



TOROS ÜNİVERSİTESİ

İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi

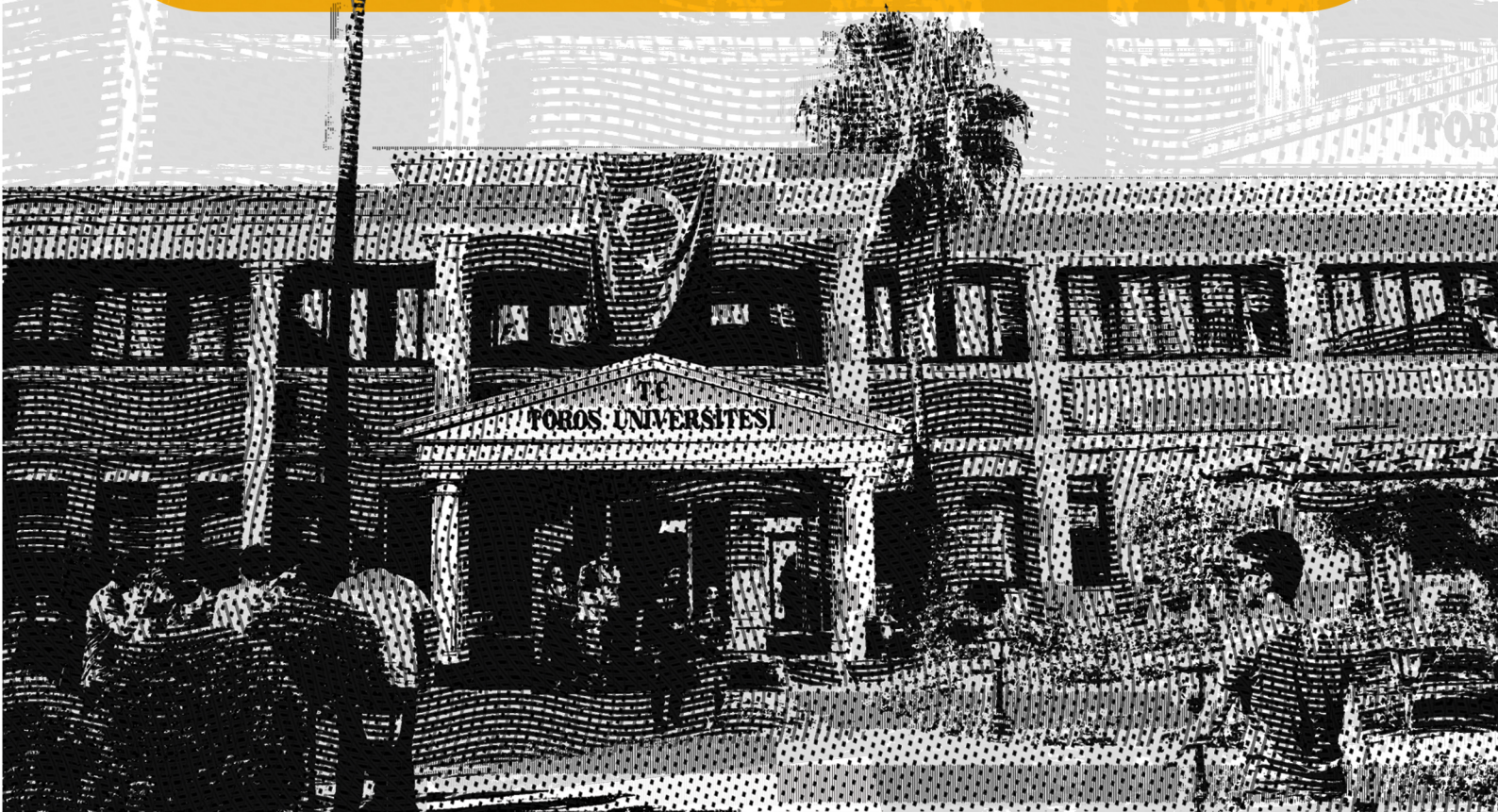
SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

ISSN 2147-8414

Cilt/Volume :7

Sayı/Issue :12

Yıl/Year :2020





TOROS ÜNİVERSİTESİ
İKTİSADİ, İDARİ VE SOSYAL BİLİMLER FAKÜLTESİ
SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

Toros University
Faculty of Economic Administrative and Social Sciences
The Journal of Social Sciences

Dergini Sahibi/ Owner of the Journal
İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi Adına,
Sertaç ÖZVEREN
Mütevelli Heyet Başkanı /Chair of Board of Trustees

Editör/ Editor
Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL

Yardımcı Editörler/ Associate Editors
Dr. Öğr. Üyesi Metin OCAK
Dr. Öğr. Üyesi Gökçe MANAVGAT

Yayın Kurulu / Publishing Board
Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK
Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL
Prof. Dr. Köksal HAZIR
Prof. Dr. Banu İNAÇ YAZGAN
Doç. Dr. Mustafa BEKMEZCİ
Dr. Öğr. Üyesi Ayhan DEMİRCİ
Dr. Öğr. Üyesi Aslıhan YAVUZALP MARANGOZ
Dr. Öğr. Üyesi Sema Bengi GÜRKAN

ISSN: 2147-8414

Cilt/Volume: 7 Sayı/Issue: 12

Yıl/Year: 2020

Taranan İndeksler/ Indexed by



Yayın Politikası / Publication Policy

Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi, yılda 2 kez yayımlanan ulusal hakemli bir dergidir. Dergide, Ekonomi, İşletme, Maliye, Muhasebe, Finans, Tarih, Siyaset Bilimi, Uluslararası İlişkiler, Uluslararası Ticaret ve Lojistik, Psikoloji vb. sosyal bilim dallarında yapılan araştırmaları konu alan makalelere yer verilmektedir. Derginin yayın dili Türkçe ve İngilizcedir. Word dosyası halinde <http://dergipark.gov.tr/iisbf> adresine gönderilen aday makaleler, yazım kurallarına ve intihalle uygunluğu kontrol edildikten sonra hakem sürecine yönlendirilmektedir. Dergide yayımlanan makalelerin dil, bilim, yasal ve etik sorumluluğu yazara aittir. Makaleler kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

The Journal of Social Sciences is a refereed journal published twice a year. The journal covers scientific articles on research in social sciences such as Economy, Business, Finance, Accounting, Finance, History, Political Science, International Relations, International Trade and Logistics, and Psychology ect. The language of the journal is Turkish and English. In the case of the Word file, the candidate articles sent to <http://dergipark.gov.tr/iisbf> are directed to the referee process after checking plagiarism and the compliance with the writing rules. The articles published in the journal belong to the author of language, science, legal and ethical responsibility. Articles cannot be used without reference.

Bilim ve Danışma Kurulu / Science and Advisory Board

Prof. Dr.	Ahmet Burçin YERELİ	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr.	Süleyman DEĞİRMEN	Mersin Üniversitesi
Prof. Dr.	Banu YAZGAN İNANÇ	Toros Üniversitesi
Prof. Dr.	Fatma OREL	Çukurova Üniversitesi
Prof. Dr.	Gonca BAYRAKTAR DURGUN	Gazi Üniversitesi
Prof. Dr.	Haluk KORKMAZYÜREK	Toros Üniversitesi
Prof. Dr.	H. Nejat BASIM	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr.	Leyla ŞENTÜRK ÖZER	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr.	Mehmet Devrin AYDIN	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr.	Mehmet TANYAŞ	Maltepe Üniversitesi
Prof. Dr.	Aysun SAĞBAŞ	Namık Kemal Üniversitesi
Prof. Dr.	Mete YILDIZ	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr.	Doğan LEBLEBİCİ	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr.	R. Fatih SAYGILI	Ege Üniversitesi
Prof. Dr.	Turhan KORKMAZ	Mersin Üniversitesi
Prof. Dr.	Melahat DEMİR BİLEK	Ankara Üniversitesi
Prof. Dr.	M. Kemal ÖKTEN	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr.	Köksal HAZIR	Toros Üniversitesi
Prof. Dr.	İbrahim Sani MERT	Antalya Bilim Üniversitesi
Doç. Dr.	Abdulkadir TEPECİK	Yalova Üniversitesi
Doç. Dr.	Abdullah ÇALIŞKAN	Toros Üniversitesi
Doç. Dr.	İsmail TOKMAK	Başkent Üniversitesi
Doç. Dr.	Mert AKTAŞ	Toros Üniversitesi
Doç. Dr.	Mustafa BEKMEZCİ	Toros Üniversitesi
Doç. Dr.	Onur KÖKSAL	Niğde Ömer Halisdemir
Doç. Dr.	Tunay KÖKSAL	Toros Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi	Aslıhan YAVUZALP MARANGOZ	Toros Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi	Ayhan DEMİRCİ	Toros Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi	Burcu Özge ÖZASLAN ÇALIŞKAN	İstanbul Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi	Emine Özlem KÖROĞLU	Toros Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi	Ender GÜRGEN	Mersin Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi	Murat GÜLER	Niğde Ömer Halisdemir
Dr. Öğr. Üyesi	Cansu Gök KISA	Hitit Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi	Seda TURNACIGİL	Toros Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi	M. Fatih ÇINAR	Avrasya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi	Necmettin ÇELİK	Kâtip Çelebi Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi	Özcan IŞIK	Cumhuriyet Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi	İbrahim BOZ	Toros Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi	Şenay ATAM	Korkut Ata Üniversitesi
Dr.	Murat Köylü	
Dr.	İrfan AKKOÇ	

İÇİNDEKİLER:**Sayfa**

Türkiye’de 2003-2018 Yılları Arasında Tüketici Kredi Hacmini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma Sema Zeyni ÜNAL Metin OCAK	1-18
Türkiye’nin Lojistik Performansının Değerlendirilmesi: Boylamsal Bir Araştırma Mert AKSUNGUR Mustafa BEKMEZCİ	19-40
Emeklilik Sendikacılığının Hukuki Süreci / Emekli Sendikasının Meşruiyeti Haluk Nuri BALLI Mustafa İLHAN	41-61
Kuva-yı Milliye Direnişine Etki Eden Osmanlı Gayrinizami Harp Deneyimi Erkan ÇATALBAŞ Fuat AKSU	62-85
Yöneticiye Duyulan Güven ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Lider – Üye Etkileşiminin Rolü Gültekin ALTUNTAŞ Meltem AKCA Dilek DÖNMEZ POLAT	86-114
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri 4.0’ın Kesişen Ekosistemi Süleyman TÜRKEL Özgür Uğur ARIKAN	115-139
Betimsel İstatistiğin Yeni Boyutları: Çok Boyutlu Çözümleme ve İstatistik Mühendisliği Adnan MAZMANOĞLU	140-169
Mersin Organize Sanayi Bölgesi İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Örgütsel Performansa Etkisi ve Örgütsel Öğrenme İkliminin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma Abdullah ÇALIŞKAN Süleyman Fikri KATER	170-198



Türkiye’de 2003-2018 Yılları Arasında Tüketici Kredi Hacmini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma*

*A Research on The Factors Affecting Consumer Loan
Volume in Turkey Between the Years 2003-2018*

*Sema Zeyni ÜNAL[†]
Metin OCAK[‡]*

Öz: Tüketici kredileri, ticari amaç gütmeyen mal ve hizmet alımında tüketiciye tanınan kredi türlerinden biridir. Türkiye’yi derinden etkileyen 2001 ekonomik krizinin olumsuz etkilerinin ortadan kalkmaya başladığı dönemden itibaren tüketici kredilerinin arttığı gözlenmektedir. Tüketici kredileri artarken bu kredilerin en önemli belirleyicileri olduğu düşünülen faiz, enflasyon, ekonomik büyüme, işsizlik gibi faktörlerde değişimler meydana gelmiştir. Bu çalışmada, Türkiye’de 2003-2018 yılları arasında tüketici kredilerini etkileyen faktörleri belirlemek amaçlanmıştır. Bu kapsamda toplam tüketici kredisi düzeyleri üzerinde işsizlik, enflasyon, faiz ve ekonomik büyüme oranlarının etkisi incelenmiştir. Araştırmada ekonometrik analiz yapılmıştır. Araştırmada verilerin eş bütünleşmesi Johansen eş-bütünleşme testi, birbirleri arasındaki nedensellik durumları Granger nedensellik analizi, etki düzeyleri ise regresyon analizi ile incelenmiştir. Yapılan analizler neticesinde tüketici kredileri üzerinde faiz oranlarının ters yönlü ve anlamlı etkisi olduğu ve faiz oranlarının tüketici kredilerinin varyansının %28,7’sini açıkladığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kredi, Tüketici Kredisi, Tüketici Kredisi Faiz Oranı, İşsizlik, Faiz, Enflasyon, Ekonomik Büyüme.

* Makale Yüksek Lisans Tez Çalışmasından türetilmiştir.

[†] Yüksek Lisans Öğr., Toros Üniversitesi, SBE, İşletme Bölümü, unalsemaa@gmail.com

[‡] Dr. Öğr. Üyesi, Toros Üniversitesi, İİSBF, İşletme Bölümü, metin.ocak@toros.edu.tr

Abstract: *Consumer loans are a type of credit granted to consumers in the purchase of goods and services without commercial purposes. The negative effects of the 2001 economic crisis in Turkey began to disappear from the period have increased consumer credit. While consumer loans increased, there were significant changes in factors such as interest, inflation, unemployment, economic growth and expectations, which were considered to be the most important determinants of these loans. In this study, we aimed to determine the factors influencing consumer loans in Turkey between the years 2003-2018. In this context, the effects of unemployment, inflation, interest rates and economic growth rates on total consumer loan levels were examined. Econometric analysis was conducted in the research. In the research, the cointegration of the data, Johansen cointegration test, causality between Granger causality analysis and effect levels were performed by regression analysis. As a result of the analyzes, it was found that interest rates had a negative effect on consumer loans and interest rates explained 28.7% of the variance of consumer loans.*

Keywords: *Loan, Consumer Loan, Consumer Loan Interest Rate, Unemployment, Interest, Inflation, Economic Growth.*

1. GİRİŞ

Finansal sistem en genel tanımı ile birikim sahipleri ile kaynak ihtiyacı içinde olan taraflar arasındaki alışverişi sağlayan bir bütündür. Belirli bir idari bir düzen içinde olan bu sistemde; tasarruf fazlası olan kişi veya kurumlar elindeki fonları araçlar vasıtasıyla fon ihtiyacı olan yatırımcılara aktarmaktadırlar. Tasarrufların yatırıma dönüştüğü finansal sistem ve bu sistemle ilgilenen aracı kurumlar mali kalkınma açısından çok büyük bir öneme sahiptir. Pek çok aracının olduğu finansal sistemde en önemli aracı bankalar olup, aynı zamanda fonları yönlendiren en aktif kurumlardır. Bankalar elde ettikleri fonları çeşitli işlemler doğrultusunda kredi vererek değerlendirmektedir. Krediler işletmeciler açısından kurumsal krediler olarak, tüketiciler açısından ise tüketici kredisi adı altında ihtiyaç kredileri olarak piyasaya sürülmektedir. Tüketici kredileri, tüketicinin ticari amaç dışında kalan bireysel ihtiyaçlarını karşılamakla beraber kişinin geliri göre borçlanması olup, başlangıçta belirlenen faiz oranına göre geri ödenen kredilerdir. Bankalar bunu belirli bir sistem içerisinde yapmaktadırlar. Türkiye’de özellikle 1980 kararlarından itibaren ekonomi politikaları üzerinde bu krediler önemli bir etmen olmuştur. Türkiye 1980 kararları sonrası liberalizm ile dünyaya açılmış, ülkede yerli ve yabancı pek çok banka kurulmuştur. Bu bankalar sayesinde ülkede serbest rekabet ve yeni

ürünlere olan talep artmıştır. Tüketici kredileri bu dönemde gelişme göstermekle beraber farklı kredi türleri de piyasada yerini almış, konut kredisi, taşıt kredisi, ihtiyaç kredisi gibi kategorilerle halkın talebine göre piyasaya arz edilmiştir.

Tüketicilerin kredi talepleri doğrultusunda bazı faktörler göz önünde bulundurulmaktadır. Bu faktörler içinde faiz ve enflasyon oranları, ekonomik büyüme, gelir düzeyi gibi durumlar yer almaktadır. Tüketicinin yaşı, eğitim düzeyi, medeni durumu, çalışma durumu ve meslek durumu gibi özellikleri de göz önünde bulundurulmaktadır.

Türkiye’ de 2004-2017 yılları arasında yapılan çalışmalarda döviz kurları ile kredi türleri arasında uzun dönemli ilişkinin varlığı sınanmış ve aralarındaki nedensellik durumları incelenmiştir. Yapılan çalışmalarda taşıt kredileri dışında tüm krediler ile döviz kurları arasında uzun dönemli bir ilişkinin varlığı belirlenmiştir. Çalışmamızda ise Türkiye’ de 2003-2018 yılları arasında ekonomik büyüme ve enflasyon gibi etmenlerin tüketici kredilerine olan etkisi ekonometrik yöntemler ile test edilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Tüketici Kredisini Hacmini Etkileyen Faktörlere Yönelik Yapılan Çalışmalar

Krannert (1989), gelir seviyesi az olan kişilerin yüksek gelirli kişilere göre daha az bireysel tüketici kredisi kullandığını belirtmektedir. Kennickell ve Marques (1992) tarafından yapılan araştırmada ise hane halkının gelir ve servet düzeyleri ile borç seviyesi arasında pozitif yönde yüksek oranlı ilişki olduğu belirlenmiştir.

Zhu ve Meeks (1994) tarafından gerçekleştirilen ve ABD hane halkı üzerine yapılan araştırmada, hanenin gelir düzeyi ile aileye bakmakla yükümlü olan kişinin eğitim seviyesi, düzenli olarak çalışması, medeni durumu gibi bireylere ait değişkenler ile hane bireylerinin tüketici kredisi talebi arasında doğrudan bir ilişki olduğu görülmüştür. Toolsema (2002), bireyin tüketiminin gelir ve servet düzeyiyle beraber, bireylerin tüketim konusunda ekonomik geleceğe dair beklentileri de bireylerin harcamalarını etkileyeceğini belirtmiştir. Martinez ve Rio (2004) tarafından İtalyan hane

halkı üzerine yapılan araştırmada uzun vadede bireylerin tüketiciler kredileri hane bireylerinin serveti ve harcamaları ile pozitif, faiz oranları ile negatif bir ilişkide oldukları tespit edilmiştir. Alessie (2005) tarafından ise İtalyan hane halkının kredi taleplerinin faize karşı hassaslığını bulmak amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda İtalyan hane halkının bireysel tüketici kredi taleplerinin faize karşı esnek olduğu ortaya çıkmıştır (İbicioğlu, 2011: 65).

Tudela ve Young (2005) tarafından ele alınan araştırmada ise, İngiltere’de yüksek faiz ile hane halkı harcamaları arasında olumsuz bir ilişki olduğu saptanmıştır. Agarwal (2006) tarafından 135.000 hane bireyi üzerine yapılan bir araştırmada ise konut kredisi kullanan tüketicilerin faiz oranlarındaki değişikliğe daha duyarlı oldukları belirlenmiştir (İbicioğlu, 2011: 65).

Ranyard (2006), İngiltere’de bireylerin tüketim kapsamında kredi tercihlerindeki zihinsel muhasebelerinin etkisini inceleyen araştırmasında, bireylerin tercihlerinde ortalama faiz oranının etkisinin önemli derecede olduğu saptanmıştır. Ayrıca bireylerin kredi kullanmasında sadece faiz oranlarının değil, kredi oranlarını içeren tüm maliyetlerin kredi talebinde etkili bir faktör olduğu belirlenmiştir (İbicioğlu, 2011: 65).

Martins ve Villanueva (2006) tarafından ele alınan bir başka araştırmada ise Portekiz’e ait veriler yer almıştır. Bu çalışmada konut kredilerinin faizdeki değişikliklere olan duyarlılığı incelenmiştir. Çalışma sonucunda hane bireylerinin konut kredisi taleplerinin faizdeki değişikliğe karşı hassas ve ters yönlü ilişkili olduğu görülmüştür (İbicioğlu, 2011: 65).

Chen ve Chivakul (2008), ortaya konulan çalışmada ise Bosna Hersek’te tüketicilerin kredi talebinin belirleyicileri kapsamında bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmada 2001-2004 dönemine ait veriler analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonuçları kredi talebinde bulunan bireylerin yaş, gelir, servet ve eğitim düzeyleri gibi kredi piyasasını etkileyen bireylere ait özellikler olduğu tespit edilmiştir. Araştırma da ayrıca tüketici bireylerin kredi talebi ile gelir ve servet düzeyleri arasında doğrudan bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Davies (2009) , Avusturya hane bireylerinin borçlarının son 20 yılda çok hızlı bir şekilde artışının sebeplerini incelemiştir. Araştırmada artışın sebeplerinin düşük faiz oranları ve konut finansmanı elde etmenin kolaylaşmasından kaynaklandığı saptanmıştır. Bununla birlikte Avusturya hane bireylerinin harcanabilir gelirlerindeki artışın, hane bireyleri borcundaki artışın bir diğer sebebi olduğu tespit edilmiştir.

Çin’de son on yılda kullanılan tüketici kredileri tutarında önemli artışın nedenlerini inceleyen Bingxi ve Lijuan (2009) şu tespitlerde bulunmuşlardır: Çin ekonomisindeki önemli büyüme bu artışın belki de en temel sebebidir. Ekonomik gelişme sadece şirketlerde değil hanelere de yansımıştır. Kredi artışının bir diğer nedeni ise sosyal güvenlik sistemindeki gelişmelerdir. Bir başka faktör ise piyasa altyapısı ile bireysel kredi bilgi bankasındaki ilerlemedir. Dolayısıyla bankalar, veri madenciliği aracılığı ile kişilerin kredi skorlarına uygun faiz oranları ile kredi verme olanaklarını elde etmiştir.

Durkina vd. (2010) Amerika’da mortgage ve tüketici kredilerindeki genişlemenin gelire olan esnekliğini incelemiştir. 1946-2006 yılları arasındaki verilerin kullanıldığı çalışmada tüketici kredilerindeki artışın hane halkının gelirindeki dalgalanmaya karşı duyarlı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Massimo (2010) ise tüketicilerin kredi kullanırken hangi etmenleri göz önünde bulundurduklarını incelemiştir. Sonuç olarak tüketicilerin kredi kullanırken faiz oranlarına dikkat ettikleri, ayrıca kredi vadesinin de önemli bir etmen olduğu görülmüştür. Castro ve Santos (2010) 1990-2009 yılları arasına ait verileri kullanarak yaptığı çalışmada kredi faiz oranı ile kullanılan kredi arasında sıkı bir bağ olduğunu tespit etmişlerdir.

Türkiye’de de tüketici kredileri ile ilgili çeşitli çalışmalar da yapılmıştır. Bu çalışmalar tüketici kredilerinin belirleyicileri alanında olmuştur. Bu kapsamda, Boylu vd. (2007) değişik gelir düzeyine sahip evlerin tüketici kredi kullanması ile ilgili inceleme yapmıştır. Yapılan inceleme neticesinde ailelerin tüketici kredisi almadan önce faiz oranı hakkında bilgi sahibi olmak istedikleri görülmüştür. Diğer bir çalışma İbicioğlu ve Karan (2009) tarafından yapılan çalışmadır. Bu çalışma da “Türkiye’de kredi kullanılırken faiz ve ekonominin geleceğine dair beklentilerden nasıl

etkilenilir” araştırma sorusuna cevap aranmıştır. Yapılan analizler neticesinde faiz oranlarının tüketici kredi isteğini açıklamada anlamlı, tüketicilerin ekonominin geleceğine dair beklentilerinin ise anlamsız olduğu belirlenmiştir (İbicioğlu, 2011:66).

3. YÖNTEM

Bu çalışmada, tüketici kredi hacminin makro ekonomik değişkenlere ne kadar ve ne şekilde duyarlı olduğunu ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Bu maksatla makroekonomik göstergeler olarak faiz, işsizlik oranı, enflasyon ve ekonomik büyüme oranları kullanılmıştır. Araştırmada bağımlı değişken olarak 2003:I-2018:IV yılları arasında çeyreklik veriler üzerinde Türkiye’de tüketiciler tarafından kullanılan tüketici kredi tutarları milyon TL olarak ele alınarak bir önceki döneme göre yüzde oranı (KREDI) kullanılmıştır. Bağımsız değişken olarak ise belirtilen dönemlerde gerçekleşen enflasyon oranı (TÜFE), işsizlik oranı (ISSIZ), ekonomik büyüme oranı (BUYUME) ve tüketici kredisi faiz oranları (FAIZ) yüzde olarak kullanılmıştır. Söz konusu verilerden faiz ve ekonomik büyüme oranları Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Elektronik Veri Sisteminden (EVDS), işsizlik oranı Türkiye İstatistik Kurumu internet sayfasından ve tüketici kredisi Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu tarafından yayımlanan verilerden toplanmıştır.

Çalışmada, verilerin ait olduğu dönem aralığında incelenen değişkenler arasında ilişki olup olmadığı ekonometrik analizler yapılarak ortaya konulmaya çalışılmıştır. Eş-bütünleşme ilişkisinin oluşması için, her bir değişkenin aynı dereceden bütünleşmeye tabi olması gerekmektedir. Dolayısıyla veri setindeki hataların giderilmesi ve sahte regresyonun olmaması için veri setinin durağan olması gerekmektedir. Zaman serilerinin durağanlık özelliklerinin test yöntemleri kullanılarak araştırılması amacıyla uygulamalı çalışmalarda en çok kullanılan Dickey-Fuller tarafından geliştirilmiş Genişletilmiş Dickey-Fuller (ADF) ve Philips Perron tarafından geliştirilen birim kök testleri kullanılmıştır. Dickey Fuller testinde rassal şokların dağılımının istatistiksel olarak bağımsız ve sabit varyanslı olduğu varsayılmaktadır. Philips Perron testinde ise; rassal şokların dağılımı ile ilgili yeni bir varsayımda

bulunularak üç farklı regresyon modeli için geliştirilebilmektedir (Sevütekin ve Nargeleçekenler, 2010: 322-364).

Zaman serisi modellerinde sıklıkla karşılaşılan diğer aşama, değişkenler arasındaki uzun dönem ilişkinin test edildiği eş-bütünleşme analizidir. Kendi başlarına durağan olmayan serilerin belli bir bütünleşme seviyesinde lineer birleşimlerinin durağan olması eş-bütünleşme olarak adlandırılmaktadır. Eş-bütünleşme testleri aynı dereceden durağan iki zaman serisinin uzun dönemde birlikte hareket edip etmediğini analiz etmektedir. Seriler aynı düzeyde durağanlaşıyorsa seriler arası bir eş-bütünleşme yani uzun dönemde ilişki söz konusu olmaktadır.

Çalışmamızda ele aldığımız değişkenler arasında eş-bütünleşme olup olmadığını test etmek adına Johansen (1988) ve Johansen ve Juselius (1990) tarafından geliştirilen “Johansen Eş-bütünleşme Testi” kullanılmıştır (Uzunöz ve Akçay, 2012: 7-8).

4. ANALİZ VE BULGULAR

Çalışmada uygulanan tüm test ve analizler Eviews 10.0 bilgisayar programında yapılmıştır. Yapılan tüm analizlerde değişkenlere ait zaman serisi verilerinin durağan halleri olan birinci farkları kullanılmıştır. Değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1: Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	KREDİ	ENFLASYON	İŞSİZLİK	BÜYÜME	FAİZ
Ortalama	0.088578	0.102950	0.196128	0.023322	0.056740
Medyan	0.051368	0.101000	0.171467	0.022080	0.066268
Maksimum	0.565513	0.147000	0.507938	0.066138	0.116776
Minimum	-0.036330	0.073000	0.108438	-0.003699	-0.143761
Std. Sapma	0.105397	0.014572	0.082083	0.015531	0.046366
Çarpıklık	2.296992	0.679090	1.917295	0.642479	-1.809829
Basıklık	9.050029	3.273505	6.899147	3.289793	7.794400
Jarque-Bera	153.8868	5.118548	79.75315	4.626919	96.23518
Olasılık	0.000000	0.077361	0.000000	0.098918	0.000000

Araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında verilerin çoğunun normal dağıldığı görülmektedir ($p < 0,1$). Tüketici kredilerinin ele alınan dönemde arasındaki çeyreklik dönemlerde ortalama %8,85 olduğu görülmektedir. Belirtilen yıllar arasında işsizlik düzeyleri ortalama %19,61 olarak gerçekleşmiştir. Enflasyon düzeyleri ise %10,29 düzeyindedir. Yılın diğer ayına göre çeyreklik dönemlerde meydana gelen ekonomik büyüme düzeyleri ise ortalama %2,33 düzeyinde gerçekleşmiştir. Son olarak tüketici kredileri faiz ise ele alınan dönemde çeyreklik ortalama %5,74 düzeyinde gerçekleşmiştir.

Tablo 2’de Birim Kök Testi Sonuçları sunulmuştur. ADF test istatistik sonuçlarına göre, tüketici kredileri, işsizlik, enflasyon, ekonomik büyüme ve tüketici kredileri faizi verilerin birinci sıra farkında durağan oldukları görülmektedir. Serilerin birinci sıra farkta durağan çıkmaları bütün seriler arasında eş-bütünleşme olup olmadığını araştırmak için gerekli önkoşulu sağlamaktadır.

Tablo 2: Birim Kök Testi

	ADF			PP		
	Sabitli	Sabit ve Trendli	Hiçbiri	Sabitli	Sabit ve Trendli	Hiçbiri
Tüketici Kredisi (1.Fark)	-8,47	-8,40	-8,53	-12,00	-11,19	-10,96
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
İşsizlik (1.Fark)	-3,95	-3,99	-3,29	-13,06	-14,17	-12,60
	0.00	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00
Enflasyon (1.Fark)	-9,88	-10,26	-9,92	-20,39	-24,30	-20,31
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ekonomik Büyüme (1.Fark)	-7,68	-7,66	-7,74	-7,68	-7,67	-7,73
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Faiz (1.Fark)	-4,64	-5,76	-4,66	-4,92	-5,92	-4,87
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Durağanlık analizi sonucunda, birinci dereceden farkı alınan değişkenlerin durağan olup olmadığını görmek için kullanılan bir diğer yöntem otokorelasyon grafiğidir. Şekil 1’de analizde kullanılan değişkenlerin

otokorelasyon ve kısmi korelasyon grafiği verilmiştir. İnce kısa çizgi ile belirtilen güven aralığı içerisinde yer almışlardır. Sonuç olarak değişkenler otokorelasyon göstermemektedir.

Autocorrelation	Partial Correlation	AC	PAC	Q-Stat	Prob
		1 -0.075	-0.075	0.3734	0.541
		2 0.084	0.079	0.8447	0.656
		3 -0.036	-0.025	0.9355	0.817
		4 -0.241	-0.255	4.9742	0.290
		5 0.217	0.202	8.2888	0.141
		6 -0.077	-0.015	8.7133	0.190
		7 0.109	0.050	9.5844	0.213
		8 -0.002	-0.030	9.5845	0.295
		9 -0.051	0.032	9.7829	0.368
		10 0.117	0.070	10.834	0.371
		11 -0.046	0.016	10.998	0.443
		12 0.030	-0.031	11.073	0.523

Şekil 1: Değişkenlerin Otokorelasyon ve Kısmi Korelasyon Grafiği

Vektör otoregresyon (VAR) sisteminde önemli olan diğer bir nokta, analiz sonuçlarını büyük ölçüde etkilemesi sebebiyle, uygun gecikme uzunluğunun tespitidir. Gecikme uzunluğunun gerçek gecikme uzunluğundan az olması durumunda ideal gecikmenin göz ardı edilmesi sebebiyle modelde sapmalar olabilmektedir. Literatürde, uygun gecikme uzunluğunu belirlemede olabilirlik Oran Testi (LR), Son Tahmin Hatası (FPE), Akaike Bilgi Kriteri (AIC), Schwarz Bilgi Kriteri (SC) ve Hannan-Quinn Bilgi Kriteri (HQ) kullanılmaktadır (Kasapoğlu, 2007: 55-56).

Uygun gecikme uzunluğunun tespit edilmesine yönelik gerçekleştirilen analizde verilere ilişkin en uygun gecikme uzunluğunun 4. gecikme düzeyi olduğu Tablo 3’ten anlaşılmıştır. 4. Gecikmede olabilirlik Oran Testi (LR*), Son Tahmin Hatası (FPE*) ve Hannan-Quinn Bilgi Kriteri (HQ*) etkili olduğu görülmektedir.

Tablo 3: Gecikme Uzunluğu Analizi

Lag	LogL	LR	FPE	AIC	SC	HQ
0	668.5347	NA	7.96e-17	- 22.88051	-22.70288	-22.81132
1	728.8330	108.1211	2.36e-17	- 24.09769	-23.03194*	-23.68256
2	758.4970	48.07620	2.05e-17	- 24.25852	-22.30465	-23.49745
3	795.9164	54.19356	1.41e-17	- 24.68677	-21.84478	-23.57976
4	837.0489	52.47943*	8.90e-18*	- 25.24307	-21.51295	-23.79011*

(*) Tabloda gösterilen kriterler aracılığıyla belirlenmiş gecikme sırasını göstermektedir. En çok yıldızı (*) olan gecikme uzunluğu olarak alınabilir.

Müteakiben Tablo 4’te sunulan eş-bütünleşme analizi birinci dereceden sabitsiz ve trendsiz modelin en uygun model olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4: Eş-Bütünleşme Testi Model Analizi

Data Trend:	None	None	Linear	Linear	Quadratic
Rank or	No Intercept	Intercept	Intercept	Intercept	Intercept
No. of CEs	No Trend	No Trend	No Trend	Trend	Trend
0	803.4840	803.4840	805.0788	805.0788	805.5194
1	825.7627	826.2136	827.8080	828.3574	828.7976
2	842.2889	842.8526	844.2215	846.0359	846.2758
3	852.9207	853.9818	855.3491	857.1709	857.2472
4	859.0257	860.0880	861.4158	863.5836	863.6403
5	860.6909	862.3750	862.3750	867.2189	867.2189
	Akaike inf.				
0	-24.25807	-24.25807	-24.14065	-24.14065	-23.98343
1	-24.68147	-24.66254	-24.57959	-24.56405	-24.44130
2	-24.90651	-24.85699	-24.80074	-24.79434	-24.69917
3	-24.92830*	-24.86144	-24.83962	-24.79900	-24.73266
4	-24.79399	-24.69269	-24.70399	-24.64081	-24.60829
5	-24.50658	-24.39224	-24.39224	-24.38686	-24.38686
	Schwarz crt.				
0	-20.70558	-20.70558	-20.41054	-20.41054	-20.07569
1	-20.77373*	-20.71928	-20.49422	-20.44316	-20.17831
2	-20.64353	-20.52295	-20.36013	-20.28268	-20.08093
3	-20.31007	-20.13663	-20.04376	-19.89656	-19.75918
4	-19.82051	-19.57711	-19.55289	-19.34761	-19.27956
5	-19.17785	-18.88589	-18.88589	-18.70288	-18.70288

Eş-bütünleşme analizinin uygulanmasında dikkate alınacak olan gecikme uzunluğu; Schwarz bilgi kriteri (SIC) bilgi kriterine göre 1 olarak tespit edilmiş ve modele dahil edilmiştir. Johansen eş-bütünleşme testi sonucunda beş değişkenin sahip olduğu iz ve özdeğer istatistikleri Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5: İz ve Özdeğer İstatistiğine göre Eş-Bütünleşme Testi

İz İstatistiğine göre Eş-bütünleşme Testi				
Series: Tüketici Kredisi İssizlik Faiz Oranı Enflasyon Büyüme				
Hipotezler	Özdeğer	İz İstatistiği	0.05 Kritik Değer	Olasılık.**
$r=0^*$	0.536167	114.4137	60.06141	0.0000
$r\leq 1^*$	0.434401	69.85641	40.17493	0.0000
$r\leq 2^*$	0.306922	36.80393	24.27596	0.0008
$r\leq 3^*$	0.189836	15.54035	12.32090	0.0140
$r\leq 4$	0.055801	3.330289	4.129906	0.0806
Maksimum Özdeğer İstatistiğine göre Eş-bütünleşme Testi				
Hipotezler	Özdeğer	Maks. Özdeğer İstatistiği	0.05 Kritik değer	Olasılık**
$r=0^*$	0.536167	44.55733	30.43961	0.0005
$r\leq 1^*$	0.434401	33.05248	24.15921	0.0024
$r\leq 2^*$	0.306922	21.26358	17.79730	0.0144
$r\leq 3^*$	0.189836	12.21006	11.22480	0.0335
$r\leq 4$	0.055801	3.330289	4.129906	0.0806

Sonuçlar iz (trace) istatistiği ve maksimum özdeğer istatistiği açısından incelendiğinde değişkenler arasında üç tane eş-bütünleşme vektörünün (eş-bütünleşme ilişkisi) varlığını göstermektedir. Dolayısıyla, analiz kapsamındaki değişkenler arasında eş-bütünleşme ilişkisinin olmadığını belirten yokluk hipotezi (H0) reddedilmiştir.

Johansen tarafından ortaya konulan yöntem ile incelenen değişkenler arasında uzun dönemde bir eş-bütünleşme ilişkisinin varlığı böylece tespit

edilmiştir. Varolan bu ilişkinin nedenseli ise Granger tarafından ortaya konulan nedensellik analizi ile incelenmiştir. Granger nedensellik testi, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü belirlemek amacı ile kullanılmaktadır (Granger,1969). Granger nedensellik testi sonuçları Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6: Granger Nedensellik Testi Analiz Sonuçları

Bağımlı Değişken:Tüketici Kredisi

Dışlanan	Ki-kare	Serbest Derecesi	P değeri
İşsizlik	14.01800	4	0.0072
Faiz Oranı	14.03162	4	0.0072
Enflasyon	10.47672	4	0.0331
Büyüme	6.687372	4	0.1534
Tüm	54.28925	16	0.0000

Bağımlı Değişken:İşsizlik

Dışlanan	Ki-kare	Serbest Derecesi	P değeri
Tüketici Kredisi	2.705058	4	0.6083
Faiz Oranı	5.209102	4	0.2665
Enflasyon	1.708236	4	0.7892
Büyüme	12.48293	4	0.0141
Tüm	33.56221	16	0.0062

Bağımlı Değişken:Faiz Oranı

Dışlanan	Ki-kare	Serbest Derecesi	P değeri
Tüketici Kredisi	10.23808	4	0.0366
İşsizlik	2.243612	4	0.6911
Enflasyon	7.347891	4	0.1186
Büyüme	2.734276	4	0.6032
Tüm	33.07751	16	0.0072

Bağımlı Değişken:Enflasyon

Dışlanan	Ki-kare	Serbest Derecesi	P değeri
Tüketici Kredisi	3.305231	4	0.5081
İşsizlik	5.048362	4	0.2824
Faiz Oranı	5.692441	4	0.2233
Büyüme	4.324125	4	0.3639
Tüm	19.85802	16	0.2267

Bağımlı Değişken:Büyüme

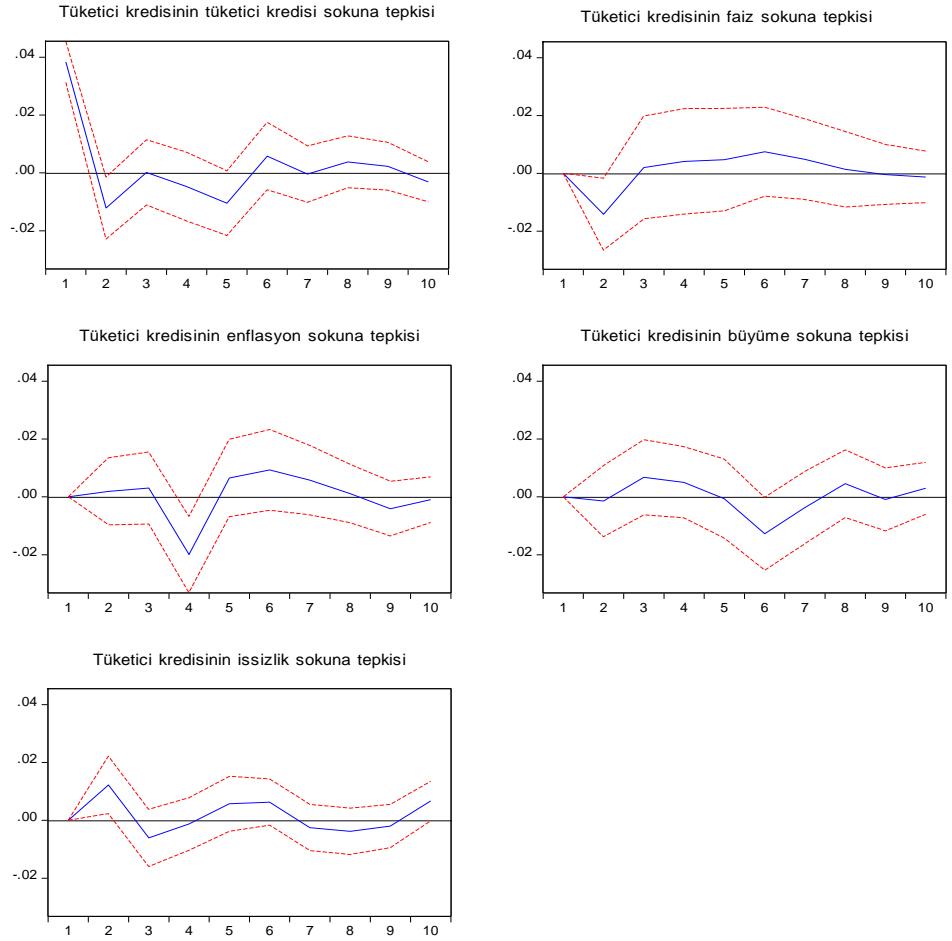
Dışlanan	Ki-kare	Serbest Derecesi	P değeri
Tüketici Kredisi	0.277826	4	0.9912
İşsizlik	5.129897	4	0.2742
Faiz Oranı	5.190428	4	0.2683
Enflasyon	7.107580	4	0.1303
Tüm	18.84466	16	0.2768

Tablo 6 incelendiğinde;

- Faiz oranının tüketici kredi miktarının,
- Enflasyonun tüketici kredi miktarının,
- İşsizliğin tüketici kredi miktarının,
- Tüketici kredi miktarının faizin,
- Büyüme oranının işsizliğin Granger nedenseli olduğu

sonucuna varılmıştır. Bu tablo sonucunda faiz ve tüketici kredi miktarının çift yönlü, diğer değişkenlerin ise tek yönlü Granger nedenseli olduğu görülmüştür.

Şekil 2’de ise etki-tepki analizleriyle tüketici kredilerinin hangi değişkenin şoklarından etkilendiği ve ne kadar sürede dengeye geldiği incelenmiştir. Buna göre tüketici kredileri kendindeki, faiz oranlarındaki ve işsizlik oranlarındaki şoklara anlamlı tepki vermiştir. Büyüme ve enflasyona ise istatistiki olarak anlamlı tepkiler vermemiştir. Söz konusu şekle göre faiz oranlarında meydana gelen bir standart sapmalı şoka tüketici kredileri negatif yönlü tepki verdikten sonra dengeye ulaşmıştır. İşsizlik oranlarında meydana gelen bir standart sapmalı şok karşısında ise tüketici kredileri pozitif yönde tepki vermiştir. Bu durum, işsiz kalınan dönemlerde hane halkı ihtiyaçlarının kredi kullanılarak giderilmeye çalışıldığı şeklinde yorumlanmıştır. Ayrıca tüketici kredilerinin kendinde meydana gelen şoka karşı da tepkisi negatif olmaktadır.



Şekil 2: Etki-Tepki Grafikleri

Tablo 7’de Tüketici kredilerini etkileyen faktörlere yönelik regresyon analiz sonuçları görülmektedir.

Tablo 7: Tüketici Kredilerinde Etkili Faktörlere
İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Katsayılar	Std. hata	t-istatistiği	p değeri
FAİZ	-1.462714	0.290615	-5.033166	0.0000
ENFLASYON	-0.050534	0.392771	-0.128661	0.8981
BUYUME	-0.079821	0.262922	-0.303591	0.7625
ISSIZLIK	-0.492568	0.614878	-0.801084	0.4264
C	-0.004632	0.007844	-0.590469	0.5572
R-squared	0.333175	Mean dependent var		-0.002006
Adjusted R- squared	0.287187	S.D. dependent var		0.073390
S.E. of regression	0.061962	Akaike info criterion		-2.648558
Sum squared resid	0.222677	Schwarz criterion		-2.478468
Log likelihood	88.42959	Hannan-Quinn criter.		-2.581661
F-statistic	7.244835	Durbin-Watson stat		2.065378
Prob(F-statistic)	0.000084			

Tablo 7’de öncelikle yapılan analizin anlamlı olduğu olasılık değerinden (0.000084) tespit edilmiştir ($p < 0.001$). Regresyon sonuçlarına göre sadece faiz değişkeninin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Dolayısıyla tüketici kredilerini etkileyen faktör olarak bulunan faiz oranının, tüketici kredilerinin %28,7’sini açıkladığı ve faiz oranlarındaki artışın tüketici kredilerini azaltıcı etki yarattığı söylenebilmektedir. Bu çerçevede regresyon analizine dair regresyon denklemi;

KREDI = - 0.004632 - 1.462714 * FAİZ şeklindedir.

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Çalışmamızda; tüketici kredi hacmini etkileyen faktörleri araştırmak amacıyla VAR analizi modeli kurulmuştur. Çalışmada faiz, işsizlik, enflasyon ve ekonomik büyüme oranlarının tüketici kredi hacmine etkisinin araştırılması için bu değişkenlerin üç aylık verileri 2003’ün Ocak ayından 2018’in Aralık ayına kadar modele eklenmiştir. Faiz, işsizlik, enflasyon ve ekonomik büyüme değişkenlerinin tüketici kredi hacmine etkileri hesaplanırken gecikme uzunluğu 4 olarak belirlenmiştir. Değişkenler arasındaki uzun dönemli etki araştırılırken “Johansen Eş-bütünlük Testi” yapılmıştır. Değişkenlerin, birbirini etkilemesinin açıklanmasında “Granger Nedenselliği” kullanılmıştır. Çalışmada

kullanılan değişkenlerin birbirlerini ne derece etkilediği ve çalışmanın hipotezlerine yanıt bulmak için çoklu regresyon modeli kullanılmıştır. Model sonuçlarına bakıldığında, çalışmanın amacını ve hipotezlerini açıklayan sadece kullanılan faiz oranının tüketici kredisine etkisi bulunmuştur. Elde edilen bu sonucun birçok araştırmacı (Chrystal ve Mizen, 2001; Nieto, 2007; Agarwal vd., 2006; Martins ve Villanueva, 2006) tarafından yapılan çalışmalarda ortaya konulan sonuçları desteklediği görülmüştür.

Ele alınan veri setinin zaman aralıkları analiz sonuçlarını etkilemektedir. Örneğin; modelimizde tüketici kredilerini etkilemeyen bir değişken olarak karşımıza çıkan enflasyon oranları ile tüketici kredileri arasında Karahan ve Gürbüz' ün (2017) çalışmasında çift yönlü nedensellik ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan çalışmamızda, işsizlik oranı ve ekonomik büyümenin tüketici kredileri ile ilişkisi anlamsız çıkmıştır. Ancak; Göçer, Mercan ve Bölükbaş'ın (2015) ortak çalışmalarında, 2000: Q1- 2012:Q4 olarak belirlenen veri seti dahilinde ülkedeki işsizlik oranını azaltmak ve ekonomik büyümeyi canlandırmak için, bankacılık sektörü kredi hacminin bir politika aracı olarak kullanıldığı tespit edilmiştir. Ayrıca sözü edilen çalışmada; kredi hacmindeki gelişmeler, istihdam ve ekonomik büyümeyle olduğu kadar enflasyon ve cari işlemler açığı ile de doğrudan ilişkili bulunmuştur. Dolayısıyla; kullanılan veri setinin dahil olduğu zaman aralığında yaşanan krizler ve ekonomik rejim değişiklikleri analizlerin sonuçlarında farklılıklara neden olabilmektedir. Çalışmamızın özgünlüğü kriz sonrası dönemi ve toparlanma sürecini de kapsayan verileri de içermesinden kaynaklanmaktadır.

KAYNAKÇA

- Agarwal S., Ambrose B. W., Chomsisengphet S. ve Liu C., (2006). An empirical Analysis of Home Equity Loan and Line Performance. *Journal of Financial Intermediation*, (15), 444–469.
- Alessie, R., Hochguertel, S. ve Weber Source, G. (2005). Consumer Credit: Evidence from Italian Micro Data. *Journal of the European Economic Association*, 3(1), 144-178.
- Bingxi, S. ve Lijuan, Y. (2009). Development of Consumer Credit In China. *Bank for International Settlements Papers*, No.46.

- Boylu A. A., Günay., G. ve Terzioğlu G. (2007). Ailelerin Bankalarca Sağlanan Tüketici Kredilerini Kullanma Durumlarının İncelenmesi, <http://www.sdergi.hacettepe.edu.tr/makaleler/aabgggt.pdf>
- Castro, G. ve Santos, C. (2010). Bank Interest Rates and Loan Determinants. Economic Bulletin, Spring, Banco de Potugal.
- Chen, K. ve Chivakul, M. (2008). What Drives Household Borrowing and Credit Constraints? Evidence from Bosnia and Herzegovina. IMF Working Papers with Number (08), 202-218.
- Chrystal, A. ve Mizen, P. (2001). Consumption, Money and Lending: A Joint Model For The UK Household Sector. Working Paper No. 134, Bank of England.
- Davies, M., (2009). Household Debt in Australia. BIS Paper, May 2009, No:46,
- Durkina, T., A. Ordb, K. ve Walkerb, D. A. (2010). Long-Run Credit Growth In The US. Journal of Economics and Business, (62), 383–400.
- Göçer, İsmet, Mercan, Mehmet ve Bölükbaş, Mehmet. (2015) Kredilerinin İstihdam ve Ekonomik Büyüme Üzerindeki Etkileri: Türkiye Ekonomisi İçin “Bankacılık Sektörü Çoklu Yapısal Kırılmalı Eş Bütünleşme Analizi” Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 33, Sayı 2, 65-84
- Granger, C. W. J. (1969). Investigating Causal Relations by Econometric Models and Cross-Spectral Methods. Econometrica, (37): p.424-438.
- İbicioğlu M. ve Karan M. B. (2009). Türkiye’de Faiz Oranlarının Tüketici Kredileri Üzerindeki Etkisi. Bankacılık ve Finansal Piyasalar Dergisi, 3(2), 37-43.
- İbicioğlu, M. (2011), “Tüketici Kredisi Talebini Etkileyen Faktörler: Türkiye Üzerine Bir Uygulama”, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Karahan, Özcan ve Gürbüz, Y. Emre (2017) “Türkiye’ de Bireysel Banka Kredileri ve Enflasyon İlişkisi” Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, ICMEB 17 Özel Sayısı, s.410- 415
- Kasapoğlu, Ö. (2007). Parasal Aktarım Mekanizmaları: Türkiye İçin Bir Uygulama. Yayımlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi, TCMB, Ankara: s.1-38.
- Kennickell, A. B. ve Marquez, J. S. (1992). Changes in Family Finances from 1983 to 1989: Evidence from the Survey of Consumer Finances. Federal Reserve Bulletin, (78), 1-18.

- Krannert (1989). Household Credit Data Book, Krannert Graduate School of Management, West Lafayette, IN: Purdue University.
- Martinez, C., C., Rio, A., D., (2004). Households Borrowing and Consumption In Spain: A VECM Approach, Working Paper, No. 0421, Banco de Espana.
- Martins, N. C. ve Villanueva, E. (2006). The Impact Of Mortgage Interest-Rate Subsidies on Household Borrowing. *Journal of Public Economics*, 90(8-9), 1601-1623.
- Massimo, C. (2010). Transparency In Consumer Credit, The Usage Of The APR. ASBBS Annual Conference: Las Vegas, 17(1), 123-137.
- Nieto, F., (2007). The Determinants of Households Credit in Spain. Working Paper, No.0716, Bank of Espana.
- Ranyard R., Hinkley L., Williamson J. ve McHugh S., (2006). The Role of Mental Accounting In Consumer Credit Decision Processes. *Journal of Economic Psychology*, 27(4), 571-588.
- Sevütekin, Mustafa ve Nargeleçekenler, Mehmet (2010). “Ekonometrik Zaman Serileri Analizi Eviews Uygulamalı”. Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonometri Bölümü. Nobel yayın no:770, 3. Basım.
- Toolsema, L. A. (2002). Competition in The Dutch Consumer Credit Market Original Research Article. *Journal of Banking & Finance*, 26(11), 2215-2229.
- Tudela, M. ve Young, G. (2005). The Determinants of Household Debt and Balance Sheets in The United Kingdom, Working Paper, No. 266, Bank of England.
- Uzunöz, Meral, Akçay, Yaşar. (2012) Türkiye’ de Büyüme ve Enerji Tüketimi Arasındaki Nedensellik İlişkisi: 1970- 2010. Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 3(2): 001- 016.
- Zhu, L.Y. ve Meeks, C.B. (1994). Effects of Low Income Families, Ability and Willingness to Use Consumer Credit Balances. *Journal of Consumer Affairs*, 28(2), 403-425.



Türkiye'nin Lojistik Performansının Değerlendirilmesi: Boylamsal Bir Araştırma

Logistics Performance Evaluation of Turkey: A Dimensional Research

Mert AKSUNGUR*
Mustafa BEKMEZCİ†

Öz: Lojistik hizmet faaliyetleri uluslararası ticaretteki hizmetler arasında yer alır ve önemli bir maliyet kalemini oluşturur. Lojistik Performans Endeksi (LPI), bu faaliyetin gerçekleştiği ülkelerin lojistik anlamda bulunduğu konumu belirli alt boyutlar kullanarak tespit etmeyi amaçlar. Bu tespit, ülkelerin lojistik faaliyetlerde hizmet kalitesini artırması amacıyla düzenleyici ve iyileştirici faaliyetler gerçekleştirilmesine, rekabet avantajı sağlamasına ve ticaret hacimlerini geliştirme çabasına katkı sunmaktadır.

Bu araştırmanın amacı; lojistik hizmet gerçekleştiren ülkelerden Türkiye'nin 2007-2018 yılları arasındaki LPI konumunda meydana gelen değişiklikleri ve 2018 yılı LPI puanına göre yapılabilecek iyileştirmeleri tespit etmektir.

Araştırma verileri LPI düzenleyicisi ve finansörü olan Dünya Bankası internet sitesinden elde edilen verilerin karşılaştırılması ve alan yazın taraması sonucu elde edilmiştir. Araştırma kapsamında Türkiye'nin konumunun yıllar içerisinde istikrarsız bir seyir izlediği, 2012 yılından sonra genelde ve alt boyut konumu ile puanlarında düşüş meydana geldiği, 2018 yılında da bu düşüşün devam ettiği tespit edilmiştir. Türkiye'de 2012 yılından sonra meydana gelen bu gerilemenin ters yönlü seyri için tüm alt boyutlarda gerekli iyileştirme ve düzeltme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, coğrafi avantajların kullanılması ayrıca lojistik hizmetin ekonomik büyüme, kalkınma, pazar payı artışı ve rekabet avantajı sağlayan önemli bir etken olduğu farkındalığının oluşturulması gerektiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Lojistik performans endeksi, lojistik, performans.

* Doktora Öğrencisi, Tarsus Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, UTL, mert_aksungur@tarsus.edu.tr

† Doç. Dr., Toros Üniversitesi, İİSBF, UTL, mustafa.bekmezci@toros.edu.tr

Abstract: Logistics activities take place among international commerce services and comprise a significant cost item. Logistics Performance Index (LPI), using several subdimensions, aims to determine the logistics position of the countries in which these activities take place. This determination, helps the countries do regulatory and constructive activities in order to improve service quality, gain competitive advantage and develop their trading volume.

Purpose of this research is, to determine the changes in LPI positions of Turkey in which logistics activities take place between the years 2007-2018, and the possible improvements according to the 2018 LPI score.

Research data are obtained by comparing the data taken from the web site of the World Bank who is the regulator and financier of LPI and reviewing of field and literature.

In the scope of research, it is determined that the position of Turkey has been inconsistent, after the year 2012 there are decreases in the general scores and sub dimensional positions, the decrease has continued in 2018 as well. To revert this regression taking place in Turkey after the year 2012, it is determined that regulatory and improvement activities are required in all subdimensions, geographic advantages are needed to be used, and it is needed to create awareness about logistics being an important factor which provides economic growth, development, increase in market share and competitive advantage.

Keywords: Logistics performance index, logistics, performance.

1. GİRİŞ

Küreselleşmeye, ticari serbestleşmeye ve iletişim teknolojilerinin yaygınlaşması sonucunda ortaya çıkan ekonomik gelişmelere bağlı olarak ülkeler arasında yoğun bir ticari rekabet oluşmuştur. Oluşan bu rekabet ortamında ülkelerin ticari üstünlük elde etmesini sağlayan öğelerden biri de lojistikdir. Bu sebeple günümüzde lojistiğin önemi artmıştır.

Lojistik faaliyetler ile ülkelerin piyasa hacimlerini ve pazar paylarını artırabilmektedir (Kılıç ve Koçdemir, 2018:219). Lojistik performans ile ekonomik büyüme arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Özkan vd., 2018:881). Üretim, tasarım ve pazarlamanın yanı sıra dağıtılabilirlik de uluslararası ticarete rekabet avantajı elde etmek için gereklidir (Çivi vd., 2008:3). Lojistik performans alt boyutlarından sevkiyat ayarlanabilirliği, takip ve zamanlamada iyileştirmeler yapmak küresel rekabet avantajı yaratır (Çemberci vd., 2015:1520-1524). Zayıf lojistik performans ikili ticaret üzerinde önemli bir olumsuz etkiye sahiptir (Hausman vd., 2005:4). Ülkeler, lojistik süreçlerini sorunsuz gerçekleştirerek, ihracatı

artırabilir, ekonomik kalkınma ve büyümeyi sağlayabilir (Çubukçu ve İmamoğlu, 2019:1221).

Lojistik süreçleri sorunsuz bir şekilde gerçekleştirebilmek için ülkeler, bu süreçte tespit edilen sorunları iyileştirici faaliyetlerde bulunmalı, sürdürülebilir rekabet adına sürekli olarak lojistik performansını artırmalıdır. Ülkeler lojistik süreçlerdeki sorunlarını ve lojistik performans konularını lojistik performans endeksi (LPI) verileri ile tespit edebilmektedir. Bu verilerden hareketle alt boyutlarda lojistik iyileştirme ve geliştirmeler yapılmakta, sonucunda küresel rekabette pazar payı, kalkınma, büyüme vb. konularda avantaj elde edilmeye çalışılmaktadır.

Türkiye de küresel rekabet ortamında bulunan, pazarını ve dış ticaretini büyüme çabasında olan bir ülkedir. Tunç ve Kaya (2016:64) çalışmalarında Türkiye'de lojistik ve dış ticaret arasında çift yönlü bir nedensellik ilişkisi olduğunu belirtmiştir. Bu sebeple Türkiye tarafından küresel rekabeti etkileyen lojistik performansın ciddiyetle takip edilmesi ve LPI sonuçlarına uygun olarak iyileştirici ve geliştirici çalışmalar yapılması gerekmektedir.

Alan yazında Türkiye'nin LPI verilerini inceleyen çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Sofyaloğlu ve Kartal 2013 yılındaki çalışmalarında Türkiye ve Avrasya Ekonomik Topluluğu ülkelerinin lojistik performans indekslerini karşılaştırmış, yapılan çıkarımlar ile tavsiye niteliğinde öneriler sunmuştur. Ojala ve Çelebi 2015 yılındaki çalışmalarında LPI verilerini kullanarak Türkiye'nin lojistikte bulunduğu noktayı belirlemiş, LPI alt boyutlarını belirli ülkeler ile karşılaştırmıştır. Erdoğan 2015 yılındaki çalışmasında Türkiye'nin lojistik performans durumunu yansıtmak ve performansı arttırmak için çözüm önerileri sunmuştur. Yapraklı ve Ünal 2017 yılındaki çalışmalarında Türkiye'nin son 10 yıllık lojistik performans analizini yapmışlar, Türkiye adına yapılabilecek olası iyileştirmeler üzerinde durmuşlardır. Bu çalışma, Erdoğan ile Yapraklı ve Ünal'ın çalışmalarıyla benzerlik göstermekte ancak daha güncel veriler olan 2018 verilerini içermektedir. Bu yönüyle çalışma özgündür ve çalışmaya konu yeni veriler ile alan yazının zenginleştirileceği değerlendirilmektedir.

Bu kapsamda bu çalışmada, Türkiye'nin 2007-2018 yılları arasında LPI puan ve sıralama verilerinin yıllar içerisindeki değişimi incelenmiş, 2018 yılı verilerine göre yapılması gereken iyileştirme faaliyetleri üzerine yorumlarda bulunulmuştur.

2. LİTERATÜR

Bu bölümde lojistik ve lojistik performans endeksi hakkında bilgi verilmiştir.

2.1. Lojistik

Tedarik Zinciri Profesyonelleri Konseyi (Council of Supply Chain Management Professionals-CSCMP)'nin tanımıyla lojistik; tüketici gereksinimlerine uygun biçimde hizmetler de dâhil olmak üzere tüm ürünlerin ve bilgi akışının başlangıç noktasından tüketim noktasına kadar iç ve dış hareketleri (gelen-giden) de içererek, etkili ve verimli bir biçimde taşınması ve depolanması için gerekli prosedürleri planlama, uygulama ve denetleme sürecidir (<https://cscmp.org>).

Dünya ticaretinde karşılıklı bağımlılık, artan dünya nüfusu, raf ömürlerinin kısılması, artan rekabet, iletişimin ve bilişim teknolojilerinin yaygınlaşması, lüks tüketim vb. birçok etken lojistiği ihtiyaç kılmaktadır. Bu ihtiyacın lojistiğin tanımına uygun olarak etkin ve verimli bir şekilde karşılanması hem yerel ölçekte ve hem de küresel ölçekte son derece önemlidir. Zira üretim için gerekli donanımları talep eden üretici ve tüketimi gerçekleştiren tüketicinin iletişim teknolojilerindeki gelişmelere bağlı olarak alternatif tedarikçilerinin artması lojistik süreçlerinin daha kaliteli verilmesini de zorunlu kılmıştır. Çünkü küresel rekabet ortamında bir malın sağlam ve hızlı bir şekilde müşteriye ulaşması için gerçekleşen lojistik faaliyetleri önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır (Kılıç ve Koçdemir, 2018:220). Bunun için lojistik süreçlerin operasyonel anlamda sorunsuz gerçekleşmesi gerekir. Aksi takdirde tatmin olmayan müşteri farklı arayışlara girecek, tutundurma sağlanamayacaktır ve rekabet dezavantajı meydana gelecektir. Bu sebeple lojistik hizmet kalitesinin artırılması amacıyla ülkeler arasında rekabet avantajı sağlama çabaları, küresel lojistik performansın ölçümünü zorunlu kılmıştır. Lojistik

performans ölçümü sayesinde rekabet ortamında küresel anlamda bir karşılaştırma yapılabilir ve lojistik performans, LPI verileri aracılığıyla değerlendirilebilir. Değerlendirme sonucunda ise gerekli iyileştirme faaliyetleri gerçekleştirilebilir.

2.2. Lojistik Performans Endeksi

Kaynakların kullanımı sonucu elde edilenlerin ölçülmesi ile anlaşılan performans, bir çalışanın veya grubun, ilgili olduğu birimin ve örgütün amaçlarına, niteliksel ve niceliksel katkılarının toplam ölçüsüdür (Bekmezci, 2018:70).

Lojistik performans ise, planlanan lojistik faaliyetlerin belirli bir süre sonunda elde edilmiş sonuçlarının nitel ve nicel olarak ifade edilmesidir (Şekkeli, 2016:129). Lojistik performansı, lojistik faaliyetleri optimum süre ve miktarda tesis etmeyi amaçlamaktadır.

Uluslararası ticarete rekabet, her geçen gün artmakta, ticaret hayatının hizmet sağlayıcılarından lojistik sektörü de aynı oranda artış ile değişmekte ve gelişmektedir. Lojistik faaliyet gösteren ülkelerin rekabet düzeylerinin tespit edilmesi, mevcut performans düzeylerinin geçmiş yıllar ile kıyaslanması için belli alt boyutlar kullanılarak oluşturulan bir performans ölçüm sistemi bulunmaktadır. Bu sistem ülkelerin rekabet avantajı sağlama, hizmet kalitesini arttırarak saygınlık kazanma, buna bağlı olarak da ticaret hacimlerini geliştirme çabasına katkı sunmaktadır. Bu gelişmenin sağlanabilmesi adına; lojistik performans konularını bilme, lojistik durumu yansıtan göstergeleri diğer ülkelere kıyasla daha iyi hale getirme ve bu doğrultuda iyileştirme faaliyetleri gerçekleştirme çalışmaları ülkelerin son derece önem verdiği konular haline gelmiştir. Lojistik performansın tespit edilmesi geleceğe yönelik atılacak adımlar için iyi bir veri kaynağıdır.

Uluslararası ticaret ile bağlantılı olan (Bayraktutan ve Özbilgin, 2015:110) ve ticari faaliyetlerin önemli bir maliyet kalemini oluşturan lojistik faaliyetlerin gösterdiği gelişim ve değişim sonrasında lojistik performans alt boyutlarının günümüz koşullarına uyarlanarak (Ener, 2010:51) küresel ölçekte değerlendirilmesi, LPI'nın ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Ölçülemeyenin yönetilemediği günümüz ticaret

hayatında LPI, ülkelerin lojistik sektöründeki yeteneklerini geliştirmeleri, rakiplerine karşı daha avantajlı olmasını sağlamaktadır. Lojistik sektöründe bölgesel aktör olabilmek ülke ekonomilerine olumlu yönde etki edebilir. LPI sayesinde ülkeler, önemli bir ulusal mali getiri sağlayan lojistik sektöründe ilerleme kaydetmek için geçerliliği kabul edilmiş verileri kullanabilme şansını elde ederler.

LPI, Dünya Bankası tarafından finanse edilmekte ve düzenlenmektedir. Dünya Bankası, LPI oluşturmadaki amacını; ülkelerin ticaret lojistiğindeki performanslarında karşılaştıkları zorluklarını, fırsatlarını ve performanslarını iyileştirmek için neler yapabileceklerini belirlemelerine yardımcı olmak için oluşturulan etkileşimli bir kıyaslama aracı olarak tanımlamaktadır (<https://lpi.worldbank.org/>). Dünya Bankası LPI oluşturma sürecini akademik kesim ve profesyonel sektör temsilcileri ile birlikte yürütmektedir (Yapraklı ve Ünal, 2017:593-594). LPI ölçümleri 2007 yılında gerçekleştirilmeye başlanmış olup, sonrasında 2010, 2012, 2014, 2016 ve 2018 yıllarında ölçümler tekrarlanmıştır.

LPI, altı alt boyut ile sınırlı olarak geliştirilen ve uluslararası lojistik firmaların yöneticilerine uygulanan anketlerden toplanan sayısal verilerin puan bazında ölçülmesi sonucu elde edilir (Yapraklı ve Ünal, 2017:594; Burmaoğlu, 2012:198). Bu boyutlar;

- Gümrük boyutu (Gümrük işlem ve süreçlerinin etkinliği),
- Altyapı boyutu (Ticaret ve taşımacılık altyapısının kalite düzeyi),
- Lojistik hizmet kalitesi boyutu,
- Sevkiyat ayarlanabilirlik boyutu (Rekabetçi fiyatlar ile sevkiyat yapılabilirlik),
- Takip edilebilirlik boyutu,
- Zamanlama boyutu (Planlanan zamanda teslimat yapılması)'dur.

Bu boyutlar düzeyinde LPI verileri incelendiğinde gelişmiş ülkelerin genel LPI sıralamasında üst sıralarda yer aldığı, alt sıralara doğru inildikçe gelişmişlik seviyesinin azaldığı görülmektedir. Bu verilerin yorumlanmasından gelişmişlik düzeyi ile LPI verilerinin doğru orantılı olduğu sonucuna varılmaktadır. Lüksemburg, Finlandiya, Singapur, Hong Kong gibi ülkelerin sıralamalarda üst basamaklarda bulunması LPI'nın ülkelerin büyüklüğünden ziyade gelişmişlik düzeyi ile yakından ilişkili

olduğunu gösterir niteliktedir. 2007-2018 yılları arasında LPI endeksinde ilk 10 ülkeye ilişkin sıralamalar Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Lojistik Performans Endeksinde İlk 10 Ülke

Sıra	2007	2010	2012	2014	2016	2018
1	Singapur	Almanya	Singapur	Almanya	Almanya	Almanya
2	Hollanda	Singapur	Hong Kong	Hollanda	Lüksemburg	İsveç
3	Almanya	İsveç	Finlandiya	Belçika	İsveç	Belçika
4	İsveç	Hollanda	Almanya	İngiltere	Hollanda	Avusturya
5	Avusturya	Lüksemburg	Hollanda	Singapur	Singapur	Japonya
6	Japonya	İsviçre	Danimarka	İsveç	Belçika	Hollanda
7	İsviçre	Japonya	Belçika	Norveç	Avusturya	Singapur
8	Hong Kong	İngiltere	Japonya	Lüksemburg	İngiltere	Danimarka
9	İngiltere	Belçika	ABD	ABD	Hong Kong	İngiltere
10	Kanada	Norveç	İngiltere	Japonya	ABD	Finlandiya

Kaynak: <https://ipi.worldbank.org/>

Tablo 1 incelendiğinde bugüne kadar yapılmış LPI raporlarında, her dönem ilk 10 sıra içerisinde kendisine yer bulabilen 4 ülke mevcuttur. Bunlar; Almanya, İngiltere, Singapur ve Hollanda'dır. 2007-2018 yılları arasında yayımlanan toplam 6 raporda ilk 10 sıra özelinde yapılan incelemede toplamda 60 ülke sıralamaya girmiş, bu 60 sıranın 42'sinde Avrupa ülkeleri kendine yer bulmuş, dünyanın farklı coğrafyalarında yer alan diğer ülkeler geri kalan 18 sıra içerisinde yer almıştır. Bu 18 sıranın ağırlıklı olarak uzak doğu ülkelerince paylaşıldığı görülmektedir. İlk 10 sıra içerisinde yer alan ülkeler üretim ve ticarete söz sahibidir.

Ülkelerin bulunduğu konumların fiziki olarak uygun koşullara sahip olması, doğal geçiş güzergâhlarına yakın noktalarda bulunması LPI puanını olumlu yönde etkileyebilir. Türkiye coğrafi açıdan avantajlı bir transit geçiş noktasında, Asya ve Avrupa arasındaki bağlantı koridorunda ve ipek yolu güzergâhında bulunmaktadır. Doğal konumu sebebiyle Avrupa'ya nakil edilen doğal kaynakların bir kısmı boru hattı taşımacılığı ile Türkiye üzerinden nakledilmektedir. Ayrıca Türkiye'nin yarımada ülkesi olması, birçok taşıma modunu gerçekleştirebilecek coğrafi avantajlara sahip coğrafyası kara, hava, demir ve deniz yolu ile

taşımacılık yapılmasını sağlamaktadır. Ancak Türkiye'nin sahip olduğu coğrafi avantajlar önemli olmakla birlikte küresel lojistik performans sıralamasında en üst basamaklarda yer almak için tek başına yeterli değildir. Bilindiği üzere lojistik, üretim ve tüketim noktaları arasındaki iş ve işlemler ile ilgilenmektedir. Yani lojistiğin varlığı üretimin varlığına bağlıdır. Tablo 1 incelendiğinde LPI konumu yüksek ülkelerin bir üretim merkezi oldukları görülmektedir.

Türkiye'nin LPI puanı lojistikte bulunulan konumu göstermesi açısından önem taşımaktadır. Türkiye'ye ilişkin LPI ve alt boyutlarını içeren veriler Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Türkiye'de Lojistik Performans Endeksi

TÜRKİYE	2007		2010		2012		2014		2016		2018	
	Sıra	Puan	Sıra	Puan	Sıra	Puan	Sıra	Puan	Sıra	Puan	Sıra	Puan
Genel	34	3,15	39	3,22	27	3,51	30	3,50	34	3,42	47	3,15
Gümrük	33	3,00	46	2,82	32	3,16	34	3,23	36	3,18	58	2,71
Altyapı	39	2,94	39	3,08	25	3,62	27	3,53	31	3,49	33	3,21
Sevkiyat	42	3,07	44	3,15	30	3,38	48	3,18	35	3,41	53	3,06
Lojistik Kalite	30	3,29	37	3,23	26	3,52	22	3,64	36	3,31	51	3,05
Takip ve İzleme	34	3,27	56	3,09	29	3,54	19	3,77	43	3,39	42	3,23
Zamanlama	52	3,38	31	3,94	27	3,87	41	3,68	40	3,75	44	3,63

Kaynak: <https://lpi.worldbank.org/>

Tablo 2'de yer alan Türkiye'nin LPI puan ve konumunu belirlemede kullanılan altı alt boyutun 2007-2018 verilerinin her birinin ayrı değerlendirilmesi, yapılacak tespitler, ileriye dönük iyileştirme faaliyetleri için etkili olabileceğinden çalışmada bu alt boyutlar ayrı ayrı ele alınmıştır.

3. METODOLOJİ

Araştırma, 2007-2018 tarihleri arasında LPI'de Türkiye'nin bulunduğu konumu ve bu konumun nasıl değiştiğini tespit etmek, iyileştirici ve geliştirici faaliyetleri tespit etmek ve önerilerde bulunmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda; makalenin araştırma sorusu,

“Türkiye'nin 2007-2018 tarihleri arasındaki LPI'nın alt boyutlarına göre durumunda nasıl bir değişiklik olmuştur? Bu verilere göre yapılması gereken iyileştirme ve geliştirmeler nedir?” şeklinde belirlenmiş ve veriler Dünya Bankası internet sitesinden alınarak, karşılaştırmalar yapılmış ve önerilerde bulunulmuştur.

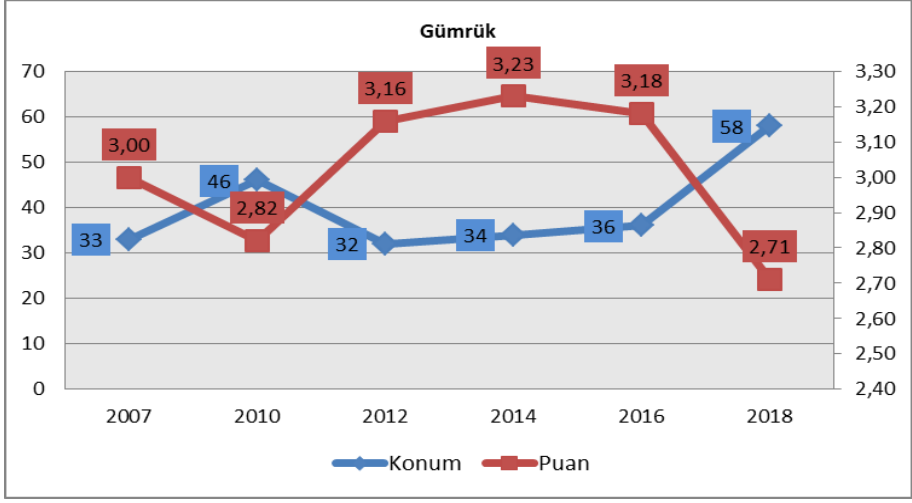
Bu kapsamda; araştırma yöntemi olarak nitel araştırma kullanılmıştır. Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel bilgi toplama yöntemlerinin kullanıldığı araştırmalardır (Yıldırım, 1999:10). Bu kapsamda, çalışmada Dünya Bankası internet sitesinde yer alan dokümanların yayımlandığı tarihler içerisindeki karşılaştırmalı analizi yapılmış, olumlu ve olumsuz değişiklikler tespit edilerek alan yazın yardımıyla sonraki süreçte alınması gereken tedbirler hakkında yorum yapılmıştır.

4. ANALİZ

Bu bölümde lojistik performans endeksinde yer alan Türkiye'ye ait lojistik alt boyutlarına ilişkin veriler yıllar itibari ile ayrı ayrı ele alınarak değerlendirilmiştir.

4.1. Gümrük

Gümrük iş ve işlemlerinin etkinliği siyasi karar mekanizmalarınca yapılan düzenlemelere bağlıdır. Verimli sınır işlemleri oluşturarak, sınır komşularının çekincelerini ortadan kaldırarak, tüm çıkış limanlarında daha etkin, güvenli ve sade iş ve işlemler gerçekleştirerek bu alanda ilerleme sağlanabilir. Ayrıca ticari faaliyetleri kolaylaştırıcı mevzuatların oluşturulması, yapılan işlemlerin sadeleştirilmesi, gümrük idarelerince kısıtlama uygulamalarının bulunmaması ve yapılan işlemleri hızlandırıcı sistemlerin kullanılması lojistik sektörünce yapılan faaliyetlerin de hızlanmasını ve lojistik puanın yükselmesini sağlayabilir (Bayraktutan ve Özbilgin, 2015:102). Gümrük alt boyutuna ait 2007-2018 yılları arasındaki LPI konum ve puanları Şekil 1'de verilmiştir.



Şekil 1: Gümrük Boyutunun 2007-2018 Konum ve Puan Değişim Grafiği

Gümrük alt boyutu incelendiğinde; 2007 yılında bu alanda 33'üncü sırada bulunan Türkiye'nin 2018 yılına gelindiğinde ciddi bir düşüşle 58. sıraya gerilediği görülmektedir. 2018 yılı özelinde değerlendirildiğinde sıralamada en kötü konumdaki alt boyut gümrüktür. 2016 yılında yayımlanan LPI raporuna göre 22 basamak gerileyen Türkiye bu alt boyutta puansal anlamda da gerileyen bir görüntü çizmiştir.

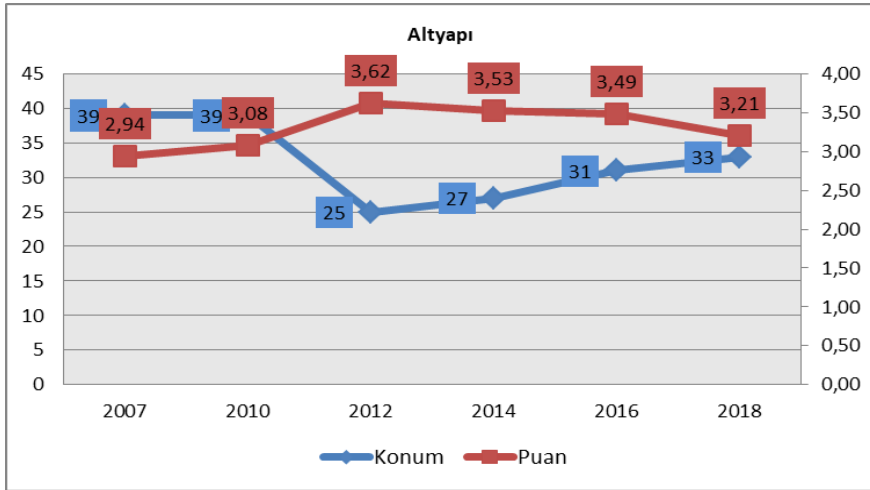
Türkiye'nin gümrük konusunda LPI'de düşüş göstermesinin nedenleri arasında; gümrük mevzuatının yetersizliği, bürokrasi ve gereksiz prosedürler ile fiziksel denetimler sayılabilir. Bu kapsamda; gümrük mevzuatının yeniden gözden geçirilmesi, bürokrasi, gereksiz prosedürler, limanlardaki bekleme süreleri ve fiziksel denetimlerin azaltılması gerekmektedir.

4.2. Ticaret ve Taşımacılık Altyapısının Kalitesi

Ulaşım altyapısının geliştirilmesi zaman tasarrufu, erişim kolaylığı, iletişim ve ekonomik büyüme için avantajlar sağlamaktadır (Kara ve Çiğerlioğlu, 2018:577). Gümrük alt boyutu gibi bir girdiyi ifade eden altyapı alt boyutu da bu sebeple önemli bir LPI belirleyicisidir. Kara ve Çiğerlioğlu (2018:577) çalışmalarında, Türkiye'deki ulaştırma

altyapısındaki uzun vadeli değişikliklerin ekonomik büyüme üzerinde olumlu ve önemli bir etkisinin olduğunu tespit etmiştir.

Kalite ve kapasitenin artırılması amacıyla, modern taşıma sistem, araç ve gereçlerinin kullanılması, kombine taşımacılık ile farklı taşıma modlarının kullanılmasını kolaylaştıracak planlamalar yapılması, bölgesel ve küresel pazarlara kolay erişebilmesi için bütün taşıma türlerini koordine edebilen ve taşıma bağlantıları arasında akış sağlayabilen lojistik köy (Baki, 2018:159) planlarının oluşturulması ticaret ve taşımacılık altyapısının kalitesini artıracak yaklaşımlardır. Altyapı alt boyutuna ait 2007-2018 yılları arasındaki LPI konum ve puanları Şekil 2'de verilmiştir.



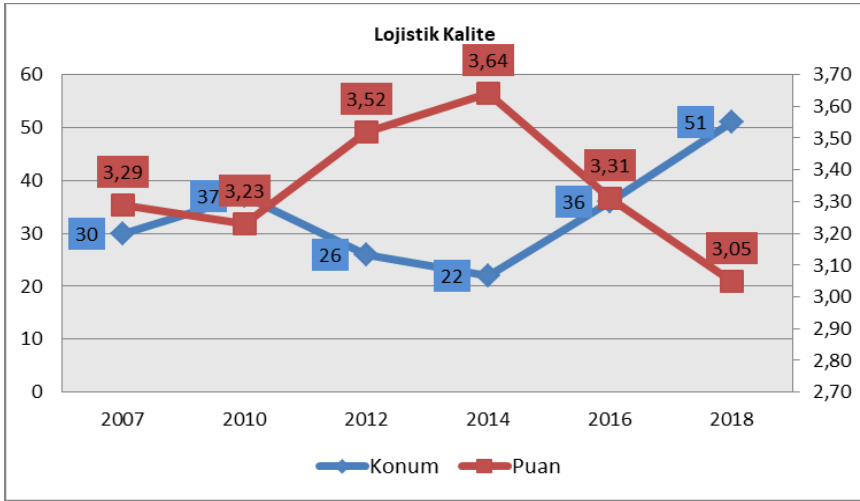
Şekil 2: Altyapı Boyutunun 2007-2018 Konum ve Puan Değişim Grafiği

Şekil 2 incelendiğinde; 2007 yılından bugüne istikrarlı bir seviyede seyreden tek alt boyutun ticaret ve taşımacılık altyapısının kalitesi olduğu söylenebilir. Zira 2007 ve 2010 yıllarında 39'uncu sırada yer alan alt boyut 2012-2018 yılları arasında 25-33 sıra aralıklarında kendine yer bulmuştur. 2018 yılında Türkiye adına ciddi düşüşlerin yaşandığı alt boyutlar arasındaki en yüksek konumu 33'üncü sırada yer alan altyapı elde etmiştir.

Türkiye'nin altyapı konusunda LPI'deki mevcut performansının nispeten daha istikrarlı olmasının nedeninin demir yolu, deniz yolu, hava yolu, kara yolu, bilgi ve iletişim teknolojileri ile enformasyon teknolojilerindeki yatırımlara bağlı olduğu değerlendirilmektedir.

4.3. Lojistik Hizmet Kalitesi ve Yetkinlik

Lojistik hizmetlerinin etkin bir şekilde sunulması, malları hızlı, güvenilir ve düşük maliyetle taşıma yeteneğidir (Hollweg ve Wong, 2009:1). LPI'da kalite, eğitimli ve uzman insan kaynakları birimlerinin varlığı, bilişim teknolojileri yatırımlarının yapılması, lojistik hizmete uygun kanun ve yönetmeliklerin siyasi otoritelerce çıkarılması gibi etkenlere bağlıdır. Bu alanda yapılacak iyileştirici faaliyetler ve yatırımlar ile kalitenin artırılması, dolayısıyla lojistik performansın yükselmesi sağlanabilir. Lojistik kalite boyutuna ait 2007-2018 yılları arasındaki LPI konum ve puanları Şekil 3'te verilmiştir.



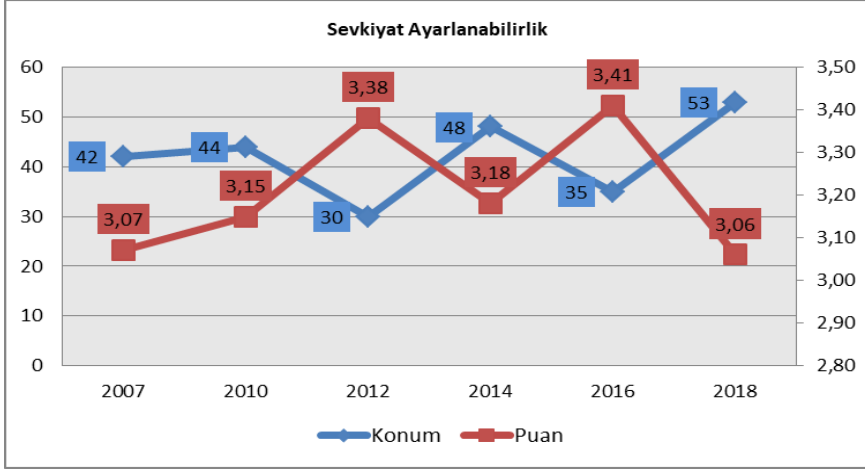
Şekil 3: Lojistik Kalite Boyutunun 2007-2018 Konum ve Puan Değişim Grafiği

2007 yılında 30. sırada bulunulan alt boyutta 2018 yılına gelindiğinde 51. sıraya gerilediği görülmektedir. 2018 yılındaki kötü performansın bu alt boyut için de geçerli olduğu söylenebilir. Bu alt boyutta Türkiye'nin en kötü puanının da yine 2018 yılına ait olduğu, Şekil 4'ten anlaşılmaktadır.

Türkiye'nin lojistik hizmet kalitesi konusunda LPI'de düşüş göstermesinin nedenleri arasında; taşımacılık operatörleri, gümrük komisyoncuları, hava, kara ve deniz yolu taşımacılığı ile gümrük idare alanlarındaki nitelikli personel eksikliği ve yetersiz fiziki ve teknolojik imkânlar gösterilebilir. Bu kapsamda; mevzuata hâkim nitelikli personel istihdam edilmeli fiziki ve teknolojik altyapıda iyileştirmeler gerçekleştirilmelidir. Ayrıca depolama faaliyetlerinde kalitenin artırılmasının ve terminal maliyetlerinin düşürülmesinin bu alt boyuttaki LPI puanının yükselmesine katkı sunacağı değerlendirilmektedir.

4.4. Sevkiyat Ayarlanabilirliği

Ülkeler arasında karayolu yük taşımacılığında, uyulması gereken yasal düzenlemeler ve gümrük kapılarında oluşan yoğunluk gibi durumlar nedeniyle mal sevkiyatlarında ciddi gecikmeler ve sorunlar meydana gelebilmektedir (Koçer, 2018:25). Bu sebeple diğer taşıma modları tercih edilmeli, tek modlu taşımacılık yerine, kombine taşımacılık sisteminin payı arttırılmalıdır (Erdoğan, 2015:7). Karaa ve Geyikçi (2015:111) çalışmalarında, Türkiye'de nakliye araçlarının yüksek vergilendirildiğini ayrıca yakıt giderlerinin de yüksek maliyetli olduğunu bunun da sektör maliyetleri üzerine olumsuz bir etki bıraktığını, sektöre özel yakıt fiyatı uygulaması ya da nakliye araçlarının vergilendirilmesiyle ilgili bir düzenleme ile sektörün kârlılığı istikrarlı hale getirilebileceğini bu durumun da rakip ülkeler karşısında rekabet avantajı yaratacağını belirtmiştir. Sevkiyat ayarlanabilirliği boyutuna ait 2007-2018 yılları arasındaki LPI konum ve puanları Şekil 4'te verilmiştir.



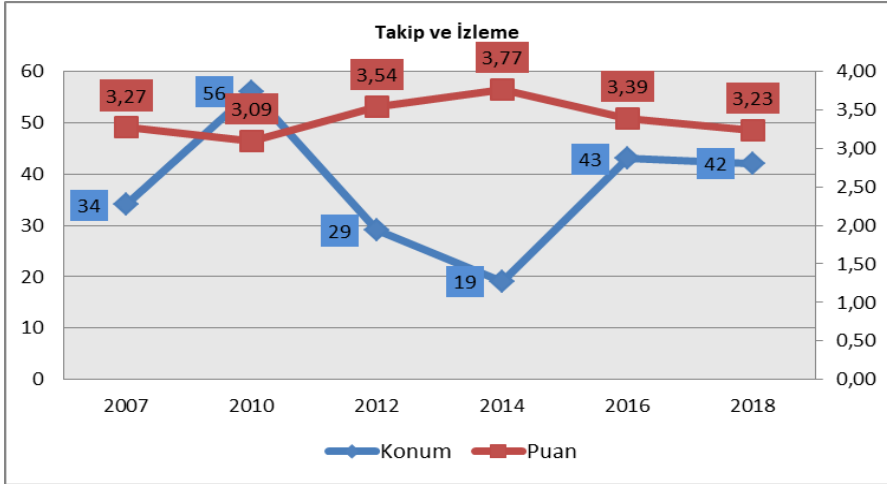
Şekil 4: Sevkiyat Ayarlanabilirliği Boyutunun 2007-2018 Konum ve Puan Değişim Grafiği

Sevkiyat ayarlanabilirliği alt boyut grafiği incelendiğinde; Türkiye 2018 yılında bir önceki rapora göre 18 basamak birden gerilemiş, 35'inci sıradan 53'üncü sıraya düşmüştür. LPI raporunun hazırlandığı tüm zamanlar baz alındığında en istikrarsız görüntüyü veren alt boyutlardan biri sevkiyat ayarlanabilirliğidir. 2007 yılında 3,07 puan alan alt boyut, 11 yılın ardından 2018 LPI raporunda benzer bir puan elde etmiş, buna karşın 11 basamak gerileme göstermiştir. 2007 ve 2018 yıllarında Türkiye'nin benzer bir puanının bulunmasına karşın sıralamada geriye düşmüş olması, Türkiye'nin rekabet halinde bulunduğu ülkelerin iyileştirme faaliyetleri yaparak bu alt boyutta lojistik performanslarını yükselttiklerini ve Türkiye karşısında rekabet avantajı sağladıklarını göstermektedir.

Türkiye'nin sevkiyat ayarlanabilirliği konusunda LPI'de düşüş göstermesinin nedeni olarak; yüksek oranda karayolu taşımacılığının tercih edilmesi, yüksek yakıt ve vergi giderleri gösterilebilir. Bu kapsamda karayolu taşımacılığı yerine diğer taşıma modlarının kullanılması ve taşımacılık maliyetlerinin azaltılması sevkiyat ayarlanabilirliği alt boyutunda ilerleme kaydedilmesine olanak sağlayacaktır. Zaruri olarak karayolunun tercih edileceği durumlarda araç doluluk oranları tam kapasite olmalıdır.

4.5. Takip ve İzleme

Dünya'da yaşanan gelişmeler ile lojistik faaliyetlerinin izlenmesi, kontrolü ve optimizasyonuna yeni bir kalite seviyesi gelmiştir. Böylece lojistik süreçlere ani müdahaleler ile müşteri için değer yaratılabilmekte, maliyetler düşürülmekte ve rekabet avantajı elde edilebilmektedir (Gregor vd., 2017:270). Takip ve izleme alt boyutu ile firmalar lojistik süreçlerinde meydana gelebilecek olaylara süreç içerisinde müdahale etme şansına sahip olabilmektedir. Takip ve izlemede ilerleme kaydedilmesi, bilişim ve iletişim teknolojilerine yatırım yapmakla elde edilebilir. Takip ve izleme boyutuna ait 2007-2018 yılları arasındaki LPI konum ve puanları Şekil 5'te verilmiştir.



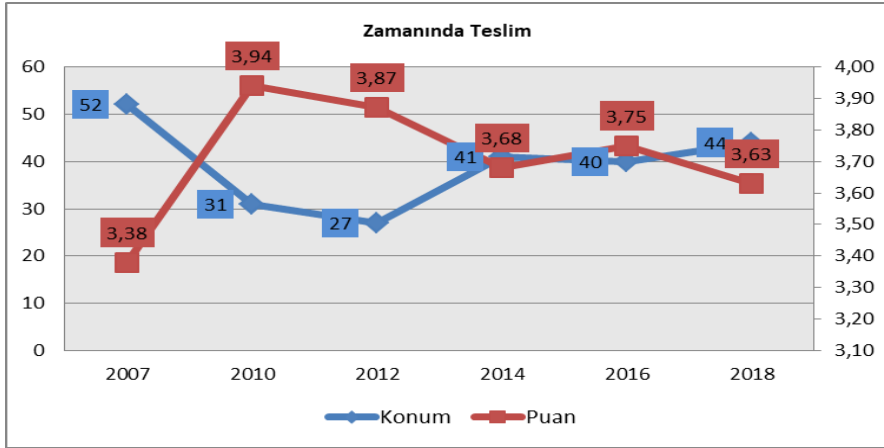
Şekil 5: Takip ve İzleme Boyutunun 2007-2018 Konum Ve Puan Değişim Grafığı

2016 yılında hazırlanan rapora göre sıralamadaki yerin yükseldiği tek alt boyutun takip ve izleme olduğu görülmektedir. 2016 yılında 43'üncü sırada yer alınan bu alt boyutta 2018 yılında bir basamak yükselerek 42'nci sırada yerleşilmiştir. 2018 yılında 2007 yılına göre hemen hemen aynı puan elde edilmiş, ancak sıralamada 8 basamak düşüş yaşanmıştır. Diğer alt boyutlarda olduğu gibi bu alt boyutta da geçen süreç içerisinde iyileştirme faaliyeti yapılmadığı, diğer ülkelerin gösterdiği ilerlemenin gerisinde kaldığı görülmektedir.

Türkiye'nin takip ve izleme konusunda bir önceki yıla göre konumunu koruması, bilişim, iletişim ve enformasyon teknolojilerine yatırım konusunda gerileme göstermediği izlenimi uyandırmaktadır. Bu husustaki değerlendirme ticaret ve taşımacılık altyapısının kalitesi alt boyutundaki değerlendirme ile tutarlılık göstermektedir. Ayrıca e-ticaret sektörüne işlerlik kazandırılması, RFID gibi sistemlerin kullanılması, akıllı konteyner teknolojileri vb. taşıma araçlarının lojistik faaliyetlerde kullanımının artırılması takip ve izleme alt boyutunun performansını dolayısıyla küresel lojistik performansını yükseltecektir.

4.6. Zamanında Teslim

Sevkiyatların alıcısına zamanında teslimi, çağımızda hız faktörünün hizmetteki değeri düşünüldüğünde çok önemlidir. Teslim hızı rekabette ayırt edici bir özelliktir (Sofyalıoğlu ve Kartal, 2013:527). Lojistikte tam zamanında teslim stratejisi talebi doğrudan etkilemektedir (Köfteci ve Gerçek, 2010:5091). Müşteri tatmini ve kalite algısına doğrudan etki eden hız faktörü LPI puanını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu sebeple lojistik süreçlerinin operasyonel anlamda optimum sürede gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Optimum sürede alıcısına ulaştırılan ürünler ardiye maliyetlerine olumlu etki yapabilir. Zamanında teslim boyutuna ait 2007-2018 yılları arasındaki LPI konum ve puanları Şekil 6'da verilmiştir.



Şekil 6: Zamanında Teslim Boyutunun 2007-2018 Konum ve Puan Değişim Grafiği

Türkiye'nin 2016 yılına göre 4 basamak gerilediği zamanında teslim alt boyutunda puansal bazda da gerileme söz konusudur. Türkiye'nin düşüş gösterdiği diğer alt boyutlar kadar yüksek bir düşüş olmasa da bu alt boyutta da başarısız bir görüntü sergilediği açıktır. Buradaki Türkiye açısından tek teselli verici durum ise 2007 yılına göre 8 basamak yükselmek olmuştur.

Türkiye'nin zamanında teslim konusunda LPI'de düşüş göstermesinin nedenleri arasında; zorunlu depolama ve yükleme faaliyetleri, yükleme öncesi denetim ve denizde aktarma işlemleri sayılabilir. Bu kapsamda bahse konu süreçlerin nakliye sürecine dâhil edilmemesi ve alternatif çözümlerin bulunması gerekir.

5. BULGULAR ve TARTIŞMA

Türkiye 2007-2018 yılları arasında LPI raporlarında istikrarsız bir performans göstermiştir. Özellikle 2018 yılında diğer yıllara göre ciddi bir düşüş yaşanması lojistik anlamda endişe vericidir. Elektronik ticaretin ciddi oranda artış gösterdiği, lojistiğin ticaretin baş aktörlerinden biri olduğu dünyada, Türkiye'nin lojistik performansının düşüş göstermesi ve gerekli iyileştirme faaliyetlerinin yapılmaması Türkiye'de henüz lojistik farkındalığın oluşmadığını göstermektedir.

Yaşadığımız yüzyılda en fazla gelişme göstermesi beklenen 3 sektör arasında yer alan lojistik sektörünün Türkiye’de tam aksine gerileme göstermesi kabul edilemez bir durumdur (Gülenç ve Karagöz, 2008).

Türkiye bugüne kadar yapılan küresel lojistik performans sıralamasında genel anlamdaki en iyi performansını 2012 yılında 27. sırada yer alarak göstermiştir. En kötü performansını gösterdiği 2018 yılında ise kendisine 47. sırada yer bulabilmiştir. Her ne kadar 2007 yılındaki elde ettiği 3,15 genel puanını 2018 yılında elde etmiş olsa da lojistik rekabette yer aldığı diğer ülkelerin yaptığı muhtemel iyileştirmeler sebebiyle sıralamada oldukça gerilere düşmüştür. Puansal anlamda da en başarılı yılın 3,51 ile yine 2012 yılı olduğu görülmekte olup, 2007-2012 yılları arasında kapsayan süreçte lojistik iyileştirmeler yapıldığı düşünülmektedir. Çünkü bu süreçte Türkiye’nin genel puanında sürekli bir artış meydana gelmiştir. 2012 yılından sonra ise genel puanında sürekli olarak düşüş meydana gelmiş ve bu düşüşün ivmesi sürekli artış göstermiştir. Bu da lojistik performans alt boyutlarında gerekli iyileştirmelerin yapılmadığını ve dünya ölçeğinde lojistik faaliyetlerin önemi için oluşan farkındalığın Türkiye’de oluşmadığını göstermektedir.

Doğal lojistik avantajlara sahip olan Türkiye’de lojistik ilerleme için bu avantaj kullanılabilir. Zira LPI konumlarına bakıldığında yüksek konumda bulunan ülkelerin deniz taşımacılığına uygun fiziki bir konuma sahip olduğu görülmektedir. 2018 LPI raporunda Türkiye’nin yer aldığı konum coğrafi avantajların yeterince kullanılmadığının göstergesidir. Bu sebeple farklı taşıma modlarını kullanarak fiziki avantajlardan yeterince faydalanılmalıdır.

LPI alt boyutlarında gümrükler, altyapı ve lojistik kalite ülkenin tedarik zinciri hizmet dağıtımı için girdi; zamanlama, sevkiyat ayarlanabilirliği ve takip ise çıktı olarak değerlendirilmektedir. Girdi olarak değerlendirilen alt boyutlardaki olumlu gelişmeler, çıktı göstergelerini olumlu yönde etkileyecektir (Erkan, 2014:56). Bu sebeple siyasi mekanizmalarca karar verilen bürokratik işlem aşamalarındaki zorlukların iyileştirilmesi, altyapı yatırımları, teşvikler vb. faaliyetler gümrük, altyapı ve lojistik kalite alt boyutlarını doğrudan, diğer alt boyutları ise dolaylı olarak olumlu yönde etkileyecektir. Bütün bu

durumlar göz önüne alındığında Türkiye'de siyasi karar mekanizmalarınca lojistiğin alt boyutlarını iyileştirici organizasyonel yenilikler, yatırımlar ve mali destekler sağlanmalıdır.

Dünya'da lojistik performans endeksi sıralamasında yüksek konumda olan ülkeler güçlü bir siyasi yapıya sahip ve teknolojik açıdan gelişmiş ülkelerdir. Bu sebeple lojistik performansı olumlu anlamda etkileyebilecek bu unsurlara sahip olabilmek için çaba sarfedilmelidir. Türkiye, lojistik sektörünün ticaret hayatındaki önemini farkına varmalı siyasi kaostan uzak, yüksek düzeyde demokratik bir yönetim yapısını benimsemelidir. Zira Güner ve Coşkun (2012:340) çalışmalarında, yüksek düzeyde siyasi istikrar ve demokrasi seviyesine sahip ülkelerde lojistik hizmet sağlayıcılarının hizmet verdikleri ülkelerde sorunsuz ve resmi bir şekilde çalışabileceğini tespit etmiştir.

Türkiye üretim odaklı bir ticari yapı benimsemelidir. Bu anlamda ihracat ve üretim teşvikleri ile üretici desteklenmelidir. 2012 yılı sonrasında LPI performansında meydana gelen düşüşü olumlu yönde değiştirmelidir.

Çalışma boylamsal bir araştırma olarak tasarlanmıştır. Belirli aralıklarla elde edilen verilerin alan yazının da görüşlerine başvurularak karar mekanizmalarına etki edebileceği, yol gösterebileceği değerlendirilmiştir. Bu çalışma alt boyut kriterlerine göre LPI raporu yayımlanan yıllar arasında en iyiyi belirlemek amacıyla Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) tekniklerinden TOPSIS yöntemi ile de yapılabilir. Ayrıca bu çalışma paralelinde yapılacak müteakip çalışmalarda, ÇKKV yöntemleri kullanılarak Türkiye'nin de dâhil olduğu gelişmekte olan ülkelerin lojistik performanslarına yönelik değerlendirmelerde bulunulabilir.

KAYNAKÇA

- Baki, R. (2018). Avrupa Birliği ülkeleri ile Türkiye'deki lojistik köy uygulamaları ve uygun kuruluş yer seçimi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(2), 148-162.
- Bayraktutan, Y. ve Özbilgin, M. (2015). Lojistik maliyetler ve lojistik performans ölçütleri. Maliye Araştırmaları Dergisi, 1(2), 95.

- Bekmezci, M. (Ed.). (2018). Tedarik zinciri performans ölçümü. M. F. Çavuş ve İ. Demirkale (Der.), Sosyal Bilimler Yönetim ve Çevre (69-80). Ankara, Akademisyen Yayınevi.
- Burmaoğlu, S. (2012). Ulusal inovasyon göstergeleri ile ulusal lojistik performans arasındaki ilişki: AB ülkeleri üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 12(2), 193-208.
- Çemberci, M., Civelek, M. E. ve Canbolat, N. (2015). The moderator effect of global competitiveness index on dimensions of logistics performance index. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1514-1524.
- Çivi, E., Erol, İ., İnanlı, T. ve Erol, E. D. (2008). Uluslararası rekabet gücüne farklı bakışlar. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(1), 1-22.
- Çubukçu, M. İ. ve İmamoğlu, N. (2019). Lojistik performansın, firma performansı ve ihracat performansına etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırma Dergisi*, 12(62), 1221-1234.
- Ener, T. (2010). Küresel lojistik performans indeksi: Mersin’de faaliyet gösteren lojistik firmalarının sektörel performanslarının incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Erdoğan, A. (2015). Performance of Turkey in logistics and suggestions for solutions to improve performance. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 4(1), 1-7.
- Erkan, B. (2014). Türkiye’de lojistik sektörü ve rekabet gücü. *Assam Uluslararası Hakemli Dergi*, 1(1), 44-65.
- Gregor, T., Krajčovič, M. ve Wiček, D. (2017). Smart connected logistics. *Procedia Engineering*, 192, 265-270.
- Gülenç, İ. F. ve Karagöz, B. (2008). E-lojistik ve Türkiye’de e-lojistik uygulamaları. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 73-91
- Guner S, ve Coskun E. (2012). Comparison of impacts of economic and social factors on countries’logistics performances: a study with 26 OECD countries. *Res Logistics Production*, 2(4), 330–343.
- Hausman, W.H., Lee, H.L., ve Subramanian, U. (2005), “Global logistics indicators, supply chain metrics and bilateral trade patterns”, World Bank Policy Research Working Paper, No.3773, <http://documents.worldbank.org/curated/en/313001468328178815/pdf/wps3773.pdf> adresinden 21.12.2019 tarihinde erişilmiştir.
- Hollweg C. and Wong, M.H. (2009), “Measuring Regulatory Restrictions in Logistics Services”, ERIA Discussion Paper Series, no.14.
- Karaa, İ. E. ve Geyikçi, U. B. (2015). Analitik ağ süreci ile lojistik sektörde lojistik maliyet unsurları ve ağırlıklarının belirlenmesi. Süleyman

- Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20(1), 101-113.
- Kara, M. A. ve Çiğnerlioğlu, O. (2018). Türkiye ekonomisinde ulaşım altyapısının ekonomik büyümeye etkisi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 17 (2), 577-591.
- Kılıç, M. ve Koçdemir, S.U. (2018). Dış ticaret ve lojistik arasındaki ilişki: yükselen piyasa ekonomisinde ülkelerde panel veri analizi. 1. Uluslararası Ekonomi ve İşletme Sempozyumu, 25-27 Ekim 2018, Gaziantep Üniversitesi, 219-232.
- Koçer, Y. Ö. (2018). Uluslararası ticarete riskler, taşımacılıkta ortaya çıkan örnekler ve alınması gereken tedbirler. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Köfteci, S. ve Gerçek, H. (2010). Yük taşımacılığında taşıma türü seçimi için lojistik maliyetlere dayalı ikili lojit model. Teknik Dergi, 21(103), 5087-5112.
- Ojala, L. ve Çelebi, D. (2015). The World Bank's logistics performance index (LPI) and drivers of logistics performance. International Transport Forum. 9-10 March 2015. Queretaro.
- Özkan, G., Çelik, H. ve Erdemli, M. (2018). Lojistik performans ve ekonomik büyüme ilişkisi: OECD ülkeleri için bir uygulama. 1. Uluslararası Ekonomi ve İşletme Sempozyumu, 25-27 Ekim 2018, Gaziantep Üniversitesi, 881.
- Sofyalıoğlu, Ç. ve Kartal, B. (2013). Türkiye ve Avrasya ekonomik topluluğu ülkelerinin lojistik performans indekslerinin karşılaştırılması ve bazı çıkarımlar. In International Conference on Eurasian Economies, 524-531.
- Şekkeli, H. Z. (2016). Lojistik stratejilerinin rekabet avantajı ve lojistik performansına olan etkileri üzerinde Türkiye ölçeğinde bir araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kahramanmaraş Şütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı (2014). Lojistik performans endeksi 2014, Ankara: Ekonomik Analiz ve Değerlendirme Dairesi Yayın No: 424
- Tunç, H. ve Kaya, M. (2016). "Türkiye'de lojistik sektörünün gelişmesinde dış ticaretin rolü üzerine bir nedensellik analizi", Vizyoner Dergisi, 7(14), 58-65.
- Yapraklı, T. Ş. ve Ünalın, M. (2017). Küresel lojistik performans endeksi ve Türkiye'deki son 10 yıllık lojistik performans analizi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 31(3), 589-606.

Yıldırım, A. (1999). Nitel araştırma yöntemlerinin temel özellikleri ve eğitim araştırmalarındaki yeri ve önemi. *Eğitim ve Bilim*, 23(112).
<http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/5326>
adresinden 21.12.2019 tarihinde erişilmiştir.

<http://www3.weforum.org/docs/GCR20172018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf> adresinden 10.11.2019 tarihinde erişilmiştir.

https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921 adresinden 12.11.2019 tarihinde erişilmiştir.

<https://lpi.worldbank.org> adresinden 16.11.2019 tarihinde erişilmiştir.



Emeklilik Sendikacılığının Hukuki Süreci / Emekli Sendikasının Meşruiyeti

Legal Process of Pension Trade Unionism / Legitimacy of Pension Union

Haluk Nuri BALLI*
Mustafa İLHAN†

Öz: Belirli koşulları sağladıktan sonra aktif işgücü kapsamından çıkararak yaşlılık olarak değerlendirilen emeklilik, yaşamın üzerinde durulması gereken önemli bir kesitini oluşturmaktadır. İnsan ömrünün uzadığı çağımızda çalışan kesimin dışında kalan emekliler nüfusun gittikçe önemli bir rakamını oluşturmaya başlamış ve artan oranda da genel nüfusa oranı artmaktadır. Burada temel sorun bu kesimin konforlu bir hayat sürmeleri açısından içinde buldukları toplumlarda hak ve özgürlüklerinin, temel ihtiyaçlarının sağlanması/korunması olmaktadır. Çağdaş toplumlarda örgütlülük, katılımçılık en önemlisi de sosyal katılımçılık mekanizmalarındaki konumları bireylerin en önemli kazanımlarının başında gelmektedir. Sivil toplum mekanizmalarının konumu ve statüsünü netleştirmiş örgütlenmelerinden birisi de sendikalardır. Batı hukukunda genel sendikacılık mantalitesinden ayrı düşünülmeyen emeklilik sendikacılığı/emekli sendikası kavramı başkaca ulusların anayasal düzenleri bakımından meşruiyet sorunu yaşayabilmektedir. Türkiye’de de yasal statü bakımından boşluk bulunması nedeniyle bir hak arama hukuk mücadelesi haline dönüşen sürecin incelenmesi, analiz edilmesi doğru zeminde konunun tartışılması bakımından Emekli Sendikasının Meşruiyeti / Emeklilik Sendikacılığının hukuki sürecinin değerlendirilmesi gerekmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sendika, Emeklilik, Hukuki Süreç, Meşruiyet.

*T.C Mersin Valiliği İl Hukuk İşleri Müdürü, balli.haluknuri@gmail.com

†Prof. Dr., Gazi Üniversitesi, Tıp Fakültesi Dahili Tıp Bilimleri Halk Sağlığı, mnilhan@gazi.edu.tr

Abstract: *After providing certain conditions, retirement, which is considered as old age by leaving the scope of active labor force, constitutes an important cross-section of life. In our age when human life is prolonged, the retirees outside the working population have started to form an increasingly important number of the population and the proportion of the population to the general population is increasing. The main problem here is to provide / protect the rights and freedoms and basic needs of the society in which they live in order to lead a comfortable life. In contemporary societies, organization and participation, and most importantly, their position in social participation mechanisms are among the most important gains of individuals. One of the organizations that have clarified the position and status of civil society mechanisms is the trade unions. The concept of retirement union / retirement union, which is not considered apart from the general unionism mentality in Western law, may have legitimacy problems in terms of the constitutional order of other nations. Turkey also examining the process becomes a redress legal battle because there is a space in terms of legal status, analyzing the legitimacy of retired union in terms of discussing the issue in the correct floor / Retirement Unionism was necessary to assess the legal organization process can be defined as the problem.*

Keywords: *Trade Union, Retirement, Legal Process, Legitimacy.*

1. GİRİŞ

Emekliliğin temelde yaşlılık kapsamında ortaya çıktığı odaklanması noktasında, temel sorun bu kesimin kalan yaşamlarında konforlu bir hayat sürmeleri açısından içinde buldukları toplumlarda hak ve özgürlüklerinin, temel ihtiyaçlarının sağlanması/korunması olmaktadır.

Çağdaş toplumlarda örgütlülük, katılımcılık en önemlisi de sosyal katılımcılık mekanizmalarındaki konumları bireylerin en önemli kazanımlarının başında gelmektedir. Realize edilebilmesi ise emeklilik sistemleri ile olabilmektedir. Devlet otoritesinin güvencesi altında zorunlu emeklilik sistemlerinin yanı sıra, artık yaygın olarak bireysel emeklilik ve/veya kamu dışı kuruluşların ticari anlamdaki fon yönetimine dayalı sigortacılık faaliyetleri ile yardımlaşma sandıkları kapsamında birlikte bir emeklilik sistemi söz konusu olabilmektedir.

Emeklilik sisteminin yerleşik hale gelmesiyle mali bir portföyün oluşması sonucu emeklilerle ilgili olarak bazı dernek, vakıf ve sendikalara yönelik çalışmalar yapılmasına da neden olmuştur.

Emekli statüsüne geçmeden önce çalışan olarak sendikal haklara sahip olan bir toplumsal bir kümenin sendikalaşması problematiği Batı Hukuku'nda çözülmekle birlikte birçok ülkede örgütlenme sorunu olarak sürmektedir.

Devam eden süreçle birlikte sendikalaşmanın ekonomik, sosyal ve siyasi bir özgürlük olarak bireylere tanınmaya başladığı ve bu yönüyle temel hak ve özgürlükler kapsamında ele alınmaya başladığı gözlemlenmiştir.

Gelişmiş demokratik toplumlarda çalışan olma sorunu aşılaraq emekli sendikalarının kuruluşunu tamamladığı, bir sonraki aşamaya geçerek birçok örgütlenme biçiminin yanı sıra toplu sözleşme silahı elinde kalmasına rağmen gücünü korumaya çalışan, sadece bir baskı grubuna dönüştüğü bir süreçte, emeklilik sendikacılığının/ emekli sendikasının önündeki hukuki engellerin kalkması gerektiği söylenebilir.

Türkiye'de de emekli sayısının her geçen gün arttığı düşünüldüğünde çağdaş örgütlü toplum anlayışı ve uluslararası genel kabul görmüş ilkelere paralel olarak, Türkiye Emekliler Derneği ve Emekli Sendikaları kurma teşebbüsleri örneklerindeki üstlenilen misyonların, sendikalaşma sürecinin tamamlanarak emeklilerin sendikalar üzerinden temsil edilmesine yönelik yasal statünün sağlanması yerinde olacaktır. Kısaca vurgulanan vizyonla kaleme aldığım bu çalışmamda emekli sendikasının meşruiyeti / emeklilik sendikacılığının hukuki sürecinin Türkiye'deki durumun irdelenmesi amacıyla yapılmıştır.

2. ÖRGÜTLÜ TOPLUM VE EMEKLİLİK SENDİKACILIĞI

Çağdaş uluslararası toplum ve devlet yapılarında örneğini bulan sendika, emekli, emeklilik sendikacılığı, sosyal katılımçılık mekanizmaları-yönetişim (governance) gibi temel kavramları açıklayarak, bu kavramlar üzerinden Türkiye'deki emekli sendikası kurulması çabalarına dair hukuki süreç ile meşruiyet arayışlarına yönelik bazı çıkarsamalarda bulunulması amaçlanmıştır.

2.1. Sendika ve Sosyal Katılımçılık Mekanizmaları

Basit anlamda sendika, hayatını işgücünü satarak kazanan bireylerin çıkarlarını ve haklarını geliştirmek ve korumak amacıyla kurmuş oldukları örgütlenmek olarak tanımlanmıştır (Tokol, 2001: 17; Koç,

2010: 34). Ancak bu tanımlama artık güncelliğini yitirmekte ve yerini yeni bir yaklaşımlara tarihsel, sınıfsal kökenden uzaklaşan bir anlayışa bırakmaktadır. Sendika sözcüğü Latincedeki “Syndic” kelimesinden türemiş olmakla birlikte Latince bu kelime şehir devletinin temsilcisi anlamına gelmektedir. Sendika kavramının özellikle 1800’lü yılların başından itibaren belli bir topluluk veya grubun ortak çıkarlarını gözetmek maksadıyla faaliyete giren örgütü ifade etmek için kullanıldığı gözlemlenmiştir (İnceler, 2012:4).

Sanayi Devrimi sonrasında sendika kavramı, işçilerin ortak çıkar ve haklarının korunması açısından kurulan pek çok kurulaşa verilen bir isim olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebepten dolayı sendika 1800’lü yıllardan günümüze kadar olan süreçte işçi sınıfının çıkar ve haklarını geliştirme, gözetme ve koruma maksadıyla kurulan örgütleri ifade etmek adına kullanılmaktadır. İtalya, İspanya, Fransa ve Türkiye gibi ülkelerde sendika kelimesinin yanında “işveren” veya “işçi” sözcüklerinin kullanıldığı görülmektedir. Bu durum işveren ve işçi sendikalarının ortaya çıkmasını sağlamaktadır. ABD, Almanya ve İngiltere gibi ülkelerde işçi ve işveren sendikalarının “employer’s union” (işveren sendikası) ile “trade union” (işçi sendikası) isimleriyle ele alınmaktadır. 1900’lü yıllarla birlikte sendikalar, siyasi, sosyal ve ekonomik yaşama biçim veren bir kuvvet olmaya başlamıştır. Bu nedenden dolayı bu kavramın giderek iktisadi haklar dışında sosyal haklar açısından da gelişim kaydetmeye başladığı görülmüştür. Bununla birlikte yapılan tanımlar kapsamında yalnızca işçi üzerinden değerlendirilen sendika kavramının giderek tüm çalışanlar ve çalıştıranları içerecek bir boyut kazandığı görülmüştür (Mahiroğulları, 2011:2).

Başka bir perspektiften eleman/patron anlayışından geniş anlamda uzaklaşarak nitelikli örgütlenme betimlemesi ön plana çıkmaktadır.

Sendika kavramının kurumsal anlamda oluşabilmesi için ortak hedef, izin almaksızın kurulma, tüzel kişilik kazama, kamu otoritesine karşı ve sosyal katılımcılık mekanizmalarındaki konumları itibariyle otonom-bağımsız olma gibi temel ölçütleri birlikte barındırması gerekmektedir. (Ün, 2018:6; Mahiroğulları, 2011:4; As, 2010:9-10).

Demokrasiden daha iyi bir yönetim iddiasıyla gelişen “Yönetişimin” (governance) sağlanması kamu otoritesine karşı ve sosyal katılımcılık

mekanizmalarındaki konumları itibariyle otonom-bağımsız sivil toplum yapılarının aktif ve reel olarak varlıklarını konumlarının sürdürülebilir olmalarına bağlıdır.

2.2. Emekli Kavramı

Emekli/emeklilik kavramı, belli bir yaşa erişen, çalışma kuvveti azalan, iş yaşamından uzaklaşmaya ihtiyaç duyan bir bireyin, kalan ömrünü daha mutlu ve refah devam ettirmesini temin eden ve onun düzenli bir gelir sağlamasını temin eden imkanlara sahip olmasını ifade etmektedir (Özbek, 2006 :238).

Kavramsal anlamda emeklilik yaşı ilerlemiş kişilerin aktif işgücü piyasasından çekilmeleri ve bu çekilmeleri doğrultusunda kişilere yaşlılık sigortası kapsamında bir aylığın bağlanmasını ifade etmektedir. Emekliliğin temelde yaşlılık kapsamında ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Yasal statü bakımından emeklilik çoğunlukla kronolojik ve bazı durumlarda ise biyolojik olarak dört ana sosyal risk olan yaşlılık, ölüm, maluliyet “sakatlık”, mesleki riskler dolayısıyla ortaya çıkan iş göremezlik olarak ortaya çıkmaktadır. Yaşlılık sigortaları kapsamında ön planda tutulan kronolojik yaşlılığa aynı zamanda emeklilik yaşı da denilmektedir (Şakar, 2011:259; Çakır, 2011:6).

2.3. Emeklilik Sendikacılığı

Sendikaların ortaya çıkışları ve gelişimleri ön planda tutulduğunda, üyelerin ekonomik ve sosyal çıkarları ve hakları için ortaya çıktığı, üyeliğe dayalı bir ilişki biçimi ortaya koyduğu görülmektedir. 07.11.2012 tarih ve 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu kapsamında içerik, işleyiş ve sona ermesi ile güvencesi açısından sürekli bir hukuki ilişki bulunmaktadır. (Akyiğit, 2013:43).

Genel sendika kavramından yola çıkarak emekli sendikacılığı anlayışını; emeklilerin veya emekli adaylarının emekli olma şartlarını ve koşullarını geliştirmek veya iyileştirmek, onların haklarını savunmak ve haklarının gelişmesini sağlamak sosyal katılımcılık mekanizmalarına dahil olmak gibi, çalışmalar yapılması olarak ifade edilebilecektir. Ekonomik-sosyal haklar mücadelesi, tarihsel sürece bakıldığında sendika çatısı altında yapıldığı görülmektedir. Bu bakımdan kendi hak ve faydalarının

korunması açısından emeklilerin sendika kurmak ve üye olmak taleplerinin meşru olduğu görüşü ağır basmaktadır.

Emekliler kendi hak ve faydalarının korunması açısından sendikaya üye olmak suretiyle kanuni güvence altına girmektedir. Bunun nedeni ise sendika haklarının Türk Ceza Kanunu, Anayasa, Sendikalar ve Toplu İş Sözleşme Kanunu gibi kanunlarla koruma altında olmasıdır.

Bununla birlikte Sendika Hakkının aynı zamanda ILO sözleşmeleri, Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi (AİHS), BM sözleşmeleri gibi ögelerle güvence altına alınmış olması da söz konusu olmaktadır.

Türkiye’de emekli bireylerin aktif çalışma döneminde üyesi oldukları sendikadaki üyeliklerini sonlandırmaması veya münhasır emekli sendikası örgütlenmesi yoluyla iki biçimde sendikalaşması söz konusu olmaktadır.

Sendikalarla ilgili olarak herkesin sendika kurabilmesine imkân tanıyan ve bunu bir hak olarak tanıyan düzenlemeler emeklilerin de yasal olarak geçerli sendika kurabilmesine imkân sağlamadığı biçimde uygulanmış ve meşruiyet sorunu ortaya koyarak hukuki çözüm için bir süreci başlatmıştır. Buna ülkemizde dernek kanuna tabi olarak yasal tüzel kişiliklerden TÜED (Türkiye Emekliler Derneği) ’nin Türkiye İşçi Emeklileri Cemiyeti iken bu doğrultudaki vizyonları nedeniyle sendikalaşma yönündeki girişimleri başarısızlıkla sonuçlanmıştır.

Yine Türk Emekli-Sen (Türkiye Kamu Emeklileri Sendikası), Emekli-Sen (DİSK Emekliler Sendikası) gibi sivil toplum hareketlerinin sendika olabilmek adına bazı adımlarının olduğu görülmüştür.

3. MEŞRUIYET SORUNU

Sosyal katılım mekanizmalarında emeklilerin belli bir sendikal temsiliyetlerin olmaması sebebiyle sendika federasyonları tarafından desteklendikleri görülebilmektedir. Türkiye’de emekli sendikasının kurulmasına yönelik teşebbüslerde bulunulmasına rağmen bu sürecin bir türlü kabul edilmediği gözlemlenmiştir.

Türkiye’de emeklilik sendikacılığının kurulmasına yönelik olarak uluslararası hukuk kuralları kapsamında bir engel olmadığını söylemek mümkündür. Buna karşın Türkiye’de yıllar boyunca emeklilik

sendikacılığı kurulamamıştır. Meşruiyet sorunu mevcut yasalar ile taraf olunan uluslararası antlaşmaların çelişmesi sonucu ortaya çıkmaktadır.

1982 Anayasası, 90'ıncı maddesi 5'inci fıkrası "Usulüne göre yürürlüğe konulmuş milletlerarası andlaşmalar kanun hükmündedir. Bunlar hakkında Anayasaya aykırılık iddiası ile Anayasa Mahkemesine başvurulamaz. Usulüne göre yürürlüğe konulmuş temel hak ve özgürlüklere ilişkin milletlerarası andlaşmalarla kanunların aynı konuda farklı hükümler içermesi nedeniyle çıkabilecek uyuşmazlıklarda milletlerarası andlaşma hükümleri esas alınır." Demekte olup, "herkesin sendika kurma hakkı olduğunu" söyleyen uluslararası sözleşmelere bakmak gerekiyor.

Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi, 11'inci maddesi "Herkes, barışçıl nitelikli toplanma özgürlüğü ve çıkarlarını korumak için sendika kurma ve sendikaya girme hakkı dahil, başkalarıyla birlikte örgütlenme özgürlüğü hakkına sahiptir" demektedir. Avrupa Birliği Temel Haklar Bildirgesi, 12'inci maddesi "Herkes, barışçıl bir biçimde toplanma özgürlüğü ile her düzeyde, özellikle siyaset, sendika ve yurttaşlıkla ilgili konularda örgütlenme özgürlüğü hakkına sahiptir. Bu, herkesin kendi çıkarlarını korumak için sendika kurma ve sendikalara girme hakkını da içerir" demektedir.

Sendikal örgütlenmeyi de içine alan "temel hak ve özgürlüklere ilişkin uluslararası bir sözleşme" olan Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı ve Avrupa Sosyal Şartı ile ek protokollerinin Anayasa'nın 90. Maddesinde 5 fıkrasınca her ikisi de temel sosyal ve ekonomik hakları koruyan, medeni ve politik hakları garanti eden Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi'ni takviye eden sözleşmelerden olması iç hukuk kuralı (onay dışı bırakılan maddeler hariç) olarak uygulanmasını doğurmaktadır (Erdoğan, 2008:122-127).

Birleşmiş Milletler Medeni ve Siyasi Haklar Sözleşmesi, 22'inci maddesi "Herkes başkalarıyla birlikte dernek kurma hak ve özgürlüğüne sahiptir. Bu hak, herkesin çıkarlarını korumak için sendika kurma ve sendikaya üye olma hakkını da içerir" demektedir. BM İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi, 23'üncü maddesi "Herkesin çıkarlarının korunması amacıyla sendikalar kurmaya ve bunlara katılmaya hakkı vardır" demektedir.

BM Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Haklar Uluslararası Sözleşmesi, m 8'inci maddesi "Bu sözleşmeye taraf devletler herkese ekonomik ve toplumsal çıkarlarının korunup geliştirilmesi için sendika kurma ve ancak ilgili örgütün kurallarına bağlı olmak koşuluyla istediği sendikaya üye olma hakkını ve bu hakkın kullanılmasında demokratik bir toplumda ulusal güvenlik ya da kamu düzeni ya da başkalarının hak ve özgürlüklerinin korunması bakımından zorunlu bulunan ve ancak yasayla konulmuş olanlar dışında bir kısıtlama uygulamamayı üstlenir" demektedir.

Kısaca sendikalaşma ile ilgili son derece geniş bir bakışla katılımcı örgütlenme biçimi öngörülmektedir. Emekli sendikası olur mu? Sorusunun sorulması mantalite bakımından bu durumda anlamsız kalmaktadır.

3.1. Emekli Sendikalaşma Girişimleri

Türkiye'de sendika adıyla kurularak faaliyet gösteren dört emekli sendikası bulunmaktadır. Emekli-Sen 1995 yılında kurulmakla emekli sendikalarının en kıdemlisi ve en çok hukuk mücadelesi yaşamış olanıdır. (Erişim adresi; <http://disk.org.tr/uye-sendikalar/emekli-sen/>, 20.12.2019)

Sırasıyla Ekim 1999 tarihinde kurulan ve Türkiye Kamu-Sen Konfederasyonu üyesi olan Türkiye Kamu Emeklileri Sendikası (Türk Emekli-Sen)(erişim adresi; <https://www.turkemklisen.org.tr/>, 20.12.2019), Kasım 2004 tarihinde kurulan ve Memur-Sen Konfederasyonu üyesi olan Emekli Bir-Sen'dir.(erişim adresi; <https://www.memursen.org.tr/emekli-memur-sen-haberleri>,20.12.2019)

Ayrıca hiçbir federasyona üye olmayan Yeni Emekli Bir-Sen (Yeni Emekliler Birliği Sendikası) ile ilgili yargısal süreç devam etmektedir. (erişim adresi; <https://www.emekli-bir-sen.org.tr/>, 20.12.2019)

Emekli-Sen bütün emeklileri üye yaparken, Türk Emekli-Sen Sosyal Güvenlik Kurumundan emekli aylığı alanlar, TSK (Türk Silahlı Kuvvetleri) ve özel kanunlara tabi kurumlardan emekli olan tüm emekliler ile bunların dul ve yetimleri üye olabilmektedir. Emekli Bir-Sen ise memur emeklilerini üye kabul etmektedir.

3.2. Diğer Sendika Girişimleri

Diğer Sendika Girişimleri ilgili birkaç örnekten bahsedecek olursak; Daha sonra TÜED olacak olan Türkiye İşçi Emeklileri Cemiyeti 19.03.1993 tarihli bir yazı ile Anayasanın 51. Maddesinde ifade edilen “Sendika kurma hakkı” ve Türkiye’nin tarafı olduğu ILO sözleşmelerine bağlı olarak sendika kurabilmek adına Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı(ÇSGB)’na talepte bulunmuş ve ÇSGB’nın 03.05.1993 tarih ve 16837 sayılı yazı ile Anayasada ve ILO sözleşmelerinde “emeklilerin sendika kurabilmelerine ilişkin bir düzenleme bulunmadığı” gerekçesi ile talebi reddetmiştir. Anayasa ve ILO düzenlemeleri içinde iş ve işveren ifadeleriyle düzenleme yapıldığı ve buna bağlı olarak emeklilerin sendika kuramayacakları belirtilmiştir. (erişim adresi <https://www.tued.org.tr/>, 06.11.2019)

Anadolu Emekli Sandığı-SSK-Bağkur Emekli Hizmetleri Sendikası (ANADOLU EMEKLİ- SEN) emeklilerin sendika kurup kuramayacakları ilgili olarak Danıştay’dan istişari görüş alabilmek adına 15.03.2005 tarih ve B.02.0.KKG/174-153/1138 sayılı yazı ile İşçileri Bakanlığı’na başvuruda bulunmuştur. Burada Anayasanın 155. Maddesi ile 2575 sayılı Kanunun 2. Maddesine bağlı olarak görüş talep edilmiştir. Ancak süreç tamamlanamamış akamete uğramıştır (Çelik, 2009:161).

3.3. Sendikanın Tüzel Kişilik Kazanması

Türkiye’de emekli sendikacılığının ifade edilmesinden önce Türkiye’deki sendikacılıkla ilgili yasal düzenlemelerin değerlendirilmesi yerinde olacaktır. Bu konuyla ilgili ilk düzenlemenin 20.02.1947 tarih ve 5018 sayılı İşçi ve İşveren Sendikaları ve Sendika Birlikleri Hakkında Kanun olduğu görülmüştür. Bunu 24.07.1963 tarih ve 274 sayılı Sendikalar Kanunu ile 07.05.1983 tarih ve 2821 sayılı Sendikalar Kanunu izlemiştir. Bu kanunları ise 12/7/2001 tarih ve 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu ile 07.11.2012 tarih ve 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu takip etmiştir.

En son yürürlüğe giren 6356 sayılı Kanun, m. 2’inci maddesi 3 fıkrası “sendika; işverenler ya da işçilerin iş ilişkileri kapsamında, ortak sosyal hak ve ekonomik çıkarlarını geliştirmek ve korumak maksadıyla en az 7 işçi ya da işverenin bir araya gelip iş kolu kapsamında faaliyette

bulunmak maksadıyla meydana getirdikleri tüzel kişiliğe sahip kuruluşları” ifade etmektedir. Aynı kanunun 3. Maddesinin ilk fıkrasında sendikaların kuruldukları iş kolunda faaliyette bulunacakları ifade edilmektedir. Bu ifade sendikaların işkoluna dayalı olarak kurulacağı dolaylı bir biçimde açıklanmış olmaktadır (Dereli, 2013: 43).

Kuruluş sürecini yasa açıkça ortaya koymuş ve sendikaları işkolu esasına dayalı olarak kurgulamıştır. İşkolunun tespiti başlıklı 6356 sayılı Kanun, 5’inci maddesi “Bir işyerinin girdiği işkolunun tespiti Bakanlıkça yapılır. Bakanlık, tespit ile ilgili kararını Resmî Gazete ’de yayımlar. Bu tespite karşı ilgililer, kararın yayımından itibaren on beş gün içinde dava açabilir. Mahkeme iki ay içinde kararını verir (Ek cümle: 12/10/2017-7036/29 md.). Karar hakkında istinaf yoluna başvurulması hâlinde bölge adliye mahkemesi iki ay içinde kararını verir (Değişik cümle: 12/10/2017-7036/29 md.). Bu karara karşı temyiz yoluna başvurulması hâlinde Yargıtay, uyuşmazlığı iki ay içinde kesin olarak karara bağlar. Yeni bir toplu iş sözleşmesi için yetki süreci başlamış ise işkolu değişikliği tespiti bir sonraki dönem için geçerli olur. İşkolu tespit talebi ve buna ilişkin açılan davalar, yetki işlemlerinde ve yetki tespit davalarında bekletici neden sayılmaz. İşkolu değişikliği yürürlükteki toplu iş sözleşmesini etkilemez” demektedir.

Sendika kuruluşu izine tabi olmadığından kuruluş gerçekleşmekte ancak uygulamada Sendikaların işkoluna dayalı olarak kurulacağı anlatımı sorunun kaynağını oluşturmaktadır. Emeklilik bir iş kolu olmadığı için Emekli Sendikası da olmaz denilmekte bu husus yargılamalar sırasında dile getirilmektedir.

4. SENDİKALAŞMA GİRİŞİMLERİNİN HUKUKİ SÜRECİ

Genel kamu düzeni ve kamu yararı ile çelişmeyen hukuki düzenlemeler ile dinamik toplum-devlet yapısının sürdürülebilir hale gelmesi balans ayarı yapılması güçlü toplum-devlet yapılarını bireylerin mutluluğunu sağlamada çağdaş yönetim anlayışı olarak benimsenmekte yönetim olarak kabul görmektedir. Meşruiyet sorununun aşılabilmesi sürecin iyi yönetilmesi ve sonuca odaklı çözüm arayışının olmasına sıkı sıkıya bağlı olmakla, hakça yükümlülük ve paylaşım dayalı katılımcı toplum anlayışını geliştirecektir. Bu kapsamda hukuki sürecin bürokratik ve yargısal serüvenin analizi yapılmaya çalışılmıştır.

4.1. Emekli-Sen Hakkındaki Hukuki Süreç

Emekli-Sen 1995 yılında kuruluşundan sonra yürürlükteki mevzuat kapsamında hukuki yaptırımlarla karşılaşmıştır. Türkiye Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu (DİSK) desteği ile kurulan Emekli-Sen, DİSK ve Avrupa Emekliler ve Yaşlılar Federasyonu (FERPA) üyeliği bulunmaktadır.

Ankara Valiliği'nin kapatılması müracaatı üzerine Ankara 9. İş Mahkemesi 13.05.1996 tarih ve 1996/396 sayılı kararıyla görevsizlik kararı vermiş, Asliye Hukuk Mahkemesine gönderilmesine karar vermiştir. Bu aşamada Ankara 10. Asliye Hukuk Mahkemesi dosyaya bakmakta iken Valiliğin müracaatını yenilenmediği için dava düşmüştür. Sendikanın yayın çıkarmak istemesi üzerine Valilik başvuruyu reddetmiş olmasına rağmen İstanbul 6. İş Mahkemesi, 18.11.2008 tarih ve 2008/829 sayılı karar ile yayın çıkarma hakkını elde edebilmiştir. Birkaç ilde kapatma davaları açılmış olup emsal mahiyetteki yargılamanın olduğu Ankara Emniyet Müdürlüğü'nün talebi doğrultusunda Emekli-Sen'e iki ayrı kapatma davası açılmıştır.

Bunlardan Ankara'daki davada, Ankara 25. Asliye Hukuk Mahkemesi, 16.10.2003 tarih ve 2003/984 sayılı kararda; 2821 ve 4688 sayılı yasalara aykırı davranmak iddiasını Prof. Dr. Mesut Gülmez, Prof. Dr. Maksut Mumcuoğlu ve Doç. Dr. Mithat Sancar'dan oluşan bilirkişilere inceletmiştir. Raporda, İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi, Ekonomik Sosyal ve Kültürel Haklara İlişkin Uluslararası Sözleşme, Medeni ve Siyasi Haklara İlişkin Sözleşme ve İnsan Hakları Avrupa Sözleşmesi'nin "gereksinim duyduklarında 'çıkar koruma örgütleri' olan sendika kurma ve sendikalara üye olma hakkını 'herkes'e tanımıştır ve bu nedenle sendika hakkı, sosyal bir hak olmanın yanı sıra, aynı zamanda 'geleneksel' (klasik) insan haklarındandır" görüşünü esas alarak; "87, 98 ve 151 sayılı Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) sözleşmelerinin (erişim adresi; https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---normes/documents/publication/wcms_087424.pdf) ilke olarak sendikal hakları çalışan-çalıştıran ilişkisi içinde düzenlediği ve bu bağlamda sendika hak ve özgürlüğüne devletten gelebilecek yasaklayıcı ve engelleyici eylem ve işlemlere karşı korumayı amaçladığı vurgulanmıştır. Rapora göre bu sözleşmelerin sendikal hakları çalışanlar, kamu görevlileri ve işverenler

için güvenceye almış olması emeklilerin sendikal haklarının bulunmadığı ve söz konusu hakların emeklilere yasaklandığı anlamına gelmemektedir” kanaatine varmışlardır (Çelik, 2009:155).

Mahkeme “Emekli-Sen’in kapatılması yönünde açılan davanın anayasa ve yasalarımızda ve gerekse taraf olduğumuz uluslararası sözleşmelerde herhangi bir dayanağının bulunmadığı gibi ülkemizin geldiği nokta ve ulaşmak istediği hedefler nazara alındığında kişilerin yasalarla teminat altına alınan örgütlenme hakkının kısıtlanamayacağı prensibinden hareketle yasal dayanağı bulunmayan davanın reddine karar verilmesinin usul ve yasaya uygun olacağı sonuç ve kanaatine varılmıştır” diyerek davayı reddetmiştir. Karar itiraz olmadığından kesinleşmiştir. Böylece Emekli-Sen’in hukuka uygunluğu yargı kararıyla tescil edilmiştir (Çelik, 2009 :157).

Bu sefer de Ankara 17. Asliye Hukuk Mahkemesi, 11.07.2006 tarih ve 2006/277 sayılı kararda; Mahkemesi aynı konuda yapılan yargılama sonucunda sendikanın kapatılması benzer gerekçelerle reddedilmiştir. “Kişilerin yasalarla teminat altına alınan örgütlenme hakkının kısıtlanamayacağı prensibinden hareketle, yasal dayanağı bulunmadığı, kapatma nedeninin de söz konusu sendikanın kapatılmasını gerektirir bir neden olmayışı davalı dernek konumunda sayılsa bile atfedilen iddialar derneğin kapatılmasını gerektiren nedenlerden sayılmadığından davacı vekilinin davasının reddine karar vermek sonuç ve kanaatine varılmıştır.” Kanaatine varmıştır. Bu kararın temyiz edilmesi sonucu Yargıtay 4. Hukuk Dairesi, 18.12.2006 tarih ve 2006/14232 sayılı kararda; 4. Daire bozma kararında “gerek Anayasa gerek uluslararası sözleşmeler ve gerekse iç yasal düzenlemelerde sadece çalışanların sendikal haklarından söz edilmektedir”, “Aktif çalışma hayatından ayrılmış olanların dernek veya vakıf gibi dayanışma örgütleri kurarak amaçları doğrultusunda faaliyette bulunabileceklerini, yasalarla sadece çalışanlara yönelik olarak düzenleme altına alınmış olan ‘sendika’ şeklinde örgütlenmeleri mümkün olmadığı, emeklilerin sendika kurabilmelerine dair hukuki bir zemin olmadığı mahiyetindeki gerekçelerle yerel mahkemenin kararının bozulmasına karar vermesi ile yerel mahkeme karar direnmemiş kapatmaya karar vermiştir (Çelik, 2009:158).

İç hukuk yollarının tükenmesinin ardından İnsan Hakları Avrupa Mahkemesi'ne (İHAM) yapılan 31846/08 nolu başvuruya istinaden İHAM 2.Dairesi 18.Haziran 2018 tarih ve 183260 sayılı kararda; 18 Haziran 2008 tarihinde yapılan başvuruyu 10 Nisan 2018'de on yıl sonra insan haklarına aykırılık iddiasını yok sayarak reddetmiştir. Sendika hakkının özü açısından değil emeklilerin örgütlenme hakkının kullanılmasının başka yollarını tarif ederek isim olarak sendika adını kullanma konusunda iç hukukun belirleyici olabileceği ve örgütlenme özgürlüğünün etkin kullanılması için vazgeçilmez olmadığı gerekçesiyle tartışmayı sendika adının kullanılması ile sınırlı tutarak ve konunun esasına girmeden reddetmiştir (Çelik, 2009:158).

Kararın bir içtihat olmadığı münferit bir karar olduğu değerlendirilir ise genel kanaatin tersine olan bu görüşün başka bir davada değişebileceğini söyleyebiliriz.

4.2. Türk Emekli-Sen Hakkındaki Hukuki Süreç

Ankara Cumhuriyet Başsavcılığı Basın Bürosu, 16.04.2003 tarih ve Basın Kr. 2003/623 sayılı karar ile Türk Emekli-Sen'in kapatılması için Ankara Valiliği'nin Ankara Cumhuriyet Başsavcılığına yaptığı başvuru sonucu takipsizlik kararı verilmiştir. Başsavcılık, Danıştay İçtihadı Birleştirme Kurulu T: 07-12-1989 E:1989/4 K:1988/6 kararında “yasalarda yer alan kuralların toplumsal gelişmeye, İHAM ve İnsan Hakları Evrensel Bildirgesinde “herkes” in sendika hakkı olduğuna ilişkin atıfla üst hukuk kurallarına uygun olarak yorumlanması gerekir” biçimindeki görüşünü esas alarak takipsizlik kararı vermiş, itiraz olmayınca Türk Emekli-Sen hakkında kapatma davası açılmamıştır (Çelik, 2009:160).

4.3. Emekli Bir-Sen Hakkındaki Hukuki Süreç

Emekli Bir-Sen hakkında ise kaynak taraması sonucu idarenin kapatma talebi olmadığı ve kapatma davası açılmadığı kanaatine varılmıştır.

4.4. Yeni Emekli Bir-Sen Hakkındaki Hukuki Süreç

Yeni Emekliler Birliği Sendikası'nın sendika olabilmesi ile ilgili olarak Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı 25.01.2018 ve 150984465-102.01.01-E.7033 sayılı yazı ile başvuruda bulunmuş ve bir dizi

yazışma sonrasında yine benzer şekilde Anayasa'da 6356 sayılı yasada ve 4688 sayılı yasada emeklilerin sendika kurabilecekleri ile ilgili olarak bir düzenleme olmadığı gerekçesiyle Yeni Emekliler Birliği Sendikası'nın yapmış olduğu başvuru reddedilmiş ve bu kurumun 5253 sayılı Dernekler Kanunu kapsamında ele alınması gerektiği ifade edilmiştir.

T.C. Ankara 9. İş Mahkemesi'nin 06.07.2018 tarihli ve 2018/225 sayılı davasında Davacı Ankara Valiliği iken Davalı Yeni Emekli Bir-Sen'dir. Bu davada valilik sendikası kapatılmasına yönelik dava açmıştır. Açılan davada Yeni Emekli Bir-Sen'e 4688 sayılı Kanunu 2,3,6 maddeleri ile 6356 Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu 1,2,3,4. Madde ile 6. Maddedeki düzenlemeleri kapsamında aykırılıkları iş bu müzekkerinin tebliğinden itibaren 60 gün içinde giderip valiliğe ibraz etmesi kararlaştırılmış ve bu süre içinde kurumun faaliyetlerini durdurması kararlaştırılmış. Daha sonra Yeni Emekli Bir-Sen, Ankara Valiliği ve Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı arasında yapılan yazışmalar neticesinde faaliyetler durdurulmuştur.

Görüldüğü gibi emekli derneklerinin emeklilik sendikası kurabilmesi açısından pek çok farklı girişim olmuştur. Ancak bu girişimlerin genelinde yasa ve yönergelerde işçi ve işverenlerin sendika kurabilmeleri ile ilgili tabirlerin olması ancak emekliliklerin sendika kurabilmeleri ile ilgili bir tabirin olmamasına dayanarak emekli sendikalarının kurulmalarına izin verilmediği gözlemlenmektedir.

Türkiye'de emeklilik sendikası günümüze kadar süreçte kurulamamış olsa da Ankara Bölge Adliye Mahkemesi 6. Hukuk Dairesinin Dosya No : 2019/481 Karar No : 2019/421 almış olduğu kararlarla birlikte emeklilere sendika kurma yolunu açmıştır. Yeni Emekli Bir-Sen (Yeni Emekliler Birliği Sendikası) açmak istediği kuruluş evraklarını Ankara Valiliğe vermiş, valilik ise herhangi bir işlemde bulunmadan mahkemeye taşımıştır.

Valilik Davacı, Yeni Emekliler Birliği Sendikasının, Ankara Valiliğine yapılan başvurunun reddine ilişkin işlemin iptali istemi ile açılan dava sonucunda; Ankara 7. İdare Mahkemesi'nin kararının Danıştay Onuncu Dairesince onandığını, 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşmesi Kanununun 2., 3. ve 6. maddelerinde sendika kurucularının halen kamu görevlisi olarak Çalışanlardan oluşması

hükmüne yer verildiği, Ayrıca 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanununun 1.,2.,3.,4. maddelerinde gerekli düzenlemelerin yapıldığı, 6. maddesinde ise, "Kuruculuk şartları" başlığı altında " Fiil ehliyetine sahip ve fiilen çalışan gerçek veya tüzel kişiler sendika kurma hakkına sahiptir." hükmüne yer verildiğini, Yeni Emekli Bir-Sen kuruluşunun müracaatına istinaden, ilgili kanunlardaki hükümler gereğince kuruluş evraklarındaki eksikliklerini tamamlaması için 26/02/2018 tarihinde tebligat yapılarak bir ay süre verildiğini, bu sürenin sonunda kurucuların belgelerindeki eksiklikleri giderildiğine dair ve tüzüğün ilgili maddelerinde kanuna uygun düzenleme yapıldığına dair bir müracaat olmadığından dolayı 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu'nun ve 6356 sayılı Kanun ilgili maddeleri gereğince Yeni Emekli Bir-Sen yok hükmünde sayılarak kapatılmasını talep etmiştir. Kararda, valiliğin, "Emeklilerin istihdam dışı gruplar olduğu, sendika kurmalarının yasal dayanağının bulunmadığı ve mevcut durumda sendika kurmalarının mümkün olmadığı" yönünde işlem tesis ettiği ifade edilerek, "Hukuk sistemimizde sendikaların kuruluşunun izin sistemine değil, serbest kurulum sistemine tabi olduğu" kaydedildi. Kararda, belirtilen şartlar yerine getirilerek belge ve tüzüklerin ilgili valiliğe verilmesi ile sendika veya konfederasyonun tüzel kişilik kazanacağı belirtildi. Bu sayede emekliliklerin sendika kurabilmesinin yolunun açıldığı değerlendirilmesine neden olmuştur. Bu halde, davalının istinaf başvurusunun kabulü ile ilk derece Mahkemesi kararının (bu yönlerden) kaldırılmasına ve davanın reddine dair hüküm kurulmasına karar verilmiştir. Dosya üzerinde yapılan inceleme sonucunda oybirliği ile 05.03.2019 tarihinde, ilk derece mahkemesinin karar tarihi dikkate alınarak, 6100 sayılı Yasa'nın 361. maddesi uyarınca, kararın tebliğinden itibaren 2 hafta içinde Yargıtay'da temyiz yolu açık olmak üzere karar verildi. Gerekçeli Kararın Yazıldığı Tarih: 26.03.2019 Biçimindeki karar ile emekli sendikası kurulması yolu açılmıştır.

6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu ve 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanununda emeklilerin sendika kurmalarına ilişkin bir düzenlemeye yer verilmemesi nedeniyle, Yeni Emekli Bir-Sen adlı oluşum her ne kadar sendika ismini kullanıyor olsa da 5253 sayılı Dernekler Kanunu kapsamında değerlendirilmesi gerekmektedir. Ancak İstinaf sonrası dava temyiz aşamasında halen

Yargıtay'da inceleme aşamasında olup çıkacak karar ile süreç başka mecralara ulaşabilecektir.

4.5. Yargı Kararlarının Işığında Emeklilik Sendikacılığı

Önceki başlıklarda incelediğimiz üzere, Türkiye'de emekli sendikalarının hukuki statüsü için genel olarak yargı kararları incelendiğinde, sendika olarak değerlendirilmediği ismi sendika olsa bile dernek gibi değerlendirildiği anlaşılmaktadır

Emekli Sendikası kurulamayacağı yönünde önemli kararlardan birisi; Yargıtay 10. H.D., 30.06.2005 tarih ve 4888/7608 sayılı kararıdır. Bu karar kapsamında “ Sendikalar Kanunu 32 maddesi 3 fıkrası , işçi sendikaları, işçilerin hizmet akdinden veya sigorta hukukundan doğan haklarını korumak üzere üyelerini temsilen dava açmaya ehil kılınmış ise de, davacı Emekli-Sen'in "Sendika" ismini kullansa da 4 Kasım 2004 tarih ve 5253 sayılı, Dernekler Kanununa göre kurulmuş bir dernek olduğu yorumu ile sendika niteliğini taşıması nedeniyle sosyal güvenlik hukukuna ilişkin olarak üyeleri adına dava ehliyeti bulunmadığı kararına varmıştır.

Görüldüğü gibi emekli derneklerinin emeklilik sendikası kurabilmesi açısından pek çok farklı girişim olmuştur. Ancak bu girişimlerin genelinde yasa ve yönergelerde işçi ve işverenlerin sendika kurabilmeleri ile ilgili tabirlerin olması ancak emekliliklerin sendika kurabilmeleri ile ilgili bir tabirin olmamasına dayanarak emekli sendikalarının kurulmalarına izin verilmediği gözlemlenmektedir.

Emekli Sendikacılığı ile ilgili olarak kurulmaya yönelik bir serbesti bulunsa bile 6356 sayılı Kanunu'nun 4. Maddesinde ifade edilen sendikanın belli bir işkolunu ifade etmesinin gerekmesi burada emeklilik sendikasının kurulmasını güçleştiren bir koşul olarak karşımıza çıkmaktadır.

“Emekli Sendikası”nın kurulabileceğine yönelik ümit veren birkaç karardan bahsederek; Türkiye'de emeklilik sendikası günümüze kadar süreçte kurulamamış olsa da Ankara Bölge Adliye Mahkemesi 6. Hukuk Dairesinin 26 Mart 2019 tarih ve E: 2019/481, K: 2019/421 sayılı kararda emeklilere sendika kurma yolunu açmıştır. “Hukuk sistemimizde sendikaların kuruluşunun izin sistemine değil, serbest kurulum sistemine

tabi olduğu” kaydedilen kararda, belirtilen şartlar yerine getirilerek belge ve tüzüklerin ilgili valiliğe verilmesi ile izine tabi olmaksızın sendika veya konfederasyonun tüzel kişilik kazanacağı belirtilmiştir. Bu sayede emekliliklerin sendika kurabilmesinin yolunun açıldığı değerlendirilmesine neden olmuştur.

Ancak henüz Yargıtay’dan bu yönde nihai karar çıkmamıştır.

Bir diğer emsal mahiyetteki kararda; Yargıtay 9. Hukuk Dairesi, 30.12.2010 tarih ve E:2010/33345, K:2010/41972 sayılı karar. ile onama ilamına konu, Ankara 15. İş Mahkemesi 30/06/2010 tarih ve , E:2009/334 K:2010/459 sayılı karar. ile Tüm Üretici Köylüler Sendikasının kapatılması için açılan davada çiftçilik ve üreticilik yapan köylülerin sendika kurma haklarının bulunduğu kabul edilerek davanın reddine karar verilmiştir.

Yine bir diğer karar emsal mahiyette olup; Yargıtay 4. Hukuk Dairesi 27/11/2012 tarih ve E:2011/12583, K:2012/18032 sayılı karar. çiftçilerin haklarını koruyacak ve geliştirecek yorumu ile çiftçi sendikası kurulabileceğini, bunun ekonomik çıkar savunması ve dolayısıyla sendika konusu olabilecek bir faaliyet olarak ilgili yasalarda işçiler, işverenler ve kamu görevlileri sendikal hakların öznesi olarak düzenlendiği ancak, çiftçilerin sendikal haklarını yasaklayan bir kural da bulunmadığı ayrıca üst hukuk normlarının buna cevaz verdiği gerekçesi ile açılan davanın reddine karar verilmiştir

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Sendikaların tabi olduğu yasal mevzuat ve bu mevzuata dayalı olarak tüzel kişilik kazanması süreci kapsamında emeklilik sendikacılığı nasıl etkilenmekte, uluslararası metinler nerede devreye girmekte ve yargı kararları ne yönde istikamet bularak hukuksal boşluk nasıl giderilecek?

Kanaatimce; toplumda bir şey ihtiyaç haline dönüşmüş, genel kabul görmüş çözüm önerileri üzerinde toplum beklentiye girmiş ise hukukun kenarından dolanmak yerine kalıcı düzenleme ile sorunun çözüme kavuşturulması esastır.

Sendika hakkı özellikle uluslararası yasalarla ile korunmaktadır. İnsan Hakları Avrupa Sözleşmesi’nin dışında, Birleşmiş Milletler Genel

Kurulunca 16.12.1996 tarihinde yürürlüğe sokulan Ekonomik Toplumsal ve Kültürel Haklar Uluslararası Sözleşmesi kapsamında da sendika hakkı ayrıntılı bir biçimde ele alınmıştır. Birleşmiş Milletler (BM) Genel Kurulu'nca 16 Aralık 1966 tarihinde kabul edilen ve 23 Mart 1976 tarihinde yürürlüğe sokulan Kişisel ve Siyasal Haklar Uluslararası Sözleşmesi de sendika ile dernek hakları açısından değerlendirilmiştir. Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi, sendika hakkını BM sözleşmeleri ile Uluslararası Çalışma Örgütü (UÇÖ)'nün 87, 98 ve 151 sayılı sözleşmeleri dışında her ferde tanımaktadır (Gülmez, 2005: 172).

Uluslararası hukuki metinlerde dile getirildiği üzere; Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi'nin 11. Maddesi kapsamında herkesin sendika kurma özgürlüğünün bulunduğu ifade edilmektedir.

Toplumun her kesiminin sendika kurabilme hakkına sahip olduğu yalnızca Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi değil Birleşmiş Milletlerin yürürlüğe soktuğu Ekonomik Toplumsal ve Kültürel Haklar Uluslararası Sözleşmesi kapsamında da açık açık ifade edilmektedir.

Benzer şekilde Birleşmiş Milletler 'in kabul ettiği Kişisel ve Siyasal Haklar Uluslararası Sözleşmesi'nin “Örgütlenme Özgürlüğü” başlığı altında sendika kurmanın bir özgürlük olduğu ifade edilmektedir.

Uluslararası Çalışma Örgütü her ferdin sendika hakkının olduğundan bahsetmektedir. Bu yönüyle emeklilerin kendi içinde sendika kurabilme özgürlükleri bulunmaktadır.

Anayasa'nın 2,5,17,49 ve 90. maddeleri emekli sendikalarının kurulmasının dayanağını teşkil ederken 51. maddesi “çalışanlar ve işverenler” olarak zikretmesi nedeniyle kısıtlama getirmiş olarak algılanmasına neden olmaktadır. Anayasa'nın 90. maddenin beşinci fıkrası uyarınca, üst hukuk kurallarının normal yasalara göre özellikle temel insan hakları alanlarında dominant olduğunu vurgulamaktadır.

Nitekim Türkiye'de yürürlükteki 82 Anayasası kapsamında Anayasa Mahkemesi'nin aldığı bir karar ile bu konudaki boşluğu doldurmuştur. Anayasa Mahkemesi; 16.10.2014 gün ve 2013/5447esas 2013/5447 kararında 90. maddesinin beşinci fıkrasına atıfla TBMM' de onaylanarak göre yürürlüğe konulmuş Milletlerarası antlaşmalar kanun hükmünde

olduğu, bu nedenle “anayasaya aykırılık konusu edilerek Anayasa Mahkemesine başvurulamayacağı vurgulanmaktadır.

Bu kapsamda özellikle” temel hak ve özgürlüklere ilişkin milletlerarası andlaşmalarla kanunların aynı konuda farklı hükümler içermesi nedeniyle çıkabilecek uyuşmazlıklarda milletlerarası andlaşma hükümleri esas alınır” kuralını hatırlatarak, kanun hükmünde olduğunu normu ile hiyerarşiyi belirleyerek ve aralarında uyuşmazlık bulunması halinde andlaşmalara öncelik tanınacağı hüküm altına alınarak yasal boşluğun giderilmesi için yol gösterici olmuştur.

Hukuki boşluğun aleyhte yorumlanmasını ve tartışmayı sonlandıracak, sorunun kalıcı çözüme kavuşturacak olan husus; yasa koyucunun düzenleme yapmasıdır. Anayasanın 51. Maddesinin birinci fıkrasının başına “çalışan ve işverenler” den sonra gelmek üzere “emekliler” ve “sosyal güvenlik kuruluşlarından kendisine ödeme yapılanlar” ibaresi eklenmek suretiyle uluslararası normlara uygun düzenleme yapılabilir.

Emekli sendikaları ile emeklilerin haklarının korunabileceği bir alanın oluşması sağlanacaktır. Burada toplumun önemli bir kesimini oluşturan emeklilerin haklarını koruyabilir hale gelmesi bireysel hak ve özgürlüklerin sağlanabilmesi açısından bir zorunluluk olduğu değerlendirilmektedir.

Demokrasiden daha iyi bir yönetim iddiasıyla gelişen “Yönetişimin” (governance) sağlanması kamu otoritesine karşı ve sosyal katılımcılık mekanizmalarındaki konumları itibariyle otonom-bağımsız sivil toplum yapılarının aktif ve reel olarak varlıkları-konumları sürdürülebilirlik bağlamında olanaklı olduğu sonucuna varılmıştır.

KAYNAKÇA

5018 Sayılı İşçi ve İşveren Sendikaları ve Sendika Birlikleri Hakkında Kanun (1947).

274 Sayılı Sendikalar Kanunu (1963).

2821 Sayılı Sendikalar Kanunu (1983).

4688 Sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu (2001).

4857 Sayılı İş Kanunu (2003).

6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu (2012).

Akyiğit, E. (2010). *İş Hukuku*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Akyiğit, E. (2013). Yeni Sistemde Sendika Üyeliği ve Güvencesi. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 37.

As, İzzettin. (2010). Türkiye’de Yerel Yönetimlerde İşveren Sendikacılığı. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çelik, A. (2009), Ücretli Olmayanların Sendikal Hakları ve Türkiye Uygulaması, Uluslararası Sosyal Haklar Sempozyumu, I, Bildiriler, (Yay. Haz. Nergis Mütevellioğlu, Mehmet Zambak, İlker Belek, Hale Balseven, Önder Okumuş, Cihan Camcı, Ulaş Candaş ile birlikte), Belediye-İş Yayını, Ankara. 154-165.

Çakır, Ö (2011). Emekliliğin Psikososyal Boyutu. Türkiye Emekliler Derneği, Eğitim ve Kültür Yayınları, Ankara.

Danıştay İçtihadı Birleştirme Kurulu, T: 07-12-1989, E:1989/4, K:1988/6 (Kazancı İçtihat Bankası).

Dereli, T. (2013) “6356 Sayılı Yeni Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu: Genel Bir Değerlendirme”. *Çalışma ve Toplum Dergisi* 1/36.

Erdoğan, G. (2008), “Avrupa Sosyal Şartı ve Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı”, *Türkiye Barolar Birliği Dergisi* 77.

Gülmez, M. (2005). Sendikal Haklarda Uluslararası Hukuka ve Avrupa Birliğine Uyum Sorunu, Belediye-İş Sendikası Yayınevi, Ankara.

<https://disk.org.tr/uye-sendikalar/emekli-sen/>, 20.12.2019

<https://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-183260>, 21.12.2019

<https://www.emeklibirsen.org/>, 20.12.2019

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---normes/documents/publication/wcms_087424.pdf, 13.12.2019

<https://www.memursen.org.tr/emekli-memur-sen-haberleri>,20.12.2019

<https://www.tued.org.tr/?sayfa=hakkimizda>, 06.11.2019

<https://www.turkemeklisen.org.tr/>,20.12.2019

- İnceler, Metin. (2012), İşçi Konfederasyonlarının İşsizliğe Bakış Açısının Söylem Analizi ile Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mahiroğulları, A. (2011), Dünya’da ve Türkiye’de Sendikacılık, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Özbek, N. (2006), “Cumhuriyet Türkiye’sinde Sosyal Güvenlik ve Sosyal Politikalar”, Altan Basım Ltd., İstanbul.
- Şakar, M. (2011), Sosyal Sigortalar Uygulaması, 10. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Terzioğlu, A. (2017), Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu Bakımından İşçi Sendikası Üyeliğinin Kazanılması ve Kaybedilmesi, İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi (İKTİSAD), 2(4).
- Tokol, A. (2001), Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler. Vipaş A.Ş., Bursa.
- Ün, Ç.B. (2018) “Sendika İçi Demokrasi: Kamu Sendikaları ile İşçi Sendikalarının Karşılaştırılması Tekirdağ İli Örneği”, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.



Kuva-yı Milliye Direnişine Etki Eden Osmanlı Gayrinizami Harp Deneyimi*

*The Effect of Ottoman Irregular Warfare Experience
on Kuva-yı Milliye Resistance*

Erkan ÇATALBAŞ¹
Fuat AKSU²

Öz: *Bu çalışma, gayrinizami harp kavramı incelemesi üzerinden Millî Mücadele dönemi yakın geçmişinde Osmanlı ordusunun bu harbe yönelik teşkilatlanması ve icra ettiği gayrinizami harp örneklerini inceleyerek bu deneyimlerin Kuva-yı Milliye direnişine ve başarısına olan etkisini göstermeyi amaçlamaktadır. Bu çalışmada, Millî Mücadele dönemi yakın geçmişindeki Trablusgarp, Balkan, Kafkas Cephesi'ndeki başarılı/başarısız gayrinizami harp örnekleri, Teşkilat-ı Mahsusa'nın rolü ve Osmanlı ordu ve teşkilat mensuplarının gayrinizami harp deneyimleri incelenmektedir. Çalışmanın sonucunda, Osmanlı ordusu ve Teşkilat-ı Mahsusa mensupları ile direnişin lideri Mustafa Kemal'in (Atatürk) gayrinizami harp deneyimlerinin Kuva-yı Milliye direnişine etkisi belirtilmektedir.*

Anahtar Kelimeler: *Kuva-yı Milliye, Gayrinizami Harp, Teşkilat-ı Mahsusa, Gerilla.*

¹ Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora, ecatalbas16@hotmail.com.tr, <https://orcid.org/0000-0002-2798-9010>

² Yıldız Teknik Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümü, faksu@yildiz.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-3693-6666>

* Bu çalışma, sorumlu yazar Erkan Çatalbaş'ın, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Doç.Dr. Fuat AKSU danışmanlığında hazırlamakta olduğu Doktora Tezinden üretilmiştir.

Abstract: *This study aims to show the effects of this experience on the resistance and success of the Kuva-yı Milliye by examining the organization of the Ottoman army towards this war in the recent past of the National Struggle period and the examples of the irregular warfare that it has carried out. In this study, the examples of successful/unsuccessful warfare in the Tripoli, Balkan and Caucasian Fronts in the recent past of the National Struggle period, the role of Teşkilat-ı Mahsusa and both the irregular warfare experiences of the members of the Ottoman army and organization are examined. As a result of the study, both the effect of the irregular warfare experiences of Mustafa Kemal (Atatürk) of the leader of the resistance and members of the Ottoman army and Teşkilat-ı Mahsusa is stated on the resistance of the Kuva-yı Milliye.*

Keywords: *Teşkilat-ı Mahsusa, Irregular War, Kuva-yı Milliye /National Forces, Guerrilla.*

1. GİRİŞ

Mondros Ateşkes Antlaşması'nın ilgili hükümlerini kendi lehlerine kullanarak Anadolu topraklarını işgal eden İtilaf Devletlerinin işgal sürecinde bölgedeki Rum ve Ermeni çetelerini kullanarak Türk halkına karşı baskı ve şiddet olaylarına girişmeleri üzerine Anadolu'da işgale karşı silahlı direniş örgütlenmesi olan Kuva-yı Milliye teşkilatları kurulmuştur. Kuva-yı Milliye terimi “Milli Kuvvetler, Ulusal Güçler, Milis Kuvvetleri” (Ercan, 1985:231; Coşkun, 1997:59) gibi farklı anlamlar ile ilişkilendirilmiştir.

Araştırmacılar tarafından; Kuva-yı Milliye tanımı genel olarak özünde aynı olmakla birlikte farklı tanımlar ile zenginleştirilmiştir. Enver Behnan Şapolyo (1957:7); bu konuda detaylı bir tanım yaparak Kuva-yı Milliye'yi; “nizami bir orduya sahip olmayan, halk teşkilatına dayanan, gerilla harbi yapan milli çete, gönüllü ordusu ve milis kuvvetler” olarak açıklamıştır. Kuva-yı Milliyeci kavramını açıklama gereği duyarak; “hiçbir resmi makamdan emir almadan, yalnız maşeri vicdanından emir alan Hürriyet ve İstiklal mücahitleri” olarak tanımlamıştır. Yazar, “Kuva-yı Milliye için tek bir cephe olmadığını vatanın bütün sathını onlar için mücadele yeri olduğunu” vurgulayarak, Kuva-yı Milliye'ye ilişkin yapmış olduğu tanımlar ile gayrinizami harp kavramı arasındaki yakın ilişkiye vurgu yapmıştır.

İşgale karşı direniş gösteren Kuva-yı Milliye kuvvetleri ile modern silah ve teçhizata sahip (tank, uçak, top vb.) işgal devletleri arasındaki gayrinizami harp sonucunda, işgal devletleri başarısız olarak Anadolu topraklarını terk etmek zorunda kalmışlardır. Kuva-yı Milliye'nin gayrinizami harp başarısının sebep ve sonuçlarına yönelik yapılan çalışmalar ise dönemsel olarak Milli Mücadele dönemi ile sınırlandırılarak okunmuştur.

Bu çalışmada, Osmanlı ordusunun Milli Mücadele öncesi yakın geçmişinde hasımlarına karşı uyguladığı gayrinizami harp yöntemleri ve teşkilatlanması var mıdır? Bu gayrinizami harp deneyimleri Kuva-yı Milliye direnişine aktarılmış mıdır? Sorunsalına cevap aranacaktır.

Böylece, Milli Mücadele dönemi yakın geçmişinde Osmanlı ordusunun gayrinizami harp deneyimlerinin ve teşkilatlanmasının Kuva-yı Milliye direnişine ve başarısına olan etkisinin anlaşılması amaçlanmaktadır. Ayrıca bu çalışmanın orduların gayrinizami harbe yönelik geçmiş deneyimleri ve teşkilatlanmalarının olası bir savaş sonucuna etkisini göstermesinden dolayı harp araştırmalarına katkı sağlaması beklenmektedir.

Çalışmada; Osmanlı Devleti'nin tüm tarihsel sürecindeki gayrinizami harp örnekleri yerine örneklem sahasının Kuva-yı Milliye direnişi olması sebebiyle Milli Mücadele Dönemi yakın geçmişinde çalışma ile ilintili olan kısımların dâhil edilmesinin kazanım açısından daha fazla katkı sağlayacağı değerlendirilmiştir. Bu sebeple; Millî Mücadele dönemi öncesi yakın geçmişinde Türk ordusunun gayrinizami harp taktik ve yöntemleri Trablusgarp, Balkan ve Kafkasya cephesi örnekleri üzerinden incelenerek, bu deneyimleri tecrübe eden Türk subaylarının gayrinizami harp örneklerinde kullanmış olduğu taktiksel yöntemler ile Osmanlı Devleti'nde bu harbe yönelik yapılan teşkilatlanma faaliyetleri aktarılacaktır. Gayrinizami harp deneyimlerinin Kuva-yı Milliye direnişine nasıl aktarıldığı sorunsalı ise asker ve sivil şahıslar ile Millî Mücadele'nin lideri Mustafa Kemal (Atatürk) Paşa'nın deneyimleri üzerinden cevaplandırılacaktır.

2. OSMANLI GAYRİNİZAMİ HARP DENEYİMLERİ VE TEŞKİLATLANMASI

Mondros Ateşkes Antlaşması sonrası Osmanlı Devleti'ne ait Anadolu topraklarının antlaşmaya aykırı olarak işgal edilmesine tepki olarak, Anadolu topraklarında ortaya çıkan düzenli ordusu olmayan Kuva-yı Milliye Kuvvetlerinin, işgal devletlerine karşı tercih ettiği askeri yöntemin temel özelliğinin, düzenli ordulara karşı düzenli olmayan gönüllü kuvvetler ile yapılan gayrinizami harp³ örnekleri olarak görmekteyiz.

Gayrinizami harp yönteminin tercih edilmesini hazırlayan etkenler içerisinde; Mondros Ateşkes Antlaşması'nı gerekçe gösteren işgal devletleri tarafından Osmanlı ordusunun birçok bölgede askeri birlik ve kadrolarının azaltmaları, askerlerinin terhis ve kadrolarının lağvedilmiş olması, İstanbul Hükümeti'nin işgal devletleri ile siyasi bir problem yaşamama adına düzenli orduları işgal devletlerine karşı kullanmaya olumsuz bakışı gibi örnekleri sayabiliriz. Tüm bu etkenler sonrasında Kuva-yı Milliye tarafından işgale karşı direniş mücadelesinde gayrinizami harbin tercih ediliş ve başarısını açıklamaya Osmanlı ordusunun yakın tarihindeki bu harbe ilişkin geçmiş deneyimlerinin incelenmesi katkı sağlayacaktır.

Milli Mücadele dönemi öncesi yakın tarih incelendiğinde; Osmanlı ordusu ve subaylarının gayrinizami harp deneyiminin iki aşamalı süreçten oluştuğunu belirtebiliriz. *Birinci aşama*; 1878 tarihinde Osmanlı-Rus Savaşı (93 Harbi)'nden sonra başlayan milliyetçilik temelli ulusal (Sırp, Yunan, Bulgar vb.) ayaklanmalar ile büyük bir yenilgi yaşadığı Balkan Savaşı'nda yerel komitacıların başlattığı gayrinizami harbe karşı koyma (counterinsurgency) deneyimleridir.⁴ *İkinci aşama* ise Osmanlı subaylarının gayrinizami harbe karşı koyan değil, bizzat hasım devletlere

³ **Gayrinizami Harp**: Düzenli (nizami/muntazam ordu birlikleri) olmayan kuvvetler ile yapılan, geleneksel harbin dışında icra edilen harp şekillerine verilen bir kavramdır. Ayrıntılı bilgi için bkz. (Akyol, 1970, s.11.)

⁴ Balkan Harbi esnasında yaşanan gayrinizami harp tecrübeleri konusunda ayrıntılı bilgi için bkz. (Güneş, 2014.)

karşı yerel halktan oluşturdukları gerilla⁵ (düzensiz) kuvvetleri ile icra ettiği gayrinizami harp örnekleridir.

Bu amaçla; çalışmanın bundan sonraki kısmında Kuva-yı Milliye tarafından uygulanan gayrinizami harbe ilişkin halkın uyum sürecine etki eden Osmanlı ordusunun ikinci aşamada deneyimlediği gayrinizami harp örnekleri incelenecektir. Bu kapsamda öncelikli olarak Milli Mücadele Dönemi yakın geçmişinde Osmanlı Devleti'nde bu harbi icra etmek üzere kurulan Teşkilat-ı Mahsusa Kurumu, sonrasında Trablusgarp, Balkan ve Kafkasya Cephesinde yaşanan gayrinizami harp deneyimleri incelenecektir.

2.1. Teşkilat-ı Mahsusa

Teşkilat-ı Mahsusa; 1913'de fiili eylemleriyle ortaya çıkan ancak resmi olarak 05 Ağustos 1914 tarihinde; gayrinizami harp yürütmek üzere kadrosunu gönüllülerin oluşturacağı birliklerin kurulması, sevki ve sair işlerini koordine etmek üzere padişah V. Mehmet Reşat tarafından onaylanmak suretiyle Harbiye Nazırı Enver Paşa tarafından kurulan devletin resmi kurumudur (Karan, 2008: 43; Tetik, 2018: 43). Teşkilat, görev yapılan bölgelere göre; “Umur-u Şarkiye, Kafkas İhtilal Cemiyeti, Fedai Zabitan, Batı Trakya Geçici Hükümeti” gibi farklı isimler ile adlandırılmıştır (Karan, 2008:40). Teşkilatın yapısı karmaşık olduğu gibi, hakkındaki bilgiler de gizlilik politikasından dolayı bir takım hatıratlar ve sınırlı arşiv belgelerinden elde edilebilmektedir. (Şimşek, 2008:117-119).

Teşkilat-ı Mahsusa'nın ilk Reisi Süleyman Askeri Bey olup, Yardımcısı Atıf (Kamçıl) Bey, Emniyet-i Umumiye Müdür Muavini Aziz Bey, Doktor Nazım Bey ile birlikte teşkilatın tanınan isimlerinden Doktor Bahattin Şakir Bey'den oluşmaktadır (Çiçek, 2004:119; Tetik, 2018: 15). Teşkilat-

⁵ **Gerilla:** Napolyon'un konvansiyonel/geleneksel harp yöntemlerini kullanan nizami ordusunun İspanyol direnişçiler ile yapmış olduğu savaşa atfedilen İspanyolca küçük savaş “guerra” kelimesinden türetilmiştir.

Ayrıntılı bilgi için bkz (Ellis, 1976,s.6).

1 Mahsusa'nın İstanbul'da bulunan merkez örgütü, yönetici komisyona bağlı olarak dört masaya (şubeye) ayrılmıştır.

1) Rumeli Masası: Arif Bey.

2) Kafkasya Masası: Yüzbaşı Rıza Bey .

3) Afrika-Trablusgarp Masası: Hüseyin Tosun ve Tunuslu Ali Başhampa Bey.

4) Vilayati Şarkiye (Merkez: Erzurum) Masası: Dr. Bahattin Şakir ve Ruşeni Bey (Çiçek, 2004:120).

Teşkilatın araştırmamız açısından önemli noktası ise;

1) Osmanlı Devleti tarihsel izdüşümünde Teşkilat-ı Mahsusa teriminin ilk olarak komutanları muvazzaf subay olan “gönüllülerden oluşturulan bölük ve taburlara” (Tetik, 2018:3) verilen ad olarak karşımıza çıkması,

2) Osmanlı Devleti'nin ekonomik, siyasi ve askeri yönden zayıflama döneminde faaliyete geçen teşkilatın, gönüllü kuvvetler ile merkezden uzak görev sahasında güçlü devletlere karşı gayrinizami harp taktik ve yöntemlerini kullanmış olmasıdır.

Bu sebeple, teşkilatın ve faaliyetlerinin açıklanmasının, bu teşkilatın ve bu teşkilat mensubu komutanların etkisinde görev yapan Osmanlı subaylarının ve askerinin gayrinizami harp tecrübelerinin Kuva-yı Milliye'ye aktarılan kazanımlarının anlaşılabilirliği açısından faydalı olacağını söylebiliriz.

Teşkilatın faaliyetleri ise Osmanlı Devleti'ne hasım olan veya hasım olması muhtemel devletlerde karşı propaganda yapmak, askeri sırları ele geçirmek, bu ülkede bulunan halkları merkezi hükümete karşı ayaklandırmaktır (Karan, 2008: 40). Bu faaliyetleri gerçekleştirmek için teşkilatın izlediği yöntem ise gönüllü kuvvetleri organize ederek gerilla harbine⁶ dayalı gayrinizami harp uygulamaktır.

⁶ **Gerilla Harbi:** Düşman kontrolündeki veya hasım topraklarda ağırlık olarak düzensiz ve yerel güçler tarafından icra edilen askeri veya paramiliter hareketlerdir. Bknz.(JP-1-02, 2019,s.94)

Teşkilat, Balkanlar, Afrika, Doğu Türkistan, Arabistan dâhil olmak üzere çok geniş bir coğrafya da görev yapmıştır (Altın, 2014, s. 64). Bu bölgelerdeki gayrinizami harp faaliyetleri incelendiğinde;

1) Orta Doğu'da; propaganda yapmak⁷ üzere Bingazi'ye gönderilen milletvekili Yusuf Şetvan Bey ile Şeyh Es-seyyid Şerif Ahmet Es-Sunusi'nin Alman denizaltısı ile İstanbul'a kaçırılması,

2) Orta Asya'da; Karadeniz üzerinden Rusya'ya sızarak, Rusya'ya karşı Ahıska Türkleri, Abhazlar ve Çeçenlerden istifade ederek, gönüllü kuvvetlerden oluşan teşkilat oluşturma ve Rusya'nın askeri birlik, güçlerini öğrenme ve ayaklandırma çıkarma,

3) İran bölgesinde; Afganistan ve Hindistan'a giderek İngilizleri bu bölgelerde yıpratma sayılabilir (Karan, 2008, s. 45-47).

Teşkilat-ı Mahsusa'nın dönüm noktası ise Osmanlı Devleti'nin Birinci Dünya Savaşı'nı kaybetmesi olarak gösterilebilir. Mondros Mütarekesi'nden sonra Osmanlı Sultanı Vahdettin tarafından işgal kuvvetlerinin baskısıyla teşkilat lağvedilmiş ve 1919 yılı Ocak ayında Tevfik Paşa Hükümeti döneminde İstanbul'da İttihat ve Terakki ve Teşkilat-ı Mahsusa mensupları ile teşkilatın önemli kişileri tutuklanmıştır (Karabekir, 2010:7).

Sonuç olarak, Osmanlı Devleti Teşkilat-ı Mahsusa vasıtasıyla savaş öncesi ve savaş esnasında yerel halktan gönüllü birlikler teşkil ederek gayrinizami harp üzerinden başarı sağlamaya çalışırken, Osmanlı subayları ve askerleri de bu harbe yönelik tecrübe kazanmışlardır. Osmanlı subaylarına aktarılan başarılı/başarısız gayrinizami harp tecrübelerinin daha iyi anlaşılması amacıyla Trablusgarp, Balkan ve Kafkas Cephesi örnekleri aktarılacaktır.

⁷ Propaganda, gayrinizami harbin türevlerinden olan psikolojik harbin en etkin yöntemlerindedir. Psikolojik harp ise; "hedef kişi veya kamuoyunun dost ülke stratejik hedeflerine uygun şekilde mevcut algı ve kanaatlerini değiştirmek için ne düşünmesi gerektiğini zorlayıcı veya ikna edici tekniklerle dikte eden bir süreçtir. Bknz. (FM 3-05.301, 2003, s.1-2)

2.2. Trablusgarp Savaşı

Kuzey Afrika'daki son Osmanlı topraklarını işgal etmeye karar veren İtalya tarafından, Osmanlı Devleti'ne 28 Eylül 1911 tarihinde gönderilen ulti­matom ile 24 saat içerisinde Trablusgarp ve Bingazi'yi boşaltması ve bunun gerekçesi olarak ise Trablusgarp ve Bingazi'nin Osmanlı Devleti yüzünden yeterli miktarda gelişemediği ve buradaki İtalyanlara ve diğer yabancılara kötü muamelede bulunduğu gösterilmiştir. İtalya'nın ulti­matomuna Osmanlı Devleti'nin olumsuz cevabı ile birlikte İtalya, Osmanlı Devleti'ne savaş ilan etmiştir (Şıvgın, 2002:279). İtalyanlar, 29 Eylül 1911 tarihinde ilk olarak Osmanlı Devleti'ne bağlı Trablusgarp'ı işgal etmiştir (Aydemir, 2010, s. 220). Trablusgarp'taki Osmanlı ordusuna bağlı tümen birliklerinin İmam Yahya Ayaklanması'nı bastırmak üzere görevlendirilmesi üzerine bölgede yetersiz kalan Osmanlı ordusunun bu durumundan istifade eden İtalyan kuvvetleri Kuzey Afrika'da hızla ilerleyerek Tobruk, Derne, Humus ve Bingazi'yi de işgal etmiştir (Aydemir, 2010: 219; Stoddard, 2003: 77).

Trablusgarp meselesi yurt çapında büyük yankı uyandırmış, halktan birçok kişi maddi desteğin yanı sıra gönüllü asker olarak bölgeye gitmek istediklerini belirtmiş ve muhtelif yerlerde orduya yardım cemiyetleri kurulmuştur (Şıvgın, 2002, s. 281). Ancak, bulunmuş olduğu şartlardan dolayı Kuzey Afrika'ya takviye kuvvetler gönderemeyen Osmanlı Devleti'nin sadece İtalyan işgalini protesto etmekle kalması üzerine İttihat ve Terakki Cemiyeti üyeleri ordu ve hükümet içindeki unsurları harekete geçirmeyi arzulamıştır. Bu amaçla, Harbiye Nazırı Mahmut Şevket Paşa ile iletişime geçen cemiyet üyeleri protestodan daha fazlasını yapmak amacıyla yerel unsurları örgütleyerek, gönüllü kuvvetler oluşturma isteklerini kabul etmesi için Mahmut Paşa'yı ikna etmişlerdir. Mahmut Paşa ise; Enver Paşa'ya komutasındaki grubun (Fedai Zabitan Grubu) Osmanlı hükümetinden habersiz olarak hareket eden bir grup izlenimi vermesini aynı zamanda Tunus ve Mısır üzerinden bölgeye gizli bir şekilde giriş yapmasını şart koşmuştur (H.Stoddard, 2003, s. 79).

Mısır ve Tunus üzerinden bölgeye giriş yapan bu subaylar içerisinde daha sonra Birinci Dünya Savaşı ve Milli Mücadele'de önemli makamlara gelecek komutanlar görev almıştır. Bunlar arasında; Enver Paşa, Mustafa

Kemal, Süleyman Askeri, Ali Fethi (Okyar) gibi isimler sayılabilir (Gürer, 2008:16; Aydemir, 2010:221). Bölgeye giriş yapan subaylar kimliklerini saklamak amacıyla kendilerine farklı meslekler bulmuştur⁸ Çünkü İtalyanların yanı sıra Mısır'ı işgal etmiş bulunan İngilizler de Osmanlı subaylarının bölgeye girişini engellemek için ellerinden geleni yapmışlardır. Hatta bu kişileri yakalatmak için ajanlarını dahi görevlendirmişlerdir. Fakat buna mani olamamışlardır (Altın, 2014, s. 77).

Bölgeye gelen Türk kuvvetlerinin komutanı olan Enver Paşa, Ayn-el Mansur bölgesinde karargâhını kurarak, Nafrusilerin lideri Cebel-i Nafrusa, Süleyman el-Baruni'nin yardımcılarıyla bedevi gönülleri örgütlemiş ve Sünusi tarikatı üzerinden cihat ilanı yaparak iyi bir propaganda kampanyası yürütmüş ve aynı zamanda Osmanlı ordusunun çekildiği her garnizona adamlarını yollayarak orada tekrar bir örgütlenme faaliyeti oluşturmuştur. Enver Paşa'ya bağlı garnizonlar ve başlıca komutanları şu şekildedir:

a) Trablusgarp: Miralay Neşet Bey, Binbaşı Ali Fethi (Okyar).

b) Humus : Muzaffer Halil Bey, Yüzbaşı Hasan Fehmi.

c) Mısrata : Yüzbaşı Hakkı ve Teğmen Nuri.

d) Bingazi : Binbaşı Aziz Ali Bey, Süleyman Askeri.

e) Tobruk : Ethem Paşa, Binbaşı Nazım, Teğmen İslam.

f) Derne : Enver Bey, Nuri Bey, Mustafa Kemal, Çerkez Reşit, Eşref Kuşçubaşı (Stoddard, 2003, s. 83).

Enver Bey, ilk iş olarak bölgede mevcut asker sayısı 2000'i geçmeyen ve donanması ise yok denecek kadar az olan Osmanlı ordusunun (Şıvgın, 2002:282) modern silah ve teçhizat ile donatılmış kuvvet mevcudu 110.000 asker, 40 top, 22 uçak (Altın, 2014:73) olan İtalyan kuvvetleri karşısındaki asimetrik güç dengesini düzeltmeyi planlamıştır. Bu sebeple sadece makinalı tüfeklere sahip düzensiz bedevi ordusunu gayrinizami harp yapmak üzere örgütleyerek (Stoddard, 2003:84-84), mevcutları 500-

⁸ Mustafa Kemal Atatürk, bölgeye gazeteci "Mustafa Şerif" sahte kimliği ile giriş yapmıştır.

600 kişiyi geçmeyen bedevi kuvvetlerin sayısını 20.000 kişiye ulaştırmıştır (Şıvgın, 2002,:283).

Enver Bey, silah temini için gayrinizami bir yöntem belirlemiştir. Bu yöntem ise bedevileri motive etmek amacıyla düşman bölgesinden ele geçirilen her teçhizat ve esir için ayrı bir miktar para ödülü verilmesidir. Böylece 14 Ocak 1912 tarihinde İtalyanlara yapılan ilk baskında bedeviler tarafından 1500 tüfek ile beş makinalı tüfeğin ele geçirilmesi sağlanmıştır (Stoddard, 2003:84).

Osmanlı subaylarının eğittiği bedevi gönüllü kuvvetlerinin yürütmüş olduğu gerilla harekâtının başarılı uygulamalarından sonra İtalyan düzenli ordu kuvvetleri kara ve deniz toplarının menziline daha ileri gitmeyi uygun görmemişlerdir. Bu sebeple Bingazi ve Tobruk'taki 50.000 kişilik İtalyan kuvveti şehirden çıkamadığı gibi Derne'de ise; 8000 kişilik Bedevi gönüllü kuvvetleri tarafından kuşatma altına alınmıştır. Savaşın başında İtalyanlar; silah ve asker sayısına güvenerek, "Trablusgarp Savaşı'nın çok kolay olacağını hatta bir gezinti olacağını" (Şıvgın, 2002: 285; Aydemir, 2010: 219) değerlendirmiş fakat işler planladıkları gitmemiştir. Bu kuşatma sonucunda; Osmanlı ordusuna mensup gönüllü subaylar; silah, cephane ve asker yetersizliğine rağmen gayrinizami harp yöntemleri ile oluşturmuş oldukları bedevi gönüllü kuvvetleri ile birlikte gerilla harbi yaparak 110.000 kişilik İtalyan kuvvetini sahile hapsedmiştir (Altın, 2014: 83).

Savaşın uzaması ile birlikte ağır ekonomik yükün altına giren İtalya, iç politikasında yaşamış olduğu krizler ile birlikte dış politikada da kriz yaşama tehlikesine karşı, büyük devletlerin barışı sağlamak için işe karışmasını, olayın diplomatik yollar ile kendi lehine çözümlenmesini istemiştir (Uçarol, 2008:501). Dönem itibarıyla Osmanlı Devleti'nin bulunmuş olduğu şartların (Oniki Ada elinden çıkmış, Çanakkale Boğazı tehlikeye girmiş, iç ayaklanmalar, ordu içi siyaset, Balkan bunalımı vb.) sorunlu olmasından dolayı Osmanlı Devleti antlaşmaya razı olmak zorunda kalarak 18 Ekim 1912 tarihinde İtalya ile Uşi Antlaşması'nı imzalamıştır (Uçarol, 2008:502).

Uşi Antlaşması ve daha sonraki süreçte başlayan Birinci Dünya Savaşı ile Trablusgarp bölgesinde icra edilen gayrinizami harbin tam olarak istenilen

hedefe ulaşamadığı değerlendirilebilir. Fakat Türk subaylarının bölgede teşkilatlandıkları bedevi kuvvetlerin yürütmüş olduğu gerilla tipi yıpratma savaşında, İtalyanlar geniş bir alana yayılmak zorunda kalmaları ve aldıkları zayıflar sonucunda güç kaybına uğramış ve Birinci Dünya Savaşı'nda 60.000 askerini bölgede tutmak zorunda kalmıştır. İngilizlerin ise çetin savaş şartlarında 30.000 askerini Batı Sahra'ya bağlamasına ve 80.000.000 sterlin para harcamasına neden olmuştur (Stoddard, 2003:96-97).

Güçlü bir orduya karşı girişilen savaşta kullanılan gayrinizami harp taktik ve stratejilerinin doğru kullanımının savaşın sürecine, ekonomisine ve sonucuna etkisini ve Birinci Dünya Savaşı öncesinde Türk subaylarının gayrinizami harbe ilişkin kazandıkları tecrübeyi göstermesi açısından Trablusgarp Savaşı başarılı bir gayrinizami harp örneği olarak değerlendirilebilir.

2.3. Batı Trakya Hükümeti'nin Kurulması

Osmanlı Devleti'nin 1'nci Balkan Savaşı sonrasında imzalanan Londra Antlaşması (Antlaşmanın maddeleri için bkz. Bayur, 1991:313) sonrasında çok geniş toprakları Balkan Devletlerine bırakması ile birlikte, bu toprakların paylaşılması konusunda itilafa düşen Balkan Devletleri kendi aralarında 2'nci Balkan Savaşı'na başlamışlardır (Bayur, 1991, s. 397).

Bu yeni gelişen şartlarda; Londra Antlaşması'nın dönem itibariyle geçersiz olduğunun Osmanlı bürokrasi ve ordu mensuplarında fikri olarak filizlenmeye başlaması ve Bulgar kuvvetlerinin diğer Balkan devletlerine karşı tedbir geliştirmek amacıyla Çatalca karşısındaki kuvvetlerini geri çekmesinden faydalanmak isteyen Hurşit Paşa komutasındaki 10'ncu Kolordu Komutanlığının Kurmay Başkanı Yarbay Enver Bey, Teşkilat-ı Mahsusa üyelerinden Eşref (Kuşçubaşı) Bey'i 300 kişilik çete kuvveti ile Lüleburgaz'a keşif amaçlı göndermiştir (Bayur, 1991:412).

Eşref Bey'den alınan olumlu haber üzerine Enver Bey yaklaşık 4000 kişilik kuvvet toplamıştır. Bu kuvvetler ile Ereğli ve Tekirdağ limanları üzerinden yapmış olduğu 13 Temmuz 1913'teki çıkarma ile Çorlu civarında Bulgar kuvvetlerini püskürtmüştür. İleri yürüyüşünü devam ettiren Türk kuvvetleri 15 Temmuz 1913 tarihinde Midye-Enez hattı

sınırına varmışlardır. Bu hat üzerinde beklemede kalan Türk kuvvetlerine, Talat, Enver ve Cemal Beylerin Bab-ı Ali'yi ikna etmesi ile birlikte, Meriç Nehri'ne kadar Doğu Trakya'yı işgal etmesi kararı iletilmiştir (Bıyıklıoğlu, 1992, s. 74). İşgal kararı sonrasında; ilerleyen gönüllü kuvvetler, Bab-ı Ali tarafından verilen karar gereğince Edirne'yi geri aldıktan sonra daha fazla ilerlemeyerek, Meriç'in batısına geçmemiştir (Bayur, 1991: 418).

Bu son gelişen durum neticesinde Batı Trakya, Bulgarlara bırakılmış, fakat gönüllü kuvvetlerinin Edirne'ye dönüşünün de etkisiyle, Bulgar çetelerinin Müslümanlara zulüm ve tecavüzlerde bulduklarına dair hudut hattında keşif maksatlı görevlendirilen çeteler ve süvari birliklerinden raporlar gelmeye başlamıştır (Bıyıklıoğlu, 1992:73). Gelen raporları değerlendiren Enver Bey, Bulgar çeteleri tarafından Türk halkına karşı yapılan zulümleri sona erdirmek amacıyla Eşref Bey'i görevlendirmiştir. Eşref Bey komutasındaki 15 subay, 100 seçme erattan oluşan gönüllü kuvvetler ileri harekâta başlayarak 15 Ağustos 1913'te Batı Trakya'ya giriş yapmıştır (Bayar, 1997:149).⁹ Batı Trakya'ya giren gönüllü kuvvetler, ilk önce Koşukavak önünde Bulgar çetelerini yenip, buradan topladıkları gönüllü kuvvetler ile sayılarını artırarak ilerlemiş ve Mestanlı ve Kırcaali'yi kısa bir muharebeden sonra ele geçirmişlerdir. Burada da eklenen gönüllü kuvvetler ile birlikte Eşref Bey, Umum Çeteler Kumandanı olmuştur (Bıyıklıoğlu, 1992:74).

Ancak, daha sonra Osmanlı Hükümeti tarafından Avrupalı Devletler ile olan ilişkilerin bozulmaması adına Eşref Bey'in Kırcaali'den ileri gitmesine izin verilmemesine rağmen, Enver Bey, Eşref Bey ile temas kurarak gönüllü subayların¹⁰ Batı Trakya'ya geçmesine gayriresmi olarak izin vermiştir (Gürer, 2008: 43; Bayar, 1997:153-154).

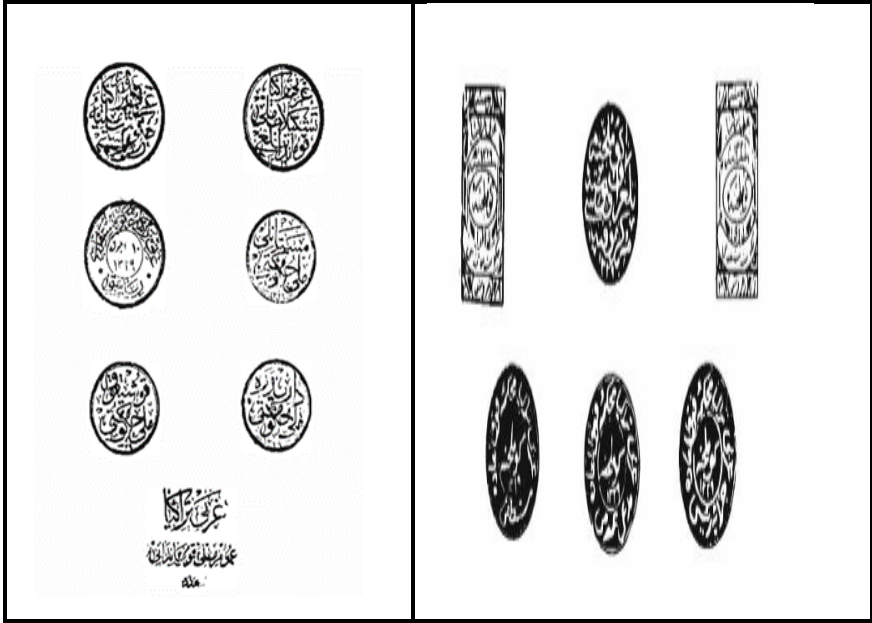
⁹Bu gönüllü kuvvetlerin büyük çoğunluğu Eşref ve kardeşi Hacı Sami Bey tarafından oluşturulan, Ödemiş ve Aydın yöresinden efeler ile Kafkasyalı gönüllülerden oluşmaktadır. Müfreze komutanlarının büyük çoğunluğu daha sonra Anadolu Milli Mücadelesinde görev alacaklardır. Bölgeye giren askerlerin kimlikleri hakkında ayrıntılı bilgi almak için bkz (Bıyıklıoğlu, 1992,s.74).

¹⁰ Batı Trakya'ya geçmesine müsaade verilen gönüllü subayların kimlikleri: Süleyman Askerî, Bölüğüyle birlikte Yüzbaşı İlyas ve Üsteğmen Ömer Lütfi, Yüzbaşı Kısıklı Cemil, Yüzbaşı Fahri, İstihkâm Yüzbaşı Akkalı Kasım, Üsteğmen İskeçeli Arif, Fuat (Balkan), Beykozlu Reşat, Şehremenili Sadık, Bölüğüyle birlikte Yüzbaşı Serfiçeli (Beşiktaşlı)

Süleyman Askeri Bey'in bölgeye gelişi ile birlikte ikinci safhaya geçilerek, Batı Trakya'nın merkezi Gümölcine (31 Ağustos 1913), ertesi günü de İskeçe (1 Eylül 1913) işgal olunmuştur. Gümölcine'nin işgalinden sonra 31 Ağustos 1913 tarihinde "Garbi Trakya Hükümeti Muvakkatesi" kurularak, reisliğine Müderris Hoca Salih seçilmiştir. Bu hükümetin üstünde Süleyman Askeri Bey'in olduğu "Garbi Trakya Hükümeti İcraiyesi" kurulmuştur (Bayar,1997:155; Sabis, 1943:15).

Sofya ve Bab-ı Ali Hükümetleri tarafından siyasi probleme dönüşen bu olaylardan sonra buradaki subayların derhal ülkelerine dönmeleri istenmiştir. Bölgedeki subaylar Yunanistan'ın Dedeağaç'ı Batı Trakya Hükümeti'ne bırakmaya karar vermesi üzerine fırsatı değerlendirmek ve aynı zamanda siyasi bir krize sebebiyet vermemek amacıyla Osmanlı Hükümeti'nden bağımsız olma algısının yaratılması için 25 Eylül 1913 tarihinde Batı Trakya Hükümeti'nin bağımsızlığını ilan etmiştir. Süleyman Askeri Bey, Garbi Trakya Kuva-yı Milliye Kumandanı olarak bütün Batı Trakya'nın savunmasından sorumlu en büyük kumandan olarak vazife görmeye başlamış, Eşref Kuşçubaşı ise Kuva-yı Milliye Müfettişi olmuştur (Bıyıklıoğlu, 1992:81). Devletin kuruluşu, resmi olarak Türkiye'deki elçiler yoluyla yabancı devletlere birer notayla bildirilmiştir (Uçarol, 2008,: 530). Batı Trakya Hükümeti'ne ait mühür ve posta pulları Şekil-2'de, bayrak ise Şekil-3'de gösterilmiştir.

Ekrem, Yüzbaşı İhsan, Hüsrev Sami ve Çerkez Reşit (Çerkez Ethem'in kardeşi) ayrıntılı bilgi için bkz. (Bıyıklıoğlu, 1992,s.75.)



Şekil-2: Batı Trakya Hükümeti Mühür ve Posta Pulları

Kaynak: (Bayar, 1997, s. 156-157)



Şekil 3: Batı Trakya Bağımsız Hükümeti Bayrağı

Kaynak: (Bayar, 1997, s. 159; Bıyıklıoğlu, 1992, s.81)

Ancak hükümetin süresi kısa olmuştur. Avrupa Devletleri'nin baskısıyla birlikte 29 Eylül 1913'te imzalanan İstanbul Barış Antlaşması'nın 2'nci maddesi gereği; Batı Trakya'nın 25 gün içinde mukavemetsiz Bulgaristan'a bırakılması taahhüt edilmiştir. Bu sebeple Cemal Paşa'nın Batı Trakya'ya geçip subay ve yöneticileri buraların mukavemetsiz Bulgarlara bırakılmasına ikna etmesi sonucunda Batı Trakya Hükümeti'ne 25 Ekim 1913 tarihinde son verilmiştir (Uçarol, 2008:531; Sabis, 1943: 16, Bayur, 1991: 481).

Balkanlar da kurulan hükümetin her ne kadar ömrü kısa bile olsa edinilen teşkilatlanma ve gayrinizami harp tecrübeleri, bu dönem de burada görev yapan subaylar tarafından Birinci Dünya Savaşı süresince ve Milli Mücadele döneminde Osmanlı Devleti'nin Balkan politikalarında etkin olarak kullanılmıştır.¹¹ Bu süreçte oluşturulan Kuva-yı Milliye, Kuva-yı Milliye Kumandanı, Umum Çeteler Kumandanı gibi makamlar ile Müdafaa-i Milliye Cemiyeti gibi teşkilatların Anadolu'daki Milli Mücadele döneminde aynı adlar altında kullanılması Kuva-yı Milliye direniş teşkilatlanması üzerinde dönemin gayrinizami harp öğretilerinin etkisini göstermektedir (Bıyıklıoğlu, 1992:66).

2.4. Kafkas Harekâtı

Birinci Dünya Savaşı'nın başlamasıyla birlikte henüz tarafsız olan Osmanlı Devleti; Almanya'ya yakınlaşmasıyla birlikte olası bir savaş ihtimaline karşı Rusya'ya karşı tedbirler geliştirme ihtiyacı hissetmiştir. Çünkü Rus demiryolları, Batum, Kars, Sarıkamış, Iğdır ve Tebriz şehirlerine kadar uzatılmış, bu durum Kafkasya ve Türkistan'dan gönderilecek Rus kuvvetlerinin Osmanlı'nın doğu vilayetlerine ulaşımını kolaylaştırmakla birlikte Rus filosunun Karadeniz'de üstünlüğü sağlayarak, Boğaz'ın her iki yakasına asker çıkarmasını dahi mümkün kılabilecektir (Sabis, Harp Hatıralarım, 1990:27).

Bu amaçla; Harbiye Nazırı Enver Bey tarafından Süleyman Askeri Bey idaresindeki Teşkilat-ı Mahsusa çalışanlarından Doktor Bahattin Şakir Bey

¹¹ Birinci Dünya Savaşı ve Kurtuluş Savaşı dönemindeki Balkanlarda yürütülen gayrinizami harp teşkilatlanmaları ve komita faaliyetleri hakkında ayrıntılı bilgi için bkz (Balkan, 1998).

Kafkasya'ya, Ömer Naci ve Ruşeni Beyler İran mıntikasına gönderilmiştir. Bu personelin amacı; Ruslara karşı bölge halkından gönüllü kuvvetler oluşturmak ve bu kuvvetler ile ayaklanmalar çıkartmak ve saldırılar yaparak Kafkasya'daki olası Rus ilerlemesini önlemek olarak belirlenmiştir. (Cemil, 1997:13). Görevlendirilen personelin yürüteceği harekât yöntemi tamamen gayrinizami harp olarak belirlenmiştir. Sivil bir şahıs olan Doktor Bahattin Şakir Bey'in bu görevin komutanı olarak planlanması yürütülecek olan harbin ilk göstergesidir.

Trabzon'daki teşkilatlanmadan sorumlu Tevfik Bey'in başını çektiği teşkilat mensuplarının faaliyetleri ise;

a) Rusya'ya karşı veya karşı taraftan herhangi bir saldırı olmadan önce bölgedeki Gürcülerin, Osmanlı tarafına çekilerek, silahlandırılıp gönüllü kuvvetler oluşturmak için elebaşlarını Trabzon'a çağırarak,

b) Trabzon'daki mahkûmların serbest bırakılarak, Yakup Cemil Bey komutasında çeteler teşkil etmek (Cemil, 1997, s. 21),

c) Kayıkçılardan oluşan akıncı çeteleri teşkil etmektir. (Tetik, 2018:273).¹²

Bölgeye görevlendirilen Erzurum'daki Doktor Bahattin Şakir Bey, Trabzon'daki Kemal ve Rıza Bey ve Könk'te bulunan Hilmi Bey ile Bayburt'ta bir toplantı yapmıştır. Bu toplantı sonrasında Kafkasya İhtilal Cemiyeti namında hareket etme kararı alınmıştır. Kararın gereği olarak gönüllü kuvvetler toplamak amacıyla Kafkasya ve İran'daki Türklere ve Gürcülere dağıtılmak üzere Kafkasya İhtilal Cemiyeti namına bir takım beyannameler dahi hazırlanarak bastırılmıştır (Cemil, 1997:32).

Teşkilat-ı Mahsusa lideri Süleyman Askeri Bey'in; 07 Eylül 1914 tarihinde bölgede icra edilecek olan gayrinizami harbin esaslarına ilişkin vermiş olduğu talimat özet olarak şu şekildedir:

a) Rus kuvvetlerinin çokluğundan dolayı cephe gerisinde hareket etmek ve gayrinizami harbe yönelik tedbirler almak,

¹² Tevfik Bey, sonraki süreçte kayıkçı ve çetelerden oluşan başlarında 5 subayın olduğu 600 gönüllü askerden oluşan teşkilat kurmuştur. Bkz (Tetik, 2018, s.281).

b) Gürcistan'daki teşkilatın sayısı artmadan ve ulaşım eksikliği giderilmeden bir ihtilal faaliyetine girişmemek,

c) Her ilçede en az 40-50 mevcutlu iki çetenin kuruluşunu tamamlamak,

d) Bölgedeki silahsız halkında ihtilal cemiyetine üye olması sağlanarak, desteğinin alınması,

e) Muharebe meydanında izlenecek yöntem telgraf ve telefon hatları tahrip edilerek onarılmaları engellenmeli, demiryolları, tüneller ve köprüler imha edilmeli ve önemli erzak depoları ile cephaneler havaya uçurularak zayıf birlikler imha edilmeli şeklinde olmalı,

f) Süleyman Askeri Bey, son olarak da düşman ordusunun bütün planlarını bozmak amacıyla bu hususların çetenin bütün harp boyunca asli görevleri olduğunu, bu birliklerin düşmana cepheden akın yapmaması gerektiğini yoksa bu kuvvetlerin Rus donanması ve birlikleri karşısında imha olabileceği değerlendirmesinde bulunmuştur (Tetik, 2018: 277-278). Süleyman Askeri Bey'in gayrinizami harbe ilişkin vermiş olduğu bu hususlar incelendiğinde kavramsal incelemesini yaptığımız gayrinizami harbin yöntemleri ile örtüştüğünü söyleyebiliriz.

Hazırlık süreci devam ederken Almanya'dan alınarak Türk gemisi yapılan Yavuz ve Midilli gemilerinin 29 Ekim 1914 tarihinde Sivastopol ve Novorossisk'i limanlarını bombardıman yapmasıyla birlikte 30 Ekim 1914 tarihinde Karadeniz'de harp başlamıştır (Sabis, 1990:107).

Kasım ayında, Doktor Bahattin Şakir Bey ve Rıza Bey beklediği gayrinizami harp sınavını Birinci/İkinci Köy Muharebesinde vermiştir. Şakir Bey'in gönüllü kuvvetlere çok güvenerek Süleyman Askeri Bey'in tüm uyarılarına rağmen cephe savaşını tercih etmesi sonucunda büyük personel ve silah kaybı ile istenilen amaca ulaşılardan bu muharebede başarısız olunmuştur. İlk muharebede cephe savaşında başarısız olduklarını görünce, disiplinsiz ve eğitimsiz büyük çoğunluğu Türk olmayan gönüllü kuvvetlerin çoğu korkarak tüfek ve çantalarını bırakıp kaçmıştır (Sabis, 1990). Bu başarısızlıklar üzerine Süleyman Askeri Bey, tekrar uyarıda bulunarak gönüllü kuvvetlerin asıl amacının düzenli orduyu

desteklemek olduğunu, asıl muharebeyi yapacak olanın düzenli ordu olduğunu bir kez daha Rıza ve Bahattin Şakir Bey'e bildirmiştir. (Tetik, 2018, s. 309). Gönüllü kuvvetlerin Aralık ayı itibariyle miktarı şu şekildedir:

- Doktor Bahattin Bey'in emrinde; 250'ye yakın süvari ve 3000'e yakın piyade kuvveti,
- Rıza Bey'in emrinde; 5 subay, 3000 gönüllü asker,
- Yakup Cemil Bey'in emrinde ise çoğu mahkûmlardan oluşan iyi teçhizatlı 2000 gönüllü asker bulunmaktadır (Tetik, 2018: 324-325).

Aralık ayından itibaren Süleyman Askeri Bey ihtiyaç üzerine Basra'ya gönderilmiştir. Bu durum sonrası oluşan komuta boşluğu Rıza ve Doktor Bahattin Şakir Beylerin Ocak ayından itibaren muharebe bölgesinde daha rahat hareket etmesine neden olmuştur. Bunun sonucu olarak iki komutan Süleyman Askeri Bey'in daha önceki tüm ikazlarına rağmen gönüllü kuvvetleri Rus ordusuna karşı cepheden sürerek birçok askerin ve malzemenin kaybına sebebiyet vermişlerdir. 22 Şubat'ta Doktor Bahattin Şakir Bey'in, 2 Mart'ta ise Rıza Bey'in bölgeden ayrılması ile birlikte Osmanlı Devleti arzuladığı hedeflere ulaşmadan büyük kayıplar ile Kafkasya Cephesini kapatmıştır.

Sonuç olarak, Kafkasya Cephesi'nde gayrinizami harbe yönelik olarak iyi bir planlama ve teşkilatlanma yapılmıştır. Ancak, gayrinizami harbin ana esaslarını uygulamayarak düzensiz kuvvetler ile güçlü devletlerin silah ve teçhizat yönünden iyi şekilde donatılmış düzenli ordularına karşı cephe savaşı yapma kararı alan idarecilerin hatasının başarısız bir gayrinizami harp örneği ortaya çıkardığı değerlendirilebilir.

3. GAYRİNİZAMİ HARP DENEYİMLERİNİN AKTARILMASI

Millî Mücadele döneminde faaliyete geçen Kuva-yı Milliye'nin işgal devletlerine karşı gayrinizami harbi uygulaması ve sonucunda elde etmiş olduğu başarıya etki eden sebepler incelendiğinde, bu harbi yöneten subay ve eşrafın Osmanlı geleneğinden gelen geçmiş deneyimlerinin etkisi yadsınamaz bir gerçektir.

Milli Mücadele dönemi öncesi yakın tarih incelendiğinde; Osmanlı ordusu ve subaylarının gayrinizami harp deneyiminin “*ilk aşaması*”; 1878 tarihinde Osmanlı-Rus Savaşı (93 Harbi)’ndan sonra başlayan milliyetçilik temelli ulusal (Sırp, Yunan, Bulgar vb.) ayaklanmalar ile büyük bir yenilgi yaşadığı Balkan Savaşı’nda yerel komitacıların başlattığı gayrinizami harbe karşı koyma örnekleri oluşturur.¹³ Osmanlı’nın yaşamış olduğu bu ayaklanmalara ve çetelere karşı koyma (counterinsurgency) benzeri gayrinizami harp tecrübelerinden ders çıkarmış Osmanlı subaylarının ise yaşadıkları bu tecrübeleri askeri ders eğitimlerine aktarma çalışmalarının da olduğunu Ali Güneş’in (2016) “Osmanlı Gayrinizami Harp Doktrini” adlı eserinde Osmanlı subayı Yüzbaşı Ömer Fevzi Bey’e¹⁴ ait Türkçeye “Eşkiya Takibi ve Çete Muharebeleri Talimnamesi (1909)” olarak çevirdiği “Muhafaza-i Asâyişe Me’mur Zâbitânın Vezâifi: Usul-i Takib-i Eşkiya ve Çete Muhaberebeleri” adlı belgeden öğreniyoruz.

Gayrinizami harp deneyimlerinin “*ikinci aşamasını*” ise; araştırmamız açısından da önemli bir olgu olan Osmanlı subaylarının ayaklanmaya karşı savaştan (counterinsurgency) değil, bizzat personel ve malzeme bakımından güçlü devletlere karşı gönüllü (düzensiz) kuvvetler ile giriştiği gayrinizami harp örnekleri üzerinden gelişen tecrübe örnekleri oluşturmaktadır. Trablusgarp Savaşı ile Birinci Dünya Savaşı cephelerinde bu tecrübeleri deneyimleyen subaylar ve gönüllü eşrafın yanı sıra askerlik hizmetinin zorunlu olmasından dolayı bu cephelerde görev yapmış ve bu faaliyetleri gözlemlemiş Osmanlı halkının¹⁵ ve Osmanlı askeri teşkilatlanması içerisinde yer alan Aşiret Süvari Alayları Teşkilatı¹⁶ mensuplarının deneyimlerinin Milli Mücadele dönemindeki direniş mücadelesine aktarılmış olmasının, yürütülen gayrinizami harbin

¹³ Balkan Harbi esnasında yaşanan gayrinizami harp tecrübeleri konusunda ayrıntılı bilgi için bkz. (Güneş, 2014).

¹⁴ **Yüzbaşı Ömer Fevzi Bey**; Teşkilat-ı Mahsusa adına Kafkas Cephesi’nde görev yapmıştır. Ayrıntılı bilgi için bkz. (Fevzi, 2016, s. 16)

¹⁵ Osmanlı Devletindeki, zorunlu askerlik sistemi hakkında ayrıntılı bilgi için bkz (Genelkurmay Başkanlığı [Genkur], 1970, s. 58)

¹⁶ Osmanlı Devleti’nde savaşçılıkta ün yapmış aşiret ve kabilelerden oluşan “Aşiret Süvari Alayı Teşkilatı” hakkında ayrıntılı bilgi için bkz. (Genkur, 1970, s. 109)

başarısına ve uyum sürecine olumlu katkı sağlamak açısından önemli bir kazanç olduğu söylenebilir.

Milli Mücadele'nin lideri açısından değerlendirildiğinde ise; Mustafa Kemal Paşa'nın (Atatürk) daha Harp Akademisi öğrencisiyken gayrinizami harbe olan ilgisinin mevcut olduğunu Afet İnan'ın aktardığı, Tabiye öğretmeni Nuri Bey'den "Gerilla" harbi konusunda daha ayrıntılı ders ve sınav yapması isteğine ilişkin hatıratlardan anlıyoruz (İnan, 2011, s.46). Mustafa Kemal'in içerisinde birçok gayrinizami harp örneği barındıran Trablusgarp ve Balkan Savaşlarında görev yapmış olması ile birlikte Balkanlarda Türk komita faaliyetlerinin sürdürüldüğü süreçte Sofya Ateşemiliteri olması (Genkur, 1989:2) onun bu harp yöntemini yakından deneyimlemesine imkân tanımıştır. Mustafa Kemal Paşa askeri yaşamında bu harbe yönelik önemli deneyimlerinden birini 7'nci Ordu Komutanı olarak; İngiliz Süvarisi ve isyancı Arap bedevilerden (Faysal Kuvvetleri ile Halep'teki taraf değiştiren Araplar) oluşan İngiliz kuvvetlerine karşı Birinci Dünya Savaşı'nın son muharebesi olarak geçen Katma Meydan Muharebesi'nde vermiştir (Hatipoğlu, 1998). Mustafa Kemal Paşa, zırhlı araç ve uçaklar ile takviyeli isyancı Arap bedevilerden oluşan İngiliz kuvvetlerinin Halep'i işgal girişiminde bulunması üzerine Halep şehir merkezinde gayrinizami harbin türevlerinden olan sokak muharebesini etkin bir şekilde uygulayarak İngiliz kuvvetlerinin şehre girişini engellemiş ve kuvvetlerinin emniyetini sağlamıştır. Gayrinizami harbin en önemli boyutu olan nüfusun kazanılması ve kontrol altına alınması taktiğini Mustafa Kemal Paşa, Halep içindeki isyancı bedevilere karşı başarılı olarak uygulamıştır. Bedevilerin reisi ile özel olarak yapmış olduğu görüşmede kendisine 1000 altın ile silah ve teçhizat verilmesi konusunda anlaşarak (Hatipoğlu, 1998, s.1169) bedevileri kendi tarafına çekmiştir. Böylece İngiliz kuvvetlerine karşı Halep sokaklarında düzensiz kuvvetler ile sokak muharebesi icra ederek, rakibinin gücünü sokak içinde etkisiz kılarak güç dengesini kendi lehine çevirmeyi başarmıştır. Daha sonraki aşamada elindeki toplama yaklaşık 3000 kişilik Türk kuvveti ile bölgede mevcudu 450.000'ni bulan (Kemal, 2010:59) silah, teçhizat ve personel sayısı bakımından sayısı oldukça üstün İngiliz kuvvetlerine karşı cephe savaşına girmek yerine Halep'in 5 km kuzeyindeki güvenli bölgeye çekilerek, karargâhını da Katma'ya taşımıştır. Bölgede Türk

kuvvetlerinden oldukça fazla olan İngiliz kuvvetlerine karşı güvenli bölgede az bir kuvvetle kurmuş olduğu pusu ve baskın taktiği ile yapmış olduğu savaşta İngiliz kuvvetlerini 26 Ekim 1918 tarihinde Birinci Dünya Savaşı'nın son muharebesi olan Katma Meydan Muharebesi'nde geri püskürtmüş ve ilerlemelerini durdurarak Birinci Dünya Savaşı'nda yenilmeyen tek komutan olarak zafer kazanmıştır (Kemal, 2010, s. 60). Mustafa Kemal Paşa ile o gün bu cepheyi deneyimleyen kişiler arasında onun emrinde çalışan İsmet İnönü ile daha sonra Sivas Kongresi'nde Batı Anadolu Kuva-yı Milliye Komutanı olacak olan Ali Fuat Paşa'da bulunmaktadır (Genkur, 1989).

Mustafa Kemal (Atatürk) Paşa'ya ait bir diğer örnek olay ise 30 Ekim 1918 tarihinde Mondros Ateşkes Antlaşması sonrası bir toplantı esnasında Alman subayların harbin bittiğini söylemeleri üzerine Türk subaylarına dönüp “Harb-i kebir bitmiştir, fakat Harb-i Sagir başlayacaktır” ifadesini kullanmasıdır (Hatipoğlu, 1998:1175). Mustafa Kemal Paşa, meclis kurulduğunda yapmış olduğu bir konuşmada Harb-i Sagir'in ne olduğunu ve yapmak istediği harp şeklini ise Teşkilat-ı Mahsusa'nın resmi tanımı ile uyumlu olarak “başında subayların olduğu küçük müfrezelerden oluşan gerilla teşkilatı” olarak tanımlamıştır (TBMM Zabıt Ceridesi, 12.07.1920: 275). Bu tanım ile Mustafa Kemal Paşa'nın Milli Mücadele dönemi öncesi gayrinizami harbe olan olumlu ilgisini anlayabiliriz.

Milli Mücadele Döneminde ise Mustafa Kemal Paşa; Fransızlara karşı gerilla harbinin nasıl yapılacağına dair taktikleri belirten ayrıntılı bir talimatı (Harp Tarihi Vesikaları Dergisi, 1956:1-2) 25 Ocak 1920 tarihinde kolordu komutanlıklarına göndererek bu harbe olan ilgi ve birikimlerini göstermiştir. Aynı şekilde gerilla harbi konusunda gönderilen talimata kolordu komutanlıklarının da olumlu cevapları Milli Mücadele dönemi lider ve karar vericilerin gayrinizami harbe ilişkin uyumlarını ve geçmiş deneyimlerini destekleyici olgulardır.

4. SONUÇ

Milli Mücadele döneminde Anadolu topraklarını işgal eden İtilaf Devletleri'ne karşı Kuva-yı Milliye tarafından tercih edilen ve başarılı bir

şekilde uygulanan gayrinizami harp yöntemi sonucunda işgal devletlerine karşı başarı kazanılmıştır.

Direnışin bu başarısına etki eden gayrinizami harp yönteminin Kuva-yı Milliye tarafından tercih edilmesi ve başarısındaki sebeplere dayalı araştırmaların Milli Mücadele dönemi ile sınırlandırılması durumunda başarıya etki eden hususların tam olarak anlaşılamayacağı değerlendirilmiştir. Bu kapsamda araştırmada Kuva-yı Milliye direnişine etki eden Milli Mücadele dönemi yakın geçmişinde Osmanlı ordusu tarafından uygulanan gayrinizami harp taktik ve yöntemlerinin olup/olmadığı ve bu harp deneyimlerinin nasıl aktarıldığı sorunsalları araştırılmıştır.

Çalışmamızın sonucunda;

a. Milli Mücadele dönemi yakın geçmişinde Osmanlı ordusu tarafından icra edilen gayrinizami harp örnekleri olduğu tespit edilerek, bu örneklerden birkaçı ortaya konmuştur.

b. Gayrinizami harbe yönelik Milli Mücadele dönemi yakın geçmişinde resmi kurumsal teşkilatlanmanın varlığı ise Osmanlı Devleti tarafından önce örtülü daha sonra resmi olarak faaliyete geçen Teşkilat-ı Mahsusa kurumu üzerinden tespit edilmiştir.

c. Gayrinizami harp deneyimlerinin nasıl aktarıldığı sorunsalı ise Kuva-yı Milliye direnişini yürüten Osmanlı subaylarının ve eşrafının son olarak direnişin lideri olan Mustafa Kemal'in (Atatürk) bu harbe yönelik geçmiş deneyimlerinin somut olarak tespit edilmesi üzerinden cevaplandırılmıştır.

Sonuç olarak; Türk Milli Mücadele döneminde Kuva-yı Milliye'nin işgale karşı direnişinde tercih ettiği ve başarılı sonuç aldığı gayrinizami harp uygulamalarına Osmanlı devletinin bu harbe dayalı geçmiş deneyimleri ve teşkilatlanmasının yanı sıra Osmanlı subaylarının, eşrafının ve direnişin lideri olan Mustafa Kemal (Atatürk) Paşa'nın Milli Mücadele öncesi yakın geçmişindeki Osmanlı gayrinizami harp deneyimlerinin katkı sağladığını belirtebiliriz.

KAYNAKÇA

- ABD Savunma Bakanlığı. (2019). JP 1-02 Askeri Terimler Sözlüğü.
- Akyol, M. C. (1970). Gayri Nizami Harb. İstanbul: Harp Akademileri Yayınları.
- Altın, Ş. (2014). Teşkilat-ı Mahsusa. İstanbul: İlgi Kültür Sanat .
- Aydemir, Ş. S. (2010). Makedonya'dan Ortaasya'ya Enver Paşa (1908-1914). c.2. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Balkan, F. (1998). Fuat Balkan'ın Hatıraları. İstanbul: Arma Yayınları.
- Bayar, C. (1997). Bende Yazdım: Milli Mücadeleye Giriş. c.4. İstanbul: Sabah Yayınları.
- Bayur, Y. H. (1991). Türk İnkılabı Tarihi. c.2/2. Ankara: Türk Tarih Kurumu Yayınları.
- Bıyıklıoğlu, T. (1992). Trakyada Milli Mücadele. Ankara: Atatürk Kültür, Dil Tarih Yüksek Kurumu, Türk Tarih Kurumu Yayınları.
- Cemil, A. (1997). I.Dünya Savaşında Teşkilat-ı Mahsusa. İstanbul: Arba Yayınları.
- Coşkun, A. (1997). Kuvayi Milliye'nin Kuruluşu . İstanbul: Çağdaş Yayınları.
- Çiçek, H. (2004). Dr. Bahattin Şakir: İttihat ve Terakki'den Teşkilatı Mahsusa'ya Bir Türk Jakobeni . İstanbul: Kaynak Yayınları.
- Ellis, J. (1976). A Short History Of Guerrilla Warfare. New York: St.Martin Press.
- Ercan, Yavuz. (1985), "Kuva-yı Milliye'nin Yapısı ve Niteliği Üzerine Bir Tahlil", İkinci Askeri Tarih Semineri Bildiriler. Ankara. Gnkur. Basımevi: 229-239
- FM 3-05.301.(2003). Psychological Operations Tactics, Techniques, and Procedures. Washington D.C.: HQDA.
- Fevzi, Ö. (2016). Osmanlı Gayrinizami Harp Doktrini . (Haz) Ali Güneş. İstanbul: Dergah Yayınları.
- Genelkurmay Başkanlığı. (1970). Balkan Harbi (1912-1913). c.1. Ankara: Genkur Basımevi.
- Genelkurmay Başkanlığı. (1989). Türk İstiklal Harbine Katılan Tümen ve Daha Üst Kademelerdeki Komutanların Biyografileri . Ankara: Genelkurmay Başkanlığı Yayınları .

- Güneş, A. (2014). Balkan Harbi'nde Osmanlı Gayrinizami Harp Tecrübesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Harp Akademileri Stratejik Araştırma Enstitüsü.İstanbul.
- Gürcan, M. (2012). “Savaşın Evrimi ve Teorik Yaklaşımlar”. Teoriler Işığında Güvenlik, Savaş, Barış ve Çatışma Çözümleri. (Ed.) Atilla Sandıklı. İstanbul: BİLGESAM Yayınları: 75-129.
- Gürer, T. (2008). Komitacı BJK'nin Kurucusu Fuat Balkan'ın Anıları . İstanbul: Gürer Yayınları.
- Harp Tarihi Vesikalari Dergisi. (1956). Vesika:383,384. s.15. Ankara: E.U Basımevi:1-2.
- Hatipoğlu,S. (1998). “I. Dünya Savaşı Sonunda Halep Sokak Muharebeleri ve Mustafa Kemal Paşa”. Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi. c.IVX, s.42. 1163-1175.
- İnan, A. (2011). Atatürk Hakkında Hatıralar ve Belgeler (10 b.). (Haz.) Arı İnan. İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Karabekir, K. (2010). İstiklal Harbimizde Enver Paşa ve İttihat ve Terakki Erkanı. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları,2010.
- Karan, K. (2008). Türk İstihbarat Tarihi: Yıldız İstihbarat Teşkilatı ve Teşkilat-ı Mahsusa'dan MİT'e. İstanbul: Truva Yayınları.
- Kemal, C. (2010). “Osmanlı'nın Filistin Cephesi'ndeki Son Muharebesi”. Ankara Üniversitesi Türk İnkilâp Tarihi Enstitüsü Atatürk Yolu Dergisi. s. 45.: 37-69.
- Sabis, A. İ. (1943). Harp Hatıralarım. c.1. İstanbul: İnkilap Kitapevi.
- Sabis, A. İ. (1990). Harp Hatıralarım. c.2. İstanbul: Nehir.
- Stoddard,H.P. (2003). Teşkilat-ı Mahsusa (3 b.). Çev. Tansel Demirel. İstanbul: Arma Yayınları.
- Şapolyo, E. B. (1957). Kuva-yı Milliye Tarihi: Gerilla. Ankara: Yıldız Matbaası.
- Şimşek, N. (2008). Teşkilat-ı Mahsusa'nın Reisi Süleyman Askeri Bey Hayatı, Siyasi ve Askeri Faaliyetleri. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Şıvgın, Hale. (2002). “Trablusgarp Savaşı”. Türkler 13. (Ed.) Hasan Celal Güzel. Kemal Çiçek. Salim Koca. Ankara: Yeni Türkiye Yayınları:274-290
- Tetik, A. (2018). Teşkilat-ı Mahsusa Tarihi (4 b.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- TBMM Zabıt Ceridesi. 1920. Devre.1, İçtima 32, c.2, 12 Temmuz 1920. Latin harfli bs. Ankara: TBMM Basımevi: 275.
- Uçarol, R. (2008). Siyasi Tarih (1789-2001). İstanbul: DER Yayınları.



Yöneticiye Duyulan Güven ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Lider – Üye Etkileşiminin Rolü

The Role of Leader – Member Exchange (LMX) on the Relationship between Trust in Managers and Intention to Leave

Gültekin ALTUNTAŞ*
Meltem AKCA†
Dilek DÖNMEZ POLAT‡

Öz: Bir işletmenin örgütsel başarısı, sıklıkla, üstün performans gösterecek çalışanların seçilmesi, yerleştirilmesi ve elde tutulmasına dayanır. Bu nedenle, çalışanların işten ayrılmaya niyetlenmesine neden olan unsurların belirlenerek ortadan kaldırılması gerekir. Bu bağlamda, bu çalışmanın ana amacını, yöneticiye duyulan güven, lider – üye etkileşimi ve işten ayrılma niyeti arasındaki etkileşimin, Türkiye'nin Gayrisafi Yurtiçi Hasılasının (GSYH'sinin) %12'sini oluşturmaya karşın, sektörel işgücü devir oranı, %50'nin üzerinde seyreden lojistik sektöründe faaliyet gösteren kamuya ait kargo işletmesi özelinde ortaya konulması oluşturmaktadır. Bulgular, söz konusu değişkenlerin birbirleriyle ilişkili olduğunu; yöneticiye duyulan güvenin, lider – üye etkileşimi üzerinde pozitif; işten ayrılma niyeti üzerinde ise negatif bir etkiye sahip olduğunu; lider – üye etkileşiminin işten ayrılma niyetini negatif bir biçimde etkilediğini; lider – üye etkileşiminin yöneticiye duyulan güven ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ortaya koyan modele dâhil edildiğinde, “tam aracılık etkisinin” belirlendiğini işaret etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Güven, Yöneticiye Duyulan Güven, Lider – Üye Etkileşimi, İşten Ayrılma Niyeti, Lojistik, Kargo

*Doç. Dr., İstanbul Üniversitesi Ulaştırma ve Lojistik Fakültesi, Ulaştırma ve Lojistik Bölümü, altuntas@istanbul.edu.tr

† Dr. Öğr. Üyesi, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Gazipaşa Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi, Havacılık Yönetimi, meltem.akca@alanya.edu.tr

‡ Prof. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Gelibolu Piri Reis Meslek Yüksekokulu, ddonmez@comu.edu.tr

Abstract: *Organizational success mainly depends on selecting, recruiting and retaining high performers. Thus, it is crucial to present and clear off the elements leading any employee to intent to leave an organization. With this perspective, it is aimed in this study to examine the interaction among trust in managers, leader – member exchange (LMX) and intention to leave in a sample of a state – owned cargo business in operation in an industry which accounts for 12% of Turkish Gross Domestic Product (GDP) and whose employee turnover is more than 50%. Statistically speaking, data from employees imply that trust in managers, leader – member exchange and intention to leave are significantly correlated to each other. In addition, it is presented that trust in managers affects leader – member exchange in a significant positive; employees' intention to leave in a significant negative way whereas leader – member exchange has a negative effect on their intentions. Finally, it is concluded that leader – member exchange fully mediates the relationship between trust in managers and employees' intention to leave the organization.*

Keywords: *Trust, Trust in Supervisor, Trust in Manager, LMX, Intention to Leave, Intention to Quit, Logistics, Cargo*

1. GİRİŞ

Örgütsel başarı açısından üstün performans gösterecek çalışanların temini ve elde tutulması kritik öneme sahiptir (Afsar vd., 2018). Etkinlik ve verimlilik düzeylerinin düşüklüğünden (Li vd., 2017), işten ayrılan çalışanların yerine istihdam edilecek çalışanlara ilişkin seçme, yerleştirme ve eğitim maliyetlerinden (Wan ve Chan, 2013); işten ayrılan tecrübeli çalışanların potansiyel rakip işletmelerde iş arayışına yönelmesinden (Afsar vd., 2018) kaynaklanan doğrudan ve dolaylı maliyetlerin yüksekliği, çalışanların neden işten ayrıldığı ya da neden işletmede kaldıkları sorusuna yanıt arayışının artmasına neden olmaktadır. Mevcut durumda, gayrisafi yurtiçi hasılamızın (GSYH'mizin)%12'sini (UTİKAD, 2018) oluşturan lojistik sektöründe işgücü devir hızının %53 (PerYön ve Willis Towers Watson, 2016) gibi çok yüksek bir orana ulaştığı göz önünde bulundurulursa, söz konusu sektörün bir alt işkolunu oluşturan kargo işletmelerinde çalışan bireylerin işten ayrılma niyetlerinin; işten ayrılma niyetlerini tetikleyen unsurların ve bu davranışlara yönelmemeleri için alınabilecek önlemlerin ortaya konulması önemli hale gelmiştir.

Bu çalışma, “çalışanların işletmeden ayrılmadıkları; aksine yöneticilerinden ayrıldıkları” (Coleman, 2001) yaklaşımı çerçevesinde; ülkemizin önemli katma değere sahip olmasına karşın personel devir hızı yüksek sektörlerinden birinde çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin, onların işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olup olmadığının araştırılması amacıyla tasarlanmıştır. Liderlerin benzer özellikler gösteren izleyicileri ile kurdukları ilişkilerin güven, sevgi ve saygı ölçütleri bağlamında daha güçlü, pozitif yönlü ve daha kaliteli olduğunu ileri süren lider – üye etkileşimi değişkeninin de söz konusu bağımlı ve bağımsız değişken ilişkisi içerisinde oynadığı aracılık rolünün ortaya konması da mevcut araştırmanın bir diğer amacıdır. Bu kapsamda kavramsal çerçeve oluşturulmuş ve model test edilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Yöneticiye Duyulan Güven

Çalışma yaşamındaki bireyin davranışlarını açıklayabilmek adına ortaya konulan kavramsal bakış açılarından en önemlilerinden biri, Sosyal Mübadele Kuramıdır (Blau, 1964). Söz konusu kuram, iş yaşamındaki bireylere yönelik ilişkilere odaklanarak taraflar arasındaki sosyal ağı oluşturur. Sosyal ağın oluşum sürecinde ortaya çıkan ve gerek sosyal yaşamda gerek iş yaşamında önem arz eden en temel kavramlardan biri de, güvendir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Bu anlamda, güven, farklı kültürlerden, deneyimlerden, yaşam tarzlarından gelen çalışanlardan oluşan örgütlerde, değişim (mübadele) içerisinde bulunan bireylere yönelik itimat ve kanaat duygularının karakterize ettiği (Konovsky ve Pugh, 1994) bir olgu olarak, amaçlara ulaşmak adına bireyleri bir arada tutmaya yarayan ve davranışlarını yönlendiren unsurlardan birisi olarak görülmektedir (Mayer vd., 1995). Bu bakış açısıyla, güvenin, bir başkasının sözlerinden, tavırlarından, hareketlerinden, davranışlarından ve kararlarından emin olmayı ifade ettiği (McAllister, 1995); bir başka deyişle, bir bireyin, diğer birey hakkında iyi niyetli ve dürüst olduğuna yönelik algısının güveni oluşturduğunu ileri sürmek mümkündür (Rousseau vd., 1998).

Güven kavramı, güven eğilimi, yöneticiye duyulan güven, bireyler arası güven, örgüte yönelik güven, kurumlar arasındaki güven, birimler arasındaki güven, durumsal güven gibi pek çok başlık altında ele alınmaktadır (Sağlam Arı, 2003; Whitener vd., 1998; Clark ve Payne, 1997). Güven kavramının özünü oluşturan bireyler arasındaki güven, “bir bireyin doğruluğu, bağlılığı, dürüstlüğü, yeterliliği, nitelikleri, sorumluluk düzeyi ve güvenilirliğine yönelik diğer bireylerin algısını” ifade eden bilişsel güven ve “bireylere yönelik ilgi ve alaka sonucunda ortaya çıkarak bireyler arasındaki güçlü ilişkileri yansıtan olguyu” belirten duygusal güven alt başlıklarına sahiptir (McAllister, 1995; Arslantaş ve Dursun, 2008).

Bireyler arası ilişkilerin bir sonucu olarak değerlendirilebilecek yöneticiye duyulan güven kavramı, astın yöneticinin verdiği kararlarda kendi lehine sonuçlar bulunacağına inanması ve belirsizlik ortamında dahi yöneticinin verdiği kararları desteklemesini sağlayan duygu olarak tanımlanmaktadır (Gökalp vd., 2015). Bir başka deyişle, güvenilen yöneticinin, astlarına yönelik zarar verici bir davranış sergilemeyeceği ve güvenenlerin birtakım beklentilerini karşılayabileceğine yönelik algı ve düşünceleri, yöneticiye duyulan güveni ifade etmektedir (Arı Sağlam, 2003). Belirsizlik altında ve riskin yüksek olduğu durumlarda bile, yöneticinin çalışanlara adil ve yardımsever bir şekilde davranacağına yönelik inanış, çalışanların yöneticiye güven duymasını sağlamaktadır. Çalışan çıkarlarını korumak, onları sömürmekten uzak durmak, tutarlı davranmak, güçlü ve sağlıklı iletişim kurmak, yetki devrinden kaçınmamak, çalışanların yöneticiye güven duyması için yöneticinin sergilemesi gereken davranışlar arasında yer almaktadır (Eser, 2007). Ayrıca yönetici ile kolay iletişim kurabilme, yöneticilere rahatlıkla ulaşabilme, yöneticiler tarafından verilen sözlerin tutulması, yöneticilerin yeni fikirlere açık olması, çalışanlara karşı önyargılı olunmaması da yöneticiye duyulan güvenin oluşumunu hızlandırmaktır (Akgündüz ve Cin, 2015; Deluga, 1994). Yöneticiye duyulan güveni arttıran bir diğer olgu ise, yöneticilerin astlarını ödüllendirme ve onların faaliyetlerini tamamlayabilmeleri adına gerekli kaynak dağıtım sürecinde adil davranmasıdır. Adil olduğu düşünülen yöneticilerin verdikleri kararlar çabuk benimsendiği gibi, astlarından

istedikleri işler, daha yüksek bir çaba-isteklilik düzeyi ile gerçekleşmektedir (DeConinck, 2010).

Yöneticilerin dürüstlük, doğruluk, adalet, eşitlik, ahlaklılık ile şekillenen bir güven davranışı sergilemesi, tarafların etkileşim düzeyini arttırdığı (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011) gibi; karar verme sürecinin hızlanmasını ve işbirlikçi davranışları desteklemekte (Whitener vd., 1998); çatışmaları azaltmakta, yöneticilere yönelik pozitif algıları güçlendirmekte ve çalışan tatminini yükseltmektedir (Knoll ve Gill, 2011). Ek olarak, yöneticisine, amirine, kurumuna güven duyan birey kendi çıkarlarının zedelenmeyeceğini düşünerek faaliyetleri belirsizlik ve risk ortamında da sorgulamadan devam ettirmektedir (Sağlam Arı ve Tunçay, 2010). Bu anlamda, herhangi bir örgüt içerisindeki güven düzeyinin yükselmesi, bir başka deyişle, çalışan ve yönetici arasındaki güvenin güçlenmesi, doğrudan ve dolaylı biçimde örgüt yapısı, kontrol mekanizması, iş tasarımları, iletişim gücü, iş tatmini, çalışan bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olmaktadır (Zeffane ve Connell, 2003).

Liderler, onları lider yapan üyelere (izleyicilere) verdikleri güven duygusu ile liderlik yaptıkları grupları kendilerine bağlayarak sürdürülebilir başarı sağlamaktadır. Lider ve üye arasındaki güven derecesinin de aslında, Lider-Üye Etkileşim (LÜE) Modelinin önemli bir parçası olduğu belirtilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986). Çalışma ortamında lidere duyulan güvenin, izleyiciler tarafından yüksek algılanması ile çalışanların isteklendirilmesi, örgütsel bağlılığı ve performansı arttırmaktadır (Eryılmaz, 2019). Aynı şekilde, lidere yönelik olarak güven düzeyinin yüksek olması, çalışma ortamındaki çatışmaların, stresin, iş gücü devir hızının azalması üzerinde etkili olmaktadır. Öte yandan, yöneticiye duyulan güvenin azalması ise, çalışanlarda tükenmişlik, bıkkınlık, stres, işten ayrılma niyeti gibi davranışların baş göstermesine zemin hazırlamaktadır (Hopkins ve Weathington, 2006).

Liderler, örgüt içerisindeki güven atmosferini inşa etmede oldukça etkilidir. Liderleri lider yapan özelliklerden bir tanesi de, izleyicileri üzerinde güven atmosferi oluşturabilmesi; bir başka deyişle, örgütsel

güven duygusunun inşa edilebilmesidir (Shaw, 1997). Güven ortamının oluşumunu sağlayacak davranış sergileyen lider ile üyeleri arasındaki etkileşim de güçlenir. Kişilerin sözleri ile davranışlarının uyumlu olması, kişilerin niteliklerinin faaliyetleri yerine getirecek düzeyde olması, kişiler arasında yardımseverlik duygusunun bulunması ve güçlü iletişim kurma yetisinin mevcut olması lider ve üye (ast – izleyici – takipçi) arasında güvenin oluşmasını sağlamaktadır (Mishra, 1996). Liderin vaatleri ile uygulamalarının tutarlı olmaması halinde, izleyicilerin lidere yönelik güven duyguları ortadan kalkmaktadır (Arslantaş ve Dursun, 2008). Öte yandan, taraflar arasında güven sorununun olması durumunda ise, çalışan kendini yalnızca güvenceye aldığı faaliyetlerde istekli olmakta, diğer faaliyetlerde ise endişe içerisinde hareket ederek performans göstermekten kaçınmaktadır (Kramer ve Tyler, 1996). Liderin güvenilir olması ve üyelerin lidere güven duyması, üyelerin işlerinde daha istekli, daha atik davranmasını sağlayarak, bireylerin görev performanslarının yükselmesinin yanı sıra ekstra rol davranışının ve bağlamsal performanslarının da artış göstermesine neden olmaktadır.

2.2. Lider – Üye Etkileşimi

Biçimsel bir örgüt yapısından çok (Robbins ve Judge, 2011), kişinin kendisi, izleyicileri (etkilenenleri/üyeleri/asları) ve taraflar arası ilişkilerin bir sonucu (Graen ve Uhl – Bien, 1995) olarak ortaya çıkan liderlik kavramı, en basit haliyle, örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için örgüt içerisindeki bireyleri güdüleme, heveslendirme ve etkileyebilme yetkinliği olarak tanımlanmaktadır (Robbins ve Judge, 2011). Tanımından da anlaşılacağı üzere, izleyicilerinden bağımsız bir liderden söz edilemeyeceği (Kanbur ve Kanbur, 2015) gibi, bir liderin de – örgüt içerisindeki tüm bireylerin hem kendi aralarında hem de yöneticileri ile karşılıklı ve yarar esaslı bir ilişki içerisinde olması nedeniyle, – tüm izleyicileri ile onları aynı düzeyde etkileyecek bir ilişki kurması olası değildir (Dulebohn vd., 2012). Bu anlamda, lider ile her bir izleyicisi arasındaki ilişkinin benzer olmadığı (Karcıoğlu ve Kahya, 2011), söz konusu ilişkinin, izleyicisinin lideri ile olan ilişkisine yönelik değerlendirmesi, duyduğu memnuniyet düzeyi, tarafların iletişim becerileri, aralarındaki iletişimin niceliği ve kalitesi, bireysel

özelliklerinin, niteliklerinin ve deneyimlerinin benzeşmesi, liderin izleyicilerini denetleyici davranışları gibi çok sayıda unsurdan etkilendiği (Karcıoğlu ve Kahya, 2011; Borchgrevink ve Boster, 1998; Oğuzhan, 2015; Dienesch ve Liden, 1986; Gökalp vd., 2015; Ordun ve Aktaş, 2014) ileri sürülmektedir. Bu çerçevede, liderin benzer özellikler taşıyan bazı izleyicileri ile kurduğu ilişkilerin güven, sevgi ve karşılıklı saygı ölçütleri bağlamında daha güçlü, pozitif yönlü ve yüksek kalitede, bazı izleyicileri ile kurduğu ilişkilerin ise, profesyonel faaliyetlerin rutin bir biçimde devam ettirilmesine dayanan ve resmi rol tanımının dışına çıkmayan, biçimsel ve düşük kalitede olduğu ifade edilmektedir (Karcıoğlu ve Kâhya, 2011; Murphy ve Ensher, 1999; Sparrowe ve Liden, 1997; Murphy vd., 2003). Bu nedenle, lider – izleyici arasındaki ilişki incelenirken, taraflar arasındaki etkileşimin düzeyinin de incelenmesi gerekir (Karcıoğlu ve Kâhya, 2011).

Etkileşim anlamında, öncelikli olarak, örgüt içerisinde görev yapan bireylerin, iş sözleşmelerinde belirtilen gerekleri yerine getirirken birtakım roller üstlendikleri (Baş vd., 2010) belirtilmelidir. Bu anlamda, gerekli görevlerin yerine getirilmesi sürecinde, örgüt içerisindeki lider de kendilerine kaynak sağlamakta; izleyiciler de kendilerine sağlanan kaynaklardan yararlanmaktadırlar. Yürütülen süreç ise, bu anlamda, lider ve izleyicileri arasında karşılıklı değişimin yaşandığı etkileşim modelini oluşturmaktadır (Graen ve Uhl – Bien, 1995). Söz konusu etkileşim, yazında, ilk olarak lider – üye, lider – izleyici, lider – takipçi, üst – ast, yönetici – ast gibi iki birey arasındaki ilişkilerin ele alınması (Aslan ve Özata, 2010) biçiminde ortaya çıkan Dikey İkili Bağlantı Modeli (Dansereau vd., 1975) ile ortaya konmuş; zamanla Lider – Üye Etkileşim Modeli (LÜE) haline evrilmiştir (Truckenbrodt, 2000). Özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsallık yaklaşımı gibi yaklaşımlara ek olarak, son dönemde ayrıntılı olarak incelenen işlemsel, etkileşimsel, dönüşümsel, otantik ve hizmetkâr liderlik gibi çağdaş liderlik yaklaşımları, liderin ya da izleyicilerinin bireysel özelliklerine, farklı ortam ve durumlardaki davranışlarına, güçlerine ya da tarafların gereksinim ve beklentilerine odaklanır ve bireyler arası ilişkiye tek taraflı bakarken (Göksel ve Aydın, 2012; Dienesch ve Liden, 1986; Ordun ve Aktaş, 2014); LÜE Modeli, liderin ya da izleyicinin ayrı ayrı özelliklerinin

ve/veya davranışlarının incelenmesinden bağımsız olarak, lider ile farklı izleyicileri arasındaki ortalamadan farklı ilişkilerin ve liderlik biçimlerinin olacağını, hatta etkileşimin gücünün ve kalitesinin önemli olduğunu ileri sürerek taraflar arası karşılıklı etkileşimin önemini gözler önüne sermiştir (Borchgrevink ve Boster, 1998; Burton vd., 2008; Gündüz Çekmecelioglu ve Ülker, 2014; Martin vd. 2005).

Söz konusu LÜE Modeli, yazında, – içerik olarak aynı olmasına karşın, çeviri farklılıkları nedeniyle farklı biçimde adlandırılırsalar da katkı, etki, sadakat ve profesyonel saygı olarak dört boyutta incelenmiştir: Yaptığı işlerdeki başarısı ile liderin dikkatini çeken ve lider tarafından katkısı değerli bulunan izleyicileri ile etkileşimin güçlendiğini gösteren boyut, katkı boyutu olarak incelenir (Liden ve Maslyn, 1998). Lider ve izleyicilerinin katılımı ve izleyicilerin görevleri ile ilişkili davranışlar bu boyut altında ele alınır. Lider, izleyicilerinin görevlerini yerine getirip getirmemesi ile ilgili olarak izleyicilerine ilişkin bir tutum geliştirir (Davis ve Gardner, 2004) ve görevlerini başarılı bir biçimde yerine getiren izleyicilerine daha özelliikli ve onlara daha iyi fırsatlar sunacak işler verir (Liden ve Maslyn, 1998). Bu anlamda, izleyiciler de lider ile aralarındaki etkileşimi güçlendirmeye yönelik olarak ekstra rol davranışı, gayret, istek ve çaba gösterir. Özetle, örgütsel amaçlara ulaştıracak eylemlerin gerçekleştirilmesi sürecinde, izleyicilerin katkılarının olması ve liderin izleyicilerinin çabasını görerek söz konusu katkıları değerli bulması, lider ile izleyicileri arasındaki etkileşimin gücünü artırır (O'Donnell, 2009).

Lider ve izleyicileri arasındaki ilgi, alaka, çekicilik ile bireylerin birbirini etkilemesi çerçevesinde oluşan boyut, etki boyutudur (Gökalp vd., 2015; Oğuzhan, 2015). Taraflar arasında mevcut olan sevgi, saygı ve iş birliği, lider ve izleyicileri arasındaki etkileşimin gücünü ve kalitesini belirleyebilecek bir niteliğe bürünür. Bu noktada, etkilenmeden kaynaklı etkileşimin oluşumunun yalnızca işe yönelik algılar ile ilintili olmadığı vurgulanmalıdır (Liden ve Maslyn, 1998).

Sorumluluk düzeyi yüksek işlerin, lidere yakın grupta yer aldığı düşünülen izleyicilere verilmesi ile oluşan etkileşim, sadakat boyutu olarak adlandırılır. Lider ve izleyicilerinin birbirlerine sadık olma; zor

dönemlerde bile birbirlerini koruyarak birbirlerinin yanında yer alma ve alınan kararlara sadık davranışlar sergileme düzeyleri sadakat boyutunu belirler (Dienesch ve Liden, 1986).

Lider ve izleyicileri arasında, kurum içi ve dışında mevcut olan itibar ve saygınlık nedeniyle oluşan etkileşim ise, profesyonel saygı boyutunu oluşturur. İtibar sahibi izleyicilerin lider etrafında görevlendirilmesi aşamasında, profesyonel saygı boyutu taraflar arası etkileşimi güçlendiren bir olgu olarak kabul görür. Tarafların iş ve sosyal hayattaki saygınlık düzeyi de lider ve izleyicileri arasındaki etkileşimin gücünü ve kalitesini belirlemektedir (Liden ve Maslyn, 1998).

LÜE Modeli, izleyici sayısı kadar lider – izleyici ilişkisi olduğunu ileri sürerek her ilişkide karşılıklı etkileşimin farklılaşabileceğini savunur. Söz konusu etkileşimin güçlü olması durumunda, bireysel ve örgütsel anlamda performansın yükseleceği açıktır (Sue – Chan vd., 2011; Kanbur ve Kanbur, 2015; Cerit, 2012). Bu anlamda, örgüt içerisindeki grupları, lider ile etkileşimi görece güçlü olanlar (yakındakiler) ve lider ile etkileşimi görece zayıf olanlar (uzakta – kiler) olmak üzere etkileşim kalitesine göre ayırır. Bu noktada, liderin genellikle yakındakiler ve uzaktakiler olmak üzere farklı grupta bulunan bireylere farklı ancak yakındakiler ya da uzaktakiler olmak üzere aynı grupta bulunan bireylere benzer biçimde davrandığı belirtilmektedir (Yu ve Liang, 2004). Söz konusu ayırım çerçevesinde, lider ile güçlü bir etkileşimi bulunan, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen, lideri tarafından güvenilen, niteliklerinin görece yüksek olduğu düşünülen ve yüksek performans göstereceğine inanılan bireyler, grup içi izleyiciler olarak nitelendirilir (Alparslan ve Oktar, 2015). Bu çerçevede, grup içi olarak görülen izleyicilerin, lider ile gerek biçimsel gerekse biçimsel olmayan ilişkileri (Lunenburg, 2010) nedeniyle, örgüt içerisinde gerçekleştirilen eylemlere yönelik olarak kararlara katılım ve sorumluluk düzeylerinin yüksek; gereksinim duydukları bilgilere erişim kabiliyetlerinin hızlı (Wang vd., 2005); daha fazla çalışma arzusu ve isteğine sahip oldukları (O'Donnell, 2009) ve lidere kendilerini sevdirmeleri ve onun güvenini kazanmaları çerçevesinde performanslarının yüksek olacağı (Michael, 2011) ve örgütsel kaynakların önemli bir kısmının da kendilerine tahsis edileceği ileri sürülmektedir.

Grup dışına geldiğinde ise, izleyiciler ile lider arasındaki ilgi ve alaka düzeyinin görece olarak düştüğü (Lo vd. 2006); iletişim ve etkileşimin zayıfladığı ve yanlış anlaşılmalara ortaya çıktığı; bu nedenle, bireylerin performans sergileme davranışlarından uzaklaşarak kendilerini liderden uzaktaki dış grup içerisinde hissettiği belirtilmektedir (Burton vd., 2008).

2.3. İşten Ayrılma Niyeti

Amaca yönelik davranış (goal – directed behavior) kuramı, bir bireyin davranışını, onun davranış niyeti ile açıklamaya çalışmaktadır (Ajzen ve Madden, 1986). Bu anlamda niyet, davranışı gerçekleştirmeden önceki son ve nihai karardır. Söz konusu bakış açısıyla, kişinin kendi arzu ve isteğiyle kısa vadede işine son verme istekliliği ile ilgili niyeti – düşüncesi yönetim, sosyoloji ve psikoloji yazınında işten ayrılma niyeti olarak tanımlanmaktadır (Mobley, 1982). Bu anlamda, bir çalışanın, kasıtlı ve planlı olarak işinden ve organizasyonundan istifa etme düşüncesi (Tett ve Meyer, 1993), bir başka deyişle, istifa etme davranışını gerçekleştirmeden önceki son adımı (Mobley, 1977), işten ayrılma niyetini oluşturmaktadır. İşten ayrılma niyeti, ayrılma davranışı ile sonuçlandığında, işletmelerin personel devir oranlarında da dalgalanmalar yaşanmakta gerek ayrılmadan kaynaklı gerek yeni personelin istihdam edilmesi ve elde tutulmasına yönelik çalışmalar işletmeler açısından maliyet yaratacak unsurlar arasında yer almaktadır (Kumar vd., 2012). Sıklıkla, iş yükü, rol karmaşası, uzun iş saatleri, vardiya sistemi, kariyer zorlukları, işe-kuruma yönelik tatminsizlik ya da örgütsel bağlılık (Coomber ve Barriball, 2007; Başak vd., 2013) düzeylerinin bir sonucu olarak ortaya çıktığı ileri sürülen işten ayrılma niyeti, işinde mutlu olmayan bir bireyin, yeni bir iş arayışı ile başlamakta; mevcut işi ile alternatif seçenekleri karşılaştırması ile devam etmekte; çalıştığı kurumda devam etmesi ile ya da çalıştığı kurumu bırakarak başka bir kurumda yaptığı işi yapmaya devam etmesi veya yeni bir kariyere başlaması ile sonuçlanmaktadır (Mobley, 1977; Omar ve Noordin, 2016).

Nitelikli ve deneyimli çalışanların işten ayrılma niyeti içerisinde olması işletmeler açısından sarsıcı sonuçlar doğurabilmektedir (Amunkete ve Rothmann, 2015). Üretken iş gücünün işten ayrılması gerek söz konusu

kayıp gerekse organizasyonun işlerine kısa sürede hâkim olabilecek nitelikte işgücü arayışı ve istihdamının maliyeti nedeniyle hem finansal hem de operasyonel anlamda organizasyonun performansını negatif yönde etkilemektedir (Leupold vd., 2013). Bu nedenle, nitelikli çalışanların işten ayrılma niyetlerinin önlenmesine yönelik olarak astlar ve liderler arasındaki etkileşiminin gücü ve kalitesinin artırılması gerekmektedir (Şahin, 2011).

2.4. Yöneticiye Duyulan Güven, Lider – Üye Etkileşimi ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Karmaşık iş hayatının, örgüt içerisinde çalışma ortamında pek çok sorunun ortaya çıkmasına neden olduğu; yaşanan sorunların da yöneticiye duyulan güveni sarstığı ileri sürülmektedir (Davis ve Landa, 1999). Bu anlamda, işten ayrılma niyeti, söz konusu güven zedelenmesinin bir sonucu olarak ele alınmaktadır (Tan ve Tan, 2000). Bir başka deyişle, yöneticiye (Akgündüz ve Cin, 2015; Connell vd., 2003) ya da örgüt içerisinde duyulan güvenin en önemli katkılarından biri, çalışan performansını arttırıcı (Eren ve Akyüz, 2014); işten ayrılma niyeti ve davranışını azaltıcı etkiye sahip olmasıdır (Mishra ve Morrisey, 1990). Bu çerçevede, lider-üye etkileşiminin yüksek olması durumunda, liderin verdiği kararlar üyeler tarafından daha rahat benimsenir ve üyeler bu kararların kendileri için de olumlu sonuçlar doğuracağını düşünerek tüm faaliyetleri verimli bir şekilde yerine getirirler.

Yazında, sıklıkla, örgütsel vatandaşlık davranışı, öz yeterlilik, işten ayrılma niyeti, örgütsel güven, örgütsel kültür, performans, iş tatmini, tükenmişlik gibi değişkenlerin, lider – üye etkileşimi ile ilişkili olduğu ileri sürülmüştür. Bu anlamda, lider-üye etkileşiminin kaliteli ve güçlü olmasının izleyicilerin lidere ve örgüte duydukları güven düzeyini (Kim vd., 2004), iş tatminini, çalışan ve kurum performansını arttırdığı (Unnu ve Kesken, 2014); örgütsel bağlılık (Kim vd., 2004) ve örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği (Cerit, 2012; Çetin vd., 2012; Köse vd., 2015); işten ayrılma niyetini azalttığı (Dirks ve Ferrin, 2002; Trincherro vd., 2014; Göksel ve Aydın, 2012; Gündüz Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014); hatta işten ayrılma niyeti bağlamında, söz konusu etkinin erkeklere

oranla kadınlarda daha güçlü biçimde hissedildiği sıklıkla belirtilmektedir (Alparslan ve Oktar, 2015; Cheung ve Wu, 2012; Şahin, 2011). Bu noktada, yüksek kurumsal memnuniyet düzeyleri ve güçlü kurum içi ilişkileri nedeniyle üst seviyede psikososyal sermayesi bulunan çalışanların, görece daha düşük düzeyde işten ayrılma niyeti içerisinde oldukları ileri sürülmektedir (Barkhuizen vd., 2014).

Bu noktada, lider – üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu durumlarda, bireyin, örgütü değil lideri terk etmek istediği de belirtilmektedir (Ribelin, 2003). Ek olarak, işten ayrılma niyeti üzerinde, yalnızca çalışma kapsamında yer alan yöneticiye duyulan güven ve lider – üye etkileşimi değişkenlerinin etkisinin bulunmadığını vurgulamak gerekir. Çalışma kapsamının boyutunun büyümemesi açısından, işten ayrılma süreci içerisinde, pek çok değişkenin etkili olduğu (Hom vd., 1992); söz konusu davranışın, iş, işgücü piyasası olanakları (Carsten ve Spector, 1987), işsizlik oranı, kriz ortamı, sektörün ekonomi içerisindeki durumu gibi dışsal; adil ücret dağılımı, yetki devrinin varlığı, kararlara katılım düzeyi, örgüt iklimi gibi içsel unsurların ve alternatif iş fırsatlarına yönelik beklentiler, işyerinde mevcut görev süresi (Carsten ve Spector, 1987), eğitim, cinsiyet, yaş, deneyim, kişilik özellikleri gibi kişisel unsurların bir sonucu olarak ortaya (Cotton ve Tuttle, 1986) çıktığı; buna karşın, araştırma modelinde bu unsurların çalışma kapsamına alınmadığı ifade edilmelidir.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Veri Toplama Yöntemi

Gerek kuramsal gerek görgül anlamda yöneticiye duyulan güven, lider – üye etkileşimi ve işten ayrılma niyeti boyutlarının her birisi için ayrı ayrı çok sayıda çalışma mevcuttur. Buna karşın, söz konusu üç boyut arasındaki etkileşimi ortaya koyan çalışma sayısı azdır. Bu nedenle, bu çalışmanın temel amacını, gerçekleştirilen geniş yazın taraması eşliğinde geliştirilen yöneticiye duyulan güven, lider – üye etkileşimi ve işten ayrılma niyeti arasındaki etkileşim modelinin, çok sayıda personelin görev yaptığı bir kamu kuruluşunda, görgül biçimde test edilmesi ve yazının Türkiye uygulamasına katkıda bulunması oluşturmaktadır. Sözü edilen kamu

kuruluşu tüm illerde, hatta ilçelerde faaliyet gösterdiğinden gerek zaman gerek bütçe kısıdı çerçevesinde tüm çalışanlara erişme şansı olmamıştır. Bu nedenle, kolayda örnekleme yöntemine başvurulmuş; sözü edilen kamu kuruluşunun üst yönetiminin bulunduğu Ankara’da görev yapan Teknik İşler Otomasyon Daire Başkanlığı çalışanları esas alınmıştır. İlgili birimde 331 kişi çalışmaktadır. Örneklem bağlamında, çalışanlar arasında herhangi bir ayırım gözetilmemiş; tüm çalışanlarla bağlantı kurularak çalışma kapsamında yer alıp almak istemedikleri sorulmuştur. Çalışma içerisinde yer almayı kabul eden tüm çalışanlara anket formları kapalı bir zarf içerisinde elden ulaştırılmış; geri bildirimler aynı biçimde alınmıştır. İletilen 300 anket formunun 184 tanesi cevaplanmış olarak geri dönmüştür. Bu anlamda, cevaplama oranı, %61,33 (=184/300) olarak belirlenmiştir.

Veri toplama aracı olarak geliştirilen anket formu, temel olarak, iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, anket formunu dolduran bireyin pozisyon, cinsiyet, yaş, deneyim, medeni durumu ve eğitim düzeyi gibi demografik verilerine ilişkin sorular sorulmuştur. İkinci bölüm ise, çalışma çerçevesinde geliştirilen model doğrultusunda, yöneticiye duyulan güven boyutu için 5 ifadenin, lider – üye etkileşimi boyutu için 12 ifadenin, işten ayrılma boyutu için 4 ifadenin, bir başka deyişle, toplamda 21 ifadenin yer aldığı bölümdür. Bu bağlamda, tüm çalışanlardan, Likert türü, beşli bir tutum ölçeği üzerinde, kendi durumlarını en iyi açıkladıkları yöndeki değeri işaretlemeleri istenmiştir. Bu noktada, araştırmanın, söz konusu daire başkanlığı çalışanları üzerinde gerçekleştirilmesi nedeniyle, elde edilen sonuçların, yalnızca sözü edilen grup hakkında yorum yapmaya olanak tanıyacağı vurgulanmalıdır.

3.2. Araştırma Modeli ve Araştırma Kapsamında Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmanın amacı çerçevesinde tanımlayıcı bir araştırma modeli kullanılmış; aşağıda yer alan araştırma modelinde (bkz. Şekil 1) ileri sürülen değişkenler arasındaki ilişki ve etkileşim ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda oluşturulan temel hipotez “modelde ileri sürülen yöneticiye duyulan güven, lider – üye etkileşimi ve işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ve etkileşim olduğu;

lider – üye etkileşimi değişkeninin yöneticiye duyulan güven ile işten ayrılma niyeti arasındaki etkileşimde aracılık rolü oynadığı” biçimindedir. Bu çerçevede, araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

H₁: Yöneticiye duyulan güven, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkiler.

H₂: Yöneticiye duyulan güven, lider – üye etkileşimini pozitif yönde etkiler.

H₃: Lider – üye etkileşimi, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkiler.

H₄: Lider – üye etkileşimi, yöneticiye duyulan güven ile işten ayrılma niyeti arasındaki etkileşime aracılık eder.

Araştırma modelinde yer alan değişkenlere ilişkin ifadeler, yöneticiye duyulan güven ölçeği (Aslan ve Özata, 2010), lider – üye etkileşimi ölçeği (Ordun ve Aktaş, 2014) ve işten ayrılma niyeti ölçeği (Price, 1997) olarak yazında daha önce kullanılmış; bu anlamda geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerde bulunan ifadelerin uyarlanarak kullanılması biçiminde geliştirilmiştir. Öte yandan, sözü edilen çalışmalarda kullanılan ölçeklerin gerek yüzey geçerliliğine gerekse çeviri – geri çeviri sürecine yönelik kaygıları gidermek adına, bir akademisyen ve bir uygulamacı ile görüşülmüş; uzman görüşleri doğrultusunda herhangi bir problem olmadığı belirlenmiştir. Yapı geçerliliğini test etmeye yönelik faktör analizi öncesi, ölçeklerde yer alan ifadelerin madde–toplam korelasyonlarına bakılmıştır. Madde–toplam korelasyon analizi sonrasında, ölçeklerde yer alan yalnızca bir ifadeye ilişkin faktör yükünün 0,40’tan düşük olduğu ve ölçekten çıkarılması durumunda iç tutarlılık (Cronbach Alpha) katsayısında olumlu yönde bir değişime yol açtığı belirlendiğinden, söz konusu ifade yöneticiye duyulan güven ölçeğinden çıkarılmıştır. Madde – toplam korelasyon analizi sonrası, ifadelerin faktör çözümlemesine uygunluklarının belirlenmesine yönelik olarak KMO (Kaiser–Meyer–Olkin) Testi ve Bartlett Küresellik Testi gerçekleştirilmiştir. KMO Testi sonuçları açısından, tüm boyutlara ilişkin 0,50’den büyük olması istenen oranların 0,881 ile 0,920 arasında değiştiği; Bartlett Küresellik Testi sonuçları açısından da istatistiksel olarak anlamlı oldukları belirlenmiştir. Sözü edilen sonuçlar doğrultusunda, faktör analizi yapılmış; boyutlarda herhangi bir problem olmadığı, yöneticiye duyulan

güven boyutunun %81,165; lider – üye etkileşimi boyutunun %63,01 ve işten ayrılma niyeti boyutunun %77,52 açıklayıcı varyans değerine sahip olduğu belirlenmiş ve güvenilirlik katsayılarının analizine geçilmiştir.

Faktör analizi sonrası gerçekleştirilen güvenilirlik analizleri sonucunda, yöneticiye duyan güven ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı 0,918; lider – üye etkileşimi ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı 0,945 ve işten ayrılma niyeti ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı 0,892 olarak saptanmıştır.

Bu noktada verilerin normal dağılıma uygunluğunun test edildiği belirtilmelidir. Söz konusu uygunluğu test etmek açısından çarpıklık ve basıklık değerleri referans alınmıştır. Ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin $\pm 1,5$ (Tabachnick ve Fidell, 2013) ya da $\pm 2,0$ (George ve Mallery, 2010) sınırları içinde kalması verilerin normal dağıldığına işaret etmektedir. Model içerisinde yer alan boyutların çarpıklık katsayılarının $\pm 0,924$; basıklık katsayılarının ise $\pm 0,784$ arasında değiştiği belirlendiğinden, çalışmanın devamında, boyutlara ilişkin analizler bağlamında, parametrik testlerin uygulanabileceği sonucuna varılmıştır.

3.3. Bulgular

Başlangıç evresinde, öncelikli olarak değerlendirmeye alınan çalışanların demografik bilgilerine yönelik frekans ve yüzde dağılımlarını ortaya çıkaracak tanımlayıcı analizler yapılmıştır. Uygulanan anket formunda, demografik bilgisini sunan katılımcıların, %63,41'inin kadın %36,59'unun erkek; %35,48'inin bekâr, %64,52'sinin evli; %38,64'ünün 18–25, %13,64'ünün 26–35, %22,73'ünün 36–45 yaş aralığında, kalan %25'inin ise 45 yaş üzerinde olduğu; %1,27'sinin ilköğretim, %6,37'sinin lise, %5,73'ünün ön lisans, %76,43'ünün lisans düzeyinde, %10,19'unun ise lisansüstü düzeyde eğitim derecesinin bulunduğu; %86,42'sinin ast, %13,58'inin ise yönetici pozisyonunda görev yaptığı belirlenmiştir (bkz. Tablo 1).

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine ilişkin Bilgiler

Ana Değişken	Değer	Frekans [§]	Yüzde (%)**
Cinsiyet	Kadın	104	63,41
	Erkek	60	36,59
Medeni Durum	Bekâr	55	35,48
	Evli	100	64,52
Yaş	18 – 25	17	38,64
	26 – 35	6	13,64
	36 – 45	10	22,73
	45 ve üzeri	11	25,00
Eğitim	İlköğretim	2	1,27
	Lise	10	6,37
	Ön Lisans	2	1,27
	Lisans	10	6,37
	Lisansüstü	9	5,73
	İlköğretim	120	76,43
	Lise	16	10,19
Pozisyon	Yönetici	22	13,58
	Çalışan	140	86,42

§ Toplamın 184 olmamasının nedeni, anket formlarında söz konusu soruların cevaplanmamasıdır.

** Yüzdeler, soruları yanıtlamış katılımcıların anket formlarından elde edilmiş değerler üzerinden hesaplanmıştır.

Çalışanların yöneticilerine duydukları güven, lider – üye etkileşimi ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin varlığını, yönünü ve şiddetini belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilen Pearson korelasyon analizi, yöneticiye duyulan güven ile lider – üye etkileşimi arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde güçlü ($r = 0,86$; $p < 0,01$); işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü orta düzeyde güçlü ($r = -0,34$; $p < 0,01$); lider – üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönlü orta düzeyde güçlü ($r = -0,39$; $p < 0,01$) ilişkilerin var olduğunu işaret etmektedir (bkz. Tablo 2). Değişkenlere ilişkin ortalamalar ele alındığında; yöneticiye duyulan güven ortalamasının 3.80, lider–üye etkileşimi ortalamasının 3.64 ve işten ayrılma niyeti ortalamasının da 2.37 olduğu saptanmıştır (bkz. Tablo 2). Yöneticiye duyulan güven ve lider–üye etkileşimi ortalamalarının orta değer üzerinde olduğu ve iyi olarak kabul edilebileceği; işten ayrılma niyeti ortalamasının ise düşük olarak gözlemlendiğini söylemek mümkündür.

Tablo 2: Değişkenlere ilişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

No.	Boyut	A. O.	S. S.	1	2	3
1	YDG ^{††}	3,80	0,90	1,00		
2	LÜE ^{‡‡}	3,64	0,83	0,86 ^{**}	1,00	
3	İAN ^{§§}	2,37	1,06	-0,34 ^{**}	-0,39 ^{**}	1,00

** $p < 0,01$

Çalışanların yöneticilerine duydukları güven, lider – üye etkileşimi ve işten ayrılma niyetleri arasındaki etkileşimi belirlemeye yönelik olarak, Baron ve Kenny (1986) tarafından ileri sürülen regresyon modeli esas alınmıştır. Adı geçen yazarların geliştirdikleri model bağlamında herhangi bir aracılık

^{††} Yöneticiye duyulan güven boyutudur.

^{‡‡} Lider – üye etkileşimi boyutudur.

^{§§} İşten ayrılma niyeti boyutudur.

etkisinden söz edebilmek için şu koşulların sağlanması gerekir (Yıldız, 2014):

- Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.
- Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.
- Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.
- Aracı değişken ve bağımsız değişken birlikte analize dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalmalı ya da tamamen ortadan kalkmalıdır.

Söz konusu etkileşimi belirleyebilmek adına, ilk olarak, işten ayrılma niyeti (İAN) boyutu bağımlı değişken, yöneticiye duyulan güven (YDG) boyutu bağımsız değişken ve lider – üye etkileşimi (LÜE) boyutu aracı değişken olarak ele alınmış; yukarıda belirtilen koşullar adım adım test edilmiştir (bkz. Tablo 3).

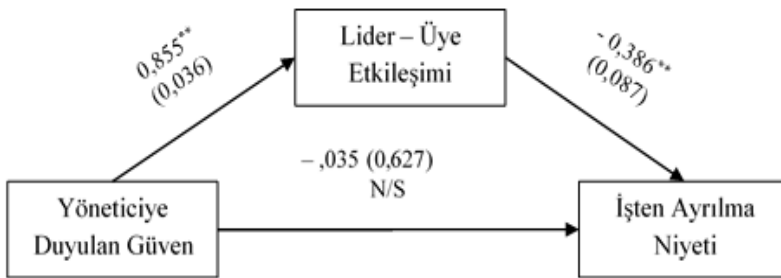
Tablo 3: Yöneticiye Duyulan Güven ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Etkileşimde Lider – Üye Etkileşimini Aracılık Etkisi

Adım	Boyutlar	Düzeltilmiş R ²	F	Standardize β	t	p
1	YDG → İAN	0,112	24,127	- 0,342	- 4,912	**
2	YDG → LÜE	0,730	496,662	0,855	22,286	**
3	LÜE → İAN	0,145	31,943	- 0,386	- 5,652	**
4	YDG ve LÜE → İAN	0,139	15,946	- 0,035	- 0,263	0,793
	LÜE			- 0,355	- 2,671	**

** p < 0,01

Adım adım gerçekleştirilen regresyon analizleri sonucunda elde edilen değerler, H_A, H_B ve H_C hipotezlerinin tamamen; H_D hipotezinin ise kısmen kabul edildiğini göstermektedir. Bu anlamda bakıldığında, yöneticiye duyulan güvenin işten ayrılma niyetini negatif ($\beta = - 0,342$; $p < 0,01$); lider – üye etkileşimini pozitif ($\beta = 0,855$; $p < 0,01$); lider – üye etkileşiminin de işten ayrılma niyetini negatif ($\beta = - 0,386$; $p < 0,01$) yönde etkilediği ve

söz konusu etkileşimlerin istatistiki açıdan da anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna karşın, lider – üye etkileşimi, yöneticiye duyulan güven ile işten ayrılma niyeti arasındaki etkileşimi içeren modele aracı değişken olarak dâhil edildiğinde, yöneticiye duyulan güven boyutunun istatistiki açıdan anlamsız hale gelerek işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin tamamen kaybolduğu; öte yandan lider – üye etkileşiminin ise işten ayrılma niyetini negatif yönde ($\beta = -0,355$; $p < 0,01$) ve istatistiki açıdan anlamlı biçimde etkilediği tespit edilmiştir. Bir başka deyişle, lider – üye etkileşimi, yöneticiye duyulan güven ile işten ayrılma niyeti arasındaki etkileşimde “tam aracılık” rolü oynamaktadır. Bu anlamda, yöneticiye duyulan güvenin bir birim artması halinde, lider – üye etkileşiminin yaklaşık olarak 0,855 birim artmasının; lider – üye etkileşiminin bir birim artması halinde ise, işten ayrılma niyetinin 0,355 birim düşmesinin beklenmesi gerektiğini göstermektedir. Dolayısıyla, yöneticiye duyulan güvenin işten ayrılma niyeti üzerinde, $(0,855 \times (-0,355) = -0,303525)$ birimlik bir “dolaylı negatif etkisinden” söz etmek mümkündür. Söz konusu dolaylı negatif etkinin Sobel testi sonuçlarının (Sobel test istatistiği = $-5,553$; $p < 0,001$), istatistiki açıdan anlamlı (Soper, 2019) olduğuna işaret etmektedir. Bir başka deyişle, yöneticiye duyulan güvenin lider – üye etkileşimi üzerinden işten ayrılma niyetine olan dolaylı etkisi dışında istatistiksel olarak anlamlı bir doğrudan etkisi ($p > 0,05$) bulunmamaktadır.



- Standardize edilmiş regresyon katsayılarıdır.
- Parantez içindeki değerler, standart hata değerleridir.
- ** → 0,01 düzeyinde anlamlıdır.
- N/S: İstatistiksel açıdan anlamlı değildir.

Şekil 1: Aracılık Etkisi

4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu çalışmada, ülkemizin GSYH'sinin %12'sini oluşturmasına karşın, işgücü devir hızı çok yüksek miktarda olan bir sektörde, daha önce ayrı ayrı değişkenler olarak pek çok çalışmanın konusunu oluşturmuş yöneticiye duyulan güven, lider – üye etkileşimi ve işten ayrılma niyeti değişkenleri birlikte ele alınarak, aralarındaki etkileşimin ortaya konulması amaçlanmıştır. Mevcut yazında, yöneticiye duyulan güvenin, işten ayrılma niyetini etkilediğine (Hopkins ve Weathington, 2006; Tan ve Tan, 2000; Akgündüz ve Cin, 2015; Connell v.d, 2003); güvenin, çalışanları kuruma bağlayan “sosyal bir yapıştırıcı” görevi gördüğüne (Atkinson ve Butcher, 2013); hatta güvenin olmadığı bir örgütte yürütülecek hiçbir kurumsal girişimin çalışanların işten ayrılma niyetini düşürmeyeceği görüşlerinin varlığına (Ertürk ve Vurgun, 2015) ilişkin çalışmalar bulunmaktadır. Bununla birlikte, yöneticiye duyulan güvenin işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkiye sahip olabileceğini ileri sürmek makul görünse de şaşırtıcı bir biçimde, hiçbir deneysel çalışma bu önermeyi desteklememektedir (Ertürk ve Vurgun, 2015). Bu çalışmada, tek işletme özelinde de olsa, görgül bir şekilde, yöneticiye duyulan güvenin işten ayrılma niyetini doğrudan bir biçimde ve negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Çalışmanın ortaya koyduğu bir diğer sonuç, yöneticiye duyulan güvenin lider – üye etkileşimini pozitif yönde etkilediğidir. Bu anlamda, yöneticilerine güvenen astlar ile güvendikleri yöneticileri arasında daha ileri düzeyli bir lider – üye etkileşimin ortaya çıkması; bir başka deyişle, lider üye etkileşiminin alt boyutları bağlamında katkı, etki, sadakat ve profesyonel saygı düzeylerinin gelişmesi beklenebilir.

Lider – üye etkileşiminin de yöneticiye duyulan güvene benzer biçimde, işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu anlamda çalışma, yüksek düzeyli lider – üye etkileşiminin gönüllü işten ayrılma ve işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği (Dirks ve Ferrin, 2002; Trinchero vd., 2014; Göksel ve Aydın, 2012; Gündüz Çekmecelioglu ve Ülker, 2014) çalışmalarla da uyumludur.

Mevcut çalışmada yer alan yöneticiye duyulan güven, lider – üye etkileşimi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ikili ilişki ve etkileşimler istatistiki açıdan anlamlı ve beklenildiği gibi olmasına karşın, üç değişken arasındaki etkileşime yönelik bulgu ilgi çekicidir. Gerçekleştirilen regresyon analizleri, yöneticiye duyulan güvenin işten ayrılma niyetini negatif yönde ve istatistiki açıdan anlamlı biçimde etkilediğine göstermesine karşın, lider – üye etkileşimi, modele dâhil edildiğinde, söz konusu etki ortadan kaybolmaktadır. Bir başka deyişle, doğrudan etki, biçim değiştirerek yalnızca lider – üye etkileşimi üzerinden dolaylı hale gelmektedir; lider – üye etkileşimi “tam aracı değişken” rolü oynamaktadır. Bu anlamda, yöneticiye duyulan güven, ancak ve ancak lider – üye etkileşimi değişkeninin devreye girmesi ile işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu açıdan bakıldığında, gerek ülkemizde son dönemde devlet memuru olarak atanma ya da başka bir kamu kurumuna nakil olma hususunda yürütülen süreçler (sınavlar, güvenlik soruşturmaları, vb.) gerekse işsizlik oranlarının artması ve düşük ücretlerden kaynaklanan özel sektörde iş bulma güçlüğü gibi unsurlar, lider – üye etkileşimini arttırmış; bu nedenle, astların işten ayrılma ya da başka bir kamu kurumuna geçme niyetini olumsuz yönde etkilemiş olabilir. Bir başka deyişle, yazında yer almasına karşın, çalışma kapsamı içerisine alınmayan, işgücü piyasası olanakları, işsizlik oranı, kriz ortamı, sektörün ekonomi içerisindeki durumu gibi dışsal unsurlar (Carsten ve Spector, 1987) ile eğitim, cinsiyet, yaş, deneyim, kişilik özellikleri gibi kişisel unsurlar (Cotton ve Tuttle, 1986) işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasını ertelemiş olabilir.

Bu noktada, çalışmanın yalnızca bir kamu kurumunda gerçekleştirilmesi nedeniyle, bulgu ve sonuçların genellenemeyeceği; daha önce de belirtildiği gibi, işten ayrılma niyetini etkileyen pek çok farklı değişken olduğu vurgulanmalıdır. Bu bağlamda, çalışma sonuçlarını doğrulayacak diğer faktörlerle birlikte gerek kamu sektöründe gerekse özel sektörde uzun süreleri kapsayan uzamsal çalışmaların yapılması gerekir. Söz konusu uzamsal çalışmaların işten ayrılma niyetini etkileyen diğer faktörlerle birlikte gerçekleştirilmesi, bilimsel yazına daha büyük katkılar sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Afsar, B., Shahjehan, A., & Shah, S. I. (2018). “Frontline employees’ high – performance work practices, trust in supervisor, job – embeddedness and turnover intentions in hospitality industry.” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3): 1436 – 1452.
- Ajzen, I., & Madden, T. J. (1986). “Prediction of goal – directed behavior: Attitudes, intentions, and perceived behavioral control.” *Journal of experimental social psychology*, 22(5): 453 – 474.
- Akgunduz, Y., & Cin, F. M. (2015). “Job embeddedness as a moderator of the effect of manager trust and distributive justice on turnover intentions.” *Anatolia*, 26(4): 549 – 562.
- Alparslan, A. M., & Oktar, Ö. F. (2015). “Türkiye’de lider – üye etkileşim kuramına dair makale kapsamındaki araştırmalar: Bibliyometrik bir içerik analizi.” *Business and Economics Research Journal*, 6(1): 107 – 123.
- Amunkete, S., & Rothmann, S. (2015). “Authentic leadership, psychological capital, job satisfaction and intention to leave in state – owned enterprises.” *Journal of Psychology in Africa*, 25(4): 271 – 281.
- Arı, G. S. (2003). “Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı artırır mı?” *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2): 17 – 36.
- Arı, G., & Tunçay, A. (2010). “Yöneticiye duyulan güven ve tükenmişlik arasındaki ilişkiler: Ankara’daki devlet hastanelerinde çalışan idari personel üzerinde bir araştırma.” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4): 113 – 135.
- Arslantaş, C. C., & Dursun, M. (2008). “Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü.” *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1): 111 – 128.
- Aslan, Ş., & Özata, M. (2009). “Lider – üye etkileşiminin (LMX) yöneticiye duyulan güven düzeyine etkisi.” *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(17): 94 – 116.
- Atkinson, S., & Butcher, D. (2003). “Trust in managerial relationships”, *Journal of Managerial Psychology*, 18(4): 282 – 304.
- Aydıntan, B., & Göksel, A. (2012). “Lider üye etkileşimi düzeyinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Görgül bir araştırma.” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2): 247 – 271.
- Barkhuizen, N., Rothmann, S., & Van De Vijver, F. J. (2014). “Burnout and work engagement of academics in higher education institutions: Effects of dispositional optimism.” *Stress and Health*, 30(4): 322 – 332.

- 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.
- Baş, T., Keskin, N., & Mert, İ. S. (2010). “Lider üye etkileşimi (LÜE) Modeli ve ölçme aracının Türkçe’de geçerlik ve güvenilirlik analizi.” *Ege Academic Review*, 10(3): 1013 – 1039.
- Basak, E., Ekmekci, E., Bayram, Y., & Bas, Y. (2013). “Analysis of factors that affect the intention to leave of white – collar employees in Turkey using structural equation modelling.” *The World Congress on Engineering and Computer Science*, 2(1): 1 – 3.
- Blau, P. M. (1964). “Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*,” 34(2), 193-206.
- Borchgrevink, C. P., & Boster, F. J. (1998). “Leader – member exchange and interpersonal relationships: Construct validity and path model.” *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 5(1): 53 – 79.
- Burton, J. P., Sablynski, C. J., & Sekiguchi, T. (2008). “Linking justice, performance, and citizenship via leader – member exchange.” *Journal of business and psychology*, 23(1 – 2): 51 – 61.
- Carsten, J. M., & Spector, P. E. (1987). “Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta – analytic test of the Muchinsky Model.” *Journal of Applied Psychology*, 72(3): 374 – 381.
- Çekmecelioğlu, H. G., & Ülker, F. (2014). “Lider – üye etkileşimi ve çalışan tutumları üzerindeki etkisi: Eğitim sektöründe bir araştırma.” *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (28): 35 – 58.
- Cerit, Y. (2012). “Lider üye etkileşimi ile öğretmenlerin performansları arasındaki ilişki.” *Balikesir University Journal of Social Sciences Institute*, 15(28): 33 – 46.
- Çetin, Ş., Korkmaz, M., & Çakmakçı, C. (2012). “Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider – üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi.” *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1): 7 – 36.
- Cheung, M. F., & Wu, W. P. (2012). “Leader – member exchange and employee work outcomes in Chinese firms: The mediating role of job satisfaction.” *Asia Pacific Business Review*, 18(1): 65 – 81.
- Clark, M. C., & Payne, R. L. (1997). “The nature and structure of workers' trust in management.” *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(3): 205 – 224.

- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale.
- Coleman, B. (2001). "ITS professional development: refine, reward, retain." 29th Annual ACM SIGUCCS Conference on User Services: 23 – 26.
- Connell, J., Ferres, N., & Travaglione, T. (2003). "Engendering trust in manager – subordinate relationships: Predictors and outcomes." *Personnel Review*, 32(5): 569 – 587.
- Coomber, B., & Barriball, K. L. (2007). "Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital – based nurses: a review of the research literature." *International Journal of Nursing Studies*, 44(2): 297 – 314.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). "Employee turnover: A meta – analysis and review with implications for research." *Academy of Management Review*, 11(1): 55 – 70.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). "Social exchange theory: An interdisciplinary review." *Journal of Management*, 31(6): 874 – 900.
- Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). "A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process." *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1): 46 – 78.
- Davis, T. & Landa, M. J. (1999). "The trust deficit." *Canadian Manager*, 24 (1): 10 – 27.
- Davis, W. D., & Gardner, W. L. (2004). "Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader – member exchange perspective." *The Leadership Quarterly*, 15(4): 439 – 465.
- DeConinck, J. B. (2010). "The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust." *Journal of Business Research*, 63(12): 1349 – 1355.
- Deluga, R. J. (1994). "Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(4): 315 – 326.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). "Leader – member exchange model of leadership: A critique and further development." *Academy of Management Review*, 11(3): 618 – 634.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). "Trust in leadership: Meta – analytic findings and implications for research and practice." *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 611 – 628.

- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). "A meta – analysis of antecedents and consequences of leader – member exchange: Integrating the past with an eye toward the future." *Journal of Management*, 38(6): 1715 – 1759.
- Eren, M. Ş., & Akyüz, B. (2014). "Koçluk faaliyetlerinin işgörenlerin içsel motivasyonu ve yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkileri." *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1): 167 – 182.
- Ertürk, A., & Vurgun, L. (2015). "Retention of IT professionals: Examining the influence of empowerment, social exchange, and trust." *Journal of Business Research*, 68(1): 34 – 46.
- Eryılmaz, İ. (2019). "Sosyal Güç, Lider-Üye Etkileşimi ve İş Tatmini İlişkisinde Politik Yetinin Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma." *Ataturk University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 33(1).373-393.
- Eser, G.(2007). *Etik İklim ve Yöneticiye Güvenin Örgüte Bağlılığa Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows Step by Step. A Simple Study Guide and Reference*. Boston, MA: Pearson Education.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). "Meta – analytic review of leader – member exchange theory: Correlates and construct issues." *Journal of Applied Psychology*, 82(6): 827 – 844.
- Gökalp, S., Kaya, O., Angay, A., & Akgün, F. (2015). "Okul müdürüne güvenin iş tatmini üzerindeki etkisinde lider – üye etkileşiminin aracı rolü." *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2): 45 – 70.
- Göksel, A., & Aydın, B. (2012). "Lider – üye etkileşimi düzeyinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Görgül bir araştırma." *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2): 247 – 271.
- Graen, G. B., & Uhl – Bien, M. (1995). "Relationship – based approach to leadership: Development of leader – member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi – level multi – domain perspective." *The Leadership Quarterly*, 6(2): 219 – 247.
- Gürbüz, S., & Bekmezci, M. (2012). "İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü." *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2): 189 – 213.
- Hom, P. W., Caranikas – Walker, F., Prussia, G. E., & Griffeth, R. W. (1992). "A meta – analytical structural equations analysis of a model of employee turnover." *Journal of Applied Psychology*, 77(6): 890 – 909.

- Hopkins, S. M., & Weathington, B. L. (2006). "The relationships between justice perceptions, trust, and employee attitudes in a downsized organization." *The Journal of Psychology*, 140(5): 477 – 498.
- Kanbur, A., & Kanbur, E. (2015). "Lider – üye etkileşiminin örgütsel sinizme etkisi: Algılanan içsellik statüsünün aracılık rolü." *Journal of World of Turks*, 7(2): 193 – 216.
- Karcıoğlu, F., & Kahya, C. (2011). "Lider – üye etkileşimi ve çatışma yönetim stili ilişkisi." *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2): 337 – 352.
- Kim, S., O'Neill, J. W., & Jeong, S. E. (2004). "The relationship among leader – member exchange, perceived organizational support, and trust in hotel organizations." *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 3(1): 59 – 70.
- Knoll, D. L., & Gill, H. (2011). "Antecedents of trust in supervisors, subordinates, and peers." *Journal of Managerial Psychology*, 26(4): 313 – 330.
- Koç, H., & Yazıcıoğlu, İ. (2011). "Yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasındaki ilişki: kamu ve özel sektör karşılaştırması." *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1): 46 – 57.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). "Citizenship behavior and social Exchange." *Academy of Management Journal*, 37(3): 656 – 669.
- Kramer, R. M., & Tyler, T. R. (Eds.). (1995). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. London: Sage Publications.
- Kumar, R., Ramendran, C., & Yacob, P. (2012). "A study on turnover intention in fast food industry: Employees' fit to the organizational culture and the important of their commitment." *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(5): 9 – 42.
- Leupold, C. R., Ellis, L. E., & Valle, M. (2013). "Job embeddedness and retail pharmacists' intention to leave." *The Psychologist – Manager Journal*, 16(4): 197 – 216.
- Li, J. J., Kim, W. G., & Zhao, X. R. (2017). "Multilevel model of management support and casino employee turnover intention." *Tourism Management*, 59: 193 – 204.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). "Multidimensionality of leader – member exchange: An empirical assessment through scale development", *Journal of Management*, 24(1), ss.43 – 72.
- Lo, M. C., Ramayah, T., & Kueh Swee Hui, J. (2006). "An Investigation of Leader Member Exchange Effects on Organizational Citizenship Behavior in Malaysia." *Journal of Business & Management*, 12(1): 5 – 23.

- Lunenburg, F. C. (2010). "Leader – member exchange theory: Another perspective on the leadership process." *International Journal of Management, Business, and Administration*, 13(1): 1 – 5.
- Martin, R., Thomas, G., Charles, K., Epitropaki, O., & McNamara, R. (2005). "The role of leader-member exchanges in mediating the relationship between locus of control and work reactions." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(1): 141 – 147.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). "An integrative model of organizational trust." *Academy of Management Review*, 20(3): 709 – 734.
- McAllister, D. J. (1995). "Affect – and cognition – based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations." *Academy of Management Journal*, 38(1): 24 – 59.
- Michael, D. (2011). "Supportive supervisor communication as an intervening influence in the relationship between LMX and employee job satisfaction, turnover intentions, and performance." *Journal of Behavioral Studies in Business*, 4: 1 – 28.
- Mishra, A. K. (1996). *Organizational Responses to Crisis, Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. (Eds. Roderick Kramer and Tom Tyler), California, USA: Sage Publications.
- Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). "Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers." *Public Personnel Management*, 19(4): 443 – 486.
- Mobley, W. H. (1977). "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover." *Journal of Applied Psychology*, 62(2): 237 – 240.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences, and control*. New York: Addison – Wesley.
- Murphy, S. E., & Ensher, E. A. (1999). "The effects of leader and subordinate characteristics in the development of leader – member exchange quality 1." *Journal of Applied Social Psychology*, 29(7): 1371 – 1394.
- Murphy, S. M., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Erdogan, B. (2003). "Understanding social loafing: The role of justice perceptions and exchange relationships." *Human Relations*, 56(1): 61 – 84.
- O'Donnell, M. E. (2009). *The influence of leader behaviors on the leader – member exchange relationship*. State University of New York, Albany.
- Oğuzhan, T. (2015). *Algılanan Etik İklim Boyutları, Lider Üye Etkileşimi ve Öz Kendilik Değerlendirmesinin İzlenim Yönetimi Taktikleri Kullanımı Üzerindeki Etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Anabilim Dalı.

- Omar, S., & Noordin, F. (2016). "Career commitment and intention to leave among ICT professionals in Malaysia." AAGBS International Conference on Business Management: 309 – 318, Singapore.
- Ordun, G., & Aktaş, H. (2014). "Lider – üye etkileşimi faktörlerinin liderler ve astlar tarafından karşılıklı algılanması: Bir perakende işletmesi çalışanları üzerinde araştırma." İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 43(1): 120 – 135.
- Peryön & Willis Tower Watson.(2016). Çalışan Devir Oranı Araştırma Sonuç Raporu. İstanbul.
- Price, J. L. (1997). "Handbook of organizational measurement." International Journal of Manpower, 18(4/5/6): 305 – 558.
- Ribelin, P. J. (2003). "Retention reflects leadership style." Nursing Management, 34(8): 18 – 19.
- Robbins, S., & Judge, T. (2011). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). "Not so different after all: A cross – discipline view of trust." Academy of Management Review, 23(3): 393 – 404.
- Şahin, F. (2011). "Lider – üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi." Ege Akademik Bakış, 11(2): 277 – 288.
- Shaw, R. B. (1997). *Trust in the Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity, and Concern*. CA: Jossey – Bass. San Francisco.
- Soper, Daniel, S. (2019), "Sobel test calculator for the significance of mediation." 14.03.2019 tarihinde www.daniesoper.com adresinden alınmıştır.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). "Process and structure in leader – member exchange." Academy of Management Review, 22(2): 522 – 552.
- Sue – Chan, C., Chen, Z., & Lam, W. (2011). "LMX, coaching attributions, and employee performance." Group & Organization Management, 36(4): 466 – 498.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*, 6th Edition, Boston. MA: Pearson.
- Tan, H. H., & Tan, C. S. (2000). "Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization." Genetic, Social, and General Psychology Monographs, 126(2): 241 – 260.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings." Personnel Psychology, 46(2): 259 – 293.
- Trincherro, E., Borgonovi, E., & Farr – Wharton, B. (2014). "Leader – member exchange, affective commitment, engagement, wellbeing, and intention to

- leave: public versus private sector Italian nurses.” *Public Money & Management*, 34(6): 381 – 388.
- Truckenbrodt, Y. B. (2000). “The relationship between leader – member exchange and commitment and organizational citizenship behavior.” *Acquisition Review Quarterly*, 7(3): 233 – 244.
- Uğurluoğlu, Ö., Köse, S. D., & Köse, T. (2015). “Sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algılarının lider – üye etkileşimi ve örgütsel güven üzerindeki etkisi.” *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 19(2): 239 – 262.
- Unnu, N. A. A., & Kesken, J. (2014). “Diagnosing the effects of leader – member exchange quality on performance in the context of organizational culture: a case from Turkish family – owned businesses.” *Journal of Business Economics and Management*, 15(1): 174 – 195.
- UTİKAD (2018). “Devlet müdahalesi sadece lojistik sektörünü değil yatırım ortamını da olumsuz etkiler.” 19.03.2019 tarihinde <http://www.utikad.org.tr> adresinden alınmıştır.
- Wan, Y. K. P., & Chan, S. H. J. (2013). “Casino employees’ perceptions of their quality of work life.” *International Journal of Hospitality Management*, 34: 348 – 358.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). “Leader – member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior.” *Academy of Management Journal*, 48(3): 420 – 432.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). “Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior.” *Academy of Management Review*, 23(3): 513 – 530.
- Yıldız, S. (2014). “Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde iş tatmininin aracı rolü.” *Ege Akademik Bakış*, 14(2): 199 – 210.
- Yu, D., & Liang, J. (2004). “A new model for examining the leader – member exchange (LMX) theory.” *Human Resource Development International*, 7(2): 251 – 264.
- Zeffane, R., & Connell, J. (2003). “Trust and HRM in the new millennium.” *International Journal of Human Resource Management*, 14(1): 3 – 11.



Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri 4.0'ın Kesişen Ekosistemi

*Strategic Human Resources Management and the Intersecting
Ecosystem of Industry 4.0*

Süleyman TÜRKEL*
Özgür Uğur ARIKAN†

Öz: Bu çalışmanın amacı, son on yılda gerçekleşen endüstri devriminin getirdiği yeniliklerin örgüt çevresindeki etkileri ve stratejik insan kaynakları yönetimi açısından taşıdığı anlamı açıklamaktır. Literatür taramasına dayandırılarak oluşturulan çalışmada; öncelikle insan kaynaklarını tarihsel değişimi açıklanmıştır. Ardından, büyümekte ve gelişmekte olan Endüstri 4.0 ekosistemi bilişim altyapısı, akıllı üretim ve yeni iş modelleri başlıkları altında ifade edilmiştir. En son bölümde ise Endüstri 4.0 ve makro düzeyde stratejik insan kaynakları yönetimi ekosistemlerinin ilişkisinin çerçevesi çizilmiştir. Gerçekleşen değişimin ve bu yeni durumun gelecekteki olası etkilerinin, örgüt için anlam ve önemi açıklanmıştır. Fakat, Endüstri 4.0 ile gerçekleşen yeniliklerin uygulamalarına ilişkin ampirik verilerin olmayışı ve “iş’in” değişen anlamına ayrıntılı yer verilmeyişi çalışmanın sınırlılıklarındandır.

Anahtar Kelimeler: Endüstri 4.0, insan kaynakları, büyük veri.

* Prof. Dr., Toros Üniversitesi, İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, suleyman.turkel@toros.edu.tr

† Araş. Gör. Toros Üniversitesi, İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, UTL Bölümü, ozgur.arikan@toros.edu.tr

Abstract: *The purpose of this study is to explain the effects of the innovations brought by the industrial revolution in the last decade in terms of the effects of the organization and strategic human resources management. In the study created based on the literature review; firstly, historical change of human resources was explained. Then, the growing and developing Industry 4.0 ecosystem is expressed under the headings of IT infrastructure, smart production and new business models. In the last part, the framework of the relationship between Industry 4.0 and strategic human resource ecosystems at the macro level has been drawn. The meaning and importance of the change and the possible future effects of this new situation for the organization are explained. However, the lack of empirical data on the applications of innovations with Industry 4.0 and the changing meaning of "work" are not included in detail.*

Keywords: *Industry 4.0, human resources, big data.*

1. GİRİŞ

Kaynak Temelli Görüş (KTG) (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), yönetim literatüründe kesin olmamakla birlikte üzerinde her dönem yoğun biçimde çalışılan konulardandır (Delery ve Roumpi; 2017). KTG perspektifinden, işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmesinin koşulu; değerli, nadir, taklit edilmesi ve ikame edilmesi güç olan kaynaklara sahip olmaktır (Barney, 1991). Zamanla değişen koşullar, birbirini takip eden endüstri devrimleri insanın işletme için taşıdığı anlamı değiştirmiştir (Şamiloğlu, 2002). İlk dönem yönetim çalışmalarında personel yönetimi olan konular, insanın kritik kaynaklardan biri olduğu düşüncesi ile insan kaynakları yönetimi çatısında çalışılmaya başlanmıştır (Beer, 1997; Aldemir vd., 2004). Sonrasında özellikle son otuz yılda Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKRY) yönetim literatüründe artan bir ilgiyle çalışılmaktadır (Becker ve Huselid, 2012). Bu bağlamda SİKRY'nin yönetim ve organizasyon literatüründe ele alınmış biçimi ve günümüzde Endüstri 4.0 (E4.0) olarak ifade edilen son dalga sanayi devrimiyle (Kannan ve Santhi, 2013; Berger, 2014: 8) kesişen yollarının literatürdeki yansımaları değerlendirilecektir.

2. YÖNTEM

Son iki yıl düzenlenen 26. ve 27. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongreleri çerçevesinde değerlendirildiğinde kabul edilen bildirilerin; 2018 yılında %14,07 ve 2019 yılında %10,34'ü insan kaynakları yönetimi başlığı altında hazırlanan çalışmalardan oluşmaktadır. Çalışmalar genel itibarıyla değişen, dönüşen koşullara uyum sağlamaya çalışan insan kaynakları uygulamaları üzerinde odaklanmaktadır. Mühendislikten, yönetim alanına, iktisattan, sosyolojiye günümüzde yaşanan teknolojik gelişimi kendine konu edinen birçok disiplin bulunmaktadır. Yönetim alanında son 6 yılda Web of Science üzerinden taranan çalışmaların irdelendiğinde ise E4.0 ile ilişkilendirilen çalışmaları %9'luk kısmı insan kaynakları yönetimini kapsamaktadır. Bu çalışmada yönetim alanında örgütsel davranış konularına göre daha az çalışılan bir konu olan SİKY ve yeni sanayi devrimi ile uyumlanma sürecini makro pencereden değerlendirmeye olanak verecek bir literatür taraması yapılacak ve bu bağlamda bilim insanlarına ve uygulamacılara önerilerde bulunulacaktır. Literatür taraması, sosyal bilimler atf indeksinde (SSCI) ve scopus atf indeksi çerçevesinde; Web of Science ve ULAKBİM veri tabanları kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Kavramlar İngilizce anahtar kelimeler kullanılmak suretiyle aratılmıştır, böylelikle değişkenlik gösterebilen çeviri hatalarından kurtulmak hedeflenmiştir. İlgili makaleler incelenip E4.0 ve SİKY kavramlarının kesişen yollarına ilişkin literatür bilgisi düzenlenmiştir.

2.1. Erken Dönem İnsan Kaynakları Yaklaşımları

Bilimsel bir kavramı geriye dönük veri kıymetlendirilebilecek en eski zamana dayandırmak eğilimi, kavramı ortaya koyarken en çok başvurulan yaklaşımlardandır (Tosun, 1990). Bu bağlamda, kavramları yazılı tarihin ilk zamanlarına kadar götürmek eğilimi de bu yaklaşımın bir sonucudur ki; yönetim ve organizasyon konularını da bu yaklaşıma dahil etmek mümkündür (Baransel, 1979; Bingöl, 1997). Personel yönetimi, ilk çağ uygarlıklarına kadar götürülebilecek bir konudur (Demirkaya, 2006). Neticede avlanmak için ya da bir klanı savunmak için organize bir çaba gösteren insan grubu arasında gerçekleşen olayın içinde hem insani

konular hem de yönetim ve organizasyona konu olacak unsurlar bulunmaktadır (Tosun, 1990). İlk çağlardan bugüne geldiğimizde ise geçtiğimiz yüzyıl içerisinde yönetim ve organizasyon bilimin konusu oldu, dönüştü, değişti ve günümüzdeki son halini aldı (Delery ve Roumpi, 2017). Tarihsel dönüşüm sürecinde öncelikle “Personel Yönetimi” olarak adlandırılan kavram (Cascio, 1987), son dönemlerde ise SİKY olarak ifade edilmektedir (Becker vd., 2001).

Personel Yönetimi kavramı sanayi devrimi ile başlayan bir sürecin neticesinde ortaya çıkmıştır (Koçel, 2015). XIX. yy.'ın son dönemlerinde meydana gelen işin yapısı ve işleyişindeki değişimle beraber klasik yönetim akımı altında birtakım yönetim ve organizasyon çalışmasını da beraberinde getirmiştir (Chiu vd., 2017). Bilimsel yönetim yaklaşımı (Taylor, 1997; Gilbreth ve Gilbreth, 2017) işin yapılışına ilişkin süreçleri zaman ve hareket etütleri adı altında analiz edilebilecek şekilde düzenlemeleri ile ortaya çıkmıştır (Demirkaya, 2006). En yalın haline ayrıştırılıp işin bölünerek yapılması ile ortaya çıkan yapıyla beraber personel kısmı ayrımı da ilk defa kullanılmıştır (Parker ve Ritson, 2005). Taylor ve Gilbreth'ları takip eden dönemde “çağdaş yönetim düşüncesinin” de öncülerinden olduğu ifade edilen Henri Fayol'ın 1916 yılında yayınladığı kitabına göre yönetimin tek bir sorumluluğu ve tek bir boyutu yoktur ve işletme içindeki düzen içerisinde başı sonu belli olan bir kavram değildir (Fayol, 2012). Yönetimin birden fazla boyutu ve sorumluluğu vardır ve bunlar sırasıyla; işletme içindeki süreçleri yöneten işlevler ve doğrudan yönetsel sorumluluğu yerine getirmek için kullanılan yönetsel işlevler olarak adlandırılmaktadır (Parker ve Ritson, 2005; Fayol, 2012). Bu düşüncenin çevresinde altı fonksiyondan bahseden Fayol, “idari işler” başlığı altında dönemin personel yönetimine ilişkin güçlü imalarda bulunmuştur (Baransel, 1979). Bürokrasi kuramından hareketle resmi otoritenin uygulanması, düzenin yapısı ve işleyişine ilişkin görevli personelin görev ve sorumluluklarının sınırlarının belirlenmesi ile personel yönetimin çerçevesi çizilmiştir (Weber, 2017).

İnsanın verimliliğine ilişkin yapılan Hawthorne araştırmalarında o dönem yapılan ve iş verimliliğiyle ilgilenen çalışmaların formüle ettiklerinden farklı olarak; insanın duygusal ve sosyal bir varlık olması ve bunun da iş

verimliliğine etki ettiğinin fark edilmesi, insanı anlamının gerekliliğini beraberinde getirmiştir (Yüksel, 2000:14). Bu durum da İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) kavramının doğmasına ve gelişmesine katkı niteliğindedir (Öztutku, 2010). Hawthorne sonrası devam eden on yıllık süreç II. Dünya Savaşını ve onun izlerini taşımaktaydı. Özellikle azalan işgücünü yönetmek ve savaş sonrası izleri silmek adına personel eğitimi, yönetimi gibi meslek dalları ortaya çıkmıştır (Demirkaya, 2006). “İnsan İlişkileri Yaklaşımı” 60’lı yıllarla beraber “Örgütsel Davranış” (ÖD) adıyla anılacak olan ayrı bir disiplince kavramsal temellere oturtulmuştur. Bu dönemde sendikaların oluşturulması ve işçi haklarına ilişkin sürdürülen çalışmalar da SİKY kavramına uzanan yolculuğunda personel yönetiminin içeriğini güçlendirmiştir (Üsdiken ve Wasti, 2002:5).

70’li yıllarda kriz ekonomisi ile birlikte verimlilik ve hizmet odaklılık, işgücü yoğunluklu çalışma kavramlarının dönemi şekillendirdiği görülmektedir (Walter vd., 2001). Öte yandan sosyal devlet olmanın gerektirdiği emeklilik süreçlerinin düzenlenmesi gerekliliği ve ileri yaş grubu çalışanın verimliliği de dönemi şekillendiren bir diğer ana akımdır (Parnell, 2016). 1980’ler ile beraber işletmeler için personelin anlamı tekrar değişim göstermiştir. Bu dönemde çalışanlar işletme için, gider kalemlerinden biriyken küreselleşme, artan rekabet ile beraber değer yaratan unsur, bir yatırım aracı olarak tanımlanmıştır (Delery ve Roumpi, 2017). Ayrıca 80’ler sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün önemine ve bunu sağlamanın yollarına odaklanılan bir dönemdir (Porter, 1980; 1985). İKY üst yönetimin kararlarını uygulama, stratejik kararlar alma ve bu sayede rekabette sürdürülebilir üstünlüğün elde edilmesinde kritik faktörlerden biri olarak değerlendirilmiştir (Yüksel, 2000:20).

İKY kavramı; bazı ilk dönem çalışmalarında, “Personel Yönetiminin” kapsamı genişletilmiş ve yeniden adlandırılmış hali olarak yorumlanmıştır (Coff ve Kryscynski, 2011). Bazı yazarlar rollerin yeniden dağıtıldığı yeni bir yönetim yaklaşımı olarak ifade ederken (Parnell, 2016), bazıları da paradigma değişimi olarak konuyu ele almıştır (Gersick, 1991). Oysa İKY, personel yönetiminin odaklanmadığı, insan, danışmanlık süreçleri, dinamik anlayış, toplam kalite yönetimi ve stratejik planlama konularıyla ilişkilendirildi ve bir bakıma işletmenin stratejik ortağı varsayılmıştır

(Sabuncuoğlu, 2011:12). İnsan odaklılık konusuyla birlikte kariyer desteği ve kariyer yönetimi önem kazandı. Bu gelişmelere paralel olarak insanın yönetim sürecinde üst yönetime olan dikey hiyerarşik mesafesinin azalması sonucunu ortaya çıkarmıştır (Devanna vd., 1981; Yuen, 1990). Bu bağlamda İKY konuları; sendikal süreçler ve toplu pazarlık kavramlarından uzaklaşıp bireysel gelişime odaklanmış ve uygulanmış, liyakata önem vermiş, eşitlik ve gelişime ilişkin konular ön planda tutulmuştur (Lewis ve Heckman, 2006).

2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Düşüncesine Geçiş

SİKY literatür incelendiğinde, çalışmalar yaygın olarak üç temel perspektiften hareketle oluşturulmaktadır. Her ne kadar keskin çizgiler ile sınırları çizilemese de SİKY, davranışsal görüş, Yetenek-Motivasyon-Fırsat (YMF) modeli, KTG ile ilişkilendirilmektedir (Delery ve Roumpi, 2017). Davranışsal görüş; İKY uygulamaları ve performans arasındaki ilişkilerin, çalışan davranışlarının aracılık etkisiyle irdelendiği ilk dönem çalışmalarına dayanak olmuştur (Schuler ve Jackson, 1987; Delery ve Roumpi, 2017). Örgütsel vatandaşlık bağlantısı gibi işletme için arzu edilen davranışların ortaya çıkması ve bu davranışların kalıcı olması için İKY uygulamalarına ihtiyaç duyulduğu görüşü hakimdir (Coff ve Kryscynski, 2011). YMF modeli, davranış odaklı yaklaşımın ötesine geçerek ve Vroom (1964)'un Beklenti Kuramı, İKY uygulamalarının hedeflenen davranışlara nasıl ulaşacağını açıklamaya odaklanan bir yaklaşımdır (Purcell ve Hutchinson, 2007). İKY uygulamalarının mikro düzeydeki seviyesi de bu YMF modeli ile makro düzeye geçiş göstermiştir ve yapılan çalışmalar İKY uygulamalarının firma düzeyinde verimlilik ve etkinlik çıktlarına etkisini incelemeye ve anlamlandırmaya yönelik olmuştur (Delery ve Doty, 1996; Boxall ve Purcell, 2000; Delery ve Gupta, 2016). Firma düzeyinde verimlilik ve kalite konularında yapılan çalışmalarda yenilikçi İKY uygulamaları ile zaman zaman yetenek, motivasyon ya da fırsatların artırılması ile ortaya çıkan sonuçların İKY perspektifinden açıklanmaya çalışıldığı gözlemlenmiştir (MacDuffie, 1995; Delery ve Gupta, 2016). Bu çalışmaların artan sayısının yanında, makro ve mikro düzeyde gerçekleştirilen İKY çalışmalarının arasında bir bağlayıcı yaklaşım olarak değerlendirilen SİKY ön plana çıkmıştır (Coff ve Kryscynski, 2011). Bu

çalışmaya da temel teşkil eden KTG, SİKY uygulamalarının en çok dayandırıldığı kuram olarak öne çıkmıştır (Delery ve Roumpi, 2017). KTG, yapılan araştırmaların odaklandıkları düzeylerin arasındaki kopukluğu gidermeye yönelik en kapsamlı kuramsal çerçeve gibi gözükmektedir (Nyberg ve Wright, 2015). KTG, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmenin yöntemlerinin ifade eder (Wernerfelt, 1984). Bu bağlamda Porter (1980)'ın işletmelerin kaynaklara eşit mesafede olduğu varsayımdan uzaklaşır ve işletmelerin eşit ve her zaman ulaşılabilir kaynaklarının olmadığı görüşünden hareket eder ve ikame edilemeyen, kolay taklit edilemeyen, nadir ve bu yüzden değerli olan kaynaklara sahip olanların rekabette sürdürülebilir üstünlüğü sağlayacağını ifade eder (Prahalad ve Hamel, 1990; Barney, 1991). Böylece kuramın gelişimi Edith Penrose (1959) ile filizlenip ve Birger Wernerfelt (1984) ile ilk defa net olarak KTG çerçevesini oluşturulup ve devam eden çalışmalarla da bu görüşü günümüzde geldiği noktaya ulaşmaktadır (Wright vd., 2001).

İşletmelerin varlığını sürdürebilmeleri ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmeleri için kritik kaynaklara ulaşımı hayatidir (MacDuffie, 1995). Olası tersi durumlarda işletmelerin faaliyetlerinin sekteye uğraması ve değer yaratamaması durumu söz konusu olacaktır (Coff ve Kryscynski, 2011) SİKY ve KTG literatürünün ortak yönü insanın, işletme içinde sinerji ve değer yaratan unsur olarak görülmesi ve ikamesi mümkün ancak zaman alan nadir ve değerli kaynak olarak değerlendirilmesinden ileri gelmektedir (Delery ve Doty, 1996; Nyberg ve Wright, 2015; Delery ve Gupta, 2016). Yönetim ve organizasyon literatüründe “Entelektüel Sermaye” çerçevesinde ele alınan “İnsan Sermayesi” kavramını tanımlarken; insanın mülkiyetinin alınamayacağından yalnızca yeteneklerinin ve bilgisinin sözleşmeler ile kiralanabileceği görüşünde birleşmiştir (Görmüş, 2009: 63). İnsanın kendinde olan ve geliştirebildiği yetenekleri doğrultusunda işletmeye, üst yönetim planları ve hedeflerine karşılık gelecek katkıyı yapabileceği değerlendirilmektedir (Yuen, 1990). Çalışanlar bilgi ve yetenekleri ile birlikte buldukları işten ayrıldıklarında bir kısım örtük bilgi ile birlikte oradan ayrılırlar ve bu durum işletmenin rekabet edebilme kabiliyetini olumsuz etkileyebilir (Doğan ve Demiral, 2008).

Günümüzde artan rekabet koşulları ve küreselleşen organizasyonel çevre beraberinde birtakım zaruri değişiklikleri de getirmiştir. Özellikle teknolojiadaki hızlı gelişme, yazılımı ve robot teknolojilerinin üretime uyarlanması en son değişim dalgası bir devrim olarak ortaya çıkmıştır. Endüstri 4.0 olarak isimlendirilen bu devrimle beraber iş ve işin yapılışına ilişkin köklü değişikliklere uyum sağlayabilecek insan kaynağı da kritik önem arz etmektedir.

2.3. Endüstri 4.0

Endüstri 4.0 kavramında yer alan “endüstri” ve “4.0” kavramlarını kısaca ifade etmek gerekirse; endüstri, belirli bir zaman aralığında ve belli bir mekânda birincil hammadde veya işgücünün niteliğinin değiştirilmek suretiyle nihai kullanıcıya ulaştırılması ve böylece katma değer yaratılması olarak ifade edildiği gibi bir ana iş çevresinde faaliyet gösteren firmaların oluşturduğu sektör için de kullanılmaktadır (INVESTOPEDIA, 2020). Bu çalışmada daraltılmış çerçevede ilk ifade edilen şekliyle değerlendirilecektir. Endüstri kavramının peşi sıra kullanılan rakamsal ifade 4.0 ise günümüzde hızla gelişen bilgisayar programları ile ilgilidir. Bilgisayar programlarında kullanılan paket yazılımların güncel versiyonları kendinden öncekinin adını taşımakla beraber sonuna ilgili programın kaçınıcı versiyonu olduğuna ilişkin bir rakam konularak adlandırılır (Kim, 2000: 7). Tarihsel olarak daha önce ortaya çıkan üç endüstri devriminden sonra geliştirilen yeni üretim yöntemini de bu anlayışla Endüstri 4.0 olarak isimlendirilmiştir.

Endüstri devrimlerinin tarihsel süreci irdelendiğinde; ilk sosyal devrim de sayılan göçebelik ve avcılık toplayıcılıktan, yerleşik yaşama geçişe dönmek gerekir (Liao 2017: 3612). Yerleşik yaşama geçişin sonucu olarak tarım ve hayvancılık faaliyetlerinin toplumsal yaşamda yeri ve önemi artmıştır. Bunun arkasından James Watt'ın buhar makinesi ile 1750-1890 yılları arasında gerçekleşen ve adına “Buhar Çağı” da denilen birinci endüstri devrimi gerçekleşmiştir (Jänicke ve Jacob, 2009). İngiltere’den filizlenen bu birinci endüstri devrimi (E1.0); buhar makinelerinin kullanılmaya başlanması, yeni üretim ve yönetim anlayışı, tekstil alanında verimlilik arayışları ve çözümleri ile gelişmiştir. Yoğun demir kullanımı

da bu dönemin genelini teşkil eden hususlardandır (Jänicke ve Jacob, 2009). Bu dönemin diğer bir çıktısı da yoğun kitle üretim ve üretim yöntemlerindeki verimlilik ile beraber gelen hammadde ve yeni pazar ihtiyacıdır. Üretilen mal ve hizmetin mevcut pazarların doyuma ulaşması neticesinde değere dönüştürülmesi için de yeni pazarların arayışı, buharlı motorların aktif kullanımıyla birleşerek okyanus aşırı ülkelere uzanan bir yarışını başlatmıştır. Gelişmeler Avrupa ve ABD'de sermayenin birikimini tetiklemiş ve bu topluluklar dünyanın geri kalanından daha müreffeh bir konuma gelmesine imkân vermiştir (Coleman, 1956).

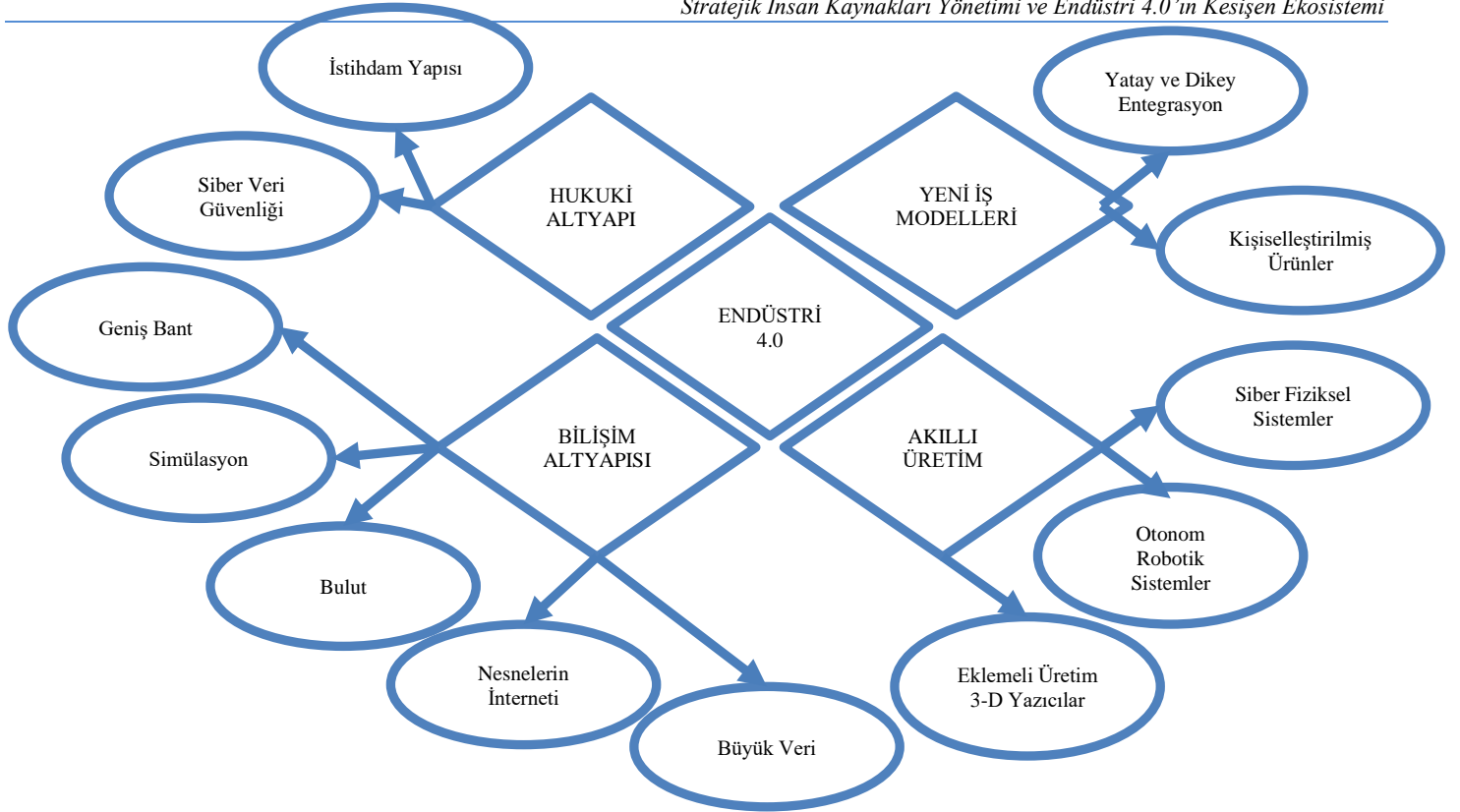
Teknoloji devrimi olarak da adlandırılan ikinci endüstri devrimi (E2.0); buhar makinalarının arkasından gelen ve teknolojik gelişmelerin ivmelenerek arttığı ve XIX. yy. son yarısı ile XX. yy. ilk yarısındaki süreci ifade etmektedir (Jänicke ve Jacob, 2009: 13). Bu dönemde gelişen teknoloji ile demiryolu inşasında gelişim yaşanmış bu durum da hammaddenin tedarikini kolaylaştırırken farklı pazarlara girmeye imkan tanımıştır (Torun, 2003: 188). Teknolojik dönüşüm kullanılan materyal ve enerji kaynaklarının da değişimine sebep olmuştur. Demirin yerini çelik alırken, kömürün yerini elektrik ve diğer bir fosil yakıt olan petrol almıştır (Liao 2017: 3622). Kitlesele üretim metotları geliştirilmiştir. Amerikalı sanayici Henry Ford'un oluşturduğu üretim yöntemi o dönemin tepe noktasıdır (Alizon vd., 2009). Üretim yöntemlerinin değişiminin yanında telefon, daktilo, gazete kağıtlarının üretiminin artması, gazete basımının gelişmesi ve yaygınlaşması bireyler arası iletişimi ve etkileşim hızını artırmıştır (Tokol, 2001). Büyük merkezler oluşmaya başlamış, mesafeler kısalmış ve farklı kültürlerin karşılıklı bir etkileşime girdiği gözlemlenmiştir. Bu süreç neticesinde şehir merkezlerine göçler artmıştır (Gentner, 2016).

Üçüncü endüstri devrimi (E3.0); XX. yy. başından itibaren gerçekleşen iki büyük dünya savaşı ve 1929 Büyük Ekonomik Buhranın etkileri teknolojinin dönüşümünü yavaşlatmıştır (Tokol, 2001). Endüstride otomasyon ile beraber ortaya çıkan değişimin yaygınlaşması için yüzyılın son çeyreğine kadar beklemek gerekmektedir (Torun, 2003: 188). Her ne kadar dünya savaşları büyük yıkımlara sebep olmuş olsa da savaş esnasında ve sonrasında gereksinimlerin karşılanması adına atılan adımlar

bu endüstriyel sürecin şekillenmesine de büyük katkılar vermiştir (Redclift, 2005). Bu dönemde özellikle yazılım endüstrisinin hızla gelişim gösterdiği gözlemlenmektedir. Yenilenebilir enerji kaynaklarına ihtiyacın arttığı, mikro boyutta endüstriyel ürünlerin değer arz ettiği ve telekomünikasyon endüstrisinin hızla yükseldiği gözlemlenmektedir. Dönemin öne çıkan düşüncesi sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğüdür. Özellikle globalleşme ile pazarda rekabetin şiddetinin artması sürdürülebilirliğin zorlaşması ve şirketlerin farklı pazarlardaki endüstriyel kuruluşlarla dünyanın her yerinde rekabet edebilir olmasını zorunlu duruma getirmiştir (Redclift, 2005).

İlk üç sanayi devrimlerine bakıldığında üretim yöntemi, kullanılan araçların yapısı, organizasyon yapısı ve işleyişiyle ilgili kavramların evrimi ile gerçekleşen nispeten daha kolay idrak edilebilen ve uzun zaman gerektiren devrimsel bir akış söz konusuken ilk olarak 2011 yılında Hannover Fuarı'nda ifade edilen E4.0 kavramı, diğer devrimlerden çok daha karmaşık, derinlikli ve hızlı bir dönüşümü karşılamaktadır (Özsoylu, 2017). Kavram ilk olarak yine aynı yıl kullanılmaya başlanmıştır. “Endüstri 4.0: Nesnelerin interneti ile Dördüncü Endüstri Devrimine Giderken” isimli makale literatürdeki ilk örneklerdendir (Kagerman, vd., 2011). Bu makalenin de başlığında kullanılan “Nesnelerin İnterneti” kavramı günümüze kadar çokça çalışmaya konu olmaktadır (Özsoylu, 2017). İngilizlerin “Endüstriyel İnternet” kavramı aynı dönemde E4.0 kavramına paraleldir ve aynı konuları ele alır, yalnızca kullanılan isim konusunda farklılık göstermektedir (Evans ve Annunziata, 2012; Acatech, 2013). Endüstriyel değişim, her devrimde olduğu gibi dördüncüsünde de teknolojik gelişmelerle ortaya çıkmıştır. Özellikle gelişen bilgi teknolojileri ve “Siber Fiziksel Sistemler”, “Dinamik Veri İşleme” Michael Porter (1985)'in değer zincirinin yapı ve işleyişinde bir dönüşümü de beraberinde getirmiştir. Yazılım desteği ve internet üzerinden kolayca eşgüdümleme fırsatının yanında, bilgi akışı ve kritik bilgiye ulaşma imkanları da değişim dalgası ile artmıştır (Berger, 2016). En basit haliyle “makinelere, bilgisayarların, insanların ve nesnelerin interneti” olarak tanımlanan E4.0 ifade edilirken; hız, derinlik ve genişlik, sistem etkisi olarak adlandırılan üç kavram ön plana çıkmaktadır (Evans ve Annunziata, 2012).

Hız; bilgi akışının kolaylaşması ve elde edilen verilerin rahatlıkla depolanması, gelişimsel sürecin geçmişe oranla daha hızlı yaşandığını ifade etmektedir. Her ne kadar teknoloji bağımlı olarak zaman zaman gelişim hızı azalsa da kırılma anlarında yaşanabilecek dönüşümsel ve gelişimsel sıçramalar geçmiş dönemlerden daha hızlı gerçekleşmeye başlamıştır. Buhar makinesi için yüzyıllarca bekledikten sonra yüz yıllık bir dönemde diğer devrim gerçekleşmiş, sonraki devrimler ise o bunun yarı süresinde ortaya çıkmıştır. E4.0 için yarım asırdan daha kısa bir süre beklemek gerekmiştir (Sargut ve Özen, 2007). Genişlik ve derinlik; değişen koşullar sadece üretim teknolojileri ile sınırlı kalmamıştır. Bu gelişmeler organizasyonların yapısında, çalışan ilişkilerinde önemli bir değişim ile sonuçlanmıştır. Ortaya çıkan etkileşim daha sonra da toplumsal işleyiş ve bireylerin kendi yaşam koşullarında fark ettikleri ihtiyaçlarına yönelik etkilerle somutlaşmıştır. Bu da açıkça diğer tüm sanayi devrimlerinde karşılaşılan toplumsal yaşayış biçimlerinde de derinlemesine bir değişime sebebiyet vermiştir (Walport ve Laphorne, 2013). Sistem etkisi; Avusturyalı biyolog Karl Ludwig von Bertalanffy'nin genel sistem kuramından etkilenerek örgüt konusunda çalışan kuramcılar organizasyonların dinamiğini sistem teorisi çerçevesinde kavramsallaştırmaya çalışmışlardır. Bu anlayış çerçevesinde organizasyonu çevrenin bir parçası olarak görür ve kendi alt sistemleri ile sürekli iletişim ve etkileşim içinde olan bir sosyal yapı olarak düşünürler. Çevrenin önemli bir değişkeni olan teknoloji ve teknolojinin yarattığı koşullar sistemlerin topyekün bir biçimde değişmesine sebep olduğundan rahatlıkla söz edilmektedir (Sargut ve Özen, 2007). E4.0 ile değişen iş modelleri ve istihdam yapılarına ayak uyduran, yönetsel süreçlerini ve organizasyonel yapılarını yeniden şekillendiren ve bütün bu koşulları küresel çerçevede hukuk mekanizması ile güvence altına alan organizasyonlar sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde edebilecek ve rakipleri ile olan mücadelelerinde öne çıkabileceklerdir. Herhangi bir unsurun gerekliliklerini yakalayamayan organizasyonlar ise faaliyetlerinde sorunlar yaşayabilecek ve uzun vadede varlıklarını sonlandırmak zorunda kalabileceklerdir. E4.0 ile birlikte ortaya çıkan yeni Endüstri 4.0 yapısı Şekil 1'de gösterilmiştir (Özsoylu, 2017).



Şekil 1: Endüstri 4.0 Yapısı **Kaynak:** Özsoylu, 2017: 18

2.3.1. Bilişim Altyapısı

Organizasyonlar hızlı değişim ve artan rekabetin olumsuz taraflarından etkilenmemek adına esnek bir yapı ve işleyişe sahip olmalıdır. Bu durum da onların altyapı oluşturma ve geliştirme süreçlerini geleneksel düzenlerin dışına çıkararak yapmalarını zorunlu kılmıştır (Hermann vd., 2015). Geniş bant, simülasyon, büyük veri, nesnelerin interneti ve bulut sistemi gibi alt fonksiyonlar 2011 yılından bu yana bilişim altyapısı çerçevesinde öne çıkan kavramlardır (Trappey vd. 2017). Geniş bant; dünya çapında bir ağ olarak internet iletişim ve bilgi aktarımı hususunda diğer tüm alternatiflerden sıyrılarak ön plana çıkmıştır ve büyük hacimli bilgiler artan veri aktarım hızıyla kolaylıkla transfer edilebilir hale gelmiştir (Ang vd., 2017). Bulut sistemi; ayrıca çevrim içi veri paylaşımı olarak da adlandırılmaktadır. “Bilişim aygıtları arasında ortak bilgi paylaşımını sağlayan hizmetlere verilen genel isimdir. Temel kaynaktaki yazılım ve bilgilerin paylaşımı sağlanarak, mevcut bilişim hizmetinin; bilgisayarlar ve diğer aygıtlardan elektrik dağıtıcılarına benzer bir biçimde bilişim ağı üzerinden kullanılmalıdır” (Soylu, 2018: 47). Büyük veri; kişiselleşmiş kitlesel üretim için ihtiyaç duyulan bilgiye ulaşmak isteyen organizasyonlar, tüketicinin büyük veri üzerinde bıraktığı ayak izlerini takip ederek ve derleyerek bir korelasyon yaparlar ve bunun sonucunda elde ettikleri bilgiler ışığında ihtiyaç görülen ürün ve hizmeti tüketici karşısına çıkarırlar bu sayede nihai tüketicinin kişiselleşen ihtiyaçları karşılanmış olacaktır (Chiu vd., 2017). Nesnelerin interneti; genel bir kabul olarak uzlaşmaya varılmamış olsa da taklit edilemeyen kendilerine özgü kimlikleri vasıtasıyla internette var olan nesnelerin dünya çapında belirlenen ve kabul gören bir protokol ile kendi aralarında iletişim halinde olmaları şeklinde bir tanım yapılmaktadır (Batista vd., 2017). Simülasyon; sanallaştırma olarak da adlandırılır ve genel olarak; gerçek kullanımda olan sistemlerin, yapıların, makinelerin sanal dünyada bir kopyasının oluşturulması ve bu kopyalar neticesinde yüksek maliyetlerden kurtularak ürün veya hizmetin en kusursuz düzeye getirilmesine imkan tanımaktadır (Gentner, 2016).

2.3.2. Akıllı Üretim

Akıllı üretim yukarıda bahsi geçen tüm internet destekli nesnelerin insanlardan bağımsız olarak kendi aralarında etkileşim ve iletişimde olarak ürün ya da hizmetin üretimi için gerekli olan basamakları yerine getirmeleri durumu olarak ifade edilebilmektedir. Günümüzde işletmelerin akıllı üretime geçmiş olduğu bilgisi o işletmelerin gelişmişlik düzeyine dair bir kanı oluşturmaktadır (Liao, 2017). Siber fiziksel sistemler; akıllı üretim süreçlerinin harekete geçmesine fırsat veren bir yapıyla, var olan koşullarda olmazsa olmaz haline gelmiş durumdadır. Tüm verilerin depolanması irdelenmesi kullanılması esnasında internet üzerinden aktarılan verilerin somut bir biçimde ortaya koyulmasına yönelik olarak köprü konumunda bulunan bu sistemler verinin alınıp somut olarak uygulamaya geçirilmesine imkan sağlayacaktır (Siemens, 2013: 14). Robotik sistemler; üretim faaliyetlerinde işgören sayısını azaltırken, organizasyonun verimliliğini artırmaktadır. Zamandan tasarruf konusunda katkı verirken, iş sağlığı ve güvenliği hususlarında insanlı süreçlerden daha az risk barındırmaktadır (Mosterman ve Zander, 2016). Eklemeli üretim; insanların yerini alma konusunda üç boyutlu yazıcılar ön plana çıkmaktadırlar. Bu sayede üretim hızlanırken, işgücü maliyetlerine katlanılmayacak ve ürünün nihai kullanıcıya ulaştırılması süreçleri de hızlanacaktır. Ayrıca, depolama maliyetini azaltan tam zamanlı üretim ve yalın üretim süreçlerinin uygulanmasına imkan sağlayacaktır (Yalçınkaya, 2017).

2.3.3. Yeni İş Modelleri

Değişen teknoloji, ürün, yarı işlenmiş girdi ve hammadde tedarik süreçlerini de değiştirmektedir. İnternet üzerinde birbirleri ile eş güdümlü çalışan nesnelere vasıtası ile tüm departmanların durumsal farkındalık oranları yükselmiş ve sık kullanılan gereksiz birimler aradan çıkarılmıştır. Tedarik zinciri yönetimi bu devrimden ilk nasibini alan süreçlerden biri olmuştur (Bedo vd., 2015). Yaygınlaşan internet kullanımı son tüketiciye ulaşımı kolaylaştırırken tüketicilerin kişiselleştirilmiş ihtiyaçlarına cevap verme imkanını hazırlamıştır. Kişilerin gereksinimleri büyük veri üzerinde ayrıştırılarak nelere ihtiyaç duydukları dönemsel olarak tespit

edilebilmekte ve buna uygun şekilde bireylerce kullanılan ağlar üzerinden ulaşılmaktadır. Buna ilaveten büyük pazarlama ekiplerine ya da geleneksel mağazalara ihtiyaç duyulmaksızın internet üzerinden e-ticaret yoluyla müşteri ile olan ilişkiler rahatlıkla yönetilebilmektedir (Unesco, 2015). E4.0 ile hedef; kişiselleştirilmiş ihtiyaçları karşılayacak ürünler ortaya çıkarabilmek ve mümkün olabilecek en az sayıda üretim hatası ile israfın her şeklinden uzak kalarak sadeleştirilmiş ve tam zamanlı üretim yapabilmektir (Schwab, 2016). E4.0 ile beraber organizasyonlarda hiyerarşik ilişkiler azalırken yatay ilişkilerin çoğaldığı gözlenmektedir. Örgüt içi iletişim kanalları yoğun kullanılırken, kademeler arası güç mesafesi azalmaktadır. Yoğun uzmanlık bilgisi gerektiren pozisyonların sayısı artmakta emek yoğun çalışanlar ile robotlar yer değiştirilmektedir.

2.4. Endüstri 4.0 ile Beklenen Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Dönüşümü

E4.0 ile beraber artan etkileşim neticesinde iş tanımları ve organizasyonların çalışanlarına yükledikleri anlamlar da değişim göstermektedir (Mosterman ve Zander, 2016). İş; en geniş biçimde yaratıcılığa dayalı, bireysel üretkenliği ve yenilikçiliği destekleyecek biçimde çalışanın desteklendiği bir yapı kurularak yeniden tanımlanmaktadır. Organizasyonlarda gelişim ve değişim desteklenmekte, özerk çalışma koşullarına uygun yapı oluşturulmaktadır. Çalışanların yeteneklerini geliştirmeleri hedeflenirken, karar alma süreçlerine katılımın maksimum düzeyde sağlanmasına ilişkin yapı desteklenmektedir (Armstrong ve Taylor, 2014). SİKY, çalışanların bilgi, emek ve yeteneklerinin koordinesini ve yönetimini yürütmenin yanında organizasyonun geleceğinin, bireylerin kariyer gelişim süreçlerinin, yenilik ve girişimciliğin yönetildiği bir olguyu ifade etmektedir (Ochs ve Riemann, 2017). Organizasyon için sürdürülebilirliğin yolu tek bir koşulu gerçekleştirmeye bağlı değildir. Karmaşık çevre koşullarında sürekli değişimi yönetebilecek insan kaynağına sahip olmak, performans düzeyleri sürdürülebilirliği rekabet üstünlüğü elde etmek için kritik önem taşımaktadır (Mosterman ve Zander, 2016). Robotik kollar ve sensörlerin birbiriyle uyumlu çalışabilecekleri ortak bir yazılım dilinin oluşturulması ve bu mesajların doğrulukla taşınabileceği bir kanal olan internetin de işin

içinde olması ile üretim ve tedarik zinciri yönetimi süreçlerinde kullanılan niteliksiz işgücüne olan ihtiyaç azalmış ve istihdam politikaları da buna göre şekillenmiştir. İşin standartlaşması üretkenliği ve yenilikçi düşünmeyi desteklemeyen bir dar kalıp olarak değerlendirilmekte ve yaratıcılığın ön planda olduğu bilişim alanında organizasyona değer yaratılması hususunda engelleyici bir unsur olarak dikkate alınmaktadır (Walport ve Laphorne, 2013). Bu bağlamda yeni istihdam süreçlerinde simülasyon kullanımları, görev odaklı çalışma gruplarından personel temini, personel eğitim ve gelişim uygulamaları, sinerji ve yaratıcılık üzerinden değer yaratma eğilimleri dönemin getirdiği uygulamalardır (Gentner, 2016).

E4.0, büyük bir teknolojik sıçramayla doğmuştur. Beraberinde gelen dijitalleşme ve karmaşık otomasyon süreçlerinden insan unsuru “yapan” olmaktan çok “yaptıran”, “koordine eden”, “takip eden”, “analiz eden”, “yenileyen” olmuştur. Bu da organizasyonların yapısını ve işin yapıldığı yeri değiştirmiştir (Trappey vd., 2017). Operasyonlar daha çok siber fiziksel sistemler vasıtası ile sürdürülürken insanlar bu süreci ağ üzerinden ve çok uzak mesafelerden takip edebilmektedir. Şimdiye kadar robotların kullanıldığı süreçlerden farklı olarak nesnelerin kendi aralarında iletişim kurduğu uygulamalar kusursuza yakın bir süreç yönetimini beraberinde getirmektedir (Haun, 2016). Bu durum aynı zamanda kişiselleştirilmiş kitlesel üretimin de genişlemesine imkan tanımıştır. SİKY perspektifinden bakıldığında; bu yeni durum günlük iş rutinini değiştirmektedir. Kısılan ürün yaşam döngüsü ile beraber rekabette sürdürülebilir üstünlüğü elde etmenin yolu “büyük veri” kullanımının niteliğinden geçmektedir. Büyük veri aynı zamanda organizasyon için kritik önem arz eden personelin de izinin sürülmesine imkan tanımakta, yetenek avcılığı gibi uygulamaların genişlemesine imkan vermektedir (Marler ve Fisher, 2013). Yeni koşullar; iş güvenliği, personel eğitimleri, planlı kurs icraları ve yasal düzenlemeleri de beraberinde getirmektedir. Bilgi güvenliği ve bilişim suçlarından korunmaya yönelik önlemler E4.0 ile artan gereksinimlerdir. Büyük veriden faydalanarak tüketici alışkanlıklarını irdeleyen, dağıtmış verileri anlamlı hale getirmeyi becerebilen ve doğru yaklaşımlarla organizasyonun popülerliğini artıran çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durum başlı başına yeni iş tanımlarını da beraberinde getirmektedir (Mosterman ve Zander, 2016).

Her sanayi devriminin kendine has, öne çıkan uygulamaları mevcuttur. Her devrimde toplumsal bir değişim dalgası da beraberinde gelir. İnsanların yaşam alanları, alışkanlıkları, yaşadıkları evlerin konumu ve büyüklükleri vb. (Temple, 2016). Örneğin: Henry Ford ile beraber sonraları “Motor City” (Motor Şehri) olarak adlandırılan Detroit, bir dönem çok fazla göç almış ve beraberinde çok büyük bir ekonomik merkez olmuştur. Fakat üçüncü sanayi devrimi ile birlikte organizasyonlar ucuz işgücü ve benimsedikleri güncel yönetim yaklaşımlarıyla beraber Motor Şehrinden uzaklaşmışlar ki; bu durum günümüzde “Ghost Town” (Hayalet Kasaba) olarak adlandırılacak kadar göç vermesine neden olmuştur. E4.0 ile beraber değişen iş yapılış biçimi ve katma değer yaratma koşulları, dağınık çevre ve sınırların kalktığı bir dünya düzeninin oluşmasına vesile olmuştur (Sugrue, 2014). Bilgi paylaşım hızının artması ve etkileşim süresinin çok kısılması, büyük hacimli verilerin yüksek süratlerde aktarımının mümkün kılınması bu yapıyı oluşturmuştur (Şuman, 2017). Bu bağlamda işgören tedariki konusunda da geçmişten daha açık görüşlü davranılmaktadır. Önceden fabrika çevresinde bulunma ve fiziksel sağlığının olması yeterli iken şimdi bir ya da birkaç konuda eğitilmiş olma şartı aranmaktadır. Ayrıca sosyal medya üzerinden büyük organizasyonların üst düzey yöneticilerine ulaşmak çok daha kolay hale gelmiştir. Toplu pazarlık süreçlerinde bir dönem çok güçlü olan sendikalar güç kaybederken onların örgütlenme boşluğu sosyal medya mecralarınca kapatılmaktadır. Kısa sürelerde milyonlarca insanın etkileşime girmesine olanak veren ve bir “hash tag (#)” çatısı altına yazılan tüm elektronik gönderiler bir anda farklı coğrafyalarda farklı dilleri konuşan, benzer ya da karşıt görüşü paylaşan insanların o konu özelinde gruplaşma ve güçlerini hissettirme imkanını sunmaktadır (Haun, 2016). Örneğin Fransa’da başlayan “#yellowvests” başlığı altında ülkenin nüfusundan fazla ileti paylaşılmıştır, yaklaşık 4000 insanın polis müdahalesine maruz kaldığı etkileşim nihayetinde grupların istediklerini elde etmelerine olanak sağlamıştır (Fassin ve Defossez, 2019). Bunların dışında küresel ağ ilişkileri ile beraber yetenekli işgören verilerine ulaşmak kolaylaşırken, yetenekli bireylerin organizasyona dahil olmasına ilişkin bilginin de aynı mecralarda fark edilmesi organizasyonun değer kazanmasına faydalı olmaktadır (Fettig vd., 2018).

E4.0 ile beraber standart eğitimler neticesinde uzmanlaşmış iş profesyonelleri her koşulda her organizasyona uyumlu olmamaktadır. Organizasyona özgü sistem altyapısı, yazılım sistematiği, kendine özgü yapısı neticesinde bireylerin kariyerlerinin en başından itibaren eğitilmesi ve yetkinliklerinin geliştirilmesi hedeflenmektedir (Temple, 2016). Organizasyonlar sınıflandırdıkları işgören adaylarını elektronik ortamda test edebilmekte, eğitebilmekte ve standartlarına en uygun gördükleri adayları yönetim kademeleri için yönlendirebilmektedirler (Mosterman ve Zander, 2016). E4.0 aynı zamanda takım çalışmalarında uyum gösteren, görev odaklı çalışabilen bireyler ile sürdürülebilir bir yapı olduğundan organizasyonların seçim kriterleri de buna uygun şekilde düzenlenmektedir.

3. TARTIŞMA ve SONUÇ

Çalışmanın başlığında ifade edildiği üzere SİKY ve E4.0 birbirinden bağımsız düşünülemeyecek kavramlar olarak karşımızda sürekli gelişmekte, değişmekte ve yeni biçimleri ile yaşamlarını sürdürmekte olan canlı bir sosyal yapıyı ifade etmektedir. Ekosistem; belli bir çevrede yaşamlarını sürdüren varlıklar ile onları barındıran tüm çevreyi oluşturan cansız olguların karşılıklı ilişkileri ve etkileşimleriyle meydana gelen ve dönüşümlü bir süreklilik arz eden büyük yapıdır (Miller ve Small, 2003). Günümüzde nesnelere interneti, bulut sistemler ve büyük veri üzerinden gerçekleşen uygulamalar nesnelere de kendi iletişim ve uygulama ekosistemleri üzerinde canlı bir unsur olarak görmemize olanak sağlamaktadır. Bu bağlamda özellikle Android, IOS gibi yazılım tabanlı kavramların kendi ekosisteminden bahsedilmektedir (Sihirlielma, 2019). SİKY konusunun da yönetim ve organizasyon evreninde kendine açmış olduğu bir ekosisteminin olduğundan söz edilebilir. Bu iki ekosistemin genişlediği ve dönüştüğü varsayımından hareketle birbirleri ile iç içe girmelerinden rahatlıkla söz etmek mümkündür. Neticede bir ekosistemin parçaları diğeri ile uyumlanmakta ve yukarıda bahsi edilen değişimler ile karşımıza çıkabilmektedir. Bu durumun gerçekleşmesinin hızı ise SİKY ekosisteminin aktörleri olan organizasyonların E4.0 ekosistemine adaptasyon ve algılama hızlarına bağlıdır gibi gözükmektedir.

Bu çalışmada ifade edilen yeni SİKY yaklaşımları makro bakış açısı ile irdelenmiştir. Çalışmanın ampirik tarafının olmayışı diğer araştırmacılar için bir açık kapı niteliğinde olup bu çalışmanın sınırlılıklarındandır. Bundan sonra bu konu çalışılmaya devam edecektir çünkü henüz dördüncü endüstri devriminin ilk yıllarına karşılık gelen gelişim evresinde olduğu düşünülmektedir. E4.0 ekosisteminin büyümekte olduğuna dair güçlü imalar barındıran bu düşünce ışığında daha birçok yeni SİKY pratiğinin gerçekleştirileceği düşünülmektedir. Diğer araştırmacılar için bu pratiklerin irdelenmesi, ampirik çalışmalar ile desteklenmek suretiyle günümüz organizasyonlarına ışık tutması değerlendirilmektedir. İki ekosistemin birbiri ile uyum göstermesi açısından da ampirik çalışmaların faydalı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Acatech, (2013). Acatech: Recommendations for Implementing the Strategic Initiative Industrie 4.0. Final Report of the Industry 4.0 Working Group. www.acatech.de/fileadmin/user_upload/Baumstruktur_nach_Website/Acatech/root/de/Material_fuer_Sonderseite_n/Industrie_4.0/Final_report__Industrie_4.0_accessible.pdf
- Aldemir, M.C., Ataol, A. ve Budak, G. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Ang, J. H., Goh, C., Saldivar, A. A. F., ve Li, Y. (2017). Energy-Efficient Through-Life Smart Design, Manufacturing and Operation of Ships in an Industry 4.0 Environment. *Energies*, Cilt: 10, Sayı:5, 13. doi: 10.3390/en10050610
- Armstrong, M. ve Taylor S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page: 5th Edition
- Baransel, A. (1979). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neoklasik Yönetim ve Örgüt Teorileri*. İstanbul:İstanbul Üniversitesi Yayını.
- Barney, J.B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Batista, N. C., Melicio, R., ve Mendes, V. M. F., (2017). Services enabler architecture for smart grid and smart living services providers under industry 4.0. *Energy and Buildings*, Cilt: 141, 16-27. doi: 10.1016/j.enbuild.2017.02.039

- Becker, B.E., Huselid, M.A. ve Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Becker, B.E. ve Huselid, M.A. (2012). "Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?" *Journal of Management*, 32(6): 898-925.
- Bedo, J.S., Strinati, E.C., Castellvi, S., Cherif, T., Frascolla, M.V., Haerick, W., Korthals, I., Lazaro, O., Sutedjo, E., Usatorre, L. ve Wollschlaeger, M.(2015), "5G and the Factories of the Future", Editörler: Haerick, Wouter ve Gupta, Milon, White Paper, <https://5g-ppp.eu/wp-content/uploads/2014/02/5G-PPP-White-Paper-on-Factories-of-the-Future-Vertical-Sector.pdf>
- Beer, M. (1997). "The Transformation of the Human Resource Function: Resolving the Tension Between a Traditional Administrative and A New Strategic Role", *Human Resource Management*, 36(1): 50-78.
- Berger, R. (2014). *Industry 4.0: The new industrial revolution–How Europe will succeed*, Roland Berger strategy consultants
- Bingöl, D. (1997). *Personel Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım-Yayım-Dağıtım A.Ş.
- Boxall, P. ve Purcell, J. (2000). "Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going?" *International Journal of Management*. 13(2): 13-38
- Büyüksulu, A. R. (1998). *Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Cascio, W. (1987) *Applied psychology in personnel management* (3rd ed.) Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Chiu, Y. C., Cheng, F. T., ve Huang, H. C., (2017). Developing a factory-wide intelligent predictive maintenance system based on Industry 4.0. *Journal of the Chinese Institute of Engineers*, Cilt: 40, Sayı: 7, 562-571. doi: 10.1080/02533839.2017.1362357
- Coff, R.W. ve Kryscynski, D.G. (2011). "Drilling for microfoundations of human capital-based competitive advantages." *Journal of Management*, 37(5): 1429-1443.
- Coleman, D. C. (1956). "Industrial growth and industrial revolutions." *Economica*. 23(89):1-22.
- Delery, J.E. ve Doty, H.D. (1996). "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions." *The Academy of Management Journal*. 39(4): 802-835

- Delery, J.E. ve Gupta, N. (2016). "Human resource management practices and organizational effectiveness: internal fit matters." *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 3(2): 139-163
- Delery, J.E. ve Roumpi, D. (2017). "Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles?" *Human Resource Management Journal*, 27(1): 1-21.
- Demirkaya, H. (2006). "Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim" *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 27(2): 1-23.
- Devanna, M. A., C. Fombrun ve N. Tichy (1981). "Human Resources Management: A Strategic Perspective." *Organizational Dynamics*. 9(3): 51-67.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi." *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3): 145-166
- Evans, P. C. ve Annunziata, M. (2012). *Industrial Internet: Pushing the Boundaries of Minds and Machines*. Retrieved from http://www.ge.com/docs/chapters/Industrial_Internet.pdf
- Fassin, D. ve Defossez, A.C. (2019). *The Yellow Vests Movement, an Unidentified Political Object.* <https://www.ias.edu/ideas/yellow-vests-movement>, Social Science. Spring.
- Fayol, H. (2012). *Genel ve Endüstriyel Yönetim*. Ankara: Adres yayınları (Çev: A. Çalıköğlü). 3. Baskı
- Fettig, K., Gacic, T., Köskal, A., Khün, A. ve Stuber, F. (2018). "Impact of Industry 4.0 on Organizational Structures." *International Conference on Engineering, Technology and Innovation*.
- Gentner, S. (2016) "Industry 4.0: Reality, Future or just Science Fiction? How to Convince Today's Management to Invest in Tomorrow's Future! Successful Strategies for Industry 4.0 and Manufacturing IT." *Chimia*, 70(9): 628-633.
- Gersick, C. (1991). "Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm," *Academy of Management Review*, 16(1): 10-36
- Gilbreth, F.B. ve Gilbreth, L.M., (2017). *Fatigue Study, The Elimination Of Humanity's Greatest Unnecessary Waste: A First Step In Motion Study*, Andesite Press
- Görmüş, A.Ş. (2009). "Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi." *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*. 10(1): 57-75.
- Haun, M.:(2016). *Cognitive Organization - Prozessuale und funktionale Gestaltung von Unternehmen*, Springer Vieweg :373-376

- Hermann, M., Pentek, T. ve Otto, B. (2015). Design principles for Industrie 4.0 scenarios: Literature review. (Working paper no. 01/2015). Technische Universitaet Dortmund. Retrieved, April 17, 2016, from http://www.snom.mb.tu-dortmund.de/cms/de/forschung/Arbeitsberichte/Design-Principles-for-Industrie-4_0-Scenarios.pdf.
- Investopedia, www.investopedia.com/ask/answers/05/industrysector.asp, Erişim Tarihi:05.01.2020.
- Jänicke, M., ve Jacob, K. (2009). A Third Industrial Revolution? Solutions to the crisis of resource-intensive growth. Environmental Policy Research Centre Freie Universität Berlin.
- Kagermann, H., Lukas, W. ve Wahlster, W., (2011). Industrie 4.0 –Mit dem Internet der Dinge auf dem Weg zur 4. Industriellen Revolution”, Inhalte der Ausgabe Nr. 13/2011, VDI Nachrichten, Berlin.
- Kannan, R. M. ve Santhi, H. M. (2013). Automated construction layout and simulation of concrete formwork systems using building information modeling. Proceedings of The 4th International Conference of Euro Asia Civil Engineering Forum, 64: C7-C12.
- Kim, Y.K. (2000). “The Use of Jargon in Software Requirements.” University of Northern Iowa. Department of Computer Science.
- Koçel, T. (2015). İşletme Yöneticiliği. Beta Basım
- Lewis, E. R. ve Heckman, R. J. (2006). “Talent Management: A Critical Review.” Human Resource Management Review, 16(2): 139-154.
- Liao, Y. X., Deschamps, F., Loures, E. D. R., ve Ramos, L. F. P. (2017). “Past, present and future of Industry 4.0-a systematic literature review and research agenda proposal”. International Journal of Production Research, 55(12): 3609-3629.
- MacDuffie, J.P. (1995). “Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry.” Industrial and Labor Relations Review . 48(2): 197-221
- Marler, J. ve Fisher, S. (2013). “An Evidence-Based Review Of E-HRM And Strategic Human Resource Management.” Human Resource Management Review, 23: 18-36.
- Miller, R.B. ve Small, C. (2003). “Cities from space: Potential Applications of Remote Sensing in Urban Environmental Research and Policy.” Environmental Science & Policy. 6(1): 129-137

- Mosterman, P. J., ve Zander, J., (2016). Industry 4.0 as a Cyber-Physical System study. *Software and Systems Modeling*, Cilt: 15, Sayı: 1, 17-29. doi: 10.1007/s10270-015-0493-x
- Nyenberg, A.J. ve Wright, P.M. (2015). “50 Years of Human Capital Research: Assessing What We Know, Exploring Where We Go.” *Academy of Management Perspectives*. 29(3): 13-28
- Ochs, T. ve Riemann, U. (2017). “Industry 4.0: How to Manage Transformation as the New Normal.” *The Palgrave Handbook of Managing Continuous Business Transformation*, H. Ellermann et al., Eds. XY: Palgrave Macmillan UK: 245–272.
- Özsoylu, A.F. (2017). Endüstri 4.0. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*. Cilt:21, Sayı:1. s. 41-64
- Öztutku, H. (2010). *Örgütlerde Performans Boyutuyla İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Parker, L. D. ve Ritson, P. (2005). “Revisiting Fayol: anticipating contemporary Management.” *British Journal of Management*. 16(1): 175-194.
- Parnell, J. A. (2016). A Business Strategy Typology For The New Economy: Reconceptualization And Synthesis. *Journal Of Behavioral And Applied Management*, 3(3), 1052.
- Penrose, E.T. (1959). *The theory of the growth of the Firm*, Oxford: Basil Blackwell and Mott Ltd.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: techniques for analyzing industry and competitors*. The Free Press.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance*. New York, NY: The Free Press.
- Prahalad, C.K ve Hamel, G. (1990). “The Core Competence of the Corporation”. *Harvard Business Review*. Mayıs: 79-91.
- Purcell, J. ve Hutchinson, S. (2007). “Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence.” *Human Resource Management Journal*, 17(1): 3-20.
- Sabuncuoğlu, Z. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Sargut, S. ve Özen, Ş. (2007). Yapısal koşul bağımlılık kuramının örgütsel çevre kuramları bağlamındaki yeri. Edt., Sargut, S., Özen, Ş., Gökşen, N.S., Oğuz, F., Önder, Ç., Üsdiken, B. ve E. Yıldırım, *Örgüt Kuramları*, İmge Kitabevi.
- Schuler, R.S. ve Jackson, S.E. (1987). “Linking competitive strategies with human resource management practices.” *Academy of Management Executive*, 1(3):207-219.

- Schwab K. (2016). Dördüncü Sanayi Devrimi, Çev. Zülfü Dicleli, İstanbul: Optimist Yayıncılık
- Siemens. (2013). Endüstri 4.0 Yolunda. https://www.endustri40.com/file/ab05495495545fdksda54628aaa766477b6fc06f3645/End%C3%Rsbd%20sda_i_4.0.Yolunda.pdf
- Siggelkow, N. (2002). "Evolution Toward Fit." *Administrative Science Quarterly*, 47: 125-159.
- Sihirlielma, (2019). <https://www.sihirlielma.com/2018/01/19/apple-ekosistemi-nedir-nasil-kullanilir-sihirli-elma-ozel-video/>
- Soylu, A. (2018). "Endüstri 4.0 ve Girişimcilikte Yeni Yaklaşımlar." *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 32: 43-57.
- Sugrue, T.J. (2014). "Motor City: The Story of Detroit." http://gdelauryer.pbworks.com/w/file/etch/85732135/Motor%20City_%20The%20Story%20of...pdf
- Şamiloğlu, F. (2002). *Entelektüel Sermaye*. Ankara: Gazi Kitabevi
- Şuman, N. (2017). *Akıllı Üretim Çağı: Endüstri 4.0*, <<http://www.fortuneturkey.com/akilli-uretim-cagi-endustri-40-42841>>
- Taylor, F.W. (1997). *Principles of Scientific Management*. Digital Press: E-Book. ISBN: 0486299880,9780486299884
- Temple, N. (2016). *The smart factory and the converging roles of IT, production and engineering*. Smart IoT London 2016, ExCel, London, UK.
- Tokol, A. (2001). *Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler*. Bursa: Vipaş Aş, Yayın.
- Torun, İ. (2003). Endüstri Toplumu'nun Oluşmasında Etkili Olan İktisadi ve Sınai Faktörler, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1): 181-196.
- Tosun, K. (1990). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını.
- Trappey, A. J. C., Trappey, C. V., Fan, C. Y., Hsu, A. P. T., Li, X. K., ve Lee, I. J. Y., (2017). IoT patent roadmap for smart logistic service provision in the context of Industry 4.0. *Journal of the Chinese Institute of Engineers*, Cilt: 40, Sayı: 7, 593-602. doi: 10.1080/02533839.2017.1362325 ,
- UNESCO Science Report: Towards 2030. (2015). Paris: UNESCO. Retrieved, Nisan 17, 2016, from <http://en.unesco.org/USR-contents>.
- Üsdiken, B. ve Wasti, S. A. (2002). "Türkiye'de Akademik Bir İnceleme Alanı Olarak Personel veya "İnsan Kaynakları" Yönetimi, 1972-1999." *Amme İdaresi Dergisi*. 35(3): 1-33.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York:Wiley.
- Walport, M. ve Laphorne, R. (2013). *Future of manufacturing: a new era of opportunity and challenge for The UK*. <https://www.gov.uk/government/publications/future-of->

- manufacturing/future-of- manufacturing-a-new-era-of-opportunity-and-challenge-for-the-uk-summary-report.
- Walter, A, Ritter, T. ve Gemunden, H.G. (2001). “Value Creation İn Buyer-Seller Relationships: Theoretical Considerations And Empirical Results From A Supplier's Perspective.” *Industrial Marketing Management*. 30: 365-377.
- Webber, M. (2017). Bürokrasi ve Otorite. Adres Yayınları.
- Wernerfelt, B. (1984). ‘A resource-based view of the firm’. *Strategic Management Journal*, 5(2): 171–180.
- Wright, P. M., Dunford, B.B ve Snell, S.A. (2001). “Human Resources and the Resource Based View”. *Journal of Management*. 27: 701-721.
- Yalçinkaya, Ş. (2017). Robotlar ve Robotik Sistemler. www.bilgiustam.com/robotlar-ve-robotik-sistemler/
- Yuen, E.C. (1990). “Human Resource Management in High- and Medium-Technology Companies.” *Personnel Review* 19(4): 36-46.
- Yüksel, Ö. İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi



Betimsel İstatistiğin Yeni Boyutları: Çok Boyutlu Çözümleme ve İstatistik Mühendisliği

New Dimensions of Description Statistics: Multi-Dimensional Analysis and Statistical Engineering

Adnan MAZMANOĞLU¹

Öz: Bu çalışma, Türkiye'nin yetiştirdiği istatistik bilim alanında değerli çalışmaları olan Prof. Dr. Merih İpek'in İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi C. T. Tütengil'e' Armağan olarak yayınlanmış bir makalesinden esinlenerek yazılmıştır. Bugünün koşullarına bir adaptasyon bir uyarlama makalesidir. Bilhassa çok boyutlu çözümleme ve çok boyutlu çözümleme tekniklerinin yıllar önce betimsel istatistik yöntemleriyle nasıl bağdaştığını gösteren M.İPEK, istatistikçilere, adı geçen çalışması kariyer yapmaları durumunda nasıl davranmaları gerektiğine ışık tutacağına inancım tamdır. Çünkü istatistikteki yeni eğilimler ve yöntemler incelendiği zaman gerek betimsel istatistiğin çok boyutlu çözümleme teknikleri konusunda gerekse veri bilimi, veri çözümleme ve istatistik mühendisliği disiplinlerine bir katkı sağlamak M. İPEK'in yüksek lisans ve doktora tez danışmanım olmasından dolayı benim üstlenmemin doğru olduğuna inandım. Henüz veri analistliği, veri bilimcisi, büyük veri (big data) kullanma hatta istatistik mühendisliği kavramları ortaya çıkmamıştı. Çalışmamda bunlara da yer vererek bir sentez oluşturdum. Bununla da bir tür istatistikteki günceli yakalamış oldum.

Anahtar Kelimeler: Betimsel İstatistik ~ Tümevarımcı İstatistik, Çok Boyutlu Çözümleme, Çok Boyutlu Veri Çözümleme, Büyük Veri (Big Data), Asal Bileşenler Analizi, Veri Analisti, Veri Bilimcisi, istatistik Mühendisliği

¹ Prof. Dr. Toros Üniversitesi Mühendislik Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, 33140, Mersin, Türkiye. adnan.mazmanoglu@toros.edu.tr

Abstract: *This study is valuable work in the field of statistics science, Turkey has trained Prof. Dr. Merih İPEK, an article published as present to Istanbul University Faculty of Economics, C. T. Tütengil. An adaptation to today's conditions is an adaptation article. M.İPEK, which shows how multidimensional analysis and multidimensional analysis techniques are compatible with descriptive statistical methods years ago, is completely confident that it will shed light on how the statisticians should behave if they do the career in question. Because when new trends and methods in statistics were examined, I believed that it was correct to make a contribution both to the multidimensional analysis techniques of descriptive statistics and to the discipline of data science, data analysis and statistical engineering. The concepts of data analytics, data scientist, using big data or even statistical engineering had not yet emerged. I created a synthesis by including these in my work. With this, I caught the diary in some kind of statistics.*

Keywords: *Descriptive Statistics ~ Interference Statistics, Multidimensional Analysis, Multidimensional Data Analysis, Big Data, Principal Components Analysis, Data Analyst, Data Scientist, Statistical Engineering*

1. GİRİŞ

İstatistik belirsizliğin bilimidir. İstatistik ne olduğu sorusuyla değil de, ne olabileceği, neyin olanaklı neyin olası olduğu sorusuyla ilgilenir. Dış etkiler, koşullar, karışıklıklar, olayların sonsuz çeşitliliği sürekli evrensel bir etkileşim içinde olmaları, rastlantı denen nesnel gerçeği ortaya çıkarır. Rastlantı ise, bir süreçte kendine özgü çizgileriyle zorunluyu tamamlar. Öyleyse herhangi bir olay hem rastlantıyı hem de zorunluyu içerir. Önemli olan, görünümün arkasında özün aranması gibi, rastlantının ardından zorunluyu ortaya çıkarmak, başka bir deyişle, temel yasaya, ana nedene ya da nedenlere ulaşabilmek için, genel eğilimi, genel gelişme doğrultusunu bulmaktır.

1.1. Tümevarımcı İstatistikte Çok Boyutlu Çözümleme

Betimsel istatistik veya buna paralel olarak özünde tümevarımcılık adıyla anılan: Örneğe (ya da örneklerle) dayanarak ana kütle özelliklerine ilişkin tahminlerde, yorumlarda, genellemelerde bulunmak. Bunları yaparken de rastlantısal dağılımlardan yararlanmak². Zamanla istatistiğin sıkıcı bir bölümü olarak görüldü ve ders kitapları dahil istatistiğe ayrılan yerler

² Merih İPEK, “C. O. Tütengil’e Armağan”, İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1982

daraldı. Bilindiği gibi bilgisayarların işlem yapabilme hızlarının gelişimiyle *betimsel istatistik* yeni boyutlar kazandı. Böylece istatistik sorunlar yeni bir yaklaşımla ele alınarak satırlarca simetrik matrisler köşegenleştirilebildi; sınıflamalar kolayca yapılabilir duruma geldi. Hatta kuramsal temeli çok eski tarihlere uzanan, ancak uygulama olanaksızlığından gelişemeyen «*betimsel istatistik yöntemleri*», değişik türdeki teknikleriyle hızla gelişerek tümevarımcı yöntemlerin karşısına çıkmış oldu.

Bilgisayar yazılım olanaklarının artması ve gelişmiş bilgisayarlara paralel olarak gelişmesi gençlerin daha çok ilgisini çekmeye başladı. Bu genç kuşak «*olasılık temeline dayanan*» tümevarımcı model kurucu eski yöntemleri; türlü varsayımlar içinde kısıtlı kalmakla suçluyorlardı. Hatta denilebilir ki bu varsayımların sağlam bir temele oturduğundan kuşku duyanlar, yeni yöntemlerde kendilerini doğrulayacak kanıtlar da buldular bu kanıtlar elden ele dolaşmaya başlıyordu. Amaç *çok boyutlu verilerin çözülmesi* konusunda özlü, genel bilgi vermek, ayrıntılara, matematiksel teorik açıklamalara girmeden, yeni ya da yenilenmiş *betimsel istatistiklerinin* en çok kullanılanlarını, aralarındaki ayırım ve ilişkileri, uygulama alanlarını açık bir şekilde tanımlamak istiyoruz³.

1.2. Çok Boyutlu Çözümleme (Veri Çözümlemesi) Nedir? Ne Değildir?

1.2.1. İstatistik Veriler

İstatistik veri bilimidir. Genellikle iki tür kümeden oluşur. Bireyler, bireylere ilişkin özellikler diyebiliriz. Gözlenen, birtakım özellikleri ölçülen insanlar, aileler, insan dışı canlılar, işletmeler, ülkeler, olaylar, bireylerdir. Bunlara ilişkin özellikler ise nicel ya da niteldir. Yani her gözlenebilen veya deneysel birim bir nesnedir. Bu nitel özelliklerin türlü görünüşleri ya da ayrışmaları sıralanabilir. Nitel özellikler doğal sayısal ölçekte ölçülmeyen birimlerdir; bunlar yalnızca bir grup kategoriden birine sınıflandırılabilir. Bazı nitel özelliklerin türlü görünüşleri ya da ayrışmaları sıralanabilir, başarı derecesi, unvan, tercih sırası gibi,

³ Merih İPEK, “C. O. Tütengil’e Armağan”, İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayınları, s.466, İstanbul, 1982

çoğununki sıralanamaz – cinsiyet, göz rengi gibi – Birkaç yıl öncesine kadar «klasik» diye adlandırılan tümevarımcı model kurucu istatistik, genellikle az sayıda birim ve bir ya da birkaç özellik üstünde çalışır. Oysa bireyler ya da karmaşık olaylar, çoğunlukla sayısız özelliklerle karşımıza çıkar⁴.

Öte yandan günümüzde, birçok alanda yapılabilen anketlerden çok sayıda birimi, sayısız özellikleriyle ve de bunların ayrışmalarıyla gözlemek olanaklıdır. Böylece derlenip toplanan, sınıflandırılan, özetlenen, düzenlenen, ayrıştırılan veriler(bilgiler), kabaca üç tip tablo ile sunulabilir⁵.

- a. Birey x Özellikler Tabloları
- b. Kontenjans Tabloları
- c. İlişki(yakınlık) Tabloları

Bu tablolara ilişkin açıklamalar:

a. *Birey x Özellikler tabloları*, genellikle n satırı bireylerden, p sütunu özelliklerden oluşan bir $n \times p$ boyutlu X değişken matrisi ile gösterilebilir. Çünkü istatistikte çeşitli grupların içerdiği birimler (yani bireyler) üç veya daha çok şıklı (çoğu zaman nitel \sim kalitatif) bir vafsa (özelige) bölünmelere sahip olabilir. Tablo, özellikler nicelse, sayısal değerleri içerir; nitelse 0 ve 1 gösterge değişkenlerden oluşabilir⁶. Tabloların izlenebilmesini sağlamak için başvuru gösterge değişkenler (ya da kodlar), bireyde (veya birimde) bir özelliğin belli bir ayrışımının olup olmadığını (1, 0) gösterir. Nicel – Nitel özelliklerin birlikte yer aldığı bir tabloda, değişkenin aldığı değerler sınıflanarak nicel özellik için de gösterge değişken kullanılabilir⁷.

b. Kontenjans aslında gerçekleşeceği belirsiz ve şüpheli olan konular (maddeler) demektir. Bir diğer anlamı ise kontenjans ya da bağımlılık tabloları olup, iki nitel özelliğin ayrışımalarının kesiştiği yerde ortak sıklıklar (frekanslar) ya da sıklık oranları yer alır. Çapraz adı da verilen bu

⁴ Merih İPEK, “C. O. Tütengil’e Armağan”, İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1982

⁵ James T. McClave, T. Sincich, Statistics, International Edition, USA, 1987

⁶ Adnan Mazmanoğlu, Herkes için Temel İstatistik Yöntemleri ve Uygulamaları, 2. Baskı, Ocak 2018, Ankara

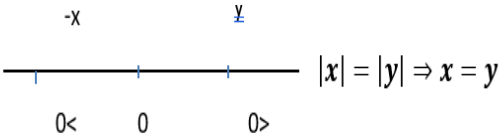
⁷ Merih İPEK, “C. O. Tütengil’e Armağan”, İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayınları, age s.497, İstanbul, 1982

tablolarda gruplandırılan bireyler ayırdedilemezler. Bu tabloların da işlenebilmesi için, her özelliğe, bir gösterge değişken tablosu bağlanabilir (ya da bir tablo ilişkilendirilebilir). İki özelliğin ayrışmalarına ilişkin tablolar X_1 ve X_2 ile gösterilirse ($X_1, X_2 \in X$), $X_1 X_2$ skaler matrisiyel çarpımının sonucu bir kontenjans tablosudur.

c. İlişki (yakınlık) tabloları ise benzerlik ya da benzersizliklere ilişkin yakınlık (ilişki) tablosu çoğunlukla simetrik olur.

Kontenjans Tablosuna Örnek						
X_2e ait iki özelliğe ilişkin ayrışım Tablo: 4 erli aralıklardan oluşan yaş grupları içinde emekli olanların sayısı X_1: Eğitim sektörü; X_2: Sağlık sektörü						
$(X_1) \setminus (X_2)$	35-39	39-43	43-47	47-51	51-55	Toplam
35-39	2	1	1			4
39-43	3	1	2	1		7
43-47	1	1	2	1		5
47-51		1	6	5	2	14
51-55				6	4	10
Toplam	6	4	11	13	6	40

Uzaklıkların ya da bunların terslerinin karşılığı olarak pozitif sayılar içerir. Genellikle matematik anlamda bir uzaklığın aşağıdaki üç önermeyi sağlaması gerekir:

i. $d(x, y) = 0 \iff x = y$ ise 

ii. $d(x, y) = d(y, x)$ (simetri)

iii. her (x, y, Z) üçlüsü için $d(x, y) \leq d(x, z) + d(y, z)$
(üçgensel eşitsizlik)⁸

Bu önermelerden (iii). Önerme \sim koşul gerçekleşmiyorsa, uzaklığın bir “benzersizlik” olduğu söylenir. Diğer yandan, uzaklıkla eşanlamlı olarak “metrik” sözcüğü kullanılırken (iv). Bir koşulu gerçekleştiren uzaklığa da $-d(x, y) \leq \max \{ d(x, z) d(y, z) \}$ –“ültrametrik” denir⁹.

⁸ d harfi İngilizce uzaklık sözcüğü “distance” in birinci harfidir.

⁹ Merih İPEK, “C. O. Tütengil’e Armağan”, İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayınları, age s.468’de yapılan atf; F. Cailliez, J.P. pages : 121.

Derleme sonunda elde edilen çok boyutlu, çok sayıda verili tabloları, daha kavranabilir bir duruma sokmak, ilk bakışta görülemeyeni görebilmek için ciddi bir tasarımdır bir özümsemedir. İşte bu evrede betimsel istatistik yeni boyutlarıyla çok boyutlu bir veri çözümlemesi olarak karşımıza çıkar.

1.2.2. Çok boyutlu çözümleme (Veri çözümlemesi) ve Büyük Veri (Big Data)

“Verilerin Çözümlemesine” değinmeden önce “Çok Boyutlu Çözümlemenin” ulaştığı boyutlar hakkında yani Büyük Veri (Big Data) hakkında bir açıklamayı uygun görüyoruz.

Unutmayalım ki veri devrimi daha yeni başlıyor. Artan bir hızla veri, eğitimden sağlığa, pazarlamadan iletişime hemen her alanda hayatımızda merkezi bir konuma oturuyor. Veri arttıkça *veri, bilim, yazılım* gibi sözcüklerin anlamları değişiyor. İnsanların enformasyona (bilgiye) ulaşmalarının ve karar vermelerinin biçimleri değişiyor. Yukarıda da söz ettiğimiz gibi, şimdi inanılmaz bir "*veri seli*" ile karşı karşıyayız. Bugünlerde enformasyon teknolojisi ile ilgili birçok kişi ve şirket, sürekli **Büyük Veri**'yi konuşuyor. Terabyte'lar ve petabyte'larla ölçülebilen, hep kullandığımız bilgisayar ve yöntemlerle analiz edemeyeceğimiz veriler, "**Büyük Veri**" olarak adlandırılıyor. Hatta *Büyük Verinin* "yeni petrol" olduğunu söyleyenlerin çokluğunu unutmayalım. Onun içindir ki istatistik, herkes için vazgeçilmez bilimler üstü bir bilim dalıdır¹⁰. Böyle devasa verileri çözümlemek için veri artık karakter değiştiriyor. İçerisinde bulunduğumuz Samanyolu galaksisinde 2 milyar yıldız olduğu söyleniyor. Eğer yıldızların her biri bir bayt olsaydı, 1 PB'lık veriye ulaşabilmek için 5.000 Samanyolu galaksisine ihtiyacımız olacaktı. 1 petabayt aynı zamanda 10.000 saatlik TV programına da denk geliyor. Bu programları hiç uyumadan seyretmeniz, ancak iki senede mümkün olurdu

Büyük Verinin tanımına gelince '**Büyük veri**' artan hacim, hız ve çeşitlilik gösteren veri kümeleri olarak ifade edilmektedir. Ayrıca veriyi

-
- ¹⁰ 1Gigabyte: 1024 MB;
 - 1Terabyte: 1024 GB;
 - 1 Petabyte: 1024 TB;

Tabii ki 1MB'ın 1024 KB olduğunu unutmayalım.

iyice anlamak ve içselleştirmek için maliyet etkin ve yenilikçi işleme yöntemleri talep eden büyük hacimli, hızlı ve çeşitli veriler olarak da tanımlanabilir.

Genellikle Fransız ekolünde kısaca "*verilerin çözümlenmesi*" diye adlandırılan, "*çok boyutlu çözümleme*", "*çok değişkenli çözümleme*" deyimleri de kullanılan *betimsel istatistik yöntemleri*, ham verilerin ya da bunlardan oluşturulan tabloların, ayıklanıp indirgenilmesini, sınıflanmasını sağlar. Nicel ve nitel, çok sayıda değişkenin topluca incelenmesine olanak verir. Bunu da çoğunlukla, aradaki ilintileri, benzerlikleri ya da ayrımları ortaya çıkararak, anlamlı sonuçları, önemli noktaları belirginleştirerek gerçekleştirir. Bunlar olurken, bireylerle değişkenler geometrik uzaylara sokulur. Bir düzeyde görüntülemek ya da türdeş sınıflarda toplamak üzere dönüşümlere uğratılır. Öte yandan, tüm bu süreç boyunca, varsayımlar olabildiğince aza indirgenir; model kurmamaya çalışılır. Yitirilen bilgi de olabildiğince azdır. Bu duruma göre, *gerek işe karıştığı evre açısından, çok boyutlu çözümleme betimsel istatistiğe yaklaşır; onun yeni bir aşaması olarak ortaya çıkar. Gerekse, temel amaç açısından betimseldir: Bilimlerin tümü için geçerli yasalar çıkarmaya çalışmaz. Genellemeye, model kurmayla uğraşmayıp, bireylerin "yapısıyla", "olayların özülle" ilgilenir*¹¹.

1.2.3. Çok boyutlu çözümlemenin temeli ve uygulama alanı

Veri çözümlemesi ya da çok boyutlu çözümleme, 20. yüzyıl başında Spearman ile Pearson'un çalışmalarına dayanır. 1930 larda, bu çalışmalardan yararlanan Hotelling, yeni ya da yenilenen çözümleme yöntemlerinin kaynaklandığı "*başlıca bileşenler çözümlemesi*" ve "*kümeler arası çözümleme*" yöntemlerinin temelini kurar. 1960'a dek yavaş gelişen, ancak uygulanamayan yöntemler, iki olgunun etkisi ve bunların etkileşimiyle son 15-20 yıl içinde hızla gelişir:

a) Bilgisayarların veri işleme hızının gelişmesi

¹¹ M. İPEK'in kaynak referansları: J.M. Bouroche, G. Saporta: a.g.y., s:6; F. Cailliez, J.P. Pagès: a.g.y., Morlat'nın önsözü; L. Lebart, A. Morineau, N. Tabard: Techniques de la description statistique, s:1; L. Lebart, J.P. Fénelon: Statistique et informatiques appliquées, s:7.

b) Değişik türdeki alanlarda anketlerin düzenlenmesi.

İstatistiğin önemli bir bölümünü oluşturma yolundaki bu yöntemlerin uygulama alanı çok geniştir: Sosyoloji, psikoloji, meteoroloji, iktisat, tıp, biyoloji, uluslararası ilişkiler, şehirleşme, çevre kirliliği, jeoloji, dilbilimi, coğrafya, tarih gibi hemen hemen tüm bilim dallarında kullanılmışlardır ya da kullanılabilirler. Son iki alanda yapılan sayısız derlemeler, söz konusu yöntemlerle kolaylıkla işlenebileceği gibi, sosyoloji-iktisat alanında yapılmış ya da yapılacak sosyoekonomik anketlerden çok yararlı sonuçlar çıkarılmıştır ya da çıkarılabilir. Günümüzde, kamuoyu davranışları konusunda duyulan bilgi edinme gereksinimi büyük önem kazanmıştır. Özellikle bu gereksinimi karşılayabilen "*çok boyutlu çözümleme teknikleri*" nin, özet olarak, karmaşık olayların söz konusu olduğu tüm alanlara uygulanabileceği söylenebilir. Kullanılmakta olan *çok değişkenli istatistik tekniklerinden* en popüler olanlardan çoklu doğrusal regresyon modeli, lojistik regresyon analizi, probit regresyon modeli (probit regression models), faktör analizi (factor analysis), ayırma (discriminant) analizi, kümeleme analizi (cluster analysis) ile çok boyutlu ölçekleme (multidimensional scaling, MDS) sayılabilir. Bunları biraz daha açıklamaya çalışalım.

2. BELLİ BAŞLI YÖNTEMLERİN SINIFLANMASI VE AÇIKLANMASI

2.1. Belli başlı yöntemlerin sınıflanması

Veri çözümlemesi ya da çok boyutlu çözümleme yöntemlerinin bir bölümü yenilenir, yenileri de sürekli ortaya çıkarılırken, bunları sınıflamak oldukça güçtür. Bu nedenle bazı istatistikçilerin, "hazır reçeteler", "yemek tarifleri", "araç koleksiyonu" gibi deyimler kullandıkları oluyor¹². Kimi istatistikçiler, çok boyutlu çözümlemenin, Birey x özellik tablosuna ilişkin X matrisinin çokluk (frekans) sütunları üzerinde yapılan işlemlerden kaynaklandığını, ancak bu işlemlerin matrisin niteliğine değil, değişkenlerle aralarındaki ilintilerin (ilişkinin) yarattığı sorunların niteliğine bağlı olduğunu belirtiyorlar. Bu arada türlü yöntemlere örnek olarak "*faktör*", "*regresyon*", "*korelasyon*", "*varyans*", "*path*" analizlerini,

¹² M. Vollé: a.g.y., s:5.

"kümeler arası çözümleme" ve "ayırıcı" çözümlemeyi, aralarındaki ilişkilerle gösteriyorlar¹³. Kimi istatistikçiler de, veri çözümlemesini "faktör" analizi olarak tanımlayıp, bu analiz içinde gösterdikleri "Başlıca bileşenler" ve "Bağlantı" çözümlemelerinin "Modelsiz ekonometri" ye yol açtığını söylüyorlar¹⁴. Kuşkusuz, verileri ayıklayan bu karmaşık görünümlü yöntemlerin arasında da bir ayıklama olacaktır. Şimdilik, daha çok Caillez ve Pagès'nin yapıtındaki sınıflamadan esinlenerek, şöyle bir sınıflama yapmayı uygun bulduk:

- A) Başlıca amacı bireyleri sınıflama olan teknikler: Otomatik sınıflama
B) Başlıca amacı, alt uzayda görüntüleme yoluyla bireyleri betimlemek olan teknikler: Başlıca bileşenler çözümlemesi ve uzaklıklar tablosunun faktör analizi.
C) Başlıca amacı, iki ya da daha çok özellik arasındaki ilintiyi betimleme olan teknikler.

Son gruptaki teknikler çok sayıdadır. Değişkenlerin sayı ve niteliklerine göre aralarındaki ayırım ya da bağlantıları daha iyi belirlemek üzere, aşağıdaki tabloyu veriyoruz (Caillez ve Pagès, s:218).

İlintileri betimleyen yöntemler	Özelliklerin sayı ve niteliği	
	1. grup	2. grup
	Açıklanacak değişkenler	Açıklayıcı değişkenler
Çoklu regresyon analizi	1 nicel	p nicel
Varyans analizi	1 nicel	P nitel
Kovaryans analizi	1 nicel	p_1 nicel + p_2 nitel
Kümeler arası çözümleme	q nicel	p nicel
Ayırıcı çözümleme	1 nitel	p nicel
Bağlantı çözümlemesi	1 nitel	1 nitel
Çok boyutlu varyans analizi	q nicel	p nitel
Çok boyutlu kovaryans analizi	q nicel	p_1 nicel + p_2 nitel

¹³ Bkz: M. İPEK'in kaynak referansları: Van de Geer: Introduction to Multivariate Analysis for the Social Sciences, s:85-92.

¹⁴ Ch. Labrousse: Introduction à l'économétrie, s:94.

Bu tabloda tüm yöntemlere yer verilmediği gibi, ikiden çok gruba ilişkin genelleştirilmiş yöntemler de gösterilmemiştir. Bunlar tek tek ele alındığında, aralarındaki ilintiler daha açıklığa kavuşacaktır. Ancak burada, regresyon, varyans, kovaryans analizleri gibi, tümevarımcı istatistik çerçevesinde işlenmiş yöntemleri göz önünde tutmayacağız.

Tabloyla ilgili son bir noktaya değinelim: Pagès ve Caillez'nin yapıtında "*doğrusal çözümleme teknikleri*" adı altında toplanan ve "*başlıca bileşenler*" çözümlemesini de içeren bu tekniklerden "*Bağlantı çözümlemesi*", bazı yazarlarca, doğrusal olmayan bir teknik diye tanımlanıyor¹⁵.

2.2. Belli başlı çok boyutlu çözümleme yöntemlerinin açıklanması

2.2.1. Otomatik sınıflama (Taximomie)

"*Eski boyutlarıyla*" betimsel istatistikte, veriler derlendikten sonraki aşama, bunların tablo ve grafiklerle derli toplu sunulmasıdır. Bunun için de çokluk verilerin sınıflanması gerekir. Gözlenen birimlerin ve de birimlere ilişkin özelliklerin sayısı çoksa, sınıflama oldukça güçleşir.

Güçlü bilgisayarlarla bu sorunun üstesinden gelinerek geniş veri yığımlarına erişilmiş, sayısız sınıflama yolları bulunmuştur¹⁶.

"*Taximomie*" adı verilen sınıflamanın amacı, bireyleri, az sayıda türdeş sınıflarda toplamak, böylece birey sayısını azaltarak onları betimlemektir. Çözömlenen tablo, ya n birey arasındaki uzaklık tablosu, ya da p eksen üzerinde bireylerin koordinatları tablosudur¹⁷.

Sayısız tekniklerden oluşan otomatik sınıflama, bir kümenin, bir ya da birçok bölmelemesini tanımlamaktan başka bir şey değildir. Ancak burada önemli olan "en iyi" bölmelemeyi yapmaktır. Başka deyişle,

i) Ele alınan p özellik karşısında sınıflar olabildiğince birbirinden ayrık,

¹⁵ J.M. Bouroche, G. Saporta, a.g.y., s:108.

¹⁶ Biyoloji, iktisat, muhasebe gibi alanlarda değişen sınıflama kavramı ve sınıflamanın tarihçesi, felsefesi için bkz: M. Vollé, a.g.y., s:190-205.

¹⁷ Merih İPEK'in adı geçen çalışmasında konuyla ilgili kaynaklar: J.M. Bouroche, G. Saporta, a.g.y., s:49.

ii) Her sınıf olabildiğince türdeş olmalıdır.

Bununla birlikte, böyle bir bölmeleme, sınıflar belli sayıda olursa gerçekleşebilir. Oysa sınıfları belli sayıda tutmanın türlü sakıncaları oluyor. Henüz hiçbir yöntem k gibi belli sayıda sınıfa optimal bölmelemeye hızla ulaşmayı sağlayamıyor. Bu nedenle de, hızla çalışan yöntemlerle yetiniliyor.

Otomatik sınıflama yöntemleri başlıca iki grupta toplanıyor:

a) Hiyerarşik sınıflama

b) Doğrudan sınıflama

a) *Hiyerarşik* sınıflamada, gitgide genişleyen sınıflara doğru bir bölmeleme dizisi oluşur. Bölmeler birbirine karşıt değil, bir sınıflama ağacı biçiminde iç içedir. Botanik, zooloji gibi doğa bilimlerinde yapılmış sınıflamalar bu türdendir. Günlük yaşamda doküman sınıflaması, yönetsel bölmeler, vb. hiyerarşik (iç içe) sınıflamaya birer örnek olarak gösterilebilir.

Günümüzde hiyerarşik sınıflama, geniş çapta pazarlama, bir ülkenin iktisadi coğrafyası, çocuk edebiyatında önerilen modeller, hastane yapımında aynı kata konacak servis grupları, devlet harcamalarına göre sınıflama vb. gibi yerlerde uygulanmıştır.

Hiyerarşik sınıflamanın pratikte iki sakıncası görülür: Birey sayısı fazla olunca ($n > 400$ gibi) uzaklıkların hesabı güçleşir. Bilgisayarlarda büyük bellek, uzun hesap zamanı gerekir. Bu nedenlerle daha hızlı, daha ucuz yöntemlere gerek duyulur. Bu da aşıldı.

b) Hiyerarşik olmayan sınıflamada bölmeleme doğrudan gerçekleşir. k sınıfa doğrudan bölmelemede k' yı ya yöntem belirler ya da bir maksimumla bir minimum arasında değişir. Yukarıda da değinildiği gibi, belli sınıf sayısı için "en iyi" bölmelemenin büyük güçlüğünden, yaklaşık çözümler veren hızlı algoritmalara başvurulur. Bunlar arasında "oynak odaklar çevresinde toplama", "dinamik bulutlar", "varyansa göre toplama" sayılabilir¹⁸.

¹⁸ Merih İPEK'in adı geçen çalışmasında konuyla ilgili kaynaklar: Değişik teknikler için bkz. J.M. Bouroche, G. Saporta, a.g.y., s:50-53, A. Henry-Labordère, a.g.y., s:60-77, M. Vollé, a.g.y., s:230-251. Özellikle de: Benzecri'nin (I. cilt: Taximonomie) ve Pagès-Caillez'nin adı geçen yapıtları.

Doğrudan sınıflama, mimarlık, pazarlama, sosyoloji, iktisat vb. gibi türlü alanlarda kullanılır. Örneğin, kilise, sendika, dernek gibi kurumlara karşı tutumlar; sosyoekonomik niteliklerine ve siyasal eğilimlerine göre kişilerin gruplandırılması; İtalyan demiryollarının toplu taşımacılık açısından kara ve demiryollarını modernleştirip yeniden düzenlemek üzerine yaptığı bir araştırma, doğrudan sınıflamanın uygulandığı alanlar arasında gösterilebilir¹⁹.

Son olarak, otomatik sınıflamaya ilişkin iki noktaya işaret edelim:

Daha sonra görülecek "*başlıca bileşenler*", "*bağlantı*" çözümlenmeleri gibi yöntemlerin sağladığı grafikler üzerinde de bölmelemeler yapılabilir. Ancak, "*gözle*" yapılabilen bu tür bölmelemelere güvenilmez. Grafikler tüm bilgileri vermediği gibi, gözlem sayısı çok olunca sınıflama da can sıkır. Bu nedenle, çokluk, yöntemleri tümleyen bir yaklaşımla sorunlar ele alınır. Ya görüntüleme yöntemlerinin ortaya çıkardığı varsayımları doğrulamak ya da bozmak için, ikinci adımda, otomatik sınıflama yöntemlerine başvurulur. Ya da otomatik sınıflamayla kabaca bir bölmeleme yapıldıktan sonra, "*başlıca bileşenler*", "*bağlantı*" çözümlenmeleri kullanılarak, sonuçlar daha yakından incelenir²⁰.

Öte yandan otomatik sınıflamanın özelliği, çok değişik ölçütlerin kullanılmasıdır. Matematiksel istatistiğe hemen hiç yer verilmez. Tümevarımcılık yerine, hesap olanaklarını hep en iyi biçimde kullanıp betimlemeyi geliştirmek, öteki yöntemlerden daha çok sınıflamada görülür.

Ancak, kesin kurallar olmadığından, sayısız ölçüt ve yollar teknik seçimini güçleştirir. Bu nedenle de bir yandan sınıflama programlarını düzeltme (veriler tablosunun boyutu, hızlı hesap açısından), bir yandan da elde edilen sonuçların kalitesini yükseltme yolunda arayışlar sürmektedir.

¹⁹ Uygulamalar için bkz. J.P. Benzecri'nin adı geçen yapıtı: P. Bertier, J.M. Bouroche: a.g.y., s:87-103; K. Kurtuluş: Pazarlama Araştırmaları, s:477.

²⁰ Bkz: J.M. Bouroche, G. Saporta, a.g.y., s:59.

2.3. Başlıca bileşenler çözümlemesi: *Bileşenler Sistemi* ve SPSS²¹

Önce tüm sosyal bilimler için çığır açan faktör analizinin tarihsel gelişimine bir göz atalım. Konumuz “çok boyutlu çözümleme yöntemleri” olduğuna göre, Faktör Analizi çok değişkenli istatistik tekniklerin biri olup en çok kullanılanı da odur. Buna ek olarak “istatistik biliminin yüksek düzeyde” çok önemli uğraşı alanlarından da en önemlisidir. Hatta ortaya çıkışı ve yoğun kullanımı psikoloji alanında gözlemlendiğinden, bu yöntem istemeyerek de psikolojik bir öğretim tekniği görülmüştür²². Ama en önemlisi Faktör ANALİZİ'nin temel niteliği bilgiyi kısaltma ve özetleme olmakla birlikte, değişkenlerin tümü analiz kapsamına girer. Değişkenler kümesi içinde yer alan inceleme konularının birbirleriyle ilişkisini ve bu ilişkinin gücünü saptamak üzere değişkenler, gerçek durumlarından daha küçük bir doğrusal birleşimler grubu ile tanımlar²³. Bu açıklamadan bu yöntemle insan yetenekleri, alışkanlıkları, becerileri ve davranışları gibi psikolojik olguların açıklanması için etkin bir matematik modelleme olanağı sağlamıştır denebilir. Kuramsal olarak konuya ilişkin çalışmalarıyla önderlik yapan Spearman, Burt, Kelley, Thurstone, Holzinger ve Thomson tarafından yapılmıştır²⁴. Bilhassa 1901 yılında Faktör Analizi konusunda istatistiksel açıdan önemli çalışmalar yapan Karl Pearson²⁵ ilk kez “Asal Eksen Yöntemi” adıyla yayınlanarak—Asal Bileşenler Analizi” nin bir tür temelini atmıştır. Aşağıda da daha geniş açıklamalarda bulunacağız ve birçok bilim adamının uğraş alanı durumuna gelen istatistiksel gelişmeler konu edilecektir.

²¹ H.NIE NORMAN, Hull C.Hadlai, Jenkins Jean G., Stein BRENNER KARIN, BENTDALE H., SPSS (Statistical Package for The Social Sciences), Mc GRAW-HILL BOOK COMPANY, USA, 1975

²² H. Durucasu, “Asal Bileşen Analizi ve Bir Uygulama Denemesi, “Y.Lisans Tezi, Anadolu Üni., 1991

²³ Adnan MAZMANOĞLU, “Faktör Analizi ve Bilgisayarlarda Modern Faktör Analizi Yöntemlerinin Kullanımı, Y. Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 1979

²⁴ H. Durucasu, “Asal Bileşen Analizi ve Bir Uygulama Denemesi, “Y.Lisans Tezi, s. 18-23, Anadolu Üni., 1991

²⁵ Karl Pearson (1895-1980)-The father of Statistics, Pearson after earning a law degree at Cambridge Uni. And a Ph.D. in political science at the Uni. of Heidelberg (Germany), Pearson became a professor of applied mathematics at University College in London. The term *standard deviation* and its associated symbol (σ); developing the distributions of the correlation Coefficient.

2.3.1. Asal Bileşenler Analizi²⁶

Kısaca bu teknik gözlenen bir değişken kümesini daha önceden ifade ettiğimiz gibi yeni bir değişkenler kümesine dönüştüren doğrusal bir teknik olduğunu söylemiştik. Söz konusu doğrusal dönüşüm sonrasında elde edilecek yeni değişkenler birbirlerine dik (orthogonal) olan asal bileşenler olacaktır. Bu tekniğin uygulanacağı değişkenlerin yapısına ilişkin herhangi özel varsayıma gerek yoktur. Bu teknikte asal bileşenlerin, özgün verideki varyansın nedenini tüm diğer olası doğrusal bileşimlerden daha iyi açıklayan bir doğrusal bileşim oluşturması amaçlanır. Bundan dolayı ilk bileşen (ya da faktör) veride yer alan doğrusal ilişkilerin en iyi ifade edildiği boyut olmaktadır. İkinci bileşen, özgün veriden ilk faktör tarafından yutulan (absorb) varyans sonrasında kalan varyans bölümünü mümkün en yüksek oranda üstlenecek yalnız kendine özgü bir nitelik taşıyan yani orijinal değişkenlerin doğrusal bileşimi olarak elde edilir. İzleyen bileşenler benzer mantığı kullanarak, verideki varyans tükeninceye kadar hesaplamaya devam edecektir. SPSS'e gelince (STATISTICAL PACKAGE THE SOCIAL SCIENCES) bu istatistik yazılım paketinde beş adet faktör analizi alt programları vardır. Asal bileşenleri içerdiğinden şöyle bir sınıflandırma yapmak mümkündür. PA1 ve PA2 tekrarsız ve tekrarlı asal faktörleme (Principal Factoring) programlarıdır. RAO, ALPHA ve IMAGE ise sırasıyla RAO, kanonik faktörlemesinin uygulanmasını sağlayan yazılım programlarıdır. Her beş programın sahip olduğu üç temel özellik vardır. Birincisi tüm faktörler ortogonal olarak hesaplanmaktadır. İkinci nitelik faktörlerin, yukarıda da ifade ettiğimiz gibi önem sırasına göre sıralanmasıdır. Yani çıktıda (output) belirtilen ilk faktör en önemli bileşendir. İkinci belirtilen ikinci, üçüncü belirtilen üçüncü önemli bileşendir. Üçüncü özellik ise ilk faktörün genel bir faktör olmasında diğer bir deyişle her değişkenle anlamlı şekilde yüklenmiş bir faktördür (Factor Loading). Bunu izleyen faktörler ise çift kutuplu olup hem pozitif hem de negatif faktör yüklemeye sahiptirler²⁷.

²⁶ H. HARMAN HARRY, "Modern Factor ANALYSIS", The University of CHICAGO PRESS, 1970

²⁷ Daha geniş bilgi için Bkz: Adnan MAZMANOĞLU, "Faktör Analizi ve Bilgisayarlarda Modern Faktör Analizi Yöntemlerinin Kullanımı, Y. Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 1979

Çok boyutlu çözümlemenin ana kaynaklarından biri, görüldü ki "Başlıca bileşenler çözümlemesi (Analyse en composantes principales)" dir. Ancak, 1933 lerde Hotelling tarafından öne sürülen ve Anderson (1958) ile Kshirsagar'ın (1972) geliştirdikleri biçimiyle yöntem, "klasik" istatistik çerçevesine sokulur. Çünkü bu çerçevede sorun, çok boyutlu normal dağılımın göstergesi elipsin başlıca eksenlerinin aranmasıdır ve bu da rastlantısal örneğe dayanarak kestirim yoluyla yapılır²⁸.

Öte yandan, psikologlarca kullanılan ve özgül varyansların sıfır ya da eşit kabul edildiği özel durumları işleyen Horst(1965), Harman(1966) gibi istatistikçiler de, "klasik faktör analizci" olarak kabul edilirler²⁹. Burada amaç, bireylerin betimlenmesi değil, özellikler arasındaki yakınlıkların betimlenmesidir. Bu tür çözümlemenin artık pek kullanılmadığı, psikologların aşırı yorumları nedeniyle de gözden düştüğü öne sürülür³⁰.

Çok boyutlu çözümlemeciler açısından "başlıca bileşenler çözümlemesi", özelliklere ayrıcalıklı bir rol tanımadan bunları işler. Özel bir modele, istatistik varsayımlara başvurulmaz. Veriler, bazı cebirsel ve geometrik ölçütlere göre temsil edilir. Daha açıkçası, temeli Pearson'a uzanan, ancak bilgisayarların gelişimine koşut olarak değişimler gösterip büyük önem kazanan bu yöntemin amacı, Birey x özellik tablosundaki bilginin özünü çekmek ve yorumu kolaylaştırmak üzere görüntülemektir. Bunu yaparken, "yakın" ve "uzak" bireyleri ortaya çıkararak onları betimler³¹.

Matematiksel olarak amaç şöyle dile getirilebilir: Söz konusu tabloya ilişkin x matrisi p noktalı bir bulut oluşturur. Amaç, bu nokta bulutuna, onu en iyi yansıtan bir alt uzay vektörü uydurmaktır. Böylece, noktaların, iyi belirlenen bir eksen, bir düzlem ya da hiper düzlemdeki izdüşümleri incelenebilir³².

²⁸Merih İPEK'in çalışmasında baş vurulan kaynaklar listesi: Lebart - Morineau - Tabard, a.g.y., s:7.

²⁹ Lebart - Morineau - Tabard, a.g.y., s:7; Lebart - Fénélon, a.g.y., s:195.

³⁰ Lebart - Fénélon, a.g.y., s:195, Caillez - Pagès, a.g.y., s:272. J. Torrens Ibern de, "Modèles et méthodes de l'analyse factorielle" adlı yapıtında, bilgisayarların kullanımıyla gelişen yöntemin, hesap teknikleriyle, klasik yöntemden uzaklaştığını belirtiyor (s: 90).

³¹ Caillez - Pagès, a.g.y., s:221.

³² Ch. Labrousse, a.g.y., s:96.

"Başlıca bileşenler", başlangıçtaki özelliklerin lineer bileşimleri olan, "yapma" ya da "sentetik" özelliklerdir. Demek ki, özellik sayısında indirgeme, bunlar arasından seçimle değil, yeni özellik oluşturarak sağlanır.

Yöntemin uygulama alanlarına örnek olarak, biyometride bazı hayvan ya da organlar üzerinde ölçümler, iktisatta ailelerin çeşitli kalemlere harcamaları, EU (OECD) ülkelerinin iktisadi durumlarının silueti, yıllara göre devlet harcamaları, öğrencilerin kaynaşma açısından birbirlerine verdikleri notlar vb. gösterilebilir³³.

"Başlıca bileşenler yöntemi" nin uzantısı, "uzaklıklar" ya da "yakınlıklar" tablosunun faktör analizidir. Bu sonuncu yönteme, değişkenlerin aldıkları değerler bilinmeyip, yalnız bireyler arasındaki uzaklıklar bilindiğinde başvurulur.

Özellikle, psikoloji ya da piyasa araştırmalarında kullanılır: Yeni bir ürünün piyasa sürümü, tüketici gereksinmelerinin irdelenmesi, reklam kampanyaları, bölgelere ilişkin "gelişme senaryoları", siyasal görünümlü bazı kişiler arasında yakınlık gibi³⁴.

2.3.2. İlişkileri (ilişkileri) Betimleyen Yöntemler

2.3.2.1. Kümeler arası korelasyon çözümlemesi (Kanonik Korelasyon analizi)

Kümeler arası korelasyon çözümlemesi, hazır programları olmakla birlikte, verilerin çözümlenmesinde en az kullanılan bir yöntemdir. Bu durum, sonuçların kullanımı ve yorumunda doğan büyük güçlüklerden ileri geliyor.

Ancak, yöntemin kuramsal önemi çok büyüktür. Öteki yöntemler arasında bir köprü görüyor. Bunların çoğu, kümeler arası çözümlemenin özgül (serbest) uygulamaları niteliğindedir.

³³ Merih İPEK'in çalışmasında baş vurulan kaynaklar listesi : Değişik uygulamalar için bkz: Bertier- Bouroche, a.g.y., s:115-123; Lebart - Fénélon, a.g.y., s:219; Lebart - Morineau - Tabard, a.g.y., s:27; Bouroche - Saporta, a.g.y., s:37; Labordère, a.g.y., s:6; 11; Caillez - Pagès, a.g.y., s:277-294.

³⁴ Uygulamalar için bkz: Bertier - Bouroche, a.g.y., s:205; Labordère, a.g.y., s:14.

Kümeler arası çözümlemenin (kanonik analiz) amacı, aynı birey kümesinde gözlenen iki nicel özellik grubu arasındaki ilintileri incelemek ve birleşimleştirmektir (sentetize etmektir)³⁵. Başka deyişle, iki nicel özellik grubunun denk sayılıp sayılmayacağını araştırmak söz konusudur.

Doğrusal çözümlemede denklikten şu anlaşılıyor: X_1, X_2, \dots, X_p gibi 2 özellik kümesi olsun. X_i ve X_j özelliklerinin tüm doğrusal bileşimleriyle dile gelen "öngörü güçleri" çakışiyorsa, iki kümenin "denk" olduğu söylenir³⁶.

Bu duruma göre, kümeler arası çözümlemede yapılan iş, iki gruba ilişkin doğrusal bileşimler arasında korelasyonu en fazla olan bileşimleri aramak oluyor.

Yukarıda verilen tablodan anlaşılacağı gibi, gruplardan biri tek değişkene indirgenirse, çoklu regresyon analizi söz konusu oluyor. Ayrıca, varyans analizinin, ayırıcı çözümlemenin ve bağlantı çözümlemesinin de, kümeler arası çözümlemenin özel durumları olduğu görülüyor. Buna karşılık, "başlıca bileşenler" çözümlemesinin özgül bir yanı var: İki özellik grubu arasındaki çözümlemenin değil de "genelleştirilmiş kümeler arası çözümlemenin" özel bir durumudur.

Bu sonuncu çözümlemede ikiden çok özellik grubu ele alınıyor. Her grupta tek özellik bulunursa, "*başlıca bileşenler çözümlemesi*" den başka bir şey olmuyor.

Demek ki, "*başlıca bileşenler çözümlemesi*, bir yandan öteki çok boyutlu yöntemlere dolaylı bağlanırken, bir yandan da aralarında ayırım yapılmayan sayısal özellikleri ele alarak özgürlüğünü koruyor"³⁷.

Kümeler arası korelasyon çözümlemesinin uygulama alanı ve çözmeye çalıştığı sorunlarla ilgili şu örnekler verilebilir:

İki laboratuvarın nehir kirliliğine ilişkin ayrı analizleri: Bunlar özdeş kabul edilebilir mi? Kirlenmeyle savaşımda bu analizlerden yararlanılabilir mi? Psikoteknik testlerle okul başarıları: Notların tümü öğrenciyi betimleyebiliyor mu? Yeteneklerini ortaya çıkarabiliyor mu? İki kümeden

³⁵ Parçaların ve öğelerin bir araya getirilip bir bütün olarak birleştirilmesi.

³⁶ Cailliez - Pagès, a.g.y., s:351.

³⁷ Bouroche - Saporta, a.g.y., s:21, 82; Vollé, a.g.y., s:190.

yararlanarak yeteneklerine göre öğrenci yönlendirilebilir mi³⁸? 30 kobay farenin bir labirentten çıkış kapısı bulmak için harcadığı süre ve taşıdıkları stresin aynı olmadığı gibi.

Kümeler arası çözümleme genelleştirildiğinde, birçok değişken kümesini birlikte inceleme olanağını verdiği göre, önemi ve türlü yöntemler arasındaki yeri büyüktür. Özellikle insana değin bilim dallarında, davranış ya da tutuma ilişkin değişkenler arasındaki bağlantılar ortaya çıkarmaya büyük gereksinim duyuluyor. Bu nedenle yöntemin kullanma olanaklarının da artması bekleniyor.

2.3.2.2. Ayırıcı çözümleme (Diskriminant analiz)³⁹

Ayırıcı çözümleme, açıklanacak 1 nitel değişkenle, açıklayıcı p nicel değişken kümesi arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmayı sağlıyor. Daha ayrıntılı olarak çözümlemenin amacı ve ele alınan sorunlar şöyle açıklanabilir:

Bireyler q sayıda sınıfa ayrılmıştır ya da ayrılabilir. Bir sınıfta yer alma, sınıf sayısınca ayrışımı olan nitel bir değişkene (Y) yol açar. Demek ki, birey kümesinin, ayrık q sınıflı bir bölmelemesi tanımlanmıştır ya da tanımlanabilir. Öte yandan, ayrı bireylerde p nicel özellik ölçülür. Bu duruma göre,

- i) Nicel değişkenlerin tümünde ya da alt kümede q sınıf ayırt edilebiliyor mu?
- ii) Yalnızca nicel değişkenlerin bilinmesi, bireyleri, kendi öz sınıflarına yeniden ayırmayı sağlıyor mu?
- iii) Yalnızca nicel değişkenler bilindiğinde, hangi sınıfa ait olduğu bilinmeyen bir bireyi en az riskle bir sınıfa vermek olası mı?
- iv) Nicel değişken sayısı, iyi ayrımı sağlamaya yetecek ölçüde azaltılabilir mi?

³⁸ Örnekler için bkz: Bertier - Boroche, a.g.y., s:149-161; K. Kurtuluş, a.g.y., s:431; Van de Geer, a.g.y., s: 164, 169.

³⁹ Editör Şeref KALAYCI: SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara, 2010

İkiye ayrılabilen çözümleme yöntemi, bu soruların yanıtlanmasını sağlıyor:

α) Ayırıcı etken çözümlemesi (diskriminant faktör analizi), açıklanacak değişkenle, açıklayıcı değişken kümesi arasındaki ilintiyi betimliyor. Görüntüleme yoluyla yaptığı bu betimlemede yukarıda ifade ettiğimiz (i) sorunuyla uğraşılıyor.

β) Karar amaçlı çözümleme, açıklayıcı değişkenlerin aldıkları değerlerden, açıklanacak değişkenin ayrışmalarını görmeyi sağlıyor. Dolayısıyla i) ve iii) sorunlarını içeriyor.

Öte yandan, yine karar ve / ya da betimsel amaçlı "adım adım (Stepwise)" denen çözümleme, ii) ve iv) sorunlarıyla ilgileniyor⁴⁰.

Ayırıcı çözümleme, nitel değişkene sayısal kodlama arayışı açısından, "Kümeler arası çözümleme" nin özel bir yöntemi olarak kabul ediliyor. Ayrıca, eski özelliklerin bileşimi yeni bir özelliği belirleme açısından da, "Başlıca bileşenler çözümlemesi" nin özel durumu oluyor⁴¹.

Ancak burada maksimum varyanslı yeni bir özellik söz konusu değildir.

Ayırıcı çözümlemede,

- Aynı sınıfa ait bireyler için olabildiğince yakın,
- Ayır sınıflara ait bireyler için olabildiğince ayırık,

bir özellik ya da özellikler aranıyor. Başka deyişle, değişkenlerin değerlerinin sınıflar içinde olabildiğince az, sınıflar arasında olabildiğince fazla dağıldığı lineer bileşimler (diskriminant fonksiyonlar) bulunmaya çalışılıyor⁴².

Bununla birlikte, otomatik sınıflamada olduğu gibi türdeş sınıflara ayırma da söz konusu değildir burada. Birey kütesine ilişkin hem nicel değişkenler, hem de nitel değişken biliniyor. Y tarafından gerçekleştirilen bir bölmeleme zaten var. Amaç, bu bölmelemeyi daha açıklığa

⁴⁰Merih İPEK'in çalışmasında baş vurulan kaynaklar listesi: Bertier - Bourroche, a.g.y., s:165.

⁴¹ Matematiksel ilişkiler için bkz: Cailliez - Pagès, a.g.y., s:412; Bourroche - Saporta, a.g.y., s:115.

⁴² Bourroche - Saporta, a.g.y., s:110; Nie, Hull, Jenkins..., SPSS, s:435.

kavuşturmak, gerektiğinde sınıfı bilinmeyen bireyleri de belirli sınıflara dağıtmaktır⁴³.

Ayrırcı çözümlemenin, öteki yöntemler arasında en geniş uygulama alanı bulan bir yöntem olduğu söylenebilir. Tıp, maden araştırmaları, antropoloji, tarih, hukuk, iktisat gibi.

Birkaç örnek verelim:

Tıpta: i) Şizofren, sinir hastası, normal diye ayrılan üç gruba anksiyeteye işaret edebilecek 30 dolayında belirtiyeye ilişkin-kâbus, kramp, çarpıntı vb. gibi-sorular sorularak, elde edilen verilerin normal kişiyi ötekilerden ayırt etmeyi sağlayıp sağlamadığı, belirtiler yardımıyla değişik anksiyeteye biçimlerinin belirlenip belirlenemeyeceği gibi sorunlarla uğraşılması.

ii) Sarılığa yakalanmış hastalar grubunun ilaçla tedavi görenler ve ameliyat edilenler diye ikiye ayrıldıktan sonra hastaneye girdiklerinde geçirdikleri radyolojik, biyolojik, klinik incelemelerin dökümünün yapılması. Bu bilgilerin iki grubu iyi ayırıp ayırmadığının, daha az veri ile ayırımın sağlanıp sağlanmayacağına, yeni bir hastanın ameliyat edilip edilmeyeceğine kararda bu bilgilerden nasıl yararlanılacağına aranması.

Antropolojide: i) Burnun yüksekliği, derinliği gibi verilerden yararlanarak Hindistan'daki çeşitli kastların belirlenmesi.

ii) Kadın ve erkek alanına ilişkin veriler göz önünde tutularak, bir kazı sırasında bulunan kafatasının ait olduğu kişinin cinsiyetinin saptanması.

İktisatta: i) Bir bankanın, çeşitli verilere göre, kredi alan müşterilerini iyi, orta, kötü diye ayırması ve bu verilere göre, kredi isteyen yeni müşterilere nasıl davranacağına karar vermesi.

ii) Çeşitli kentsel ulaşım biçimleri arasında seçim için bir karar mekanizmasının oluşturulması.

Tarihte: Sağ ve sol milletvekillerinin kullanmış oldukları sözcüklere göre iki sınıfa ayrılmaları. Sözcükler daha aza indirilerek bu ayırımın sağlanabilmesi⁴⁴.

⁴³ Bir bireyin hangi sınıfa ait olduğunun bilinmeme nedenleri için bkz: J.M. Romeder, Méthodes et programmes d'analyse discriminante, s: 11-14.

⁴⁴ Merih İPEK'in çalışmasında baş vurulan kaynaklar listesi Örnekler için bkz: Bertier - Bouroche, a.g.y., s:113; Bouroche - Saporta, a.g.y., s:117 - 122;

2.3.2.3. Bağlantı çözümlemesi (connected ~ connectivity analysis)

2.3.2.4.

Bugünkü boyutlarıyla bağlantı çözümlemesi, "kontenjans (ya da bağımlılık ~ ~ contingency~ dependency) tabloları" çözümlemesinin ikiden çok nitel değişkene uzatılmasıdır. Yöntemin kuramsal ilkeleri *Fisher'e* dek uzanıyor. Bununla birlikte, söz konusu başlangıç, tümevarımcı istatistik çerçevesinde yer alıyor. Oysa son yıllarda, yöntemin, cebirsel ve geometrik özelliklere betimleyici yanı ağırlık kazanmıştır: Veriler tablonun satırlarıyla sütunlarını oluşturan kütleler arasındaki bağlantının en iyi temsiliyle, bağımlılığın yapısı incelenerek belirgin noktaların ortaya çıkarılmasıyla uğraşılıyor.

Çözümleme, ana çizgileriyle, "*Başlıca bileşenler çözümlemesi*" ne benziyor: Veriler tablosunun çözülmesi, az bilgi kaybıyla alt uzaya iz düşüm vb. gibi. Ancak, ele alınan değişkenler niteldir, dolayısıyla veriler de pozitif tam sayılardır. Giderek bu verilerin sıklık ya da olasılıkların birlikte dağılımı olması gerekmiyor. Bundan başka, gösterge değişkenlere dayanarak yapılan bu çözümleme, başlıca bileşenlerinkinden daha iyi sonuç veriyor. Bu nedenle, sayısal veriler (ya da nicel değişkenler) gösterge değişkenlere dönüştürülerek söz konusu çözümlemenin yapıldığı da oluyor. Bu son durumda bilgi kaybedileceği düşünülürse de, doğrusal çözümlemeden kurtulma gibi bir yarar sağladığı ileri sürülüyor⁴⁵.

Grafik yorumunda da, "*Başlıca bileşenler çözümlemesi*" deki gibi, bir yandan noktalar ve başlıca düzeyler arasındaki yakınlık, öte yandan, bir eksenin belirlenmesinde her noktanın oynadığı rol göz önünde tutuluyor. Yalnız, değişkenler nitel olduğundan, korelasyona değil, katkılara bakılıyor.

Bağımlılık çözümlemesi ayrıca, ayırıcı çözümlemenin, dolayısıyla kümeler arası çözümlemenin özgül(serbest) uygulamalarından sayılıyor⁴⁶.

K. Kurtuluş, a.g.y., s:446; Romeder, a.g.y., s: 9 - 14.

⁴⁵ Bouroche - Saporta, a.g.y., s:108.

⁴⁶ Merih İPEK'in çalışmasında baş vurulan kaynaklar listesi : Yöntemler arasındaki matematiksel ilişkiler için bkz: Lebart - Fénélon, a.g.y., s:254; Lebart - Morineau - Tabard, a.g.y., s: 102-106.

Nitel değişkenleri ele aldığından çok gözde bir yöntem olan bu çözümlemede, Fransa'da Benzécri'nin 1960 sıralarında başlattığı çalışmalar oldukça yönlendirici olmuştur⁴⁷.

Özellikle anket sonuçlarının incelenmesinde çok güçlü bir araç olarak kabul edilen bu tekniğin, uygulama alanlarına ilişkin şu örnekler verilebilir:

- Lise diploma türlerinin bölgelere göre dağılımı
- Televizyonda seyredilen filmlerle seyircilerin yaş, öğrenim durumu, oturulan yer v.b. gibi türlü nitelikleri arasındaki bağlantı
- Fransız başkanlık seçimlerine ilişkin olarak, adaylarla mahallelerin karşılaştırılması
- Avrupa ülkelerinin, bütçelerine göre dağılımlarına bakılarak, politikalarında özdeşliğin aranması
- Ölüm nedenleriyle, meslek kategorileri ve bölgeler arasındaki bağlantıların incelenmesi
- Ailelerin tüketim kalemleriyle, sosyal yapılarının karşılaştırılması
- Yine ailelerin, tüketim harcamalarıyla, sosyoekonomik durumlarının, gösterge değişkenlere dönüştürme yoluyla çözümlenmesi
- Pazarlama konusunda çeşitli çalışmalar⁴⁸

Yine *nitel* değişkenlerin ele alındığı başka bir anket 1978-1979 ders yılında İstanbul Üniversitesine yeni kaydolan 4518 öğrenci arasından Mediko-Sosyal Merkezi görevlilerince hazırlanmıştır. Genellikle ankette tamamıyla öğrencilerin üniversite öncesi ve üniversite sırasında karşılaştığı veya karşılaşacağı sosyo-ekonomik problemlere ilişkin sorular sorulmuştur. Uygulamadaki amaç bu problemlerde öğrencinin sosyolojik durumuna ve yaşamına en etken faktörlerin bulunması ve gözlem hakkında genel bir sonuç çıkartma olan bu uygulama *A. Mazmanoğlu* tarafından, 1979 yılında değerlendirilmesi İstanbul Üniversitesi Haydar Furgaç Elektronik Hesap ve Araştırma(istatistiksel) merkezinde SPSS yazılım paketi kullanılarak yapılmıştır. Toplam 58 değişkenli (çoklu değişken

⁴⁷ Bkz: Benzécri, a.g.y, 2. cilt (Analyse des Correspondences).

⁴⁸ Başta Benzécri, a.g.y, 2. cilt (Analyse des Correspondences) olmak üzere, öteki a.g.y. larda değişik uygulama örnekleri bulunabilir.

çözümlemesi) bir Faktör Analizi uygulamasıdır. PA1 (PRINCIPAL FACTORING WITHOUT ITERATION)faktör alt programı uygulanarak birbirleriyle ilişkili 11 değişken arasında yapılan uygulama sonucunda elde edilen nitel değişkenler I. Faktör listesi altında “Doğum Yeri”, “Yaşam Bölgesi” ve “Ailesinin Yaşam Bölgesi” değişkenleri en önemli faktörler olarak karşımıza çıkmıştır⁴⁹.

3. VERİ ANALİZİ VE VERİ BİLİMİ

3.1. Veri Bilimi: 13 Aralık 2013 TÜİK tarafından İstatistik Araştırma Dergisinde Fikri AKDENİZ’in “İstatistikte Yeni Eğilimler ve Yöntemler” adlı makalesinde, yine başka bir kaynaktan aktardığını ifade ettiği bir yazı şöyle bir başlık atmış: YENİ BİR MESLEK: VERİ BİLİMCİSİ WORLD ECONOMIC FORUM (20 Nisan 2018) iş & yaşam dengesi puanlarına göre belirlenen dünyadaki en popüler 25 meslek grubunda en iyi işler sıralamasında 1. Sırada “Veri Bilimcisi”, 20. Sırada da “Veri Analisti” yer almaktadır. Neden? Yukarıda Fikri AKDENİZ’in naklettiği yazıda internetteki bilgi ve veri bombardımanına akıllı cihazlardan gelenler de eklendikçe iş daha da karmaşık bir hal alıyor. Tahminlere göre 2020 yılında, otomobilden ev aletlerine ve telefonlara kadar 50 milyar cihaz veri üretecek ve birbirleriyle iletişim olacaktır. İleriye yönelik öngörülerde bulunmak ve karar almak isteyen şirketler için bu “veri tsunamisi ~Big Data” yı doğru analiz edebilmek kritik önem taşıyacak. Bu durum, adına “veri bilimci” denilebilecek yeni bir mesleği doğuruyor. Bunları çalıştıran şirketler de önemli avantajlar sağlayacak. Örneğin tüm dünyada büyük şirketlere veri ambarı, kampanya yönetimi ve büyük veri çözümleri sunan bir şirket olan TERADATA⁵⁰’ya göre örneğin, bir perakendeci bu sayede kar payını yüzde 60 artırabilecektir. Bugün bile ABD sağlık sektörü, veri bilimcileri kullanarak yılda 300 milyar dolarlık tasarruf edebilecek

⁴⁹ Adnan MAZMANOĞLU, “Faktör Analizi ve Bilgisayarlarda Modern Faktör Analizi Yöntemlerinin Kullanımı, Y. Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 1979

⁵⁰ Türkiye’nin ilk Veri Bilimcisi Teradata, <http://www.itnetwork.com.tr/turkiyenin-ilk-veri-bilimcisi-teradata-turkiyede-goreve-basladi/>

durumdur. Bu yüzden birkaç yıl içinde veri bilimcilere talep patlayacak ve 2020 de bu alanda yaklaşık 200 bin kişilik istihdam açığı doğabilecektir.

3.2. Veri İşleme: Veri Analizcileri (Data Analysts) ve Veri Bilimciler (Data Scientists) kime denir?

► Mademki **Büyük veri**’ artan hacim, hız ve çeşitlilik gösteren veri kümeleri olarak ifade edilmektedir. Ayrıca ’veriyi iyice anlamak ve içselleştirmek için maliyet etkin ve yenilikçi işleme yöntemleri talep eden büyük hacimli, hızlı ve çeşitli veriler olarak da tanımlanabilir. Büyük Veri kullanan bazı Avrupa ülkeleri için bir örnek verelim.

► Luxemburg Sosyal Güvenlik Kurumundan gelen büyük boyutlu veriyi işleyerek yıllık brüt kazanç verisini açıklamaktadır.

► Fransa gelir vergisi kayıt istemi ve devlet memurları kayıt sistemlerini kullanarak, kazanç ve işgücü maliyeti istatistiklerini yayınlamaktadır.

► Hollanda 2005 yılından bu yana kazanç istatistiklerini çalışanların verdikleri kazanç beyanlarından oluşan vergi veri tabanından oluşturmaktadır.

Uygulama örneklerine göre istatistiklerin iki farklı süreç içerdiğine dikkat etmek gerekir: 1. veri kümelerinin tanımlanması (descriptive statistics) ve 2. örneklemeye dayalı veri kümeleri hakkında sonuçların alınması (tahminler, kararlar, öngörü vb. ~making estimates, decisions, predictions, etc.). Böylece, istatistik uygulamaları iki alana ayrılabilir: Tanımlayıcı (descriptive statistics) ve çıkarımsal istatistikler (inferential statistics). İşte tanımlayıcı veri analizcilerin veri düzenlenmesi içindeki rolleri; varolan raporlama, durumu açıklamakla görevli kişi olarak tanımlandı⁵¹. Devasa büyüklükteki bu çok hızlı veri aktarımının altından kalkmak, veri aktarımı, kurumların durumları anında algılayarak hızlı karşılık vermelerine olanak sağlamaktadır. Büyük veri kullanımı için teknolojik kapasitenin ve altyapının oluşturulması yanında büyük veriye ilişkin araçları kullanabilecek, modelleme yapabilecek ve yorumlayabilecek **nitelikli veri bilimcisi personelinin yetiştirilmesi için**, veriyi matematiksel

⁵¹ F. AKDENİZ, “İstatistikte Yeni Eğilimler ve Yöntemler”, TÜİK, İstatistik Araştırma Dergisi S.39

işlemler ve istatistiksel yöntemlerle (problemi tanımlama, değişken(ler)i tanımlama, belirli bir kütle tanımlama, içinden alınacak örneği saptama vb.) sunuma hazırlayabilmek doğrusal (lineer) cebir ~ matris cebri, sayısal analiz, makine dili kodlama gibi alanlarda çalışmış olma gerekliliğini ifade etmeliyiz (Akdeniz, F, 2013). Bunun yanında hazır istatistik yazılım paketleri hakkında bilgi, beceri ve deneyim kazanmış olmaları gerekir. ***Farklı analiz yöntemlerini geliştirme (anlık verinin kontrolü, analizi vs.) büyük veriyi yönetmek için geliştirilen teknolojilerinden haberdar olmak. Bunun yanında bunları kullanabilecek beceri ve bellek kıvraklığına sahip insanların en az ileri teknolojiler kadar da önemli olduklarının ayırımının farkına varan kurumların veri bilimcileri gereksinimleri günden güne artmaktadır.*** Inferential (Predictive) Analysis~ çıkarımsal istatistik analizi yapan veri bilimcileri hakkında Veri bilimcilerin her ne kadar veri organizasyonlar içinde henüz rolleri tanımlanmamış iken, yukarıda açıkladığım büyük veri yönetimi için, bir istatistik bilim adamı gibi hipotezler kurup, bu hipotezlerin doğruluğunu ya da yanlışlığını test etmek için araştırmalar yapar. Hatta *veri odaklı uygulamalar* geliştirir demektedir makalesinde. Bu uygulamaların birkaç önemli karakteristiği olmasına rağmen, bizce veriden yeni “*veri elde etmek*” diye ifade edilebilir. F. Akdeniz devamla;

- Adı geçen uygulamalar veriden yararlanarak ortaya çıkar.
- Bu uygulamaların kullanımı sonucunda yeni veri ortaya çıkar.
- Yeni ortaya çıkan bu veri, uygulamaların daha verimli bir iyileştirme için kullanılır.

Veri Odaklı Uygulamalarda en can alıcı nokta; farklı sonuçlar üretebilmek. Veri bilimcilerinin yarattığı katma değer, veriyi görsel olarak sunabilmek, verileri ayrıştırabilmek ve düzenlemek. Aynı zamanda, bu verileri yorumlayabilmek için gelişmiş algoritmalar hazırlamak ve bu şekilde işlenen veriler ile iş kararları verilmesini sağlamaktır. Çağımızın en cazip ve aranan mesleklerinden biri olan veri bilimciliği için nasıl bir eğitim ve alt yapı gerekiyor bunu düşünmek gerekir. Çünkü henüz veri bilimci yetiştiren bir akademik kurum yok. Ağırlıklı olarak Bilgisayar Bilimleri, Matematik, İstatistik, Yönetim ve Bilişim sistemleri eğitime sahip olan

kişiler, ekonomi ve işletme alanında da eğitim görmüş olabiliyor. Donanım, yazılım ve bilişim teknolojisindeki hızlı gelişmenin çok önem kazandığı günümüzde, veri bilimcilerin ne kadar değerli bir insan kaynağı olduğu konusunda her sektör uyum içindeler.

3.2.1. Veri Bilimcisinin Kurum Bazındaki İşlevleri Nelerdir?

Veri bilimcisi özetle, mesleğin kapsamlı kavrayışını teknik beceri ve istatistikî bilgi ile birleştirerek veri toplama ve yorumlama amacındaki kuruluşlar için yöntemler ortaya koyar. Veri bilimci bir kuruluşa cevap bekleyen soruları belirlemesinde, uygun verinin toplanması için yöntem ve teknolojik araçlar geliştirmesinde ve toplanmış veriden cevaplar çıkarmak için istatistikî modeller kurmasında yardım eder. Kısaca bu profesyoneller, veri çözümlemesi kullanarak, bir kuruluşa karar alma (making decision) ve müşteriler için yararlı ürün ve hizmet geliştirme konularında yardım eder ve bununla ilgili teknik beceri ve mesleki kavrayışa sahiptir.

Veri bilimcisinin işinin dakik ayrıntıları, çalıştığı sektöre bağlıdır. Biri belirli bir verinin toplanması için ihtiyaç duyulan programlamaya odaklanmış olabilirken, diğeri verinin etkinliğini ya da doğruluğunu arttıracak eşsiz yöntemler için var olan araçları kullanmaya odaklanmış olabilir. Bir başkası ise, veri toplamak ve çözümlemek için var olan araçlarla yenilerini birleştirip, kuruluşun yeni bir ürün ya da hizmet sunmasına yardım edebilir.

Örneğin, veri bilimciler sosyal ağ sitesindeki uygunluk uygulamalarının birçoğunun geliştirilmesine yardımcı olurlar. Her kullanıcının iş durumu ve eğitim bilgileri verisi ve sonra, bu bilgiler şimdiki bağlantıları ile karşılaştırılır. Uygulama, her bireyin geçmişi ve şimdiki bağlantılarına dayanarak, yeni bağlantılar, iş yönlendirmeleri veya ilgi duyulabilecek ürün ve hizmetleri tavsiye eder. Sonuçlar, genel olarak, kullanıcının ana sayfasına ya da profilinde görünür. Bu uygulamaları geliştiren veri bilimciler teknik beceri ve yaratıcılık kullanarak, web sitelerinin daha yararlı kullanıcı deneyimi yaratmasına yardım eder.

Benzer uygulamalar veri bilimcilerin site ziyaretçileri, var olan müşteriler hakkında bilgi toplanmasına, çözümlenmesine, yorumlanmasına ve raporlamasına izin verir. Kuruluşun hedefleri doğrultusunda bu tip bilgiler, alışveriş davranışları yaratmada ya da farklı

pazarlama stratejilerini denemede kullanılabilir. Örneğin, birçok site müşteri davranışlarına dayanarak, buna uygun reklamlar yayınlamaktadır. Bu uygulamaları kullanıma açmadan önce, uzman bir veri bilimci müşteri bilgilerini toplamının, çözümlemenin ve uygun sonucun gösterilmesinin araçlarını programlamalıdır.

Farklı sektörler, ya da aslında aynı sektördeki farklı firmalar, veri bilimcinin günlük işlerine gelindiğinde, farklı ihtiyaçlara sahiptir. Görevler değişirken, ihtiyaç duyulan beceriler aynı kalır. Bu alanda çalışan uzmanlar, veri toplamak ve veriyi yönetmek için uygun araçları geliştirecek teknik beceri ve programlamaya gereksinim duyarlar. Bu uzmanlar, ayrıca hangi veriyi toplayacakları konusunda ve eldeki bilgiyi türlü yorumlama yolları için, yaratıcılık ve eleştirel düşünme ve sektörün gereksinimlerini kavrama becerisi yetisine sahip olmalıdır⁵².

4. İSTATİSTİKSEL DÜŞÜNME VE İSTATİSTİK MÜHENDİSLİĞİ

Bu başlık altında yazılacak çok şeyin olduğunu söylemek gerekir. Fakat bir fikir vermek ve sonunda veri analistlerine ve veri bilimcilerine de yararlı açıklamalarda bulunmak istiyoruz. “Statistical Thinking” adlı kitabının 2. Baskısında Roger Hoerl ve Ron Snee, (2005) istatistiksel düşünmenin; iş performansını iyileştirme, iş süreçlerini iyileştirmek için istatistiksel düşünceyi uygulama kapasitesinin geliştirilerek iş liderliğine kadar uzanan bir sürece hazırlanabileceğini ifade ediyorlar. Bunu daha çok etki yaratmak için birden çok istatistiksel aracı mantıklı bir şekilde kullanmamıza yardımcı olan bir disiplin olan “*istatistik mühendisliğine*” bağlamaktadırlar. Bunun sayesinde yeni istatistiksel düşünmenin “*iş performansını artırma*” olarak bir anlam kazandığını iddia etmektedirler. İstatistiksel düşünce, yöneticilere değişkenlikle nasıl mücadele edilebileceği, sistem ve süreçler üzerinde etkili kararlar alabilmek için nasıl veri toplanacağı ve bu verilerin nasıl kullanılacağını gösterir.

⁵² N’den N’ye Gezinti istatistik dergisi, “Görsel Veri MADENCİLİĞİ Nedir?”, s.50-51, Kasım- Aralık 2012, sayı 9, Ankara:<http://www.wisegeek.com/what-is-visual-data-mining-htm>

Tüm iş faaliyetlerinde ve endüstride, doğa bilimlerinde karşılaştığımız problemlerin birçoğunda problemi yaratan olaylardaki değişkenlerin değeri önceden bilinmediğinden belirsizlikler vardır. Belirsizliğin olduğu yerlerde mutlaka değişkenlikte olacaktır. Yöneticiler bu belirsizlik ortamında karar vermek için iş süreçlerinde var olan değişkenliğin yapısını, nasıl dağıldığını anlamak durumundadırlar. Çünkü verilen hatalı kararlar maliyetlerin yükselmesine ve çabaların boşa gitmesine neden olacaktır (Makrymichalos ve Antony 2005)⁵³. İşte, İstatistik Mühendislik (Statistical Engineering) , süreç değişkenliğini azaltma amaçlı bir algoritmadır. Bu algoritma, özellikle üretim ve montaj süreçlerindeki kronik problemleri çözmek için tasarlanmıştır. İstatistik Mühendislik algoritmasının temeli, süreçte maliyet azaltmada etkili olacak değişkenlikleri fark etmenin, süreç davranışları hakkındaki bilgi düzeyinin artması ile doğru orantılı olduğu söylenebilir. Hatta süreç bilgisini deneysel olarak arttırmanın yolu olarak değişik işlevler olarak **Sor, Planla, Veri Topla, Analiz Et, Karar Ver** (Question, Plan, Data, Analysis, Conclusion = QPDAC) döngüsü önerilmektedir (M. TANIK, C. ÖZLER, 2014). Son olarak Whitaker ve Johnson (2001)'a göre kaliteyi ve iş performansını arttırmak isteyen tüm yöneticiler "*istatistiksel*" düşünebilmeli ve temel istatistik teknikleri uygulayabilmelidir. Çünkü Juran (1989) işletmelerde kalitenin güvence altına alınması için uygulanması gereken üç süreci aşağıdaki gibi tanımlamıştır:

1. Kalite Planlaması
2. Kalite Kontrol
3. Kalite İyileştirme⁵⁴.

Görüldüğü gibi, yeni boyutlarıyla betimsel istatistik yöntemleri, yan yana sıralanmış, birbirinden ayrık bir yöntem dizisi oluşturmuyor. Aralarında yakın ilişki vardır. Bilgisayarların yenilenmelerine ya da yenilerinin ortaya çıkmasına yol açtığı bu tekniklerin, ister "**güçlü araçlarla kaynaklara**

⁵³ M. TANIK, C. ÖZLER, "İstatistiksel Mühendislik Algoritmasının Altı Sigma Projelerinde Kullanılması Üzerine Bir Araştırma, Sıtkı Koçman Üni., S.B. Enstitüsü Dergisi, Sayı 32, 2014 Bahar, 1-15, Muğla

⁵⁴ M. TANIK, C. ÖZLER, "İstatistiksel Mühendislik Algoritmasının Altı Sigma Projelerinde Kullanılması Üzerine Bir Araştırma, s.2, Sıtkı Koçman Üni., S.B. Enstitüsü Dergisi, Sayı 32, 2014 Bahar, 1-15, Muğla

dönüş" diye kabul edilsin, ister "**modelsiz istatistik**" olarak öne sürülsün, bugün için, "**tümevarımcı**" istatistiğin karşısına güçlenmiş olarak çıktığı bir gerçektir: Çok boyutlu, çok sayıda verilere yanaşmayı, hızlı bilgi edinmeyi sağlamakla kalmayıp, bunları bir düzene koymaya, değişkenleri indirgerken özellikler arasındaki bağlantıları ortaya çıkarmaya, ilk bakışta görülmeyen yapıyı röntgen gibi görüntülemeye olanak veriyor. Bu arada, olağandışı durumları, ölçüm yanlışlarını, soruşturma bozukluklarını da ortaya çıkarıyor. Ayrıca, sosyokültürel gösterge gibi, sentetik indekslerin yapılmasına da yol açıyor⁵⁵.

Ancak, bu durumun, "**klasik yaklaşım**" denen, tümevarımcı istatistiği destekleyeceğini kabul etmek olanaksızdır. Karmaşık veriler nasıl bir gerçekse, olasılık, rastlantı da bir gerçektir. Varsayımlar kısıtlayıcı gibi görülsün de, bunlara dayanan modeller, bugüne dek yapılan genellemeler küçümsenemez. Kuşkusuz, her alanda olduğu gibi, istatistik dalları arasında bir etkileşim olacaktır. Bir yandan "**veri çözümleme**" teknikleri yerlerine otururken yenileri ortaya çıkacak; öte yandan, tümevarımcı istatistiğe yeni ufuklar açılacak, model kurma kolaylaşacak, yeni gelişmeler söz konusu tekniklerden kaynaklanacaktır.

Bugün için önemli olan, "**çok boyutlu çözümleme**" tekniklerinin iyi anlaşılması, matematiksel ilkelerin iyi bilinmesidir. Hepsinin hazır programları olsa da⁵⁶, başta lineer cebir, matris hesabı olmak üzere, yöntemlerin özü bilinmeden, bunlar kullanılamaz. Ayrıca sonuçların yorumu da beceri, ustalık ve deneyim gerektirir.

KAYNAKÇA

Editör Şeref KALAYCI: SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara, 2010

Adnan MAZMANOĞLU, "Faktör Analizi ve Bilgisayarlarda Modern Faktör Analizi Yöntemlerinin Kullanımı, Y. Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 1979

⁵⁵ Sentetik indekslere ilişkin olarak bkz: Lebart - Morineau - Tabard, a.g.y., s:221, 268, 280; SPSS (Statistical Package for the Social Science), s:529.

⁵⁶ Başta SPSS olmak üzere, kaynakçada verilen yapıtların çoğunda, yöntemlere ilişkin programlar da bulunmaktadır.

- Benjamin FRUCTER, “Introduction to Factor Analysis”, D. Von Nostrand Company, 1968
- H. Durucasu, “Asal Bileşen Analizi ve Bir Uygulama Denemesi”, “Y.Lisans Tezi, s. 18-23, Anadolu Üni., 1991
- H.NIE NORMAN, Hull C.Hadlai, Jenkins Jean G. , Stein BRENNER KARIN, BENTDALE H., SPSS (Statistical Package for The Social Sciences), Mc GRAW-HILL BOOK COMPANY, USA, 1975
- BENNETT Spencer and BOWERS David, “An Introduction to Mutivariate Techniques for Social and Behavioural Sciences”, Mc Millan Press, 1976
- Adnan MAZMANOĞLU, “Herkes İçin TEMEL İSTATİSTİK YÖNTEMLERİ ve Uygulamaları I, 2. Basım, Nobel Akademik Basım Yayın Dağ. , Ocak 2018 Ankara
- James T.Mc Clave, P. G. Benson, T. Sincich, “Statistics”, Pearson, U.S.A., 2011
- McClave, Sincich, “Statistics”, International Edition, USA, 2011
- John Neter, W. Wasserman, M.H.Kutner, “Applied Linear Statistical Models”, IRWIN, USA, 1985
- M. TANIK, C. ÖZLER, “İstatistiksel Mühendislik Algoritmasının Altı Sigma Projelerinde Kullanılması Üzerine Bir Araştırma, Sıtkı Koçman Üni., S.B. Enstitüsü Dergisi, Sayı 32, 2014 Bahar, 1-15, Muğla
- STEFAN H. STEINER, R. JOCK MACKAY, “Statistical Engeneering An Algorithm for Reducing Variation in Manufacturing Processes”, ASQ, 2005
- Roger Hoerl, Ren Snee, “Statistical Thinking”, John Wiley & Sons, 2012



Mersin Organize Sanayi Bölgesi İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Örgütsel Performansa Etkisi ve Örgütsel Öğrenme İkliminin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma⁺

The Effect of Organizational Culture on Organizational Performance and the Mediating Role of Organizational Learning Climate: A Research on Organized Industrial Zone Enterprises in Mersin

Abdullah ÇALIŞKAN*
Süleyman Fikri KATER†

Öz: Günümüzde artan rekabet düzeyi, örgütleri performanslarını arttıracak yöntemleri aramaya yönlendirmiştir. Örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme iklimi kavramları örgütsel performansın artırılmasındaki temel değişkenlerdendir. Bu sebeple örgütler, günümüzde örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme gibi kavramlara büyük önem vermektedir. Bu çalışmanın amacı; örgüt kültürü ve alt boyutları olan gelişim kültürü, radikal kültür, grup kültürü ve hiyerarşik kültürün, örgütsel performansa etkisini ve bu etkide örgütsel öğrenme ikliminin aracılık rolünün tespit edilmesidir. Söz konusu değişkenler arasındaki ilişki; faktör analizi, regresyon analizi ve sobel testleri gibi istatistiksel yöntemler ile analiz edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, örgüt kültürü, örgütsel performans ve örgütsel öğrenme iklimi değişkenleri arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel öğrenme ikliminin değişkenler arasında aracılık rolü üstlendiği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Örgütsel Performans, Örgütsel Öğrenme İklimi.

* Doç. Dr., Toros Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Yüksekokulu, abdullah.caliskan@toros.edu.tr

† Yüksek lisans öğrencisi, Toros Üniversitesi, fiko.77.fk@gmail.com

⁺Bu çalışma, Süleyman Fikri Kater'e ait ve Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN danışmanlığında tamamlanmış, aynı isimli, Yüksek Lisans tezinden türetilmiştir

Abstract: *The increasing level of competition today has led organizations to seek methods that increase their performance. The concepts of organizational culture and organizational learning climate are among the main variables in increasing organizational performance. For this reason, organizations place great emphasis on concepts such as organizational culture and organizational learning. The purpose of this study; organizational culture and its sub-dimensions development culture, radical culture, group culture and hierarchical culture, the effect of organizational performance and the mediating role of organizational learning climate in this effect. The relationship between the aforementioned variables is analyzed by using a set of statistical techniques, i.e., factor analysis, regression analysis, and sobel tests. According to the results of the research, it has been determined that there are positive and significant relationships between organizational culture, organizational performance and organizational learning climate variables. Organizational learning climate has been observed to play an intermediary role among variables.*

Keywords: *Organizational Culture, Organizational Performance, Organizational Learning Climate.*

1. GİRİŞ

Kültür, örgütlerin davranışlarını belirleyen ve örgüt içi bireylerin davranışlarını yönlendiren önemli faktörlerden birisidir. Çünkü örgüt kültürünün, işletmeleri birbirinden farklılaştıran ayırt edici bir özelliği vardır. Günümüzde özgün birer kültüre sahip olan işletmeler, kültürün bütünleştirici, uyumlaştırıcı özelliğinden istifade etmektedirler (Çalışkan vd., 2014).

İşletme içerisinde pek çok istendik çıktı gibi, işletme çalışanlarının performansı da kültürden etkilenmektedir. Örgütteki performansa ilişkin verilerin incelenmesi ile birlikte, performansın yönüne göre iyileştirmeler yapılmaktadır. İyileştirmelerin yapılması da genellikle örgütteki bireylerin eğitimi ile sağlanmaktadır. Örgütün öğrenme iklimi, düşük performansın yükseltilmesi ya da geliştirilmesi açısından önem kazanacaktır.

Yukarıda açıklananlar doğrultusunda bu çalışmanın amacı, Mersin-Tarsus Organize Sanayi Bölgesinde yer alan işletmelerde örgüt kültürünün, örgütsel performans üzerine etkisini ve bu etkide örgütsel öğrenme ikliminin aracılık rolünü belirlemektir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgüt Kültürü

Kültür, örgüt içi paylaşılan değer, inanç, yapı ve davranışların yanı sıra kolektif oluşturulmuş, birleştirici ve bütünleştirici hafıza ya da etkileşim dizisidir (Çalışkan, 2013). Literatüre bakıldığı zaman örgüt kültürü ile aynı anlamlara gelen; organizasyon kültürü, kurumsal kültür, kurum kültürü, işletme kültürü ve firma kültürü gibi isimler ile de anılıp örgüt kültürü ile alakalı benzeşen tanımlamalar yapılmıştır:

Robbins ve Judge (2010: 513) örgüt kültürü kavramını; bir örgütü diğerlerinden ayrı kılan ve örgüt içerisindeki bireyler arasında ortak olarak paylaşılan bir yapı olarak tanımlamıştır. Örgüt kültürü, Schein (1997)'nin tanımı ile örgüt içerisindeki bireylerin oluşturduğu ve geliştirdiği fikir ve düşünceler olarak açıklanmıştır. Başka bir tanıma göre örgüt kültürü, örgütteki kişilerin ortak olarak paylaştığı ve kendiliğinden işleyen, geride yatan kabullenmişlikler ve inançlar olarak açıklanmıştır (Mete, 2018: 30). Örgüt kültürü; örgütü diğer örgütlerden farklı kılıp diğer örgütlerden ayırıp, farklılaşmayı sağlayan bu değer ne olduğunu, örgütün sahip olduğu lider modeli, dil ve sembollerini, prosedürünü, usullerini ve kurallarını ortaya koyar (Öztop, 2008: 29). Örgüt kültürü kavramının tanımını literatürde farklı boyutlara göre yapılmış tanımlara göre özetlersek; örgüt kültürü uzun vadede örgüt içerisinde yer edinmiş örgüt içerisindeki kişilerin ortak kabul ettiği tutum ve davranışlardır denilebilir.

Robbins ve Judge (2010: 513) örgüt kültürü kavramını; bir örgütü diğerlerinden ayrı kılan ve örgüt içerisindeki bireyler arasında ortak olarak paylaşılan bir yapı olarak tanımlamıştır. Örgüt kültürü, Schein (1997)'nin tanımı ile örgüt içerisindeki bireylerin oluşturduğu ve geliştirdiği fikir ve düşünceler olarak açıklanmıştır. Başka bir tanıma göre örgüt kültürü, örgütteki kişilerin ortak olarak paylaştığı ve kendiliğinden işleyen, geride yatan kabullenmişlikler ve inançlar olarak açıklanmıştır (Mete, 2018: 30). Örgüt kültürü; örgütü diğer örgütlerden farklı kılıp diğer örgütlerden ayırıp, farklılaşmayı sağlayan bu değer ne olduğunu, örgütün sahip olduğu lider modeli, dil ve sembollerini, prosedürünü, usullerini ve kurallarını ortaya koyar (Öztop, 2008: 29). Örgüt kültürü kavramının tanımını literatürde farklı boyutlara göre yapılmış tanımlara göre özetlersek; örgüt kültürü uzun vadede örgüt içerisinde yer edinmiş

örgüt içerisindeki kişilerin ortak kabul ettiği tutum ve davranışlardır denilebilir.

2.1.1. Örgüt Kültürü Boyutları

Literatüre bakıldığında birden fazla örgüt kültürü modeli olduğu görülmektedir. Bu çalışmada Denison ve Spreitzer (1991)'in örgüt kültürü modeli esas alınmış ve örgüt kültürünün alt boyutları belirlenmiştir.

Denison ve Spreitzer (1991)'in örgüt kültürü modeli; iç odaklı alt kültür başlığı altında hiyerarşik kültür ve grup kültürü, dış odaklı alt kültür başlığı altında rasyonel kültür ve gelişim kültürü olmak üzere dört tip kültür kombinasyonundan oluşmaktadır. Denison ve Spreitzer (1991)'e göre belirledikleri dört kültür tipi de örgütlerin kültürlerinde yer alır fakat sadece bir tanesine körü körüne bağlanmazlar, yani örgütlerin kültürleri bu dört tip kültürün bir tür kombinasyonudur.

2.1.1.1. Grup Kültürü

Grup kültürü örgüt açısından iç odaklı bir kültür modelidir ve biçimsellikten uzak, ekip çalışması, katılımcı, yenilikçi ve esneklik sunan bir yapıya sahiptir. Grup kültürü örgüt içerisindeki bireylere önem verir ve bu bireylerin gelişimine odaklanarak bireylerden alınacak performansın artırılması hedeflenir. Örgütteki bireyler aralarında yüksek bağlılığa ve paylaşımına sahiptir ve kararlar bireylerin toplu katılımı ile ortak bir şekilde alınır. Örgüt ve çalışanlar birbirlerine destek olmaktadır ve örgüt başarısı uzun dönemde karlılık, grup içi moral ve uyum ile belirlenmektedir (Çalışkan, 2013: 93).

2.1.1.2. Hiyerarşik Kültür

Hiyerarşik kültür örgütün içine endekslenir, biçimsel bir yapı ve kontrol mekanizması ile birlikte örgütte bürokratik bir yapı hakimdir. Hiyerarşik kültür sürdürülebilirliğe önem veren, yenilikten kaçınan ve mevcut düzeni korumaya yönelik aksiyon alan örgütlere daha yakın bir kültür modelidir. Örgütteki bireylerin alt üst ilişkisine sadık olarak verilen görevleri standart bir şekilde yapması istenmekte ve ekstra bir çaba istenmemektedir. Örgütteki her bireyin belirli görevleri vardır ve her birey sadece kendi işini yapar. Hiyerarşik düzenin bir getirisi olarak iletişimin yönü dikey bir şekilde ilerlemektedir, katı kurallara bağlı bir bürokratik düzen hakimdir. Bu örgüt kültürü modelinde örgütün başarısı

mevcut düzeni koruması ve sürdürmesiyle ölçülür (Çalışkan, 2013: 93-94).

2.1.1.3. Gelişim Kültürü

Gelişim kültürünün esas noktası yeniliktir ve gelişim kültürü tekdüzelikten uzak devamlı bir değişim içerisinde olan yeni ürünler, pazarlar arayan ve daha çok dışa odaklanan bir kültür yapısıdır (Akkoç vd., 2012a). Aynı zamanda örgüt bireylerinden yetenekleri ve inisiyatifleri doğrultusunda, işe olduğundan daha fazla katkı sağlamaları beklenir. Gelişim kültürü inovasyona açık esnek ve dinamik bir yapıdır. Gelişim kültüründe örgütün başarısı kat edilen yol, yapılan başarılı yenilikler, yeniliklerin sağladığı fayda ve karlılık ile ölçülür (Erkmen, 2010: 81).

2.1.1.4. Rasyonel Kültür

Rasyonel kültürün odak noktası, yapılan işe odaklanma, odaklanılan iş ile alakalı performansın yüksek olması, amaçlara ve hedeflere etkililik ve verimlilik gibi kriterlerin gerçekleştirilmesidir (Akkoç vd., 2012b). Atılan adımlar, belirlenen amaç ve hedefler açık, net, gerçekleştirilebilir olmalıdır. Rasyonel kültürde dışa açıklık esastır ve dış çevreye karşı dikkatli ve duyarlı olunmalıdır. Örgüt bireyleri verilen işleri, emirler çerçevesinde yapmalı ve plana bağlı kalmalıdır. Rasyonel kültürde örgütün başarısı örgütsel hedeflere planlandığı gibi ulaşılması, performansın yüksek olması, odaklanılan işin başarılması ve karlılık ile ölçülür (Erkmen, 2010: 82).

2.2. Örgütsel Öğrenme İklim

Örgütsel öğrenme iklimi kavramı literatürde örgütsel öğrenme kapasitesi altında yer alan bir kavramdır. Örgütlerin öğrenme kapasiteleri arttığı oranda yaratıcılıkları da o ölçüde artacaktır ve bu sayede örgütün yenilikçiliğine katkı sağlayacaktır (Manso, 2007: 1). Öğrenme kişisel veya örgütsel seviyede olabilir fakat örgütlerin öğrenebilmesi için önce örgüt içi iletişim güçlü olması, sonra örgütsel öğrenme kapasitesinin var olması gerekir. Örgütsel öğrenme, örgütteki bireylerin birbirlerini etkilemesiyle, hep birlikte öğrenimin gerçekleşmesi ve eşzamanlı olarak çevre ile iletişimde olunmasıyla oluşmuş bir kavramdır (Kandemir, vd., 2004: 435). Örgütün öğrenme kapasitesini arttırması, devamlı yeni bilgi depolaması ve bireylerin bir arada çalışması, örgütün gelişmesini ve

rekabet ortamında güçlenmesini sağlar (Prieto ve Revilla: 2003). Örgütsel öğrenme iklimi, örgütsel öğrenme kapasitesinin içerisinde yer alan bir alt başlıktır.

Örgütsel öğrenme iklimi, örgütlerin öğrenme yeteneklerinin gelişmesi ve bu yeteneklerin nasıl gelişeceği ve örgütlerin ne yapmaları gerektiğini ortaya koyar (Çalışkan, 2015). Örgütsel öğrenme iklimi kavramı örgütteki bireylerin öğrenme davranışlarına olumlu açıdan fayda sağlamak için fırsat oluşturur (Fillol, 2003). Örgütsel öğrenme iklimi, örgütün öğrenme özelliklerinin ve ilerideki öğrenme özelliklerinin biçimine ilişkin öngörü kazanmayı sağlar. Örgütsel öğrenme iklimi, öğrenmeyi kolaylaştıracak ikliminin oluşturulması, örgütsel öğrenmenin sağlanmasını ve örgütsel performansın yükselmesini sağlayacaktır (Janz ve Prasarnphanich, 2003: 357). En uygun örgütsel öğrenme ikliminin hazırlanması, çalışanların, öğrenmeden daha iyi çıktı almalarını sağlarken aynı zamanda öğrenme için daha uygun bir çevre ve daha uygun öğrenim gereçleri oluşmasını sağlar. Öğrenme iklimine, bilgi aktarım kanalları, bilgi işleme kanalları, örgüt içi ve dışındaki şartların uygunluğunu içerir. Aynı zamanda örgütsel öğrenme iklimi, öğrenmeyi kötü etkileyecek iç ve dış faktörlerin elemine edilmesini de sağlar (Janz ve Prasarnphanich, 2003: 357).

2.3. Örgütsel Performans

Performans kavramı, genellikle önceden belirlenmiş bir amaç için gerçekleştirilmiş bir etkinlik sonucunda ortaya çıkan nitel veya nicel bir kavram olarak tanımlanabilir. Örgütlerin belirlemiş olduğu hedeflere ulaşması sonucunda örgütün sürdürülebilir biçimde rekabet avantajına sahip olup olmamasının bir ölçüsü şeklinde de tanımlanabilir (Şimşek ve Nursoy, 2002: 43). Bruke ve Litwin (1989: 283)'e göre örgütsel performans kavramı, “verimlilik, tüketici veya çalışan memnuniyeti, kar ve hizmet kalitesi gibi sonuçların ve başarının belirtisi olan çıktı ve sonuçlar” şeklinde açıklanmıştır. Cho (2004: 34) da örgütsel performans kavramının çok yönlü ve karmaşık bir olgu olduğunu söylemiştir. Örgütsel performansın anlaşılması sadece kar ve verimlilik kavramlarıyla mümkün değildir. Bu kavramlara ek olarak örgütlerin, kaynakları ne kadar ekonomik kullandığı ve müşteri isteklerini ne kadar karşılayabildiği konularına dikkat etmesi ve örgütün, değişim hızına nasıl ayak uydurduğuna odaklanması gerekmektedir. Bunlara bağlı olarak insan

kaynaklarının örgütteki performansı dikkatlice ölçmesi zorunluluğu doğar (Cho, 2004: 34).

Örgütün bütünü oluşturur parçalar ve bu parçaların arasındaki iletişim örgütsel performans olarak tanımlanabilir. Örgütün devamlılığı, örgütsel performansın yüksekliğine bağlıdır. Performans ölçümleri örgütün hedeflerine ne kadar yaklaştığını göstererek örgüte yol gösterici olur. Örgütün belirli bir süreç içerisindeki girdileri ve çıktılarının oranı örgütün performansını yansıtır. Örgütün girdileri sonucu ne kadar fazla çıktı alırsa performansı da o kadar yüksek olmuş olur (Şimşek ve Nursoy, 2002: 43).

3. HİPOTEZLERİN OLUŞTURULMASI

Çalışmanın bu kısmında, yapılan literatür taraması sonucunda; örgüt kültürü, örgütsel performans ve örgütsel öğrenme iklimi arasındaki ilişkiler kavramları ampirik çalışmalara bakılarak incelenmiş ve hipotezler ortaya konmuştur:

3.1. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkiler

Doğan ve Altunoğlu (2014: 47)'nin yapmış olduğu çalışmada: bilgi yönetimi, örgüt kültürü, örgüt yapısı ve örgütsel performans değişkenleri arasındaki ilişkiler, sivil toplum kuruluşları üzerinden uygulanan bir araştırma ile ölçülmüştür. Araştırmanın analiz sonuçlarına göre örgüt kültürünün performansı pozitif ve anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Yeşil ve diğerleri (2016), yapmış oldukları çalışmada örgüt kültürünün girişimcilik yönelimi ile örgütsel performans arasındaki ilişkileri Kahramanmaraş ilindeki tekstil sektörü işletmelerinde ölçmeye çalışmışlardır. Araştırma sonucuna göre, örgüt kültürü, örgütün girişimcilik yönelimi ve örgütün performansı ile pozitif yönde ilişkilidir. Erdil ve diğerleri (2005), yaptıkları çalışmada örgüt kültürü ile kalite algısı ve örgüt performansı arasındaki ilişkileri ölçmeyi amaçlamışlardır. Yapılan araştırma sonucunda örgütsel performans ile örgüt kalite kültürü ve kalite algısı arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Mert ve Yılmaz (2018), yaptıkları çalışmada, örgütsel kültürün, kurum imajı ve marka boyutlarında örgütsel performansa etkisini ölçmeyi amaçlamışlardır. Bunun ile birlikte örgüt kültürü ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi de ölçmüşlerdir. Araştırmanın sonuçlarına göre örgüt kültürü ile örgütsel performans değişkenleri arasında pozitif ilişki olduğu

belirlenmiştir. Aktaş ve Şimşek (2014), yaptıkları araştırmada örgütsel sessizlik ile algılanan bireysel performans ile örgüt kültürü ve demografik değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmüşlerdir. Araştırmanın sonuçlarına göre örgüt kültürünün alt boyutları ile performansın alt boyutları arasındaki ilişkiler açıklanmıştır. Özet olarak da adhokrasi kültürünün artmasıyla performans artmakta ve hiyerarşi kültürünün artması ile birlikte performans azalmaktadır. Ahmad (2012)' in yaptığı araştırmada, örgüt kültürünün performans yönetimi üzerindeki etkisi açıklanmıştır. Araştırmanın analiz sonuçlarına göre örgüt kültürü ile performans yönetimi arasında pozitif anlamlı ve güçlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yani bu sonuçlara göre örgüt kültürünün örgütsel performans yönetimi üzerinde yüksek derecede etkisinin olduğu söylenebilir. Ogbonna ve Harris (2000), araştırmanın yapılaş amacının Birleşik Krallık' taki işletmelerin, örgüt kültürleri, liderlik stilleri ve örgüt performansları arasında ilişkilerin olup olmadığını anlamak olduğunu açıklamaktadır. Araştırma sonucunda örgüt kültürü ve örgütsel performans arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Mujeeb ve diğerleri (2011), yaptıkları araştırmada, Pakistan Üniversitesi örneğinde örgüt kültürü ve performans yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkileri ortaya koymuşlardır. Araştırma verilerinin analizleri sonucunda örgüt kültürü ile performans yönetimi uygulamalarının arasında pozitif anlamlı ve kuvvetli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel performans yönetimi uygulamaları örgüt kültüründen yüksek derecede etkilenmektedir. Prajogo ve McDermott (2011), yaptıkları araştırmada, çok boyutlu örgüt kültürü ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ölçmüşlerdir. Bu iki terimin alt boyutlarını da araştırmaya dahil etmişlerdir. Araştırmada performans ve kültür kavramları alt boyutları ele alınarak incelendiği için gelişim kültürü ve ürün geliştirme, iş süreci geliştirme arasında anlamlı pozitif ve yüksek bir ilişki vardır. Grup kültürü ve iş süreci kalitesi arasında ise aynı şekilde pozitif anlamlı ve yüksek bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir. Araştırma dahilindeki diğer alt boyutlar arasında da anlamlı pozitif ilişkiler olsa da, ilişkilerin kuvveti zayıftır. Jacobs ve diğerleri (2013), yaptıkları araştırmada, hastanelerde örgüt kültürü ve performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda ulaşılan genel kaniya göre kültür yapıları sağlam olan örgütlerin performansları da yüksek olmaktadır.

Yani örgüt kültürü ile örgütsel performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

3.2. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme İklimi Arasındaki İlişkiler

Aydın (2009)'ın yaptığı araştırmada örgütsel etkililik, örgütsel öğrenme kapasitesi, değer oluşturu liderlik ve örgütsel kültür kavramları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışma sonuçlarına göre örgütsel öğrenme kapasitesi ve örgüt kültürü, örgütsel etkililik ve performansı pozitif yönde etkilemektedir. Araştırmanın detaylarında yer verildiği üzere örgütsel öğrenme iklimi; örgütsel öğrenme kapasitesinin altında bir başlık olduğu için aynı şekilde bu değişkenlerle ilişkilidir. Karcıoğlu (2001)' nun yapmış olduğu araştırma örgüt iklimi ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Araştırma literatürde yapılmış daha eski araştırmalardan birden fazlasını birbirleriyle karşılaştırarak iki değişken arasındaki ilişkiyi bulmaya çalışmıştır. Araştırmada sonuç olarak, örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramlarının birbirleriyle oldukça ilişkili oldukları fakat aynı zamanda birbirlerinden de farklı kavramlar oldukları açıklanmıştır. Fakat kültür kavramının örgüt iklimini içine aldığı açıklanmıştır. Buna rağmen örgütsel davranış açısından büyük öneme sahip olduğu için örgüt iklimi, ayrıca değerlendirilmesi gereken bir kavram olarak açıklanmıştır. Dönmez (2009), yaptığı araştırmada örgüt kültürü ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yapılan çalışmanın sonucunda kültür ile iklimin alt faktörleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Kendir (2016), yapmış olduğu araştırmada, sağlık sektöründe yer alan örgütlerin; örgüt kültürleri, örgütsel öğrenmeleri ve örgütsel yenilikleri arasındaki ilişkiyi açıklamıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme değişkenleri arasında anlamlı, pozitif ve kuvvetli bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Aksoytürk (2008), yapmış olduğu araştırmada örgüt kültürünün örgütsel öğrenme üzerindeki etkisini ve bu iki değişken arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Sonuç olarak kültürün değişim ve gelişim gereksinimlerinin olduğu aktarılmış ve bunların ancak öğrenme ile sağlanabileceği açıklanmıştır. Öğrenmenin örgüt kültürü ve bu kültürün tipiyle oldukça alakalı olduğu savunulmuştur. Kültür ne kadar açık yenilikleri kabul eden bir kültür olursa öğrenmenin de örgütte o kadar yer edinebileceği ortaya konmuştur. Ayden ve Düşükcan, yapmış oldukları araştırmada örgütsel öğrenme ve

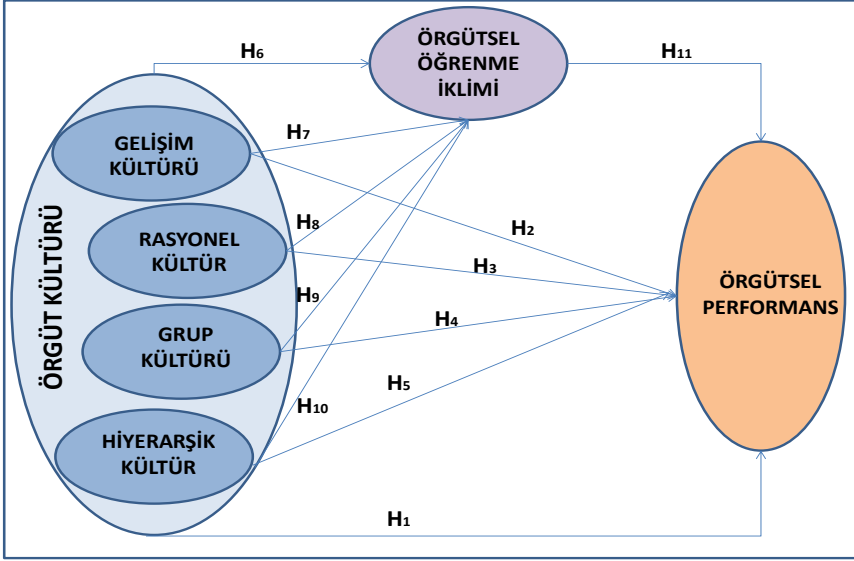
öğrenme engellerinin önlenmesinde örgüt kültürü ve örgütsel liderliğin rolünün üzerinde durmuşlardır. Örgüt kültürü örgütün yapısı ve hareketleri hakkında bilgiler verirken, örgütsel öğrenmenin de örgütün bir parçası olduğu açıklanmış bu yüzden örgütsel öğrenme ve örgüt kültürü arasında da ilişkiler olduğu literatüre ve eskiden yapılmış araştırmalara göre açıklanmıştır. Çalışmanın sonucuna göre bu üç kavram birbirleri ile bir zincir gibi iletişim içerisinde. Chang ve Lee (2007), yapmış oldukları araştırmada liderlik, örgüt kültürü, öğrenen örgüt faaliyetleri ve çalışan iş memnuniyeti kavramları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmanın analiz sonuçları göz önüne alındığında çıkan sonuçlara göre, öğrenen örgütler ile örgüt kültürleri arasında pozitif ve anlamlı yönde bir ilişkiye rastlanmıştır. Rijal (2016)'ın hazırlanmış olduğu araştırmada dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürünün öğrenen örgüt yapısına etkileri, bilgi teknolojileri sektöründe karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir. Araştırmanın sonucundaki verilere bakıldığında öğrenen organizasyonlar ile örgüt kültürü arasındaki ilişki, her iki ülke ve toplam sekiz şirketin verilerine dayanarak pozitif ve anlamlı olarak bulunmuştur. Araştırma verilerine göre öğrenen organizasyon ve örgüt kültürü değişkenleri arasındaki ilişki, alt boyutlar incelendiğinde bir kaç alt boyutun ilişkileri zayıf ve orta derecede olsa da anlamlı ve pozitifdir. Abbasi ve Miandashti (2013), yapmış oldukları araştırmada; örgüt kültürü, örgütsel öğrenme, dönüşümcü liderlik ve örgütsel performans kavramları arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırmanın analiz sonuçlarında İran tarım fakültelerinde öğrenen örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur. Rijal (2010), yapmış olduğu araştırmada öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürü ve liderlik stilini karşılaştırmalı olarak araştırmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre örgüt kültürü ve öğrenen örgüt kavramları arasında her ülke ve her alt boyuta dahi bakıldığında anlamlı ve pozitif ve yüksek bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada yer alan değişimci liderlik ve örgüt kültürü arasında, bazı alt boyutlar arasında orta derece ilişki olmasına ve ülkeler arası ilişki verilerinde ufak boyutlarda, derece farkları olmasına rağmen anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

3.3. Örgütsel Performans ve Örgütsel Öğrenme İklimi Arasındaki İlişkiler

Yeniçeri ve Yücel (2009)'in yapmış olduğu çalışma temel olarak öğrenme yönlülük, satış performansı, örgütsel bağlılık, planlama ve uyum sağlayıcı davranış kavramları arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre, öğrenme yönlülük ile satış performansı arasında anlamlı, pozitif ve yüksek bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Satış performansının, örgüt performansını da arttırdığı düşünüldüğünde öğrenme, örgütsel performansa da katkı sağlamaktadır. Öneriler arasında öğrenmeye yönelmenin performansı arttıracığı belirtilmiştir ve öğrenme tavsiye edilmiştir. Eren ve diğerleri (2013), yapmış oldukları çalışmada; nitel performans, öğrenme odaklılık, pazar odaklılık ve yenilikçilik kavramları arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında öğrenme odaklılık ve nitel performans arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Salatan (2017), yapmış olduğu çalışmada örgüt iklimi ve performans arasındaki ilişkiyi ortaokul öğretmenleri örneği ile ölçmüştür. Araştırmanın analiz çıktıları uyarınca, örgüt iklimi ve performans arasında anlamlı, pozitif ve zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Önerilerde okul müdürlerinin öğretmenlere daha iyi bir okul iklimi sağlamaları gerektiği söylenmiş, bu sayede öğretmen performanslarının artacağı öne sürülmüştür. Tutar ve Altınöz yaptıkları çalışmada örgüt iklimi ile iş gören performansı arasındaki ilişkiyi ölçmeye çalışmışlardır. Araştırma bulgularına göre örgüt iklimi le örgütsel performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Yani örgütün iklimi iyileştikçe örgütün performansı da aynı şekilde artacaktır. Araştırma sonucunda örgüt ikliminin olumlu anlaşılmasının önemli olduğu vurgulanmıştır. Bu sayede örgütler çalışanlarını performansının arttığını görecektir ve örgütün de performansının arttığını görecektir. Avcı (2005)'nin yapmış olduğu çalışmada işletmelerin örgütsel öğrenme ve örgütsel performans değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda öğrenme ile finansal performans arasında beklenen şekilde hiç ilişki olmadığı fakat diğer performans alt boyutları ile yüksek etkileşimde olduğu ortaya konmuştur. Karabetyan ve Küçükaltan (2019), yapmış oldukları araştırma sonucunda örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi, inovasyon ve örgütsel performans değişkenleri

arasındaki ilişkiyi bulmayı amaçlamıştır. Araştırmanın analiz çıktılarına göre örgütsel öğrenme ve inovasyon arasında pozitif, anlamlı ve kuvvetli bir ilişki vardır. Aynı zamanda inovasyon ve örgütsel performans arasında da pozitif anlamlı ve kuvvetli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel öğrenmenin performansa katkı sağlayacağı sonuç kısmında belirtilmiştir. Liao ve Wu (2009), yapmış oldukları araştırmada bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme ve örgütsel performans değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma anketlerinin değerlendirilmesinden sonra, örgütsel performans ile örgütsel öğrenme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yani örgütlerin öğrenme düzeyleri arttıkça performans seviyeleri de buna doğru orantılı olarak artacaktır. Rose ve diğerleri (2009), yaptıkları araştırmada; örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve çalışma performansı değişkenleri arasındaki ilişkileri ölçmeye çalışmışlardır. Araştırma çıktılarına bakıldığında, örgütsel öğrenme ve çalışma performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yani örgütler öğrenme faaliyetlerine ne kadar ağırlık verirlerse o derecede örgütsel performanslarında artışlar görecektir. Khandekar ve Sharma (2006)'nın yapmış olduğu araştırmada örgütsel öğrenme ve örgütsel performans arasındaki ilişkiler ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırmanın analizinden çıkan sonuçlar doğrultusunda, örgütsel öğrenme ile örgütsel performans arasında anlamlı, pozitif ve kuvvetli bir ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur. Noruzy ve diğerleri (2012)'nin yapmış oldukları araştırmada örgütsel öğrenme, örgütsel performans, değişimci liderlik, bilgi yönetimi ve örgütsel inovasyon kavramları arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırmanın analizlerinin sonucunda, örgütsel öğrenme ve örgütsel performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Skerlavaj ve Dimoski (2006) yapmış oldukları araştırma ile; örgütsel öğrenmenin örgütsel performans üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlamışlardır. Araştırmanın analiz sonuçlarına bakıldığında, araştırmacılar örgütsel öğrenme ve örgütsel performans arasında beklenildiği gibi pozitif, anlamlı ve kuvvetli bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bunun sonucunda örgütlerin günümüz şartlarında yeterli performansı gösterebilmeleri için öğrenme aktivitelerine önem göstermeleri ve hatta bu konuda fazladan çaba harcamaları gerektiği söylenmiştir.

Kuramdan ve görgül araştırmalardan yola çıkılarak oluşturulan araştırma modeli ve hipotezler aşağıda sunulmuştur:



Şekil 1: Araştırma Modeli

- H1: Örgüt kültürü, örgütsel performansı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.
H2: Gelişim kültürü, örgütsel performansı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.
H3: Rasyonel kültür, örgütsel performansı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.
H4: Grup kültürü, örgütsel performansı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.
H5: Hiyerarşik kültür, örgütsel performansı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.
H6: Örgüt kültürü, örgütsel öğrenme iklimini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.
H7: Gelişim kültürü, örgütsel öğrenme iklimini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.
H8: Rasyonel kültür, örgütsel öğrenme iklimini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.
H9: Grup kültürü, örgütsel öğrenme iklimini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.
H10: Hiyerarşik kültür, örgütsel öğrenme iklimini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H11: Örgütsel öğrenme iklimi, örgütsel performansı pozitif ve anlamlı olarak etkiler

H12: Örgüt kültürünün, örgütsel performans üzerine etkisinde örgütsel öğrenme ikliminin aracılık rolü vardır.

H13: Gelişim kültürünün, örgütsel performans üzerine etkisinde örgütsel öğrenme ikliminin aracılık rolü vardır.

H14: Rasyonel kültürün, örgütsel performans üzerine etkisinde örgütsel öğrenme ikliminin aracılık rolü vardır.

H15: Grup kültürünün, örgütsel performans üzerine etkisinde örgütsel öğrenme ikliminin aracılık rolü vardır.

H16: Hiyerarşik kültürün, örgütsel performans üzerine etkisinde örgütsel öğrenme ikliminin aracılık rolü vardır.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.1. Evren ve örneklem

Araştırmanın evrenini Mersin-Tarsus Organize Sanayi Bölgesinde yer alan işletmelerin çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini bu bölgede yer alan işletmelerin çalışanlarının arasından basit tesadüfi yöntem ile seçilen denekler oluşturmaktadır. Bu kurumlarda yaklaşık 19000 kişi çalışmaktadır. Ana kütleden %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 377 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992). Bu kapsamda kolayda örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen toplam 600 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 442'si geri dönmüş ve 428 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Yapılan uç değer analizinde değişkenlere ait normal dağılımı bozan 14 veri seti çıkartılmış ve 414 katılımcının doldurduğu anket analizlere dâhil edilmiştir. Araştırmaya katılanlara ait demografik bilgiler aşağıda tablo ve şekillerle sunulmuştur.

4.2. Veri toplama araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda hazırlanan anket formu, Mersin-Tarsus Organize Sanayi Bölgesinde yer alan işletmelerin çalışanlarına dağıtılmış, bilahare de toplanmıştır. Anket formu iki bölümden ve toplam 43 ifadeden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik değişkenlerle ilgili 5 ifade yer almaktadır. İkinci bölümde ise 24 ifadeden oluşan örgüt kültürü (4 boyut 24 madde), örgütsel öğrenme iklimi (1 boyut, 7 madde), örgütsel performans (1 boyut 7 madde) ölçekleri bulunmaktadır. Ölçeklerin

Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları SPSS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizleri ise Amos programı ile analiz edilmiştir.

4.2.1. Örgüt kültürü Ölçeği (ÖK)

Mersin-Tarsus Organize Sanayi Bölgesinde yer alan işletmelerin çalışanlarının örgüt kültürü ilgili algılarını belirlemek üzere Tseng (1988), Quinn ve Spreitzer (1991), Wang ve Shyu (2003) tarafından geliştirilen ve Tseng ve Lee, (2009) tarafından son hali verilen, dört boyutlu ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin, Tseng ve Lee, (2009) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda, Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .73 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin .84 ile .61 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .897 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Dört boyutta açıklanan toplam varyans % 61,802'dir. Ayrıca, yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .90 olarak bulunmuştur.

4.2.2. Örgütsel öğrenme iklimi ölçeği (Öİ)

Mersin-Tarsus Organize Sanayi Bölgesinde yer alan işletmelerin çalışanlarının örgütsel öğrenme iklimi düzeyini belirlemek üzere, Teo ve arkadaşları (2006) tarafından hazırlanan ve Aydın (2009) tarafından yerli bir örneklem üzerinde kullanılan ve toplam yirmibir ifadeden oluşan Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Ölçeğinin dört alt boyutundan biri olan ve yedi ifadeden oluşan Örgütsel Öğrenme İklimi Ölçeği kullanılmıştır. Aydın (2009) tarafından yapılan çalışmada ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ,73 olarak bulunmuştur. Ölçeğin faktör yüklerinin .79 ile .69 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .91 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Tek boyutta açıklanan varyans % 67,581'dir. Ayrıca, yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .82 olarak bulunmuştur.

4.2.2. Örgütsel performans ölçeği (ÖP)

Mersin-Tarsus Organize Sanayi Bölgesinde yer alan işletmelerin çalışanlarının algılanan örgütsel performans düzeylerini belirlemek üzere Tseng ve Lee (2009) tarafından geliştirilen örgütsel performans ölçeği kullanılmıştır. Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin .86 ile .79 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .80 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$)

olarak tespit edilmiştir. Tek boyutta açıklanan varyans % 72,115'dir. Ayrıca, yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .81 olarak bulunmuştur.

4.3. Araştırmanın Bulguları

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyonları hesaplanmıştır (Tablo 1). Tabloda ayrıca satırların sonunda güvenilirlik bulguları parantez içinde sunulmuştur. Analiz sonucunda; çalışanların örgütsel performanslarının, örgüt kültürünün boyutları ve örgütsel öğrenme iklimi ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 1: Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri

Değişken.	1	2	3	4	5	6	7
1.ÖK	(.93)						
2.GLŞK	.81**	(.92)					
3.RASK	.79**	.60**	(.88)				
4.GRPK	.84**	.64**	.50**	(.91)			
5.HYRK	.72**	.35**	.42**	.52**	(.90)		
6.ÖÖİ	.68**	.65**	.54**	.55**	.42**	(.82)	
7.ÖP	.66**	.61**	.58**	.53**	.37**	.55**	(.81)

Not: Alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde gösterilmiştir. **p<.01,

Ardından aracılık etkilerini test etmek üzere Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır (Ocak, 2020). Aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken gelişim kültürü ile örgütsel performans arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında GLŞK' nün ÖP' ı ($\beta = .61, p < .01$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda GLŞK' nün aracılığı araştırılan ÖÖİ' ne olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda GLŞK' nün ÖÖİ' ni anlamlı olarak etkilediği ($\beta = .65, p < .01$) tespit edilmiştir. Bu

adımında aracılığı araştırılan ÖÖİ' nin ÖP' a olan etkilerine de bakılarak rapor edilmiştir. ÖÖİ' nin ÖP' ı ($\beta = .55, p < .01$) anlamlı olarak etkilediği bulgulanmıştır. Bu aşamanın son adımında ise GLŞK ve aracılığı araştırılan ÖÖİ birlikte analize sokulmuş ve ÖP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda GLŞK' nün ÖÖİ ile birlikte analize sokulmasıyla ÖP üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ($\beta = .44, p < .01$), ÖÖİ' nin de ÖP üzerindeki etkisi devam etmiştir ($\beta = .26, p < .01$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ($z = 7.2, p < .01$). Bu bulgu GLŞK' nün ÖP' a etkisinde ÖÖİ' nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H2, H7, H11 ve aracılık hipotezi olan H13' ün desteklendiği görülmektedir

Tablo 2: Aracılık Testi Sonuçları (GLŞK-ÖÖİ-ÖP)

		β	
		ÖÖİ	ÖP
Test 1			
Yaş			-.03
Çal.Süresi			.09
GLŞK			.61**
<i>Adjusted R²</i>			.37
ΔR^2			.37
			(F=244**)
Test 2		ÖÖİ→ÖP	
Yaş	-.04		.08
Çal.Süresi	.17		.12
GLŞK	.65**		.55**
<i>Adjusted R²</i>	.43		.30
ΔR^2	.43		.30
		(F=306**)	(F=175**)
Test 3			
Yaş			.04
Çal.Süresi			.12
GLŞK			.44**
ÖÖİ			.26**
<i>Adjusted R²</i>			.20
ΔR^2			.20
			(F=243**)
<i>Sobel Test(z)</i>	7.2**		

(** p < .01).

Aracılık testinin ikinci aşamasında ikinci bağımsız değişken rasyonel kültür ile örgütsel performans arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında RASK' ün ÖP' ı ($\beta = .58, p < .01$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda RASK' ün aracılığı araştırılan ÖÖİ' ne olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda RASK' ün ÖÖİ' ni anlamlı olarak etkilediği ($\beta = .54, p < .01$) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise RASK ve aracılığı araştırılan ÖÖİ birlikte analize sokulmuş ve ÖP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda RASK' ün ÖÖİ ile birlikte analize sokulmasıyla ÖP üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ($\beta = .40, p < .01$), ÖÖİ' nin de ÖP üzerindeki etkisi devam etmiştir ($\beta = .33, p < .01$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ($z = 6.4, p < .01$). Bu bulgu da RASK' ün ÖP' a etkisinde ÖÖİ' nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H3, H8 ve aracılık hipotezi olan H14' ün desteklendiği görülmektedir.

Tablo 3: Aracılık Testi Sonuçları (RASK-ÖÖİ-ÖP)

		β	
		ÖÖİ	ÖP
RASK	Test 1		
	Yaş		.04
	Çal.Süresi		.14
	RASK		.58**
	<i>Adjusted R²</i>		.34
	ΔR^2		.33
			(F=208**)
	Test 2		
	Yaş	.11	
	Çal.Süresi	.06	
	RASK	.54**	
	<i>Adjusted R²</i>	.29	
	ΔR^2	.29	
			(F=166**)
	Test 3		
Yaş		.12	
Çal.Süresi		.04	
RASK		.40**	

	ÖÖİ	.33**
	<i>Adjusted R²</i>	.16
	ΔR^2	.16
		(F=208**)
	<i>Sobel Test(z)</i>	6.4**

** p< .01

Üçüncü adımda bağımsız değişken grup kültürü ile örgütsel performans arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında GRPK' nün ÖP' ı ($\beta = .53$, $p < .01$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda GRPK' nün aracılığı araştırılan ÖÖİ' ne olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda GRPK' nün ÖÖİ' ni anlamlı olarak etkilediği ($\beta = .55$, $p < .01$) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise GRPK ve aracılığı araştırılan ÖÖİ birlikte analize sokulmuş ve ÖP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda GRPK' nün ÖÖİ ile birlikte analize sokulmasıyla ÖP üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ($\beta = .32$, $p < .01$), ÖÖİ' nin de ÖP üzerindeki etkisi devam etmiştir ($\beta = .37$, $p < .01$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ($z = 4.2$, $p < .01$). Bu bulgu GRPK' nün ÖP' a etkisinde ÖÖİ' nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H4, H9 ve aracılık hipotezi olan H15' in desteklendiği görülmektedir.

Tablo 4: Aracılık Testi Sonuçları (GRPK-ÖÖİ-ÖP)

		β	
		ÖÖİ	ÖP
GRPK	Test 1		
	Yaş		.17
	Çal.Süresi		.09
	GRPK		.53**
	<i>Adjusted R²</i>		.28
	ΔR^2		.27
			(F=157**)
	Test 2		
	Yaş	.17	
	Çal.Süresi	.08	
GRPK	.55**		

	<i>Adjusted R</i> ²	.31
	ΔR ²	.30
		(<i>F</i> =181**)
	Test 3	
	Yaş	.09
	Çal.Süresi	.14
	GRPK	.32**
	ÖÖİ	.37**
	<i>Adjusted R</i> ²	.10
	ΔR ²	.10
		(<i>F</i> =157**)
	<i>Sobel Test</i> (<i>z</i>)	4.2**

** *p* < .01

Dördüncü adımda, bağımsız değişken hiyerarşik kültür ile örgütsel performans arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında HYRK' ün ÖP' ı ($\beta = .38$, $p < .01$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda HYRK' ün aracılığı araştırılan ÖÖİ' ne olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda HYRK' ün ÖÖİ' ni anlamlı olarak etkilediği ($\beta = .42$, $p < .01$) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise HYRK ve aracılığı araştırılan ÖÖİ birlikte analize sokulmuş ve ÖP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda HYRK' ün ÖÖİ ile birlikte analize sokulmasıyla ÖP üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ($\beta = .17$, $p < .01$), ÖÖİ' nin de ÖP üzerindeki etkisi devam etmiştir. ($\beta = .48$, $p < .01$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(*z*) anlamlı bulunmuştur ($z = 5.3$, $p < .01$). Bu bulgu HYRK' ün ÖP' a etkisinde ÖÖİ' nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H5, H10 ve aracılık hipotezi olan H16' nin desteklendiği görülmektedir.

Tablo 5: Aracılık Testi Sonuçları (HYRK-ÖÖİ-ÖP)

		β	
		ÖÖİ	ÖP
HYRK	Test 1		
	Yaş		.02
	Çal.Süresi		.15
	HYRK		.38**
	Adjusted R ²		.14
	ΔR^2		.14
			(F=66**)
	Test 2		
	Yaş	.05	
	Çal.Süresi	.18	
	HYRK	.42**	
	Adjusted R ²	.18	
	ΔR^2	.18	
		(F=89**)	
	Test 3		
Yaş		.001	
Çal.Süresi		.14	
HYRK		.17**	
ÖÖİ		.48**	
Adjusted R ²		.27	
ΔR^2		.27	
		(F=436**)	
<i>Sobel Test(z)</i>	5.3**		

** p< .01

Son olarak, bağımsız değişken örgüt kültürü bir bütün olarak ele alınmış ve örgütsel performans ile arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında ÖK' nün ÖP' ığı ($\beta = .66, p < .01$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda ÖK' nün aracılığı araştırılan ÖÖİ' ne olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda ÖK' nün ÖÖİ' ni anlamlı olarak etkilediği ($\beta = .68, p < .01$) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise ÖK ve aracılığı araştırılan ÖÖİ birlikte analize sokulmuş ve ÖP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda ÖK' nün ÖÖİ ile birlikte analize sokulmasıyla ÖP üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ($\beta = .53, p < .01$), ÖÖİ' nin de ÖP üzerindeki etkisi devam etmiştir ($\beta = .18, p < .01$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ($z = 4.7, p < .01$). Bu bulgu ÖK' nün ÖP' a etkisinde ÖÖİ'

nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H1, H6 ve aracılık hipotezi olan H12' nin desteklendiği görülmektedir. Bu sonuçla, regresyon analizleri ile test edilen toplam 16 hipotezin tamamı destek bulmuştur.

Tablo 6: Aracılık Testi Sonuçları (ÖK-ÖÖİ-ÖP)

		β	
		ÖÖİ	ÖP
ÖK	Test 1		
	Yaş		.17
	Çal.Süresi		.13
	ÖK		.66**
	Adjusted R ²		.43
	ΔR^2		.43
			(F=312**)
	Test 2		
	Yaş	.04	
	Çal.Süresi	.11	
	ÖK	.68**	
	Adjusted R ²	.47	
	ΔR^2	.47	
			(F=360**)
	Test 3		
	Yaş		.15
	Çal.Süresi		.05
	ÖK		.53**
ÖÖİ		.18**	
Adjusted R ²		.28	
ΔR^2		.28	
		(F=312**)	
	<i>Sobel Test(z)</i>	4.7**	

** p< .01

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu bölümde, Örgüt kültürü ve Örgütsel performans ilişkisi ve bu ilişki ile örgütsel öğrenme ikliminin aracılık rolünü, Mersin Organize Sanayi Bölgesinde inceleyen araştırmanın sonuçları aşağıda açıklanmıştır. Ek

olarak bu konu hakkında gelecekte araştırma yapacak olan araştırmacıların araştırmasına yardımcı olacak öneriler yapılmıştır.

Çalışmadaki, araştırmanın amacına uygun olarak değişkenlerin arasındaki ilişkilerin açıklanabilmesi için regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizleri yapılırken örgütsel performans bağımlı değişken olarak konumlandırılmış ve örgüt kültürünün dört alt boyutu; grup kültürü, hiyerarşik kültür, gelişim kültürü ve rasyonel kültür ile birlikte aracı değişken olarak konumlandırılan örgütsel öğrenme iklimi bağımsız değişkenler olarak konumlandırılarak bağımlı değişken üzerine etkileri incelenmiştir.

Yani araştırmanın analiz sonuçlarına bakılarak, Mersin ilindeki organize sanayi bölgesindeki işletme çalışanlarının örgütsel performans algıları medeni durumlarına göre farklılaşmamaktadır. Bunun yanı sıra çalışanların performans algıları cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır. Cinsiyetler arası farka bakıldığında kadın çalışanların performans algısı erkek çalışanların performans algısına göre daha yüksektir.

Araştırma sonuçlarına göre değişkenler arasındaki ilişkilere bakıldığında, örgüt kültür ve örgütsel performans değişkenleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Ek olarak örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme iklimi değişkenleri arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Araştırma değişkenlerinden örgütsel performans ve örgütsel öğrenme iklimi değişkenleri arasında da pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bunlara ek olarak örgüt kültürünün alt boyutları olan gelişim kültürü , rasyonel kültür , grup kültürü ve hiyerarşik kültür ile örgütsel performans, örgütsel öğrenme iklimi ve genel anlamdaki örgüt kültürü değişkenleri arasında da pozitif ilişkilere rastlanmıştır.

Araştırmanın regresyon analizi kapsamındaki aracılık testlerinin ilk aşama sonuçlarına göre, bağımsız değişken gelişim kültürünün örgütsel performansa etkisinde örgütsel öğrenme ikliminin kısmi aracılık rolü üstlendiği görülmüştür.

Araştırmanın aracılık testlerinin ikinci aşamasında çıkan sonuçlara bakıldığında, bağımsız değişken rasyonel kültürün örgütsel performansa

etkisinde örgütsel öğrenme ikliminin kısmi aracılık rolü üstlendiği ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın aracılık testinin üçüncü aşamasında elde edilen sonuçlara göre, bağımsız değişken grup kültürünün örgütsel performansa etkisinde örgütsel öğrenme ikliminin kısmi aracılık rolü üstlendiği sonucu elde edilmiştir.

Araştırma aracılık testlerinin dördüncü aşamasında elde edilen sonuçlara göre, bağımsız değişken hiyerarşik kültürün örgütsel performansa etkisinde örgütsel öğrenme ikliminin kısmi aracılık rolü üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma aracılık testlerinin son aşamasında, görmüş olduğunuz bu sonuçlara ulaşılmıştır. Son aşamada, bağımsız değişken örgüt kültürü bütün olarak incelendiğinde, örgüt kültürünün örgütsel performansa etkisinde örgütsel öğrenme ikliminin kısmi aracılık rolü üstlendiği sonucuna varılmıştır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar Mersin ilindeki organize sanayi bölgelerindeki örgütlerin çalışanlarını kapsamaktadır. Bunun sonucu olarak çalışmanın farklı bölgelerde yapılması, aynı zamanda farklı sektörlerde çalışmanın veya kamu kuruluşlarında uygulanması faydalı olacaktır. Aynı çalışmanın farklı bölgeler, sektörler ve kamu kuruluşlarında yapılması, çalışmaların kıyaslanması ile sektörler, bölgeler ve kamu, özel kuruluşların aynı değişkenlere aynı veya farklı tepkilerinin ölçülmesi yönünden faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

Abbasi, E. ve Miandashti, N. (2013), The Role Of Transformational Leadership, Organizational Culture And organizational Learning İn Improving The Performance Of Iranian Agricultural Faculties, Springer Science and Business Media Dordrecht, Şubat, 2013.

Ahmad, M., S. (2012), İmpact Of Organizational Culture On Performance Management Practices İn Pakistan, Business Intelligence Journal, Cilt: 5, Sayı: 1, Ocak, 2012.

- Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012a). “Gelişim ve Rasyonel Alt Kültürlerinin Girişimci Davranışa Etkisi: Algılanan Çevresel Belirsizliğin Aracılık Rolü”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(4): 65-84.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A., ve Turunç, Ö. (2012b). “Örgüt Kültürünün Girişimcilğe Etkisinde Öz yeterliliğin Düzenleyici Rolü”, *ISGÜÇ The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14(3): 19-42.
- Aksoytürk, G. (2008), *Örgüt Kültürünün Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkisi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, 2008.
- Aktaş, H., ve Şimşek, E. (2014), *Örgütsel Sessizlik İle Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim*, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı: 28, 2014, ss: 24-52.
- Avcı, A. (2005), *İşletmelerde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine yönelik İnceleme*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2005.
- Ayden, C. ve Düşükcan, M. (2002), *Örgütsel Öğrenme Kavramı ve Öğrenme Engellerinin Giderilmesinde Örgüt Kültürü ve Liderliğin Rolü*, *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 4, 2002, ss: 124.
- Aydın, B. (2009). *Örgütsel Etkililiği Arttırmada, Örgütsel Öğrenme Kapasitesi, Değer Oluşturucu Liderlik Ve Örgütsel Kültürün Etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986), *The Moderator–Mediator Variable Distinction İn Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations*. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 51, 1173–1182.
- Burke, W. W. ve Litwin, G. H. (1989), *A Causal Model of Organizational Performance*. *Annual: Developing Human Resources*, ss: 277-288.
- Chang, S. ve Lee, M. (2007), *A Study On Relationship Among Leadership, Organizational Culture, The Operation Of Learning Organization And Employees’ Job Satisfaction*, *The Learning Organization*, Cilt: 14, Sayı: 2, 2007 ss: 155-185.
- Cho, Y. S. (2004), *Examining the Impact of Human Resource Management: A Performance Based Analytic Model*, Unpublished PhD, USA: Las Vegas University, Nevada, 2004, ss: 34.

- Çalışkan, A. (2013), İç Odaklı Örgüt Kültürünün Yenilikçi Davranışa Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü, "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 1, 2013, ss: 88-112.
- Çalışkan, A. (2015). Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Etik İkliminin Aracılık Rolü, Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 1(2),115-141.
- Çalışkan, A., Turunç, Ö., ve Akkoç, İ. (2014). "How does Organisational Culture Affect the Innovative Behaviours? The Mediating Role of Perceived Insider Status". Int. J. Innovation and Learning, 16 (2), 151.
- Doğan, B., ve Altunoğlu, E. (2014), Bilgi Yönetimi, Örgüt Kültürü, Örgüt Yapısı ve Performans İlişkileri: Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir İnceleme, Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Ekim, 2014, Cilt: 7, Sayı: 3, ss: 41-52.
- Dönmez, B. (2009), Örgüt Kültürü İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişki, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, 2009.
- Erdil, O., Kitapçı, H. ve Turan E. (2005), Örgüt Kültürünün Kalite Algısına ve İşletme Performansına Etkisi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 19, Sayı: 1, Nisan, 2005.
- Eren, Ş. E., Toksöz, E., Gül, H. ve Saylan, O. (2013), Pazar Odaklılığın Nitel Performans Üzerindeki Etkisinde Öğrenme Odaklılık ve Yenilikçiliğin Düzenleyici Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 28, Sayı: 2, ss: 1-39.
- Erkmen, T. (2010), Örgüt Kültürü, 1. Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2010.
- Fillol, C. (2003), Hot context for organizational learning, CREPA, Research center in organization and management, İşletme Doktora Tezi, Université Paris Dauphine, 2003.
- Jacobs, R., Mannion, R., Davies, H. T. O., Harrison, S., Konteh, F. ve Walshe, K. (2013), The Relationship Between Organizational Culture and Performance in Acute Hospitals, Social Science and Medicine, Sayı: 76, 2013, ss: 115-125.
- Janz, B. D. ve Prasarnphanich, P. (2003), Understanding the antecedents of effective knowledge management: The importance of a knowledgecentered culture, Decision Sciences, Cilt: 34, Sayı: 2, 2003, ss: 351-384.
- Kandemir, D., Hult, M. ve Tomas, G. (2004), A conceptualization of an organizational learning culture in international joint ventures, Industrial Marketing Management, Cilt: 34, Sayı: 5, 2004, ss: 430-439.

- Karabetyan, L. ve Küçükaltan, D. (2019), Örgütsel Öğrenme, Bilgi Yönetimi ve İnovasyonun Örgütsel Performansa Etkisi: Hizmet İşletmelerinde Bir Uygulama, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2019.
- Karacıoğlu, F. (2001), Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 1, Mart, 2001.
- Kendir, V. (2016), Sağlık Sektöründe Örgüt Kültürü, Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel yenilik ilişkisi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, 2016.
- Khandekar, A. ve Sharma, A. (2006), Organizational learning and performance Understanding Indian Scenario in Present Global Context, Emerald Group Publishing Limited, Cilt: 48, Sayı: 8, ss: 682-692, 2006.
- Liao, S. ve Wu, C. (2009), The Relationship among Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Performance, International Journal of Business and Management, Cilt: 4, Sayı: 4, 2009, ss: 64-76.
- Manso, G. (2007), Motivating innovation, AFA 2007 Chicago Meetings Paper Hudson Institute Research Paper, Sayı: 08-01 MIT Sloan School of Management, ss: 1-39.
- Mert, G. ve Yılmaz, O. (2018), Örgütsel Kültürün Kurum İmajı ve Marka Bağlamında Örgütsel Performansa Etkisinin Araştırılması, Social and Humanities Sciences Research Journal, Cilt: 5, Sayı: 23, Ağustos, 2018, ss: 1194-1208.
- Mete, E. S. (2018), Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini ile İnovatif Çalışma Davranışı İlişkisi ve İnovatif Örgüt Kültürüne Yönelik Meta- Kuramsal Bir model Geliştirme, Yayınlanmış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi SBE, Ankara, 2018.
- Mujeeb, E. U., Masood, M. T. ve Ahmad, M. S. (2011), Relationship Between Organizational Culture and Performance Management Practices: A Case of University in Pakistan, Journal of Competitiveness, Aralık, Sayı: 4, 2011, ss: 78-86.
- Noruzi, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Shirkouhi, S. ve Rezazadeh, A. (2012), Relations Between Transformational Leadership, Organizational Learning, Knowledge Management, Organizational İnnovation, and Organizational Performance: An Empirical Investigation of Manufacturing Firms, International Journal of Advanced Manufacturing Technology, Şubat, ss: 1073-1085.
- Ocak, M. (2020). Amos İle Adım Adım Yapısal Esitlik Uygulamaları, Ekin Yayınevi, Bursa.

- Ogbonna, E. ve Harris, L. C. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies, International, Journal of Human Resource Management, Cilt: 11, Sayı: 4, Ağustos, 2000, ss: 766–788.
- Öztop, İ. (2008), Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE, 2008.
- Prajogo, D. ve McDermott, C. M. (2011), The Relationship Between Multidimensional Organizational Culture and Performance, International Journal of Operations and Production Management, Cilt: 37, Sayı: 7, ss: 712-735.
- Quinn, R. E. ve Spreitzer, G. E. (1991), The Psychometrics of The Competing Values Culture Instrument and An Analysis of The Impact of Organizational Culture on Quality of Life, Research on Organizational Change and Development, 5, s. 115–142.
- Rijal, S. (2010), Leadership Style and Organizational Culture In Learning Organization: A Comparative Study, International Journal of Management ve Information Systems, Cilt: 14, Sayı: 5, 2010, ss: 119-128.
- Rijal, S. (2016) The Influence Of Transformational Leadership And Organizational Culture On Learning Organization: A Comparative Analysis Of The IT Sector, Journal of Administrative and Business Studies, June, Cilt: 2, Sayı: 3, 2016, ss: 121-129.
- Robbins, S. P. ve Judge, Timothy A. (2010), Organizational Behavior, 2010, ss: 513.
- Rose, R. C., Kumar, N. ve Pak, O. G. (2009), The Effect Of Organizational Learning On Organizational Commitment, Job Satisfaction And Work Performance, The Journal of Applied Business Research, December, Cilt: 25, Sayı: 6, 2009, ss: 55-65.
- Salatan, T. (2017), Örgüt İklimi Performans İlişkisi Ortaokul Öğretmenleri Örneği, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017.
- Schein, E. H. (1997), Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View, Jossey- Bass, San Francisco, 1997.
- Sekaran, U. (1992), Research Methods for Business, John Wiley ve Sons, Inc., Canada, 1992.
- Sekaran, U. (1992). Research Methods for Business, Canada: John Wiley ve Sons, Inc.

- Skerlavaj, M. ve Dimovski, V. (2006), Influence of Organizational Learning on Organizational Performance From the Employee Perspective: The Case of Slovenia, *Management Journal*, Cilt: 11, Şubat, ss: 75-90.
- Şimşek, M. ve Nursoy, M. (2002), *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002.
- Teo, H., Wang, X., Wei, K., Sia C. ve Lee M. (2006), Organizational learning capacity and attitude toward complex technological innovations: An empirical study, *Journal of the American Society for Information Science And Technology*, Cilt: 57, Sayı: 2, ss: 264-279.
- Tseng, Y. F. ve Lee, T. Z. (2009), “Comparing Appropriate Decision Support of Human Resource Practices on Organizational Performance with DEA/AHP model”, *Expert Systems with Applications*, 36, 6548–6558.
- Tseng, Y.F. ve Lee, T.Z. (2009), Comparing Appropriate Decision Support of Human Resource Practices on Organizational Performance with DEA/AHP model, *Expert Systems with Applications*, Sayı: 36, 2009, 6548–6558.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt: 65, Sayı: 2, ss: 196-218.
- Wang, D. S. ve Shyu, C. L. (2003), The Impact of Organizational Culture and Knowledge Sharing Motivation on Knowledge Sharing, *Sun Yat-Sen Management Review*, 11(3), s. 409–431.
- Wang, X., Teo, H., Wei, K., Sia, C. ve Lee, M. (2003), Effects of learning capacity and knowledge base on executive decision formation for it adoption: an empirical study of small and medium-sized organizations, *Organizational Learning and Knowledge Base in IT adoption*, Proceedings of 11th European Conference on Information Systems (ECIS), Naples, Italy, Haziran 19-21, 2003.
- Yeniçeri, T. ve Yücel, İ. (2009), Müşteri ilişkileri, Örgütsel Bağlılık, Plânlama, Öğrenme Yönlülük, Uyum Sağlayıcı Davranış İle Satış Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Nisan, 2009, Cilt: 10, Sayı: 1, ss: 137-157.
- Yeşil, S., Doğan, İ. F. ve Doğan, Ö. (2016), Örgüt kültürünün Girişimcilik Yönelimi ile Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Kahramanmaraş İli Tekstil Sektörü Örneği, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Cilt:14, Sayı: 1, Ocak 2016.