada yetersiz kalmışlardır. Göç ve kentleşme sürecini daha erken dönemlerde yaşayan Batılı ülkeler tarihsel süreç içerisinde tecrübelerine dayanarak büyük kentlerin yönetimine ilişkin çeşitli modeller geliştirmişlerdir. Tek kademeli ya da iki kademeli yönetim modelleri, yerel federasyonlar, özel amaçlı birlikler ve gönüllü kuruluşlardan yararlanma yollarına gidilmiştir (Şahin, 2015: 156). Aynı zamanda, büyük kentlerin veya bölgelerin

yönetimine ilişkin olarak, literatürde metropoliten reform, kamu tercihi ve yeni bölgecilik yaklaşımlarından söz edildiği görülmektedir (bkz. Kübler, 2005; Leferve, 1998; Hamilton vd., 2004; Frisken vd., 2001; Özgür, 2008; Oktay, 2016). Büyük kentlerin yönetimine ilişkin olarak, metropoliten reform yaklaşımı yönetim birimlerinin mümkün olduğunca azaltılması gerektiğini önerirken, kamu tercihi yaklaşımı çok sayıda yönetim biriminin var olması gerektiğini, yeni bölgecilik yaklaşımı ise yönetim birimleri arasında STK'ların (sivil toplum kuruluşları) da dahil olduğu işbirliğini önermektedir (Ostrom vd., 1961; Frisken vd., 2001, Özgür, 2008).

Kırdan kente göç, hızlı ve çarpık kentleşmeyle birlikte 1980'lerde Türkiye'deki büyük şehirler mevcut kanunlarla yönetilemez hale gelmiştir. Büyükşehirlerin diğer şehirlerden farklı bir yönetim şekline ihtiyaç duymasıyla birlikte 1984 yılında 3030 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu yürürlüğe girmiş, İstanbul, Ankara ve İzmir büyükşehir belediyeleri kurulmuştur. İki kademeli olarak nitelendirilebilecek bu sistemde büyükşehir belediyelerinin hizmet alanı merkez ilçelerle sınırlıken ilçe belediyeleri kendi sınırları içerisindeki hizmetlerden sorumlu olmuşlardır. Büyükşehir belediyeleri ve ilçe belediyelerinin sınırları dışında kalan kırsal alanlara ise yine bir yerel yönetim birimi olan il özel idareleri hizmet vermişlerdir. Farklı gelir, kaynak ve personele sahip yerel yönetim birimlerinin farklı kanunlar çerçevesinde hizmet vermeleri bir yandan aynı şehir içindeki vatandaşların farklı kalitede hizmet almalarına, diğer yandan da görev ve yetki çatışmalarına neden olmuştur. 2012 tarih ve 6360 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'yla hizmet sunumunda etkinliği, verimliliği ve kaliteyi artırmak adına metropoliten alan yönetimini andıran yeni bir yapılanmaya gidilmiştir. Bu kapsamda, büyükşehir belediye sınırları il mülki sınırına genişletilmiş, il özel idareleri kaldırılmış, araç-gereç ve personeli büyükşehirlere devredilmiş, köyler ve nüfusu iki binin altında kalan belde belediyeleri bağlı oldukları ilçelerin mahallesine dönüştürülmüş, büyükşehirlerdeki tüm yatırımları tek elden koordine etmek için yatırım izleme ve koordinasyon başkanlıkları kurulmuştur. Tüm bu düzenlemelerle büyükşehir sınırları içerisindeki her yere aynı kalitede hizmet sunumunun önü açılmış, farklı yerel yönetim birimleri arasındaki görev ve yetki karmaşasının önüne geçilmiştir.

Büyükşehir yönetim sisteminde önemli değişiklikler öngören 6360 sayılı Kanun muhalefet partileri, akademisyenler ve STK'lar tarafından dağ köyleri gibi uzak yerlere hizmet götürülemeyeceği, yerelde merkezileşmeye hizmet edeceği, federal sisteme altyapı oluşturacağı, kaynak israfının gerçekleşeceği, iktidar partisinin ölçeğin büyümesi ile birlikte siyasi kazanım elde edeceği gibi noktalarda eleştirilirken (bkz. TBMM GKT, 2012; Keleş, 2012; Güler, 2012; Arıkboğa, 2013; Bedük, 2012; Gürbüz, 2012; Özfatura, 2012); diğer yandan Kanun; hizmet sunumunda kaliteyi artıracığı, yerel yönetim birimleri arasındaki yetki ve görev karmaşasını önleyeceği, kırsal alanların daha fazla hizmet ile karşılaşacağı, kaynak israfının önleneyeceği ve planlamada bütünlüğün sağlanacağı şeklinde savunulmuştur (bkz. TBMM GKT, 2012; AK Parti GMYYP, 2012; Ersoy, 2013; Genç, 2014). Dolayısıyla, 6360 sayılı Kanun kapsamında hizmet ölçeğindeki artışın yerel halkın hizmet kalitesi algısını nasıl etkilediğinin ortaya konulması merkezi ve yerel karar vericilere yol gösterici veriler sunması bakımından önem arz etmektedir.

6360 sayılı Kanunla kurulan 14 büyükşehir belediyesinde hizmet ölçeğinin, merkez

ilçeden il mülki sınırlarına çıkarılması yerel halkın hizmet kalitesi algısını nasıl etkilemiştir? sorusu araştırmanın problemini oluşturmaktadır. Herhangi bir ön hazırlık yapılmadan Kanunla bir gecede 14 büyükşehir belediyesi kurulmasının ve bunların hizmet ölçüklerinin il mülki sınırlarına genişletilerek, daha önce il geneline hizmet veren il özel idarelerinin kaldırılmasının yerel halkın kamu hizmetlerine erişimini olumsuz yönde etkileyeceği yönünde eleştiriler yapılmıştır. Buna karşın, Ak Parti hükümeti İstanbul ve Kocaeli’de büyükşehir belediye sınırının il mülki sınırına genişletilmesi denemelerinin yapıldığını ve olumlu sonuçlar alındığını belirterek uygulamanın arkasında durmuştur. Araştırma 6360 sayılı Kanun kapsamında büyükşehir yapılan 14 büyükşehir belediyesini kapsamakla birlikte, zaman ve kaynak kısıtları nedeniyle Balıkesir Büyükşehir Belediyesi’yle (BBŞB) sınırlandırılmıştır. Araştırmada “hizmet ölçüğündeki artış ile yerel halkın hizmet kalitesi algısı” arasındaki ilişkilerin ortaya konması amaçlanmıştır. Veriler anket yöntemiyle toplanmış, BBŞB sınırları dahilindeki 12 ilçeden 764 kişiyle yüz yüze görüşülerek anketler yapılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 20.0 paket programı yardımıyla çözümlenerek anlamlı bilgiler haline getirilmiştir.

1.1. Literatür Özeti

Yönetim, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla kaynakların etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi ve koordine edilmesi sürecidir (Lewis vd., 2004: 5). Devletler örgütlenirken merkezden yönetim ve yerinden yönetim ilkelerini esas almaktadır. Kamu hizmetlerinin yerine getirilmesi merkezden yönetim ile yerinden yönetim kuruluşları arasında paylaştırılmaktadır. Yerinden yönetim, coğrafi alanlardaki farklılıkların yönetime yansması şeklinde ifade edilmektedir. İhtiyaçların giderilmesi ve sorunların ortaya çıktıkları bölgede çözülmesi yerinden yönetimin varlık nedenidir (Örne, 1989: 85). Yönetmelik görevlerin yerine getirilmesi yetkisi bakımından, hükümetten bağımsız ve tamamen yerel halkın seçmiş olduğu temsilcilerin sorumlu olması durumunda yerel yönetimlerin varlığından bahsedilmektedir. Bu temsilciler, belirli bir bölgede yaşayan bireyleri ya da belirli kamu hizmetlerinden yararlananları temsil edebilir (Gournay, 1971: 145).

Genel nitelikli kamu hizmet ve faaliyetlerinin merkezi hükümetin emir ve komutası altındaki organlar tarafından yerine getirilmesi ve kamusal gücün merkezde toplanmasına merkezi yönetim denilmektedir (Eryılmaz, 2013: 106; Karatepe, 1993: 90). Hizmetlerin yerine getirilmesi ve karar alma süreçlerinde merkezi yönetimin rolü farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Tam merkeziyetçi anlayışta hizmetlerin yerine getirilmesi ve idari kararların alınması merkezi yönetimin çeşitli kademelerinde gerçekleşmektedir. Bu anlayışta merkezi yönetimin taşra teşkilatı, merkezi yönetim tarafından kendilerine iletilen emir ve talimatları yerine getirmekten sorumludur (Gournay, 1971: 144). Merkezi yönetim hiyerarşisi içerisinde hizmetlerin yerine getirilmesi için devlet tüzel kişiliğinin o ülkede tekel olması gerekmektedir. Fakat bu şekilde bir örgütlenmenin örneği bulunmamaktadır. Her ülke az ya da çok merkezi yönetim ile birlikte yerinden yönetim kuruluşları arasında hizmetlerin dağılımını sağlamıştır (Gözübüyük, 2004: 37).

Kamu hizmetlerinin yerine getirilmesi ve karar alma bakımından devletler tarafından farklı uygulamalar söz konusu olabilmektedir. Devlet, kamu hizmetlerinin yerine

getirilmesini merkezi yönetim memurlarından isteyebilir. Bunun yanında halkın seçmiş olduğu yerel yönetim organları tarafından da hizmetlerin yerine getirilmesini sağlayabilir. Benzer şekilde karar alma yetkisini de merkezi yönetim kuruluşlarına verebileceği gibi mahalli idare birimlerine de verebilmektedir (Gournay, 1971: 143). Merkezi yönetimler ile yerel yönetimler arasındaki bu güç dengesinin doğru kurulması çok önemlidir. Çünkü yerel halkın yaşam standartlarının yükseltilmesi bu güç dengesinin doğru kurulması ile mümkündür. Merkezi hükümetler ulusal sorumluluğu daha fazla yüklenmeli, yerel yönetimler ise kendi sorumluluk alanlarında daha fazla özerkliğe sahip olmalıdır. Bireysel özgürlüklerin gelişmesi de ancak bu şekilde mümkün olabilmektedir. Bu durumda iktidarın da yerel demokrasiyi güçlendirmek için istekli olması gerekmektedir (CLGC, 2009: 3-5).

Kamu hizmetleri yerine getirilirken kalite üzerinde durulması gereken bir konudur. Kalitenin müşteri/vatandaş tatminiyle yakından ilişkili olduğu ifade edilmiştir (Gaster, 1996: 85). Hizmet kalitesini ölçmede en yaygın yöntem, kalite konusunda en net yargıya sahip olan müşteriye/vatandaşa sormaktır. Ancak bu yöntem, kendi içinde birçok zorluğu da barındırmaktadır. Kamu sektöründe her geçen gün artan ve pahalı bir fenomen olan, müşteri memnuniyeti anketleri, daha çok müşterinin hizmet dağıtım algısına odaklanmaktadır. Yani cevabı aranan soru, müşterinin hizmetlerin dağıtım kalitesi hakkında ne düşündüğüdür (Donnelly vd., 1995: 16). Kamu hizmeti kalitesi; hizmetin kabul edilebilirliği, ulaşılabilirliği, kapsayıcılığı ve adil olması gibi unsurların da dikkate alınmasıyla değerlendirilebilir. Buna ek olarak hizmet çevresi, bireylerin hizmet için yaptığı başvurular veya aldığı hizmetler doğrultusunda ele alınır. Teknik olarak doğru verilen bir hizmet, insanların ihtiyaçlarına göre planlanmadığı takdirde kamuoyunda kaliteli bir iş yapıldığı algısı uyandırmaz (Gaster, 1996: 85).

Hizmet kalitesinin ölçülebileceği mekânlardan biri de kentlerdir. Yerel yönetimlere yüklenen anlam hizmet kavramıyla eşdeğer tutulmaktadır. Bir başka deyişle, bir belediye yerine getirdiği ve vatandaş algısı bakımından yeterli düzeyde kaliteye sahip hizmetleri ekseninde değerlendirilmektedir. Bu açıdan vatandaşların hizmet kalitesi standartları kentlerde sunulan hizmetler ekseninde şekillenmektedir. Büyük kentsel alanlarda kamusal hizmetlerin maliyetlerinin düşürülmesi ve kalitelerinin artırılması amacıyla en uygun/optimal kent büyüklüğü üzerinde durulmaktadır.

Optimal kent büyüklüğü, kentte yaşamının ve ekonomik faaliyetleri yürütmenin artık verimsizleştiği ve bu nedenle de istenmeyen bir hal alması sonucunda büyümenin kendiliğinden durduğu büyüklük olarak ifade edilmektedir (Goodall, 1972: 294). Ekonomik ve toplumsal gelişmeler neticesinde kentleşme oranında hızlı artışlar meydana gelmiş, kentsel alanlar kontrolsüz biçimde aşırı büyümüştür. Aşırı büyüme etkin hizmet gereksinimini ortaya çıkarmış, ayrıca vatandaşların yaşam kalitesini olumsuz etkileyerek hizmetlerde yetersizlikler, aksamalar, gecekondulaşma, çevre kirliliği gibi sorunların tetikleyicisi olmuştur. Bu gelişmeler karşısında araştırmacılar kentsel hizmet sunumunda en uygun büyüklüğün ne olduğu sorusuna cevap aramıştır (Güven, 1982: 36; Topal, 2005: 449). Bir başka deyişle, optimal hizmet büyüklüğünün belirlenmesi hizmetlerin kısa yoldan, hızlı şekilde verimlilik anlayışı çerçevesinde yerine getirilmesi için gereklidir. Ayrıca, maddi olanakların, zamanın ve yetmişmiş personelin etkili şekilde kullanılması da

optimal hizmet büyüklüğü ile mümkün hale gelmektedir (Kutluk, 2016: 159). Yerinden yönetim anlayışının temel dayanaklarından biri olan etkin kentsel hizmet sunumu noktasında küçük ölçekli yerel yönetim birimleri başlangıçta öne çıkmıştır (Ulusoy, 2007: 80). Ancak, sonradan gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler, küçük yerel yönetim birimlerini kaldırarak ya da birleştirerek bu birimlerin ölçek ekonomileri ve dışsallıklar açısından taşıdığı sorunları gidermeye çalışmışlardır (Canbolat, 2002: 15; Ulusoy, 2007: 80). Ölçek küçüldükçe, hizmetlerin birim maliyetlerinde artışlar meydana gelmektedir. Birim maliyetlerinde meydana gelen artış kaynakları zorlamaktadır ve kamu hizmetlerinin yeterli düzeyde ve nitelikli olarak yerine getirilmesini engellemektedir. Yine, küçük ölçekli yerel yönetim birimlerinde mali kaynak yetersizliği nedeniyle uzman personel istihdamı zorlaştırmaktadır. Uzman personel istihdam edilse dahi küçük ölçekte tam kapasite çalıştırılması mümkün olmadığından kaynak israfına yol açacağı belirtilmektedir. Küçük belediye yönetimleri, mali kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını ve uzman personel istihdamını engelleyici nitelikler göstermektedir (Polatoğlu, 2003: 137).

Optimal kent büyüklüğünün belirlenmesi üzerine yürütülen çalışmalar, büyük kentsel alanlar için de söz konusudur. Metropoliten alanlarda ölçek ekonomilerinden yararlanma hususu üzerinde sıkça durulan konulardan bir tanesidir. Metropoliten alanların yapısı ve özellikleri, diğer kentlerden farklı yönetilmelerini gerekli kılmaktadır. Önlenemez şekilde ve düzensiz büyüyen kentsel alanların yönetimi yeni önemli bir sorun haline gelmiştir. Kentsel alanların sorunlarına çözüm üretilmesi, hizmetlerin eşgüdüm içerisinde yürütülmesi, etkinlik ve diğer kamusal gereksinimler yeni yönetim modellerini gerektirmiştir (Kalabalık, 2005: 69). Eke, (1982: 5) metropoliten alanlarda diğer kentlerden farklı yönetim anlayışına ihtiyaç duyulmasını üç nedene bağlamaktadır. Bunlardan ilki, sanayileşmiş ya da sanayileşmemiş tüm ülkeler için metropoliten alanların yönetiminin sosyal bir ihtiyaç olması, ikincisi diğer kentlerden farklı özelliklere sahip bu alanların yeni bir yönetim modeline ihtiyaç duyması, üçüncüsü de bu kentlerin sorunlarıyla mücadelede eski yönetim tekniklerinin yeterli olamamasıdır.

Metropoliten yönetim konusundaki tartışmalar metropoliten reform geleneği ve kamu tercihi yaklaşımı şeklindeki iki entelektüel gelenek arasında uzun süre devam etmiş, 1990'lı yıllarda bu tartışmalara yeni bölgecilik akımı savunucuları da dâhil olmuştur (Kübler, 2005: 9). Klasik yönetim yaklaşımı, sosyal refah devleti anlayışının bir sonucu olarak 20. yüzyılda Amerika'da kendini göstermiştir. Klasik yönetim yaklaşımı, "eski bölgecilik" adıyla da ifade edilmektedir. Bu yaklaşımın temeli büyük ölçekli yönetim yapılarının var olması gerekliliğine dayanmaktadır (Oktay, 2016: 55). Metropoliten reform geleneği adaletli ve verimli kentsel hizmet sunumunun başlıca engeli olarak bir metropoliten bölgede çok sayıda yerel yönetim biriminin varlığını görmektedir. Metropoliten alanlarda ekonomik ve sosyal gelişmenin sağlanması birleşme ve katılma ile gerçekleşmektedir. Kapsamlı özerklik, güç ve yetkiye sahip bir şekilde oluşturulacak yapının metropoliten alanın tamamını kapsaması gerektiğine vurgu yapılmaktadır (Kübler, 2005: 9). Klasik yönetim yaklaşımı, metropoliten alanlardaki yönetsel birimlerin mümkün olduğunca azaltılması gerektiği görüşüne dayanmaktadır. Yönetsel birimlerin sayısının azaltılması hizmet kalitesini artıracak, hizmetlerde eşitliği sağlayacak, kaynakların etkin kullanımını getirecek, böylece nitelikli bireylerin istihdamını ve uzmanlaşmayı gerçekleştirecektir. Ayrıca, aynı alanda hizmet gören birden fazla yönetsel birimin varlığı, bireyler arasında

da hangi sorumlu birime başvurulacağı konusunda sorunlara neden olabilmekte, yönetsel birimler de sorumluluğu üzerinden atma eğilimi içerisine girebilmektedir. Yine, bireylerin yaşadıkları birimle, iş, eğitim ve sosyal aktivitelerini gerçekleştirdikleri birimlerin farklı olması kargaşa neden olabilmektedir. Siyasi perspektiften değerlendirildiğinde bireyler sadece ikamet ettikleri birimlerde oy kullanabilmekte, diğer etkinlik alanlarında ise söz sahibi olamamaktadırlar. Metropolitan reform yaklaşımı, hizmetlerin eğer mümkünse yönetimde etkinliği sağlayabilecek türde tek elden yani tek bir yönetsel birim tarafından gerçekleştirilmesini savunmaktadır (Özgür, 2008: 6-7). Bu durumda, ölçek ekonomilerinden yararlanılacak ve metropolitan hizmetlerin tek bir yönetsel birimde yerine getirilmesi hizmetlerde etkinliği ve koordinasyonu artıracaktır (Tuzcuoğlu, 2003: 80).

Metropolitan reform yaklaşımına tepki mahiyetindeki kamu tercihi yaklaşımı 20. yüzyılın ikinci yarısının başında Amerika'daki demokratik siyaset süreçleriyle ilgili eleştirilerin etrafında oluşmuştur (Çoban, 2003: 75). 1980'li yıllarda İngiltere, Avustralya, Hollanda gibi ülkelerde kamu tercihi yaklaşımı kendisine uygulama alanı bulmuştur (Özgür, 2008: 5). Kamu tercihi teorisyenlerine göre temsili demokrasilerde toplumun ihtiyaçları karar mekanizmalarına yansıtılmamaktadır. Bunun için siyasetin ekonomiyle ilişkilendirilerek açıklanması gerektiğini öne sürmüşlerdir. Bireyler ekonomik kararlar alırken nasıl kendi çıkarlarını düşünüyorlarsa siyasi kararlar alırken de kendi çıkarlarını düşünecekleri varsayılmıştır (Çoban, 2003: 75-76). Kamu tercihi yaklaşımı, metropolitan alanların sorunlarını çözenin bir yolu olarak görülen kurumsal birleşme fikrini kabul etmemektedir. Metropolitan alanların çok sayıda özerk yerel birimlere bölünmesini etkin ve etkili metropolitan hizmet sunumu için yararlı görmektedir (Kübler, 2005: 9). Metropolitan yönetim anlayışı hizmetlerde yenilik getirmediği ve maliyetleri düşürmediği gerekçesi ile eleştirilmiştir. Yine, metropolitan yönetim anlayışının bireylerin yerel tercihlerini seçmelerini engellediği belirtilmiştir (Lefèvre, 1998: 11). Kamu tercihi yaklaşımına göre, kararların alınması sürecinde yerel topluluğu oluşturan bireylerin karar süreçlerinde etkili olması, bireylerin kendi geleceklerini kendilerinin tayin etmesi gerektiği öne sürülmüştür (Ostrom vd., 1961: 837). Hizmet sunulacak ölçek büyüdükçe bireylerin yönetime katılması azalmaktadır. Ayrıca büyük ölçekte hizmetlerin yerine getirilmesi halkın hizmetlerden memnuniyet düzeyini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu yaklaşıma göre bireylerin kendileri için en uygun yerel yönetim birimini alternatifler arasından vergilendirmeyi ve kamu hizmetlerini göz önünde bulundurarak seçme hakkına sahip olması gerekmektedir (Tekel, 2009: 194). Ancak, kamu tercihi yaklaşımının sağlıklı işlemesi için, bireyin bölgesi içerisindeki kentler ve kentlerdeki hizmetlerin nitelikleri hakkında yeterli ve doğru bilgisinin olması, bireylerin rasyonel ve özgürce hareketliliğinin sağlanması, yerleşim yerini değiştirmek isteyen bireyin maddi anlamda buna gücünün yetmesi, yerel yönetim birimlerinin her bakımdan özerkliğe sahip olması gerekmektedir. Ayrıca, yerel yönetim birimlerinin hemşerilik anlayışı içerisinde tercih ve isteklerini iyi belirlemesi, hizmetleri de tercihlere uygun olarak hayata geçirmesi gerekmektedir. Yine, yerel yönetimlerin hizmetleri yerine getirirken yönetsel ve mali kaynaklara sahip olmaları da gerekmektedir (Özgür, 2008: 6).

Bölgecilik anlayışı, 1990'lı yıllarda "yeni bölgecilik" adıyla yeni bir metropolitan yönetim dalgası başlatmıştır. Bu akımın ana fikri küreselleşen ekonomi karşısında bölgelerin

ekonomik kalkınmasının ve rekabet gücünün korunmasıdır (Hamilton vd., 2004: 154). Yeni bölgesellik devlet hiyerarşinden ziyade çeşitli aktörler arasındaki etkileşim yoluyla metropoliten yönetişimin ortaya çıkarılması üzerine odaklanmaktadır (Kübler, 2005: 10). Yeni bölgesellik anlayışını savunan düşünürler temelde üç amaca vurgu yapmaktadır. İlk olarak, metropoliten alanlardaki yerel yönetimlerde işbirliğinin teşvik etme amacıyla gönüllü yönetimler oluşturulmalıdır. Bu anlayış, değişen küresel ekonomide bölgelere daha rekabetçi olmak için olanak sağlayacak işbirliğine vurgu yapmaktadır. İkinci olarak yeni bölgesellik parçalı yönetim yapıları neticesinde oluşan negatif dışsallıkları ele almayı amaçlamaktadır. Son olarak ise yoksul şehirlerin, bölgelerinin ekonomilerine daha etkili şekilde katılabilmelerini sağlamak için ekonomik ve diğer yardım biçimlerini bu bölgelere ulaştırmaktır (Friskin vd., 2001: 468). Bölgesel kalkınmayı etkileyen sorunların çözülmesini ve kamu politikalarının uygulanmasını kapsayan yönetim konularının, özel sektörün katılımı olmadan yeterince ele alınamayacağı görüşünü savunmuşlardır. Bu durumda kamu-özel sektör ortaklığı yeni bölgeselliğin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Yeni bölgesellik anlayışı; bölgesel konularda karar verme süreçlerinde, yönetimler arasında işbirliğinin sağlanmasını ve bölgesel çözümleri uygulamada gerektiğinde devlet mevzuatının harekete geçirilmesini önermektedir. Yeni bölgesellik anlayışı yönetim yapılarından ziyade yönetişim, süreç ve sonuçlar üzerine odaklanmaktadır. Yaklaşım, kamu sektörü ve özel sektörden katılımcılardan oluşan hiyerarşik olmayan bir süreç ve işbirliği olarak ifade edilmektedir (Hamilton, 2002: 404-405).

Merkezi yönetimlere güvensizliğin arttığı çağımızda metropoliten yönetimler, vatandaşların güven eksikliğinin giderilmesi ve sosyo-ekonomik gelişmenin sağlanmasının bir aracı olarak görülmektedir. Bu bakımdan, büyükşehir bölgelerinin sahip olduğu çekicilik giderek önemini artırmaktadır (Sahah, 2012: 2). Kentlerin büyümesinin en önemli nedenlerinden biri köyden kente göçtür. Bu durum Londra, Toronto ve Tokyo gibi kentleri nüfus olarak büyümesinin yanında alan olarak da büyütüştür. Kentlerin etrafına göç hareketleri ile birlikte yerleşen bireyler kentlerin olanaklarından yararlanırken kentli bir birey olarak vergi ödemek gibi sorumlulukların dışında kalmıştır. Aynı zamanda bu alanlarda denetimin sağlanması, planlamanın yapılması ve hizmet götürülmesi mevcut yönetim koşullarıyla ve mali kaynaklarla mümkün olmadığından bu kentler için özel yönetim modelleri geliştirilmiştir (Keleş, 2012: 7). Ulaşım, katı atık bertarafı ve ekonomik kalkınma gibi bazı yerel fonksiyonlar için etkili ve adil hizmet temini ve maliyetlerin paylaşılması amacıyla küçük yerel yönetim birimleri yerine bütünleşmiş planlama ve hizmet sunumuna ihtiyaç duyulmaktadır (Andersson, 2010: 1). Özel yönetim modellerinin geliştirilmesindeki yegâne amaç kamu hizmetlerinin daha etkin, verimli, çabuk ve ucuz yerine getirilmesini sağlamak, yerel düzeyde halkın katılımını artırarak yerel demokrasinin gelişimine yardımcı olmaktır. Geliştirilen modeller, hizmetleri yürütmek amacıyla metropoliten alanlar olabileceği gibi yerel federasyonlar şeklinde de gerçekleşebilir (Keleş, 2012: 7). Metropoliten yönetim modelleri tek kademeli metropoliten yönetimler, iki kademeli metropoliten yönetimler, isteğe bağlı/gönüllü metropoliten yönetimler ve özel amaçlı yerel yönetimler şeklinde sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır (Tuzcuoğlu, 2003; Kalabalık, 2005; Alici, 2012). Tek kademeli metropoliten yönetimlerde, büyük kentlerin yönetimi için öngörülen model birçok küçük yerel yönetim biriminden ziyade tek bir yönetim biriminin varlığıdır. Bu anlayışta, çok sayıda yerel yönetim biriminin varlığı katılımın azalmasına neden olmakta, büyük kentsel alanları

İlgilendiren sorunlara vatandaşlar yabancı kalmaktadır. Metropoliten alanların yönetimi bütüncül şekilde ele alındığında bölgesel gelişmişlik farklarını ortadan kaldıracak varsayılmıştır. Ayrıca su kanalizasyon, katı atık yönetimi, hava kirliliği gibi sorunların çözümünün tek bir metropoliten alan yönetimi ile ortadan kalkacağını savunmuşlardır. Tek kademeli metropoliten yönetimi ile hizmetlerin koordinasyon içerisinde, etkin ve kaliteli bir şekilde yerine getirileceği belirtilmiştir (Yıldırım, 2014: 36-37).

İki kademeli metropoliten yönetimler kentleşmenin bir sonucu olarak görülmektedir (Kalabalık, 2005: 77). Bu modelde, alt ve üst kademede faaliyet gösteren, iki ayrı tüzel kişilik etrafında örgütlenen birimler yer almaktadır. Üst kademede metropoliten alan yönetimini temsil eden belediye bulunurken alt kademede ilçe ve belde gibi metropoliten alanın bir parçasını temsil eden birimler yer almaktadır. Metropoliten alan yönetiminin yürütme ve karar organları doğrudan halk tarafından seçilebilir. Fakat aynı zamanda alt kademede yer alan birimler tarafından oluşturulması da mümkündür (Oktay, 2016: 63-64). Doğrudan iki kademeli metropoliten yönetim modelinde, üst kademe yönetimi, bölge ya da metropoliten alan olarak isimlendirilen çok büyük alanı kapsayan birimdir. Alt kademe yönetimi ise daha küçük ölçekte yer alan şehir, kasaba gibi birimlerin bölgedeki belediyelerini kapsamaktadır (Slack, 2007: 18). Metropoliten yerel yönetim birimi bazı planlama ve hizmet sunumu fonksiyonları için sorumluluğa ve koordinasyon yetkisine sahiptir. Metropoliten yerel yönetimlerin başlıca işlevleri atık yönetimi, toplu taşıma, aydınlatma, sağlık, trafik hizmetleri, yolların, parkların, mezarlıkların bakımı ve şehir planlaması olmuştur. Alt kademe belediyeleri ise yerel parkların yapımı gibi daha küçük ölçekteki hizmetlerden sorumlu olmaktadır (Andersson, 2010: 20). Bir başka deyişle, bölgesel nitelikli hizmetler metropoliten alan yönetimi tarafından yerine getirilirken daha yerel düzeyde hizmetler alt kademe belediyeleri tarafından yerine getirilmektedir (Bird ve Slack, 2004: 12).

İsteğe bağlı ya da gönüllü kuruluşlar modeli, bağımsız kurumsal statüye sahip yerel yönetim birimlerinin kalıcı nitelik göstermeyecek şekilde gönüllü işbirliğine dayalı olarak alan çapında birleşmesi olarak ifade edilmektedir. Bu tür birleşmeler daha çok ABD ve Fransa'da görülmektedir. Siyasi anlamda oluşturulması kolay olan kuruluşların dağıtılması da kolay gerçekleşmektedir. Bölge içerisinde yerelliklerin karşılıklı olarak tanınmasının alternatif bir yöntemi olarak görülmektedir (Bird ve Slack, 2004: 13). Bu modelde çok sayıda belediye kendi istekleri doğrultusunda ve yerel hizmetlerde yardımlaşmak amacıyla bir araya gelmektedir. Bu belediyelerin temel özelliklerinden biri de tek kademe şeklinde örgütlenmiş olmalarıdır. Bologna, Los Angeles ve Vancouver'da uygulama alanı bulan bu modelde koordinasyon ve hizmetlerde verimliliğin sağlanması noktalarında bazı olumlu sonuçlar alınmış olsa da, metropoliten alanın tamamında koordinasyon sağlanması zor görünmektedir (Oktay, 2016: 64).

Özel amaçlı metropoliten alan yönetim kuruluşları belirli bir iş koluna ilişkin hizmetleri yerine getirmektedirler. Su, kanalizasyon, elektrik, toplu taşıma gibi hizmet alanlarında faaliyet gösteren kuruluşlardır. ABD'de yaygın olarak faaliyet gösteren bu kuruluşların en dikkat çeken örneklerinden biri New York Liman Yönetimi'dir (Eke, 1985: 47-48). Özel amaçlı kuruluşlar, teknik uzmanlık gerektiren alanlarda faaliyet göstermektedir. Daha profesyonel yönetim yolu ile daha yüksek verimlilik sağlanırken, ekonomik

verimlilik sağlanamayabilir. Hesap verilebilirlik, halkın katılımı gibi yerel yönetimlerin temel bileşenlerinden uzak bir yapıya sahip olan kuruluşların siyasi sorumluluğu, denetimini sağlayan yerel yönetim birimine aittir. Bunun yanında, özel amaçlı kuruluşlar ile karar verme organlarının çoğalması, vatandaşların yönetim organlarını anlamasını zorlaştırmaktadır. Yine çok fazla özel amaçlı kuruluş olduğunda birbirleriyle ilişkilerinin koordine edilmesi zorlaşmaktadır. Türkiye’de özel amaçlı kuruluşların en bilinen örneklerini İSKİ, ASKİ, BUSKİ gibi su ve kanalizasyon idareleri oluşturmaktadır (Bird ve Slack, 2004: 16-17; Oktay, 2016: 64-65; Keleş, 2012a: 2).

Aralarında farklılıklar bulunan metropoliten yönetim modellerinden hem teoride hem de pratikte yararlanılmaktadır. Büyük metropoliten alanlar için en iyi yönetim modelinin hangisi olduğunu teori ve pratik açık şekilde ortaya koyamamaktadır. Koordinasyon problemlerinin çözülmesi, küresel ekonomik ortamda şehir bölgelerinin rekabet edebilmesi, sosyal uyum ve mali uygunluk amacıyla bölgesel yapılanmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bölgesel yapılara duyulan ihtiyaç kesin olsa da hangi modelin hangi bölgeye uygulanacağı konusunda yerel koşullar belirleyici olmaktadır (Bird ve Slack, 2004: 18).

Türkiye’de uygulanan büyükşehir belediye sistemi iki kademeli metropoliten alan yönetimini anımsatmaktadır. Büyükşehirler, ekonomik çeşitliliğin fazla olduğu yerleşim yerleridir. Büyükşehirlerin sahip olduğu nitelikler vatandaşların göç hareketleriyle bu alanlara yığılmasına neden olmaktadır. Yığılma neticesinde büyükşehirlerin etrafında yeni yerleşim yerleri meydana gelmekte, buralarla merkez belediye arasında sosyo-ekonomik, idari ve siyasi ilişkiler gelişmektedir (Keleş, 1985: 70). Türkiye’de 1950’li yıllardan itibaren kırdan kente göçlerle kentlerin etrafında yeni yerleşim yerleri ortaya çıkmıştır. 1960’lardan itibaren İstanbul’daki sorunlar temel alınarak büyükşehirlerin yönetsel sorunlarına çözüm üretilmeye çalışılmaktadır. Yönetimsel anlamda merkezdeki belediye ile yeni yerleşim yerleri arasında koordinasyonun sağlanması, hizmetlerin etkin bir şekilde yürütülmesi, planlamanın yapılması, ölçek ekonomilerinden yararlanma, bir bütün olarak kentlerin yönetimi gibi konularda sorunlara yol açmıştır. Bu sorunların giderilmesine yönelik çalışmalar 1982 Anayasası’na kadar herhangi bir sonuç vermemiştir (Arıkboğa, 2013: 52). 1982 Anayasası büyükşehirlerin yönetiminde dönüm noktalarından biri kabul edilebilir. Nitekim, büyükşehir belediyelerinin kuruluşu ve nicelik olarak artışının temel dayanağını 1982 Anayasası oluşturmaktadır.

Türkiye’de büyükşehirlerin yönetimi sorununa çözüm getirilebilmek amacıyla, 1982 Anayasası’nın 127. maddesindeki “Kanun, büyük yerleşim merkezleri için özel yönetim biçimleri getirebilir” ibaresi referans alınarak büyükşehir belediyelerinin kurulmasına 1984 tarih ve 3030 sayılı Kanun ile başlanmıştır. Bu bakımdan, Türkiye’nin büyükşehir belediye sistemi konusunda köklü bir geçmişe sahip olmadığı söylenebilir. Sonraki dönemde büyükşehir belediyeleri; 2004 tarih ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ile yeniden düzenlenmiştir. 2008 tarih ve 5747 sayılı Büyükşehir Belediyesinin Sınırları İçerisinde İlçe Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun idari yapılanmada kapsamlı değişiklikler öngörmüştür. Kanun, belediye ve büyükşehir belediyesi siteminin yeniden düzenlenmesini sağlanmış ve büyükşehir belediyelerine ölçek ekonomileri temelinden yaklaşmıştır. 2012 tarih ve 6360 sayılı

Kanun³¹ ile büyükşehir sayısı 29'a, yine 2012 tarih ve 6447 sayılı Kanun⁴² ile de Türkiye'de büyükşehir sayısı 30'a ulaşmıştır.

3030 sayılı Kanun'un genel gerekçesinde büyükşehirlerin sorunlarına çözüm üretilmesi, ortak ihtiyaçların karşılanması ve yerel demokrasinin geliştirilmesine vurgu yapıldığı görülmektedir. Kanun'un yürürlükte olduğu yirmi yıllık sürede 16 il büyükşehir belediyesi statüsü kazanmıştır. Kanun büyükşehir belediyesi kurulması için herhangi bir nüfus kriteri yada belirli şartlar ortaya koymamıştır. Birbirlerinden çok farklı özelliklere sahip şehirlere büyükşehir statüsü verildiği görülmektedir. Kanun, iki kademeli yönetim modelini andıran sistemde alt kademede yer alacak birimler olarak ilçe belediyeleri görülmüş, daha sonra yeni ilçe kurmaktan ziyade alt kademe belediyeleri oluşturulmuş ve son olarak da ilçe ve alt kademe belediyelerinin yer aldığı ikili bir yapı alt kademede öngörülmüştür.

2004 tarih ve 5216 sayılı Kanun'un gerekçesinde büyük kentlerin sorunlarına, kaynak israfına, kademeler arası koordinasyon eksikliğine, küçük yerel yönetim birimlerinin etkinlik ve verimlilikten uzak olmasına ve kademeler arasında işbirliğinin gerekliliğine vurgu yapıldığı görülmektedir. 5216 sayılı Kanun, büyükşehir belediyelerinin sınırlarını yarıçap usulü olarak bilinen düzenlemeden, il mülki sınırına (6360 sayılı Kanun ile) genişletmiştir. Büyükşehir belediyesi olabilmek için 750 bin nüfus kriteri getiren Kanun, bu şartı il mülki sınırlarında aramıştır. Büyükşehir Belediyesi Kanunu, büyükşehir-ilçe belediyesi ilişkilerini büyükşehir belediyesi ekseninde değerlendirme yoluna gitmiştir. Kanun büyükşehir belediyelerinin görevlerini listelerken ayrıntılı olarak düzenlemiş, ilçe belediyelerine büyükşehir belediyelerinden geriye kalan hizmetler verilmiştir. 5216 sayılı Kanun ile büyükşehir belediyeleri denetleyici, kademeler arası ilişkilerde yönlendirici, düzenleyici, paylaştırıcı, sorumluluk sahibi ve hizmetlerin yürütücüsü konumuna getirilmiştir.

2008 tarih ve 5747 sayılı Kanun, yönetim yapısında var olan dağınıklığa çözüm getirebilmek, en uygun yönetim büyüklüğünü ortaya koyarak kaynak ve zaman israfının önüne geçmek ve hizmet kalitesini artırmak amacıyla 2008 yılında yürürlüğe girmiştir. Kanun ile yeni ilçe belediyeleri kurulmuş, ilk kademe belediyeleri kaldırılmış, ilçe belediyelerine katılmalar ve bağlanmalar gerçekleşmiş, bazı belediyelerin büyükşehir belediyesi sınırlarının dışına çıkarılması sağlanmış, bazı ilçe ve büyükşehir belediyelerinin isimleri değiştirilmiş ve bucak teşkilatları kaldırılmıştır.

2012 tarih ve 6360 sayılı Kanun ile hizmet maliyetlerinin azalacağı, hizmetlerin etkin verimli, hızlı ve kaliteli şekilde yerine getirileceği belirtilmiştir. Büyükşehir sınırının il mülki sınırına çıkarılmasının hizmet sunumu ve hizmet kalitesi noktalarında ne tür yansımaları olacağını görmek için ise zamana ihtiyaç duyulmaktadır. Bununla birlikte hizmet sunumu ve hizmet kalitesi konularında yerel halkın algılarının ölçülmesi hizmet

3 1 6360 sayılı On Üç İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Altı İlçe Kurulması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükümünde Kararnemelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun RG: 06.12.2012.

4 2 6447 sayılı On Üç İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Altı İlçe Kurulması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükümünde Kararnemelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanunda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun RG: 22.03.2013.

ölçeğinin genişletilmesinin yerinde bir karar olup olmadığı noktasında fikir verebilir. Hizmetlerin yönetim kademeleri arasında paylaştırılmasında dikkat edilmesi gereken temel kriterlerden biri hizmetlere erişimdir. Hizmetlere erişim kolaylığı vatandaşların hizmet kalitesi algısını genellikle olumlu etkilemektedir. 6360 sayılı Kanun ile hizmetlere ulaşımın kolaylaşacağı, hizmetlerin hızlı bir şekilde yerine getirileceği ve bürokratik işlerin ise azalacağı ifade edilmiştir (bkz. 338 sayılı Esas Komisyon Raporu). Fakat ağırlıklı olarak hizmetlerin büyükşehir belediyelerinde toplanması, görev, yetki ve sorumlulukların fazla olması nedeniyle hizmetlerin istenilen hızda ve kalitede yerine getirilememesi durumu da söz konusu olabilir.

Büyükşehir belediyelerinde hizmet kalitesini konu alan çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Çetinkaya vd. (2016: 1251-1273), “Belediye Hizmetlerinin Kalitesi ve Vatandaşların Algı Düzeyi: Bursa Büyükşehir Belediyesi Örneği” isimli çalışmalarında Bursa’da 533 kişiye anket çalışması uygulamıştır. Katılımcıların %39’u belediye hizmetlerinin kalitesinden memnun iken; %26’sı memnun olmadığı, %23’ü kararsız olduğu ve %12’sinin ise fikrinin olmadığını belirtmiştir. Hergüner (631-642) “Yeni Büyükşehir Belediyelerinin Hizmet Kalitesine Etkisinin Değerlendirmesi: Trabzon’dan Bir Vaka Çalışması” isimli çalışmasında ilde kapatılmış olan beş belde de 80 katılımcı ile mülakat gerçekleştirmiştir. Katılımcıların %55’inin ilin BŞB olması ile hizmet kalitesi algısının azaldığı tespit edilmiştir.

Araştırmada hizmet kalitesi algısının Balıkesir iline yansımaları konu alınmıştır. 6360 sayılı Kanun Balıkesir ilinin yerel yönetim yapılanmasında da köklü değişikliklere neden olmuştur. Balıkesir ilinin nüfusu TÜİK 2017 verilerine göre 1.204.824 kişidir (www.tuik.gov.tr, 2018). İlin 2012 yılı itibarıyla nüfusunun % 61’i kentlerde, % 39’u ise kırsal alanda yaşamaktadır. Ancak, ilin büyükşehir belediyesi statüsüne kavuşması ile birlikte nüfusunun tamamı şehirlerde yaşar hale gelmiştir (Özçağlar, 2016: 276).

6360 sayılı Kanun yasallaşmadan önceki idari yapı ile yasallaştıktan sonraki süreçte ortaya çıkan yerel yönetim birimi anlamındaki fark ildeki değişimi ortaya koymaktadır. Balıkesir ili büyükşehir belediyesi olmadan önce merkez ilçe dâhil on dokuz ilçe belediyesi, otuz dört belde belediyesi ve sekiz yüz doksan iki köyden oluşan bir yapılanmaya sahipti. 6360 sayılı Kanun ile birlikte belde belediyelerinin ve köylerin kapatılması ile yerel yönetim birimi sayısında önemli bir azalma söz konusu olmuş, yerel yönetim birimi sayısı 945’den 21’e düşmüştür. Bu süreçte ilde Karesi ve Altıeylül isimli iki yeni ilçe kurulmuştur.

Balıkesir ilinde ortaya çıkan yeni durumda yirmi ilçe belediyesi ve büyükşehir belediyesinden oluşan bir idari yapılanma söz konusudur. Belde belediyeleri ve köylerin kapatılması neticesinde mahalle sayısındaki artışın yaklaşık beş kat olduğu görülmektedir. Yeni düzenleme ile Balıkesir ilinde mahalle sayısı 222’den 1121’e çıkmıştır. Bu dönüşümün yanında Balıkesir’in, büyükşehir belediyesi statüsüne sahip olmasıyla birlikte sorumluluk alanında da önemli derecede bir artış gerçekleşmiştir.

2. YÖNTEM

Yöntem ve gereç başlığı altında araştırmanın deseni, amacı ve önemi, kapsamı ve sınırları, veri toplama yöntemi ve analiz tekniği anlatılmıştır.

2.1. Desen

Araştırma nicel araştırma desenlerinden tarama araştırması (anket, survey) şeklinde tasarlanmıştır. Pozitivist yaklaşım içerisinde geliştirilen tarama araştırması sosyal bilimlerde yaygın şekilde kullanılmaktadır. Tarama araştırmaları, sosyal dünya hakkında nicel enformasyon üretir, insanların ya da sosyal dünyanın görünümünü yansıtır (Kuş, 2012: 43-44). Bilinen bir durum ya da olayla ilgili değişkenlerin özelliklerini ortaya koyma amacı taşırlar. Kişilerin belirli konulardaki tutum, görüş, inanç ve özelliklerini anket ya da mülakatlar yoluyla tespit etmeye çalışırlar (Saruhan ve Özdemirci, 2014: 187). Başka bir deyişle, çok sayıdaki katılımcının görüşlerinin ya da özelliklerinin belirlenmeye çalışıldığı araştırmalardır (www.sabis.sakarya.edu.tr, 2016).

Tarama araştırmaları doğası gereği istatistiksel bilgiler üretirler. Taramada çok sayıdaki kişiye inançları, görüşleri, özellikleri ve geçmişteki ya da şimdiki davranışları hakkında sorular sorulmaktadır. Katılımcılara tek seferde çok şey hakkında sorular sorulmakta, değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmekte ve hipotezler test edilmektedir (Neuman, 2006: 395). Tarama araştırmalarında kişilerin davranışları, tutumları/inançları/fikirleri, karakteristikleri, kişisel sınıflandırmaları, bir konu hakkındaki bilgilerine ilişkin sorular sorulabilmektedir (Kuş, 2012: 44). Bu araştırmada, büyükşehirlerde hizmet ölçeğinin genişletilmesi ile yerel halkın hizmet kalitesi algısı arasındaki ilişkiler Balıkesir Büyükşehir Belediyesi örneğinde incelenmek istendiğinden tarama araştırması deseni tercih edilmiştir.

2.2. Amaç ve Önem

Araştırmanın amacı, 6360 sayılı Kanun kapsamında, büyükşehirlerde hizmet ölçeğinin il mülki sınırlarına genişletilmesinin yerel halkın hizmet kalitesi algısını nasıl etkilediğinin ortaya konmasıdır. Araştırma kapsamında şu üç soruya cevap aranmıştır: 1) Yerel halkın BBŞB hizmetlerine erişimi ile hizmet kalitesi algıları arasında ilişki var mıdır? 2) Yerel halkın yaşadığı yerin il/ilçe merkezi, belde ya da köy olmasına göre hizmet kalitesi algıları farklılık göstermekte midir?, 3) Yerel halkın yaşadığı yerin merkez ilçeye yakınlık/uzaklık durumuna göre hizmet kalitesi algıları farklılık göstermekte midir?

2004 tarih ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nun ilk halinde, tanımlar kısmında büyükşehir belediyesi "en az üç ilçe veya ilk kademe belediyesini kapsayan... kamu tüzel kişisi" şeklinde ifade edilmiştir (bkz. md. 3, RG: 23/07/2004-25531). Buna göre, büyükşehir belediyesinin hizmet ölçeği merkezdeki en az üç ilçe belediyesinin sınırlarını kapsamaktaydı. Bu sınırlar dışında kalan yerlere ise il özel idareleri hizmet vermekteydiler. Ancak, 2012 tarih ve 6360 sayılı Kanun'la yapılan değişiklik sonucunda 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'ndaki büyükşehir belediyesinin tanımı "sınırları il mülki sınırları olan... kamu tüzel kişisi..." olarak değiştirilmiştir (bkz. RG: 23/07/2004-

25531, Değişik: 12/11/2012-6360/4 md). 6360 sayılı Kanunla büyükşehirlerdeki il özel idareleri kaldırılmış, belde belediyeleri kapatılmış, bağlı oldukları ilçe belediyesinin mahallesi haline getirilmiştir. Yine köylerin tüzel kişilikleri kaldırılmış, bağlı oldukları ilçe belediyesinin mahallesi haline getirilmiştir. Dolayısıyla, büyükşehir belediyelerinin hizmet ölçeği il mülki sınırına çıkmıştır.

Büyükşehirlerde hizmet ölçeğinin il düzeyine çıkarılmasının, özellikle 6360 sayılı Kanunla yeni kurulan büyükşehir belediyelerinin merkezden uzak kesimlerinde yaşayan yerel halkın belediye hizmetlerini ya hiç alamayacakları ya da düşük kalitede alacakları eleştirileri yapılmıştır (bkz. Keleş, 2012; Güler, 2012; Özfatura, 2012; Bedük, 2012: 9; Gürbüz, 2012). Bu araştırma, 2012 tarih ve 6360 sayılı Kanunla büyükşehir belediyesine dönüştürülen Balıkesir Büyükşehir Belediyesi'nde merkezden farklı uzaklıktaki ilçelerde yaşayan yerel halkın büyükşehir belediyesi olduktan sonra aldıkları hizmetlerin kalitesine ilişkin algılarını ortaya koymasından önem taşımaktadır. Araştırma bulgularının hizmet ölçeğinin artırılmasının hizmet kalitesini olumlu/olumsuz etkileyeceği yönündeki eleştirileri test edecek olması da ayrıca önemlidir. Bulguların aynı zamanda, gelecekte yeni büyükşehir yapılması muhtemel illerin belediyeleri için merkezi ve yerel düzeydeki karar vericilere yararlı olabilecek bazı veriler sunması beklenmektedir.

2.3. Kapsam ve Sınırlılıklar

Araştırma evrenini Türkiye'de 6360 sayılı Kanun kapsamında büyükşehir yapılan 14 ilin büyükşehir belediyesi oluşturmaktadır. Yine, zaman ve kaynak kısıtlılığı nedenleriyle araştırma 6360 sayılı Kanunla büyükşehir belediyesine dönüştürülen BBŞB'yle sınırlandırılmıştır. BBŞB'nin örnek olarak seçilmesinde ilçe belediye başkanlarının ve büyükşehir belediye meclisinin Türkiye'deki siyasi çeşitliliği önemli oranda yansıtmadından kaynaklanmıştır. Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde grubu bulunan siyasi partilerden üçünü (Adalet ve Kalkınma Partisi-AK Parti, Cumhuriyet Halk Partisi-CHP ve Milliyetçi Hareket Partisi-MHP) temsil eden ilçe belediye başkanları ve meclis üyelerinin beşte biri BBŞB meclisinde hizmet vermektedirler. Büyükşehir sınırları içerisindeki herkese ulaşılması mümkün olmadığından hazırlanan anketin %95 güven seviyesinde 384 kişiyle yapılması planlanmıştır. BBŞB sınırları dâhilindeki AK Parti, CHP ve MHP'li başkanların hizmet verdiği on iki ilçe belediyesinde yaşayan yerel halktan toplam 764 kişiyle anket yapılmıştır. Bu on iki ilçenin belirlenmesinde siyasi çeşitliliğin yanı sıra merkeze olan yakınlık-uzaklık durumları da dikkate alınmıştır. Çünkü yaşanan yerin merkez ilçeye yakın, orta uzaklıkta ya da uzakta olmasının yerel halkın hizmet kalitesi algısını etkileyeceği varsayılmaktadır. Dolayısıyla, il merkezinden uzaklaştıkça hizmet kalitesi algısının etkileneneceği varsayıldığından on iki ilçenin belirlenmesinde merkeze yakınlık-uzaklık durumu dikkate alınmıştır. Diğer yandan, yaşanan yerin il merkezi, belde ya da köy/mahalle olması durumunun da yerel halkın hizmet kalitesi algısını etkileyeceği varsayıldığından örneklemin sayılan yerleşim birimlerini kapsamına dikkat edilmiştir.

Tablo 1. BBŞB’den Seçilen İlçelerin Siyasi Çeşitliliği, Merkeze Uzaklıkları, Katılımcı Sayısı

Sıra	İlçe Belediyesi	Siyasi Parti	Merkeze Uzaklık	Katılımcı Sayısı
1	Altıeylül	AK Parti	-	113
2	Karesi	AK Parti	-	77
3	Bigadiç	AK Parti	38 km	48
4	İvrindi	AK Parti	38 km	76
5	Susurluk	AK Parti	42 km	29
6	Savaştepe	AK Parti	48 km	15
7	Balya	MHP	50 km	46
8	Edremit	CHP	86 km	78
9	Bandırma	CHP	99 km	49
10	Gönen	AK Parti	103 km	104
11	Erdek	CHP	120 km	41
12	Ayvalık	CHP	127 km	64
	Diğer İlçeler	-	-	24
			TOPLAM	764

Tablo 1’de BBŞB sınırları dâhilinde araştırma alanı olarak belirlenen on iki ilçede, merkez ilçeye uzaklık sırasıyla hangi siyasi partinin hâkim olduğu, ilçe belediyelerinin merkeze yakınlık-uzaklıkları durumları, ilçelerde ankete katılan kişi sayıları yer almaktadır. Buna göre on iki ilçeden yedisinde AK Parti’li, dördünde CHP’li, birinde MHP’li belediye başkanı görev yapmaktadır. Merkeze yakınlık-uzaklık durumu bakımından ilçeler dörtlü bir değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Buna göre, merkez ilçe arasındaki mesafe 0-50 km arası belediyeler yakın, 50-100 km arası belediyeler orta uzaklıkta ve 100+ km belediyeler ise uzak şeklinde değerlendirilmiştir. Buna göre, Altıeylül ve Karesi ilçeleri merkez ilçeler, Bigadiç, İvrindi, Susurluk, Savaştepe ve Balya ilçeleri merkeze yakın, Edremit ve Bandırma ilçeleri merkeze orta uzaklıkta, Gönen, Erdek ve Ayvalık ilçeleri ise merkeze uzak konumdadırlar. Ankete katılanların on iki ilçeye eşit dağılmasına dikkat edilmiş olup Altıeylül, Karesi, Bigadiç, İvrindi, Susurluk, Savaştepe, Balya, Edremit, Gönen, Erdek ve Ayvalık ilçelerinde daha fazla, sadece Bandırma ilçesinde daha az sayıda katılımcıya ulaşılmıştır. 764 katılımcı örneklem olarak belirlenen 384 kişinin iki katından fazla olduğundan ilçelerde farklı sayılarda kişiyle görüşülmesinin araştırmanın güvenilirliğini zedelemeyeceği kabul edilmiştir.

2.4. Yöntem ve Teknikler

Araştırma verilerinin toplanmasında anket yönteminden faydalanılmıştır. Anket, uygulama kolaylığı, işlevselliği ve bilimsel kabul görmesi gibi nedenlerle en sık kullanılan veri toplama yöntemlerindedir. Araştırmacı anketini hazırlamadan önce değişkenlerini ve hipotezlerini belirlemeli, sonra da bu değişkenleri en iyi şekilde ölçecek soruları hazırlamalıdır (Saruhan ve Özdemirci, 2014: 206-207). Buna göre, araştırma değişkenleri ve hipotezleri şöyle sıralanmaktadır:

Tablo 2. Bağımlı/Bağımsız Değişkenler ve Hipotezler

Bağımsız değişkenler	Hipotezler	Bağımlı değişken
Yerel halkın BBŞB hizmetlerine erişimi ile	H ₁	hizmet kalitesi algıları arasında ilişki vardır
Yerel halkın yaşadığı yerin il/ilçe merkezi, belde ya da köy olmasına göre	H ₂	hizmet kalitesi algıları farklılık göstermektedir
Yerel halkın yaşadığı yerin merkez ilçeye yakınlık/uzaklık durumuna göre	H ₃	hizmet kalitesi algıları farklılık göstermektedir

Anket formu araştırmacılar tarafından ilgili alan yazın, 6360 sayılı Kanunun meclis genel kurulunda görüşülmesi esnasında tutulan meclis tutanakları ve aynı konuda daha önceden yapılmış araştırmaların sonuçları incelenerek hazırlanmıştır. Anket 07.05.2017-18.06.2018 tarihleri arasında ön test yapmak için seçilen Edremit ilçesinde 78 kişiye uygulanmış, anlaşılmayan ya da yanlış anlaşılan sorular anketten çıkarılıp, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapıldıktan sonra araştırma kapsamına giren, on iki ilçedeki 764 kişiden oluşan örnekleme uygulanmıştır.

Anket vasıtasıyla toplanan veriler SPSS 20.0 (Statistical Package for the Social Sciences) istatistik paket programı yardımıyla analiz edilerek anlamlı bilgiler haline getirilmiştir. Analize anketin geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılarak başlanmıştır. Önce, faktör analiziyle ölçeğin yapı geçerliliği sağlanmıştır. Başka bir deyişle, her boyut altında diğerleriyle uyumlu olmayan ya da yanlış anlaşılan sorular anketten çıkarılmıştır. Sonra güvenilirlik/reability analizi yapılarak her boyutun kendi içerisindeki tutarlılığı ve genel olarak ölçeğin tutarlılığı belirlenmiştir. Araştırma hipotezlerinden “**H₁: Yerel halkın BBŞB hizmetlerine erişimi ile hizmet kalitesi algıları arasında ilişki olup olmadığını** belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. “**H₂: Yerel halkın yaşadığı yerin il/ilçe merkezi, belde ya da köy olmasına göre** ve “**H₃: Yerel halkın yaşadığı yerin merkez ilçeye yakınlık/uzaklık durumuna göre hizmet kalitesi algılarının farklılık gösterip göstermediğini** ortaya koymak için de tek yönlü/one way ANOVA testleri yapılmıştır.

3. BULGULAR

Araştırma kapsamında geliştirilen anketin geçerliliğini ve güvenilirliğini sınamak için ilk olarak geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış, ardından araştırma hipotezlerini sınamak için sırasıyla korelasyon analizleri ve tek yönlü Anova testleri gerçekleştirilmiştir.

3.1. Ölçeğin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Ankette hizmetlere erişim durumunu ölçmeye yönelik 4 soru ve hizmet kalitesini ölçmeye yönelik 7 sorudan oluşan toplam 11 soruluk iki ölçek geliştirilmiştir. Kullanılan ölçekler için ayrı ayrı faktör analizi uygulanmıştır. Büyükşehir olduktan sonra hizmetlere erişim durumu ve büyükşehir belediyesi tarafından verilen hizmetlerin kalitesine ilişkin algıyı ölçmeye yönelik Likert tipi toplam 11 soru keşifsel faktör analizine tabi tutulmuş, en uygun faktör yapısına Varimax dönüşümü ile ulaşılmıştır. Tablo 3'te yerel halkın BBŞB hizmetlerine erişimlerine yönelik algılarını gösteren faktör analizi sonuçları yer

almaktadır.

Tablo 3. Yerel Halkın BBŞB Hizmetlerine Erişimlerine Yönelik Algılarına İlişkin Faktör Analizi

		Faktör Yükleri
Hizmetlere Erişim		
Hizmetlerin en yakın birimler tarafından yerine getirilmesi sağlanmıştır		,849
Hizmetlere ulaşım kolaylaşmıştır		,883
Hizmetler hızlı bir şekilde yerine getirilmektedir		,871
Bürokratik işler azalmıştır		,875
Toplam Açıklanan Varyans		% 71,838
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçüsü		,804
Bartlett's Test of Sphericity	Yaklaşık Ki-kare	1530,045
	Serbeslik Derecesi	6
	Anlamlılık	,000

Tablo 3'te, anlamlılık değeri (p) 0,000 olduğundan değişkenlerin analiz yapmaya uygunluğuna karar verilmiştir. KMO örnekleme yeterliliği de değişkenler arası kolerasyonların faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. KMO değeri 0,804 olduğundan değişkenlerin faktör analizine uygunluğunun mükemmel seviyede olduğu söylenebilir. Faktör analizi sonucuna göre soruların faktör yükleri yüksek olduğundan, hiçbir sorunun analizden çıkartılması gerekmemiştir. Faktör analizi sonucunda tek faktör ortaya çıkmış olup, bu faktör toplam varyansın %71,83'ünü açıklamaktadır.

Tablo 4. Yerel Halkın BBŞB Hizmetlerinin Kalitesine Yönelik Algılarına İlişkin Faktör Analizi

		Faktör Yükleri
Hizmet Kalitesi		
Toplu taşıma hizmetleri iyileşmiştir		,699
Alt yapı hizmetleri iyileşmiştir		,825
Temizlik hizmetleri iyileşmiştir		,806
İtfaiye hizmetleri iyileşmiştir		,774
İmar hizmetleri iyileşmiştir		,783
Genel olarak belediye hizmetlerinin kalitesi artmıştır		,846
Hizmetlerin tek elden yürütülmesi hizmetlerin etkinliğini artırmıştır		,810
Toplam Açıklanan Varyans		% 62,922
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçüsü		0,895
Bartlett's Test of Sphericity	Yaklaşık Ki-kare	2967,6
	Serbeslik Derecesi	21
	Anlamlılık	,000

Tablo 4'te, yerel halkın BBŞB hizmetlerinin kalitesine yönelik algılarını ölçmeye yönelik hazırlanan algılanan hizmet kalitesi ölçeğini oluşturan Likert tipi toplam 7 soru kişisel faktör analizine tabi tutulmuş, en uygun faktör yapısına Varimax dönüşümü

ile ulaşılmıştır. Anlamlılık değeri (p) 0,000 olduğundan değişkenlerin faktör analizi yapmaya uygun olduğuna karar verilmiştir. KMO örnekleme yeterliliği de değişkenler arası kolerasyonların faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. KMO değeri 0,895 olduğundan değişkenlerin faktör analizine uygunluğunun mükemmel seviyede olduğu söylenebilir. Soruların faktör yükleri yüksek olduğundan hiçbir soru analizden çıkartılmamıştır. Faktör analizi sonucunda tek faktör ortaya çıkmış olup, bu faktör toplam varyansın %62,92'sini açıklamaktadır.

Güvenilirlik, ölçümün tutarlı, dengeli ve tekrarlanabilir olmasını ifade etmektedir. Tutarlılıktan kast edilen ölçme kurallarına, veri kayıt ve kodlamasına uymaktır. Ölçeğin dengeli olması, diğer değişkenler sabit kalacak şekilde ölçmenin zamanla aynı kalmasıdır. Tekrarlanabilirlik ise ölçeğin farklı zamanlarda tekrardan uygulanabilmesidir. Bir başka deyişle, geçen zaman içerisinde güvenilir kalmasıdır. Güvenilirliğin sağlanmasında uygulanan yol, genellikle aynı bireylere yönelik birden fazla ölçme yapılmasıdır. Ölçme işlemi her seferinde hemen hemen aynı sonucu ya da aynı sonucu veriyor ise güvenilir ölçme gerçekleşmiş demektir (Erdoğan, 2012: 261).

Tablo 5. Ölçeklere Ait Güvenilirlik Katsayıları

DEĞİŞKENLER	Soru sayısı	Alfa Katsayısı (α)
Hizmetlere Erişim	4	0,869
Hizmet Kalitesi	7	0,901

Tablo 5'te likert tipi ölçeklerde yaygın olarak kullanılan güvenilirlik analiz ölçümü olan Cronbach Alpha (α) katsayısı kullanılmıştır. Cronbach Alpha (α) katsayısı, bir ölçekte bulunan n sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanmasıyla bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır. Cronbach Alpha (α) katsayısı 0 ile 1 arasında değerler almaktadır. (Özdamar, 2002: 663). 0'dan 1'e doğru yaklaşıldıkça güvenilirlik artmaktadır. Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Tablo 5'te araştırma değişkenleri ve bunlara ilişkin Cronbach Alpha (α) katsayıları görülmektedir. Güvenilirlik katsayılarının 0,869 ile 0,901 arasında değiştiği ve 1'e yakın değerler aldıkları anlaşılmaktadır. Bundan dolayı çalışmada kullanılan her iki ölçeğin de güvenilir olduğu söylenebilir.

3.2. Hizmetlere Erişim ile Hizmet Kalitesi Algısı Arasındaki İlişki

Yerel halkın BBŞB hizmetlerine erişimleri ile hizmet kalitesi algıları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analiz tekniği, iki değişken arasındaki ilişkinin seviyesi ile yönünü tespit etmeye yöneliktir. İki değişken arasındaki ilişkinin büyüklüğü, yönü, önemi gibi kriterler kolerasyon analizi ile belirlenmektedir. Pearson kolerasyonu ile iki değişken arasındaki ilişkinin varlığını ya da yokluğu saptanmaktadır. Pearson kolerasyon katsayısı "r" harfiyle gösterilmektedir. Pearson katsayısını temsil eden "r" harfi -1 ile 1 arasında değişmekle beraber, ± 1 'e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin gücünün arttığı anlaşılmaktadır. Kolerasyon analizi

için hesaplanan pearson kolerasyon katsayıları, ortalama ve standart sapma değerleri şu şekildedir: $n > 100$ ve $r > 0.70$ ise değişkenler arasında “güçlü ilişki”; $0.40 < r < 0.70$ ise “orta derecede ilişki”; $0.20 < r < 0.40$ ise “zayıf bir ilişki” ve $r < 0.20$ ise “ihmal edilecek ilişki” şeklinde ifade edilmektedir (Özdamar, 2002: 407-408).

Tablo 6. Hizmetlere Erişim ile Hizmet Kalitesi Algısı Arasındaki İlişki

		Hizmetlere Erişim	Hizmet Kalitesi
Hizmetlere Erişim	Pearson Correlation	1	,748**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	764	764
Hizmet Kalitesi	Pearson Correlation	,748**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	764	764
** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır(2-kuyruk)			

Tablo 6’da hizmetlere erişim ile hizmet kalitesi algısı değişkenlerine ait Pearson Korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri yer almaktadır. Buna göre, Pearson Korelasyon Katsayısı 0,748 olup değişkenler arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ($n > 100$ ve $r > 0.70$) olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle, yerel halkın BBŞB hizmetlerine erişimleri arttıkça hizmet kalitesi algılamalarının da olumlu yönde etkilendiğini söyleyebiliriz ($r = 0,01$; $p < 0,05$).

3.3. Yaşanılan Yere Göre Hizmet Kalitesi Algısının Farklılık Gösterme Durumu

Katılımcıların yaşadıkları yerin il/ilçe merkezi, belde ya da köy olmasına göre yerel halkın hizmet kalitesi algısının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü Anova analizi yapılmıştır.

Tablo 7. Yaşanılan Yere Göre Hizmet Yerel Halkın Kalitesi Algısı

	Yaşanılan Yer	N	Ort.	Std. Sapma	Sig.
Hizmet Kalitesi	İl/İlçe merkezi	517	3,20	0,97	,028
	Belde	121	3,01	0,82	
	Köy	126	3,34	0,99	

Tablo 7’ye göre, köyde yaşayanların hizmet kalitesi algılarının ortalaması (3,35) en yüksek düzeydeyken, beldelerde yaşayanların hizmet kalitesi algılama ortalaması (3,01) ile en düşük düzeydedir. Hizmet kalitesi için anlamlılık değeri ($p < 0,028 < 0,05$) olduğundan hipotez kabul edilmiştir. Bir başka deyişle, yerel halkın hizmet kalitesi algısı yaşanılan yerin il/ilçe merkezi, belde ya da köy olmasına göre değişmektedir. Yine, köyde yaşayanların BBŞB tarafından sunulan hizmetlerin kalitesinden il/ilçe merkezleri ve

beldelerde yaşayanlara göre daha memnun oldukları söylenebilir.

3.4. Merkeze Yakınlık/Uzaklığa Göre Hizmet Kalitesi Algısının Farklılık Gösterme Durumu

Katılımcıların yaşadıkları yerin merkez, yakın, orta ve uzak olma durumuna göre hizmet kalitesi algılarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü Anova analizi yapılmıştır.

Tablo 8. Merkezi Yakınlık/Uzaklığa Göre Yerel Halkın Hizmet Kalitesi Algısı

	Yakınlık-Uzaklık Durumu	N	Ort.	Std. Sapma	Sig.
Hizmet Kalitesi	Merkez İlçeler	190	3,30	0,88	0,000
	Yakın	214	3,05	0,90	
	Orta	149	2,89	0,86	
	Uzak	211	3,44	1,06	

Tablo 8’de, algılanan hizmet kalitesinin yerel halkın yaşadığı yerin merkeze yakınlık/uzaklığına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ($p < 0,000 < 0,05$) anlaşılmaktadır. Merkezi yakınlık/uzaklık durumuna göre hizmet kalitesi algılama düzeyi ortalama değerlerine bakıldığında merkezden uzaktaki ilçelerde yaşayanların hizmet kalitesi algısı ortalamalarının (3,44) ile en yüksek, merkeze orta uzaklıktaki ilçelerde yaşayanların hizmet kalitesi algısı ortalamalarının (2,89) ile en düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

4. TARTIŞMA

Araştırma kapsamında Balıkesir ilinde hizmet kalitesi algısını etkileyen üç değişken üzerinden sonuçlar ortaya konulmuştur. Balıkesir ilinde siyasi çeşitlilik, merkeze yakınlık/uzaklık ve yerleşim yerinin türü gibi kriterler temel alınarak belirlenen on iki ilçeden veriler elde edilmiştir. Büyükşehir sınırının il mülki idare sınırına eşitlenmesi uygulamasının yerel halkın hizmet kalitesini nasıl etkilediği ortaya konulmuştur. Örnek ilçelerin belirlenmesinde siyasi çeşitliliğin göz önünde bulundurulması, anket uygulanan ilçelerin merkeze yakınlık uzaklık durumunun dikkate alınması ve anket sayısının öngörülenin çok üzerinde gerçekleştirilmiş olması çalışmanın güçlü yönlerini oluşturmaktadır. Bunun yanında çalışma ilin bütün ilçelerini kapsayacak şekilde geliştirilebilir. Ayrıca, 6360 sayılı Kanunun getirdiği diğer düzenlemelerin Balıkesir üzerindeki etkileri de ortaya konulabilir. Yine 6360 sayılı Kanun ile BŞB olan illerin de uygulamaya dışında bırakılması, anket çalışmasının Türkiye’nin batısında yer alan bir ilde yapılması araştırmanın zayıf yönlerini oluşturmaktadır.

Balıkesir ilinde çalışma kapsamında elde edilen sonuçların merkezi yönetim temsilcilerine, yerel yöneticilere, STK’lara ve kamu politikası sürecinde rol oynayan tüm aktörlere fikir verme noktasında olumlu kazanımlar sağlayabilir. Bunun yanında BŞB konusunda

çalışma yapmak isteyen akademisyen ve öğrencilere yol gösterme noktasında yararlı olabilir.

Yeni BŞB sisteminin Balıkesir ilinde ortaya çıkardığı sorunların giderilmesi için çalışmaların yapılması gerekmektedir. Aidiyet sorunu yaşan belde belediyelerindeki vatandaşlar için büyükşehir belediyesi tarafından bilgilendirme toplantıları yapılması yararlı bir uygulama olabilir. 6360 sayılı Kanun'un getirmiş olduğu düzenlemelerin gerekçeleri vatandaşlara açıklanabilir ve bilinçlenmeleri sağlanabilirse yaşamış oldukları problemlerin aşılmasına yardımcı olunabilir. İl sınırında büyükşehir belediyesi uygulaması ile Balıkesir büyükşehir belediyesinin ilçelerde hizmet yürütecek olması nedeniyle hizmet yönetiminin planlamasının ve koordinasyonun daha etkili şekilde düzenleyecek çalışmaların yapılması gerekmektedir. Uzak mesafede yer alan ilçelere ve kapatılan köylere daha kaliteli hizmet götürmek bu şekilde mümkün olabilir. Köylere ya da yeni adıyla mahallelere hizmet götürmede etkinliği ve koordinasyonu sağlamak amacıyla köylerle ilgili şubelerin belediye yapılanması içerisine aktif rol olması yararlı bir uygulama olabilir. Bu durumda vatandaşların da kendilerini ilgilendiren konularda direkt olarak muhatap bulması durumu da söz konusu olabilir. Günümüzde en fazla karşılaşılan problemlerden biri olan vatandaşların yetkililer ile irtibata geçememesi bu şekilde aşılabılır.

SONUÇ

Araştırmada üç soruya cevap aranmıştır: 1) Yerel halkın BBŞB hizmetlerine erişimi ile hizmet kalitesi algıları arasında ilişki var mıdır? 2) Yerel halkın yaşadığı yerin il/ilçe merkezi, belde ya da köy olmasına göre hizmet kalitesi algıları farklılık göstermekte midir?, 3) Yerel halkın yaşadığı yerin merkez ilçeye yakınlık/uzaklık durumuna göre hizmet kalitesi algıları farklılık göstermekte midir?

İlk olarak, “yerel halkın BBŞB hizmetlerine erişimi ile hizmet kalitesi algıları arasında ilişki olup olmadığı” sorgulanmıştır. Korelasyon analizi sonucunda yerel halkın BBŞB hizmetlerine erişimleri arttıkça hizmet kalitesi algılamalarının da olumlu yönde etkilendiği görülmüştür.

İkinci olarak, “yerel halkın yaşadığı yerin il/ilçe merkezi, belde ya da köy olmasına göre hizmet kalitesi algılarının farklılık gösterip göstermediği” sorusuna cevap aranmıştır. Bu doğrultuda, tek yönlü ANOVA analizi yapılmıştır. Vatandaşların yaşadıkları yerin il/ilçe merkezi, belde ya da köy olmasına göre hizmet kalitesi algılarının farklılaştığı görülmüştür. Beldelerde yaşayan yerel halkın hizmet kalitesi algısı ortalaması en düşükken (3,01) köylerde yaşayanların en yüksek düzeyde (3,34) olduğu görülmüştür. Balıkesir ilinde bu durumun ortaya çıkması ilin büyükşehir belediyesi olmadan önceki dönemi ile kıyaslanarak açıklanabilir. Anket esnasında yapılan görüşmelerden köyde yaşayanlara ulaştırılan hizmetlerin sayısının ve niteliğinin artmasının hizmet kalitesi algısını olumlu etkilediği anlaşılmıştır. Nitekim yıllardır belediye hizmetlerinden yoksun kalan köylerin, ilin büyükşehir belediyesi yapılmasıyla birlikte ilk kez kanalizasyon, yol, su, otobüs gibi hizmetlerle karşılaşmaları hizmet kalitesi algılarını olumlu yönde etkilemiştir denebilir. Hizmetler istenilen düzeyde olmasa bile köyde yaşayanlar geçmişe göre kıyaslayarak

bir değerlendirme yaptıklarında gelişmeleri olumlu değerlendirmişlerdir. Büyükşehir belediyelerinin sorumluluk alanına giren köylere yatırımların yapılmaya başlanması tarım ve hayvancılıkla ilgili sorunların çözümüne yardımcı olabilir. Köylerin Balıkesir ilinin büyükşehir belediyesi yapılması ile mahalleye dönüştürülmesi ve ilçelerde yaşayanlarla benzer hizmetlere talip olmaları da hizmet kalitesi algılarını olumlu yönde etkilemiştir diyebiliriz. Bunun yanında köyde yaşayanlar büyükşehir belediyesinin hizmetlerinden yararlanırken şu an için ekstra herhangi bir bedel ödememektedir. Fakat 6360 sayılı Kanun'un getirmiş olduğu vergi yükümlülükleri ile karşılaştıkları zaman hizmet kalitesi algısının azalması muhtemeldir. Kapatılan belde belediyelerinde yaşayanlar, Balıkesir ilinin büyükşehir belediyesi olmasına köyde yaşayanlarla oranla daha temkinli yaklaşmaktadır. Köylerden ziyade aidiyet ve katılım ile ilgili problemlerin varlığı kapatılan belde belediyelerinde ortaya çıkmaktadır. Bu durumun ortaya çıkması belde iken yerel karar vericilere ulaşmanın ve kararlara etki etmenin daha kolay olması ile açıklanabilir. Beldelerde yaşayanların hizmet ölçeğinin büyümesi ile birlikte muhatap bulmakta zorluk yaşaması aidiyet ve katılım problemleri yaşamalarına neden olmaktadır. Bir başka deyişle, belde belediyelerinin kendi kendine karar alıp uygulayan konumdan bir ilçenin mahallesine haline gelmiş olması yerel halkın hizmet kalitesi algısını olumsuz yönde etkilemiştir.

Üçüncü olarak, “yerel halkın yaşadığı yerin merkez ilçeye yakınlık/uzaklık durumuna göre hizmet kalitesi algılarının farklılık gösterip göstermediği” sorusuna cevap aranmıştır. Bu amaçla, ANOVA analizi yapılmıştır. Yerel halkın merkez ilçeye yakınlık/uzaklık durumuna göre hizmet kalitesi algılarının farklılık gösterdiği görülmüştür. Merkeze uzak ilçelerde yaşayanların hizmet kalitesi algısı ortalamaları en yüksek seviyede (3,44); merkeze orta uzaklıktaki ilçelerde yaşayanların hizmet kalitesi algıları en düşük (2,89) düzeydedir. Merkezden uzak ilçelerde yaşayan yerel halkın hizmet kalitesi algısının yüksek olmasının sebebi BŞB olduktan sonra hizmetlerin yörelere daha fazla gelmesi ile açıklanabilir. Merkezden uzak ilçelerin BBŞB'nin sorumluluk alanına dahil edilmesiyle, bu yerleşim yerlerinde yaşayanların hizmet kalitesi algıları olumlu yönde etkilenmiştir. Araştırma bulgularına göre Balıkesir ilinin büyükşehir belediyesi olmasının köyde yaşayan vatandaşlar ile il merkezine en uzak ilçelerdeki vatandaşların hizmet kalitesi algılarının en yüksek olduğu görülmüştür. Araştırma verilerinin metropoliten reform yaklaşımı ile benzer olduğu ortaya çıkmaktadır. Çok sayıda yerel yönetim biriminin ortadan kaldırılması vatandaşlar açısından problem olarak görülmemektedir. Büyükşehir belediye sınırlarının mülki sınır olarak belirlenmesi hizmetlerin yörelere eşit düzeyde ulaştırılmasına yardımcı olabilir. Hizmet ölçeğinin büyümesi ile hizmetlerin pek çoğunun büyükşehir belediyesi tarafından yerine getirilmeye başlaması, vatandaşlar nezdinde en azından şimdilik olumlu bir gelişme olarak değerlendirilmektedir. Siyasi açıdan değerlendirildiğinde vatandaşların kendi geleceklerini belirleme noktasında söz hakkının artmış olduğu da görülmektedir. Yerel halk yeni büyükşehir belediyesi sistemi ile daha önceki süreçte sahip olmadığı haklara sahip olmuştur. Bu şekilde kırsal kesimde yaşayan vatandaşların ilin bütün sorunlarına karşı ilgili olması durumu söz konusu olmaktadır. Türkiye’de uygulamaya konulan BŞB sisteminin iki kademeli metropoliten alan yönetimi ile büyük oranda benzer olduğu söylenebilir. Bu sistemi benimsemiş ülkelerde yetkilerin genellikle üst kademedeki toplandığı da görülmektedir.

KAYNAKÇA

- AK Parti Genel Merkezi Yerel Yönetimler Başkanlığı, Sorular ve Cevaplarla YeniBüyükşehir Belediye Yasası, 2012, <<http://www.akparti.org.tr/>> (08.04. 2016).
- Alıcı, Orhan Veli. Büyükşehir Belediyesi ve İlçe Belediyeleri Arasındaki İlişkiler: İstanbul Örneği, Beta Yayıncılık, İstanbul, Aralık 2012.
- Arıkboğa, Erbay. “Geçmişten Geleceğe Büyükşehir Belediye Modeli”, Yerel Politikalar, Y: 1, S: 3, 2013, s. 48-96.
- Bedük, Saffet Arıkan. “Büyükşehir Sınırlarının İl Sınırları ile Örtüştürülmesi Ülkemizde Sorunları Azaltma Yerine Artıracak Bir Uygulamadır”, İdarecinin Sesi Dergisi, S:151, 2012, s. 6-10.
- Bird, Richard M.; Enid Slack. Fiscal Aspects of Metropolitan Governance, International Tax Program Paper, Institute for International Business, Toronto, Ontario, January 2004.
- Canbolat, Hasan. Türk Belediye Sisteminde Ölçek ve Model Sorunu, İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Kontrolörleri Derneği Yayını, Yayın No: 17, 1. Baskı, Ankara, 2002.
- Communities and Local Government Committee. The Balance of Power: Central and Local Government, The Stationery Office Limited, London, 2009.
- Çetinkaya, Özhan; Kutlu Korlu, Erdal Eroğlu. “Belediye Hizmetlerinin Kalitesi ve Vatandaşların Algı Düzeyi: Bursa Büyükşehir Belediyesi Örneği”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Y. 2016, C. 21, S. 4, s. 1251-1273.
- Çoban, Ali Rıza. “Kamu Tercih Teorisi”, Çağdaş Kamu Yönetimi I, (Ed. Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Ekim 2003, s. 75-96.
- Donnelly, Mike; Mik Wisniewski; John F. Dalrymple; Adrienne C. Curry. “Measuring service quality in local government: the SERVQUAL approach”, International Journal of Public Sector Management, Vol. 8 Issue: 7, 1995, s. 15-20.
- Eke, Ali Erkan. “Anakent Yönetimi ve Yönetimler Arası İlişkiler: Batı Deneyimi ve Türkiye”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 18, Sayı 4, 1985, s. 41-62.
- Eke, Ali Erkan. Anakent Yönetimi ve Yönetimler Arası İlişkiler, AÜSBF Yayınları, Yayın No: 505, Ankara, 1982.
- Erdoğan, İrfan. Pozitivist Metodoloji ve Ötesi, Pozitif Matbaacılık, Erk Yayınları, Geliştirilmiş 3. Baskı, Ankara, 2012.
- Ersoy, Melih. “6360 sayılı Yasa ve Mekânsal Planlama Sorunları”, GAP Belediyeler Birliği Dergisi, 2013, s. 20-32.
- Eryılmaz, Bilal. Kamu Yönetimi, Umuttepe Yayınları, Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 6. Baskı, Kocaeli, 2013, s. 106.
- Friskin, Frances; Donald F. Norris. “Regionalism Reconsired”, Journal of Urban Affairs, Volume 23, Issue 5, 2001, s. 467-478.

- Gaster, Lucy. "Quality services in local government: a bottom-up approach", *Journal of Management Development*, Vol. 15 Issue: 2, 1996, pp.80-99.
- Genç, Fatma Neval. "6360 sayılı Kanun ve Aydın'a Etkileri", *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C:1, S: 5, 2014, s. 1-29.
- Goodall, Brian. *The Economics of Urban Area*, Pergemon Press, Oxford, 1972.
- Gournay, Bernard. *Yönetim Bilimine Giriş*, Sevinç Matbaası, (Çev. İhsan Kuntbay), Ankara, 1971.
- Gözübüyük, A. Şeref. *Yönetim Hukuku*, Turhan Kitabevi, Güncelleştirilmiş 21. Bası, Ankara, Ağustos 2004.
- Güler, Birgül Ayman. "Büyükşehir Kanun Tasarısı İçişleri Komisyonu'nda Görüşülüyor!", 2012, <<http://www.yayed.org>> (18.12.2017).
- Gürbüz, Satılmış. "Büyükşehir Belediyesinin Sınırlarının Mülki Sınır Olması Birçok Güçlüğü Beraberinde Getirecektir", *İdarecinin Sesi Dergisi*, S: 151, 2012, s. 34-35.
- Güven, H. Sami. "Değişen Yerel Hizmet Kavramı ve Yerel Yönetimlerde Ölçek Sorunu", *Amme İdaresi Dergisi*, C:15, S: 4, Aralık 1982, s. 27-48.
- Hamilton, David K.; David Y. Miller; Jerry Paytas. "Exploring The Horizontal and Vertical Dimensions of The Governing of Metropolitan Regions", *Urban Affair Reviews*, Vol. 40, No. 2, November, 2004, s. 147-182.
- Hamilton, David K. "Regimes and Regional Governance: The Case of Chicago", *Journal of Urban Affairs*, Volume 24, Number 4, 2002, s. 403-423.
- Hergüner Burak. "Yeni Büyükşehir Belediyelerinin Hizmet Kalitesine Etkisinin Değerlendirmesi: Trabzon'dan Bir Vaka Çalışması", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 13, Sayı 3, 2017, s. 631-642.
- Kalabalık, Halil. *Avrupa Birliği Ülkeleriyle Karşılaştırmalı Yerel Yönetimler Hukuku Teori Uygulama*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005.
- Karatepe, Şükrü. *İdare Hukuku*, Üniversite Kitabevi, İzmir, 1993.
- Keleş, Ruşen. "Anakentlerin Dünü, Bugünü, Yarını", *Kent Bölgeler, Metropolitan Alanlar ve Büyükşehirler*, 3. Kentsel ve Bölgesel Araştırmalar Sempozyumu, Ankara, 6-7 Aralık 2012a, s. 1-12.
- Keleş, Ruşen. "Yeni Anakent (Büyükşehir) Belediyeleri Oluşturulmalı Mı?", *Yerel Politikalar*, Y:1, S: 2, 2012, s. 7-12.
- Keleş, Ruşen. "Türkiye'de Anakent Yönetimi", *Amme İdaresi Dergisi*, S: 18/2, 1985, s. 69-82.
- Kuş, Elif. *Nicel-Nitel Araştırma Teknikleri*, Anı Yayıncılık, 4. Baskı, Ankara, 2012.
- Kutluk, Ersoy. *Afet ve Kriz Yönetiminde Yeni Bir Model Tasarımı: İstanbul Örneği*, Akıl Fikir Yayınları, İstanbul, Ağustos 2016.
- Kübler, Daniel; Hubert Heinelt. "Metropolitan Governance, Democracy and the Dynamics

- of Place”, Metropolitan Governance in the 21st Century: Capacity, Democracy and the Dynamics of Place, (Ed. Daniel Kübler, Hubert Heinelt), The Routledge, New York, 2005, s. 8-28.
- Lefèvre, Christian. “Metropolitan Government and Governance in West Countries: A Critical Review”, International Journal of Urban and Regional Research, Volume 22, Issue 1, March, 1998, s. 9-25.
- Lewis, Pamela S.; Stephen H. Goodman; Patricia M. Fandt. Management: Challenges for Tomorrow’s Leaders, Thomson Learning, Canada, 2004.
- Mats Andersson, “Metropolitan Governance Models”, <http://www.citiesalliance.org/sites/citiesalliance.org/files/CAFiles/Projects/Discussion_Paper_Metropolitan_Governance_Model.pdf> (15.10.2017).
- Neuman, W. Lawrence, Toplumsal Araştırma Yöntemleri Nitel ve Nicel Yaklaşımlar, Ankara: Yayınodası Yayıncılık Hizm. San. Tic. Ltd, 2. Cilt, 6. Basım, 2006.
- Oktay, Tarkan. “Metropolitan Kent Yönetimi Yaklaşımları ve Uygulama Modelleri”, Strategic Public Management Journal (SPMJ), Issue No: 4, November 2016, s. 49-71.
- Ostrom, Vincent; Charles M. Tiebout; Robert Warren, “The Organization of Government in Metropolitan Areas: A Theoretical Inquiry”, The American Political Science Review, Cambridge University Press, Vol. 55, No. 4, December, 1961, s. 831-842.
- Örnek, Acar. Kamu Yönetimi, MERAM Yayın Dağıtım, İstanbul, Aralık 1989.
- Özçağlar, Ali. “Büyükşehir Belediyeli İllerde Kır ve Kent Nüfusunun Tespiti Mümkün Mü?”, TÜCAUM Uluslararası Coğrafya Sempozyumu, Ankara, 13-14 Ekim 2016, s. 271-291.
- Özdamar, Kazım. Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi, Kaan Kitabevi, 4. Baskı, Eskişehir, 2002.
- Özfatura, Burhan. “Büyükşehir Belediyesi Olmak?..”, 2012, <<http://www.sonsayfa.com/Makaleler/Dr-Burhan-Ozfatura/Buyuksehir-belediyesiolmak-3694.html>>, (17.04.2016).
- Özgür, Hüseyin. “Metropolitan Alanların Yönetimine Kamu Tercihi ve Klasik Yönetim (Metropolitan Reform) Yaklaşımlarının Bakışları”, Yerel Siyaset, 2008, s. 1-10.
- Polatoğlu, Aykut. Kamu Yönetimi Genel İlkeler ve Türkiye Uygulaması, ODTÜ Yayıncılık, Genişletilmiş 2. Baskı, Ekim 2003.
- Saruhan, C. Şadi & Özdemirci, Ata, Bilim, Felsefe ve Metodoloji, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 4. Baskı, 2014.
- Sahah, Anwar. Grant Financing of Metropolitan Areas: A Review of Principles and Worldwide Practices, Policy Research Working Paper, Washington, DC, March 2012.
- Slack, Enid. Managing the Coordination of Service Delivery in Metropolitan Cities: The Role of Metropolitan Governance, Policy Research Working Paper, Washington, DC, August 2007.

- Şahin, Yusuf, *Yerel Yönetimler*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Bursa, 2015.
- Tekel, Ayşe. “Türkiye’de Metropolitan Alan Yönetiminden Metropolitan Yönetişime Geçiş: Ankara Örneğinde Bir Değerlendirme”, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, S: 18, 2009, s. 191-214.
- Topal, A. Kadir. “Optimal Kent Büyüklüğüne Kuramsal Yaklaşım”, *Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar I*, (Ed. Hüseyin Özgür ve Muhammet Kösecik), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Eylül 2005, s. 449-470.
- Tuzcuoğlu, Ferruh. *Metropolitan Yönetim*, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2003.
- Ulusoy, Ahmet; Tekin Akdemir. *Mahalli İdareler*, Seçkin Yayıncılık, Güncellenmiş 5. Baskı, Ankara, 2007.
- Yıldırım, Selahattin. *Dünya’da ve Türkiye’de Büyük Kent Yönetimi Üstüne*, Mattek Matbaacılık, Ankara, Mart 2014.
- TBMM Genel Kurul Tutanağı, 24. Dönem, 3. Yasama Yılı, 16., 17., 18., 19. ve 21. Birleşim, 6 Kasım 2012-11 Kasım 2012.
- 6447 sayılı On Üç İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Altı İlçe Kurulması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanunda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun RG: 22.03.2013.
- 6360 sayılı On Üç İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Altı İlçe Kurulması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun RG: 06.12.2012.
- 338 sayılı Komisyon Raporu, Yasama Dönemi 24, Yasama Yılı 3, <https://www.tbmm.gov.tr/sirasayi/donem24/yil01/ss338.pdf>, (05.06.2017)
- <https://biruni.tuik.gov.tr/gosterge/?locale=tr>, (02.08.2018).
- http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/52060/29884/6nicel_ara%C5%9Ft%C4%B1rma_desenleri.ppt, (15.02.2016).
- <https://esa.un.org/unpd/wup/Download/>, (04.08.2018).
- http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1059, (04.08.2018).

THE RELATION BETWEEN INCREASE IN THE SCALE OF SERVICES AND QUALITY PERCEPTIONS: THE CASE OF BALIKESIR METROPOLITAN MUNICIPALITY

In the 1980s, metropolitan cities in Turkey became unmanageable by the current laws, along with migration from the countryside to the city and rapid urbanization. Metropolitan Municipality Law No. 3030 came into force in 1984 when metropolitan cities needed a different form of administration from other cities. In this context; İstanbul, Ankara and İzmir metropolitan municipalities were established. In this system, which can be described as two stages, while the service area of the metropolitan municipalities is limited to the

central districts, the district municipalities are responsible for the services within their borders. Provincial special administrations, which are also a local government unit, have served to the rural areas outside the borders of metropolitan municipalities and district municipalities. The fact that local government units with different incomes, resources and personnel served under different laws on the one hand caused citizens in the same city to receive services of different quality and on the other hand caused conflict of duty and authority. By the Law No. 6360 on the Metropolitan Municipality in 2012, a new restructuring was carried out in order to increase the efficiency, efficiency and quality of service provision in the service delivery.

In this context, the boundaries of metropolitan municipalities have been extended to the provincial borders. Special provincial administrations were abolished, tools and equipment were transferred to metropolitan cities. Villages and municipalities, which have a population less than two thousand, were converted into neighborhoods. In the metropolitan cities, monitoring and coordination directorates of investment have been established in order to coordinate all investments from a single source. By all these arrangements, was paved the way for the same quality service delivery to all places within the boundaries of the metropolitan area. The confusion of duties and authorities between different local government units was prevented.

The research is designed as a survey of quantitative research patterns. The aim of the research is to show how expanding the scale of service in metropolitan cities to the boundaries of provincial property affects the perception of the quality of service of local people. Firstly, it was questioned whether there was a relationship between the access of the local people to the services of Balıkesir Metropolitan Municipality and their perception of service quality. As a result of the correlation analysis, it was observed that service quality perceptions were affected positively as the local population increased their access to Balıkesir Metropolitan Municipality's services.

Secondly, the question of whether the service quality perceptions differ according to the local/ provincial center, town or village where the local people live has been answered. It has been observed that service quality perceptions differ according to province/district center, town or village. While the average perception of service quality of the local population living in the towns was the lowest (3,01), it was seen that the inhabitants of the villages were at the highest level (3,34). The emergence of this situation in Balıkesir province can be explained by comparing with the previous period without becoming the metropolitan municipality of the province. It is understood that increasing the number and quality of services delivered to the inhabitants of the village positively affects the perceptions of service quality. As a matter of fact, the villages that have been deprived of municipal services for many years have been affected by services such as sewage, road, water and bus for the first time by the construction of the metropolitan municipality.

Thirdly, the question of whether the local population's proximity to the central district/ distance status varies with the quality of service perceptions is sought. According to the proximity/distance of the local people to the central district, service quality perceptions differed. While the average of the quality of service of the people living in remote districts

is at the highest level (3,44); the perceived quality of service of the people living in middle distance districts is at the lowest (2,89). The reason for the high perception of the quality of service of the local people living in remote districts can be explained by the fact that the services come to their region after becoming metropolitan municipality. By the inclusion of the Balıkesir Metropolitan Municipality of remote districts in the area of responsibility, the perceptions of the quality of service of the inhabitants of these settlements were positively affected.

The elimination of numerous local government units is not considered a problem for the citizens. The identification of metropolitan municipality boundaries as a territorial boundary can assist providing services at an equal level to the regions. By the growth of the service scale and the fact that many of the services are being implemented by the metropolitan municipality, it is considered as a positive development for the citizens at least for the time being. From the political point of view, it is seen that the citizens have increased their right to determine their future. By the new metropolitan municipality system, the local people have the rights they did not have in the previous process. In this way, citizens living in rural areas are concerned with all the problems of the province. It can be said that the metropolitan municipality system implemented in Turkey is very similar to the two-stage metropolitan area management. In countries, which have adopted this system, it is seen that the powers are generally gathered in the upper level.

The results obtained within the scope of the study in Balıkesir province may provide positive gains to central management representatives, local administrators, NGOs and all actors involved in public policy process. In addition, it can be useful to guide academicians and students who want to study on metropolitan municipalities. New metropolitan municipal system needs to be carried out in order to eliminate the problems in Balıkesir province. Citizens in town municipalities have problems of belonging. Information meetings by the metropolitan municipality can be useful for solving these problems. The reasons for regulations brought by Law No. 6360 should be explained to the citizens and be made to become self-aware. It may be useful to have an active role in the municipal structure of the branches of the villages in order to ensure the effectiveness and coordination of the services to the villages. In this case, citizens may also be directly involved in matters that concern them. Today, one of the most common problems today is that citizens can not contact the authorities can be overcome in this way.

- ARAŞTIRMA MAKALESİ -

VERGİ REFORMU MU? YOKSA VERGİ DEFORMU MU? Türk Vergi Sisteminde Bitmek Bilmeyen Mevzuat Değişiklikleri ve Ortaya Çıkardığı Tahribatlar Üzerine

Coşkun Can AKTAN¹& Ufuk GENCEL² & Serdar YAY³

Öz

Cumhuriyetin ilanından günümüze değin Türk vergi sistemi sürekli olarak hükümetler tarafından değiştirilmekte ve bu değişiklikler her zaman topluma “vergi reformu” adı altında sunulmaktadır. Bu çalışmada ülkemiz vergi sisteminde ve vergi mevzuatında yapılan muhtelif değişikliklerin bir envanteri (vergi yasalarında yapılan değişiklikler, vergi afları, geriye doğru vergilemeye yönelik yasal düzenlemeler vs.) verilmektedir. Daha sonra da bu değişikliklerin ortaya çıkardığı sorunlar (vergi deformu) ele alınmakta ve anayasal iktisat perspektifinden bazı çözüm önerileri sunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Türk vergi sistemi, vergi reformu, mevzuat değişiklikleri, anayasal vergi reformu, anayasal iktisat.*

JEL Kodları: *H20, H21*

Başvuru: *30.04.2018* **Kabul:** *26.02.2019*

TAX REFORM OR TAX DEFORM?

On the Distortion of Endless Legislation in the Turkish Tax System

Abstract

The Turkish tax system has been continuously changed by the governments since the proclamation of the republic, and these changes are always presented to the society under the name of “tax reform”. In this study, an inventory of various changes in the Turkish tax system and tax legislation (amendments in tax laws, tax amnesties, legal regulations towards backward taxation etc.) are given. Then, the problems (tax deform) stemming from these changes are discussed and some solutions are offered from the perspective of constitutional economics.

Keywords: *Turkish tax system, tax reform, legislation changes, constitutional tax reform, constitutional economics.*

JEL Codes: *H20, H21*

1 Prof. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF, Maliye Bölümü, ccan.aktan@deu.edu.tr,
<https://orcid.org/0000-0003-4294-2314>

2 Doç. Dr., İzmir Demokrasi Üniversitesi, İİBF, Maliye Bölümü ufuk.gencel@idu.edu.tr,
<https://orcid.org/0000-0001-9345-2572>

3 Arş. Gör. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF, Maliye Bölümü serdaryay@sdu.edu.tr,
<https://orcid.org/0000-0002-8726-744X>

1. GİRİŞ

Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşundan bu yana “bitmeyen senfoni” her yıl tekrarlanmakta ve toplum bu senfoniye dinlemeye ve izlemeye davet edilmektedir. Hemen her hükümet değişikliğinde bir vergi reform konusu gündeme gelmektedir. Yine hemen her yıl ya da kimi zaman yıl içerisinde birden çok kez vergi mevzuatında değişiklikler yürürlüğe konulmaktadır. Adına “vergi reformu” denilen, vergi sisteminde ve vergi mevzuatında yapılan değişiklikler kısmi bazı iyileşmeleri beraberinde getirirse de çoğunlukla vergileme ilkelerini ihlal ederek vergi sistemini ve mevzuatını tahrip etmektedir. Vergi reformu olarak yapılan bu değişiklikler deyim yerindeyse bir “vergi deformu”na⁴ dönüşmektedir.

2. YÖNTEM

Çalışma, tarama modelinde betimsel bir araştırma niteliğindedir. Betimleyici araştırmalar, ilgi duyulan konu ya da etkinliklerin bir betimlemesini, tasvirini elde etmeyi amaçlayan araştırmalardır. Bu araştırma tipinde çalışılan olgu ya da örneklem hakkında elde edilen veriler betimlenerek temel özellikleri tasvir edilir. Betimsel araştırmalar verilen bir durumu olabildiğince tam ve dikkatli şekilde tanımlar. Bu araştırma ile ‘Türk Vergi Sisteminde sürekli olarak yapılan değişikliklerin vergi istikrarı ve etkinliği üzerindeki etkileri amaç, kapsam ve yöntem açısından analiz edilmeye çalışıldığından, betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Çünkü tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırmalara uygun bir modeldir (Karasar, 2006: 77).

3. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde, ilk olarak Türk vergi sisteminin ve vergi reformlarının kısa bir tarihçesi verilecek, daha sonra vergi sisteminde ve vergi mevzuatında yapılan muhtelif değişikliklerin (vergi yasalarında yapılan değişiklikler, vergi afları, geriye doğru vergilemeye yönelik yasal düzenlemeler vs.) bir envanteri sunulacak ve bu envanterin yarattığı sorunlar incelenecektir.

3.1. Türk Vergi Sisteminin ve Vergi Reformlarının Kısa Tarihçesi

Türkiye Cumhuriyeti, kuruluşunun ilk yıllarında Osmanlı İmparatorluğu'ndan devraldığı vergileri bir süre uygulamaya devam etmiş, daha sonraki yıllarda mevcut vergilerden bazılarını kaldırarak yeni vergiler ihdas etmiştir. 1925 yılında 552 sayılı kanunla Osmanlı Devleti'nden devralınan “*Aşar Vergisi*” kaldırılmış, hayvanlar üzerinden alınan “*Ağnam Resmi*” yerine “*Sayım Vergisi*” adıyla yeni bir vergi konulmuş, ayrıca ticari kazançlardan

4 Reform terim olarak “yeniden düzenlemek, şekil vermek” anlamına gelmektedir. Bir sistem, kurum ya da yapının, zor ve tehdit edici yöntemlere başvurulmadan uzlaşımçı yöntemlerle daha iyi ve arzulanır olanın getirilmesi eylemi olarak ifade edilir. Bununla birlikte vergileme alanında sıklıkla yapılan değişikliklerin, sistemi daha iyi ve arzulanabilir hale getirmediği aksine, istikrar ve idealden uzaklaştırdığı görülmektedir. Bu nedenle vergi mevzuatında yapılan değişiklikler için iktidarlar tarafından kullanılan “reform” kavramı yerine şekil bozukluğuna uğrama, şeklini bozma, biçimini bozma, hukuk kuralının bozulmaya yüz tutması anlamına gelen “deform” kavramının kullanılmıştır.

“*Temettü Vergisi*” adıyla alınan verginin yerine 1926 yılında “*Kazanç Vergisi*” getirilmiştir. Yine bu dönemde “*Umumi İstihlak Vergisi*” adı altında bir genel tüketim vergisi konulmuş, bu vergi aynı yıl içinde “*Muamele Vergisi*” adıyla uygulanmaya başlanmıştır. Ayrıca “*Hususi İstihlak ve Eğlence Vergisi*” getirilmiştir. 1929 Büyük Depresyonu’nun ardından ülkemizde kazanç vergisi matrahı üzerinden “*İktisadi Buhran Vergisi*”, “*Muvazene Vergisi*” ve “*Hava Kuvvetlerine Yardım Vergisi*” ihdas edilmiştir. İkinci Dünya Savaşı dolayısıyla artan harcamaları finanse etmek için bazı yeni vergiler konulmuş, mevcut vergi oranlarının bir kısmı ise artırılmıştır. Örneğin, “*Varlık Vergisi*”, “*Toprak Mahsulleri Vergisi*”, “*Aynı Muamele Vergisi*” ve “*İhracat Vergisi*” adıyla yeni vergiler getirilmiş, ayrıca şeker üzerine “*İstihlak Vergisi*” konulmuştur. 1942 yılında yürürlüğe konulan Varlık Vergisi, savaş döneminde oluşan aşırı kazançları bir defaya mahsus olmak üzere vergilendirmeye yönelik bir olağanüstü vergidir. İki yıl süreyle uygulanan Toprak Mahsulleri Vergisi ise esasen aşar vergisinin geri getirilmesi anlamını taşımıştır. İkinci Dünya Savaşı sonrasında ise varlık vergisi, toprak vergisi, ihracat vergisi ve istihlak vergisi kaldırılmıştır (Bulutoğlu, 1966: 5-9).

Batı’da uygulanan modern vergilerden oluşan vergi sistemi, Türkiye’de 1950’li yıllarda uygulanmaya başlanmıştır. İlk olarak, 1950 yılında Gelir Vergisi, Kurumlar Vergisi ve Vergi Usul Kanunu, 1957 yılında ise Gider Vergileri Kanunu uygulamaya konmuştur. Vergilerin tahsiline ilişkin olarak da Tahsili Emval Kanunu, yerini 1953 yılında yasalaştırılan Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanunu’na bırakmıştır. 1950 yılı başında yürürlüğe giren Esnaf Vergisi başarısız olmuş ve 1955’te kaldırılmıştır.

1950’li yıllarda getirilen vergiler ülkemizde modern bir vergi sistemi oluşturmaya yönelik ilk ciddi girişim olarak nitelendirilebilir. 27 Mayıs 1960 askeri ihtilalinden sonra mevcut vergi yasalarından bir kısmının yeniden yazımı gerçekleştirilmiştir. 1961 yılında Maliye Bakanlığı’nın girişimi ile üniversite ve özel kesim temsilcilerinin de katılımı ile Vergi Reform Komisyonu kurulmuş ve komisyonun görevleri şu şekilde tespit edilmiştir (Nadaroğlu, 1992: 420):

“...Yeni vergilerin bozulan taraflarını düzeltmek ve bilhassa girilen reformu korumak, tamamlamak, ileri götürmek, değişen şartlara ve münasebetlere intibak ettirmek üzere, kompetan bir reform heyetinin devamlı ilmi çalışmalarına ihtiyaç duyulmuş ve bu misyonu ifa etmek üzere, İstanbul’da 1961 yılında tam salahiyyetli Vergi Reform Komisyonu kurulmuştur.”

Vergi Reform Komisyonu, mevcut vergi sisteminin çeşitli yönlerden iyileştirilmesine yönelik önerilerde bulunmuştur. Komisyonun önerileri çerçevesinde yatırım indirimi, servet beyanı, uzlaşma, yeniden değerlendirme, hızlandırılmış amortisman, ihracatta vergi iadesi ve benzeri vergi güvenlik müesseseleri ile vergi teşvik tedbirleri getirilmiştir. Bu dönemde zirai kazançlar kısıtlı olarak vergilendirilmeye başlanmıştır. Her ne kadar komisyonun temel amaçlarından biri “*vergi kanunlarını hem yükümlüler için hem de uygulayıcılar için kolay anlaşılır, rasyonel, açık ve basit hale getirmek*” şeklinde belirlenmişse de 1960 ve 1970’li yıllarda vergi yasalarında yapılan düzenlemelerle vergi sistemi son derece karmaşık bir hale gelmiştir⁵. Bu dönemde; Veraset ve İntikal Vergisi

5 Bu dönemde mevcut vergilerde yapılan değişikliklerin yanında yeni ihdas edilen vergiler, vergi sisteminin

Kanunu (VIVK-1959), Motorlu Kara Taşıtları Vergisi Kanunu (MTVK-1963), Emlak Vergisi Kanunu (EVK-1970), Damga Vergisi Kanunu (DVK-1964) ve Harçlar Kanunu (1964) yürürlüğe girmiştir.

1970’li yılların başlarına kadar vergi sisteminin reform çalışmalarında yabancı uzman ve bilim adamlarının görüşlerine de başvurulmuştur. 1961 yılında iki Alman bilim adamı (G. Schmolders ve P. Senf), 1962 yılında ünlü İngiliz iktisatçı Nicholas Kaldor, 1972 yılında da Amerikalı maliyeci Carl S. Shoup Türkiye’ye davet edilmiştir. Bu uzmanların vergi sistemi ile ilgili çeşitli önerileri olmuştur⁶ (Nadaroğlu, 1992: 420).

1980’li yıllara gelindiğinde Türk vergi sisteminde mevcut vergiler aynı kalmakla birlikte, vergi sistemindeki sorunların giderek arttığı açık biçimde görülmeye başlanmıştır. 1980’li yıllarda enflasyon dolayısıyla vergi tarifelerinde sık sık değişiklikler yapılmış, ayrıca vergi istisna ve muafiyetleri yaygınlaştırılmıştır. Servet beyanı kaldırılmış, gelir vergisinin tevkifat alanı genişletilmiştir. Bu dönemde vergi sisteminde yapılan en önemli değişiklik, 1985 yılında katma değer vergisinin yürürlüğe konulması olmuştur.

1990’lı yılların en önemli vergi düzenlemesi, Vergi Reformu adı altında 1998 yılında kabul edilen 4369 sayılı Kanundur. Bu kanunla gelirin tanımında “Kaynak Teorisi”nden ayrılarak, “Safi Artış” (Net Artış) teorisine geçilmiş, “Mali Milat” kavramı getirilerek kişilerin servetlerinde meydana gelen artışların vergilendirilmesi sağlanmıştır. 4369 sayılı Kanunla getirilen bir diğer önemli değişiklik ise, ticari kazançlarda “götürü usul” ün kaldırılıp bunun yerine “basit usul” ün getirilmesidir. 4369 Sayılı Kanun’la yapılan değişikliklerin temel ilkeleri; vergi tabanının genişletilmesi, kayıt dışı ekonominin kayda alınması, sistemin basit ve açık hale getirilmesi ve halen vergisini düzenli olarak ödeyen bireylerin vergi yükünü arttırmadan vergi gelirlerinin arttırılması olarak belirlenmiştir (Demirli, 2011: 279).

Avrupa Birliğine üyelik sürecinde üye devletlerin vergi sistemlerinin uyumlaştırılması amacıyla 2002 yılında Özel Tüketim Vergisi ihdas edilmiştir. 21.06.2006 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanan 5520 sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu ile 1949 yılından bu yana uygulanan eski kanun yenilenmiştir. 14/03/2007 tarihinde 5602 Sayılı Şans Oyunları Hasılatından Alınan Vergi, Fon ve Payların Düzenlenmesi Hakkında Kanun kabul edilmiştir.

2000’li yıllarda Dolaylı vergiler alanında gerçekleştirilen en önemli ve olumlu değişiklik 2002’de yürürlüğe giren 4760 sayılı Yasa ile kabul edilen, Özel Tüketim Vergisi (ÖTV)

yapısını önemli ölçüde değiştirmiştir.

6 Schmolders ve Senf’e göre “tarım kesimi ile küçük esnaf ve iş sahiplerini kapsayan geniş bir kitle kamu giderlerine sadece dolaylı vergiler yoluyla katılmaktadır. Bu nedenle dolaylı vergilerin genel vergiler içindeki payı artırılmamalıdır.” Kaldor; tarımın gelir vergisi içine alınmasına karşı çıkmıştır. Tarımda potansiyel hasıllanın vergilendirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Vergi adaletinin sağlanması ve vergi kaçakçılığının önlenmesi için servete dayalı vergiler konmalı, maaş ve ücretliler aleyhine ve servet sahipleri lehine olan sermaye kazançları muafiyetleri kaldırılmalıdır. Serbest meslek kazançları maktu bir vergiye tabi tutulmalıdır. Kurumlar vergisi oranı %40’a çıkarılmalı ancak kaynaktan tevkifat sistemi karlar için 1/3 olmalıdır. Ölen kişinin servetinin tümü üzerinden “tereki vergisi” alınmalıdır. Sadece sosyal konutlar için Bina Vergisi muafiyeti olmalıdır. Gelir vergisi oranları düşük gelirler için indirilmeli, yüksek gelirler için artırılmalıdır. Asgari geçim indirimi yükseltilmelidir. Yatırımlar için sağlanan vergi avantajları sadece büyük işletmeler için değil küçük işletmeleri de kapsayacak şekilde olmalıdır (Giray, 2010: 280-281)

Kanunu'dur. Yapılan bu değişiklikle vergi sistemimizde yer alan 16 değişik vergi, fon, harç ve pay⁷ kaldırılarak yerine ÖTV getirilmiştir. Öte yandan yeni Kurumlar Vergisi Kanunu (5520 sayılı Kanun) 2006 yılından itibaren uygulamaya konulmuştur. Yeni kanunda en dikkat çeken değişiklikler arasında Kurumlar vergisi oranının %30'dan %20'ye düşürülmesi gelmektedir (Sakınç & Aybarç, 2016: 12).

3.2. Türk Vergi Sistemindeki Mevzuat Değişiklikleri

Türkiye'de vergi reformları hiç bitmeyen bir senfoni misali sürekli gündemdedir. 1950'li yıllarda vergi sisteminde Batı ülkelerinde uygulanan modern vergilerin yürürlüğe konulmasından sonra vergi reform istekleri sürekli gündemde olmuştur. Bu reform istekleri her yeni hükümet tarafından vergi kanunlarında değişiklikler yapılarak karşılanmıştır. Vergi kanunlarında yapılan bazı değişiklikler her defasında hükümetler tarafından kamuoyuna “vergi reformu” olarak takdim edilmiş ve bu alışkanlık tüm hükümet dönemlerinde devam etmiştir (Aktan, 2009). Vergi mevzuatında yapılan bu değişiklikler hem mükelleflerin hem de konunun uzmanı maliyecilerin mevzuatı takip edilmesinde ve uygulamanın şekillendirilmesinde önemli sorunlara neden olmaktadır. Bu sorun yumağı içinde mükelleflerin vergiye gönüllü uyumunu beklemek anlamsız olacaktır.

Tablo- 1'de Türkiye'de 1960-2017 yılları arasında vergi kanunlarında yapılan değişikliklerin bir envanteri verilmiştir. Tablodaki veriler Türk vergi yasalarında çok sık değişiklikler yapıldığı tezini açık biçimde ortaya koymaktadır⁸. Tablo 1'e göre Türkiye'de vergi kanunlarında çok sık değişiklik yapıldığı net olarak görülmektedir. 1960-1970 yılları arasında 52, 1980-1990 döneminde 126, 1990-1997 döneminde 38, 1997-2002 döneminde 40 ve son olarak mevcut iktidarın yönetiminde olduğu 2002-2017 döneminde 141 adet değişiklik yapılmıştır. 1960 yılından itibaren vergi kanunlarında toplamda 397 adet değişiklik yapılmıştır⁹.

Yapılan değişikliklerin vergi reformu niteliği taşıyabilmesi için ideal vergileme ilkelerine yönelik olması gerekmektedir. İdeal bir vergi sisteminin sahip olması gereken vergileme

7 Akaryakıt Tüketim Vergisi, Akaryakıt Fiyat İstikrar Payı, Taşıt Alım Vergisi, Çevre Kirliliği Önleme Fonu, Trafik Tescil Harçları, Savunma Sanayii Destekleme Fonu, Toplu Konut Payı gibi...

8 Yapılan bir başka araştırmaya göre ülkemizde 1980-1990 arasındaki on yıllık dönem zarfında Gelir Vergisi Kanunu'nda 16 kez, Kurumlar Vergisi Kanununda ise toplam 14 kez değişiklik yapılmıştır. 1985 yılı başından itibaren yürürlüğe konulan Katma Değer Vergisi Kanununda ise toplam 9 kez değişiklik yapılmıştır. Bakanlar Kurulu Kararı ile de bu vergi kanunlarında en az yirmi kez değişiklik yapılmıştır. 1980-1990 yılları arasında Gelir Vergisi Kanunu'nda 35; Kurumlar Vergisi Kanununda ise 24 kez, Bakanlar Kurulu Kararı ile değişiklik yürürlüğe konulmuştur. Katma Değer Vergisi Kanununda Bakanlar Kurulu Kararı ile yapılan değişiklik sayısı ise 20'dir. Bu veriler ülkemizde vergi hukukunun ne denli sık değiştiğini açık olarak ortaya koymaktadır. Bkz: Doğan Şenyüz, “Vergilemede İstikrar İlkesi ve Türk Vergi Mevzuatı”, İÜ. İktisat Fakültesi, Maliye Araştırma Merkezi Konferansları, Prof. Dr. Bedi N. Feyzioğlu'na Armağan, 1991/1992, s. 214. Türkiye'de mevcut iktidarın göreve geldiği 2002 tarihinden itibaren ise vergi yasalarında toplam 141 adet değişiklik yapılmıştır.

9 Mevzuatta yapılan değişiklikler sadece yasalarda yapılan değişikliklerle sınırlı değildir. Anayasanın 73. maddesine göre “Vergi, resim, harç ve benzeri mali yükümlülükler kanunla konulur, değiştirilir veya kaldırılır.” ancak “Vergi, resim, harç ve benzeri mali yükümlülüklerin muafık, istisnalar ve indirimleri oranlarına ilişkin hükümlerinde kanunun belirttiği yukarı ve aşağı sınırlar içinde değişiklik yapmak yetkisi Bakanlar Kuruluna verilebilir.” Bakanlar kurulunun ilgili tarihlerde yaptığı değişiklikler de dikkate alınırsa mevzuatta istikrardan söz edilmesi söz konusu değildir.

ilkelerinden birisi de sistemin basit ve herkes tarafından anlaşılabilir olmasıdır. Yapılan değişiklikler sistemi bu ilkedan uzaklaştırmaktadır. Vergi mevzuatında açıklık ve anlaşılabilirliğin sağlanmasında mevzuatta kullanılan dilinin de sade olması beklenmektedir. Ancak, vergi mevzuatında çok fazla değişiklik yapılmasına karşın dil anlamında gerekli sadeleştirmeler yapılamamıştır¹⁰. Vergi sisteminin açıklık ve anlaşılabilirliğin sağlanmasında yükümlülük sayısının da sınırlı tutulması gerekmektedir. Ancak, bu gereklilik yapılan değişikliklerde göz ardı edilerek yeni yükümlükler getirilmiştir. Örneğin Türkiye’de Gelir İdaresi Başkanlığı verilerine göre yürürlükte vergi, ek vergi, resim, harç, pay, vergi cezası ve idari para cezası isimleri altında 494 adet mali yükümlülük bulunmaktadır¹¹. Vergi mevzuatında sürekli değişiklik yapılması sistemi istikrarsızlaştırdığı gibi başka sorunlara da yol açmaktadır.

Tablo- 1: Türkiye’de Vergi Yasalarında Yapılan Değişiklikler (1960-2017)

Vergi Türleri	1960-1970	1980-1990	1990-1997	1997-2002	2002-2017
Gelirden Alınan Vergiler					
• Gelir Vergisi Yasası	20	20	5	4	20
• Kurumlar Vergisi Yasası	5	14	7	3	16
Servetten Alınan Vergiler					
• Motorlu Taşıtlar Vergisi Yasası	-	7	2	3	3
• Veraset ve İntikal Vergisi Yasası	4	8	1	2	3
Mal ve Hizmetlerden Alınan Vergiler					
• Katma Değer Vergisi Yasası	-	5	7	5	23
• Taahhüt Alım Yasası	-	3	2	1	-
• Akaryakıt Tüketim Vergisi Yasası	-	-	1	2	-
• Özel Tüketim Vergisi Yasası	-	3	-	1	8
• Banka ve Sigorta Vergileri Yasası (Gider Vergileri)	-	10	1	4	9
• Damga Vergisi Yasası	-	-	-	-	-
• Harçlar Yasası	4	10	1	4	9
	6		5	3	12
Vergi Usul Yasası	6	14	2	2	13
Amme Alacakları Tahsil Usulü Hakkında Yasa	4	7	3	3	14
Belediyeler Tarafından Tarh ve Tahakkuk Ettirilen Vergiler					
• Emlak Vergisi	3	8	-	3	4
• Belediye Gelirleri Yasası	-	7	1	-	5
• Şans Oyunları Vergisi	-	-	-	-	2
TOPLAM	52	126	38	40	141
Not: Sayılar ilgili yasalarda değişiklik yapan yasa adedini ifade etmektedir.					

Kaynak: 1997-2017 yılları Maliye Bakanlığı verilerinden yararlanarak tarafımızca oluşturulmuştur. 1997 öncesi yıllar ise (Seviğ, 1998: 59)’dan alınmıştır.

¹⁰ Örneğin VUK’da halen Maliye ve Gümrük Bakanlığı ifadeleri kullanılmaktadır. Oysa Gümrük Teşkilatı, Maliye Bakanlığı bünyesinden 1993 yılında ayrılmıştır (Örn: bkz: VUK m. 227).

¹¹ (Gelir İdaresi Başkanlığı, <http://www.gib.gov.tr/yaridim-ve-kaynaklar/yararli-bilgiler/vergi-turu-kodlari> E.T. 14.11.2017).

3.3. Türk Vergi Sisteminde Bir Başka Bitmeyen Senfoni: Vergi Afları

Vergi affı, devletin tek taraflı olarak bazı vergi ve benzeri mali yükümlülüklerin tahsilinden ve/veya vergilendirmeye ilişkin ödevlerin zamanında yerine getirilmemesi veya eksik yerine getirilmesi dolayısıyla uyguladığı yaptırımlardan vazgeçmesidir.

Vergi borcunu kısmen veya tamamen ortadan kaldıran ve sıklıkla başvuru vergi afları da vergi mevzuatını sürekli değişen yasalar kadar istikrardan uzaklaştırmaktadır. Anayasanın 73. maddesinin “*Vergi, resim, harç ve benzeri mali yükümlülükler kanunla konular, değiştirilir veya kaldırılır*” hükmü gereği vergi vb. mali yükümlülükleri kaldırma yetkisi TBMM’ye verilmiştir. Temsili demokrasilerde halkın iradesi ile seçilen milletvekillerinin olduğu meclisler tarafından yasalar kabul edilmektedir. Bununla birlikte genellikle daha fazla vekili olan partilerden oluşan hükümetler tarafından hazırlanan yasa tasarıları meclis tarafından kabul edildiği için yasalar iktidar partisinin eğilimleri doğrultusunda belirlenir. Bu nedenle meclis tarafından kabul edilecek olan bir mali af, genellikle hükümetin görüşünü yansıtmaktadır.

Özellikle gelişmekte olan ülkelerde vergi aflarının politik gereklilik yanında sıkça uygulanmasının en önemli nedeni yetersiz kamu geliri tahsilatı sonrasında gereksinim duyulan acil gelire kavuşmaktır. Ancak kısa dönemde oluşan tahsilat artışı, bilinçli olarak geciktirilmiş vergi borçlarından oluşmaktadır. Afların dürüst mükellefleri de “af kollayan” mükellef tipine dönüştürmesi, uzun dönemde vergi gelirlerinde azalmaya yol açmaktadır (Savaşan, 2006: 44). Mali (vergi) aflar, vergiye gönüllü uyumu azaltacağı için uzun dönemde vergi gelirlerinde ciddi azalma, yeni af beklentilerinin oluşması, dürüst mükelleflerde adaletsizlik algısı oluşması (Alm, 1998: 3), vergi cezalarının etkinliğinin azalması sonucu vergi suçlarında artma gibi çok ciddi olumsuz etkileri bulunmaktadır.

Cumhuriyet tarihinde aflara sıklıkla başvurulmuştur. Cumhuriyet döneminde yıllara göre başvuru vergi afları Tablo 2 ve Tablo 3’de verilmiştir. Tablo-2 de 1923-2000 yılları arasındaki vergi afları gösterilmiştir.

Tablo-2 Türkiye’de Vergi Afları (1923-2000)

Tarih	Vergi Affına İlişkin Kanun
29.9.1920 (*)	29.9.1920 tarihli ve 30 sayılı Kanun
17.05.1924	Umuru Belediyeye Müteallik Ahkâmı Cezaiye Hakkında Kanun
05.08.1928	Elviye Selâsede Vergilerinin Sureti Cibayetine Dair Kanun
15.03.1934	4530 sayılı Varlık Vergisinin Bakayasının Terkinine Dair Kanun
25.03.1934(*)	42395 sayılı Kazanç Vergisi Kanununun geçici 1’inci maddesi.
04.07.1934	2566 sayılı Vergi Bakayasının Tasfiyesine Dair Kanun
29.06.1938	3568 sayılı Arazi Vergisinin Mali Yıl Sonuna Kadar Olan Bakiyesinin Terkinine Dair Kanun
15.03.1944(*)	4539 sayılı Varlık Vergisi Bakayasının Terkinine Dair Kanun
13.06.1946	4920 sayılı Devlet Orman İşletmelerinin Bazı Vergilerden Muaf Tutulması Hakkındaki Kanun
21.01.1947	5050 sayılı Toprak Mahsulleri Vergisi Artıklarının Silinmesi Hakkında Kanun
26.10.1960	113 sayılı Af Kanunu
28.12.1961	281 sayılı Vergi Cezaları Gecikme Zamlarının Tecil ve Tasfiyesine Dair Kanun

23.02.1963	218 sayılı Bazı Suç ve Cezaların Affı Hakkında Kanun
13.06.1963	252 sayılı Spor Kulüplerinin Vergi Borçlarının Bir Defaya Mahsus Olmak Üzere Affı Hakkında Kanun
05.09.1963	325 sayılı Yasa Kamu İktisadi Teşebbüslerinin 1960 ve Daha Önceki Yıllarına Ait Bir Kısım Vergi Borçlarının Tasfiyesi Hakkında Kanun
16.07.1965	691 sayılı Belediyelerin ve Belediyelere Bağlı Müessese ve İşletmelerin Bir Kısım Borçlarının Hazinece Terkin ve Tahkimi Hakkında Kanun
03.08.1966	780 sayılı Bazı Suç ve Cezaların Affı Hakkında Kanun
28.02.1970	1319 sayılı Emlak Vergisi Kanunu'yla Getirilen Af
15.05.1974	1803 sayılı Cumhuriyet'in 50. Yılı Nedeniyle Bazı Suç ve Cezaların Affı Hakkında Kanun
20.03.1981	2431 sayılı Tahsilâtın Hızlandırılması ve Beyan Dışı Kalmış Servet Unsurlarıyla Vesikasız Emtianın Beyanına İlişkin Kanun
02.03.1982	2431 sayılı Kanuna Ek
22.02.1983	2801 sayılı Bazı Kamu Alacaklarının Özel Uzlaşma Yolu ile Tahsil Hakkında Kanun
04.02.1985	Bazı Vergi Kanunlarında Değişiklik Yapılması Hakkında 3239 Sayılı Kanun'un Geçici 4. Maddesi
03.08.1966	780 sayılı Bazı Suç ve Cezaların Affı Hakkında Kanun
28.02.1970	1319 sayılı Emlak Vergisi Kanunu'yla Getirilen Af
15.05.1974	1803 sayılı Cumhuriyet'in 50. Yılı Nedeniyle Bazı Suç ve Cezaların Affı Hakkında Kanun
20.03.1981	2431 sayılı Tahsilâtın Hızlandırılması ve Beyan Dışı Kalmış Servet Unsurlarıyla Vesikasız Emtianın Beyanına İlişkin Kanun
02.03.1982	2431 sayılı Kanuna Ek
22.02.1983	2801 sayılı Bazı Kamu Alacaklarının Özel Uzlaşma Yolu ile Tahsil Hakkında Kanun
04.02.1985	Bazı Vergi Kanunlarında Değişiklik Yapılması Hakkında 3239 Sayılı Kanun'un Geçici 4. Maddesi
03.12.1988	3505 sayılı Kanun (Geçici Birinci Madde)
28.12.1988	3512 sayılı Kanun
15.12.1990	3689 sayılı Kanun (Geçici Birinci Madde)
21.02.1992	3787 sayılı Kanun
05.09.1997	400 sayılı Tahsilât Genel Tebliği

Kaynak: Ankara Ticaret Odası, Aflar Tarihi Raporu, İnternet erişim: www.ato.org.tr. (24.12.2003). (Not: Bu kaynak internet erişiminden kaldırılmıştır).

(*) Tarafımızdan yapılan eklemeler

Ülkemizde ilk vergi affı 29.9.1920 tarihli ve 30 sayılı kanundur. Bu kanunda 1919 yılı da dâhil olarak geriye yürütülerek, geçmiş yıllara ait aşar bedelinden borcu bulunan mültezimlerin anaparadan olan borçlarını 1921 yılı şubat ayı sonuna kadar tamamen ödemeleri durumunda ödenmemiş borçlarının faizden kaynaklanan kısmının affedileceği düzenlenmiştir (Küsmenoğlu, 2010: 333). Bu ilk vergi affını pek çok vergi affı takip etmiştir. 1923-2000 yılları arasında toplamda 34 ayrı vergi affı yürürlüğe konulmuştur¹².

12 Türkiye'de aflar sadece vergi konusu ile sınırlı değildir. Af müessesesi sıklıkla başvurulmuş bir uygulama olmuştur. Örneğin Ankara Ticaret Odası'nın (ATO) 'Aflar Tarihi' konulu raporunda şu bilgilere yer verilmiştir: "5 Aralık 1921 yılında Fransızlar tarafından işgal edilen topraklarda işlenen suçlara ilişkin affı 1922, 1923 ve 1924 afları izledi. 1933 yılında Cumhuriyetin 10. Yılı, 1960 yılında 27 Mayıs İhtilali ve 1974 yılında Cumhuriyetin 50.yılı nedeniyle yapılan dört başı mamur aflarla birlikte tam 10 genel af ve 4 genel affa ek yasa çıkarıldı. 2000 ve 2002 yıllarında çıkarılan şartlı salıverme ve cezaların ertelenmesine dair yasalar da buna eklendiğinde neredeyse 6,5 yılda bir genel af çıkarıldı. Ankara Ticaret Odası'nın (ATO) 'Aflar Tarihi' konulu raporunu göre öğrenci affı, Türkiye'nin gündemine ilk kez 1983'de girmiştir. İlk öğrenci affının yapıldığı 1983'ten bu yana geçen 20 yıl içerisinde neredeyse her iki yılda bir öğrenci affının yapılmıştır."

2000 yılı ve sonrasındaki vergi aflarına ilişkin yasal düzenlemeler ise Tablo 3’de bir liste halinde sunulmuştur. 2000- 2017 yılları arasında ülkemizde toplam 9 Adet vergi affına yönelik yasal düzenleme yapılmıştır. Vergi aflarına bu kadar sıklıkla başvurulması vergi mükelleflerinde sürekli “yeniden af çıkar” beklentisinin yer etmesine, böylece mükelleflerde aynı senfoninin devam edeceği ve hiç bitmeyeceği algısının yerleşmesine neden olmuştur.

Vergi affı uygulamalarının olumsuz etkileri, kalkınma planları hazırlanırken de değerlendirilmiş ve hükümetler tarafından kabul edilmiştir. Buna rağmen 4. Beş Yıllık Kalkınma Planında (1979-1983) “*Kamu alacaklarının ertelenmesi ve taksitlendirilmesi nesnel ölçütlere bağlanacak ve yükümlülere bu yolun sürekli bir ek finansman kaynağı olarak kullanılması önleneyecektir*” ifadesine rağmen bu dönemde 3 adet vergi affı çıkarılmıştır. Yine 8. Kalkınma planında (2001-2005) “*vergi affı uygulamasını gerektirmeyen ortam oluşturulacaktır ve af beklentilerinin ortadan kaldırılmasını sağlayacak düzenlemeler gerçekleştirilecektir.*” ifadesine rağmen bu dönemde de 3 adet vergi affı çıkarılmıştır¹³.

Tablo-3 Türkiye’de Vergi Afları (2000-2017)

06.02.2001	414 sayılı Tahsilât Genel Tebliği
07.03.2002	4746 (4748) sayılı Kanun ile Emlak Vergisi ile İlgili Af Düzenlemesi (Emlak Vergisi Kanunu Geçici Madde 21)
27.02.2003	4811 sayılı Vergi Barışı Kanunu
22.11.2008	5811 sayılı Bazı Varlıkların Milli Ekonomiye Kazandırılması Hakkında Kanun
25.02.2011	6111 sayılı Bazı Alacakların Yapılandırılması ile Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu ve Diğer Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnemelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun
29.05.2013	6486 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun (2. Varlık Barışı)
10.09.2014	6552 Sayılı İş Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnemelerde Değişiklik Yapılması ile Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılmasına Dair Kanun
19.08.2016	6736 Sayılı Bazı Alacakların Yapılandırılmasına İlişkin Kanun
22.05.2017	7020 Sayılı Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılması ile Bazı Kanunlarda ve Bir Kanun Hükmünde Kararnemede Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun

Kaynak: Yazarlar tarafından resmî gazeteler incelenerek derlenmiş ve düzenlenmiştir.

3.4. Türk Vergi Sisteminde Bir Başka Vergi Deformu: Geriye Doğru Vergileme

Geriye doğru vergileme (retroactive taxation), hükümetler tarafından çıkarılan yasalar çerçevesinde daha önce yürürlükte bulunan vergi ve mali yükümlülüklerle ilave yeni bir vergi ve mali yükümlük getirilmesi veya mevcut vergi ve mali yükümlülüklerin oranlarında bir artış yapılması şeklinde tanımlanabilir (Aktan & Gencel, 2003).

Geriye doğru vergilemeden söz edebilmek için şu şartlardan herhangi birisinin

13 Rüknettin Kumkale, “Cumhuriyet Tarihimizde Çıkarılan Vergi Afları”, <http://www.alomaliye.com/2016/08/19/cumhuriyet-tarihimizde-cikartilan-vergi-aflari/> (E.T. 15.11.2017)

gerçekleşmiş olması gerekir:

- Yürürlükte olan bir vergi ve mali yükümlülüğe ilave ek vergi ve mali yükümlülük getirilmesi ve bu verginin daha önceki mali yıllarda elde edilen gelire, servete ve harcamalara uygulanması; örneğin, uygulanmakta olan şahsi gelir vergisine ek olarak “ek gelir vergisi” adı altında bir vergi konulması ve bu verginin daha önceki yıllarda elde edilen gelirler (kazançlar ve iratlar) üzerinden alınması.
- Geriye doğru vergilemeden söz edebilmek için mutlaka daha önce yürürlükte olan bir vergi yasasının mevcut olması gerekir.
- Önceki yıllarda yürürlükte olan vergi ve mali yükümlülüklerin oranlarında artışlar yapılması ve vergi yükümlülerinin ek olarak hesaplanacak vergileri ve mali yükümlükleri ödemeye zorlanması; örneğin, önceki yıl gelirleri üzerinden yüzde 25 oranında alınan bir düz oranlı gelir vergisinin, yeni çıkarılan bir yasayla yüzde 30 oranına yükseltilmesi ve aradaki yüzde 5 farkın ödenmesinin talep edilmesi,

Burada dar anlamda tanımlamaya çalıştığımız geriye doğru vergileme kavramı daha geniş anlamda şunu ifade etmektedir. Daha önce yürürlükte olmamakla beraber yeni bir vergi yasası ile geriye doğru bazı vergiler ve mali yükümlülükler konulabilir. Örneğin, bir ülkede sadece gelir üzerinden alınan bir verginin mevcut olduğunu, servet üzerinden alınan bir verginin olmadığını varsayalım. Hükümet, servet üzerine yeni bir vergi koymakla esasen bir anlamda daha önce vergisi ödenmiş “biriktirilmiş gelirin” bir kısmına deyim yerindeyse el koymaktadır. Eğer, vergi yükümlüleri daha önce servet vergisi adı altında bir vergi olsa idi, belki de servet biriktirmek yerine tüketimi tercih edebileceklerdi. Ancak, daha sonra biriktirilmiş gelir (servet) üzerinden bir vergi talep edilmesi bir anlamda geriye doğru vergileme anlamına gelmektedir (Aktan & Gencel, 2003).

Tablo-4 içerisinde Türk vergi sisteminde geriye doğru vergilemeye yönelik başlıca uygulamalar gösterilmiştir. Tablodan çok açık olarak görülebileceği üzere, Cumhuriyetin kuruluşundan günümüze hükümetler pek çok kez geriye doğru vergilemeye yönelik düzenlemeler yaparak vergilemede temel “hukuki güvenlik ilkesi”ni ihlal etmişlerdir. Cumhuriyet tarihimizde bu konuda ilk örnekler 1837 ve 1839 sayılı kanunlardır. 1837 Sayılı Bina Vergisi Kanunu 04.07.1931 tarihinde kabul edilmiş olmasına rağmen 43’üncü maddesi uyarınca söz konusu kanunların 01.06.1931 tarihinden geçerli olacağı hüküm altına alınmıştır¹⁴. Yine 1839 Sayılı Hayvanlar Vergisi Kanunu 06.07.1931 tarihinde kabul edilmesine rağmen Kanun’un 28’inci maddesi kanunun 1.6.1931 tarihinden itibaren geçerli olduğunu hükme bağlamıştır¹⁵.

14 15.07.1931 Tarih ve 1849 Sayılı RG.

15 14.07.19w31 Tarih ve 1848 Sayılı RG.

Tablo- 4 Türkiye’de Başlıca Geriye Doğru Vergileme Uygulamaları (1931-2000)

Yıl	Mevzuat ve Geriye Doğru Uygulamaya Dair Hükümler
1931	4.7.1931 tarih ve 1837 sayılı Bina Vergisi Kanunu (m.43) 1.6.1931 tarihinde geçerli olduğu hükme bağlanmıştır.
1931	6.7.1931 tarih ve 1839 sayılı Hayvanlar Vergisi Kanununun (m.28) 1.6.1931 tarihinde geçerli olduğu hükme bağlanmıştır.
1959	7338 sayılı Veraset ve İntikal Vergisi 8.6.1959 tarihinde yürürlüğe girdiği halde kanun metnine konan bir geçici madde ile 1.3.1957 tarihinden sonra gerçekleşen ölüm ve intikaller dolayısıyla yapılmış olan tarihyatın yeni kanun hükümlerine göre düzeltilmesi ve bu düzeltmeye göre fazla alınmış vergilerin varsa mükelleflerine ret ve iade olunacağı hükme bağlanmıştır. Böylece kanun iki seneden fazla bir süre geriye yürümüştür.
1960	Kurumlar vergisinde 30.12.1960 tarih ve 192 sayılı kanunla (Geçici m.2) vergi oranı %10’dan %20’ye çıkarılmış ve bu yeni oranın 1960 yılı kazançlarına da uygulanacağı kabul edilmiştir.
1969	Kurumlar vergisi oranı 27.3.1969 tarihinde 1137 sayılı kanunla (geçici m.3) %25’e çıkartılmış ve yeni oranın, kurumların 1968 yılı kazançlarına uygulanacağı hükme bağlanmıştır.
1980	Kurumlar Vergisi Kanununu değiştiren 24.12.1980 tarih ve 2362 sayılı kanunun geçici 1. maddesinde bu kanunla değiştirilen vergi oranlarının (m.25) kurumların 1980 takvim yılı kazançlarına da uygulanacağı belirtilmiştir. Geçici 6. maddede de kanunla kabul edilen yeni vergi kesintisi oranlarının kanun değişikliğinin yürürlüğe girdiği tarihten itibaren, 1980 ve daha önceki yıllara ait kurum kazançlarından nakden veya hesaba ödenen veya tahakkuk ettirilen iratlar için de geçerli olacağı hükme bağlanmıştır. Gelir vergisi kanununun 24.12.1980 tarih ve 2361 sayılı kanunla eklenen geçici 9. maddesinde, kurumların 1980 takvim yılı karlarından kurumlar vergisi düşüldükten sonra kalan kısımlarına, Gelir Vergisi Kanunu’nun değişik 111. Maddesinin uygulanacağı hükme bağlanmıştır.
1980	26.11.1980 tarih ve 2348 sayılı “197 sayılı Motorlu Kara Taşıtları Vergisi Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun”, motorlu taşıtlar vergisi tarifelerini değiştirmiş ve verginin tarh zamanı mali yılın ilk ayı (Mart) geçmesine rağmen, ikinci taksit ödeme süresi dolmadığından bu değişik tarifelerin, ikinci taksit bakımından geçerli olması hükme bağlanmıştır. İki taksidi birden ödeyenler ikinci taksit için yeni kanunla oluşan vergi farkını ödemekle yükümlü tutulmuşlardır (Geçici m.3).
1993	3986 sayılı yasa ile Ekonomik Denge Vergisi, Net Aktif Vergisi, Ek Gayrimenkul Vergisi ve Ek Motorlu Taşıtlar Vergisi gibi yeni vergiler ve/veya ek mali yükümlülükler getirilmiştir. Örneğin, 3986 sayılı yasanın 5. Maddesinde bilanço esasına göre defter tutan gelir ve kurumlar vergisi mükellefleri ile işletme hesabı esasına göre defter tutan gelir ve kurumlar vergisi mükelleflerinden bir defaya mahsus olmak üzere Net Aktif Vergisi alınacağı belirtilmiştir. İlk gruptaki mükelleflerden 1993 yılı bilançolarındaki net aktifleri veya aynı dönemdeki gayri safi hasılatları üzerinden verginin net aktif değerinin yüzde 1,5; gayri safi hasılatın ise binde 0,5’i oranında alınacağı; bu ikisinden hangisi yüksek ise o miktarın ödeneceği belirtilmiştir. İşletme hesabı esasına göre defter tutan gelir ve kurumlar vergisi mükellefleri ise 1993 hesap dönemine ait envanter ve amortisman kayıtlarında yer alan varlıklar veya bunların 1993 hesap dönemi gayri safi hasılatları üzerinden yine yukarıda belirtilen oranlarda vergi ödeyeceklerdir. Serbest meslek erbabı mükellefler ise gayri safi hasılatlarının yüzde 2’si oranında vergi ödemekle yükümlü tutulmuşlardır. İlgili yasada her mükellefin ödeyeceği net aktif vergisinin 10 Milyon TL’den az olamayacağı da karara bağlanmıştır.

1999	<p>26.11.1999 tarih ve 4481 sayılı yasa da geriye doğru vergileme açısından bir başka örnektir. Söz konusu kanunun amacı 17 Ağustos ve 12 Kasım tarihlerinde meydana gelen depremin yol açtığı ekonomik kayıpların giderilmesi olarak belirtilmiştir. Söz konusu yasa ile yeni bazı vergiler getirilmiş, ayrıca bazı vergi kanunlarında değişiklikler yapılarak yeni birtakım mükellefiyetler getirilmiştir. Söz konusu 4481 sayılı yasa ile getirilen yeni bazı vergiler şunlardır: Ek Gelir Vergisi, Ek Kurumlar Vergisi, Ek Götürü Ticari Kazanç Vergisi, Ek Götürü Serbest Meslek Kazanç Vergisi, Ek Ücret Gelir Vergisi, Ek Emlak Vergisi, Ek Motorlu Taşıtlar Ek Vergisi, Özel İletişim Vergisi, Özel İşlem Vergisi, Faiz Vergisi. Söz konusu yasanın 2. Maddesine göre gelir ve kurumlar vergisi mükellefleri 1998 yılı gelir ve kurumlar vergisi matrahları üzerinden yüzde 5; 1998 yılı ticari ve mesleki kazançları götürü usulde tespit edilen gelir vergisi mükelleflerinin, 1998 yılına ilişkin götürü matrahları üzerinden yüzde 5; ücretlilerin elde ettikleri ücretlerinin gelir vergisi matrahı toplamı üzerinden yüzde 5 vergi ödenecektir.</p> <p>Söz konusu kanunun 16. Maddesinde ise faiz vergisi adı altında yeni bir vergi ihdas edilmiş bu vergi de geriye doğru vergileme öngörmüştür. 16. Madde şu şekildedir: “1.1.2000 tarihinden itibaren uygulanmak üzere, 1.2.1999 tarihinden önce ihraç edilmiş bulunan Devlet İç Borçlanma Senetlerinden (Özel Tertip Devlet Tahvilleri ve döviz cinsinden tahviller hariç) İskontolu tahvil ve bonolara ödenen faizlerden, 1.2.1999 tarihinden itibaren;</p> <ul style="list-style-type: none">-Vadesine 1-91 gün kalanlarda yüzde 4,-Vadesine 92-183 gün kalanlarda yüzde 9,-Vadesine 183 günden fazla kalanlarda yüzde 14,-Üç yıl vadeli değişken faizli üç ayda bir kupon ödemeli tahvil faizlerinden yüzde 19 oranında ödemeyi yapanlar tarafından faiz vergisi kesilir.” <p>Maddenin son fıkrasında ise “1.12.1999 tarihinden sonra ihraç edilmiş bulunan Devlet iç borçlanma senet faizleri bu vergiye tabi tutulmaz” hükmü yer almaktadır. Dikkat edilirse 4481 sayılı yasa ileriye doğru herhangi bir “faiz vergisi” yükümlülüğü getirmemekte, tam aksine geriye doğru bir vergileme öngörmektedir.</p>
------	---

Kaynak: Coşkun Can Aktan ve Ufuk Gencel, “Türkiye’de Geriye Doğru Vergileme ve Verginin Hukukiliği İlkesinin İhlali”, DEÜ-Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, Ocak-Mart 2003. s. 1-22.

Geriye doğru vergileme konusunda 1994 ve 1999 yıllarında yürürlüğe konulan iki uygulamayı burada kısaca analiz etmekte yarar görüyoruz. 1994 yılında yürürlüğe konulan 3986 sayılı yasa ile 1999 yılında yürürlüğe konulan 4481 sayılı yasa geriye dönük olarak bazı ek mükellefiyetler getirmiştir. Yine, 3986 sayılı yasa ile getirilen *Ekonomik Denge Vergisi* ve *Net Aktif Vergisi* ile 4481 sayılı yasa ile getirilen yeni birtakım vergiler (*Ek Gelir Vergisi, Ek Kurumlar Vergisi, Ek Emlak Vergisi, Özel İletişim Vergisi, Özel İşlem Vergisi, Faiz Vergisi* vs.) ihdas edilmiştir. Bu yasalar kanun yapma tekniğine aykırı olarak yürürlüğe koymuştur. Bize göre bu vergiler, özünde tamamen hukuk güvenliği ilkesini zedeleyen ve sadece ekonomik kriz nedeniyle daha fazla kamu geliri elde edebilmek amacıyla (sadece mali amaç gözetilerek) getirilmiş, yürütme organının politikasını yansıtan yükümlülüklerdir. Örneğin, 4481 sayılı kanunla getirilen Faiz Vergisinin ileriye dönük hiçbir hükmü bulunmamaktadır ve vergi tamamen geriye yönelik olarak uygulanmıştır¹⁶.

¹⁶ 4481 sayılı yasa ile getirilen vergiler, ülkemizin 1999 yılında yaşadığı deprem felaketinin yaralarının sarılması amacıyla yürürlüğe konulmuştur. Kamuoyunda “deprem vergileri” olarak bilinen bu vergilere genel olarak halkın bakışının çok olumlu olmadığı kanaatindeyiz. Depremi öne sürerek yeni mali mükellefiyetler getirilmesi, hukuk güvenliğini ilkesini zedeleyen birtakım vergiler salınarak bunların bir kısmının geriye doğru yürütülmesinin yanlış olduğunu burada belirtmek istiyoruz. Türkiye’de israf ve savurganlıkların had safhalarda olduğu pekâlâ çok iyi bilinmektedir. Hükümet, kamu harcamalarında disiplin sağlama yerine yeni vergiler koymayı tercih etmiştir.

4481 sayılı kanunla vergi mevzuatına giren vergilerden en önemlisi Özel İletişim Vergisidir. Özel İletişim Vergisi (ÖİV) 1999 yılında 4481 sayılı Kanun ile 31.12.2000 tarihine kadar uygulanmak üzere, yaşanan büyük depremin ardından depremin yol açtığı yıkımın giderilmesi için kabul edilmiştir. Bu nedenle verginin adı halk arasında “Dayanışma Vergisi” olarak anılmıştır. Bununla birlikte 31.12.2000 tarihinde yürürlükten kalkacak olan vergiye yönelik yeni düzenlemeler yapılmıştır. Öncelikle 4605 sayılı kanunla yürürlük süresi 31.12.2002 tarihine kadar uzatılmış, ardından 4783 sayılı kanun ile de bu süre bir yıl için yeniden uzatılarak 31.12.2003 tarihine ertelenmiştir. Son olarak 5035 sayılı kanunun 45. maddesinde yapılan düzenleme ile 6802 sayılı Gider Vergileri Kanunu’nun 39. maddesi olarak kalıcı hale getirilmiştir ve halen (18 yıldır) uygulanmaktadır.

Diğer vergilerin tahsilat miktarı bu vergiye nazaran daha düşük olmuştur. ÖİV tahsilatının toplam vergi gelirleri tahsilatı içindeki payı %1 ile %2 arasında seyretmektedir. Örneğin 2000 yılında ÖİV’nin toplam vergi hasılatı içindeki payı yaklaşık %1,56 iken bu oran 2010 da %1,95 ve 2016 yılında %1,08 olmuştur. ÖİV, gelirleri vergi gelirleri içinde önemli bir paya sahiptir. ÖİV gelirlerinin toplam vergi gelirleri içindeki oranı diğer vergilere oranla daha fazla artış göstermiştir.¹⁷ 2006-2015 döneminde ÖİV tahsilatları, beyana dayalı gelir vergisi, beyana dayalı kurumlar vergisi, veraset ve İntikal Vergisi, Motorlu Taşıtlar Vergisi, Banka ve Sigorta Muameleleri Vergisi ve Şans Oyunları Vergisi tahsilatlarından daha fazla olmuştur.

1999 yılında yaşanan deprem felaketi ülke için olağanüstü bir durum olmuştur. Yaşanan olağanüstü durum karşısında vergiler artırılmış ama felaketin ardından 18 yıl geçmiş olmasına karşın getirilen vergi (Özel İletişim Vergisi) kaldırılmamıştır.

2000’li yıllar sonrasında da geriye doğru vergilemeye yönelik yasala düzenlemeler yapılmış bunların bir kısmı yapılan itirazlar üzerine Anayasa Mahkemesi tarafından iptal edilmiştir.

Örneğin, 6009 sayılı Kanun 23.07.2010 tarihinde kabul edilmesine karşın, Kanun’un Vergi Usul Kanunu’nu ilgilendiren 62’inci maddesinin d bendi uyarınca Kanun’un 8’inci ve 16’ıncı maddelerinin 01.07.2010 tarihinden itibaren geçerli olacağı ifade edilmiş, bu cihetle Kanun’un yürürlüğe girdiği tarihte zamanaşımına uğramış 01.01.2005 tarihinden önceki döneme ilişkin vergi borçlarının yeniden canlandırılması suretiyle Kanun hükümleri geçmişe yürütülmüştür. İstanbul 2. Vergi Mahkemesi tarafından itiraz yoluyla AYM’ye götürülen söz konusu düzenleme, “*mükelleflerin sorumluluklarını geçmişe dönük olarak artırdığı ve zamanaşımına uğramış vergi borçlarını canlandırmasının hukuk kurallarının geçmişe yürütülmesi anlamına geldiği ve bunun Anayasa’da yer alan hukuk devleti kapsamındaki hukuki güvenlik ilkesi ile bağdaşmadığı*” gerekçesiyle AYM tarafından iptal edilmiştir (Ayyıldız & Ayyıldırım, 2015: 70).

Gelir vergisi stopajı teşviki, teşvik kapsamındaki illerde, gelir ve kurumlar vergisi mükelleflerinin çalıştırdıkları işçilerin ücretleri üzerinden hesaplanan gelir vergisinin,

¹⁷ Kaynak:<http://www.bumko.gov.tr/TR,4534/merkezi-yonetim-butce-gelirleri-2006-2016.html> E.T. 10.11.2017

verilecek muhtasar beyanname üzerinden tahakkuk eden vergiden terkin edilmesi suretiyle yapılmaktadır. 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu'na 01/01/2008 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere 06.06.2008 tarihinde yürürlüğe giren 5766 sayılı Kanunun 8. maddesiyle eklenen Geçici 73. maddesinde, 5084 sayılı Yatırımların ve İstihdamın Teşviki ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun'un üçüncü maddesi kapsamında gelir vergisi stopajı teşviki uygulanan ücretlerin vergilendirilmesinde, öncelikle Kanunun 32. maddesinde yer alan asgari geçim indiriminin dikkate alınacağı düzenlemesine yer verilmiştir. 5084 sayılı Kanun ile teşvik kapsamındaki illerde yatırım yapan mükelleflere, gelir vergisinin % 80'i veya tamamı terkin edilmek suretiyle doğrudan teşvik olarak aktarımı sağlanmışken, 193 sayılı Kanun'un 32. maddesinde yer alan asgari geçim indirime ilişkin düzenlemenin, gelir vergisi stopajı teşviki uygulanan ücretlerin vergilendirilmesinde öncelikle dikkate alınması gerektiği yönündeki aynı Kanun'un geçici 73. maddesindeki düzenleme ile yatırımcıların hesapladıkları gelir vergisi matrahını azaltmak suretiyle asgari geçim indirimine isabet eden gelir vergisi tutarı kadar gelir vergisi stopajı teşviki geriye dönük olarak azaltılmakta ya da ortadan kaldırılmakta, ayrıca ücretlilerin kaybının önlenmesi için de maddenin 01/01/2008 tarihine kadar geriye yürütüldüğü anlaşılmaktadır. 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu'na 01/01/2008 tarihinden geçerli olmak üzere 06.06.2008 tarihinde yürürlüğe giren 5766 sayılı Kanunun 8. maddesiyle eklenen geçici 73. maddesini, hukuk devletinin gereklerinden olan kanunların geriye yürümezliği ve kazanılmış haklara saygı ilkelerini zedelediği sonucuna varan Gaziantep Vergi Mahkemesi, itiraz konusu kuralı Anayasa'ya aykırılık iddiasının ciddi olduğu kanısına vararak iptali için Anayasa Mahkemesi'ne başvurmuştur. Anayasa Mahkemesi itiraz konusu kuralı, "yükümlüler için uygulanacak gelir vergisi stopajı teşvik sisteminin geriye dönük olarak değiştirilmesiyle belirlilik ve öngörülebilirlik ilkeleri ihlal edildiği; yatırımcı, teşvikli yatırıma başladığında yürürlükte olan kurallara yerine, daha az teşvikten yararlanacağı, yatırımı yaparken bilmediği kurallarla karşı karşıya kaldığı, 6.6.2008 tarihinden önce başlayan ve bu tarihten sonra da devam eden teşvikli yatırımlar için yasayla geriye dönük olarak açık bir müdahale yapıldığı" gerekçeleriyle söz konusu düzenlemeyi iptal etmiştir (Özyolcu, 2012).

Benzer şekilde 5479 Sayılı Kanun 30.03.2006 tarihinde kabul edilmesine rağmen, Kanun'un 15'inci maddesiyle Gelir Vergisi Kanunu'nun 19'uncu maddesini yürürlükten kaldıran 2'inci maddesinin 01.01.2006 tarihinden geçerli olmak üzere yürürlüğe gireceği öngörülmek suretiyle yatırım indirimi istisnası bakımından kanun maddesi geriye doğru yürütülmüştür. Dolayısıyla önceki Kanun'un yürürlükteki kurallarına göre 01.01.2006 tarihinde yatırım indirimi istisnası kapsamında yatırıma başlayan yükümlüler, Kanun'un 04.08.2006 tarihinde Resmî Gazete'de yayımlanmasına kadar geçen sürede yatırım indirimi istisnasının kaldırıldığını bilmemektedirler. Düzenleme hem milletvekilleri tarafından iptal davası yoluyla hem de vergi mahkemeleri ve Danıştay'ca itiraz yoluyla AYM'ye götürülmüş ve söz konusu düzenleme "yatırım indirimi istisnasından yararlanacağını bilerek ve bunun gereklerini yerine getirerek yatırıma başlayan yükümlülerin, yatırım indirimi istisnasının kaldırılmasına ilişkin kuralın geçmişe yürütülmesi nedeniyle öngöremedikleri bir durumla karşılaşmış oldukları ve bundan dolayı yükümlülerin hukuksal güvenliklerinin zedelenmiş olduğu ve dolayısıyla hukuk devleti ilkesinin ihlal edildiği" gerekçeleriyle AYM tarafından iptal edilmiştir (Ayyıldız & Ayyıldırım, 2015: 70).

3.5. Torba Kanun Alışkanlığı

Ülkemizde özellikle 2000’li yılların başlarından itibaren adına “torba kanun” denilen ve giderek yaygınlaşan bir uygulama söz konusudur. Temel amacı yasama sürecini hızlandırmak gibi bilinse ya da ifade edilse de Torba kanun uygulamaları birçok yönüyle hukuk devleti ile bağdaşmayan özelliklere sahip bulunmaktadır. Bu özellikleri kısaca şu şekilde özetlemek mümkündür (İba, 2011: 199-200):

-Torba kanun uygulaması, geleneksel komisyon sistemini devre dışı bırakmaktadır. Hemen her torba kanun tasarısı/teklifi, mali nitelikli hükümler içerdiği gerekçesiyle, esas yönünden “bütçe komisyonu” na havale edilmektedir. Aynı kanun teklifleri halinde sunulmuş olsa, başka ihtisas komisyonlarının görev alanına girecek olan işler, zorunlu olarak tek komisyona gönderildiği için devre dışı bırakılmış komisyonların uzmanlığından yararlanmadan ve katkıları alınmadan yasalaşmış olmaktadır.

-Torba kanun görüşmelerinin, özellikle, komisyon aşamasında, yeni madde ihdasının sıklıkla görülen bir durum olduğu görülmektedir. Genel Kurulda, torba kanuna yeni madde ihdası Komisyon aşamasına göre çok daha zordur.

-Komisyona gelen ve komisyondan geçen madde sayısının yeni maddelerin eklenmesi yüzünden katlanarak arttığı görülmektedir. Böylece, torbaya daha önceden kamuflle edilmek istendiği ya da kamuoyunda, ilgili kesimlerde en azından bir süre gözlerden kaçırılmak istendiği için konulmayan bir madde veya konu son anda eklenmiş olmaktadır. Bu bağlamda, torba kanunların içinde, kanundan etkilenecek kesimler açısından sürpriz olarak nitelendirilebilecek unsurlar bulunabilmektedir.

-Kanun yapım sürecinde sivil toplumun etkili bir şekilde katılması ve görüşlerini ifade etmesi, torba kanun yönteminde sekteye uğrayabilmektedir. Öte yandan, çok sayıda kanun çok sayıda bakanlığı ve kuruluşu ilgilendirdiğinden yasa yapım sürecinin teknik ilgilileri arasında gereken diyalog ve bilgi alış-verişi imkânı çoğu zaman ortadan kalkabilmektedir. Bu durum, yasama hatalarının artmasına yol açabilmektedir.

Kanun yapma tekniği; yürürlükteki mevzuatı iyi bilerek, toplumdaki siyasi, iktisadi ve sosyal dengeleri makul şekilde değerlendirerek, kural koymanın usullerine riayet ederek, basit, açık ve sistematik kural düşünebilme ve bunu yazabilme beceri ve kabiliyetidir. İyi bir kanundan söz edebilmek için, bu kanunun Anayasaya, ülke gerçeklerine, genellik ve soyutluk ilkelerine ve hukuk mantığına uygun olması şartları aranır. Kişilerin veya kişilerin veya grupların çıkarları için ve belirli süre geçerli kurallar koymak, kanun yapmak bilimi esaslarıyla asla bağdaşmaz ve kanun yapma sanatına aykırı düşer. Ayrıca bu durum aynı düzeydeki kişi ve gruplar arasında eşitsizlik yaratır. Hukukun ve anayasanın “eşitlik” veya “eşit işlem” ilkesine ters düşer. Kanun veya Kanun Hükmünde Kararname çıkarılırken bu ilkelere yetkili yasama ve yürütme organlarının mutlaka uyması gerekir. Aksine durum, hukuki istikrarı, toplumdaki düzeni ve güveni sarsıcı bir nitelik taşır (Kaplan, 1992:100). Yukarıda belirtilen olumsuzluklar torba kanun uygulamaları kanun yapma tekniğine uygun olmadığını göstermektedir.

Ülkemizde başlıca torba kanun uygulamaları Tablo-3 de verilmiştir. Torba kanun kapsamına bakıldığında birbiriyle ilgisi olmayan birçok konuda düzenlemeler içerdiği görülmektedir. Sorun sadece bununla sınırlı olarak kalmamakta ayrıca yukarıda da ifade edildiği üzere “*torbaya daha önceden kamufle edilmek istendiği ya da kamuoyunda, ilgili kesimlerde en azından bir süre gözlerden kaçırılmak istendiği için konulmayan bir madde veya konu son anda eklenmiş olmaktadır.*” (İba, 2011: 199-200)

Tablo- 5 Türkiye’de Başlıca Torba Kanun Uygulamaları

Yıl	Kanun ve Kapsam
2005	21/4/2005 tarihli ve 5335 sayılı Bazı Kanun ve Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun (36 maddelik bu Kanunla 53 kanun veya kanun hükmünde kararnamede 163 değişiklik yapılmıştır. Bu değişikliklerden 21 adedi yeni, ek veya geçici madde ilaveleri şeklinde olmuştur.)
2011	13/2/2011 tarihli ve 6111 Sayılı Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılması İle Sosyal Sigortalar Ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu ve Diğer Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Hakkında Kanun (Toplam 234 maddeden oluşan bu kanunla, 66 ayrı kanunda ve 7 adet kanun hükmünde kararnamede değişiklik yapılmıştır.
2017	23.02.2017 tarihli ve 6824 Sayılı Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılması İle Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun (Toplam 26 maddeden oluşmaktadır. Bu kanunla 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu’nun mükerrer 121 inci maddesi yeniden düzenlenmiş ve vergiye uyumlu mükelleflere vergi indirim sağlayacak düzenlemeler yapılmıştır. Ayrıca Ziraat Bankası ve Tarım Kredi Kooperatifleri tarafından kullanılan tarımsal kredi alacaklarının yeniden yapılandırılması ve ayrıca pek çok ayrı düzenleme yapılmıştır.
2017	28.11.2017 tarihli ve 7061 Sayılı Bazı Vergi Kanunları İle Diğer Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun toplam 124 maddeden oluşmaktadır. Bu torba yasa içerisinde çok sayıda kanunda değişiklik gerçekleştirilmiştir.

Kaynak: Yazarlar tarafından resmî gazeteler incelenerek düzenlenmiştir.

Çalışmanın bu kısmına kadar genel olarak torba kanun uygulaması ve sakıncaları özetlenmiştir. Konu vergileme açısından değerlendirildiğinde de aynı durum söz konusudur. Hükümetler normal yasama prosedürlerini izlemeden torba kanunlar ile vergi yasalarında da değişiklikler yapabilmektedir. Örneğin, 28.11.2017 tarihli ve 7061 Sayılı Bazı Vergi Kanunları İle Diğer Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanunda vergilere ve benzeri mali yükümlülüklerle yönelik 27 farklı düzenleme yapılmıştır¹⁸.

Sadece 28.11.2017 tarihli ve 7061 Sayılı Torba yasa içerisinde vergileme konusunda yer alan düzenlemelere bakıldığında yürütme organının ve yasama organının iraditakdiri-ihiyari düzenlemelerinin ne derece geniş olduğunu görmek mümkündür. Vergi yasalarında torba yasalarla yapılan bu değişiklikler bir taraftan vergi mevzuatını basitlikten uzaklaştırarak daha karmaşık bir hale getirmekte, diğer taraftan da vergilemede belirlilik- açıklık-kesinlik ilkelerini ve aynı zamanda istikrar-düzenlilik-süreklilik ilkelerini bozarak vergilemede “hukuki güvenlik ilkesi”ni bütünüyle ihlal etmektedir.

Vergi mevzuatında sıklıkla yapılan değişiklikler sonucunda Türk vergi sistemi güvenilirliğini yitirmiş bir durumdadır. Devletin “zorlama” gücünü kullanarak yürürlüğe koyduğu vergiler, vergi yasalarında yaptığı değişikliklerle her ne kadar vergilerin “yasallık

18 http://www.meclishaber.gov.tr/develop/owa/haber_portal.haber_detay_dokuman?p1=142939

ilkesi” açısından doğru gibi görünse de meşruiyet açısından tartışmalıdır. Özellikle vergi kanunlarının doğrudan değiştirilmesi yerine “torba kanun” adı altında pek çok yasaya tesir eden kanunlar aracılığıyla değişikliklerin yapılması, mevzuatı daha da karmaşık hale getirerek takip edilebilmesini zorlaştırmaktadır.

4. TARTIŞMA: ANAYASAL İKTİSAT PERSPEKTİFİNDEN ÖNERİLER

Hükümetlerin vergi mevzuatını ve vergi sistemini “vergi reformu” adı altında tahribata sevk etmelerini engelleyecek temel çözüm anayasal vergi reformudur. Anayasal iktisat felsefesi çerçevesinde önerilerimizi şu şekilde sıralayabiliriz:¹⁹

1. Vergi konuları ve vergi oranlarının anayasada yer almasına ilişkin öneriler tartışılmalı ve bu radikal anayasal vergi reformunun Türkiye’de uygulanmasına yönelik öneriler üzerinde etraflıca tartışmalar yapılmalıdır. Bu hususta bir toplumsal bir mutabakat (consensus, uzlaşma) oluşturulmalı ve anayasada gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

2. Vergi afları ile ilgili bir genel kural açık olarak anayasada güvence altına alınmalıdır. Bu konudaki anayasa değişikliği önerimiz şudur:

“Vergi ve benzeri yükümlülükler ve bunlara ilişkin cezaların affına yönelik bir yasa çıkarılamaz. Ancak doğal afetler durumunda Türkiye Büyük Millet Meclisi üçte iki çoğunluğunun kararı ile Vergi ve benzeri mali yükümlülükler ve bunlara ilişkin cezaların affına ilişkin bir özel yasa çıkarılabilir.”

3. Özellikle vergilerin geriye doğru yürütülemeyeceği hususunun açık olarak anayasada güvence altına alınması ve böylece hiçbir şekilde vergi ve benzeri mali yükümlülüklerin geriye dönük olarak uygulanamayacağı güvence altına alınmalıdır. Anayasada yer almasını teklif ettiğimiz genel hüküm şu şekildedir (Aktan ve Gencil, 2003):

“Kanunlar yürürlüğe girdiği tarihten sonraki olaylar ve işlemlere uygulanır. Herhangi bir olay ya da işlem hangi kanun yürürlükte iken gerçekleşmişse kural olarak o kanun hükümlerine tabiidir. Kanunlar, geçmiş olay ve işlemlere uygulanmazlar.”

Anayasada geriye doğru vergileme konusunda mevcut anayasamızda vergiler ile ilgili olarak 73. maddenin son fıkrasına şu eklemenin yapılmasının yeterli olacağı kanaatindeyiz: *“Kanunlar ile geçmişe dönük olarak vergi ve benzeri mali yükümlülükler konulmaz.”*

5. SONUÇ

Matematiksel iktisadın ilk öncülerinden biri olarak kabul edilen Nicolas-François Canard (1750-1833)²⁰ tarafından söylenmiş bir önemli sözü burada hatırlatmakta yarar görüyoruz:

¹⁹ Bu konuda daha kapsamlı bilgi için bkz: Aktan 2017a; Aktan,1998.

²⁰ R.F. Hebert, “Nicolas-François Canard”, New Palgrave Dictionary of Economics, Ed. S.N. Durlauf & L.E. Blume, New York. Macmillan Publishers, 2008. s. 637.

“Her eski vergi iyi, her yeni vergi ise kötüdür.”

İdeal bir vergi sistemi oluşturmak açısından bu sözün anlamı ve değeri büyüktür. Yeni bir vergi, bir yeni külfet demektir. Yeni bir vergi konulması ya da mevcut bir verginin kapsamında ve/veya oranında bir değişiklik yapılması vergi yükümlülerinin mevcut pozisyonlarını etkiler ve değiştirir.

Vergi reformları adı altında sık sık vergi mevzuatında değişikliklere gidilmesi en başta vergilemede “hukuki güvenlik ilkesini” (the principle of legal security) ihlal ederek vergi yükümlülerinin devlete olan güvenini erozyona uğratar ve hatta tamamen ortadan kaldırır (Aktan, 2017b). Tersinden söylemek gerekirse bireylerin devlete olan güveninin tesis edilebilmesi için hukuki güvenlik ilkesinin ihlal edilmemesi ve bu ilkenin başlıca unsurlarına (belirlilik, açıklık, kesinlik, istikrar, geriye doğru yürümezlik, kısya yasağı vs.) gereken saygının gösterilmesi gerekir.

Verginin konusunda, vergi oranlarında, istisna ve muafiyetler kapsamında yapılan değişiklikler yanı sıra yeni mali (vergi) aflar çıkarılması ve geriye doğru vergisel yükümlülükler getirilmesi Cumhuriyet tarihimiz boyunca sıkça tanık olduğumuz deformlar ya da tahribatlardır.

Siyasal iktidarların iradi, takdiri, ihtiyari kararlar alarak vergi sistemini bu şekilde tahrip etmeleri kabul edilebilir mi? Sorulması gereken ilk ve temel soru budur.

KAYNAKÇA

- Aktan, Coşkun Can, Anayasal İktisat, İstanbul: İZ yayınları, 1998.
- Aktan, Coşkun Can, Kamusal Finansman: Vergileme, Ankara: Seçkin Yayınları, 2017(a)
- Aktan, Coşkun Can, “Anayasal İktisat Ve Vergilemede Hukuki Güvenlik İlkesi”, Hukuk Ve İktisat Araştırmaları Dergisi, Cilt 9, Sayı 2, 2017(b)
- Aktan, Coşkun Can, “Bitmeyen Senfoni ve Vokal Katkıları (Bürokrasinin ve Mesleki Birliklerin Türk Vergi Sisteminde Bitmeyen Vergi Reform Talepleri ve Önerilerinin Değerlendirilmesi)”, Ekonomi Bilimleri Dergisi, 2009, Cilt: 1, No: 1, ss.39-58.
- Aktan, Coşkun Can & Ufuk Gencel, “Türkiye’de Geriye Doğru Vergileme ve Verginin Hukukiliği İlkesinin İhlali”, DEÜ-Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 1, Ocak-Mart 2003. ss. 1-22.
- Alm James, “Tax Policy Analysis: The Introduction of a Russian Tax Amnesty”, Internatinal Studies Program, Working Paper 98-6, Georgia State University Andrew School of Policy Studies, 1998, SSRN: <http://ssrn.com/abstract=471321> (Erişim Tarihi: 15.11.2017).
- Ankara Ticaret Odası, Aflar Tarihi Raporu, <https://www.atonet.org.tr/index.php?p=198&l=1> (Erişim Tarihi: 25.09.2017).
- Ayyıldız, Yaşar ve Kadir Ayyıldırım, “Vergilendirmede Geçmişe Yürümezlik İlkesinin Türk Vergi Hukukundaki Yeri”, Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2015, Yıl:3, Cilt:3, Sayı:1, ss. 57-74.
- Bulutoğlu, Kenan, Türk Vergi Sistemi, Fakülteler Matbaası, İstanbul, 1966.
- Demirli, Yunus, “Gelişmekte Olan Ülkelerde Vergi Reformları ve Türkiye’de Gelir Üzerinden Alınan Vergiler Açısından Değerlendirme”, Maliye Bakanlığı S.G.B., Yayın No: 2011: 412.
- Gelir İdaresi Başkanlığı, <http://www.gib.gov.tr> (Erişim Tarihi: 10/11/2017).
- Giray, Filiz, Maliye Tarihi, Ezgi Yayınevi, Bursa, 2010
- Hebert, Robert Francis, “Nicolas-François Canard”, New Palgrave Dictionary of Economics, Ed. S.N. Durlauf & L.E. Blume, New York. Macmillan Publishers, 2008.
- İba, Şeref, “Ülkemizde Torba Kanun ve Temel Kanun Uygulamaları”, Ankara Barosu Dergisi, 2011/1.
- Karasar, Niyazi, Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2006
- Kaplan, İbrahim, “Kanun Yapma San’atı ve Tekniği”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 1992, Cilt:42, Sayı:1, ss. 99-101.
- Kumkale, Rüknettin, “Cumhuriyet Tarihimizde Çıkartılan Vergi Afları”, <http://www.alomaliye.com/2016/08/19/cumhuriyet-tarihimizde-cikartilan-vergi-aflari/> (Erişim Tarihi: 15.11.2017).
- Küsmenoğlu, İlham, Cumhuriyet Dönemi Vergi Tarihi I Osmanlı Devleti’nden 1980’e,

Ankara: Oluş Yayıncılık, 2010.

Maliye Bakanlığı, Vergi Reformu Genel Gerekçesi, Ankara, 1998.

Maliye Bakanlığı, 2000 Yılı Bütçe Gerekçesi, Ankara, 1999.

Nadaroğlu, Halil, Kamu Maliyesi, İstanbul: Beta Yayınları, 1992.

Özyolcu, Yasin, “Vergi Hukukunda Geriye Yürümezlik İlkesi Çerçevesinde Bir Yargı Kararının Değerlendirilmesi”, LYY Mevzuat Dergisi, Haziran 2012.

Sakinç, Süreyya & Sibel Aybarç, “Türkiye İçin Vergi Reform Önerileri”, Liberal Perspektif Rapor, Sayı: 9, Ekim 2016.

Savaşan, Fatih, “Vergi Afları: Teori ve Türkiye Uygulamaları (“Vergi Barışı” Uygulama Sonuçları)” Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi (C.VIII, S.1, 2006), ss. 41-65.

Seviğ, Veysi, “Mali Kriz Ortamında Uygulanan Ekonomi Politikaların Hukuksal Boyutları ve Yeterliliği”, içinde: Türkiye’de Kamu Ekonomisi ve Mali Kriz, XII. Türkiye Maliye Sempozyumu, 15-17 Mayıs 1997, Antalya, İstanbul: Maliye Araştırma Merkezi Yayını, 1998.

Şenyüz, Doğan, “Vergilemede İstikrar İlkesi ve Türk Vergi Mevzuatı”, İ.Ü. İktisat Fakültesi, Maliye Araştırma Merkezi Konferansları, Prof. Dr. Bedi N. Feyzioğlu’na Armağan, 1991/1992.

<http://www.bumko.gov.tr/TR,4534/merkezi-yonetim-butce-gelirleri-2006-2016.html> (Erişim Tarihi: 10.11.2017).

<http://www.gib.gov.tr/yaridim-ve-kaynaklar/yararli-bilgiler/vergi-turu-kodlari> (Erişim Tarihi: 14.11.2017)

http://www.meclishaber.gov.tr/develop/owa/haber_portal.haber_detay_dokuman?p1=142939 (Erişim Tarihi: 15.11.2017)

TAX REFORM OR TAX DEFORM?

On the Deformation of Frequent Changes in the Turkish Tax System

INTRODUCTION

Since the establishment of the Republic of Turkey, “never-ending symphony” is presented every year and everyone is invited to watch and listen to this symphony. In almost every government change, a tax reform issue is on the agenda. Once every year or sometimes more than once, changes in tax legislation come into effect.

METHOD

In this part of the study, we will first give a brief history of the tax system and tax reforms

of Turkey, then we will present an inventory of the various changes made in the tax system and tax legislation of Turkey and the problems created by this inventory will be discussed.

A Brief History of Turkish Tax System and Tax Reforms

From the proclamation of Turkish Republic up to now, Turkish tax reform has always been on the agenda in politics and all elected governments implemented frequent changes in tax laws. The changes in the tax system and the tax legislation, called tax reform, bring about some partial improvements, but mostly ruin the tax system and legislation in violation of the principles of taxation. These changes made as tax reform turn into “tax deform”, as the phrase goes. In Turkey, unfortunately, some of the changes in tax laws has been presented to the public as “tax reform” by governments every time and this habit has continued in all terms of government.

The Changes in Turkish Tax System

Constant changes in tax legislation destabilizes the system and also leads to other problems. The legal regulations introduced to the public as “tax reform” sometimes cause curative effects on the tax system, but mostly extend the tax system and tax legislation and complicate the tax system, thus make it worse.

The Another Endless Symphony in Turkish Tax System: Tax Amnesty

Frequent use of the tax amnesty in Turkey has caused the expectation of “tax amnesty over again” to stick in the tax payers’ minds, so to be imprinted on their minds of the perception that the same symphony will continue and never end.

The Another Legal Violation in the Turkish Tax System: Backward Taxation

From the foundation of the Republic to the present, governments have violated the basic “legal security principle” in taxation by making arrangements for back taxes many times.

Bag Bill Habit

There is a practice called “bag bill” which is gradually becoming more common in Turkey. Although its main purpose is known or expressed as speeding up the legislative process; Bag bill practices have many aspects that are incompatible with the rule of law.

CONCLUSION

Frequent changes in tax legislation under the name of tax reforms erode the tax payers’ confidence in the government and even completely eliminate it.

DISCUSSION: RECOMMENDATIONS FROM THE CONSTITUTIONAL ECONOMIC PERSPECTIVE

The basic solution to prevent governments from bringing tax legislation and tax system to destruction under the name of “tax reform” is constitutional tax reform. Within the framework of constitutional economics philosophy, we can list our proposals as follows:

- Suggestions on tax issues and tax rates to be included in the constitution should be discussed and thorough discussions on the proposals for the implementation of this radical constitutional tax reform should be carried out in Turkey.
- A general rule regarding tax amnesty should be clearly guaranteed in the constitution.
- The point that taxes can not be shifted backwards should be clearly guaranteed in the constitution and thus, it should be ensured that tax liabilities and similar financial liabilities cannot be applied retrospectively.

- ARAŞTIRMA MAKALESİ -

ÇANAKKALE İLİNDEKİ 4 VE 5 YILDIZLI OTEL ÇALIŞANLARININ YÖNETİM TARZI ALGILARININ TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ ÜZERİNE ETKİSİ

Funda ALDOĞAN ŞENOL¹ Oğuz DİKER² Lütfi ATAY³

Öz

Tükenmişlik, çalışma hayatında hem bireysel performansı hem de örgüt performansı olumsuz yönde etkileyen bir sendromdur. Tükenmişlik sendromu yaşayan çalışanlar, kendilerine atfedilen sorumlulukları yerine getirmemekte ve müşterilere karşı tutumlarında olumsuz davranışlar sergilemektedir. Bireysel motivasyon başta olmak üzere takım ve grup motivasyonları, çalışanların işe ve örgüte bağlılıkları, devamsızlık, işe geç kalma, kaytarma, işten ayrılma niyeti ile işten ayrılma gibi örgütsel faktöre doğrudan etki eden tükenmişlik sendromu yöneticiler için pozitif performansın sağlanması adına çözümlenmesi gereken temel sorunlardan birisidir. Bu çalışmanın amacı otel çalışanlarının algıladıkları yönetim tarzları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda Çanakkale ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan 411 katılımcıya anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre algılanan demokratik ve paternalist yönetim tarzlarının otel çalışanlarının tükenmişlik düzeyini azalttığı, otoriter ve tam serbesti yönetim tarzlarının ise otel çalışanlarının tükenmişlik düzeyini artırdığı belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarından yola çıkarak algılanan yönetim tarzları ile çalışanların tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin söz konusu olduğu görülmektedir. Otel işletmelerinde çalışanların motivasyon düzeylerinin yüksek olması örgütsel bağlılıklarının, verimliliklerinin ve iş tatminlerinin artmasına yardımcı olacaktır. Yöneticilerin bu nedenlerden dolayı çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini en aza indirmek amacıyla olumlu yönetim tarzları sergilemesi gerekmektedir. Bu araştırma Çanakkale ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın dâhil edilmediği diğer illerde ve konaklama işletmelerinde daha derinlemesine araştırmaların yapılması ve yapılacak araştırmalar arasında karşılaştırma yapma olanağı sunması açısından ilgili kişi, kurum ve kuruluşlar açısından faydalı olacaktır. Ayrıca çalışma yönetim tarzı, paylaşımcı yönetim tarzı gibi araştırmada yer almayan yönetim tarzlarının otel çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri üzerine etkisi gelecek araştırmalarda yer alabilir.

Anahtar Kelimeler: Çanakkale, Otel Çalışanları, Tükenmişlik, Yönetim Tarzları.

JEL Kodları: Z31, Z32, Z39

Başvuru: 11.09.2018 **Kabul:** 24.02.2019

1 Arş. Gör., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği Bölümü, funda@comu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-4446-7847>

2 Dr. Öğr. Üyesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Konaklama İşletmeciliği, oguzdiker@comu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-9538-1621>

3 Doç., Dr., Onsekiz Mart Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği Bölümü, lutfiatay@comu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-2598-6227>

THE INFLUENCE OF MANAGEMENT STYLE PERCEPTIONS ON BURNOUT LEVELS OF EMPLOYEES AT 4 AND 5 STARS HOTELS IN ÇANAKKALE

Abstract

Burnout is a syndrome that affects both individual performance and organizational performance negatively in working life. Employees who experience burnout syndrome show negative behaviors in their responsibilities attributed to them and their attitudes towards customers. Burnout syndrome, which has a direct affect on internal motivation in particular; as well as on other structural factors such as team and group motivation, employee's commitment to work and the organization, absence, tardiness, slacking and intention of leaving work as well as decision of leaving work, is one of the primary issues that managers must resolve in order to ensure positive performance. The aim of the study is to determine the relationship between perceived management style and burnout level of Hotel employees. In this context, the survey was conducted to 411 hotel employees who work 4 and 5 star hotel in Çanakkale. As a result of the study, perceived democratic and paternalist management styles decrease the burnout level of hotel employees, authoritarian and laissez-faire management styles increase the hotel employees' burnout level. Hotels should show care to psychological conditions of their staff to ensure their high motivational level, job satisfaction, increased organizational commitment and productivity. A positive management style should be demonstrated in order to minimize burnout levels. This research has been conducted on the hotel staff who work in four and five-star hotels in Çanakkale. This research will be significant for enabling individuals and organizations to carry out in-depth research and to offer a possibility to make a comparison between the future research to be made in different hotels and cities which this research did not include. The effect of the burnout levels on the hotel staff such as conflict management style, and a participative management style which this research also did not include could be within the scope of the future research.

Keywords: *Burnout, Çanakkale, Hotel Employees, Management Styles.*

JEL Codes: *Z31, Z32,Z39*

1. GİRİŞ

Tükenmişlik mesleki bir hastalık olarak ilk defa 1974'te Psikiyatrist Herbert Freudenberger tarafından uyuşturucu bağımlısı çalışanlara yönelik yaptığı araştırmada yer almış, 1976 yılında sosyal psikoloji alanında araştırmalar yapan Christina Maslach tarafından çalışanların duygusal hislerini kaybetmeleri ve müşterilere karşı duyarsızlaşmaları şeklinde ele alınmıştır (Ahola ve Hakanen, 2007:103). Maslach tükenmişliği “duygusal çöküntü, içine kapanma ve çalışma arkadaşlarıyla kıyaslandığında bireyin hissettiği kişisel başarısızlık hissinden doğan bir sendrom” olarak tanımlamıştır (Barutçu ve Serinkan, 2008:545).

Tükenmişlik fiziksel, duygusal ve bilişsel olarak enerjinin tükenmesine neden olmakta ve bu nedenle çalışanlar açısından motivasyon eksikliği gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Halbesleben ve Bowler, 2007:94; Kahn, Schneider, Jenkins-Henkelman ve Moyle, 2007:793). Tükenmişlik sendromunun mide bulantısı, baş ağrısı, yorgunluk, hastalığa eğilimli olma gibi fiziksel (Malach- Pines, 2005:81); kaygılı, şüpheli, alıngan, endişeli, depresyona eğilimli olma gibi psikolojik (Izgar, 2001:9; Dalkılıç Sürgevil, 2014:32) ve işe geç kalma, iş doyumsuzluğu, işe gitmeme, insanları küçümse gibi davranışsal (Işıkkhan, 2004:48) belirtileri mevcuttur.

Tükenmişlik süreci duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı eksikliği şeklinde süreçlere ayrılmıştır (Cordes ve Dougherty, 1993:624). Maslach, Schaufeli ve Leiter (2001:403) duygusal tükenmeyi tükenmişliğin en temel boyutu ve ilk belirtisi olarak göstermiştir. Duygusal tükenme, çevresindeki insanların bireyden yoğun duygusal taleplerde bulunması ve bunun sonucunda bireyin duygusal olarak kendisini aşan bir çalışma ortamıyla baş başa kalmasını ifade etmektedir (Maslach, 2003:3). Hock (1988:168), duyarsızlaşma boyutunu bireyin hizmet götürülen kişilere karşı katı, soğuk hatta insancıl olmayan şekilde olumsuz tavırlar sergilemesi olarak tanımlamıştır. Son süreç olan kişisel başarı eksikliği bireyin kendisini yetersiz, başarısız ve sürekli suçluluk duygusu içerisinde hissetmesi olarak tanımlanmıştır (Maslach, 2003:190).

Tükenmişlik üzerine yapılan çalışmalarda sosyal hizmet veren veya yardım amaçlı mesleklerde çalışan bireyler üzerine odaklanıldığı görülmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993:622). Bu çalışmaların mesleki açıdan daha çok sağlık çalışanları, akademisyenler ve öğretmenler üzerine yapıldığı görülmektedir (Ergin, 1995; Bilici, Mete, Soylu, Bekaroğlu ve Kavakçı, 1998; Tümkaya, 1999; Mulki, Jaramillo ve Locander, 2006; Kanste, Kyngas ve Nikkila, 2007; Angermeier, Dunford, Boss ve Boss, 2009; Helvacı ve Turhan, 2013; Cemaloğlu ve Kayabaşı, 2014; Çan, Çimen ve Özsarı, 2017).

Literatür incelendiğinde tükenmişliğin çalışanların kişilikleri ve kişisel özellikleri (Storm ve Rothmann, 2003; Bühler ve Land, 2003; Ghorpade, Lackritz ve Singh, 2007), sosyal destek ve bireysel stres unsurları (Jenkins ve Elliot, 2004; Lloyd, King ve Chenoweth, 2002;) gibi bireysel etkenler ile örgütsel iletişim (Brown ve Roloff, 2015), örgüt kültürü (Ginossar, Oetzel, Hill, Avila, Archiropoli ve Wilcox, 2014; Williams, Manwell, Kondrad ve Linzer 2007; Montgomery. Todorova, Baban ve Panagopoulou, 2013), örgütsel yapı (Bilal ve Ahmed, 2017; Mahdiyön ve Hasani, 2015) gibi örgütsel faktörler ile

ilişkilerine yönelik çalışmalar bulunmaktadır. Fakat bu çalışmanın konusu olan yönetim tarzı ve tükenmişlik kavramları arasındaki ilişkinin literatürde yeterince yer bulmadığı görülmüştür. Bu nedenle bu çalışma otel çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri ve algılanan yönetim tarzları arasındaki ilişkinin irdelenmesini amaçlanmıştır.

1.1. Literatür Taraması

1.1.1. Turizm İşletmelerinde Tükenmişlik

Müşterilerle yüz yüze iletişim gerektiren hizmet meslekleri diğer iş türlerinden farklı olarak duygusal talepler içermektedir (Sandiford ve Seymour, 2007:213). Mesleki stres bağlamında duygusal unsurlar içeren mesleklerde tükenmişlik sendromu olası bir olumsuz sonuç olarak görülmektedir (Pienaar ve Willemse, 2008:1053). Turizm sektörü içerisinde müşteri ile en fazla yüz yüze iletişimin gerçekleştiği işletmeler otel işletmeleridir.

Birdir ve Tepeci (2003:96) sektör itibariyle konaklama sektörünün çalışanlarda tükenmişliğe neden olabilecek birçok özelliğe sahip olduğunu belirtmiştir. Konaklama işletmelerinde çalışan kişilerin haftanın yedi günü ağırlama faaliyetlerinin olması, uzun vardiyalı çalışma süreleri, müşteri tatmininden kaynaklı zorluklar yaşamaları ve insanlarla birebir iletişim içerisinde olmaları bu özelliklerden bazılarıdır (Akoğlan Kozak, 2001:12; Türkmen ve Artuğer, 2011:235). Buick ve Thomas (2001:304) otellerde yaşanan işgücü devir hızının yüksek olmasının da çalışanlarda tükenmişliğe neden olabileceğini belirtmiştir. Turizm işletmelerinde tükenmişlik üzerine yapılmış çalışmalardan bazıları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 1. Turizm İşletmelerinde Tükenmişlik Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Yazar(lar)	Analiz Düzeyi	Bulgular
Akoğlan Kozak (2001)	Konaklama Sektörü ve Çalışan Kadınlar	Konaklama sektöründe çalışan kadınların %45'inde tükenmişlik yaşandığı tespit edilmiştir.
Birdir ve Tepeci (2003)	Otel İşletmeleri Çalışanları	Otel genel müdürlerinin tükenmişlik düzeyleri üzerine yapmış oldukları çalışmada tükenmişlik düzeyinin düşük olduğunu tespit etmişlerdir.
Kim, Shin ve Umbreit (2007)	Otel İşletmeleri Çalışanları	Dışadönüklük, uyumluluk, deneyime açıklık, nevrozizm ve öz-disiplin olmak üzere beş kişilik boyutunun otel çalışanlarının tükenmişlik düzeylerine etkisini incelemiş çalışanların kişilik özelliklerinin mesleki tükenmişliğini etkilediği sonucuna ulaşmıştır.
Pelit ve Türkmen (2008)	Otel İşletmeleri Çalışanları	Kıyı ve şehir otelciliği çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada şehir otelciliğinde çalışanların kıyı otelciliğinde çalışanlara göre kişisel başarılarının yüksek olduğunu belirlemişlerdir.
Aslan ve Etyemez (2015)	Otel İşletmeleri Çalışanları	Tükenmişlik alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin istatistiki olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşmıştır.
Güven ve Sezici (2016)	Otel İşletmeleri Çalışanları	Antalya ilindeki otel işletmelerinde çalışanların tükenmişlik düzeylerini Maslach tükenmişlik modeline göre incelemiş ve her üç boyut (duygusal tükenme, kişisel başarı eksikliği ve duyarsızlaşma) arasında kuvvetli ilişki saptamışlardır.

Tükenmişlik bireysel sıkıntılara ve olumsuz örgütsel sonuçlara neden olan kaygı verici bir sendromdur (Cordes ve Dougherty, 1993:637). Tükenmişliğin bireysel sonuçları; kalp damar hastalıkları, sindirim sistemi hastalıkları, deri hastalıkları, migren, depresyon, anksiyete gibi rahatsızlıklardır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:406; Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2005:310). Örgütsel sonuçları ise; devamsızlık yapma eğilimi, performans düşüklüğü, dikkat bulanıklığı, müşterilere karşı ilgisizlik ve saygısızlık, işe karşı ilgisizliktir (Göktepe Kaya 2016:35-36; Maslach ve Zimbardo, 1982:74; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:406; Dalkılıç Sürgevil, 2014:142; Izgar 2001:25).

Tükenmişlik sendromu örgütün katkısı olmadan çalışanın bireysel çabaları ile üstesinden gelebileceği bir sorun değildir (Özler, 2010:308). Çalışanların yöneticilerinden takdir görmesi, onlar tarafından desteklenmesi ve güvenilir bir ortam içerisinde olması tükenmişliğin oluşumunu etkilemektedir (Cerit, 2008:555). Leiter ve Maslach (1988:305) yöneticileri ile olumsuz ilişkiler içerisinde olan çalışanlarda tükenmişlik düzeylerinin arttığını belirtmiştir.

Bu nedenle yönetim tarzları tükenmişliğe etki eden en önemli faktörlerden birisidir (Seltzer ve Numerof, 1988:439). Çağlıyan (2007:38) yöneticilerin kırıcı ve incitici davranışlarda bulunması, astlarına karşı adil davranmaması, örgüt içerisinde yanlış veya eksik ödül dağıtması gibi davranışlar sergilemesinin çalışanlarının tükenmişlik sendromuna yakalanmasına zemin hazırladığını belirtmiştir. Bu bağlamda yöneticiler, çalışanlarının gerek fiziksel gerekse psikolojik ihtiyaçlarını karşılayarak örgüt içerisindeki tükenmişlik düzeylerini azaltabilecek güce sahiptir (Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2012:135). Bu durum emek yoğun faaliyetlerin yürütüldüğü turizm işletmeleri için de önem taşımaktadır.

1.1.2. Turizm İşletmelerinde Yönetim Tarzları

Yönetim tarzına ilişkin araştırmalar iletişim ve ulaşım teknolojilerinde yaşanan gelişmeler ve işletmelerin küreselleşmeleriyle birlikte iş ağını genişletmeleri sonucunda artış göstermiştir (Adler, 1983:226; Ronen, 1986:1). Utroska (1992:21) yönetim tarzını, yöneticilerin çalışanlar ve karar alma süreci ile ilişki olarak benimsediği tutum olarak açıklamıştır. Harvey ve Turnbull (2006:332) yönetim tarzını, yönetsel kararların verilmesinde yöneticinin izlediği yol olarak tanımlamıştır. Hoang (2008:33) yönetim tarzını yöneticinin örgütteki çeşitli durumlara yaklaşımı ve astlarına karşı sergilediği tutum olarak açıklamıştır. Nwudukwe ve Timinepere (2012:199) ise yönetim tarzının örgütü yönetmenin yolu olduğunu belirtmiştir.

Yönetim, turizm işletmelerinde genel olarak en güç fakat en önemli görev olarak kabul görmektedir (Aktaş, 1989:74). Çalışkan (2009:221) modern turizm işletmeciliğinde artan rekabet ortamı ve hizmet kalitesini geliştirmek açısından yönetim tarzlarının önemli olduğunu vurgulamıştır. Werner (1993:111) yönetim tarzını oluşturan unsurları yöneticilerin sahip olduğu kişilik özellikleri, hayat felsefesi, işgücü ilişkisi, amiri ve örgütsel yetkiye sahip kişiler üzerindeki etkisi ve yöneticinin diğer birimlerle ilişkisi olarak belirtmiştir. Marcinkeviciute ve Zukovskis (2016:121-122), yönetim tarzını oluşturan unsurları nesnel unsurlar (yönetilen örgütün özellikleri, ele alınan sorunların özellikleri, yönetim seviyesi, yönetilen personelin özellikleri, yöneticinin kariyer yolu)

ve öznel unsurlar (yöneticinin kişisel kalitesi, yöneticinin eğitimi gibi) olmak üzere ikiye ayırmıştır. Adizes (2004:26) ise sonuçlar üretme, süreçleri yürütme, yaratıcılığı ön plana çıkartma ve çalışanları motive etme fonksiyonlarının ne seviyede kullanıldığına bağlı olarak yönetim tarzının değiştiğini belirtmiştir.

Yönetim tarzı hem çalışanların hem de örgütün verimliliğini, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkiyi etkileyen, çalışanların örgüte karşı bağlılık ve ilgi düzeyini belirleyen önemli bir unsurdur (Ogunola, Kalejaiye ve Abrifor, 2013:1). Deery ve Jago (2001) otel çalışanlarının bürokratik yönetim tarzına sahip olan yöneticileri otokratik olarak algıladıklarını ve bu yöneticilerle istişare etmenin güç olduğunu belirtmiştir. Aktaş ve Kılınç (2007) TÜROB üyesi beş yıldızlı oteller üzerinde yaptıkları çalışmada çalışanların yönetsel adalet ve çatışma yönetimindeki etkinlikleri konusunda hassas oldukları buna bağlı olarak da iş tatminlerini etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Diğer bir çalışmada Zopiatis ve Constanti (2010) Kıbrıs'taki otel çalışanlarının yönetsel algılarında pozitif değerler taşıyan yönetsel davranışların, çalışanların aidiyet ve tükenmiş duyguları üzerinde önemli etkilerinin olduğunu tespit etmişlerdir.

İbiş ve Batman (2017) otel işletmelerinde çalışanların memnuniyet faktörlerinin otelde çalışma süresine göre farklılık yaratıp yaratmadığına yönelik yaptıkları çalışmada yönetim tarzı boyutunda anlamlı farklılıkların olduğunu tespit etmiştir. Erol ve Köroğlu (2013) çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerinin yapıcı yönetsel davranışlarından olumsuz, bürokratik ve otokratik yaklaşımlar ile de pozitif olarak etkilendiğini ifade etmektedirler. Wang, Tsai ve Tsai (2014) araştırmalarında turizmde pozitif ve dönüşümcü yönetsel tarzların çalışanların yaratıcılık, bireysel etkililikleri üzerinde etkili olduğu ve iş karmaşıklığını azaltıcı yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Görüldüğü gibi turizm işletmeleri çalışanlarının pozitif ve yapıcı yönetsel algıları pozitif örgütsel davranış, bürokratik yönetsel algıları ise negatif davranışlar doğurmaktadır. Bu açıdan ele alındığında çalışanların yönetsel algıları tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi olasıdır.

Araştırmanın problemi turizm sektörünün iş yükü bakımından en yoğun alanlarından birisi olan büyük ölçekli otel işletmesi çalışanlarının algıladıkları yönetim tarzı tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Bu problemten hareketle otel işletmeleri içerisinde yapısal olarak daha büyük olan 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarının algıladıkları yönetim tarzını ve tükenmişlik düzeylerini ölçmek üzere anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizlerin sonucunda algılanan demokratik ve paternalist yönetim tarzlarının otel çalışanlarının tükenmişlik düzeyini azalttığı tespit edilmiştir. Algılanan otoriter ve tam serbesti yönetim tarzlarının ise otel çalışanlarının tükenmişlik düzeyini arttırdığı belirlenmiştir.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın temel amacı, otel çalışanlarının yönetim tarzı algılarının tükenmişlik düzeylerine etkisinin incelenmesidir. Tükenmişlik yaşayan bireylerin var olduğu örgüt, çevresindeki değişimlere uyum sağlamak için kendi yapısındaki değişiklikleri

kolay bir şekilde gerçekleştirememektedir (Maslach ve Zimbardo, 1982:77; Maslach ve Leiter 1977:73-74). Raquepaw ve Miller (1989) yapmış oldukları çalışmada tükenmişlik yaşayan bireylerin iş değiştirmeye eğilimli olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu nedenlerle tükenmişliğe neden olan etmenler incelenmesi gereken bir konudur. Tükenmişliğin açıklanan olumsuz sonuçlarına bakıldığında örgüt açısından zararları açıkça görülmektedir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde, bu çalışmanın konusu olan kavramların ayrı ayrı incelendiği fakat iki değişken arasındaki ilişkinin bütünlük olarak ele alındığı çalışmaların literatürde yeterince yer bulmadığı görülmüştür. Bu yönüyle çalışma literatüre katkı sağlaması açısından önem arz etmektedir.

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Çanakkale ilindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı'na ait internet sitesinden alınan verilere göre Çanakkale ilindeki turizm işletme belgesine sahip beş yıldızlı otel sayısı iki, dört yıldızlı otel sayısı sekizdir (yigm.kulturturizm.gov.tr). Araştırmanın yapıldığı dönemde işletmelerden alınan verilere göre çalışan sayısı yaklaşık 700 kişidir. Araştırmanın örneklem büyüklüğü %95 güvenirlilik sınırları içerisinde %5'lik hata payı dikkate alınarak 384 olarak hesaplanmıştır. Bu kapsamda yapılan çalışma için 413 kişiye anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Bu anketlerden 411 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur.

2.3. Veri Toplama Tekniği ve Aracı

Anket formlarından faydalanılarak nicel yöntemin kullanıldığı bir çalışma yapılmıştır. Nicel araştırma yöntemleri, istatistik gibi ikincil kaynaklardan ve araştırmacının bireysel veya kurumsal çabalarla toplama yoluna gittiği yapılandırılmış soru formları gibi verilerle gerçekleştirilmektedir (Kozak, 2015:29). Tükenmişlik düzeyini ölçmek amacıyla turizm alanında da çok kullanılan ölçeklerden birisi olan (Güven ve Sezici, 2016:111; Hsu, 2013:184; Kim, Shin ve Umbreit, 2007:427) Maslach Tükenmişlik Envanteri'nden yararlanılmıştır. Ölçek 22 soru ile üç boyutu ölçümlenmektedir. Bu boyutlar duygusal tükenme (1,2,3,6,8,13,14,16,20), duyarsızlaşma (5,10,11,15,22) ve kişisel başarı eksikliği (4,7,9,12,17,18,19,21) olarak adlandırılmıştır. Ergin (1992) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda güvenilirlik katsayısı duygusal tükenmişlik için 0.83, duyarsızlaşma için 0.65, kişisel başarı eksikliği için 0.72'dir.

Algılanan yönetim tarzını belirlemek üzere Bektaş (2014) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Dört boyut ve bu boyutlara ait 23 sorudan oluşmaktadır. Otoriter yönetim tarzı (31,32,33,34,35,36), demokratik yönetim tarzı (40,41,42,43,44,45), tam serbesti yönetim tarzı (37,38,39), paternalist yönetim tarzı (23,24,25,26,27,28,29,30) boyutlarını içermektedir. Bektaş (2014) yapmış olduğu çalışmasında güvenilirlik katsayısını 0,89 olarak bulmuştur. Alt boyutlara ait güvenilirlik katsayısı otoriter yönetim tarzı için 0,83, demokratik yönetim tarzı için 0,88, tam serbesti yönetim tarzı için 0,66 ve paternalist yönetim tarzı için 0,90 çıkmıştır.

Tablo 2. Araştırmada Yer Alan Yönetim Tarzı Boyutları

Yönetim Tarzı	Yönetimsel Davranış
Otokratik	Yönetici kararları tek başına almaktadır. Yasal mevki ve gücü kendisinde toplamıştır. Emirlerine ve kararlarına uyulmasını istemektedir.
Demokratik	Yönetim yetkisini paylaşma eğilimindedir. Önemli kararların alınmasında astların fikirlerini almaktadır.
Tam Serbesti	Yönetici yetkiye sahip çıkmamaktadır. Yetki kullanma hakkını astlara devretmiştir. Çalışanlar kendi kararlarını kendisi alabilmektedir.
Paternalist	Yönetici çalışanlarına bir ebeveynin çocuğuna gösterdiği ilgi ile yaklaşmaktadır. Çalışanlarına iş hayatının yanı sıra özel hayatlarında da destek olmaktadır.

Kaynak: Mucuk (2005:167); Newstrom ve Davis (1993:227); Özgür (2011:219); Eren (2011:524); Köksal (2011:102) çalışmalarından derlenmiştir.

2.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın hipotezleri otel çalışanları tarafından algılanan yönetim tarzı ile tükenmişlik düzeyleri arasında nasıl bir ilişki olduğuna dair araştırma sorusundan hareketle belirlenmiştir. Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri literatürde algılanan yönetim tarzı ile çalışanların yönetim tarzı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalardaki hipotezler temel alınarak oluşturulmuştur.

Kanste ve arkadaşları (2007) 601 hemşire ve yönetici üzerinde yapmış oldukları çalışmada tam serbesti yönetim tarzının kişisel başarıyı düşüren bir faktör olduğu sonucuna ulaşmıştır. Zopiatis ve Constanti (2010) Kıbrıs'daki konaklama işletmelerinde gerçekleştirdikleri çalışmada tam serbesti yönetim tarzının duyarsızlaşma düzeyini etkilediğini belirlemiştir. Danapour (2016) antrenörlerin tükenmişlik düzeyi ile algılanan yönetim tarzını araştırmış, araştırma sonucunda otoriter yöneticinin çalışanların tükenmişlik düzeyi üzerinde etkisinin olduğunu belirlemiştir. Ayan, Ünsar ve Oğuzhan (2016) Marmara bölgesindeki banka çalışanları üzerinde algılanan yönetim tarzlarının tükenmişlik düzeyi üzerine etkisini belirlemek amacıyla 680 çalışanla anket yapmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre otoriter yönetim tarzının çalışanların duyarsızlaşma düzeyini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu çalışmaların ışığında aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H1: Çanakkale ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarının algılanan otoriter yönetim tarzı ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

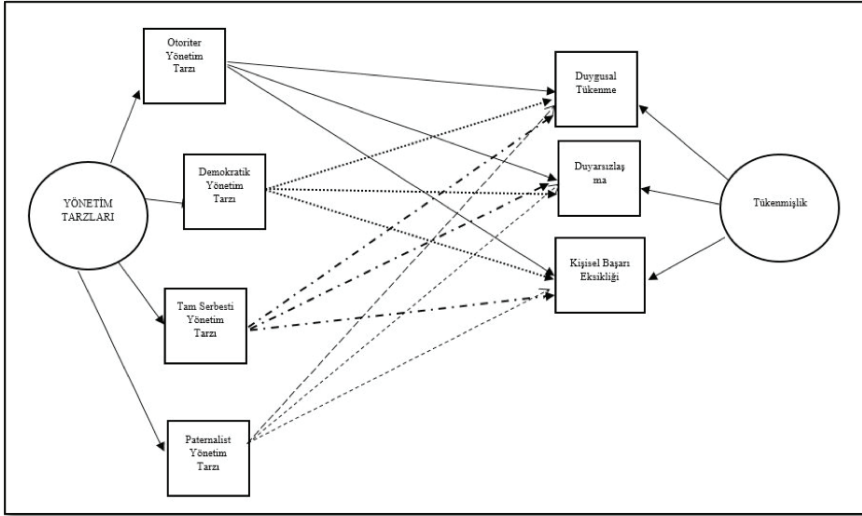
H2: Çanakkale ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarının algılanan demokratik yönetim tarzı ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Çanakkale ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarının algılanan tam serbesti yönetim tarzı ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Çanakkale ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarının algılanan paternalist yönetim tarzı ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Söz konusu hipotezler doğrultusunda oluşturulan araştırmanın modeli (Şekil 1) aşağıdaki gibidir:

Şekil 1. Araştırma Modeli



Şekil 1’de yer alan araştırma modelinde de görüldüğü üzere yönetim tarzı boyutları otoriter yönetim tarzı, demokratik yönetim tarzı, tam serbesti yönetim tarzı ve paternalist yönetim tarzı olarak ele alınmıştır. Tükenmişlik kavramı ise duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı eksikliği boyutları ile incelenmiştir.

3. BULGULAR

Araştırmaya katılanlara ait tanımlayıcı bilgiler aşağıda yer alan tablolarda sunulmuştur.

Tablo 3. Katılımcıların Cinsiyet, Yaş ve Medeni Durum Değişkenlerine Göre Dağılımı

Değişken	Grup	n
Cinsiyet	Erkek	250
	Kadın	161
Yaş	21 yaş altı	12
	21-35	277
	36-50	108
	51-65	14
Medeni durum	Evli	180
	Bekâr	231

Tablo 3’te bulunan değerlere bakıldığında erkek çalışanların kadın çalışanlara, bekâr çalışanların sayısının ise evli çalışanların sayısına göre de daha fazla olduğu görülmektedir. Otel işletmelerinde çalışma koşullarının ağır olması ve vardiya uygulanması bu farklılığın kaynağı olarak görülebilir. Yaş faktörüne bakıldığında ise en az katılımcının 21 yaş altında olduğunu görmektedir. Bunun nedeni olarak belirtilen yaş altında ilköğretim ve lise

eğitiminin devam etmesi ve 4857 Sayılı İş Kanunu'nda yer alan yaş sınırı gösterilebilir.

Tablo 4. Katılımcıların Çocuk Sayısı, Eğitim, Gelir Değişkenlerine Göre Dağılımı

Değişken	Grup	n
Çocuk sayısı	Yok	192
	1 çocuk	92
	2 çocuk	85
	3 çocuk	33
	4 çocuk	9
Eğitim	İlköğretim	13
	Lise	148
	Önlisans	129
	Lisans	105
	Yüksek lisans	16
Gelir	1500 TL altı	117
	1500-2499 TL	244
	2500-3499 TL	36
	3500 TL ve üzeri	14

Tablo 4'te görüldüğü üzere çocuk sayısı açısından bakıldığında katılımcıların çoğunluğu çocuk sahibi değildir. Eğitim durumu açısından bakıldığında lise ve ön lisans eğitiminde yığılma olduğu gözlemlenmektedir. Lisans ve yüksek lisans eğitim seviyesinde olan otel çalışanlarının lise ve lisans eğitim seviyesine sahip olan otel çalışanlarından az olmasının sebebi olarak iş hayatından beklentilerinin yüksek olması olarak gösterilebilir. Lisans ve yüksek lisans eğitim seviyesindeki çalışanlar çoğunlukla yönetimde yer almak istemektedir.

Tablo 5. Katılımcıların Departman ve Çalışma Süresi Değişkenlerine Göre Dağılımı

Değişken	Grup	n
Departman	Ön büro	61
	Aktivite	8
	Kat hizmetleri	112
	Yiyecek içecek	154
	Muhasebe	19
	Diğer	57
Çalışma süresi	1 yıldan az	60
	1-5 yıl arası	280
	5 yıl üzeri	71

Tablo 5'de görüldüğü üzere departman açısından katılımcıların sayısına bakıldığında en fazla yiyecek içecek ve kat hizmetleri departmanlarında çalışıldığı görülmektedir. Çalışma süresi olarak ise en fazla yoğunlaşma 1-5 yıl arasında gerçekleşmiştir. 1 yıldan az çalışanın olması çalışanların çoğunlukla sezonluk çalışmasından kaynaklanabilmektedir. 5 yıl üzerinde çalışan sayısındaki azlığın nedeni ise iş yükü fazlalığı ve ağır çalışma koşullarıdır.

Tablo 6. Maslach Tükenmişlik Ölçeği Tanımlayıcı Faktör Analizi

Maslach Tükenmişlik Envanterinin Alt Boyutları	N	Min.	Max.	Ort.	SS
Duygusal Tükenme	411	0,00	32,00	10,11	6,29
Duyarsızlaşma	411	3,00	18,00	8,66	3,75
Kişisel Başarısızlık	411	3,00	25,00	11,92	4,12

Maslach Tükenmişlik Envanterinin alt boyutlarının tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında duygusal tükenme alt boyutunun ortalaması 10.11 (S=6.29), duyarsızlaşma alt boyutunun ortalaması 8.66 (S=3,75), kişisel başarısızlık alt boyutunun ortalaması 11.92'dir (S=4.12). Bu değerlere bakıldığında duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarının düşük düzeyde, kişisel başarı hissi alt boyutunun yüksek düzeyde tükenmişlik gösterdiği görülmektedir (Maslach, Jackson ve Leiter, 2010).

Yapılan faktör analizi neticesinde yönetim tarzları ölçeğinin dört faktörlü yapıya uyum sağladığı tespit edilmiş olup, ölçek için varyans açıklama oranı % 60,31 olarak tespit edilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği: %88,3; Barlett küresellik testi: χ^2 :4,181 olarak bulunmuştur. Faktörlerin içsel tutarlılıkları göz önüne alındığında Cronbach Alpha değeri %73,5'dir. Tükenmişlik ölçeği için yapılan faktör analizinde ölçeğin üç faktörlü yapıya uyum sağladığı belirlenmiş ve varyans açıklama oranı % 44,14 olarak tespit edilmiştir. Faktörlerin içsel tutarlılıkları göz önüne alındığında Cronbach Alpha değeri %75,9'dir. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği: %82,6; Barlett küresellik testi: χ^2 : 2,675 olarak bulunmuştur. Güvenilirlik; bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı biçimde ölçme derecesidir. Güvenilir bir test veya ölçek, benzer şartlarda tekrar uygulandığında benzer sonuçlar vermektedir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2005:115).

Tablo 7. Normallik Testi Sonuçları

Skor puanları	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk	
	İstatistik	sd	p	İstatistik	sd
Duygusal tükenmişlik düzeyleri skoru	.101	411	.000	.955	411
Duyarsızlaşma düzeyleri skoru	.121	411	.000	.947	411
Kişisel başarı eksikliği hissi skoru	.089	411	.000	.980	411
Algılanan otoriter yönetim tarzı	.114	411	.000	.953	411
Algılanan demokratik yönetim tarzı skoru	.138	411	.000	.933	411
Algılanan tam serbesti yönetim tarzı skoru	.131	411	.000	.920	411
Algılanan paternalist yönetim tarzı skoru	.116	411	.000	.943	411

Tablo 7'de skor puanları için elde edilen normallik testi sonuçları gösterilmektedir. Gözlem sayıları 50'nin üzerinde olduğu için Kolmogorov-Smirnov testi sonuçları baz alınmıştır. Bulgulara göre tüm değerler normal dağılıma uygun değildir ($p < 0.05$). Bu durumda ilişki analizlerinde parametrik olmayan yöntemler kullanılmıştır.

Tablo 8. Korelasyon Analizi Sonuçları

	Duygusal tükenmişlik düzeyleri	Algılanan otoriter yönetim tarzı	Algılanan paternalist yönetim tarzı	Duyarsızlaşma düzeyleri	Demokratik yönetim	Algılanan tam serbesti yönetim tarzı	Kişisel başarı eksikliği hissi
Duygusal tükenmişlik düzeyleri	1						
Algılanan otoriter yönetim tarzı	0,535	1					
Algılanan paternalist yönetim tarzı	-0,172	-0,404	1				
Duyarsızlaşma düzeyleri	0,633	0,440	-0,129	1			
Demokratik yönetim tarzı	-0,251	-0,423	0,618	-0,221	1		
Algılanan tam serbesti yönetim tarzı	0,255	0,531	-0,421	0,265	-0,310	1	
Kişisel başarı eksikliği hissi	-0,241	-0,259	0,477	-0,215	0,374	-0,242	1

Tablo 8’de skor puanları arasındaki ilişkileri incelemek için elde edilen korelasyon analiz sonuçları gösterilmektedir. Veriler normal dağılıma uygun olmadığı için Spearman korelasyon analizi kullanılmıştır.

Otel çalışanlarının duygusal tükenmişlik düzeyleri ile algılanan otoriter yönetim tarzı arasında pozitif yönlü orta düzey istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmektedir ($r=0,535$; $p<0,001$). Otel çalışanlarının duyarsızlaşma düzeyleri ile algılanan otoriter yönetim tarzı arasında pozitif yönlü orta düzey anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,440$; $p<0,001$). Otel çalışanlarının kişisel başarı eksikliği hissi ile algılanan otoriter yönetim tarzı arasında negatif yönlü zayıf düzey anlamlı bir ilişki vardır ($r=-0,259$; $p<0,001$).

Elde edilen bulgulara göre yönetim tarzını otoriter olarak algılayan otel çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri istatistiksel açıdan yüksek çıkmıştır. Bu duruma gerekçe olarak otoriter yöneticilerin çalışanların üzerinde kurmuş olduğu baskı gösterilebilir. Çalışanlar kendini ifade etmekte zorlanmakta, düşüncelerini açığa vuramamakta ve işletme kararlarına katılamamaktadır. Yöneticilerine karşı korku duymakta ve işe karşı motivasyonlarını yitirmektedir. Bu durumlar mesleki tükenmişliğin oluşmasında önemli etkenlerdir. Benzer şekilde Ayan, Ünsar ve Oğuzhan (2016) yapmış oldukları çalışmada otoriter liderlik tarzının çalışanların tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunu pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. İlgili değerler ele alındığında **H1 desteklenmiştir.**

Otel çalışanlarının duygusal tükenmişlik düzeyleri ile algılanan demokratik yönetim tarzı arasında negatif yönlü zayıf düzey istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($r=-0,251$; $p<0,001$). Otel çalışanlarının duyarsızlaşma düzeyleri ile algılanan demokratik yönetim

tarzı arasında negatif yönlü zayıf düzey anlamlı bir ilişki vardır ($r=-0,221$; $p<0,001$). Otel çalışanlarının kişisel başarı eksikliği hissi ile algılanan demokratik yönetim tarzı arasında pozitif yönlü zayıf düzey anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,374$; $p<0,001$).

Elde edilen sonuçlara göre yönetim tarzını demokratik olarak algılayan otel çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri istatistiksel açıdan düşük çıkmıştır. Bu duruma gerekçe olarak demokratik yöneticilerin çalışanlarının fikirlerini önemsemesi, insancıl davranışlar içerisinde olması, çalışanlarına karşı eşit davranması ve güvenilir olması gösterilebilir. Çalışanlar bu durumlar karşısında kendisini değerli hissetmekte ve duygusal açıdan tatmin olmaktadır. Stresin düşük olduğu örgüt yapılarında çalışanların tükenmişlik düzeyi de düşük çıkmaktadır. İlgili değerler ele alındığında **H2 desteklenmiştir.**

Otel çalışanlarının duygusal tükenmişlik düzeyleri ile algılanan tam serbesti yönetim tarzı arasında pozitif yönlü zayıf düzey istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki mevcuttur ($r=0,255$; $p<0,001$). Otel çalışanlarının duyarsızlaşma düzeyleri ile algılanan tam serbesti yönetim tarzı arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,265$; $p<0,001$). Otel çalışanlarının kişisel başarı eksikliği hissi ile algılanan tam serbesti yönetim tarzı arasında negatif yönlü zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($r=-0,242$; $p<0,001$).

Yönetim tarzını tam serbesti olarak algılayan otel çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri istatistiksel açıdan yüksek çıkmıştır. Bu duruma gerekçe olarak, tam serbesti tanıyan yöneticinin karar vermekten kaçınması, otoritesini kullanmaması, sorumluluk almaması sonucunda çalışanların etkili bir yöneticiye sahip olmadıklarını düşünmesi gösterilebilir. Çalışanlar kendilerini yetiştirmek ve sorunlara en iyi çözümü bulmak zorunda hissetmektedir. Bu durum baskı altında hissetmelerine sebep olabilmektedir. Ayrıca otoritenin olmaması örgütte kargaşa yaşanması sonucunu doğurmaktadır. Çalışanlar konuşmanın örgütte hiçbir şeyi değiştirmeyeceğini düşünmektedir ve sessiz kalmayı tercih etmektedir. Bu durum bir süre sonra duyarsızlaşmanın yaşanmasına neden olabilmektedir. İlgili değerler ele alındığında **H3 desteklenmiştir.**

Otel çalışanlarının duygusal tükenmişlik düzeyleri ile algılanan paternalist yönetim tarzı arasında negatif yönlü zayıf düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($r=-0,172$; $p<0,001$). Otel çalışanlarının duyarsızlaşma düzeyleri ile algılanan paternalist yönetim tarzı arasında negatif yönlü zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($r=-0,129$; $p=0,009$). Otel çalışanlarının kişisel başarı eksikliği hissi ile algılanan paternalist yönetim tarzı arasında pozitif yönlü orta düzey anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,477$; $p<0,001$).

Yönetim tarzını paternalist olarak algılayan otel çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri istatistiksel açıdan düşük çıkmıştır. Bu duruma gerekçe olarak paternalist yöneticinin çalışanlarının hem mesleki hem de özel hayatları ile ilgilenmesi, çalışanlarına ailenin bir parçası olduklarını hissettirmesi, onları motive etmesi gösterilebilir. Paternalist yönetici yardımsever ve iyi niyetli davranışlar sergilemektedir. Söz konusu gerekçeler, aynı zamanda Türk toplumunun kültürel özelliklerinin yansıması olarak da düşünülebilir. Yöneticinin bu tutum ve davranışları çalışanların tükenmişlik düzeylerini düşürmektedir. İlgili değerler ele alındığında **H4 desteklenmiştir.**

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

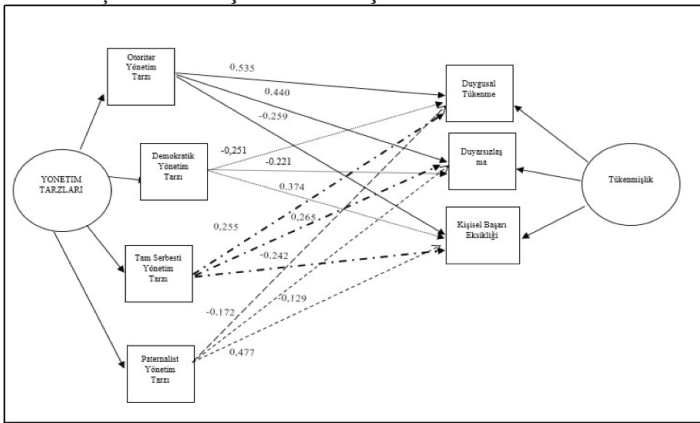
Tükenmişlik üzerine yapılan ilk çalışmaların hemşireler, öğretmenler ve sosyal hizmet çalışanları üzerine gerçekleştirildiği görülmektedir. Ancak sonraki çalışmalar tükenmişliğin yalnızca bu iş kollarında değil birçok farklı meslekte görülebileceğini ve çalışmaların gereksiz olarak sınırlandırıldığını göstermiştir (Birdir ve Tepeci, 2003:94). Konaklama işletmelerinde müşterilerle yüz yüze ilişkilerin yoğun olarak yaşanması, uzun vardiyalı çalışma süreleri, müşteri tatmininden kaynaklanan zorluklar stresli bir çalışma ortamı yaratmaktadır (Akoğlan Kozak, 2001:12). Stresin yoğun olduğu çevrelerde ise tükenmişlik sorunu görülmektedir.

Tükenmişlik hem bireysel hayatı hem de örgüt hayatını etkilemektedir. Tükenmişlik yaşayan birey örgüt içerisinde işlerin yapılmasını engelleyebilmekte ve bu nedenle iş arkadaşları üzerinde olumsuz etkiler bırakabilmektedir. Ayrıca tükenmişlik yaşayan birey müşterilere karşı olumsuz davranışlarda da bulunabilmektedir. Bu nedenlerden dolayı yöneticiler çalışanlarının tükenmişlik yaşamaması için yönetimsel davranışlarına özen göstermelidir.

Otel işletmeleri büyük ölçüde insan gücü aracılığıyla işleyişini devam ettirmektedir. Bu doğrultuda otel çalışanlarının iş performansı otelin başarı durumunu etkilemektedir. Çalışanları işletmenin başarısı doğrultusunda yönlendirme ve onlara yol gösterme açısından yöneticiye çok fazla görev düşmektedir. Bu durum çalışanları psikolojik ve davranışsal açıdan etkilemekle birlikte işletmenin başarısı veya başarısızlığı ile de ilişkilidir. Yöneticinin çalışanlarına karşı motive edici davranışlarda bulunması ve onlara değerli olduklarını hissettirmesi çalışanlarının daha verimli çalışmasına olanak sağlayacaktır.

Araştırmanın analizinden elde edilen veriler ve yapılan değerlendirmeler sonucunda aşağıda yer alan model oluşturulmuştur:

Şekil 2. Araştırma Sonuçlarının Modellenmesi



Şekil 2’de yer alan modelde de görüldüğü üzere araştırmanın sonucunda algılanan demokratik yönetim tarzı ve algılanan paternalist yönetim tarzının çalışanlarının

tükenmişlik düzeylerini düşürdüğü; algılanan otoriter yönetim tarzı ve algılanan tam serbesti yönetim tarzının çalışanların tükenmişlik düzeyini arttırdığı görülmektedir (Şekil 2). Bu sonuçlardan yola çıkarak algılanan yönetim tarzları ile çalışanların tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin söz konusu olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar literatürdeki diğer çalışmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir (Kanste ve arkadaşları, 2007; Zopiatis ve Constanti, 2010; Danapour, 2016; Ayan, Ünsar ve Oğuzhan, 2016). Otel işletmeleri çalışanlarının motivasyon düzeylerinin yüksek olması, iş tatminlerinin sağlanması, örgütsel bağlılıklarının ve verimliliklerinin artması için onların psikolojik durumlarına özen göstermelidir. Bu bağlamda tükenmişlik düzeylerini en aza indirmek amacıyla olumlu yönetim tarzları sergilenmelidir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar ışığında otel yöneticilerine yönelik bazı öneriler sunulabilir. Öncelikle otel yöneticileri çalışanların stres ve tükenmişlik düzeylerini arttıracak davranışlardan kaçınmalıdır. Yöneticiler hem örgüt hem de işletmenin sürdürülebilirliği için çalışanlarının huzurlu ve mutlu olacağı bir çalışma ortamı oluşturmalıdır. Örgüt içerisinde tükenmişliğe yol açabilecek olumsuz koşulları olabildiğince azaltmalıdır. Ayrıca tükenmişliğin en önemli nedenlerinden biri olan stres konusu üzerine çalışanlara stres yönetimi eğitimleri verilebilir.

Bu araştırma Çanakkale ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın dâhil edilmediği diğer illerde ve konaklama işletmelerinde daha derinlemesine araştırmaların yapılması ve yapılacak araştırmalar arasında karşılaştırma yapma olanağı sunması açısından ilgili kişi, kurum ve kuruluşlar açısından faydalı olacaktır. Ayrıca çatışma yönetim tarzı, paylaşımcı yönetim tarzı gibi araştırmada yer almayan yönetim tarzlarının otel çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri üzerine etkisi gelecek araştırmalarda yer alabilir.

KAYNAKÇA

- Adizes I. K. (2004). *Management/Mismanagement Styles*, Adizes Institute Publications, Santa Barbara.
- Adler, P. S. (1995). Interdepartmental Interdependence and Coordination: The Case of the Design/Manufacturing Interface, *Organization Science*, 6(2): 147-167.
- Ahola, K. & Hakanen, J. J. (2007). Job Strain, Burnout, and Depressive Symptoms: A Prospective Study Among Dentists, *Journal of Affective Disorders*, 104 (1-3): 103-110.
- Akoğlan Kozak, M. (2001). Türkiye’de Konaklama Sektöründe Çalışan Kadınların Tükenmişlik Durumları Üzerine Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi Turizm Akademik Dergisi*, 2: 11-19.
- Aktaş, A. (1989). *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Aktaş, H. & Kılınç, T. (2007). TUROB Üyesi Beş Yıldızlı Otel Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımı ile Bireyler Arası Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi, *İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 18 (58): 76-87.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, 5. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Angermeier, I., Dunford, B. B., Boss, A. D. & Boss, R.W. (2009). The Impact of Participative Management Perceptions on Customer Service, Medical Errors, Burnout, and Turnover Intentions, *Journal of Healthcare Management*, 54 (2): 127-141.
- Aslan, Z. & Etyemez, S. (2015). İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay’daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3): 482-507.
- Ayan, A., Ünsar, A. S. & Oğuzhan, A. (2016). Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması, *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2): 507-538.
- Barutçu, E. & Serinkan, C. (2008). Günümüz Önemli Sorunlarından Tükenmişlik Sendromu ve Denizli’de Yapılan Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış*, 8(2): 541-561.
- Bektaş, M. (2014). Yönetim Tarzlarının Örgütlerdeki İnfomal İletişim Kanallarına Etkisi: Burdur İli Kamu Kurumları Örneği, Doktora Tezi, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bilal, A. & Ahmed, M. A. (2017). “Organizational Structure as a Determinant of Job Burnout An Exploratory Study on Pakistani Pediatric Nurses”, *Workplace Health & Safety*, 65 (3): 118-128.
- Bilici, M., Mete, F., Soylu, C., Bekaroğlu, M. & Kavakçı Ö. (1998). Bir Grup Akademisyende Depresyon ve Tükenme Düzeyleri. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 9(3):181-189.
- Birdir, K. & Tepeci, M. (2003). Otel Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu, 11. Ulusal

- Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF, 22-24 Mayıs, Afyon: 959-972.
- Brown, L.. A. & Roloff, M. E. (2015). Organizational Citizenship Behavior, Organizational Communication, and Burnout: The Buffering Role of Perceived Organizational Support and Psychological Contract, *Communication Quarterly*, 63(4): 384-404.
- Buick, I. & Thomas, M. (2001). Why Do Middle Managers in Hotels Burnout?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(6): 304-309.
- Bühler, K. E. & Land, T. (2003). Burnout and Personality in Intensive Care: An Empirical Study, *Hospital Topics*, 81(4): 5-12.
- Cemaloğlu, N.. & Kayabaşı, Y. (2014). Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyi ile Sınıf Yönetiminde Kullandıkları Disiplin Modelleri Arasındaki İlişki, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(2): 123-155.
- Cerit, Y. (2008). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 14(4): 547-570.
- Cordes, C. L. & Dougherty, T. W. (1993). A Review and An Integration of Research on Job Burnout, *Journal of Organizational Behaviour*, 18 (4): 621-656.
- Çağlıyan, Y. (2007). Tükenmişlik Sendromu ve İş Doyumuna Etkisi (Devlet ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademisyenlere Yönelik Alan Araştırması), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli.
- Çalışkan, S. C. (2009). Turizm İşletmelerinde Liderlik Tarzları ve Lider- Üye Etkileşimi Kalitesi (LÜE) Üzerine Bir Çalışma, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2): 219-241.
- Çan, Ö., Çimen, M. & Özsarı, H. (2017). Hasta Hizmetleri Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerine Yönelik Bir Araştırma, *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 8(1): 34-39.
- Dalkılıç Sürgevil, O. (2014). Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu-Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri, Nobel Yayın, Ankara.
- Danapour, M. (2016). The Relationship between Leadership Styles and Burnout of Aquatics Coaches in Tehran, Iran, *International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management*, 3(7): 25-35.
- Deery, M. & Jago, L. K. (2001). Hotel Management Style: A Study of Employee Perceptions and Preferences, *Hospitality Management*, 20(4): 325-338.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ergin, C. (1992). Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlaması. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, 22- 25 Eylül, 1992, Hacettepe Üniversitesi, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara.

- Ergin, C. (1995). Akademisyenlerde Tükenmişlik ve Çeşitli Stres Kaynaklarının İncelenmesi, *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 12 (1-2): 37-50.
- Erol, G. & Köroğlu, A. (2013). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3): 45-64.
- Ghorpade, J., Lackritz, J. & Singh, G (2007). Burnout and Personality: Evidence From Academia, *Journal of Career Assessment*, 15(2): 240-256.
- Ginossar, T., Oetzel, J. Hill, R., Avila, M., Archiopoli, A. & Wilcox, B. (2014). HIV Health-Care Providers' Burnout: Can Organizational Culture Make a Difference?, *Aids Care*, 26(12): 1605-1608.
- Göktepe Kaya, A. (2016). *Tükenmişlik Sendromu*, Nesil Yayınları, İstanbul.
- Güven, Ö. Z. & Sezici, E. (2016). Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Maslach Tükenmişlik Modeline Göre İncelenmesi, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 4(2): 111-132.
- Halbesleben, J. R. B. & Bowler, W. M. (2007). Emotional Exhaustion and Job Performance: The Mediating Role Of Motivation, *Journal of Applied Psychology*, 92 (1): 93-106.
- Harvey, G. & Turnbull, P. (2006). Employment Relations, Management Style and Flight Crew Attitudes at Low Cost Airline Subsidiaries: The Cases of British Airways/Go and Bmi/Bmibaby , *European Management Journal*, 24(5): 330-337.
- Helvacı, I. & Turhan, M. (2013). Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi: Silifke'de Görev Yapan Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 1(4): 58-68.
- Hoang, H. (2008). *Culture and Management: A Study of Vietnamese Cultural Influences on Management Style*, Capella University, Minneapolis.
- Hock, R. R. (1988). Professional Burnout Among Public School Teachers, *Public Personnel Managemet*, 17(2): 167-189.
- Hsu, L. (2013). Work Motivation, Job Burnout, and Employment Aspiration in Hospitality and Tourism Students—An Exploration Using the Self-determination Theory, *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 13:180-189.
- İşıkhan, V. (2014). Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları, Sandal Yayınları, Ankara.
- Izgar, H. (2001). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- İbiş, S. & Batman, O. (2017). Otel İşletmelerinde Çalışanların Memnuniyetine Etki Eden Faktörler Üzerine Bir Araştırma, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(4): 264-279.
- Jenkins, R. & Elliot, P. (2004). Stressors, Burnout and Social Support: Nurses in Acute Mental Health Settings, *Journal of Advanced Nursing*, 48(6): 622-631.
- Kahn, J. H., Schneider, K. T., Jenkins-Henkelman, T. M. & Moyle, L. L. (2006).

- Emotional Social Support and Job Burnout Among High-School Teachers: Is It All due to Dispositional Affectivity?, *Journal of Organizational Behavior*, 27(6): 793-807.
- Kanste, O., Kyngas, H. & Nikkila, J. (2007). The Relationship Between Multidimensional Leadership and Burnout Among Nursing Staff, *Journal of Nursing Management*, 15 (7): 731-739.
- Kim, H. J.; Shin, K. H. & Umbreit, W. T. (2007). Hotel Job Burnout: The Role of Personality Characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 26(2): 421-434.
- Kozak, M. (2015). *Bilimsel Araştırma: Tasarım Yazım ve Yayım Teknikleri*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Köksal, O. (2011). Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15): 101-122.
- Leiter, M. P. & Maslach, C. (1988). The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment, *Journal of Organizational Behavior*, 9(4): 297-308.
- Lloyd, C., King, R. & Chenoweth, L. I. (2002). Social Work, Stress and Burnout: A Review, *Journal of Mental Health*, 11(3): 255-265.
- Mahdiyön, S. H. & Hasani, M. (2015). Relationship Between Organizational Structure and Burnout among Employees of Malayer, Boualisina and Kordestan University, *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 9(9): 1584-1591.
- Malach-Pines, A. (2005). The Burnout Measure, Short Version, *International Journal of Stress Management*, 12(1): 78-88.
- Marcinkeviciute, L. & Zukovskis, J. (2016). Factors Shaping Management Style of a Manager: A Case Study of Kaunas District Non-Governmental Organisations, *Research for Rural Development*, 2:120-127.
- Maslach, C., Jackson, S. E. & Leiter, M. P. (2010). *Maslach Burnout Inventory Manual*. (3rd. ed.), <https://www.researchgate.net>.
- Maslach, C. (2003). Job Burnout: New Directions in Research and Intervention, *Current Directions in Psychological Science*, 12(5): 189-192.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*, Jossey-Bass San Francisco.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout, *Annual Review of Psychology*, 52: 397-422.
- Maslach, C. & Zimbardo, P. G. (1982). *Burnout: The Cost of Caring*, Prentice-Hall, Englewood Cliff, New Jersey.
- Montgomery, A., Todorova, I., Baban, A. & Panagopoulou, E. (2013). Improving Quality and Safety in the Hospital: The Link between Organizational Culture, Burnout, and Quality of Care, *British Journal of Health Psychology*, 18 (3): 656- 662.

- Mucuk, İ. (2005). *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Mulki, J. P., Jaramillo, F. & Locander, W. B. (2006). Emotional Exhaustion and Organizational Deviance: Can the Right Job and a Leader's Style Make a Difference?, *Journal of Business Research*, 59(12): 1222-1230.
- Newstorm, J. & Davis, K. (1993). *Organizational Behavior (Human Behavior at Work)*, Mc Graw Hill Inc., USA.
- Nwadukwe, U. C. & Timinepere, C. O., (2012). Management Styles and Organizational Effectiveness: An Appraisal of Private Enterprises in Eastern Nigeria, *American International Journal of Contemporary Research*, 2, 9: 198-204.
- Ogunola, A.A., Kalejaiye, P.O. & Abrifor, C.A. (2013). Management Style as a Correlate of Job Performance of Employees of Selected Nigerian Brewing Industries. *African Journal of Business Management*, 7 (36): 1-8.
- Özgür, B. (2011). Yönetim Tarzları ve Etkileri, *Maliye Dergisi*, 161: 215-230.
- Özler, D. E.. (2010). (Ed.). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Ekin Basım Yayın, Bursa.
- Pelit, E. & Türkmen, F. (2008). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri: Yerli ve Yabancı Zincir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1): 117-139.
- Pienaar, J. & Sharron A. W. (2008). Burnout, Engagement, Coping and General Health of Service Employees in the Hospitality Industry, *Tourism Management*, 29: 1056-1063.
- Raquepaw, J. M. & Rowland, S. M. (1989). Psychotherapist Burnout: A Componential Analysis, *Professional Psychology: Research & Practice*, 20(1): 32-36.
- Ronen, S. (1986). *Comparative and Multinational Management*. John Wiley&Sons, New York.
- Sabuncuoğlu, Z. & Vergiliel Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.
- Sandiford, P. & Seymour, D. (2007). The Concept of Occupational Community Revisited: Analytical and Managerial Implications in Face-to-Face Service Occupations, *Work, Employment and Society*, 21(2): 209-226.
- Seltzer, J. & Numerof, R. E. (1988). Supervisory Leadership and Subordinate Burnout, *Academy of Management Journal*, 31(2): 439-446.
- Storm, K. & Rothmann, S. (2003). The Relationship between Burnout, Personality Traits and Coping Strategies in a Corporate Pharmaceutical Group, *Journal of Industrial Psychology*, 29(4): 35-42.
- Telli, E., Ünsar, A. Sinan & Oğuzhan, A. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimlerini Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 2(2): 135-150.

- Tümekaya, S.. (1999). Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ve Kullandıkları Başa Çıkma Davranışı, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2 (11): 26-36.
- Türkmen, F. & Artuğer, S. (2011). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma (İstanbul ve Ankara İllerinin Karşılaştırılması), *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(22): 229-254.
- Utroska, D. R. (1992). Management in Europe: More Than Just Etiquette, *Management Review*, 81(11):21-24.
- Wang, C.J., Tsai, H.T. & Tsai, M.T. (2014). Linking Transformational Leadership and Employee Creativity in the Hospitality Industry: The Influences of Creative Role Identity, Creative Self-Efficacy, and Job Complexity, *Tourism Management*, 40: 79-89.
- Werner, I.(1993). *Liderlik ve Yönetim* (çev. Vedat Üner), Rota Yayınları, İstanbul.
- Williams, E., Manwell, L. B., Konrad, T. R. & Linzer, M. (2007). The Relationship of Organizational Culture, Stress, Satisfaction, and Burnout with Physician-Reported Error and Suboptimal Patient Care: Results from the MEMO Study, *Health Care Management Review*, 32(3):203-212.
- Zopiatis, A. & Constanti, P. (2010). Leadership Styles and Burnout: Is There an Association?, *International Journal Of Contemporary Hospitality*, 22 (3):300-320.
- <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9579/turizm-tesisleri.html> Erişim Tarihi: 16.03.2017.

THE INFLUENCE OF MANAGEMENT STYLE PERCEPTIONS ON BURNOUT LEVELS OF EMPLOYEES AT 4 AND 5 STARS HOTELS IN ÇANAKKALE

INTRODUCTION

Burnout was first described by the psychiatrist Herbert Freudenberger in 1974 as an occupational disease (Ahola ve Hakanen, 2007:103). Maslach described the term burnout as “ an emotional breakdown, a withdrawal and a syndrome that is born from the feeling of personal failure when compared with colleagues” (Barutçu ve Serinkan, 2008:545). Burnout syndrome, which has a direct effect on internal motivation in particular; as well as on other structural factors such as team and group motivation, employee’s commitment to work and the organization, absence, tardiness, slacking and intention of leaving work as well as decision of leaving work, is one of the primary issues that administrators must resolve in order to ensure positive performance.

The administrative style is one of the most important factors affecting the burnout syndrome (Seltzer ve Numerof, 1988:439). Çağlıyan (2007:38) It has been found that administrators’ behaviour such as treating the subordinates in an offensive, unkind and

unjust way, and wrong or inadequate distribution of the rewards within the organization, lead to the employees' burnout syndrome. In this context, administrators are capable of lowering the level of burnout syndrome within the organization by providing for their employees' physical and psychological needs (Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2012:135).

The main issue of this research is to determine the effects of the administrative style perceived on the level of burnout syndrome of hotel staff. From this viewpoint, a survey has been carried out within the hotels in order to measure the level of burnout syndrome and administrative style perceived by the hotel staff who work in four or five-star hotels. The survey was conducted to 411 hotel employees who work 4 and 5 star hotel in Çanakkale. According to the result of this analysis, it has been found that perceived democratic and paternalist administrative styles lower the burnout levels while perceived authoritarian and sovereign administrative styles increase the burnout levels of the hotel staff.

METHODS

Quantitative research techniques are performed by the data from the secondary sources such as statistics and constructed questionnaires which are collected by the researcher's own individual efforts or through the organizational efforts. (Kozak, 2015:29). Maslach Burnout Inventory which has also been used frequently in tourism in order to measure the level of burnout syndrome. Also, in order to determine perceived administrative style, a chart which is developed by Bektaş (2014) has been used. The chart consists of four dimensions and twenty-three questions which belong to the four dimensions. The dimensions of authoritarian, democratic and paternalist administrative styles are included in the chart. Correlation analysis has been performed to study the relationship between administrative style and burnout levels.

RESULTS

It has been noticed that there is a moderate uphill (positive) level of statistically meaningful relationship between emotional burnout levels and perceived authoritarian administrative style of the hotel staff ($r=0,535$; $p<0,001$). There is also a moderate uphill (positive) level of meaningful relationship between depersonalization levels and perceived authoritarian administrative style of the hotel staff ($r=0,440$; $p<0,001$). There is a weak downhill (negative) level of meaningful relationship between feeling the lack of personal success and perceived authoritarian administrative style of the hotel staff. ($r=-0,259$; $p<0,001$). According to the findings, there are statistically high burnout levels of the hotel staff who perceive the administrative style as authoritarian.

There is a weak downhill (negative) level of statistically meaningful relationship between the emotional burnout levels and perceived democratic administrative style of the hotel staff. ($r=-0,251$; $p<0,001$). There is a weak downhill (negative) level of meaningful relationship between the depersonalization levels and perceived democratic administrative style. ($r=-0,221$; $p<0,001$). There is a weak uphill (positive) level of meaningful relationship between feeling the lack of personal success and perceived

democratic administrative style of the hotel staff. ($r=0,374$; $p<0,001$). According to the findings, there are statistically low burnout levels of the hotel staff who perceived the administrative style as democratic.

There is a weak uphill (positive) level of statistically meaningful relationship between the emotional burnout levels and perceived sovereign administrative style of the hotel staff. ($r=0,255$; $p<0,001$). There is a weak uphill (positive) level of meaningful relationship between depersonalization levels and perceived sovereign administrative style of the hotel staff. ($r=0,265$; $p<0,001$). There is a weak downhill (negative) level of meaningful relationship between feeling the lack of personal success and perceived sovereign administrative style of the hotel staff. ($r=-0,242$; $p<0,001$). The burnout levels of the hotel staff who perceived administrative style as sovereign turned out to be statistically high.

There is a weak downhill (negative) level of statistically meaningful relationship between the emotional burnout levels and perceived paternalist administrative style of the hotel staff. ($r=-0,172$; $p<0,001$). There is a weak downhill (negative) level of meaningful relationship between depersonalization levels and perceived paternalist administrative style of the hotel staff. ($r=-0,129$; $p=0,009$). There is a moderate uphill (positive) level of meaningful relationship between feeling the lack of personal success and paternalist administrative style of the hotel staff. ($r=0,477$; $p<0,001$). The burnout levels of the hotel staff who perceived administrative style as paternalist turned out to be statistically low.

DISCUSSION

As a result, it has been found that perceived democratic administrative style and paternalist administrative style lower burnout levels, whereas perceived authoritarian administrative style and sovereign administrative style increase burnout levels of the staff. The results of this study indicate there is a meaningful relationship between perceived administrative style and burnout levels. These results demonstrate similarity with the results of other studies in literature (Kanste ve arkadaşları, 2007; Zopiatis ve Constanti, 2010; Danapour, 2016; Ayan, Ünsar ve Oğuzhan, 2016).

Burnout affects both individual lives as well as organizational lives. Individuals who are experiencing burnout may prevent the work to be successfully completed within an organization, therefore, may have a negative effect on their colleagues. Therefore, administrators should show care in their administrative behaviour towards their staff to prevent them from experiencing burnout.

This research has been conducted on the hotel staff who work in four and five-star hotels in Çanakkale. This research will be significant for enabling individuals and organizations to carry out in-depth research and to offer a possibility to make a comparison between the future research to be made in different hotels and cities which this research did not include. Moreover, the effect of the burnout levels on the hotel staff such as conflicting administrative style, and a participating administrative style which this research also did not include could be within the scope of the future research.

- ARAŞTIRMA MAKALESİ -

BİREYSEL EMEKLİLİK ŞİRKETLERİNİN FİNANSAL PERFORMANSLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ¹

Onan ŞAHİN² & Çağatay BAŞARIR³

Öz

Ülkemizde sosyal güvenlik sisteminin tamamlayıcısı olan Bireysel Emeklilik Sistemi, bireylerin, çalışma hayatında yaptıkları birikimler sayesinde, emeklilik dönemlerinde refah kaybına uğramamalarını sağlayan bir sistemdir. Türkiye’de şu an itibariyle faaliyette bulunan 18 adet emeklilik şirketi yer almaktadır. Bu emeklilik şirketlerinin temel görevi katılımcılardan topladıkları primleri farklı yatırım fonlarında değerlendirmektir.

Bu çalışmanın amacı Bireysel Emeklilik Şirketlerinin finansal performanslarının emeklilik yatırım fonları üzerinden karşılaştırılması ve katılımcılara şirket seçimlerinde yardımcı olmaktır. Bu amaç doğrultusunda on adet Bireysel Emeklilik Şirketi beş adet Bireysel Emeklilik Yatırım Fonu kullanılarak karşılaştırılmıştır. Karşılaştırılma yapılırken çok kriterli karar verme tekniklerinden TOPSIS ve PROMETHEE yöntemleri kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda her iki yöntemle göre de en iyi performansı gösteren şirket Allianz Yaşam ve Emeklilik şirketi olarak belirlenmiştir. Yapılan sıralamada son sırada TOPSIS yöntemine göre Vakıf Emeklilik ve Hayat şirketi yer alırken PROMETHEE yöntemine göre Axa Hayat ve Emeklilik şirketi yer almıştır.

Anahtar Kelimeler: Bireysel Emeklilik Şirketleri, Bireysel Emeklilik Yatırım fonları, Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri, TOPSIS, PROMETHEE

Jel Kodları: G22, G23

Başvuru: 06.11.2018 **Kabul:** 26.02.2019

EVALUATION OF THE FINANCIAL PERFORMANCE OF INDIVIDUAL PENSION COMPANY: TURKEY CASE

Abstract

The Individual Pension System, which is complementary to the social security system in our country, allows individuals not to suffer prosperity during their retirement years thanks to the accumulation of their working lives.

The purpose of this study is to help the individual pension companies operating in the Individual Pension System to compare and participate in company selection. For this purpose, ten individual pension companies were compared using five individual pension investment funds. In comparison, TOPSIS and PROMETHEE methods were

1 Bu çalışma Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yapılan “Türkiyedeki Bireysel Emeklilik Şirketlerinin Bireysel Emeklilik Yatırım Fonları Üzerinden Performans Değerlendirilmesi” adlı Yüksek Lisans Tezinden Üretilmiştir.

2 Bilim Uzmanı, onan_sahin@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-9251-3772>

3 Sorumlu Yazar, Dr. Öğr. Üyesi, Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, Ö.S. UBF, Uluslararası Tic. ve Lojistik Bölümü, cbasarir@bandirma.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-6234-0524>

used as multi criteria decision making techniques. As a result of the study, the company that performed best with both methods was designated as Allianz Life and Pension Company. According to the TOPSIS method, the Vakıf Emeklilik ve Hayat company took place at the last place in the order, while the Axa Hayat ve Emeklilik company according to PROMETHEE method took place.

Key Words: *Private Pension Companies, Pension Mutual Funds, Multi Criteria Decision System, TOPSIS, PROMETHEE*

Jel Codes: *G22, G23*

1.GİRİŞ

Bünyesinde sağlık güvencesi ve emeklilik planları bulunduran sosyal güvenlik kavramı ilk olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkmıştır. İnsanlar çalışamayacak yaşa geldikleri zaman kendi geçimlerini sağlamak için gelire ihtiyaç duyarlar. Sosyal güvenlik sistemi sayesinde insanlar çalıştıkları dönemde prim yatırarak emeklilik dönemlerini finanse etmiş olurlar. Günümüzde ülkelerin uyguladığı emeklilik sistemlerinde sorunlar meydana gelmiştir. Bu sorunlar yüzünden sistem açık vermiş ve ülkelerin sosyal güvenlik sistemleri zarar etmeye başlamıştır. Bu sorunlardan başlıcaları arasında, tıp biliminde yaşanan gelişmeler sayesinde ortalama insan ömrünün uzaması, yeni nesil insanların çocuk sahibi olmak istememeleri ve buna bağlı olarak çalışan nüfusun azalması sayılabilir. Bu sorunlar, ülkeleri bu konuda önlemler almaya itmiştir.

Ülkeler, emeklilik sistemlerinde yaşanan sorunlar karşısında emeklilik sistemlerini yeniden düzenlemiş ve bazı tedbirler almıştır. Emeklilik yaşlarının yükseltilmesi, çalışan kişilerin ödedikleri prim tutarlarının artırılması ve özel emeklilik sisteminin teşvik edilmesi ülkeler tarafından bu sorunlara karşı alınan önlemler içerisinde sayılabilir.

Bu çalışmalar neticesinde özel emeklilik sistemleri gündeme gelmiştir. Eskiden beri var olan sistemlerin önemi artmış ve yapılan devlet teşvikleri neticesinde daha etkin bir konuma gelmiştir. Bazı ülkeler, emeklilik sistemlerini tamamen özelleştirmiş ve kendileri denetleyici duruma geçmişler bazıları ise özel emeklilik sistemlerini mevcut sistemin tamamlayıcısı olarak kullanmaya başlamışlardır.

Türkiye'de bireysel emeklilik olarak adlandırılan özel emeklilik sistemi 1999 yılında Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu ile düzenlenmiştir. 27 Ekim 2003 tarihinde yürürlüğe giren bireysel emeklilik sistemine katılımın artırılması için 2004 yılından itibaren çeşitli teşvikler yürürlüğe konmuştur. Devletin yaptığı en önemli teşvik %25 devlet katkısıdır. Bu teşvikle beraber katılımcının yatırdığı primin %25'ini devlet katkı olarak katılımcı adına sisteme yatıracaktır. Bu uygulama 2012 yılında 6327 sayılı Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu ile uygulanmaya başlanmıştır. 2016 yılında yapılan Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ile otomatik katılım yürürlüğe konmuştur. Bu kapsamda yeni işe başlayan ve çalışan kişiler otomatik olarak sisteme dahil edilmektedir. Ancak, kendilerine istedikleri takdirde iki ay sonra sistemden çıkabilme hakkı tanınmıştır.

Bu çalışmanın amacı bireysel emeklilik şirketlerini bireysel emeklilik yatırım fonları üzerinden kıyaslamak ve çıkan sonuçlar doğrultusunda bireylerin şirket seçimlerine kısmen de olsa yardımcı olmaktır. Bu kapsamda on adet bireysel emeklilik şirketi beş adet bireysel emeklilik yatırım fonu performansları üzerinden değerlendirilmiştir. Karşılaştırma yapmak için Çok Kriterli Karar Verme Tekniklerinden TOPSIS ve PROMETHEE yöntemi kullanılmıştır.

1.1. Literatür Özeti

1.1.1. Bireysel Emeklilik Sisteminin Kapsamı ve Amacı

Kişilerin emeklilik dönemlerinde refah kaybına uğramalarını engelleyen BES, (Bireysel Emeklilik Sistemi) insanların emeklilik dönemlerinde ekonomik dar boğaza girmelerini önlemek için birikim yapmaları, yaptıkları bu birikimlerin uzun vadede ekonomiye kaynak olması ve sürdürülebilir ekonomik kalkınmanın gerçekleştirilmesi amacıyla oluşturulmuş sistem olarak tanımlanabilir (Germir, 2015: 57). BES hakkında halkı bilgilendirmek amacıyla devlet tarafından kurulmuş olan EGM'nin (Emeklilik Gözetim Merkezi) tanımına göre ise BES “Kişilerin aktif çalışma yaşamları süresince yaptıkları tasarrufları uzun vadeli yatırıma yönlendirerek emeklilik dönemlerinde, yaşam standartlarını koruyabilecekleri bir gelir elde etmelerini sağlayan özel bir emeklilik sistemidir” şeklinde ifade edilmektedir (www.egm.org.tr, 2018).

Bireysel emeklilik sisteminin amacı, Dünya Bankası'nın “Yaşlılık Krizini Önlemek” adlı 1994 yılında yayımladığı raporda açıkça belirtilmiştir. Raporda insanların yaş ortalamalarının hızla yükseldiği ve bu yükseliş karşısında ülkelerin sosyal güvenlik sistemlerinin yetersiz kalacağından bahsedilmiştir. Ülkeler bu tehlike karşısında, emeklilik yaşlarının yükseltilmesi, çalışanların ödedikleri emeklilik primlerinde artışların yapılması, emeklilik dönemlerinde yapılacak olan maaş veya toplu para ödemelerinin azaltılması ve özel emeklilik sistemlerinin desteklenmesi gibi bazı önlemler almışlardır. Alınan bu tedbirler çalışanların emeklilik döneminde refah kaybı yaşamalarına neden olmaktadır. Çalışanlar, hem bu refah kaybını önlemek hem de çeşitli devlet teşviklerinden yararlanmak için BES'e yönelmişlerdir. Gelişmiş birçok ülke BES'i mevcut emeklilik sistemlerinin bir tamamlayıcısı olarak kullanmakta ve sisteme katılımı insanları özgür bırakmaktadır (Sezgin ve Yıldırım, 2015:128).

BES katılımcıları emeklilik dönemlerinde toplu para veya mevcut maaşlarına ek olarak ikinci bir maaş ödemesi alacaklardır. Bu gelirler sayesinde emeklilik döneminde uğrayacakları refah kaybının kısmen de olsa önüne geçmiş olacaklardır. Katılımcıların çalışırken ödedikleri primler, bireysel emeklilik yatırım fonlarında değerlendirilecek ve sistem bu şekilde ekonomiye uzun vadede kaynak sağlamış olacaktır. BES'in bir diğer özelliği ise insanları daha özgür kılmasıdır. Bu sistemin sağladığı faydalar sayesinde insanlar ödeyecekleri prim tutarını kendileri belirleyecek, istedikleri şirketle anlaşma yapıp maksimum kazanç elde etmeye çalışacaklardır. Ülkelerin sağladığı emeklilik sistemlerinde tüm koşulları ülkeler belirlemekte ve tek söz sahibi devlet olmaktadır (Demir ve Yavuz, 2004:285).

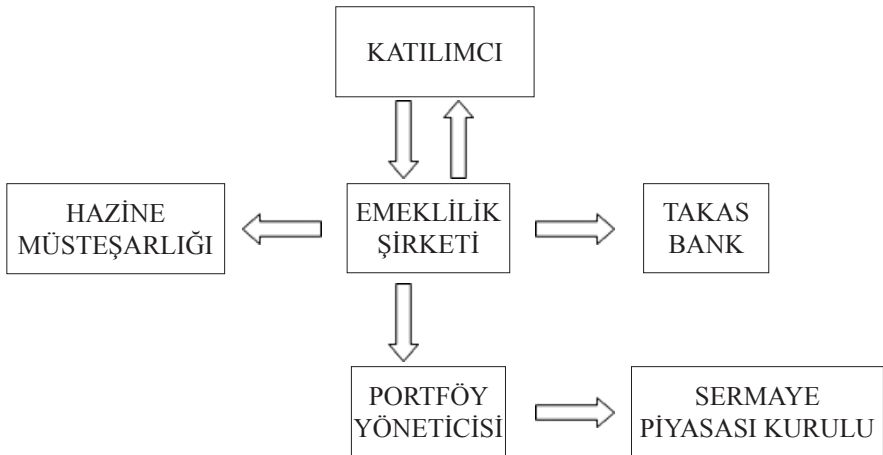
1.1.2. Türkiye’de Bireysel Emeklilik Sistemi

1980 yılından sonra tüm dünya ülkelerinin yaşamaya başladığı sosyal güvenlik sıkıntılarını Türkiye’de yaşamaya başlamıştır. Türkiye’de yaşanan sosyal güvenlik sistemindeki sorunların nedeni çoğu dünya ülkesine göre farklılık göstermektedir. Gelişmiş veya gelişmekte olan çoğu ülke yaşlı nüfusun artıp çalışan nüfusun azalmasından, ortalama yaşam süresinin uzamasından dolayı sosyal güvenlik sisteminde sorun yaşamıştır. Türkiye’de ise, sisteme borçlu kişilerin sık sık borçlarının affedilmesi, emeklilik yaşının çok erken olmasından dolayı çalışabilecek durumdaki kişilerin uzun süreler emekli maaşı alması, tüm bunlarla birlikte sosyal güvenlik kurumunun da topladığı fonları iyi değerlendirememiş olması ve toplanan fonların uzun vadede değer kaybına uğraması gibi nedenlerle bir takım sorunlar yaşamıştır. Tüm bu gelişmeler ülkeyi harekete geçirmiş ve Türkiye bu alanda doksanlı yılların sonlarına doğru reformlar gerçekleştirmeye başlamıştır (Türker, 2011: 17; Can, 2010: 140).

Sosyal güvenlik sistemini iyileştirmek için yapılan reformlar iki aşamalı olarak uygulanmıştır. İlk aşamada kayıt dışı işçi çalıştırmanın önüne geçmek için adımlar atılmış, emeklilik maaşlarının miktarlarında ödenen primlerin etkisi artırılmış ve emeklilik yaş sınırının kademeli olarak artırılması kararlaştırılmıştır. Bunlara ek olarak ikinci aşamada işsizlik sigortası yürürlüğe konmuştur. Yapılan tüm bu çalışmaların arkasından 1999 yılında Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu çıkarılmış ve 27 Ekim 2003 tarihinde fiili olarak uygulanmaya başlamıştır (Apak ve Taşçıyan, 2010: 121).

Türkiye’de BES’in tarafları; katılımcılar, emeklilik şirketleri, Hazine Müsteşarlığı, Takas Bank, Sermaye Piyasası Kurulu, portföy yöneticileri ve Emeklilik Gözetim Merkezidir.

Şekil 1. BES İşleyiş Mekanizması



Kaynak: ŞAHİN O. Türkiye’deki Bireysel Emeklilik Şirketlerinin Bireysel Emeklilik Yatırım Fonları Üzerinden Performanslarının Değerlendirilmesi Yüksek Lisans Tezi

Şekil 1’de BES’in işleyişi sistemi görülmektedir. Şekil 1 incelendiğinde, öncelikle, katılımcı BES için emeklilik şirketine başvuru yapmakta, emeklilik şirketi sözleşmeyi düzenlemekte ve sözleşme tarafları tarafından imzalanmaktadır. Hazine müsteşarlığı emeklilik şirketlerine ruhsat çıkarmak ile görevlidir. Emeklilik şirketlerinin oluşturdukları yatırım fonları Takas Bank’ta saklanır. Emeklilik şirketi fonların etkin bir şekilde yönetilmesi için portföy yöneticisi atamaktadır. Portföy yöneticisi Sermaye Piyasası Kurulu tarafından sürekli olarak denetlenmektedir. Şekil 1’de bilgi toplayıcı ve bilgi sağlayıcı kurum ve kuruluşlar göz ardı edilmiştir.

1.1.3. İlgili Çalışmalar

Finansal varlık ve portföylerin çok kriterli karar verme yöntemlerinden yararlanılarak performanslarının karşılaştırılmasına yönelik çalışmalar uzun yıllardır araştırmacılar tarafından yapılmaktadır. Bu çalışmalardan bazıları aşağıda değerlendirilmiştir.

Aytekin ve Sakarya (2013) BİST’te faaliyette bulunan 20 adet gıda işletmesinin performanslarını TOPSIS yönteminden yararlanarak karşılaştırmışlar ve dört yıl üst üste en iyi performansı sergileyen bir şirket olmadığını tespit etmişlerdir. Aliasghar ve Tabriz (2014) faizsiz kredi fon performanslarını karşılaştırmak için TOPSIS yöntemini kullanmışlar, sonuç olarak finansal kriterlerin diğer kriterlere göre daha önemli olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Wanke, Azad ve Barros (2016) Malezya’daki İslami Bankaların performansları TOPSIS yöntemini kullanarak karşılaştırmışlar ve maliyet yapısına ilişkin değişkenlerin verimlilik üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Orçun ve Eren (2017) BİST’te faaliyet gösteren teknoloji şirketlerinin performanslarını TOPSIS yönteminden yararlanarak incelemişler ve 2010-2015 yılları arasında her bir yıl için en iyi performansı gösteren şirket belirlenmiştir. Alsu ve Taşdemir (2017) BİST’te faaliyette bulunan 15 adet doküman işletmesi finansal performanslarını TOPSIS yöntemi üzerinden karşılaştırmışlar ve en iyi performansa sahip şirket belirlenmiştir. Erdoğan ve Yamalındova (2018) BİST’te işlem gören 13 adet turizm şirketinin performanslarını TOPSIS yönteminden yararlanarak karşılaştırmışlar, çalışmanın sonucunda turizm şirketlerinin performanslarının yıllara göre farklılık gösterdiğini tespit etmişlerdir. Bu çalışmalar TOPSIS yöntemi kullanılarak finansal alanda yapılan çalışmalardan bazılarıdır. PROMETHEE yöntemi kullanılarak yapılan çalışmalar bölümün devamında incelenmiştir.

Qu, Li ve Guo (2011) Şangay Menkul Kıymetler Borsası’nda işlem gören rastgele seçilmiş 20 adet hisse senedinin performansını PROMETHEE yöntemini kullanarak karşılaştırmışlar ve en iyi performansı gösteren beş hisse senediyle oluşturulacak portföyün yüksek getiri elde edileceğini tespit etmişlerdir. Aytekin ve Sakarya (2013) BİST’te faaliyet gösteren mevduat bankalarının performanslarını PROMETHEE yönteminden yararlanarak karşılaştırmışlar ve çalışma sonucunda her yıl en iyi performansı gösterebilen bir banka tespit edememişlerdir. Bağcı ve Rençber (2014) kamu bankaları ile özel bankaların karlılıklarını PROMETHEE yöntemi ile karşılaştırmışlardır, çalışmanın sonucunda kamu bankaları özel bankalara göre daha karlı olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Bağcı ve Esmer (2016) halka açık faktöring şirketlerinin performanslarını PROMETHEE yöntemi üzerinden karşılaştırmışlar ve en iyi faktöring şirketinin Lider

Faktöring şirketi olduğunu tespit etmişlerdir. Bülbül ve Köse (2016) sigorta şirketlerinin performanslarını PROMETHEE yönteminden yararlanarak karşılaştırmışlar, çalışmanın sonucunda en iyi ve en kötü performansı sergileyen şirketler tespit edilmiştir. Güney (2017) BIST’te yer alan çeşitli sektörlerin performanslarını PROMETHEE yöntemi kullanarak karşılaştırmıştır.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmanın amacı Türkiye’de faaliyet gösteren on adet emeklilik şirketinin finansal performanslarını yatırım fonları üzerinden kıyaslamak ve elde edilen bulgular sonucunda katılımcılara şirket seçimlerinde yardımcı olmaktır.

Bu çalışmada 2014 Ocak ayı ile 2018 Ocak ayı arasında emeklilik şirketlerinin kullandıkları emeklilik yatırım fonlarının üçer aylık getirileri kullanılmıştır. Tüm veriler Sermaye Piyasası Kurulu internet sayfasından elde edilmiştir. Elde edilen verilerden şirketlerin 2014:01 ile 2018:01 dönemleri arasındaki üçer aylık getiri oranları hesaplanmış ve ortalama getiri oranları tespit edilmiştir.

Çalışmaya veri setinin, şirket sayısının ve fon sayısının maksimizasyonunu sağlamak amacıyla 10 adet bireysel emeklilik şirketi ve 5 adet bireysel emeklilik yatırım fonu dahil edilmiştir. Çalışmada kullanılan şirket adları ve kısaltmaları Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1. Şirket Adları ve Kısaltmaları

Şirket adı	Kısaltması
Allianz Hayat ve Emeklilik	ALHE
Allianz Yaşam ve Emeklilik	ALYE
Anadolu Hayat Emeklilik	ANHE
Avivasa Emeklilik ve Hayat	AVEH
Axa Hayat ve Emeklilik	AXHE
BNP Paribas Cardif Emeklilik	BNP
Garanti Emeklilik ve Hayat	GEH
Groupama Emeklilik	GE
Vakıf Emeklilik ve Hayat	VEH
Ziraat Hayat ve Emeklilik	ZHE

Çalışmada kullanılan bireysel emeklilik yatırım fonlarının isimleri ve kısaltmaları Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2. Fon Adları ve Kısaltmaları

Fon Adı	Kısaltması
Altın Fonu	AF
Hisse Senedi Fonu	HSF
Kamu Yabancı Para (Döviz) Cinsinden Borçlanma Araçları Fonu	KYPCBA
Standart Fon	SF
Devlet Katkısı Fonu	DKF

Tablo 2 incelendiğinde tüm bireysel emeklilik şirketlerinde ortak olan ve ortak zaman dilimi itibarıyla yer alan bireysel emeklilik yatırım fonları veri seti içerisinde dahil edilmiştir.

Bu çalışmada çok kriterli karar verme tekniklerinden TOPSIS ve PROMETHEE yöntemi kullanılmıştır. ÇKKV (Çok Kriterli Karar Verme) birbirleriyle örtüşmeyen birden fazla kriter ve alternatifin eş zamanlı olarak değerlendirilip karar verme durumu şeklinde açıklanabilmektedir (Tütek, Gümüşoğlu ve Özdemir, 2012: 132).

Bazı ÇKKV tekniklerinin belli kriterler altında değerlendirilmesi Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Bazı ÇKKV Tekniklerinin Performanslarının Karşılaştırılması

ÇKKV Teknikleri	Hesaplama Zamanı	Basitlik	Matematik İşlemleri	Güvenilirlik	Veri Türü
AHP	Çok fazla	Çok kritik	Maksimum	Zayıf	Karışık
MOORA	Çok az	Çok basit	Minimum	İyi	Nicel
PROMETHEE	Fazla	Orta kritik	Orta	Orta	Karışık
VIKOR	Az	Basit	Orta	Orta	Nicel
TOPSIS	Orta	Orta kritik	Orta	Orta	Nicel
ELECTRA	Fazla	Orta kritik	Orta	Orta	Karışık

Kaynak: Chakraborty, 2011; 1165

Tablo 3 incelendiğinde PROMETHEE yönteminin basitlik düzeyinin orta kritik olduğu, matematiksel işlem yoğunluğunun orta düzeyde olduğu ve orta düzey güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir. PROMETHEE yönteminin dezavantajı ise yöntemin hesaplama zamanının uzun olmasıdır.

Tablo 3'e bakıldığında TOPSIS yönteminin hesaplama zamanı, basitlik, matematik işlemleri ve güvenilirlik kriterlerin de orta düzey sınıflandırma grubu içerisinde yer aldığı görülmektedir. Tablo 3'te TOPSIS yönteminde sadece nicel veriler kullanıldığı görülürken PROMETHEE yönteminde hem nitel hem de nicel verilerin kullanılabilirdiği

görülmektedir.

TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution – İdeal Çözüme Benzerlik Bakımından Sıralama Performansı Tekniği) Hweng ve Yoon tarafından 1981’de tasarlanmış bir ÇKKV tekniğidir. TOPSIS yöntemi, karmaşık olmayan ve kolay uygulanabilen bir yöntemdir. Gerçek hayatta da kolaylıkla uygulanabilen bu yöntem tedarik, lojistik, finans, üretim, insan kaynakları yönetimi, pazarlama, mühendislik gibi çeşitli alanlarda rahatlıkla kullanılması mümkündür (Gerekan, Kaygın ve Yılmaz, 2016: 612).

ÇKKV tekniklerinden biri olan PROMETHEE (Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluations) yöntemi 1982 yılında J. P. Brans tarafından bulunmuş ve geliştirilmiştir (Bağcı ve Rençber, 2014: 41). PROMETHEE yöntemi karmaşıklığından uzak, kullanışlı ve etkin bir yöntemdir. PROMETHEE I yöntemi alternatifleri değerlendirerek kısmi bir sıralama elde eder. PROMETHEE II yöntemi ise öncelikleri daha net tespit eder, daha sağlıklı ve güvenilir bir sıralama yapma imkanı sunmaktadır (Akkaya ve Şahin, 2012: 71).

Bu çalışmada kullanılan TOPSIS yöntemi Microsoft Excel kullanılarak gerçekleştirilirken PROMETHEE yönteminin uygulamasında ise Visual PROMETHEE paket programı kullanılmıştır. TOPSIS ve PROMETHEE yöntemlerin de uygulanan adımlar karşılıklı olarak Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4. TOPSİS ve PROMETHEE Yöntemlerinin Uygulama Adımları

ADIMLAR	TOPSİS	PROMETHEE
1. Adım	Karar matrisinin oluşturulması $A_{ij} = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{m1} & a_{m2} & \dots & a_{mn} \end{bmatrix}$	Alternatiflerin, kriterlerin (ölçütlerin) ve kriterlerin ağırlıklarının belirlenmesi.
2. Adım	Normalize edilmiş karar matrisinin oluşturulması $R_{ij} = \begin{bmatrix} r_{11} & r_{12} & \dots & r_{1n} \\ r_{21} & r_{22} & \dots & r_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ r_{m1} & r_{m2} & \dots & r_{mn} \end{bmatrix}$	En uygun tercih fonksiyonunun belirlenmesi (Olağan, U tipi, V tipi, Seviyeli, Lineer, Gaussian tercih fonksiyonlarından birinin seçilmesi)
3. Adım	Ağırlıklı karar matrisinin oluşturulması $V_{ij} = \begin{bmatrix} w_1 r_{11} & w_2 r_{12} & \dots & w_n r_{1n} \\ w_1 r_{21} & w_2 r_{22} & \dots & w_n r_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ w_1 r_{m1} & w_2 r_{m2} & \dots & w_n r_{mn} \end{bmatrix}$	Tercih fonksiyonları temel alınarak ortak tercih fonksiyonunun belirlenmesi.
4. Adım	İdeal A+ ve negatif ideal A- çözümlerin oluşturulması $A^+ = \{(max_j v_{ij} j \in J), (min_j v_{ij} j \in J)\}$ $A^- = \{(min_j v_{ij} j \in J), (max_j v_{ij} j \in J)\}$	Ortak tercih fonksiyonu göz önünde bulundurularak tercih indeksleri oluşturulur. $\pi(a, b) = \sum_{j=1}^n w_j \cdot P_j(a, b)$ $\pi(b, a) = \sum_{j=1}^n w_j \cdot P_j(b, a)$
5. Adım	Alternatiflerin arasındaki mesafe ölçülerinin hesaplanması $S_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^+)^2} \quad i = 1, 2, 3, \dots, m$ $S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^-)^2} \quad i = 1, 2, 3, \dots, m$	Pozitif ve negatif üstünlüklerin belirlenmesi $\Phi^+(a) = \sum \pi(a, b)$ $\Phi^-(a) = \sum \pi(b, a)$
6. Adım	İdeal Çözüme Göreli Yakınlığın Hesaplanması $C_i^+ = \frac{S_i^-}{S_i^- - S_i^+} \quad i = 1, \dots, m.$	PROMETHEE I, kısmi önceliklerin hesaplanması
7. Adım	-	PROMETHEE II yöntemi ile net önceliklerin hesaplanması $\Phi(a) = \Phi^+(a) - \Phi^-(a)$

3. BULGULAR

Çalışmanın bu kısmında TOPSİS ve PROMETHEE modellerinden elde edilen sonuçlar detaylı bir şekilde verilecektir.

3.1. TOPSIS Yöntemi Kullanılarak Elde Edilen Bulgular

TOPSIS yönteminin ilk adımı karar matrisinin oluşturulmasıdır. Karar matrisi oluşturulurken satırlarda alternatifler yani çalışmada kullanılan şirketler, sütunlarında ise kriterler yani çalışmada kullanılan bireysel emeklilik yatırım fonları yer almaktadır. Çalışmada kullanılan karar matrisi Tablo 5’ de gösterilmektedir.

Tablo 5. TOPSIS Karar Matrisi

Alternatifler	Kriterler				
	AF	HSF	KYPCBA	SF	DF
ALHE	0,03667	0,049875	0,044399	0,020712	0,021641
ALYE	0,037766	0,044364	0,047483	0,022615	0,023305
ANHE	0,037108	0,042549	0,04551	0,017004	0,02084
AVEH	0,038248	0,044437	0,040353	0,020083	0,022498
AXHE	0,035778	0,043089	0,040899	0,017468	0,021321
BNP	0,037965	0,040382	0,044118	0,018408	0,021652
GEH	0,037557	0,045614	0,046928	0,019491	0,022809
GE	0,03825	0,039282	0,040981	0,021407	0,022801
VEH	0,037568	0,034776	0,040044	0,019412	0,022476
ZHE	0,037399	0,040788	0,036208	0,020864	0,021302

Elde edile karar matrisine normalizasyon işleminin uygulanmasıyla standart karar matrisi elde edilmiş olur. Bu işlem farklı kriterlerin ortak değerler üzerinden kıyaslanmasına imkan tanımaktadır.

TOPSIS yönteminin üçüncü adımında ağırlıklandırma işlemi yer almaktadır. Bu aşamada her kriterin altındaki değerle o kritere verilen ağırlıklar çarpılmaktadır. Bu çalışmada her bir kritere eşit ağırlık verilmiştir. Bunun sebebi herhangi bir fonun diğer fon üzerinde daha baskın kılınmak istenmemesidir. Elde edilen ağırlıklı standart karar matrisi Tablo 6’da gösterilmektedir.

Tablo 6. Ağırlıklı Standart Karar Matrisi

Alternatifler	Kriterler				
	AF	HSF	KYPCBA	SF	DF
ALHE	0,061948	0,073889	0,065569	0,066102	0,061995
ALYE	0,0638	0,065725	0,070123	0,072175	0,066761
ANHE	0,062688	0,063036	0,067209	0,054267	0,059698
AVEH	0,064614	0,065833	0,059594	0,064093	0,064449
AXHE	0,060442	0,063835	0,0604	0,055748	0,061077
BNP	0,064137	0,059825	0,065153	0,05875	0,062024
GHE	0,063447	0,067576	0,069303	0,062205	0,065339
GE	0,064617	0,058196	0,060521	0,06832	0,065316
VHE	0,063466	0,05152	0,059137	0,061953	0,064387
ZHE	0,063179	0,060427	0,053471	0,066588	0,061022

TOPSIS uygulamasının dördüncü adımında ise pozitif ideal ve negatif ideal değerler belirlenmektedir. Bir sonraki adımda ise bu noktalardan yararlanarak her bir değer pozitif ve negatif noktasına olan uzaklığı hesaplanmaktadır.

TOPSIS uygulamasının son adımında C değeri hesaplanmaktadır. C değerine göre yapılan sıralama, alternatiflerin nihai sıralamasını vermektedir. C değeri sıfır (0) ile bir (1) arasında bir değer alabilmektedir. Uygulamanın sonunda elde edilen C değerleri ve sıralama Tablo 7'de gösterilmektedir.

Tablo 7. C Değeri ve Sıralama

	C	Sıralama
ALYE	0,781456	1
ALHE	0,750856	2
GEH	0,673955	3
AVEH	0,553564	4
GE	0,49474	5
ANHE	0,446738	6
BNP	0,431257	7
ZHE	0,403656	8
AXHE	0,386081	9
VEH	0,290086	10

Tablo 7 incelendiği zaman en iyi performansı gösteren şirketin Allianz Yaşam ve Emeklilik olduğu onun arkasından ise Allianz Hayat ve Emeklilik şirketinin geldiği görülmektedir. Son sırada yer alan şirket ise Vakıf Emeklilik ve Hayat iken sondan bir önceki sırada, Axa Hayat ve Emeklilik şirketi görülmektedir.

3.2. PROMETHEE Yöntemi Kullanılarak Elde Edilen Bulgular

PROMETHEE yönteminin de ilk aşaması TOPSIS yönteminde olduğu gibi karar matrisinin oluşturulmasıdır. Oluşturulan karar matrisi ve kullanılan ağırlıklar Tablo 8'de yer almaktadır.

Tablo 8. Alternatiflerin, Kriterlerin (Ölçütlerin) ve Kriterlerin Ağırlıklarının Belirlenmesi

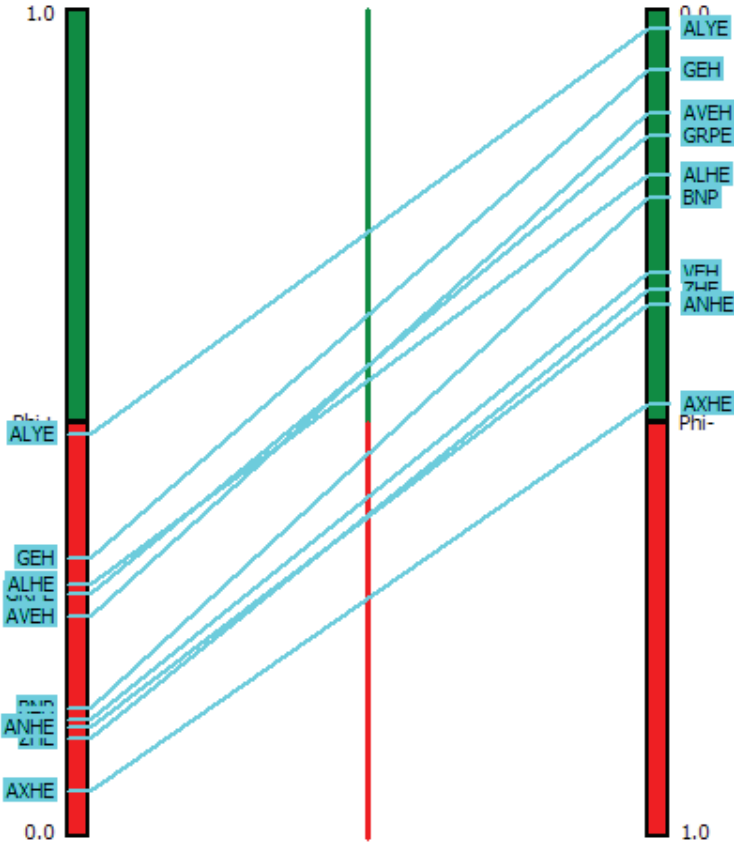
Ağırlıklar	Kriterler			0,2
	0,2	0,2	0,2	
Alternatifler	AF	KYPCBA	SF	DF
ALHE	0,03666970	0,044399	0,020712	0,021641
ALYE	0,03776612	0,047483	0,022615	0,023305
ANHE	0,03710793	0,04551	0,017004	0,02084
AVEH	0,03824787	0,040353	0,020083	0,022498
AXHE	0,03577837	0,040899	0,017468	0,021321
BNP	0,03796531	0,044118	0,018408	0,021652
GEH	0,03755742	0,046928	0,019491	
GE	0,03824987	0,040981	0,021407	
VEH	0,03756849	0,040044	0,019412	
ZHE	0,03739866	0,036208	0,020864	

Bir sonraki işlem ise en uygun tercih fonksiyonunun belirlenmesidir. Uygulama her kriter için farklı bir tercih fonksiyonu belirlenmesine imkan verse de bu uygulamada kullanılan tüm kriterler aynı niteliklere sahip olduğu için belirlenen bir tercih fonksiyonu tüm kriterler için uygulanmıştır.

Gaussian tercih fonksiyonunun seçilmesinin nedeni araştırmada farksızlık noktaları ve kesin tercih eşiği değerlerinin belirlenmesinden kaçınılmak istenmesidir. Analiz sonucunda elde edilen PROMETHEE I sonuçları Şekil 2’de yer almaktadır.

Şekil 2’ye göre, hem negatif hem de pozitif üstünlüklere göre ilk sırada çıkan şirket Allianz Yaşam ve Emeklilik şirketi olarak belirlenmiştir. İkinci en iyi performansı gösteren şirket ise hem negatif üstünlük sıralamasında hem de pozitif üstünlük sıralamasında Garanti Hayat ve Emeklilik olduğu gözükmektedir. Axa Hayat ve Emeklilik şirketi ise pozitif ve negatif üstünlük sıralamasında son sırada yer aldığı gözükmektedir.

Şekil 2. Pozitif ve Negatif Üstünlükler



PROMETHEE II değerleri ve nihai sıralama tablo 9’da gösterilmiştir. Tablo 9’da yer alan nihai sıralamaya bakıldığında en iyi performans gösteren şirketin Allianz Yaşam

ve Emeklilik şirketi olarak belirlendiği görülmektedir. Sıralamada ikinci sırada Garanti Emeklilik ve Hayat şirketi yer alırken **üçüncü sırada** Avivasa Emeklilik ve Hayat şirketi yer almaktadır. Axa Hayat ve Emeklilik şirketi ise son sırada olduğu gözükmemektedir. Dokuzuncu sırada ise Anadolu Hayat ve Emeklilik şirketi yer almıştır.

Tablo 9. Alternatiflerin PROMETHEE I, PROMETHEE II Değerleri ve Sıralaması

Rank	action		Phi	Phi+	Phi-
1	ALYE	<input type="checkbox"/>	0,4634	0,4871	0,0237
2	GEH	<input type="checkbox"/>	0,2627	0,3363	0,0735
3	AVEH	<input type="checkbox"/>	0,1419	0,2662	0,1243
4	GRPE	<input type="checkbox"/>	0,1413	0,2927	0,1514
5	ALHE	<input type="checkbox"/>	0,1058	0,3048	0,1991
6	BNP	<input type="checkbox"/>	-0,0718	0,1552	0,2270
7	VEH	<input type="checkbox"/>	-0,1753	0,1418	0,3172
8	ZHE	<input type="checkbox"/>	-0,2205	0,1188	0,3392
9	ANHE	<input type="checkbox"/>	-0,2247	0,1315	0,3562
10	AXHE	<input type="checkbox"/>	-0,4228	0,0544	0,4772

Tablo 9'a bakıldığında Allianz Yaşam ve Emeklilik, Garanti Emeklilik ve Hayat, Groupama Emeklilik, Avivasa Emeklilik ve Hayat, Allianz Hayat ve Emeklilik şirketlerinin pozitif değerlere sahip oldukları gözlenirken diğer şirketlerin negatif değerlere sahip oldukları tespit edilmiştir.

3.3. TOPSIS ve PROMETHEE Sonuçlarının Karşılaştırılması

Uygulamada kullanılan ÇKKV tekniklerinden TOPSIS ve PROMETHEE yöntemleri yapısal olarak birbirlerinden farklılık göstermektedir. Bu farklılıklardan dolayı elde edilen sonuçların yöntemler arasında farklılık göstermesi doğal bir sonuç olarak görülmektedir.

Aşağıda gösterilen tablo 10'da TOPSIS ve PROMETHEE yöntemlerinin nihai sıralamaları karşılaştırılmalı olarak verilmiştir. Tablo 10'a bakıldığında her iki yönteme göre en iyi performans gösteren şirketin Allianz Yaşam ve Emeklilik şirketi olduğu gözükmemektedir.

Tablo 10 incelendiğinde iki yöntemde sıralamada küçük farklılıklar gösterdiği görülmekle beraber genel olarak sonuçlar tutarlıdır. Sıralamada yaşanan küçük farklılıkların nedeni TOPSIS ve PROMETHEE yöntemlerinin uygulama biçimlerindeki farklılıklardan kaynaklandığı gözlemlenmiştir.

Tablo 10. TOPSIS ve PROMETHEE Sıralama Sonuçları

Bireysel Emeklilik Şirketleri	TOPSIS Sıralaması	PROMETHEE Sıralaması
ALYE	1	1
ALH	2	5
GEH	3	2
AVEH	4	3
GRPE	5	4
ANHE	6	9
BNP	7	6
ZHE	8	8
AXHE	9	10
VEH	10	7

Tablo 11’de TOPSIS ve PROMETHEE yöntemlerine göre sıralanan şirketlerin ilk üç ve son üç sıralaması gösterilmiştir.

Tablo 11’e bakıldığında TOPSIS yöntemine göre ilk üç sıradaki şirketler Allianz Yaşam ve Emeklilik, Allianz Hayat ve Emeklilik ve Garanti Emeklilik ve Hayat olduğu görünürken PROMETHEE yöntemine göre Allianz Yaşam ve Emeklilik, Garanti Emeklilik ve Hayat ve Avivasa Emeklilik ve Hayat şirketleri ilk üçte yer almıştır. Allianz Yaşam ve Emeklilik ve Garanti Emeklilik ve Hayat şirketleri hem TOPSIS sıralamasında hem de PROMETHEE sıralamasında ilk üçe girmişlerdir. Allianz Hayat ve Emeklilik şirketi TOPSIS yöntemine göre ikinci sırada yer alırken PROMETHEE yönteminde beşinci sırada yer almaktadır. Avivasa Emeklilik ve Hayat şirketi ise PROMETHEE yönteminde üçüncü sırada yer alırken TOPSIS yöntemine göre dördüncü sırada yer almaktadır.

Tablo 11. İlk Üç ve Son Üç Karşılaştırmalı Şirket Sıralamaları

Şirketlerin Sıralamadaki Yerleri	TOPSIS	PROMETHEE
İlk Üç Sıra		
1	Allianz Yaşam ve Emeklilik	Allianz Yaşam ve Emeklilik
2	Allianz Hayat ve Emeklilik	Garanti Emeklilik ve Hayat
3	Garanti Emeklilik ve Hayat	Avivasa Emeklilik ve Hayat
Son Üç Sıra		
8	Ziraat Hayat ve Emeklilik	Ziraat Hayat ve Emeklilik
9	Axa Hayat ve Emeklilik	Anadolu Hayat ve Emeklilik
10	Vakıf Emeklilik ve Hayat	Axa Hayat ve Emeklilik

Tablo 11’e bakıldığında Ziraat Hayat ve Emeklilik ve Axa Hayat ve Emeklilik hem TOPSIS sıralamasında hem de PROMETHEE sıralamasında son üçte yer almaktadır. Vakıf Emeklilik ve Hayat şirketi TOPSIS yöntemine göre onuncu sırada yer alırken PROMETHEE yöntemine göre yedinci sırada yer almaktadır. Anadolu Hayat ve Emeklilik şirketi ise PROMETHEE yöntemine göre dokuzuncu sırada yer alırken

TOPSIS yöntemine göre altıncı sırada yer almaktadır.

4. TARTIŞMA

Bireysel emeklilik sistemine katılmak isteyen veya emeklilik şirketini değiştirmek isteyen yatırımcılar bu çalışma doğrultusunda Allianz Yaşam ve Emeklilik, Garanti Emeklilik ve Hayat, Allianz Hayat ve Emeklilik şirketleri ele alınan dönem ve ele alınan yatırım fonları itibarıyla önerilmektedir. Tüm bu tavsiyelerin yanı sıra katılımcı yatırım fonu belirlemede özgürdür. Bu bakımdan katılımcının seçtiği yatırım fonları katılımcının kazancının artmasında ya da azalmasında etkin rol oynamaktadır. Mevcut sistem katılımcıya bireysel emeklilik yatırım fonlarını yılda altı kere değiştirme hakkı vermiştir.

Bireysel emeklilik sistemi hakkında yapılacak olan ileriki çalışmalarda bireysel emeklilik yatırım fonları kıyaslaması yapıp katılımcıların doğru fonu seçmesine yardımcı olunabilecektir. Bununla birlikte, kullanılan yatırım fonlarının içeriği incelenip emeklilik şirketlerine katkıda bulunacaktır.

Yapılan bu çalışmanın belirli bir zaman aralığından sonra yinelenmesi faydalı olacaktır ve ileriki çalışmalarda TOPSIS, PROMETHEE yöntemlerinde kullanılan kriter ağırlıkları değiştirilip çıkan sonuçlar birbiriyle karşılaştırılabilme imkanı olacaktır.

5. SONUÇ

Çalışanların emeklilik dönemlerinde refah kaybına uğramalarını engelleyen ve ekonomiye uzun vadede kaynak sağlamayı hedefleyen BES ülkemizde giderek önemli bir hal almıştır. Yapılan reformlarla katılımcı sayısını arttırmış ve birçok araştırmacının bu konuyla ilgili çalışmalar yapmasına olanak vermiştir.

Çalışmada bireysel emeklilik şirketlerinin finansal performansları şirketlerde ortak olan bireysel emeklilik yatırım fonlarının performansları üzerinden çok kriterli karar verme tekniklerinden TOPSIS ve PROMETHEE yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir.

TOPSIS yöntemi kullanılarak yapılan kıyaslama sonucunda en iyi performans gösteren şirket Allianz Yaşam ve Emeklilik şirketi olurken son sırada ise Vakıf Emeklilik ve Hayat şirketi yer almaktadır. PROMETHEE yöntemi kullanılarak yapılan sıralamada ilk sırada çıkan şirket TOPSIS yönteminde olduğu gibi Allianz Yaşam ve Emeklilik şirketi olmuştur. Son sırada ise Axa Hayat ve Emeklilik şirketi yer almaktadır.

Çalışmadan kullanılan TOPSIS ve PROMETHEE yöntemlerinden elde edilen sıralamalarda küçük farklılıklar gözlenmiştir. Tüm bu farklılıklara rağmen iki yöntemden de elde edilen sonuçlar birbirleriyle tutarlılık göstermektedir. Yaşanan küçük farklılıkların sebebi ise kullanılan yöntemlerin yapısal farklılıklarından kaynaklandığı gözlenmiştir.

KAYNAKÇA

- Akkaya, G. C. & Şahin, A. (2012) “*Promethee Sıralama Yöntemi İle Portföy Oluşturma Üzerine Bir Uygulama*” *Ekonomi Yöntemleri Dergisi*, 2 (2), 67-81.
- Aliasghar, A. & Tabriz, A. (2014); “Performance Evaluation and Ranking The Branches of Bank Using FAHP and TOPSIS Case Study: Tose Asr Shomal Interest-Free Loan Fund”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Cilt 4 (12), 199-217.
- Alsu, E. & Taşdemir, A. (2017) “Finansal Performansın Topsis Çok Kriterli Karar Verme Yöntemi İle Belirlenmesi Dokuma Giyim Eşyası ve Deri Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama,” *Uluslararası Afro-Avrasya Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 221–236.
- Apak, S.& Taşçıyan, K. H. (2010) “Türkiye’de Bireysel Emeklilik Sisteminin Gelişimi” *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, Cilt 2 (2), 121-129.
- Aytekin, S. & Sakarya, Ş. (2013) “BİST de İşlem Gören Gıda İşletmelerinin TOPSIS Çok Kriterli Karar Verme Yöntemi İle Finansal Performanslarının Değerlendirilmesi,” *BAÜ Bandırma İİBF Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 11 (21), 30–47.
- Aytekin, S. & Sakarya, Ş. (2013) “İMKB de İşlem Gören Mevduat Bankalarının Performansları İle Hisse Senedi Getirileri Arasındaki İlişkinin Ölçülmesi *PROMETHEE* Çok Kriterli Karar Verme Yöntemiyle Bir Uygulama” *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Sayı 5 (2), 99–109.
- Bağcı H. & Rençber Ö. F. (2014) “*Kamu Bankaları ve Halka Açık Özel Bankaların Promethee Yöntemi İle Karlılıklarının Analizi*” *Aksaray Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (1), 39-47.
- Bağcı, H. & Esmer, Y. (2016) “*PROMETHEE Yöntemi İle Faktöring Şirketi Seçimi*,” *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (2), 116–129.
- Bülbül, S. & Köse, A.(2016) “Türk Sigorta Sektörünün *PROMETHEE Yöntemi İle Finansal Performans Analizi*” *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı. 38 (1), 187–210.
- Can, Y. (2010) “Bireysel Emekliliğin Türkiye’deki Durumu ve Gelişimi” *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, (2) 2, 139-146.
- Chakraborty, S. (2011). “Applications of the MOORA method for decision making in manufacturing environment” *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 54(9), 1165
- Demir, Y. &Yavuz, A. (2004) “Bireysel Emeklilik Sisteminin Sermaye Piyasalarına Etkisi ve Sistemin Gelişmesinde Vergisel Teşviklerin Önemi” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(9), 281–300.
- Emeklilik Gözetim Merkezi (2017) “Çevrimiçi” <http://www.egm.org.tr/?pid=480> , Erişim 20/11/2017.
- Erdoğan, M. & Yamaltdinova, A. (2018) “Borsa İstanbul’a Kayıtlı Turizm Şirketlerinin 2011 2015 Dönemi Finansal Performanslarının TOPSİS ile Analizi,” *Optimum*

- Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Sayı. 5(1), 19–36.
- Gerekan, B. & Kaygın, E.; Yılmaz, T. (2016) “Gıda Maddeleri Sanayii Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerin Finansal Performansının TOPSIS Yöntemi İle Ölçülmesi: BİST *Örneği*” *İTO Yayınları*, İstanbul. Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 33, 609-623.
- Germir, H. N. (2015) “ Bireysel Emeklilik Sisteminin İstihdam Ve İşgücü Piyasasına Kazandırdığı Bir İş Tanımı Bireysel Emeklilik Aracıları ” *Uluslararası Hakemli Ekonomi Yönetimi Araştırmaları Dergisi*, 50-73.
- Güney, C. (2017) “Visual Promethee *İle* Yatırımcılar Açısından Sektörlerin Değerlendirilmesi,” *Turan-Sam Uluslararası Bilimsel Hakemli Mevsimlik Dergisi*, 34 (9), 177–187.
- Orçun, Ç. & Eren, B. S. (2017) “TOPSIS Yöntemiyle Finansal Performans Değerlendirmesi XUTEK Üzerinde Bir Uygulama,” *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 75, 139–154.
- Qu, S.; Li H. & Guo, X. (2011) “Application of Interval-PROMETHEE Method” *The Tenth International Symposium on Operations Research and Its Applications (ISORA 2011) Dunhuang, China, August 28–31, 2011 Copyright © 2011 ORSC & APORC*, 314–321.
- Sezgin, S. & Yıldırım, T. (2015) “Türkiye’de Bireysel Emeklilik Sisteminin Etkinliği” *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10 (2), 123- 140.
- Şahin, O. (2018) “Türkiye’deki Bireysel Emeklilik Şirketlerinin Bireysel Emeklilik Yatırım Fonları Üzerinden Performanslarının Değerlendirilmesi”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Türker, H. (2011) “Bireysel Emeklilik Yatırım Fonlarının Sermaye Piyasalarına Etkileri” *Yüksek Lisans Tezi*, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tütek H. H.; Gümüsoğlu, Ş. & Özdemir, A. (2012), “Sayısal Yöntemler Yönetimsel Yaklaşım”, *Beta Basım Yayım*, 6. Baskı, İstanbul, 71-349.
- Wanke, P.; Azad, A. K. & Barros, C.P. (2016) “Predicting Efficiency In Malaysian Islamic Banks: A Two-Stage TOPSIS And Neural Networks Approach” *Research in International Business and Finance*, 36, 485-498

EVALUATION OF THE FINANCIAL PERFORMANCE OF INDIVIDUAL PENSION COMPANY: TURKEY CASE

INTRODUCTION

The concept of social security in the USA includes pension and health systems. The pension systems, which are part of the social security system, enable people to earn income when they become incapacitated. At the end of the twentieth century, financial problems

in the world-wide pension system have occurred. Some of the causes of these problems are as follows; the increase in the average human life as a result of the developments in medicine, the new generation of people who do not want to have more children so the ratio of the working population to the total population is reduced.

Countries have begun to take action to solve these problems in pension systems. Many countries have begun to take some measures to solve the financial problems in their pension systems. Raising the retirement age, increasing pension contributions paid by employees, reducing the support of private pension system and pensions are among these measures. These measures have further increased the importance of private pension systems.

Individual pension system (IPS) is a system that prevents a person from welfare loss during retirement and provides long-term funding to the economy. The individual pension system in Turkey entered into force for the first time in 2003. IPS is implemented as a complement to the existing pension system in Turkey. In Turkey, entering the system mandatory but exit is free, for this reason we can say that IPS is voluntary in Turkey.

The purpose of this study is to compare the performance of individual pension companies and assist the people for company selection. For this purpose ten individual pension companies are compared over five pension funds and results are analyzed.

METHOD

In order to increase the number of data and the number of funds in the study, ten out of the eighteen existing pension companies were included in the evaluation. The companies subject to the survey were assessed by the gold fund, the stock fund, the standard fund, the state contribution fund and the public foreign currency (foreign currency) debt instrument fund. In the research, TOPSIS (Technique for Order Solution) and PROMETHEE (Preference Ranking Method for Enrichment Evaluations) methods were used.

In the study, monthly data of pension investment funds used by pension companies between January 2014 and January 2018 were used. All data were obtained from the website of the Capital Markets Board. The rate of return was calculated from the data obtained and the average rate of return was determined. Calculated data were analyzed by TOPSIS and PROMETHEE methods.

CONCLUSION AND DISCUSSION

According to the results of the analysis, it was determined that the top three companies that perform best in the TOPSIS method are Allianz Yaşam ve Emeklilik, Allianz Hayat ve Emeklilik ve Garanti Emeklilik ve Hayat. In this method, Vakıf Emeklilik ve Hayat Company took the last place.

When the results of PROMETHEE method are examined, similar results are observed

with TOPSIS. In particular, the top three companies are observed to be the same as the first three companies according to the TOPSIS method. The reason for the difference between the two methods is that according to the TOPSIS method, Garanti Emeklilik ve Hayat Company ranked third, while it took second place according to the PROMETHEE method. According to the PROMETHEE method, Axa Hayat ve Emeklilik Company took the last place.

When the rankings according to TOPSIS and PROMETHEE methods are examined, it is seen that the results are generally consistent despite small differences. The reason for the small differences in the ranking of TOPSIS and PROMETHEE methods are thought to be caused by the structural differences of two methods.

Allianz Yaşam ve Emeklilik, Allianz Hayat ve Emeklilik and Garanti Emeklilik ve Hayat companies can be offered to the participants who want to participate in the private pension system or who want to change their pension company. The mutual funds selected by the participant are very important for maximizing the participant's investment. Participants are free to choose individual pension investment funds, regardless of which individual Pension Company they wish to work with, and are entitled to change these funds up to six times a year.

In future studies on the private pension system, individual pension mutual funds can be compared and the participants can be helped to select the right fund. However, if the content of the mutual funds used is analyzed and performance comparison can be made, using these evaluations, pension companies also have the opportunity to choose more by offering high investment funds to their mutual funds.

- ARAŞTIRMA MAKALESİ -

TÜRK OTOMOTİV SEKTÖRÜNÜN SOSYAL MEDYA YÖNETİMİ BAĞLAMINDA FİRMA - MÜŞTERİ ETKİLEŞİMİ İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

Olca BEKTAŞ¹ & Veli DURMUŞOĞLU²

Öz

Günümüzde firmalar tüketicilerin tercihlerinde belirleyici olmak ve tüketicilerin tepkilerini hızlı bir şekilde ölçme baskısı altındadır. Çünkü firmalar tüketicilerin beklentilerine hızlı bir şekilde cevap vererek rekabette önde olma çabasındadırlar. Sosyal medya bu beklentileri anlama ve müşteri etkileşimini geliştirme potansiyeline sahiptir. Çünkü sosyal medyanın doğasında, ortak içerik üretimi ve iki yönlü iletişim vardır. Buna rağmen sosyal medyanın firma müşteri etkileşimini destekleyip desteklemediğini analiz eden ampirik çalışmaların sayısı yeterli değildir.

Bu çalışmada ilk amaç Bonson (Bonson and Ratkai, 2013; Bonson, Royo and Ratkai, 2017: 320-347) ve diğerleri tarafından geliştirilen ölçüm setinden hareketle, temel bileşenler analizi kullanılarak bir sosyal medya aracı olan Facebook aracılığıyla Türkiye pazarında faaliyet gösteren otomotiv firmalarının müşteri ile etkileşim düzeylerini ölçmek, bu düzeyleri incelemek ve firmaları tasnif etmektir. İkinci amaç ise firmaların araç satışları ile müşteri etkileşimi arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırma sosyal medya aracılığı ile müşteri etkileşimini ölçmesi ve Türkiye’de perakende satış yapan otomotiv firmalarının müşteri etkileşime göre tasnif etmesi açısından önem arz etmektedir. Araştırmanın bulgularına göre müşteri etkileşimi ile satışlar arasında da pozitif bir ilişki söz konusudur.

Anahtar sözcükler: Müşteri etkileşimi, Müşteri Etkileşim Döngüsü, Otomotiv sektörü, Sosyal medya, Facebook, Ölçüm seti, Temel Bileşenler Analizi

Jel Kodları: M1, M31

Başvuru: 27.12.2018 **Kabul:** 26.02.2019

THE RESEARCH OF CUSTOMER ENGAGEMENT WITH FIRM THROUGH SOCIAL MEDIA WITH IN THE CONTENT OF TURKISH AUTOMOTIVE SECTOR

Abstract

Today, the companies are under the pressure of being decisive about consumers' choices and they have to evaluate their reactions in a very short time. Because they are planning to keep ahead by responding customers' expectations immediately. Social media has the potential of understanding these expectations and improving their interactions since there is mutual sharing in the nature of social media. Despite this fact, the number of empirical studies, which analyze whether social media supports customers' interaction or not, is not adequate.

1 Araş. Gör., Bursa Uludağ Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, olcaybektas@uludag.edu.tr,
<https://orcid.org/0000-0003-3422-7302>

2 Araş. Gör., Bursa Uludağ Üniversitesi, İİBF, Ekonometri Bölümü, velid@uludag.edu.tr,
<https://orcid.org/0000-0002-4282-8100>

In this study, the first objective is measuring, investigating and sorting out the level of interaction developed by (Bonson and Ratkai, 2013; Bonson, Royo and Ratkai, 2017: 320-347) and the others through one of the social media tools, Facebook, among the automotive companies in Turkish market and the customers, by using principal components analysis. The second one is examination of the relation between sales of vehicles and customers' interaction. This study is significant for automotive companies in terms of evaluating the interaction among customers by the means of social media and sorting it out. According to the results of this study, there is an affirmative relation between the sales and customers' interaction.

Key Words: *Costumer Engagement, Costumer Engagement Cycle, Automotive Sector, Social Media, Facebook, Measuring set, Principal Component Analysis.*

Jel Codes: *M1, M31*

1. GİRİŞ

Sosyal ağ analizinin akademik bir alan olarak büyümesi, bireylerin kendi profillerine sahip olma, diğer kullanıcıların bir listesine ulaşabilme ve kendi iletişim listelerini görüntüleyip izleyebilme gibi olanaklar sağlayan Facebook vb. web tabanlı sosyal ağ sitelerinin popülerliğinin artışıyla beraber gerçekleşmiştir (Boyd and Ellison, 2008: 119-138). Sosyal ağ örgütlerin daha fazla müşteriye ulaşmak ve bu müşterilerle sürekli iletişim halinde olma konusunda yararlandıkları en önemli unsur haline gelmiştir. Burada “örgüt” kavramını sadece işletmeler olarak değil aynı zamanda kamu kuruluşları (kamu vatandaş iletişimi) , kar amacı gütmeyen kuruluşlar ve dernekleri de (dernek – üye iletişimi) kapsayan bir kavram olarak nitelendirmek ve tüm bu organizasyonların sosyal medyayı aktif olarak kullandıklarını belirtmek gerekir.

Günümüzde müşterinin satıcıya ulaşması oldukça hızlı ve kolay olmaktadır. Bu ulaşımın hızlanmasında şüphesiz sosyal medyanın payı oldukça fazladır. Literatürde sosyal medya genellikle web 2.0 teknolojisi ile birlikte anılmaktadır (Akyüz, 2012:5-22; Alexander, 2006:33-44; Ellison, Steinfield and Lampe, 2007: 1143-1168; Georgi and Mink, 2013:11-19). Bunun temel sebebi web 2.0 teknolojisinin web.1.0 teknolojisini geliştirilen ve kullanıcıların aktif bir biçimde internet ortamında yer almalarını sağlayan yapısıdır (Kaplan and Haenlein, 2010:66-83). Web 2.0 teknolojisinin gelişmesiyle birlikte bireyler kendi içeriklerini yaratma, fikir ve düşüncelerini paylaşma, başka bireylere kendi deneyimlerini anlatıp tavsiyelerde bulunma gibi pek çok eylemi gerçekleştirebilir duruma gelmiştir. Sosyal medya da bu teknoloji gelişimi sayesinde bireylerin günlük hayatında önemli bir yer tutar hale gelmiştir. Bireylerin alışkanlıklarını ve davranışları etkileyecek boyutta bir güce sahip olan sosyal medya aynı zamanda bireylerin tüketim alışkanlıklarını da etkilemiştir. Sosyal medyanın geniş anlamda tanımı Web 2.0'ın ideolojik ve teknolojik temeline dayanan ve kullanıcıları tarafından içerik oluşturulmasına ve değiştirilmesine olanak sağlayan bir grup internet tabanlı uygulama şeklinde yapılmaktadır (Kaplan and Haenlein, 2010; Voorveld *et al.*, 2018). Web 2.0'la birlikte internet tabanlı uygulamaların artması klasik pazarlama modellerin de gelişim göstermesine neden olmuştur (Evans and Mckee, 2013:1689-1699; Wirtz, Schilke and Ullrich, 2010:272-290).

Sosyal medya kullanımının her geçen gün yaygınlaşmasıyla birlikte sosyal medya platformlarının sayısı da artış göstermiş ve bununla paralel olarak çeşitli varyasyonları ortaya çıkmıştır. Örneğin Facebook (sosyal ağ), Snapchat (anlık fotoğraf ve mesajlaşma uygulaması), Instagram (fotoğraf paylaşma uygulaması), Twitter (mikro-blog uygulaması), LinkedIn (iş ve istihdam odaklı bir sosyal ağ uygulaması), Google+ (ilgi alanına dayalı sosyal ağ) ve Pinterest (“fikir kataloğu” ve fotoğraf paylaşım sitesi) gibi birbirinden farklılaşan sosyal medya türleri mevcuttur. Günümüzde bireylerin pek çoğunda her biri birbirinden bağımsız ve benzersiz kültürleri, normları ve site mimarisi olan bu sosyal ağlarından en az bir tanesinde kişisel hesap bulunmaktadır. Sosyal medya platformlarını birbirinden ayıran bir başka özellik ise kullanıcıların ilişki içinde oldukları diğer kullanıcıları belirlemelerine yöneliktir. Her platformda değişiklik gösterebilen bu ilişki türü “takipçiler”, “bağlantılar”, “arkadaşlar”, “hayranlar” gibi farklı terimlerle tanımlanır. Bu çalışmada Facebook üzerindeki sayfa temelli yaklaşıma uygun olarak takipçiler terimi kullanılacaktır.

Artık reklam ve diğer tutundurma faaliyetlerini tek bir bilgi kaynağı üzerinden almak yerine birden fazla mecradan aynı anda bilgi alma imkanına sahip olan tüketiciler, marka yada ürün ile ilgili satıcının söylemlerinden ziyade kendi aralarında ürün yada marka hakkındaki deneyimlerini paylaştıkları sosyal medyayı tercih eder olmuşlardır. Sosyal medya, bireyler arasındaki ekonomik, coğrafi, kültürel ve sosyal engelleri ortadan kaldırarak, bireylerin günlük hayatta girmeleri mümkün olmayan gruplara girmelerini ve kendilerini daha rahat ve güvenli bir şekilde ifade etmelerini sağlamaktadır (Yildiz, 2012:529-542). Bu durum aynı zamanda firmaların da aynı şekilde fiziki anlamda girmelerinin daha zor oldukları, ulaşmalarının oldukça zahmetli ve masraflı olabileceği pek çok grup ve kişilere ulaşmalarını da sağlamaktadır. Özellikle firmaların sosyal medyada takipçileri ile olan etkileşimleri, takipçilerin firmaların paylaşmış olduğu postları beğenmeleri, yorum yapıp paylaşımları sayesinde firmalar ile bir iletişim içerisinde olmayan diğer potansiyel müşterilere de ulaşmış olurlar. Takipçilerinin paylaşımlarının firmalar için diğer büyük avantajı da bireylerin birebir tanıdıkları tarafından tavsiye ediyor olmalarıdır. Bu sayede potansiyel müşterinin firmaya karşı pozitif bir yargı ile yaklaşması sağlanmış olur. Firmalar sosyal medyada ki bu takipçileri sayesinde kendilerini gönüllü birer tanıtım elçisi bulmuş olurlar ve üstelik bu durum için ekstra bir maliyete katlanmalarına gerek kalmaz. Firmaların sosyal medyayı ne kadar etkin kullandıkları ve işletmeye katma değer yarattıkları konusunda yapılan çalışmalar mevcuttur (Edosomwan *et al.*, 2011:79-91; Kang, Tang and Fiore, 2014:145-155; Laroche, Habibi and Richard, 2013:76-82; Zhang and Luo, 2016:809-826) Culnan vd.’nin çalışmasında sosyal medyanın marka bilinirliği (reklam, halkla ilişkiler), satış, müşteri hizmetleri ve destek, ürün geliştirmeye katkı sağladığı belirtilmektedir (Culnan, McHugh and Zubillaga, 2010:243-259). Haigh vd.’nin 2013 yılında, Kim vd.’nin ise 2014 yılında yapmış oldukları çalışmalarda işletmelerin sosyal medyayı hangi amaçla, hangi yolla ve nasıl etkileşim sağladıklarını inceleyip kategorize etmişlerdir (Haigh, Brubaker and Whiteside, 2013:52-69; Kim, Kim and Sung, 2014:63-83).

1.1. Müşteri Etkileşimi

Etkileşim (engagement) kavramı, örgütsel davranış literatüründe örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık kavramlarını açıklamanın bir aracı olarak ve işletmelerin finansal performansı hakkında tahmin yürütmek için kullanılmıştır (Bowden, 2009:63-74; Saks, 2006:600-619) Örgütsel davranış literatüründe etkileşim kavramı işe veya başkalarına bağlantıyı(iletişimi) teşvik eden görev davranışları olarak tanımlanan fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak ifade edilen ve kişisel gelişmeyi teşvik edip çalışan motivasyonunu artıran davranışlar olarak ifade edilmektedir (Kahn, 1990:692-724). Etkileşimin temelinde karşılıklı iletişimin olması kavramı anlamada ve kavramın çerçevesinin çizilmesinde oldukça önemlidir.

Müşteri etkileşimi kavramının inşa edilmesi, tanımlanması, anlaşılması ve meşruiyetinin kazanılması girişimlerinde pratisyenlerin ön plana çıktığını görmek mümkündür (ör: Advertising Research Foundation 2008, 2011, Forrester Consulting 2008, EIU- Economist Intelligence Unit 2007). The Economist dergisinin 2007 yılında yazılım sektörü firması olan Adobe'nin sponsorluğu aracılığıyla firma yöneticileriyle anket yöntemi ile yapılan çalışmanın sonucunda yöneticilerin müşteri etkileşimi kavramını "müşteri ile uzun vadeli bir ilişki" olarak tanımladıklarını ve yüksek düzeyde müşteri katılımı yaratmaya çalıştıklarını belirtmektedir (The Economist, 2007).

Akademik literatürde müşteri etkileşimi kavramı çerçevesi henüz yeterli düzeyde çizilmemiş olmasına rağmen araştırmacılar sıklıkla pazarlama stratejilerinin temel kavramlarından biri olarak çalışmalarında bahsetmektedirler (Sashi, 2012:253-272; Wirtz, Schilke and Ullrich, 2010:272-290). Müşteriler arasındaki etkileşimin bir tanımını yapmak gerekirse en temel tanım, bireylerin ve/veya grupların arasında ürünlerin ve hizmetlerin satın alınmasında tüketiminde yada kullanımında oluşan her türlü etkileşimdir (Georgi and Mink, 2013:11-19; Javornik and Mandelli, 2012:300-310; Sashi, 2012:253-272).

Günümüzde firmaların müşterilerin sorularına cevap verme yönteminin geçmişe göre oldukça farklılaştığını belirtmemiz gerekir. Geçmişte firmaların müşterilerin sorularına cevap verirken en sık kullandıkları yöntemler telefon, e-mail, web sitelerinde bulunan "sıkça sorulan sorular" kısmı ve müşteri danışma bankoları iken artık sosyal medya olduğunu görmekteyiz. Firmaların sosyal medya'yı etkin kullanmalarıyla beraber müşterilerin yaşadığı sıkıntılara çok daha hızlı ve efektif bir şekilde cevap verdiklerini görmekteyiz. Petouhoff'un 2011 yılında yapmış olduğu çalışmaya göre tüketiciler, geleneksel kanallarda seslerini yeterince duyuramadıklarını, kedilerini ciddiye alacak kişileri bulmakta güçlük çektikleri ya da şikayetlerine çözüm üretilmediğini düşünmekte, firmaların Twitter' daki temsilcilerini geleneksel kanallardaki çalışanlara göre daha esnek ve empati kurabilen çalışan olarak görmektedirler. İlaveten sosyal medyada diğer kullanıcıların oluşturduğu gruplarında tüketicinin sorununun çözümünde aktif rol oynamakta ve nihai kullanıcı olmalarının getirdiği avantajla beraber daha iyi cevaplar sunabilmektedir (Petouhoff, 2011:227-234 aktaran Akyüz, 2012:5-22).

Müşteriler arasındaki etkileşim, önceden planlanmamıştır; bir metine dayalı değildir. İşletmenin bu etkileşim üzerinde hiçbir kontrolü yoktur. Müşterinin ürünü satın aldığı

mağazada veya hizmeti aldığı noktada gerçekleşmesi şart değildir. Etkileşim önceden tahmin edilemez bir doğaya sahiptir; dolayısıyla öngörülemez. Etkileşimin sonucu firma için olumlu ya da olumsuz olabilir çünkü tüketici açısından, diğer kullanıcıların ya da arkadaşların fikirleri daha güvenilir görülebilir.

Müşteri etkileşimi konseptinin amacı, bir müşterinin veya potansiyel müşterinin web üzerinde veya birden çok kanalda bir markaya verdiği zamanı veya dikkati artırmaktır (Alexander, 2006:33-44). Müşteri etkileşimi için güven ve bağlılığa (taahhüt) dayanan satıcı-alıcı ilişkisinin kurulmasını gerektirir. Burada bahsedilen güven bir tarafın alış veriş aşamasında ilişkide olduğu partnerinin alışverişini güvenli ve eksiksiz bir şekilde tamamlayacağından emin olmasıdır (Morgan and Hunt, 1994:20-38). Bağlılığı tanımlamak gerekirse, bir alışverişte tarafların birbirleriyle olan ilişkilerini devam ettirmek ve onu korumak için azami çabayı göstermesidir yani taahhütü olan tarafın bu ilişkiyi devam ettirmesine degecek kadar alış verişin değerli olduğuna inanmasıdır (Morgan and Hunt, 1994:20-38).

1.2. Müşteri etkileşim döngüsü

Müşteri etkileşimi anlık bir durum değildir, müşteri etkileşimini kısa sürede gerçekleşen ve daha sonra tekrar etmeyen bir oluşum olarak düşünmemiz mümkün değildir. Bu durumun aksine müşteri etkileşiminin en önemli parçalarından biri olarak müşterileri uzun vadeli ilişkiler kurma amacı gütmeye başladığını belirtmek gerekir. Bu yönü ile ilişkisel pazarlamayla bağlantılı olduğuna dikkat çeken çalışmalar mevcuttur (Sashi, 2012:253-272). İlişkisel pazarlama, müşteri sadakatini ve müşteri tatmini korumaya ve geliştirmeye yönelik olarak uygulanan, mevcut müşterileri elde tutmayı onlarla ilişkileri geliştirmeyi ve daha fazla iş ve sipariş almayı amaçlayan stratejik bir eğilimdir (Yurdakul, 2007:255-270). İlişkisel pazarlama anlayışı, firma ve müşteriler arasındaki ortak sorumluluk ve güveni sağlamakla alakalıdır (Blois, 1996:181-191). İlişkisel pazarlama anlayışının amacı da tıpkı müşteri etkileşimi kavramında olduğu gibi, işletme ve müşteriler arasındaki iletişimi en yoğun hale getirmektir. Bu yoğunluğu artırmak için karşılıklı güvenin sağlanması gerekmektedir (Gülmez and Kitapçı, 2003:81-89; Yurdakul and Dalkılıç, 2006:255-270).

Müşteri etkileşimi, müşterilere üstün değer sağlayarak uzun dönemde müşterilerinin gözünde saygınlığı ve bağlılığı artırmak için müşterilerin tatmin edilmesine odaklanır. Firma ile bağlılığı yüksek olan müşteriler, satıcılar ile iş birliği yaparak adeta firmanın bir satış sorumlusuymuş gibi firmanın reklamını yapmakla kalmaz aynı zamanda ürünler hakkında bol miktarda geri bildirim yaparak ürünlere katma değer yaratacak faydalarda sağlamış olur.

Müşteri etkileşimini kurma süreci ve sonrası birbirini tamamlayan adımlardan meydana gelmektedir. Bu adımlar müşteri etkileşim döngüsünü oluşturmaktadır. Müşteri etkileşim döngüsü kavramı daha önceleri farkındalık, değerlendirme, talep(soruşturma), satın alma, tutundurma aşamaları gibi satın alma prosedürüne ait kavramlarla ilişkilendirilmekteydi. Bu kavramlar tüketicilerin satın alacakları belirli bir ürün kararlaştırmak için kullandığı satın alma sürecindeki aşamaları ifade etmektedir. Buna ek olarak müşteri etkileşimi,

geri bildirim (müşteri etkileşimi döngüsü) döngüsüyle birlikte ürünün tekrar satın alınmasından ziyade gelecekteki yeni müşterilerin tercihini etkilemektedir.

Literatürde müşteri etkileşim döngüsünün basamakları iletişim, karşılıklı ilişki, memnuniyet, müşteriye elde tutma, bağlılık, savunma ve nihayetinde müşteri etkileşimi şeklinde incelenmiştir. Şekil 1. 1.'de detaylı olarak tasvir edilen müşteri etkileşim döngüsünün pratisyenler tarafından ara adımları farklı şekilde adlandırılmasına rağmen temel çerçeve benzerdir. Ara adımlarda ki değişikliğin müşteri katılımındaki çeşitliliğin fazla olmasından kaynaklandığını söylemek mümkündür. Bu döngünün her bir basamağı müşteri etkileşimine ulaşmada değerli ve gereklidir.

Müşteri etkileşimi döngüsünün başlangıcı olarak iletişimi adımından bahsetmek gerekir. Firmalar iletişimi hem geleneksel yol olarak belirtebileceğimiz satış elemanları hem de yeni dijital yol olarak bahsedebileceğimiz sosyal ağlar ile kurabilirler. Sosyal ağlar firmaların kısa sürede geniş kitlelere ulaşabileceği en etkili yöntemdir. İletişim kurmak firmaların müşterileriyle etkileşim sağlaması ve kurulan bu iletişim sayesinde müşterilerin firmanın ürettiği ürünler hakkındaki fikirlerini öğrenme, müşterilerin beklentilerini karşılayabilme adına atılan ilk ve en önemli adımdır.

Karşılıklı ilişki adımı firma müşteri ile ilk iletişimi sağlamış ve müşterinin geri dönüşlerine cevap verebilir hale gelmiştir. Bu durum olduğu andan itibaren firma müşteriyi daha yakından tanıma fırsatını yakalar. Karşılıklı ilişki firmanın ihtiyaçlarını ve özellikle zamanla değişen ihtiyaçlarını anlamada, kendi ürünlerini yenilemede avantaj sağlar. Günümüzde internet ile birlikte karşılıklı ilişkiyi sağlamak oldukça kolaylaşmış, satıcıların müşteriyi devam eden bir diyalog kurmasını kolaylaştırmıştır (Sawhney, Verona and Prandelli, 2005:4-34).

Karşılıklı ilişki sonucunda müşteri ile firma arasındaki etkileşimin olumlu sonuçlanması diğer bir deyişle bu ilişki neticesinde iki tarafında memnun kalması sonucunda taraflar iletişim içerisinde kalmaya devam eder ve bu ilişkiyi geliştirmeye başlarlar. Karşılıklı memnuniyetin olması müşteri ile kurulan iletişimin devam etmesi ve artırılması için oldukça önemlidir. Ancak bunun tek başına yeterli olduğunu söylemek mümkün değildir (Lillqvist, Moisaner and Firat, 2017:197-204).

Müşteri memnuniyetini sağlayan firmalar artık müşteriyi kazanmıştır, bir sonraki aşamada müşteriyi elde tutabilmeyi başarmaktır. Müşteri tutma, uzun zaman boyunca devam eden memnuniyet veya müşterinin firmaya karşı pozitif duygularının devam etmesiyle olabilir. Bu aşamada müşteriyi artık sadık müşteri haline getirebilmek ve hatta daha ileri boyutuyla müşteriyi kendi gönüllü satış elçisine çevirebilmek hedeflenmektedir.

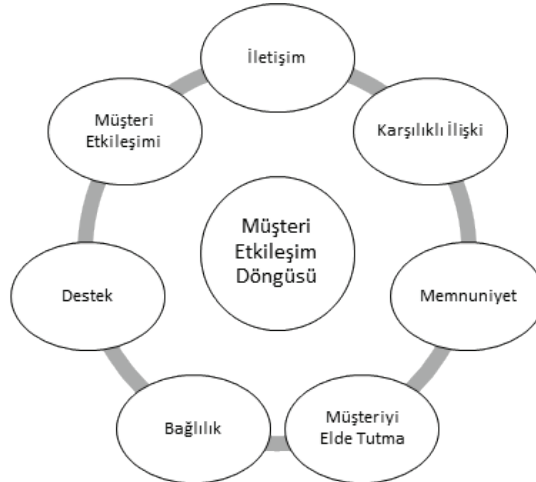
Müşteri etkileşim döngüsünün diğer adımı olan bağlılık, duygusal bağlılık ve hesapçı (calculative) bağlılık olmak iki temel boyuta sahiptir (Gustafsson, Johnson and Roos, 2005:210-218). Duygusal bağlılık daha çok duygular ve ilişkide karşılıklı güvene dayalıdır. Bu bağlılık türünde müşterinin tercihini ürünler kadar satıcı ile olan ilişkisi de belirler. Sürekli olarak gidilen esnaf lokantaları buna iyi birer örnektir. Artık o lokantayı tercih etmenin tek sebebi orada pişirilen yemeklerin kalitesi yada fiyatı değil aynı zamanda

lokanta çalışanları ile kurulan samimiyet olmuştur. Hesapçı bağıllık ise daha çok rasyonel ve alternatif maliyet ile alakalı bir bağıllık türüdür. Örneğin Türkiye’de Japon mutfağı ya da Fransız mutfağı restoran sayısının az olması ve bu kültürlerle ait yemekleri yemek isteyenlerin alternatiflerinin kısıtlı olması sebebiyle belli başlı restoranlara devamlı olarak gitmesi hesapçı bağıllık türüne girer.

Firmadan yada üründen memnun olan müşteriler bu memnuniyetlerini kendi içerisinde yaşamaya yada çevresiyle paylaşmaya karar verirler. Eğer memnun ve sadık müşteriler firma yada ürün hakkında fikirlerini ve tecrübelerini sosyal medya aracılığıyla diğer kullanıcılar ile paylaşır ve firmayı/ürünü över hale gelirlerse müşteri etkileşim döngüsünün bir sonraki adımı olan destek adımına geçildiğini söylemek mümkündür. Bu adımın getireceği en büyük faydalardan biri firma/ürün hakkında yeteri kadar bilgisi olmayan pek çok sosyal medya kullanıcısının bizzat ürünü kullanan kişilerin önerileri yani birinci ağızdan tavsiye aldıkları için daha güvenilir bilgiye ulaştıklarını düşünmeleri olacaktır.

Memnun ve sadık müşterilerin sosyal ağlarında firma, ürün yada marka hakkında olumlu düşüncelerini paylaşmak ve aynı zamanda markayı/ürünü korumayı misyon haline getirirlerse döngüde bir sonraki ve döngünün tamamlayıcı halkasını oluşturan adım olan müşteri etkileşimi evresine geçişmiş olur. Bu aşamada hem müşteri memnuniyeti hem de müşteri sadakati bir arada olmak zorundadır. Diğer bir deyişle müşteri etkileşimi hesapçı bağıllıktan ziyade duygusal bağıllığa ihtiyaç duymaktadır. Müşteri etkileşiminin tamamlanmasıyla birlikte müşteriler artık firmayı izleyen yada takip eden olmaktan çok daha öteye geçmiş firmanın bir katılımcısı olmuştur. Bu katılımcılar sosyal medyada firma hakkında konuşmak ve paylaşım yapmak için zamanlarını ve enerjilerini gönüllü olarak kullanır hale gelmişlerdir (Evans and Mckee, 2013).

Şekil: 1. Müşteri Etkileşim Döngüsü



Kaynak: Sashi, C. M. (2012) ‘Customer Engagement, Buyer-Seller Relationship and Social Media’, Management Decision, 50(2), pp. 253–272

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmada Türkiye’de otomotiv endüstrisinde faaliyet gösteren firmaların müşteriler ile etkileşim düzeyini Facebook aracılıyla ölçmek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Türkiye otomotiv endüstrisinde faaliyet gösteren tüm firmaların listesine ulaşmak amacıyla Otomotiv Distribütörleri Derneğinin (ODD) yayınlamış olduğu aylık raporlar incelenmiştir. 2017 yılının yılsonu raporları doğrultusunda Türk otomotiv endüstrisinde 39 farklı firma otomobil satışı gerçekteştirdiği tespit edilmiştir. Bu firmaların 6 tanesi hem yerli hem de ithal satış yapmıştır. Diğer firmalar ise ithal satış gerçekteştirmiştir. 39 firmanın tamamının resmi Facebook sayfası incelenmesi planlanmıştır. Çalışmada sosyal medya uygulaması olarak Facebook’un kullanılmasının temel nedeni, Facebook’un Türkiye’de en çok kullanılan sosyal medya uygulamalarından bir tanesi olmasıdır. 2017 yılının tamamında ODD verilerine göre toplam 722.759 otomobil satılmıştır. Bu satış rakamlarında hafif ticari araçlar kapsam dışı tutulmuştur. 39 firma arasından 3 firma Türkçe web sitesi ve Facebook sayfası olamaması nedeniyle (Bentley, Ferrari ve Lamborghini) 3 firma ise Türkçe web sitesi olmasına rağmen Türkçe Facebook sayfası olmaması nedeniyle (Aston Martin, Smart ve Porsche) analiz dışı bırakılmıştır. Bu altı firmanın 2017 yılı toplam satış miktarı 839 olup toplam satışın çok küçük bir bölümüne (%0,116) tekabül etmektedir. Analize Türkçe web sitesi ve Türkçe Facebook hesabı olan 33 firma dâhil edilmiştir.

Araştırmanın uygulama kısmı üç aşamada yapılmıştır. İlk aşamada ODD’nin yayınlamış olduğu raporlar doğrultusunda otomotiv firmaları belirlenmiştir. İkinci aşamada bu firmaların web siteleri aracılığıyla resmi facebook hesaplarına ulaşılmıştır. Bu adımda firmaların resmi web sitelerine girilip site içerisinde bulunan bağlantı ile Facebook sayfalarına ulaşılmıştır. Böylece olası bir resmi olmayan facebook sayfasını inceleme riski ortadan kaldırılmıştır. Daha sonra resmi sayfalardan veriler toplanmış ve ölçüm seti uygulanmıştır (Sashi, 2012:253-272). Üçüncü aşamada ise uygulanan ölçüm seti sonucunda firmaların müşteri etkileşim değerleri belirlenmiş ve bu değerler ile 2017 yılının toplam satış miktarları arasındaki kolerasyon incelenmiştir. Bu veriler 2018 yılının şubat ayından itibaren geriye dönük 50 postun toplanması ile oluşturulmuştur. Firmaların paylaşmış oldukları postların toplanmasında zaman ile ilgili bir eşişsizlik olmamasına hassasiyet gösterilerek tüm paylaşımlar aynı günden (14 şubat 2018) geriye dönük olarak araştırılmıştır. Araştırma toplam 1650 paylaşımı kapsamaktadır. Firmaların göndermiş oldukları paylaşımlara yapılan beğeni, paylaşım, ve yorum sayıları elde edilerek veriler toplanmıştır.

Verilerin ölçümü için kullanılan ölçek ilk kez Bonson ve diğerleri tarafından kullanılan Türkiye’de ise Sobacı ve Hatipoğlu’nun başka bir akademik çalışma için kullandığı ölçüm setidir (Bonsón and Ratkai, 2013:787-803; Sobacı and Hatipoğlu, 2017:689-713). Bu ölçüm seti Facebook sayfasında yapılan bir paylaşımın sayfanın takipçileri tarafından beğenilmesi, paylaşılması ve yayılması ile ilgili düzeyleri belirlemektedir. Bu ölçüm setinde firmaların popülerlik, bağlılık ve yayılma etkisi hesaplanır ve bunların doğrultusunda etkileşim endeksi belirlenir (Tablo 1.)

Tablo 1. Banson ve Diğerlerinin Ölçüm Seti

Popülerlik	P1	Beğenilen post sayısı/Toplam post sayısı	Beğenilen postların oranı
	P2	Beğeni sayısı/Toplam post sayısı	Post başına düşen ortalama beğeni sayısı
	P3	$(P2/\text{Fan Sayısı}) \times 1000$	Her post için 1000 fan başına düşen ortalama beğeni sayısı
Bağlılık	C1	Yorum yapılan post sayısı/Toplam post sayısı	Yorum yapılan postların oranı
	C2	Yorum sayısı/Toplam post sayısı	Post başına düşen ortalama yorum sayısı
	C3	$(C2/\text{Fan Sayısı}) \times 1000$	Her post için 1000 fan başına düşen ortalama yorum sayısı
Yayımla Etkinliği	V1	Paylaşılan post sayısı/Toplam post sayısı	Paylaşılan postların oranı
	V2	Paylaşım sayısı/Toplam post sayısı	Post başına düşen ortalama paylaşım sayısı
	V3	$(V2/\text{Fan Sayısı}) \times 1000$	Her post için 1000 fan başına düşen ortalama paylaşım sayısı
Etkileşim	E	$P3+C3+V3$	Paylaş Etkileşim Endeksi

Popülerlik düzeyi firmaların kendi sayfalarında yapmış oldukları paylaşımların kaç kişi tarafından beğenildiğini ve her bir paylaşım için 1000 takipçi başına düşen ortalama beğeni sayısı ile hesaplanır. Beğeni oranı firmanın popülerliğini göstermektedir, diğer bir deyişle firmanın takipçileri arasında ne kadar bilindiğini ve ilgi çektiği konusunda fikir vermektedir. Bağlılık düzeyi firmaların kendi sayfalarında yapmış oldukları paylaşımlara takipçileri tarafından yapılan yorumların analizidir. Her bir paylaşım için 1000 takipçi başına düşen ortalama yorumu ifade eder. Yayımla etkinliği ise firmaların kendi sayfalarında yapmış oldukları paylaşımların kaç kişi tarafından paylaşıldığını ve her bir paylaşım için 1000 takipçi başına düşen ortalama paylaşım sayısını gösterir. Firmaların her bir paylaşımı için 1000 takipçi başına düşen beğeni, paylaşım ve yorum düzeylerinin toplamı ise etkileşim düzeyinin hesaplanmasını sağlamaktadır (Bonsón and Ratkai, 2013:787-803; Bonsón, Royo and Ratkai, 2017:320-347). Ancak bu çalışmada Bonsón vd.'nin aksine etkileşim endeksi hesaplanırken üç bileşenin (popülerlik, bağlılık ve yayımla etkinliği) salt toplanması yerine temel bileşenler analizi (Principal Component Analysis-PCA) kullanılmıştır. Çalışmada PCA'nın kullanılmasının temel sebebi PCA'nın analizde kullanılan değişkenlerin hangisinin endekse dahil edileceği ya da hangi değişkenin diğerlerine göre daha fazla önem arz ettiği ile ilgili sorulara açıklık getirebilen bir metot olmasıdır.

2.1 Bulgular

Tablo 2'de analize dahil olan firmaların her bir postu için 1000 takipçi başına düşen ortalama reaksiyon sayısını göstermektedir. Reaksiyon sayısı firmaların paylaştıkları postta takipçilerin vermiş oldukları beğeni, şaşırma, gülme gibi ifadeleri kapsamaktadır. Facebook'un eski sürümlerinde sadece beğeni mevcut iken, yeni sürümlerinde beğeni haricinde başka ifadelerinde eklenmesinden dolayı beğeni sayısı yerine reaksiyon sayısı ifadesini kullanmaktadır. Beğeni butonu ile hesaplanan popülerlik firmaların gönderdiği postta içeren bilginin ne kadar kişiye ulaştığını göstermektedir. Facebook'ta paylaşılan

her post takipçilerinin facebook haber akış duvarında yer almasına rağmen takipçilerin o paylaşımı gördüğü yada incelediği anlamına gelmez. Buna rağmen beğeni butonuna basmış olan takipçilerin o postu incelediğini varsaymamız mümkündür. Popülerlik, firmaların müşteri ile etkileşim formlarından tek yönlü bir bilgi akışını belirten bir iletişim türüdür. Bu iletişim türünde firmaların bilgi aktarımı söz konusudur ancak takipçilerden alınan geri bildirim oldukça sınırlıdır (Agostino and Arnaboldi, 2016: 1289-1307).

Tablo 2’de görülebileceği gibi, Türkiye’de analize dâhil olan otomotiv firmalarının arasında popülerliği en yüksek firma Mercedes - Benz’tir. Mercedes - Benz’i Honda ve Fiat firmaları takip etmektedir. Popülerliği en yüksek 5 firmanın 2017 yılı satış miktarı bakımından ilk 12’de yer alan firmalar içinde olması önemli bir göstergedir. Analizin kapsadığı firmaların popülerlik ortalaması 1,222’dir. Bu durumda, firmaların yaklaşık 2/3’ünün (%63,63) popülerlik düzeyi ortalamasının altında kalmıştır. 2017 yılında otomobil perakende satış miktarı en fazla olan Renault’un ortalamasının altında kalması dikkat çekici bir diğer ayrıntıdır.

Tablo 2: Firmalar ve popülerlik

	Firma Adı	Beğeni		Firma Adı	Beğeni
1	Mercedes - Benz	6.280	18	Toyota	0.435
2	Honda	5.050	19	Ford	0.350
3	Fiat	4.995	20	Maserati	0.349
4	Hyundai	3.335	21	Mitsubishi	0.227
5	Wolswagen	2.412	22	Opel	0.146
6	Land Rover	2.312	23	Lexus	0.141
7	Kia	2.075	24	Alfa Romeo	0.110
8	Audi	1.925	25	Nissan	0.071
9	Volvo	1.740	26	Jeep	0.056
10	Peugeot	1.695	27	Seat	0.053
11	Jaguar	1.418	28	Mazda	0.050
12	BMW	1.349	29	Suzuki	0.023
13	Mini	1.105	30	İnfiniti	0.022
14	Dacia	0.696	31	Citroen	0.020
15	Ssangyong	0.633	32	Subaru	0.020
16	Skoda	0.627	33	Ds	0.009
17	Renault	0.612			

Tablo 3, analize dâhil olan firmaların her bir paylaşım için 1000 fan başına düşen ortalama paylaşım sayısını göstermektedir. Paylaşım butonu ile hesaplanan yayılma etkinliği firmaların paylaşımlarının takipçiler arasında yayılımını göstermektedir. Bu kısımda analiz edilen durum aslında müşteri etkileşim döngüsünde “destek” basamağındaki

müşterilerin sıkça yaptığı davranış olan firmanın paylaşımlarını kendi sayfalarında paylaşma davranışdır. Takipçilerin firmaların postlarını kendi sayfalarında paylaşmaları sayesinde firmalar daha fazla kişiye ulaşabilme imkanına sahip olacaklardır. Türkiye’de analize dâhil olan firmaların paylaşımın yayılma etkililiği en yüksek olan firma Hyundai’dir ve 0,05 bandının üzerinde ise sadece 5 firma mevcuttur. Takipçilerin firmaların postlarını beğenmek yerine kendi duvarlarında paylaşmalarının daha az olması son derece normal bir durumdur. Analizin kapsadığı firmaların paylaşımının yayılma etkinliği ortalaması 0,028’dir. Bu durumda, firmaların yaklaşık olarak %75’inin (%75,75) paylaşımlarının yayılma etkinliği düzeyi ortalamasının altında kalmaktadır.

Tablo 3: Firmalar ve gönderilen postların yayılma endeksi

	Firma Adı	Paylaşım		Firma Adı	Paylaşım
1	Hyundai	0.212	18	Toyota	0.009
2	Mercedes - Benz	0.133	19	Ford	0.009
3	Audi	0.084	20	Mitsubishi	0.006
4	Wolswagen	0.082	21	Alfa Romeo	0.005
5	Fiat	0.070	22	Maserati	0.004
6	Land Rover	0.046	23	Opel	0.003
7	Honda	0.040	24	Nissan	0.003
8	Dacia	0.029	25	Mazda	0.002
9	BMW	0.027	26	Lexus	0.002
10	Jaguar	0.027	27	Citroen	0.002
11	Ssangyong	0.026	28	Suzuki	0.001
12	Volvo	0.022	29	Jeep	0.001
13	Kia	0.019	30	Seat	0.001
14	Peugeot	0.016	31	İnfiniti	0.0009
15	Skoda	0.014	32	Subaru	0.0004
16	Mini	0.013	33	Ds	0.0002
17	Renault	0.010			

Tablo 4, analize dâhil olan firmaların her bir paylaşımı için 1000 fan başına düşen ortalama yorum sayısını göstermektedir. Yorum butonu ile hesaplanan bu ölçü takipçilerin bağlılığına işaret etmektedir. Yorum, firma ve müşteri arasında diyalogun ortaya çıkmasına yol açmaktadır ve firmaların geri bildirim alabildiği çift yönlü bir iletişimin olması açısından önemlidir. Sosyal medyanın doğasında var olan müşterinin hızlı bir şekilde geri bildirim yapabilmesi, yapılan yorumların tüm takipçiler tarafından görülebilir olması, firmaların yorumlara diğer iletişim kanallarına göre daha sık ve hızlı oranda dönüş yapmaları sebebiyle paylaşımların altında yapılan yorumlar müşterilerin kendilerini en fazla ifade etmek isteyecekleri alanlardan biri haline getirmiştir. Tablo 4’te görülebileceği gibi, analizin kapsamına giren firmalardan fanların bağlılığının en yüksek

olduğu firma Mercedes - Benz firmasıdır. Firmaların bağlılık ortalaması 0,024'dür. Firmaların yaklaşık olarak 2/3'ü (%66) ortalamanın altında kalmıştır.

Tablo 4: Firmalar ve Bağlılık

	Firma Adı	Yorum		Firma Adı	Yorum
1	Mercedes - Benz	0.125	18	Toyota	0.013
2	Wolswagen	0.106	19	Jaguar	0.012
3	Dacia	0.072	20	Mitsubishi	0.008
4	Honda	0.066	21	Mini	0.006
5	Audi	0.066	22	Alfa Romeo	0.004
6	Hyundai	0.047	23	Suzuki	0.004
7	Fiat	0.041	24	Nissan	0.003
8	Renault	0.037	25	Seat	0.003
9	Kia	0.033	26	Lexus	0.002
10	Ssangyong	0.028	27	Mazda	0.002
11	Volvo	0.026	28	Maserati	0.002
12	BMW	0.018	29	Citroen	0.001
13	Skoda	0.018	30	Jeep	0.001
14	Land Rover	0.017	31	Subaru	0.001
15	Opel	0.015	32	İnfiniti	0.0007
16	Ford	0.014	33	Ds	0.0002
17	Peugeot	0.014			

2.2 Temel Bileşenler Analizi

Temel bileşenler analizi genel olarak değişkenler arasındaki bağımlılık yapısının yok edilmesi ve/veya boyut indirgeme amacıyla kullanılmakla birlikte, başlı başına bir analiz olarak ve diğer analizler için veri hazırlama tekniği olarak da kullanılmaktadır.

PCA çok değişkenli bir veri setinin varyansını olabildiğince açıklayan ardışık ortogonal bileşenler setine ulaşılabilmesi için kullanılan çok değişkenli bir istatistiksel analizdir. Diğer bir ifadeyle, bir grup gösterge değişken arasında daha küçük sayıda bağımsız doğrusal kombinasyonu elde etmeyi amaçlamaktadır. Yani p sayıdaki orijinal değişken arasında k sayıda korelasyonsuz boyuta ulaşmaya çalışılmaktadır. PCA aynı zamanda birçok farklı alanda endeks oluşturmada yaygın bir şekilde kullanılmaktadır.

PCA analizi veri matrisinin kovaryans matrisi ya da standartlaştırılmış veri matrisinin korelasyon matrisini dikkate alır. Eğer değişkenlerin varyansları birbirinden farklıysa veya ölçü birimleri farklılık gösteriyorsa, veri matrisinin standartlaştırılması gerekmektedir.

PCA analizi için

$$Y = Xa \quad (1)$$

dönüşümünün gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Burada, p değişken için n gözlem sayısını göstermek üzere Y , temel bileşen matrisi, a , optimal ağırlıklar vektörü ve X , standartlaştırılmış veri matrisidir. Y 'nin varyansı, örneğin $p=3$ için;

$$\text{var}(Y) = \text{var}(a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3) \quad (2)$$

veya,

$$\text{var}(Y) = \text{var}(a_1^2s_{11} + a_2^2s_{22} + a_3^2s_{33} + 2a_1a_2s_{12} + 2a_1a_3s_{13} + 2a_2a_3s_{23}) \quad (3)$$

burada s_{ij} , X_i ve X_j arasındaki kovaryansı göstermektedir. Eşitlik (3),

$$\text{var}(Y) = a'Sa \quad (4)$$

şeklinde yeniden yazılabilir. Burada S , X veri matrisinin varyans-kovaryans matrisidir.

Birinci temel bileşen, $a'a = 1$ normalizasyon kısıtı altında $\text{var}(Y) = a'Sa$ 'yı maksimize etmektedir. Bu süreç Lagrange Çarpanları tekniği kullanılarak;

$$L = a'Sa - \lambda(1 - a'a) \quad (5)$$

şeklinde tekrar ifade edilebilir. Buna göre optimizasyon için gerek şart,

$$\frac{\partial L}{\partial a} = \frac{\partial [a'Sa - \lambda(1 - a'a)]}{\partial a} = 0 \quad (6)$$

tatmin edilerek a belirlenir. Burada birinci derece koşulu $2(Sa - \lambda a) = 0$ veya $(S - \lambda I)a = 0$ şeklindedir ve I , birim matristir. Burada çarpan, S varyans-kovaryans matrisinin bir karakteristik kökü olarak yorumlanabilir ve $(S - \lambda I)a = 0$ eşitliğinin çözümü a karakteristik vektörüne karşılık gelmektedir. Dolayısıyla kökler $|S - \lambda I| = 0$ şeklinde elde edilir. Kuşkusuz birden fazla kök söz konusudur ancak burada en yüksek kökle ilgilenilmektedir. Eğer $(S - \lambda I)a = 0$, a' ile önden çarpılırsa;

$$a'Sa - a'\lambda a = 0 \quad (7)$$

elde edilir. Burada $a'a = 1$ normalizasyonu ve λ 'nın bir skalar olması veri iken eşitlik (7)'yi,

$$a'Sa = \lambda = \text{var}(Y) \quad (8)$$

şekline dönüştürür. Burada $\text{var}(Y)$ 'yi maksimize etmek en yüksek karakteristik kökün belirlenmesi anlamına gelmektedir.

Bu prosedür tekrarlanarak karakteristik vektörleri, λ_i ($i=1,2,\dots,p$)'ler kullanılarak p 'inci temel bileşene kadar elde edilebilir. Burada karakteristik kökler değerleri en büyükten en küçüğe doğru sıralanmaktadır(Jolliffe, 2002:138). Buna göre, i 'nci bileşenden elde edilen açıklanan varyans oranı,

$$\delta_i = \frac{\lambda_i}{\lambda_1 + \lambda_2 + \dots + \lambda_p}, \quad (i=1,2,\dots,p) \quad (9)$$

şeklinindedir.

PCA'nın geçerliliği için ayrıca önkoşul niteliğindeki Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy yaklaşımı benimsenmektedir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliğini gösteren bir test olup 0-1 arasında değer alır ve 1'e yaklaştıkça yeterlilik artar. KMO testi değerinin 0.5'ten düşük olması halinde analize devam edilemez.(Field, 2009:647)

KMO ve Bartlett Testi

Kaiser – Meyer – Olkin Örneklem Uygunluk Ölçüsü		0.743*
Bartlett Küresellik testi	(Ki Kare değeri)	51.869
Serbestlik derecesi		3
Anlamlılık düzeyi		.000

*PCA'nın geçerliliği açısından önemli olan KMO testi 0,7'in üzerinde hesaplanmıştır. Bu durum PCA için örneklemin yeterli olduğu sonucuna işaret etmektedir.

Öz değerler	varyans açıklama
2.45448	0.81816
0.3102	0.1034
0.23532	0.07844

Çalışmada Bağlılık (yorum) endeksi, Beğeni (popülerlik) endeksi ve Yayılma(paylaşma) endeksi olmak üzere 3 değişken kullanılmıştır. Verilerin analizinde sonucunda 1 temel bileşenin öz değeri 1'den büyük çıkmıştır. 1'den küçük çıkan öz değere karşılık gelen temel bileşenler, istatistiksel olarak önem arz etmediklerinden dolayı analiz dışında bırakılmıştır. Öz değeri 1'den büyük olan 1. Temel bileşen toplam varyansın %81.818'ini açıklayabilmektedir.

Tablo 5, firmalar ile müşteriler arasındaki toplam etkileşim düzeyini göstermektedir. Bu tablo diğer üç endeksin PCA'ya göre düzenlenmesiyle oluşturulmuştur. Türkiye'de analize dâhil olan firmaların müşteri etkileşim düzeyi en yüksek firma Mercedes - Benz'tir. Mercedes - Benz'i Hundai ve Wolswagen takip etmektedir. Analizin kapsadığı firmaların

müşteri etkileşim endeksi ortalaması 100,0000009'dur. Bu değerin üstünde kalan firma sayısı ondur. Bu sonuca göre firmaların %69,69'u ortalamasının altında kalmıştır. Bu oran Türkiye'de satış yapan otomotiv firmalarının sosyal medya üzerinden müşteri etkileşimi konusunda eksiklerinin olduğunu göstermektedir.

Tablo 5: Firmalar ve müşterilerle etkileşim düzeyi (PCA ile belirlenmiştir.)

	Firma Adı	Etkileşim endeksi		Firma Adı	Etkileşim endeksi
1	Mercedes - Benz	104.3335	18	Toyota	99.36162
2	Hundai	103.0303	19	Ford	99.35646
3	Wolswagen	102.2677	20	Opel	99.23881
4	Honda	101.9897	21	Mitsubishi	99.202
5	Fiat	101.8992	22	Maserati	99.10828
6	Audi	101.4941	23	Alfa Romeo	99.07859
7	Dacia	100.6158	24	Nissan	99.03427
8	Land Rover	100.4313	25	Lexus	99.02171
9	Kia	100.3124	26	Suzuki	99.00715
10	Volvo	100.126	27	Seat	99.00083
11	BMW	99.92551	28	Mazda	98.99955
12	Jaguar	99.85354	29	Jeep	98.97149
13	Peugeot	99.85151	30	Citroen	98.96552
14	Ssangyong	99.84464	31	İnfiniti	98.94327
15	Renault	99.81434	32	Subaru	98.94216
16	Skoda	99.54942	33	Ds	98.92363
17	Mini	99.50573			

Firmaların 2017 yılı satış miktarı göz önüne alındığında (Tablo 6) analize dahil edilen 33 firma içerisinde 2017 yılında toplam 1000 otomobilden az satış yapan 8 firma söz konusudur. Bu firmaların hiç birinin müşteri etkileşim düzeyi endeksinde ilk 10 içerisinde olmaması dikkat çekicidir. Toplam satış miktarında ilk 10 içerisinde olan firmaların müşteri etkileşimi endeksinde de üst sıralarda olması satış miktarı ile etkileşim düzeyi arasında pozitif bir ilişki olma ihtimalini güçlendirmektedir. Firmaların otomobilleri ürettiği yer açısından bakıldığında üretiminin bir bölümünü Türkiye'de yapan 6 firmanın üç tanesinin ilk 5 içerisinde olması Türk halkının yerli üretime değer atfettiğini de göstermektedir. Bu durumun birbirinden bağımsız pek çok sebebi (ekonomik, politik, sosyolojik vb.) olması mümkündür. Dikkat çekici bir başka unsur ise Mercedes - Benz'in ürettiği otomobillerin orta üst ve üst sınıfa hitap etmesi nedeniyle satış miktarının görece düşük olması beklenmesine rağmen satış miktarı olarak 25000 sınırını geçmiş olması ve kendine 12. sırada yer bulmasıdır. Mercedes – Benz'in etkileşim endeksinde en üst sırada olması bu durumu açıklayıcı nedenler arasında göstermek mümkündür.

Tablo 6: 2017 yılı Perakende otomobil satışları

	Firma Adı	Yerli	İthal	Toplam		Firma Adı	Yerli	İthal	Toplam
1	Renault	76.433	37.021	113.454	18	Kia	0	10.937	10.937
2	Volkswagen	0	89.688	89.688	19	Volvo	0	4.470	4.470
3	Fiat	59.207	2.157	61.364	20	Suzuki	0	4.316	4.316
4	Hyundai	22.440	26.841	49.281	21	Jeep	0	2.357	2.357
5	Opel	0	44.707	44.707	22	Land Rover	0	1.879	1.879
6	Dacia	0	41.914	41.914	23	Subaru	0	1.726	1.726
7	Toyota	33.361	7.297	40.658	24	Mini	0	1.480	1.480
8	Ford	6.179	33.671	39.850	25	Mazda	0	1.412	1.412
9	Nissan	0	32.043	32.043	26	Ssangyong	0	362	362
10	Peugeot	0	29.981	29.981	27	Mitsubishi	0	354	354
11	Honda	19.171	7.250	26.421	28	Jaguar	0	339	339
12	Mercedes	0	25.588	25.588	29	Alfa Romeo	0	320	320
13	Skoda	0	24.679	24.679	30	Infiniti	0	122	122
14	Audi	0	21.585	21.585	31	Ds	0	119	119
15	Bmw	0	19.564	19.564	32	Lexus	0	101	101
16	Seat	0	16.064	16.064	33	Maserati	0	76	76
17	Citroen	0	14.709	14.709		Diğer	0	839	839

Çalışma için toplanan veriler müşteri etkileşimi ile satış miktarı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğuna dair işaretler vermesi bu konuda kantitatif bir araştırma yapma zorunluluğunu doğurmuştur. Satış miktarı ile müşteri etkileşimi düzeyin arasındaki ilişkiyi incelemek için SPSS programı yardımıyla Spearman korelasyon analizi yapılmıştır.

Spearman Korelasyon Testi

		Perakende otomobil satışları	Etkileşim endeksi
Perakende otomobil satışları	Korelasyon Katsayısı	1.000	0.549**
	Anlamlılık Düzeyi(Çift-taraflı)	-	0.001
	Gözlem sayısı	33	33
Etkileşim endeksi	Korelasyon Katsayısı	0.549**	1.000
	Anlamlılık Düzeyi(Çift-taraflı)	0.001	-
	Gözlem sayısı	33	33

**Korelasyon 0.01 düzeyinde(çift-taraflı) istatistiksel olarak anlamlıdır.

Korelasyon katsayısı 0.549 olarak hesaplanmıştır. Bu durum etkileşim endeksi ile perakende otomobil satışları arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğunu ifade etmektedir.

3. TARTIŞMA VE SONUÇ

Günümüzde sosyal medyayı en etkin kullanması beklenen kurumların başında işletmeler gelmektedir. Otomobil üretici firmaları müşteri ile etkileşimin en kolay ve hızlı yolu olan sosyal medyada etkin rol alan aktörler arasındadır. Türkiye’de de son yıllarda sosyal medya kullanımının niceliksel olarak arttığını söylemek mümkündür. Bu niceliksel artış özellikle otomotiv sektöründe oldukça belirgindir. Çalışmanın verilerine göre Türkiye’de 2017 yılında toplam otomobil satışlarının %99.883’ünü gerçekleştiren firmaların Facebook’ta Türkçe sosyal medya hesabı bulunmaktadır. Türkiye’de satış yapan otomotiv firmalarının neredeyse tamamının sosyal medyayı kullandığını söylemek mümkündür. Buna rağmen çalışmanın sonuçlarına göre bu kullanımın etkili olduğunu söylemek pek mümkün değildir. Türkiye bağlamında otomotiv sektörünün sosyal medya kullanımını inceleyen bir başka çalışma ile bulguların benzer olduğunu söylemek mümkündür (Akbayır and Kuşay, 2015).

Çalışmanın ampirik bulgularına göre Türkiye’de perakende satış yapan otomotiv firmalarının müşteri etkileşim düzeyi ölçülmüş ve tasnif edilmiştir. Çalışma kapsamında elde edilen sonuçlara göre Türkiye’de perakende satış yapan otomotiv firmalarının Facebook aracılığıyla müşteri etkileşim düzeyi düşüktür. 33 otomotiv firmasından sadece 10 tanesinin (%30,33) etkileşim endeksi ortalamasının üzerinde çıkmıştır. Etkileşim endeksi en yüksek üç firma sırasıyla Mercedes – Benz, Hundai ve Wolswagen olmuştur. Etkileşim endeksi en düşük çıkan üç firma ise sırasıyla DS, Subaru ve Infiniti’dir. Etkileşim endeksi en düşük olan üç firmanın 2017 yılı perakende otomobil satışları açısından da 33 firma arasında son 10 firma içerisinde yer alması çalışmanın müşteri etkileşimi/satış bulgusunu destekler niteliktedir.

Çalışmanın ampirik bulgularından biri de sosyal medyanın etkin kullanılması müşteri etkileşimini artırmakla beraber satışları da olumlu anlamda etkilediği yönündedir. Bu bulgular, literatürdeki diğer gelişmekte olan ülkeler bağlamında yapılan çalışmaların bulguları (Charoensukmongkol and Sasatanun, 2017; Martinus and Anggraini, 2018) ve gelişmiş ülkeler bağlamında yapılan çalışmaların bulguları (Guesalaga, 2016; Beleraj, 2019) ile benzerdir.

Bu çalışma Türk otomotiv sektöründen hareketle Türk işletmelerinin sosyal medyayı hangi amaç için ne kadar etkili kullandıklarını görmeleri ve sosyal medya araçlarını nasıl kullanmaları gerektiğine dair fikir vermesi açısından önemlidir. Türkiye’de işletme yönetiminde sosyal medya kullanımında eksikliklerin giderilmesi ve sosyal medya politikasının belirlenmesi gerekmektedir. Sosyal medya politikasının belirlenmesi için işletmelerin sosyal medya kullanımına dair başarılarını ölçmeleri ve aynı zamanda hangi tip postun takipçilerinden reaksiyon, yorum ve paylaşım aldığını izlemeleri gerekmektedir. Bu çalışmanın araştırma deseni Türk işletmelerine kendi sosyal medya politikalarını belirlerken yol gösterici olması amacını da taşımaktadır.

Bu çalışmadan elde edilen bulgular Türkiye’deki işletmelerin sosyal medyayı ne kadar etkili kullanabildiklerini görmeleri diğer işletmelere ile kıyasladıklarında kendi müşteri ile etkileşimi sağlama konusunda sosyal medyayı nasıl kullanabileceklerine ışık tutması açısından önemlidir. Sosyal medyanın etkin kullanımını Türkiye’deki otomotiv sektörü bağlamında inceleyen çalışmalar oldukça az olmakla beraber mevcut çalışmalar daha çok keşifsel (explorative) (Aksoy and Faiz, 2018; Akyol, Akyol and Yılmaz, 2014;) alışmalardır. Yine gelişmekte olan lkeler – Türkiye bağlamı açısından yapılan çalışmalara bakıldığından ampirik çalışmaların çok kısıtlı olduğu görülmektedir. Çalışmanın araştırma kısmının Türk Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren ve sosyal medyayı kullanan firmaların tamamını kapsıyor olması bulguların güvenilirliği açısından çalışmanın güçlü yönlerindedir. nceki çalışmalarda sektörde bulunan firmaların tamamı yerine bir kısmının ele alındığını söylemek mümkündür (Akyol, Akyol and Yılmaz, 2014; Canöz, 2016).

Çalışmada diğer değişkenlerin analize dahil edilmemesi çalışmanın kısıtıdır. Ancak bu noktada satışları etkileyen önemli diğer değişkenlerin de eklenip daha ileri analiz teknikleri kullanılarak iki değişken arasındaki korelasyonun tekrar incelenebilir.

Bu çalışmada rneklem Türkiye’de satış yapan otomotiv firmaları olarak belirlenmişti. Gelecekteki çalışmalarda farklı sektörler kullanılarak yapılabilir. Bu sayede Türk işletmelerinin sosyal medyayı kullanım etkinliği ve müşteri etkileşim boyutu hakkında bilgi sahibi olunabilir. Veri toplanırken farklı tarihlerden geriye dönük olarak birden fazla verinin toplanması ve analizin tekrarlanması ile boylamsal çalışma yapılması da gelecekteki çalışmalar için uygulanabilecek yöntemler arasındadır. Böylece sosyal medya üzerinden müşteri etkileşimin zaman içerisinde değişikliğinin incelenmesi mümkün olabilir.

KAYNAKÇA

- Agostino, D. and Arnaboldi, M. (2016) ‘A Measurement Framework for Assessing the Contribution of Social Media to Public Engagement: An empirical analysis on Facebook’, *Public Management Review*, Routledge, 18(9), pp. 1289–1307. doi: 10.1080/14719037.2015.1100320.
- Akbayır, Z. and Kuşay, Y. (2015) ‘Sosyal medyadan krize bakı ş : Otomotiv sektöründe kriz dönemlerinde sos- yal medyanın kullanımına ili ş kin bir ara ş tırma’, *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 1(3), pp. 972–985.
- Aksoy, M. and Faiz, E. (2018) ‘Pazarlama Aracı Olarak Sosyal Medya Kullanımının Online Satışlar Üzerindeki Rolü: Muhafazakar Giyim Sektörü Örneği’, *Van YYÜ İİBF Dergisi*, 3(5), pp. 62–81.
- Akyol, A. Ç., Akyol, M. and Yılmaz, A. (2014) ‘Yeni Medya Araçlarında Görsel İletişim: Otomobil Markalarının Sosyal Medya Kullanımları Üzerine Bir İnceleme’, *Selçuk İletişim*, 8(2), pp. 119–131.
- Akyüz, A. (2012) ‘Sosyal Medyada Müşteri Etkileşimi Ve Firmalar Açısından Önemi’, *Kastamonu University Journal of Economics & Administrative Sciences Faculty*, 2(1), pp. 5–22.
- Alexander, B. (2006) ‘Web 2.0: A New Wave of innovation for Teaching and Learning’, *Educase review*, (2), pp. 33–44. doi: 10.1145/1138096.1138106.
- Beleraç, B. (2019) ‘The impact of social media and email marketing on sales’, 3(1), pp. 124–132. Available at: www.iipcl.org.
- Blois, K. J. (1996) ‘Relationship marketing in organizational markets - assessing its costs and benefits’, *Journal of Strategic Marketing*, 4(3), pp. 181–191. doi: 10.1080/096525496346894.
- Bonsón, E. and Ratkai, M. (2013) ‘A set of metrics to assess stakeholder engagement and social legitimacy on a corporate Facebook page’, *Online Information Review*, 37(5), pp. 787–803. doi: 10.1108/OIR-03-2012-0054.
- Bonsón, E., Royo, S. and Ratkai, M. (2017) ‘Facebook Practices in Western European Municipalities: An Empirical Analysis of Activity and Citizens’ Engagement’, *Administration and Society*, 49(3), pp. 320–347. doi: 10.1177/0095399714544945.
- Bowden, J. L.-H. (2009) ‘The Process of Customer Engagement: A Conceptual Framework’, *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(1), pp. 63–74. doi: 10.2753/MTP1069-6679170105.
- Boyd, D. m. and Ellison, N. B. (2008) ‘Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship’, *Journal of Computer-Mediated Communication*, 12(3), pp. 119–138. doi: 10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x.
- Canöz, N. (2016) ‘Otomotiv Sektöründe Halkla İlişkiler Aracı Olarak Sosyal Medyanın Kullanımı: Renault ve Mercedes-Benz Örnekleri Üzerine Bir Araştırma’, *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 4(1), pp. 149–172.
- Charoensukmongkol, P. and Sasatanun, P. (2017) ‘Social media use for CRM and business performance satisfaction: The moderating roles of social skills and social media sales intensity’, *Asia Pacific Management Review*, 22(1), pp. 25–34. doi: 10.1016/j.

apmrv.2016.10.005.

- Culnan, M. J., McHugh, P. J. and Zubillaga, J. I. (2010) 'How Large U.S. Companies Can Use Twitter and Other Social Media to Gain Business Value', *MIS Quarterly Executive*, 9(4), pp. 243–259. doi: 10.1108/07378830510636300.
- Edosomwan, S. et al. (2011) 'The History of Social Media and its Impact on Business', *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 16(3), pp. 79–91. Available at: <http://search.proquest.com.eproxy.ucd.ie/docview/889143980>.
- Ellison, N. B., Steinfield, C. and Lampe, C. (2007) 'The Benefits of Facebook "Friends:" Social Capital and College Students' Use of Online Social Network Sites', *Journal of Computer-Mediated Communication*, 12(4), pp. 1143–1168. doi: 10.1111/j.1083-6101.2007.00367.x.
- Evans, D. and Mckee, J. (2013) *Social Media Marketing*, Wiley Publishing. doi: 10.1017/CBO9781107415324.004.
- Field, A. (2009) *Discovering Statistics Using SPSS (Introducing Statistical Methods S.)*, Methods. doi: 10.1234/12345678.
- Georgi, D. and Mink, M. (2013) 'ECCIQ: The quality of electronic customer-to-customer interaction', *Journal of Retailing and Consumer Services*. Elsevier, 20(1), pp. 11–19. doi: 10.1016/j.jretconser.2012.08.002.
- Guesalaga, R. (2016) 'The use of social media in sales: Individual and organizational antecedents, and the role of customer engagement in social media', *Industrial Marketing Management*. Elsevier Inc., 54, pp. 71–79. doi: 10.1016/j.indmarman.2015.12.002.
- Gülmez, M. and Kitapçı, O. (2003) 'İlişki Pazarlamasının Gelişimi Ve Yakın Geleceği', *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), pp. 81–89.
- Gustafsson, A., Johnson, M. D. and Roos, I. (2005) 'The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention', *Journal of Marketing*, 69(4), pp. 210–218. doi: 10.1509/jmkg.2005.69.4.210.
- Haigh, M. M., Brubaker, P. and Whiteside, E. (2013) 'Facebook: Examining the information presented and its impact on stakeholders', *Corporate Communications*, 18(1), pp. 52–69. doi: 10.1108/13563281311294128.
- Javornik, A. and Mandelli, A. (2012) 'Behavioral Perspectives of Customer Engagement: An Exploratory Study of Customer Engagement with three Swiss FMCG brands', *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*. Nature Publishing Group, 19(4), pp. 300–310. doi: 10.1057/dbm.2012.29.
- Jolliffe, I. . T. (2002) *Principal Component Analysis*. Aberdeen: Springer. doi: 10.2307/1270093.
- Kahn, W. A. (1990) 'Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work', *Academy of Management Journal*, 33(4), pp. 692–724.
- Kang, J., Tang, L. and Fiore, A. M. (2014) 'Enhancing consumer-brand relationships on restaurant Facebook fan pages: Maximizing consumer benefits and increasing active participation', *International Journal of Hospitality Management*. Elsevier Ltd, 36, pp. 145–155. doi: 10.1016/j.ijhm.2013.08.015.
- Kaplan, A. M. and Haenlein, M. (2010) 'Users of the world, unite! The challenges and

- opportunities of Social Media', *Business Horizons*, 53(1), pp. 59–68. doi: 10.1016/j.bushor.2009.09.003.
- Kim, S., Kim, S.-Y. and Sung, K. H. (2014) 'Fortune 100 companies' Facebook strategies: corporate ability versus social responsibility', *International Journal for Researcher Development*, 7(1), pp. 63–83. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>.
- Laroche, M., Habibi, M. R. and Richard, M. O. (2013) 'To be or not to be in social media: How brand loyalty is affected by social media?', *International Journal of Information Management*. Elsevier Ltd, 33(1), pp. 76–82. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2012.07.003.
- Lillqvist, E., Moisander, J. K. and Firat, A. F. (2017) 'Consumers as legitimating agents: How consumer-citizens challenge marketer legitimacy on social media', *International Journal of Consumer Studies*, 42(2), pp. 197–204. doi: 10.1111/ijcs.12401.
- Martinus, H. and Anggraini, L. (2018) 'The Effect of Sales Promotion in Social Media on The Students: Purchase Intention of Face Cleaner Water Product', *Humanora*, 9(1), pp. 15–22.
- Morgan, R. M. and Hunt, S. D. (1994) 'The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing', *Journal of Marketing*, 58(3), pp. 20–38. doi: 10.2307/1252308.
- Saks, A. M. (2006) 'Antecedents and consequences of employee engagement', *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), pp. 600–619. doi: 10.1108/02683940610690169.
- Sashi, C. M. (2012) 'Customer Engagement, Buyer-Seller Relationship and Social Media', *Management Decision*, 50(2), pp. 253–272. doi: 10.1108/00251741211203551.
- Sawhney, M., Verona, G. and Prandelli, E. (2005) 'Collaborating to create: The internet as a platform for customer engagement in product innovation', *Journal of Interactive Marketing*, 19(4), pp. 4–34. doi: 10.1002/dir.20046.
- Sobacı, M. Z. and Hatipoğlu, I. (2017) 'Facebook Aracılığıyla Türkiye'de Belediye-Vatandaş Etkileşiminin Ölçülmesi: Büyükşehir Ve İl Belediyeleri Bağlamında Ampirik Bir Analiz', *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, (3), pp. 689–713.
- The Economist (2007) Beyond loyalty Meeting the challenge of customer engagement, Economist Intelligence Unit. Available at: http://graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/eiu_AdobeEngagementPt_I_wp.pdf.
- Voorveld, H. A. M. et al. (2018) 'Engagement with Social Media and Social Media Advertising: The Differentiating Role of Platform Type', *Journal of Advertising*, 47(1), pp. 1–17. doi: 10.1080/00913367.2017.1405754.
- Wirtz, B. W., Schilke, O. and Ullrich, S. (2010) 'Strategic development of business models: Implications of the web 2.0 for creating value on the internet', *Long Range Planning*, 43(2–3), pp. 272–290. doi: 10.1016/j.lrp.2010.01.005.
- Yıldız, A. K. (2012) 'Sosyal Paylaşım Sitelerinin Dijital Yerlilerin Bilgi Edinme ve Mahremiyet Anlayışına Etkisi', *Bilgi Dünyası*, 13(2), pp. 529–542.
- Yurdakul, M. (2007) 'İlişkisel Pazarlama Anlayışında Müşteri Sadakati Olgusunun Ayrıntılı Bir Şekilde Analizi', *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (17), pp. 268–287.
- Yurdakul, M. and Dalkılıç, N. (2006) 'İlişkisel Pazarlama Anlayışının Sigorta Müşterilerinin Bağlılığı Üzerindeki Etkisi', *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler*

Dergisi, 16, pp. 255–270.

Zhang, M. and Luo, N. (2016) ‘Understanding relationship benefits from harmonious brand community on social media’, *Internet Research*, 26(4), pp. 809–826. doi: 10.1108/IntR-05-2015-0149.

THE RESEARCH OF CUSTOMER ENGAGEMENT WITH FIRM THROUGH SOCIAL MEDIA WITH IN THE CONTENT OF TURKISH AUTOMOTIVE SECTOR

With the development of technology and especially with the emergence of web 2.0, social media, which is used by humanity, has increased in height over time and become almost a part of daily life. Consumers have increased their mutual interaction by sharing their knowledge and ideas in social media networks and have become able to affect other consumers as well as create added value for the firm. Today, the companies are under the pressure of being decisive about consumers’ choices and they have to evaluate their reactions in a very short time. Because they are planning to keep ahead by responding customers’ expectations immediately. Social media is one of the most convenient platform that can establish superiority to competitors in this competition and also social media has the potential of understanding these expectations and improving their interactions since there is mutual sharing in the nature of social media. Web 2.0 social media applications such as Twitter and Facebook create new opportunities for firms to improve their internal operations and to collaborate in new ways with their customers, business partners, and suppliers. Despite this fact, the number of empirical studies, which analyze whether social media supports customers’ interaction or not, is not adequate. Further academic studies on this subject will contribute to the dissemination of the concept.

The concept of engagement has been explored in the organizational behavior literature as a means to explain organizational commitment and organizational citizenship behavior and has been subsequently utilized as one means by which to predict financial performance (Saks 2006). There is not yet sufficient theoretical clarity around the concept of customer engagement. Although practitioners often try to adopt it as one of the core layers of marketing strategies, academic discussion seems to be still in the process of elaborating serious reflections and empirical studies. The customer engagement concept is intended to increase the time or attention a customer or prospect gives to a brand on the web or across multiple channels. The aim of the consumer’s perspective is to understand the (psychological, socio-psychological and behavioral) drivers behind engaging (active and collaborative) activities, to investigate the types of engaging behaviors and to discover possible consequences that arise from it. From a larger (post)modern perspective, these collaborative practices can be included in studies of the new changing consumer cultures. In this study, the first objective is measuring, investigating and sorting out the level of interaction developed by (Bonson and Ratkai, 2013; Bonson, Royo and Ratkai, 2017: 320-347) and the others through one of the social media tools, Facebook, among the automotive companies in Turkish market and the customers, by using principal components analysis. Facebook is one of the most widely used social media applications in Turkey so this is the main reason for the use of Facebook as a social media applications. For automotive firms, the monthly reports that the Automotive Industry Association (OSD) has published have

been reviewed. According to the sales reports of 2017, the official Facebook pages of all companies of light vehicle sales in the automotive industry have been examined. In this step, the official websites of the companies were entered and the Facebook pages were reached through the link within the official web site. This implementation eliminates the risk of viewing a possible unofficial Facebook page. The second one is examination of the relation between sales of vehicles and customers' interaction. The research covers a total of 1650 Facebook shares. All automotive firms Facebook shares were analyzed retrospectively on the same day (February 14, 2018). These data were collected by sharing the number of reviews, shares and comments made by the companies.

In this study, the level of customer engagement for automotive firms in Turkey have been classified and measured. According to the results of this study, the level of customer engagement for automotive firms in Turkey is significantly lower. only 10 of the 33 automotive companies (30,33%) had a higher than the customer engagement index. One of the empirical findings of the study is that effective use of social media increases customer interaction and positively affects sales. These findings are similar to the findings of studies in the context of other developing countries in the literature (and the findings of studies in the context of developed countries).

This study is important in terms of how Turkish enterprises use social media in order to see how effectively they use social media tools. The research design of this study also aims to guide Turkish enterprises in determining their social media policies.

YAZARLAR HAKKINDA

Mehtap Özşahin (Dr. Öğr. Üyesi)

Boğaziçi Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Bölümü'nden 2001 yılında mezun oldu. Yüksek lisans programını 2005 yılında; doktora programlarını 2011 yılında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda tamamladı. 2002-2013 yılları arasında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nde araştırma görevlisi olarak görev yaptı. 2014 yılında Yalova Üniversitesi'nde Dr. Öğretim Üyesi olarak görev yapmaya başladı. Stratejik yönetim, liderlik ve iş etiği alanlarında çalışmaktadır.

Eyüp Aygün Tayşir (Doç. Dr.)

Yönetim ve Organizasyon doktorasını 2010 yılında Marmara Üniversitesi'nde tamamlayan Dr. Tayşir halen Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesinde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır.

Zeynep Erdoğan

Lisans eğitimini 2013 yılında Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi'nde tamamlayan Zeynep Erdoğan Toplumsal Projeler Yönetim ve Organizasyonu alanında yüksek lisans derecesini 2016 yılında Marmara Üniversitesi'nden almıştır.

Şule Aydın Turan (Dr. Öğr. Üyesi)

Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim- Organizasyon Anabilim Dalı'nda 2007 yılında yüksek lisans eğitimini, 2013 yılında doktora eğitimini tamamlamıştır. Yazar, 2014 yılından bu yana Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü'nde çalışmaktadır. Aydın Turan, eleştirel yönetim araştırmaları ve nitel araştırma yöntemleri alanlarında çalışmaktadır.

Esra Dil (Dr. Öğr. Üyesi)

Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi Uluslararası Ticaret Bölümü'nde öğretim üyesi olan Dr. Esra DİL'in akademik ilgi alanları, işletme tarihi, stratejik yönetim ve nitel araştırma yöntemleri olarak sıralanabilir. 2013 yılında Doktora derecesini, 2006 yılında Yüksek Lisans Derecesini Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim dalından alan Dil, Marmara Üniversitesi İşletme Bölümü mezunudur. 2017 yılı boyunca Harvard Business School Business History Initiative'de misafir öğretim üyesi olarak bulunmuştur.

Pınar Memiş Sağır (Dr. Öğr. Üyesi)

Lisans ve yüksek lisans derecelerini, sırasıyla 2004 ve 2007 yıllarında Sakarya Üniversitesi İşletme Bölümü'nde tamamladı. Doktorasını 2013 yılında Sakarya Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'nde bitirdi. İlgili alanları genel olarak yükseköğretimin dönüşümü, akademik meslek, akademik iş ve akademik kimlik konularına odaklanmaktadır. 2008 yılında Sakarya Üniversitesi'nde çalışmaya başlayan Memiş Sağır, 2018 yılı itibarıyla Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Ferizli MYO'da doktor öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır.

Selahattin Kanten (Doç. Dr.)

Selahattin KANTEN, Anadolu Üniversitesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu'ndan 1998 yılında mezun oldu. 1998-2006 yılları arasında İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalında yüksek lisans ve doktora öğrenimini tamamladı. Ocak 2000 tarihine kadar, farklı konaklama işletmelerinde resepsiyon şefi, önbüro müdürü, odalar bölümünden sorumlu genel müdür yardımcısı pozisyonlarında; ayrıca Türk Hava Yolları A.O.'nın, İkrâm Başkanlığı, Kalite ve Güvence biriminde görev yaptı. Kanten, 2000-2001 yılları arasında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinde; sonrasında ise, 2001-2006 yıllarını kapsayan doktora öğrenimi süresince İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi ile Ulaştırma ve Lojistik Fakültesi'nde araştırma görevlisi olarak çalıştı. Doktora öğrenimi sonrasında, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinde 2006-2009 yılları arasında Arş.Grv.Dr. olarak görev yaptı. Selahattin KANTEN, 2009-2016 tarihleri arasında Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'ndeki farklı okullarda; Uluslararası Ticaret Bölümü ile Konaklama İşletmeciliği bölümlerinde Dr. Öğretim Üyesi olarak görev yaptı. Bu süreçte, yüksekokul müdürlüğü, bölüm başkanlığı gibi idari görevler yürüttü. Selahattin Kanten, 2013 yılında, "Yönetim ve Strateji" alanında "Doçent" unvanı aldı. Kanten, 2016 yılından bu yana, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümünde Bölüm Başkanı olarak görev yapmaktadır. Ayrıca, akademik yaşamı süresince yönetim ve strateji alanında ulusal ve uluslararası düzeyde makale, bildiri, kitap bölümü ve proje gibi elliye yakın bilimsel yayını bulunmaktadır.

Pelin Kanten (Doç. Dr.)

Pelin KANTEN, lisans eğitimini İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesinde tamamlayarak, 2001 yılında kariyerine IBM Türk Limited Şirketinde başlamıştır. 2001-2005 yılları arasında aynı şirkette Kurumsal İletişim Uzmanı ve Bütçe Uzmanı görevlerini yürütmüştür. 2006 yılında akademisyenliğe geçiş yapan ve Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinde öğretim görevlisi olarak çalışmaya başlayan Pelin Kanten aynı üniversitede Turizm ve Otel İşletmeciliği alanında yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır. Yüksek Lisans eğitimini tamamladıktan sonra Süleyman Demirel Üniversitesinde İşletme alanında doktora eğitimini sürdüren Pelin Kanten aynı zamanda Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinde öğretim görevlisi olarak çalışmaya başlamıştır. 2008-2012 yılları arasında doktora eğitimine devam ederken, öğretim görevlisi olarak görev yapmıştır. 2012 yılında İşletme alanında doktor ünvanını alarak, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokuluna öğretim üyesi olarak atanmıştır. 2015 yılında yönetim ve strateji alanında doçent ünvanı almıştır. Doçent ünvanını aldıktan sonra 2016 yılında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme bölümüne geçiş yapan Pelin Kanten, halen aynı fakültede öğretim üyesi olarak çalışmaya devam etmektedir. Pelin Kanten akademik kariyeri boyunca bölüm başkanlığı, yüksekokul müdür yardımcılığı ve dekan yardımcılığı gibi çeşitli idari görevler yürütmüştür. Ayrıca, akademik yaşamı süresince yönetim ve organizasyon alanında makale, bildiri, kitap bölümü ve proje gibi seksenin üzerinde yayın yapmıştır.

Meltem Öztürk (Öğr. Gör. Dr.)

Dr. Meltem Öztürk, özel sektörde pazarlama ve satış alanındaki ulusal ve uluslararası firmalardaki on yıla yakın profesyonel iş hayatından sonra 2007 yılından beri Pamukkale

Üniversitesi / Honaz Meslek Yüksekokulu / Pazarlama ve Reklamcılık Bölümü'nde öğretim görevlisi olarak görev yapmaktadır. 2016 yılı Ocak ayında Trakya Üniversitesi/SBE/İşletme Bölümü'nde pazarlama branşında doktora derecesini tamamlamıştır. Lambert Academic Publishing tarafından 2017 yılında basılmış doktora tezinin genişletilmiş içeriğine ait olan “Konut Pazarlaması ve Marka” adında bir kitabı bulunmaktadır. Dr. Meltem Öztürk, gayrimenkul pazarlaması, marka yönetimi, dijital pazarlama ve ölçek geliştirme alanlarında çalışmakta olup çeşitli ulusal ve uluslararası yayınları mevcuttur.

T. Perçin Batum (Arş. Gör.)

Tahsin Perçin Batum, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Pazarlama Yönetimi Anabilim Dalı'nda araştırma görevlisi olarak çalışmaktadır. B2B pazarlama ve sosyal medya pazarlaması başta olmak üzere çeşitli alanlarda çalışmaları bulunan Batum, şu an doktora tezini yazmaktadır.

Mustafa Kara (Doç. Dr.)

1978 Ankara doğumludur. Atatürk Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyoloji Bölümü'nden 1999'da mezun olmuştur. 2005'te Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı'nda yüksek lisansını tamamlamıştır. 2012'de Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı'nda doktora öğrenimini bitirmiştir. Halen Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü'nde öğretim üyeliği ve bölüm başkanlığı, Sürekli Eğitim Merkezi Müdür Yardımcılığı ve Sosyal Bilimler Enstitüsü Etik Kurulu başkan yardımcılığı görevlerini yürütmektedir. Kentleşme, çevre, yerel yönetimler, afet, sivil toplum kuruluşları, nicel ve nitel araştırma yöntemleri alanlarında çalışmalar yapmaktadır.

İbrahim Tanju Akyol (Dr. Öğr. Üyesi)

İlk, orta ve lise eğitimimi İstanbul'da tamamladı. 2009 yılında Gaziosmanpaşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü'nden mezun oldu. 2012 yılında Gaziosmanpaşa Üniversitesi Kamu Yönetimi Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimini tamamladı. 2012 yılında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Kamu Yönetimi Bölümü Kentleşme ve Çevre Sorunları Anabilim Dalında Araştırma Görevlisi olarak çalışmaya başladı. Aynı üniversitede Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı'nda doktora eğitimini 2018 yılında tamamladı. Çalışma alanlarını yerel yönetimler, kırsal kalkınma, yönetim oluşturmaktadır.

Coşkun Can Aktan (Prof. Dr.)

Kamu Maliyesi, Kamu Ekonomisi, Kamu Tercihi, Anayasal İktisat vb. alanlarda çalışmalar yapmaktadır. Dokuz Eylül Üniversitesi Maliye Bölümü'nde “Maliye Teorisi” anabilim dalında profesör olarak görev yapmaktadır.

Ufuk GENCEL (Doç. Dr.)

Vergi hukuku, Türk Vergi Sistemi ve Vergi Teorisi alanında çalışmalar yapmaktadır. İzmir Demokrasi Üniversitesi Maliye Bölümünde “Mali Hukuk” anabilim dalında öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır.

Serdar Yay (Dr.)

Hukuk ve iktisat alanında çalışmalar yapmaktadır. Süleyman Demirel Üniversitesi Maliye Bölümü'nde "Mali İktisat" anabilim dalında araştırma görevlisi olarak görev yapmaktadır.

Funda ALDOĞAN ŞENOL (Arş. Gör.)

Gazi Üniversitesi Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği Bölümünden lisans mezunu olmuştur. 2017 yılında Gazi Üniversitesi Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği Bölümü'nde yüksek lisansa başlamıştır. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği Bölümü'nde görev yapmaktadır.

Oğuz DİKER (Dr. Öğr. Üyesi)

Lisans eğitimini Anadolu Üniversitesi Turizm ve Otelcilik Yüksekokulu'nda, yüksek lisans ve doktora eğitimini Nevşehir Üniversitesi ve Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümünde tamamlamıştır. 2010-2016 yılları arasında Karabük Üniversitesi Turizm Fakültesi'nde çalışmıştır. Halen Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Turizm Fakültesi'nde çalışmaktadır. Uzmanlık alanı yönetim ve organizasyondur. Buna ek olarak kültür, kültürel miras ve gastronomi üzerine çalışmalar yürütmektedir.

Lütfi Atay (Doç. Dr.)

Lisansını Erciyes Üniversitesi, yüksek lisansını İstanbul Üniversitesi ve doktorasını Dokuz Eylül Üniversitesi'nde Turizm İşletmeciliği alanında tamamlamıştır. 2014 yılında Turizm doçenti olmuştur. 1994 yılında Araştırma görevlisi olarak başladığı Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Turizm Fakültesi Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği bölümünde görev yapmaktadır. 1991 yılında profesyonel turist rehberliği olmuştur ve halen ÇARO üyesidir. Seyahat işletmeciliği, turist rehberliği, turizm pazarlaması ve yeşil turizm uygulamaları üzerine dersler vermekte ve yayınlar yapmaktadır.

Onan Şahin

Onan Şahin 1991 Bandırma doğumlu. 2010 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümüne başladı 2015'te mezun oldu. 2016 yılında Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Tezli Yüksek Lisans Programına başladı. Türkiye'deki Bireysel Emeklilik Şirketlerinin Bireysel Emeklilik Yatırım Fonları Üzerinden Performanslarının Değerlendirilmesi adlı tezini savunarak mezun oldu.

Çağatay Başarır (Dr. Öğretim Üyesi)

Çağatay Başarır, Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü'nde Dr. Öğretim Üyesi olarak çalışmaktadır. Finansal Piyasalar, Finansal Tahmin ve Modelleme, yatırımlar ve portföy yönetimi konularında akademik çalışmaları vardır. Hem lisans hem de lisansüstü derecesinde finansal yönetim, finansal analiz, finansal piyasalar, uluslararası finans ve portföy yönetimi dersleri vermektedir.

Olca Bektaş (Arş. Gör.)

Bursa Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde araştırma görevlisi olarak çalışmaktadır. Aynı zamanda İşletme doktorası yapmakta olup,

tez aşamasındadır. İşletme lisans ve yüksek lisansını aynı üniversitede yapmıştır. Çalışma alanları örgüt kuramı, müşteri yönetimi ve stratejik yönetim üzerinedir.

Veli Durmuşoğlu (Arş. Gör.)

Bursa Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonometri bölümü lisans programından 2010 yılında mezun oldu. 2012 yılından itibaren Bursa Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonometri bölümünde Araştırma Görevlisi olarak görev yapmaktadır. Doktora eğitimime hala devam etmektedir.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilimleri Dergisi yılda iki kez yayınlanan akademik bir dergidir. Dergi, sosyal bilimler alanında akademisyenlerin yayın yapabilecekleri bir platform oluşturarak bilim camiasına hizmet etmektedir.

YAZARLAR İÇİN BİLGİ NOTU

Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD) (Journal of Administrative Sciences in English) hakemli ve bağımsız bir dergidir. Yayın politikası ve bilimsel kriterler bağımsız editörler ve Yazı Kurulu'na tespit edilmektedir. YBD, yılda iki kez alanında Türkçe ve İngilizce makaleleri yayınlar. YBD temelde ekonomi, işletme, siyaset bilimi, uluslararası ilişkiler, çalışma ekonomisi, maliye ve benzeri alanlara odaklanmıştır. YBD'ye gönderilen yazıların orijinal, iddialı ve mevcut literatüre katkıda bulunucu olması beklenir. Dergiye gönderilen yazıların teslim anında hiçbir dergide yayınlanmamış olması ve/veya hiçbir yayın organı tarafından basılmak üzere inceleme altında olmaması gerekir. Bu konudaki tüm sorumluluk yazara aittir ve yazarlar çalışmalarını gönderdikleri andan itibaren eserleri ile ilgili tüm yayın haklarını YBD'ye devretmiş, YBD'nin kurallarını kabul etmiş sayılırlar. Buna rağmen YBD, daha önce başka bir dilde yayınlanmış yazıları Türkçe'de ve İngilizce'de ilk kez olmak üzere yayımlayabilir. Böyle bir durum var ise yazarın teslim anında Editörleri yazılı olarak bilgilendirmesi gerekir. Aynı zamanda gerekli tüm yasal izinlerin de yazar tarafından yazılı olarak alınmış olması gerekir. YBD aynı zamanda kitap yorum ve eleştirilerini de yayınlamaktadır. Fakat derginin tüm bölümleri hakemlidir ve ön inceleme gerektirir.

Teslim Süreci ve Şekli

Değerlendirmeye sunulmak üzere hazırlanan makalelerin dergipark üzerinden (<http://dergipark.gov.tr/comuybd>) sisteme yüklenmesi gerekmektedir. Sisteme yüklenen makale üzerinde yazar hakkında ya da yazarla ilişkilendirilebilecek herhangi bir bilginin olmaması gerekmektedir. Makale ile birlikte ayrı bir dosya olarak özgeçmiş gönderiniz. Bu notta bitirdiğiniz okullar, şu an çalıştığınız kurum, unvanlarınız ve yayınlarınız yer alabilir. YBD uluslararası bilimsel ve bağımsız indeks ve abstract kuruluşlarınca da taranmaktadır. Bu nedenle makalede yer vereceğiniz Türkçe ve İngilizce özetleriniz çok önemlidir. Ayrıca en fazla 5 tane olmak üzere 'anahtar kelimeleri' (keywords) de yazınıza ekleyiniz.

Uzunluk

Makaleler kural olarak 8000 kelimedenden fazla, 4.000 kelimedenden az olmamalıdır (Kaynakça ve dipnotlar hariç). Kitap tahlilleri 2.500 kelimeyi geçmemeli, birden fazla kitap tahlilinde veya tahlil denemesinde 3.500 kelime sınırı aşılmamalıdır.

Stil ve Düzeltmeler

Yazarlar çalışmalarının YBD kurallarına uymasını temin etmek zorundadırlar. Editörler ya da hakemlerden gerekli düzeltmeleri yapmalarını beklemeyiniz. Gerekli düzeltmeler belirlendikten sonra yazarların en geç iki hafta içinde makalelerin düzeltilmiş halini Editörlere ulaştırmaları beklenir.

Makaleler A4 kağıdı ölçülerinde, Times New Roman 12 punto karakteri ile, tek satır aralığında yazılmalıdır.

Başlıklar ve Alt-Başlıklar

Makaledeki ana başlıklar 12 punto, koyu (bold) ve tüm harfler büyük olacak şekilde olmalıdır. Takip eden alt başlıklar 12 punto, koyu, ancak bu kez sadece ilk harfleri büyük olacak şekilde olmalıdır. Üçüncü bir alt başlık halinde ise 12 punto, italik, normal (koyu değil) sadece ilk harfi büyük olmalıdır. Mümkün olduğunca az başlık kullanılmalı ve karışık numaralandırmalardan kaçınılmalıdır. Yazının başlık standardına uygun olması yayın sürecini hızlandıracaktır. Bu nedenle yazınızı göndermeden YBD kurallarına uygun hale getiriniz.

YBD Harvard sistemini benimsemiştir. Harvard sistemiyle hazırlanan eserlerde metin içi atıflarda da parantez içinde Soyad, Yıl:Sayfa numarasına mutlaka yer verilmelidir.

Kitap: * Kitaplarda şu sıralama izlenmelidir: Yazar soyadı, adı, (Yıl). Başlık, (Basım yeri: yayıncı, yıl).

Makale *

Makalelerde şu sıralama izlenmelidir: Yazar soyadı, adı, (Yıl). “makale adı”, Dergi adı, Cilt:, Sayı:, Yıl, sayfa aralıkları

Yazışma Adresi: Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Prof. Dr. Ramazan Aydın Yerleşkesi, Ağaköy, Biga, Çanakkale Tel: 0286- 3358738

Değerlendirme Süreci

Yayınlanmak üzere gönderilen tüm çalışmalar ön incelemeye tabiidir ve yayıncı kuruluşlar da dâhil olmak üzere, hiçbir kurum ve kişiye bağlı olmaksızın inceleme bağımsız hakemler ve Editörler tarafından gerçekleştirilir. Gönderilen çalışmalar ilk olarak Editörler ve Editörler Kurulu'nun incelemesinden geçer. Bu safhada ilk olarak çalışmanın dergi kurallarına uygunluğu incelenir. Ardından makale alanında uzmanlığı ile tanınan üç ayrı hakeme gönderilir. Makalenin yayınlanabilmesi için en az iki hakemden ‘yayınlanabilir’ raporu alması gerekmektedir. Editörler ve hakemler incelemelerinde temelde şu üç kriterden hareket ederler: 1) Anlatım Kalitesi: Yazım stili, anlatımda akışkanlık, dilin doğru kullanımı, yazının planlaması ve yapısı vd. 2) Kaynakların Doğru Kullanımı: Dipnotlar ile yazı arasındaki uyum, dipnotlardaki bilgilerin eksiksiz ve doğru olması, dipnotların yeterliliği, yazı ile ilgili yeterli kaynağın kullanılıp kullanılmadığı vd. 3) Bilimsel Kalite: Çalışmanın bilim dünyasına katkısı, orijinalliği, yazarın iddialarını savunmadaki yeterliliği, yazının derinliği ve kalitesi. Hakemlerin raporları doğrultusunda gönderilen makale yayınlanır, düzeltilmek ve daha sonra yayınlanmak üzere yazara geri gönderilir veya yayınlanmaz. Her durumda yazar durumdan bilgilendirilir ve değerlendirme süreci 6 ayı aşamaz. Gönderilen yazıların durumu Editörlerden öğrenilebilir. Hakem raporları gizlidir ve dergi arşivlerinde 5 yıl süre ile saklanır.

Dergi, yazışmalarını e-posta hesabı üzerinden yürütmektedir. YBD’de yayınlanmak üzere gönderilen yazıların yazarları kendilerine telif ödenmeyeceğini baştan kabul ederler. Makalenin dergide çıkacak son hali A4 kağıdı ebatlarında tüm kenarlardan standart girinti aralığında olacak şekilde stil ve yazım şekli bölümünde belirtildiği şekilde, yazarların isimi ve ünvanları belirtilerek dergiye iletilmelidir.

ABOUT THE AUTHORS

Mehtap Özşahin (Assist. Prof. Dr.)

She received BA degree from Bogaziçi University, Faculty of Economics and Administrative Sciences in 2001. She had master degree and Ph.D. degree on Management from Gebze Institute of Technology, in 2005 and 2011 respectively. She had been worked as research assistant between the years of 2002-2013 in Gebze Institute of Technology. In 2013, she begins to work in Yalova University as assistant professor. She is studying on fields of strategic management, leadership and business ethics.

Eyüp Aygün Tayşir (Assoc. Prof. Dr.)

Dr. Tayşir obtained his Management and Organization PhD degree from Marmara University and he is a full-time faculty member at Marmara University School of Management.

Zeynep Erdoğmuş

She was graduated from Sabancı University School of Management (2013) and completed Management and Organization of Social Projects MA program at Marmara University Social Sciences Institute (2016).

Şule Aydın Turan (Assist. Prof. Dr.)

Şule AYDIN TURAN, achieved her masters' degree in Sakarya University, Institute of Social Sciences, Management- Organization Department in 2007. She achieved her doctoral degree in the same institution in the year of 2013. She has been working in HRM department of Sakarya University, Business School since 2014. She is working in the fields of critical management studies and qualitative research methods.

Esra Dil (Assist. Prof. Dr.)

Esra Dil is an Assistant Professor at Sakarya University Business School International Trade Department. Her interest areas are business history, strategic management and qualitative research methodology. Professor Dil received her Ph.D. in management and organization science from the Sakarya University. She also holds an MSc in management and organization from the Sakarya University a BA in business from Marmara University. In 2017 she studied at Harvard Business School as a visiting scholar for her post-doctoral studies.

Pınar Memiş Sağır (Assist. Prof. Dr.)

Memis Sagir received her BA and MA degrees in Business Administration from Sakarya University in 2004 and 2007 and her PhD degree from the Department of Labor Economics and Industrial Relations at the same university in 2013. Her areas of interest largely focus on transformation of higher education, academic profession, academic work and academic identity. In 2008, she started to work at Sakarya University and since 2018 Memis Sagir has been working as a faculty member at Sakarya University of Applied Sciences, Ferizli Vocational School of Higher Education.

Selahattin Kanten (Assoc. Prof. Dr.)

Selahattin Kanten had received his bachelor degree from the Anadolu University, Tourism and Hotel Management School in 1998. He had completed his master and Phd degrees in Human Resources Management Department at the Faculty of Business Administration in Istanbul University between the years 1998-2006. Until January 2000, he had worked several positions in the hotel establishments such as chief of reception, front office manager and the deputy general manager. He also had worked Turkish Airlines' Quality and Assurance Department and Head of Service Department. Kanten had been worked as a research assistant in the Faculty of Business Administration and Faculty of Transport and Logistics at Istanbul University during his PhD education between the years 2001-2006. After completing his PhD, he had worked as a doctor research assistant in Çanakkale Onsekiz Mart University between 2006 and 2009. Selahattin KANTEN, had worked as a faculty member in different schools and departments at Mehmet Akif Ersoy University between 2009-2016 years such as International Trade Department and Hospitality Management Department. During this period, he had several managerial positions such as deputy manager of vocational school, head of department and manager of vocational school. In 2013, Selahattin Kanten had received associate professorship title in the field of "Management and Strategy". Since 2016, he has been working Faculty of Applied Sciences at Biga in the Çanakkale Onsekiz Mart University and he has been working as a department chair of International Trade and Logistics. During his academic career, he had completed nearly fifty academic publishing in the national and international levels such as several articles, books chapters, conference proceeding and projects in the field of management and strategy.

Pelin Kanten (Assoc. Prof. Dr.)

Pelin Kanten was received bachelor degree from Istanbul University Faculty of Business Administration. She started her career at IBM Turk Limited in 2001 and worked as a Corporate Communication Specialist and Budget Specialist between 2001-2005 years. In 2006, she had passed university and started to work as an academician in Çanakkale Onsekiz Mart University and completed her master degree in the same university at the department of Tourism and Hotel Management. After completing the graduate education, she had been started doctorate at the Süleyman Demirel University, Department of Business Administration and also started to work as a lecturer at Mehmet Akif Ersoy University. Between 2008-2012 years, she had worked as a lecturer at Mehmet Akif Ersoy University and also continued his doctorate education. In 2012, she had been completed his PhD in Business Administration and was appointed as an Assistant Professor to the School of Tourism and Hotel Management at Mehmet Akif Ersoy University. In 2015, she had assumed the title of Associate Professor in the management and strategy field. In 2016, she has started to work at Canakkale Onsekiz Mart University Faculty of Political Sciences and department of Business and Administration, since then she has been working as an associate professor in this faculty. During her academic career, she had various tasks as a managerial position such as head of department, deputy manager of vocational school and a vice-dean. However, within the context of her academic career, she had completed above the eighty academic publishing such as several articles, books chapters, conference proceeding and projects in the field of management and organization.

Meltem Öztürk (Lecturer Ph.D.)

Meltem Öztürk has been working as a Lecturer in the Department of Marketing and Advertising at Pamukkale University, Turkey since 2007, after nearly ten years of professional business life.. She has a PhD degree in Business in the field of Marketing from Trakya University. Besides several national and international publications, a book entitled, ‘Housing Marketing and Brand’ is also authored by ÖZTÜRK; she is currently studying in the fields of real estate marketing and brand management, digital marketing.

T. Perçin Batum (Res. Assist.)

Tahsin Perçin Batum works as research assistant in the Department of Marketing in Anadolu University, Faculty of Economics and Administrative Sciences. Mainly focusing on B2B marketing and social media marketing, Batum has several studies on various subjects and currently is studying on his PhD thesis.

Mustafa Kara (Assoc. Prof. Dr.)

He was born in 1978, in Ankara. He was graduated from Atatürk University, Faculty of Science and Literature, Department of Sociology in 1999. In 2005, he completed his master’s degree at Çanakkale Onsekiz Mart University, Social Sciences Institute, Public Administration Department. In 2012, he completed his PhD studies at Süleyman Demirel University, Institute of Social Sciences, Department of Public Administration. He is currently a member of the faculty and head of the Public Administration Department of Çanakkale Onsekiz Mart University, Biga Faculty of Economics and Administrative Sciences; Deputy Director of the Continuing Education Center and Vice-Chair of the Graduate School of Social Sciences. He works in the fields of urbanization, environment, local governments, disaster, non-governmental organizations, quantitative and qualitative research methods.

İbrahim Tanju Akyol (Assist. Prof. Dr.)

He completed his primary, secondary and high school education in Istanbul. In 2009, he graduated from Gaziosmanpaşa University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Public Administration. In 2012, he completed his master’s degree on Public Administration at Gaziosmanpaşa University, Institute of Social Sciences. In 2012, he started to work as a Research Assistant in Çanakkale Onsekiz Mart University, Department of Public Administration. In 2018, he completed his Phd in the Department of Public Administration at the Institute of Social Sciences at the same university. The fields of interests are local governments, rural development and governance.

Coşkun Can Aktan (Prof. Dr.)

His academic interests are public finance, public economics, public choice and constitutional economics etc. He has been working as a professor in the department of public finance at Faculty of Economics and Administrative Sciences at Dokuz Eylül University.

Ufuk Gencil (Assoc. Prof. Dr.)

His academic interests are tax law, Turkish Tax System and tax theory. He has been working as an Associate Professor in the department of public finance at Izmir Democracy

University, Faculty of Economics and Administrative Sciences since 2018.

Serdar Yay (Ph.D.)

His academic interest is law and economics. He has been working as a research assistant in the department of public finance at Faculty of Economics and Administrative Sciences at Suleyman Demirel University.

Funda Aldoğan Şenol (Res. Assist.)

She completed her undergraduate studies at the Gazi University Travel Management and Tourism Guidance. In 2017, she started her masters degree in Gazi University Travel Management and Tourism Guidance Department. She is working at Çanakkale Onsekiz Mart University, Department of Travel Management and Tourism Guidance.

Oğuz Diker (Assist. Prof. Dr.)

He completed his undergraduate studies at the Anadolu University School of Tourism and Hotel Management and his graduate and doctoral studies at the Department of Business Administration at Nevşehir University and Eskişehir Osmangazi University. He worked in Karabük University Faculty of Tourism between 2010 and 2016. He is currently working at Çanakkale Onsekiz Mart University, Faculty of Tourism. His area of expertise is management and organization. In addition to these, he carries out studies on culture, cultural heritage and gastronomy.

Lütfi Atay (Assoc. Prof. Dr.)

He graduated from Erciyes University and gained master degree from İstanbul University and doctoral degree from the Dokuz Eylül University in the field of Tourism Management. He became Associate Professor of Tourism in 2014. He joined to Çanakkale University as a Research Assistant in 1994 and currently working in the Çanakkale Onsekiz Mart University, Faculty of Tourism, Department of Travel Management and Tourism Guidance. He became a professional tourism guide in 1991 and is still a ÇARO member. He gives lectures and makes publications on travel management, tourist guidance, tourism marketing and green tourism applications.

Onan Şahin

Onan Şahin was born in 1991 in Bandırma. In 2010, he started Dokuz Eylül University Faculty of Economics and Administrative Sciences Department of Business Administration and He graduated in 2015. In 2016, he started his Master's degree program in Bandırma Onyedi Eylül University, Institute of Social Sciences, Department of Business. He graduated from his Master's Degree with defending his thesis with the name of Evaluation Of Private Pension Companies Performance On Private Pension Funds In Turkey

Çağatay Başarır (Assist. Prof. Dr.)

Çağatay Başarır Works as an academician in Bandırma Onyedi Eylül University, Department of International Trade and Logistics. His academic publications include studies on Financial Markets, Financial Forecasting and Modeling, Forecasting and Portfolio Management. He instructs financial management, financial analysis, financial markets, international finance and portfolio management lessons in both graduate and

undergraduate degree courses.

Olcaý Bektaş (Res. Assist.)

Olcaý Bektaş is affiliated as a research assistant at the Faculty of Economics and Administrative Sciences of Bursa Uludağ University in Bursa/Turkey. He graduated with a bachelor's degree in business administration department of same university. He is phd student in organization and management program. His current research is focused on fields of organizational theory, costumer management and strategic management.

Veli Durmuşoğlu (Res. Assist.)

Veli Durmuşoğlu is graduated from Bursa Uludağ University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Econometrics in 2012, He has been working as a research assistant at Bursa Uludag University Faculty of Economics and Administrative Sciences Department of Econometrics, since 2012. He still continues his doctoral studies in Econometris.

NOTES FOR THE CONTRIBUTORS

Journal of Administrative Sciences Journal of Administrative Sciences (JAS or Yönetim Bilimleri Dergisi in Turkish) is a refereed journal and published twice a year. JAS publishes scholarly articles in English and Turkish languages. The journal is an independent publication in terms of scientific research and the editors decide its publication policy.

JAS focuses on scholarly articles on economics, politics, history, international relations, business, accounting and public administration in general from all over the world. The journal encourages interdisciplinary studies. Manuscripts submitted to JAS should be original and challenging, and should not be under consideration by another publication at the time of submission.

Previously published articles in other languages may be considered by the journal for the first publication English (Turkish) translation. In that case the author should so state at the time of submission, provide relevant written copyright approval by the publication to the JAS. We also welcome book reviews on recent relevant publications.

Articles submitted for consideration of publication are subject to peer review. The editorial board and editors takes consideration whether submitted manuscript follows the rules of scientific writing. The appropriate articles are then sent to three international referees known for their academic reputation in their respective areas. For the articles to be published, at least two ‘accepted’ reports from the referees are required.

The Editors and referees use three-step guidelines in assessing submissions: i) Literary quality: Writing style, usage of the language, organisation (paragraphing, syntax, flow etc.) ii) Use of references. Referencing, sources, relationships of the footnotes to the text. iii) Scholarship quality: Depth of research, quality; contribution, originality of the contribution (new and creative thought) and plausibility of the author’s argument. Upon the referees’ decision, the articles will be published in the journal, or rejected for publication. The review process lasts from five to 15 weeks. Questions regarding the status of submissions should be directed to the co-editors by e-mail at ybd@comu.edu.tr. The referee reports are kept confidential and stored in the archives for five years. The author could be asked for technical corrections by editors after the final draft of the article. The corrections should be made in 30 days by the author.

All manuscripts and editorial correspondence and inquiries should be addressed to the JAS Editorial Office.

Submission

We prefer electronic submission to ybd@comu.edu.tr as a Microsoft word attachment file. Please be sure that you received a confirmation from the Office. Manuscripts should be one-and-half spaced throughout (including all quotations and footnotes) on

single sides of A4 paper. Standard margins on both sides of the page should be allowed. Pages should be numbered consecutively. The author should retain a copy, as submitted manuscripts cannot be returned. Full names of the author(s) should be given, an address for correspondence, and where possible a contact telephone number, fax number and e-mail address. Authors should pay particular attention to the accuracy and correct presentation of references.

Besides the manuscript a brief cv of the author should also be attached to the e-mail so that a registry is formed.

JAS uses Oxford Referencing System which consists of the following elements: i) Citations in the body of the paper, using a superscript (raised) number, generally at the end of a sentence. ii) A list of footnotes at the bottom (foot) of each page, for all citations on that page. These are known as endnotes if they appear at the end of a chapter, section or other division (for longer texts, for multi-author texts and for texts intended to be read as separate parts) iii) The bibliography should be provided at the end of the paper giving the details of each source referred to and possibly other materials consulted in preparing the paper.

Length

Articles as a rule should not exceed 8.000 words and should not be less than 4.000 words, not including footnotes and references. Book reviews should be about 2.500 word-lengths. Maximum 3.500 words for book reviews of two or more books.

Style and Proofs

Authors are responsible for ensuring that their manuscripts conform to the JAS style. Editors will not undertake retyping of manuscripts before publication. Please note that authors are expected to correct and return proofs of accepted articles within two weeks of receipt. The manuscript should be written by using Times New Roman 10 punt. Titles and Sub-Titles Titles in the article should be 11 punt, bold and in uppercase form. The sub-titles should be 11 punt and in the title case form. Single line width is preferred and A4 format is suitable.

Footnotes

Books

One author

Fernand Braudel, *A History of Civilizations*, (London: Penguin Books, 1993), p. 287.

Two authors

Yücel Acer ve İbrahim Kaya, *Uluslararası Hukuk, Temel Ders Kitabı*, (Ankara: USAK Publications, 2009), s. 10.

Three authors

Yücel Acer, İbrahim Kaya ve Mahir Gümüş, *Küresel ve Bölgesel Perspektiften Türkiye'nin İltica Stratejisi*, (Ankara: USAK Publications, 2009), s. 11.

More than three authors

Jaroslav Pelikan et al., *Religion and the University*, (Toronto: University of Toronto Press, 1964), p. 109. Editor(s) H.H. Rowley, (ed.), *The Old Testament and Modern Society*, (Oxford: Clarendon Press, 1951), p. 50. Urban T. Holmes and Kenneth R. Scholberg, (eds.), *French and Provincial Lexicography*, (Columbus: Ohio State University Press, 1960), p. 223-37.

Part of a Book

Dorothy Van Ghent, 'The Dickens World,' in George H. Ford and Lauriat Lane (ed.), *The Dickens Critics*, (Ithaca: Cornell University Press, 1961), p. 213-32.

Book Chapter or Article Cited From Another Source

John Roberts, 'Pipeline Politics', in Shirin Akiner (ed.), *The Caspian: Politics, Energy and Security*, (London: Routledge Curzon, 2004), cited in İhsan Bal and Süleyman Özeren, *Dünyadan Örneklerle Terörle Mücadele*, (Ankara: USAK Yayınları, 2010), p. 9.

Articles

Brian M. Pollins and Kevin P. Murrin, 'Where Hobbes Meets Hobson: Core Conflict and Capitalism', *International Studies Quarterly*, Vol. 43, No. 4, September 1999, p. 427-45

Newspaper

Deborah Sontag, 'The Erdoğan Experiment', *The New York Times*, 11 May 2003.

Official Documents and Reports

Brussels European Council, Presidency Conclusions, 4-5 November 2005-14292/1/04 REV 2 International Atomic Energy Association, 'Implementation of the NPT Safeguards Agreement in the Islamic Republic of Iran', Report by Director General, GOV/2006/53, 31 August 2006

Unpublished Thesis

Hasan Selim Özertem, 'Russia's Soft Power in the Post-Soviet Space', (Unpublished M.A. Thesis, Middle East Technical University, 2009), p. 9.

Paper Presented at a Conference or Meeting:

Mehmet Yegin, 'A New Schematic Model to Understand Formation of Public Opposition on Foreign Policy Issues', (paper presented at the annual meeting of the Midwest Political Science Association 67th Annual National Conference, Chicago, USA, May 2009), p. 9.

Web Sources

Ross Anderson, Economic and Security Resource Page, <http://www.cl.cam.ac.uk/~rja4/econsec.html>, (accessed: May 12, 2009) Blaine Harden, 'North Korea Fires Sixth Missile in a Week', *The Washington Post*, 30 May 2009, <http://www.washingtonpost.com/wpdyn/content/article/2009/05/29/AR2009052900235.html> (accessed: June 9, 2009)

Important Note: Please do not use Op.cit, Supra note or similar referencing style. If you want to mention the same source for second or more times: If you use a footnote and

want to use it immediately after please use ‘‘Ibid’’ (italic) If you use a footnote and want to use it in other pages please use this style: • For first use: Fernand Braudel, *A History of Civilizations*, (London: Penguin Books, 1993), p. 287. • For second use: Braudel, *A History of...*, p.35

Book Reviews

Book reviews should be preceded by full publication details including price and ISBN number: Alan Cassels, *Ideology & International Relations in the Modern World*, (London: Routledge, 1996). 302 pages. Biblio., index. \$14.99. ISBN.

Biography

Current and recent academic and professional affiliations and recent major publications for the Notes on Contributors should be supplied with the articles. It should not exceed 100-word.

Abstract

The authors should send a 150-word abstract of the manuscripts.

Contact Information

For more information about the journal feel free to contact with the editors. JAS / YBD, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Prof. Dr. Ramazan Aydın Yerleşkesi, Ağaköy, Biga, Çanakkale, Turkey
Phone: +90 (286) 335 8738 Fax: +90(286) 3358736
Web: <http://ybd.comu.edu.tr> / E-mail: ybd@comu.edu.tr