

Verimlilik Dergisi

Türkiye ve Dünyada İşgücü Verimliliğinin Karşılaştırmalı Analizi
Dr. Halit SUIÇMEZ
Dr. Dursun BALKAN

Avrupa Esnek Güvence Sistemi, Sistemin Zayıf Yönleri ve Başarı İçin Öneriler
Dr. Fatma Müge ALGAN

Dengeli Ölçüm Kartı Modelinin Hastanelerde Uygulanabilirliğine Yönelik
Bir Araştırma: Isparta İl Merkezi Hastaneleri Örneği
Arş. Gör. Necla YILMAZ
Prof. Dr. Ramazan ERDEM

Sağlıkta Performans Ölçümünden Stratejik Performans
Yönetimine: PATH Projesi Örneği
Arş. Gör. Songül ÇINAROĞLU

Turizm Eğitimi Veren Akademisyenlerin İş Tatmin ve Performans
Düzeylerinin Bireysel Özelliklerine Göre Değişmesi
Arş. Gör. Şule ARDIÇ YETİŞ
Arş. Gör. Eda ÖZGÜL KATLAV

ISSN 1013-1388

2017/1



T. C. BİLİM, SANAYİ VE TEKNOLOJİ BAKANLIĞI
VERİMLİLİK GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

Türkiye'nin Verimlilik Merkezi

Prof. Dr. Ahmet YALNIZ (Çankaya Ü. - İstatistik Böl.)
Prof. Dr. Ali YAZICI (Atılım Ü. - Yazılım Müh. Böl.)
Prof. Dr. Argun KARACABEY (Ankara Ü. - İşletme Böl.)
Prof. Dr. Arslan YİĞİDİM (Gazi Ü. - İktisat Böl.)
Prof. Dr. Aydın SİPAHIOĞLU (Osmangazi Ü. - Endüstri Müh. Böl.)
Prof. Dr. Aziz KONUKMAN (Gazi Ü. - İktisat Böl.)
Prof. Dr. Bilal TOKLU (Gazi Ü. - Endüstri Müh. Böl.)
Prof. Dr. Birdal ŞENOĞLU (Ankara Ü. - İstatistik Böl.)
Prof. Dr. Cengiz TAPLAMACIOĞLU (Gazi Ü. - Elektrik ve Elektronik Müh. Böl.)
Prof. Dr. Cenk SÖZEN (Başkent Ü. - İşletme Böl.)
Prof. Dr. Cevriye GENCER (Gazi Ü. - Endüstri Müh. Böl.)
Prof. Dr. Coşkun HAMZAÇEBİ (KTÜ - Endüstri Müh. Böl.)
Prof. Dr. Deniz BÜYÜKKILIÇ ŞEREN (Gazi Ü. - Bilgisayar Uygulamaları ve Eğitimi Böl.)
Prof. Dr. Emet GÜREL (Ege Ü. - Halka İlişkiler ve Tanıtım Böl.)
Prof. Dr. Emine OLHAN (Ankara Ü. - Tarım Ekonomisi Böl.)
Prof. Dr. Erdal GÜNER (Ankara Ü. - Matematik Böl.)
Prof. Dr. F. Nejat EKMEKÇİ (Ankara Ü. - Matematik Böl.)
Prof. Dr. Firdevs GÜNEŞ (Ankara Ü. - Eğitim Bilimleri Böl.)
Prof. Dr. H. Nejat BASIM (Başkent Ü. - İşletme Böl.)
Prof. Dr. Hadi GÖKÇEN (Gazi Ü. - Endüstri Müh. Böl.)
Prof. Dr. Halil AYDOĞDU (Ankara Ü. - İstatistik Böl.)
Prof. Dr. Hasan BAL (Gazi Ü. - İstatistik Böl.)
Prof. Dr. Hüsnü ERKAN (İktisat Bölümü)
Prof. Dr. İ. Melih BAŞ (Beykent Ü. - İşletme Böl.)
Prof. Dr. İrfan SÜER (Gazi Ü. - İşletme Böl.)
Prof. Dr. Kamil Ufuk BİLGİN (TODAE - Kamu Performans Yönetimi Böl.)
Prof. Dr. M. Akif BAKIR (Gazi Ü. - İstatistik Böl.)
Prof. Dr. M. Akif ÖZER (Gazi Ü. - Kamu Yönetimi Böl.)
Prof. Dr. M. Başaran ÖZTÜRK (Ömer Halisdemir Ü. - Muhasebe ve Finans Böl.)
Prof. Dr. M. Mete DOĞANAY (Çankaya Ü. - İşletme Böl.)
Prof. Dr. M. Mustafa ERDOĞDU (Marmara Ü. - Maliye Böl.)
Prof. Dr. Mehmet Baha KARAN (Hacettepe Ü. - İşletme Böl.)
Prof. Dr. Mehmet Devrim AYDIN (Hacettepe Ü. - Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Böl.)
Prof. Dr. Metin DAĞDEVİREN (Gazi Ü. - Endüstri Müh. Böl.)
Prof. Dr. Murat Caner TESTİK (Hacettepe Ü. - Endüstri Müh. Böl.)
Prof. Dr. Mustafa AYKAÇ (Marmara Ü. - Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Böl.)
Prof. Dr. Mustafa GÜLMEZ (Akdeniz Ü. - Turizm İşletmeciliği Böl.)
Prof. Dr. Mustafa KÖKSAL (İstanbul Ticaret Ü. - Endüstri Müh. Böl.)
Prof. Dr. Müberra BABAOĞUL (Hacettepe Ü. - Aile ve Tüketici Bilimleri Böl.)
Prof. Dr. Müslüme NARİN (Gazi Ü. - İktisat Böl.)
Prof. Dr. Neşe SONGÜR (TODAE - İşletme Böl.)
Prof. Dr. Nurettin PARILTI (Gazi Ü. - İşletme Böl.)
Prof. Dr. Önder ÖZKAZANÇ (Haliç Ü. - İktisat Böl.)
Prof. Dr. Özlem ATAY (Ankara Ü. - İşletme Böl.)

Prof. Dr. Ramazan AKTAŞ (TOBB-ETÜ - İşletme Böl.)
Prof. Dr. Recep KÖK (Dokuz Eylül Ü. - İktisat Böl.)
Prof. Dr. Sevinç ARCAK (Ankara Ü. - Toprak Bilimi ve Bitki Besleme Böl.)
Prof. Dr. Şener BÜYÜKÖZTÜRK (Hasan Kalyoncu Ü. - Eğitim Yönetimi ve Planlaması Böl.)
Prof. Dr. Temel ŞAHİN (Recep Tayyip Erdoğan Ü. - Su Ürünleri Böl.)
Prof. Dr. Yavuz ODABAŞI (Anadolu Ü. - İşletme Böl.)
Prof. Dr. Yusuf KALENDER (Gazi Ü. - Biyoloji Böl.)
Prof. Dr. Yusuf YAYLI (Ankara Ü. - Matematik Böl.)
Prof. Dr. Yücel DEMİRAL (Dokuz Eylül Ü. - Halk Sağlığı Böl.)
Prof. Dr. Yüksel ÖZTÜRK (Gazi Ü. - Turizm İşletmeciliği Böl.)
Doç. Dr. Ali YAYLI (Gazi Ü. - Rekreasyon Yönetimi Böl.)
Doç. Dr. Can YARDIMCI (Afyon Kocatepe Ü. - Yönetim ve Organizasyon Böl.)
Doç. Dr. Emel LÜLEÇİ (Marmara Ü. - Halk Sağlığı Böl.)
Doç. Dr. Gökalep N. SELÇUK (Atatürk Ü. - Turizm İşletmeciliği Böl.)
Doç. Dr. Hasan Hüseyin YILDIRIM (Hacettepe Ü. - Sağlık İdaresi Böl.)
Doç. Dr. Hatice TÜRE (Yeditepe Ü. - Cerrahi Tıp Bilimleri Böl.)
Doç. Dr. Hulusi ÖĞÜT (TOBB-ETÜ - İşletme Böl.)
Doç. Dr. Hüseyin ÇEKEN (Muğla Sıtkı Koçman Ü. - Konaklama İşletmeciliği Böl.)
Doç. Dr. İhsan KARABULUT (Ankara Ü. - İstatistik Böl.)
Doç. Dr. Mehmet BAŞ (Gazi Ü. - İşletme Böl.)
Doç. Dr. Mehmet TOP (Hacettepe Ü. - Sağlık İdaresi Böl.)
Doç. Dr. Mine ÖMÜRGÖNÜLŞEN (Hacettepe Ü. - İşletme Böl.)
Doç. Dr. Murat ATAN (Gazi Ü. - Ekonometri Böl.)
Doç. Dr. Mustafa YILDIRAN (Akdeniz Ü. - Maliye Böl.)
Doç. Dr. Okyay UÇAN (Ömer Halisdemir Ü. - İktisat Böl.)
Doç. Dr. Selçuk Burak HAŞILOĞLU (Pamukkale Ü. - İşletme Böl.)
Doç. Dr. Serçin KARATAŞ (Gazi Ü. - Bilgisayar ve Öğretim Tek. Eğt. Böl.)
Doç. Dr. Şenay AÇIKGÖZ (Gazi Ü. - İktisat Böl.)
Doç. Dr. Şenol ALTAN (Gazi Ü. - Ekonometri Böl.)
Doç. Dr. Şevket Alper KOÇ (Kocaeli Ü. - İktisat Böl.)
Doç. Dr. Tekin ÇOLAKOĞLU (Gazi Ü. - Beden Eğitimi Böl.)
Doç. Dr. Türkmen GÖKSEL (Ankara Ü. - İktisat Böl.)
Yrd. Doç. Dr. Arzum BÜYÜKKEKLİK (Ömer Halisdemir Ü. - Uluslararası Tic. ve Lojistik Yönetimi Böl.)
Yrd. Doç. Dr. Çimen KARATAŞ ÇETİN (Dokuz Eylül Ü. - Deniz İşletmeciliği ve Yönetimi Böl.)
Yrd. Doç. Dr. Ersin NAMLI (İstanbul Ü. - Endüstri Müh. Böl.)
Yrd. Doç. Dr. Halit SUIÇMEZ (KTÜ - Spor Yöneticiliği Böl.)
Yrd. Doç. Dr. İbrahim BOZACI (Kırıkkale Ü. - Pazarlama ve Reklamcılık Böl.)
Yrd. Doç. Dr. İbrahim Zeki AKYURT (İstanbul Ü. - İşletme Böl.)
Yrd. Doç. Dr. Kazım Barış ATICI (Hacettepe Ü. - İşletme Böl.)
Yrd. Doç. Dr. Ozan ZENGİN (Ankara Ü. - Siyaset Bilimi ve Kamu Yön. Böl.)
Dr. Ümit ŞAHİN (Sabancı Ü. - Fizyoterapi ve Rehabilitasyon Böl.)

Türkiye ve Dünyada İşgücü Verimliliğinin Karşılaştırmalı Analizi / *The Comparable Labour Productivity Analysis in Turkey and World*

Dr. Halit SUIÇMEZ - Dr. Dursun BALKAN

7 - 27

Avrupa Esnek Güvence Sistemi, Sistemin Zayıf Yönleri ve Başarı İçin Öneriler/*European Flexicurity, Weaknesses of the System and Suggestions for Success*

Dr. Fatma Müge ALGAN

29 - 54

Dengeli Ölçüm Kartı Modelinin Hastanelerde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma: Isparta İl Merkezi Hastaneleri Örneği / *A Research on Applicability of the Balanced Scorecard Model in Hospitals: Example of Hospitals in Isparta Province*

Arş. Gör. Necla YILMAZ - Prof. Dr. Ramazan ERDEM

55 - 74

Sağlıkta Performans Ölçümünden Stratejik Performans Yönetimine: PATH Projesi Örneği / *From Performance Measurement to Strategic Performance Management in Health Care: Path Project Example*

Arş. Gör. Songül ÇINAROĞLU

75 - 92

Turizm Eğitimi Veren Akademisyenlerin İş Tatmin ve Performans Düzeylerinin Bireysel Özelliklerine Göre Değişmesi / *Change of Job Satisfaction Levels of the Tourism Teaching-Academic Staff in Accordance with Personal Characteristics*

Arş. Gör. Şule ARDIÇ YETİŞ - Arş. Gör. Eda ÖZGÜL KATLAV

93- 113

Verimlilik Dergisi

**T. C. BİLİM, SANAYİ VE TEKNOLOJİ BAKANLIĞI
VERİMLİLİK GENEL MÜDÜRLÜĞÜ'NÜN YAYINIDIR**

SAYI: 2017/1

Yayın Türü: **Yerel - Süreli**

Türkçe - İngilizce

Sahibi: T. C. BİLİM, SANAYİ VE TEKNOLOJİ BAKANLIĞI
VERİMLİLİK GENEL MÜDÜRLÜĞÜ adına Genel Müdür: **Anıl YILMAZ**

Genel Koordinatör: **Dilek BİRBİL**

Sorumlu Yazı İşleri Müdürü: **Sevgin FETTAHOĞLU**

İngilizce Redaksiyon: **Şirin Müge KAVUNCU - Gülçin MANZAK AYDIN**

DergiPark Verimlilik Dergisi Yöneticisi: **Aytunç AYHAN**

Verimlilik Dergisi'nin her sayısının, PDF formatında düzenli bir şekilde e-posta adresinize gönderilmesini istiyorsanız, konu alanına "Verimlilik Dergisi" yazarak vgm@sanayi.gov.tr adresine boş bir e-posta atabilirsiniz.

Verimlilik Dergisi'nde yayımlanan yazılarda belirtilen görüşler yazarlarına aittir.

Dergide yayımlanan yazılardan, Verimlilik Dergisi'nin adı ve sayısı anılarak alıntı yapılabilir.

Dergi üç ayda bir olmak üzere yılda dört kez yayımlanır.

Yönetim Yeri: **T. C. BİLİM, SANAYİ VE TEKNOLOJİ BAKANLIĞI VERİMLİLİK GENEL MÜDÜRLÜĞÜ**

Adres: **Gelibolu Sokak No: 5 Kavaklıdere 06690 ANKARA**

Tel: **0.312.467 55 90/288 (10 Hat)** Faks: **0.312.467 47 79**

vgm@sanayi.gov.tr · <http://vgm.sanayi.gov.tr> · <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/verimlilik>

Basıldığı Tarih: **03.01.2017**

Grafik Tasarım ve Uygulama: **Chess Creative**

Baskı: **Elma Teknik Basım Matbaacılık**

Adres: **İvedik OSB Matbaacılar Sitesi 1516/1 Sokak NO: 35 Yenimahalle 06378 ANKARA**

Tel: **0.312. 229 92 65** - Fax: **0.312. 231 67 06**

elma@elmateknikbasim.com.tr - www.elmateknikbasim.com

VERİMLİLİK DERGİSİ GENEL YAYIN İLKELERİ

Ülke ekonomisinin verimliliğe dayalı, sürdürülebilir büyümesini sağlamak ve rekabet gücünü artırmak amacıyla; verimlilik ve temiz üretimle ilgili alanlarda politika ve stratejiler geliştirmek, bu çerçevede verimlilik ve rekabet gücünü artırıcı çalışmalar yapmak, sektörel ve bölgesel bazda verimlilik değişimlerini ölçmek, değerlendirmek, verimlilik bilincini bütün sektörlerle ve kesimlere yaymak ve bu alandaki çalışmaları desteklemek Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın önde gelen amaçlarından. Bu doğrultuda yayın çalışmaları da yapmakta olan Verimlilik Genel Müdürlüğü süreli ve süresiz yayınları ile ülkemizde verimlilik yazınının gelişmesine de önemli katkılar sağlamaktadır.

Verimlilik alanında ülkemizde yayınlanan ilk bilimsel dergi olarak yayın hayatına 1967 yılında başlayan Verimlilik Dergisi yılda dört sayı olmak üzere düzenli bir şekilde yayımlanmaya devam etmektedir.

Verimlilik Dergisi'nin amacı; verimlilik alanında ülkemizde ve dünyada meydana gelen gelişmeleri, yenilikleri, yapılan araştırmalar ve sonuçları ile iyi uygulama örneklerini bilimsel esaslar çerçevesinde okuyucularına aktarmak ve bu yolla verimlilik biliminin ve bilincinin gelişmesine katkı sağlamaktır.

Verimlilik kavramının disiplinlerarası niteliği nedeniyle, Verimlilik Dergisi'nde yayımlanan makaleler geniş bir konu çeşitliliğine sahip bulunmaktadır. Sanayiden tarıma, eğitimden sağlığa ve çevreye, bilişimden spora ve sanata kadar hemen her konu teoride ve uygulamada verimlilik biliminin ilgi alanına girebilmekte ve bu çeşitlilik bir içerik zenginliği olarak Dergi'ye yansımaktadır. Bu özelliği ile Verimlilik Dergisi başta akademisyenler, araştırmacılar, öğrenciler, kamu ve özel kesimde çalışan yönetici, uygulayıcı ve uzmanlar olmak üzere geniş bir okuyucu kitlesine sahip olmuştur.

Verimlilikle ilgili olarak tüm disiplinlerden gelecek makalelere açık olan Verimlilik Dergisi 2004 yılından itibaren **"Hakemli Dergi"** statüsü ile yayımlanmaya başlamış, 2008 yılında da ULAKBİM Sosyal ve Beşeri Bilimler Veri Tabanı'na, 2012 yılında ise ASOS indeks Akademia Sosyal Bilimler İndeksi'ne dahil edilmiştir.

Verimlilik Dergisi'nde yayınlanması istenen yazılara ilişkin süreç yönetimi 2015 yılından başlayarak kademeli bir geçişle ULAKBİM DergiPark Projesi aracılığıyla yürütülmektedir. TÜBİTAK ULAKBİM DergiPark Projesi, bilimsel dergilerin elektronik ortamda yayımlanması için uluslararası kullanımı olan barındırma ve süreç yönetimi hizmeti sunmaktadır. DergiPark ile amaçlanan; Türkiye'de kaliteli dergi yayıncılığını geliştirmek, bilimsel araştırmaları görünür ve ulaşılır kılmak, uluslararası bir sistemin yaygın ve ileri düzeyde kullanımını sağlamaktır.

VERİMLİLİK DERGİSİ'NE YAZI GÖNDERECEKLERE

Verimlilikle doğrudan ya da dolaylı bağı bulunan geniş kapsamlı inceleme ve araştırmalarla, verimlilik tekniklerine ve uygulamalarına ilişkin yazılarını dergimize gönderecek yazarların, aşağıda belirtilen koşulları dikkate alarak;

1. Bilgisayar çıkışı yapılan metinler dahil, A4 kâğıdın tek yüzünde tek satır aralığı kullanılmalı,
2. Şekil, çizelge, grafik, harita ve benzeri çizimlerin en/boy oranı 2/3 olmalı,
3. Şekil, çizelge ve benzerleri metnin içinde yer almalı,
4. Çizim, fotoğraf, harita ve grafikler için **"Şekil"**, tablolar için **"Çizelge"** başlığı kullanılmalı; çizimler en az 300 dpi olmalı,
5. Yazının toplamı, ekleriyle birlikte **35 adet A4** kâğıdı geçmemeli,
6. **Yazıda mutlaka İngilizce ve Türkçe başlık, İngilizce ve Türkçe özet ve Anahtar kelimeler kısmı bulunmalı,**
7. **"Kaynakça"**, bilimsel kurallara uyularak, soyadına göre alfabetik dizinlenmeli,
8. Metin içinde, kaynaklara gönderme yapıldığında, yazarın soyadı, eserin yayın yılı, sayfa numarası ya da eserin sadece kaynaktaki sıra numarası parantez içinde gösterilmeli, **kaynak için dipnot kullanılmamalı,**
9. Dipnot gerektiren yerlerde, aynı sayfada * konulmalı,
10. Yazar adı ve soyadı, unvansız olarak, yazı başlığının sağ altında belirtilmeli, aynı sayfanın altında unvan ve görev yeri gösterilmeli,
11. Verimlilik Dergisi'nde yayımlanması istenen yazıların **<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/verimlilik/>** adresinden giriş yapıp üye girişi butonundan kullanıcı kaydı yapıldıktan sonra, sisteme yüklenmesi gerekmektedir. Yükleme aşamasında sorun yaşamanız durumunda DergiPark Verimlilik Dergisi Yöneticisi **Aytunç Ayhan (aytunc.ayhan@sanayi.gov.tr-0312 467 55 90/266)** ile iletişime geçebilirsiniz.
12. DergiPark'a yüklemesi gerçekleştirilen yazılara ilişkin bir dilekçe (yazı başlığını, özgün olduğunu, başka yerde yayımlanmadığını belirten ve Verimlilik Dergisi'nde yayımlanması talebini içeren) makalede yer alan tüm yazarlara ait adres ve iletişim bilgileri ile birlikte Verimlilik Dergisi Sorumlu Yazı İşleri Müdürü **Sevgin Fettahoğlu'na (sevgin.fettahoglu@sanayi.gov.tr- 0312 467 55 90/288)** e-posta ile gönderilmelidir.
13. Telif ücretleri, 23 Ocak 2007 tarih ve 26412 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan, kamu kurum ve kuruluşlarınca ödenecek telif ve işleme ücretleri hakkında yönetmelik esaslarına göre ödenir.
14. Yayımlanmayan yazılar geri gönderilmez.

VERİMLİLİK DERGİSİ

TÜRKİYE VE DÜNYADA İŞGÜCÜ VERİMLİLİĞİNİN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ

Dursun BALKAN¹

Halit SUIÇMEZ²

ÖZET

Çalışmanın amacı, Türkiye ile dünya ülkeleri arasındaki işgücü verimliliği düzeyini ve değişim oranını saptamaktır. Çalışmanın kapsamı ise; imalat sanayinde işgücü verimliliğinin Türkiye ve Avrupa Ülkelerinde karşılaştırmalı olarak incelenmesidir. Çalışma dönemi olarak 2005-2014 tarihleri esas alınmıştır. Bu çalışmada oran analizi yöntemi kullanılmıştır. İşgücü verimliliği hesabında, yıllık üretim değerlerinin çalışan sayısına bölünmesi sonucunda elde edilen değer kullanılmıştır. 2005-2014 döneminde Türkiye 24 OECD ülkesi içinde verimlilik değişiminde 17. sırada yer almaktadır. Söz konusu dönemde Türkiye'nin yıllık ortalama işgücü verimliliği artışı % 1,64 olarak hesaplanmıştır. 24 ülkenin ortalaması ise % 3,20 olarak bulunmuştur. 2012 yılında 121 ülkenin işgücü verimliliği düzeyi üzerinden yapılan analize göre Türkiye 28.490 dolarlık seviye ile 43. sırada bulunmaktadır. Bu sonuçlar Türkiye'nin verimlilik alanında yeni bir yaklaşım oluşturması gerektiğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: İşgücü Verimliliği, Verimlilik Düzeyi, Verimlilik Değişim Oranı, Toplam Faktör Verimliliği, İmalat Sanayi, Dünyada Verimlilik, Türkiye'de Verimlilik.

¹Dursun BALKAN, Dr., T. C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Verimlilik Genel Müdürlüğü, Sanayi ve Teknoloji Uzmanı.

²Halit SUIÇMEZ, Dr., T. C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Verimlilik Genel Müdürlüğü, Sanayi ve Teknoloji Uzmanı.

THE COMPARABLE LABOUR PRODUCTIVITY ANALYSIS IN TURKEY AND WORLD

ABSTRACT

The purpose of the study is to determine the level of and the rate of change in labor productivity among the world countries and Turkey. As for the scope of the study; labor productivity in the manufacturing industry is comparatively investigated in Turkey and European countries. The period is between the years 2005-2014 and the ratio analysis method is used. In the calculation of labor productivity, the value was obtained as a result of dividing the annual production value by the number of person employed. Turkey ranks 17 th in productivity change in the 2005-2014 period within 24 OECD countries. Turkey's average annual labor productivity growth in the same period has been calculated as 1,64 %. The average of the 24 countries was found to be 3,20 %. In 2012, the level of labor productivity in 121 countries, Turkey's rank was 43. Also, this rank equals to 28.490 dollar level. These results indicate the need to create a new approach to the productivity of Turkey.

Keywords: *Labor Productivity, Productivity Levels, Productivity Change Ratio, Total Factor Productivity, Manufacturing, Productivity in the world, Productivity in Turkey.*

1. GİRİŞ

Verimlilik değişkeni, ülkelerin hem makroekonomik sorunlarının çözümlenmesinde, hem de toplumsal kalkınma hedeflerinin gerçekleştirilmesinde en önemli unsurdur. Bu gerçeklik hem kuramsal olarak hem de ülkelerin gelişme deneyimleri sonucunda genel kabul görmektedir. Bu durumda Türkiye'nin bir "verimlilik ekonomisi" olabilmesi için başta işgücü verimliliği olmak üzere tüm üretim faktörlerinin verimliliklerinin hızla artırılması gerekmektedir.

İşgücü verimliliği, ülkelerin toplumsal gelişiminin en temel göstergesidir. Küresel rekabette yer almak ve daha ileri noktalara geçebilmek için başta işgücü verimliliği olmak üzere toplam faktör verimliliklerinin sürekli geliştirilmesi gerekir. Yapılan araştırmalarda, Türkiye'nin her iki göstergede de Avrupa Birliği ülkelerindeki ortalamaların altında olduğu ortaya konulmuştur. Türkiye'nin yaşamakta olduğu temel makroekonomik sorunların temelinde de verimlilik düşüklüğü olduğu düşünülmektedir. Bu noktadan hareketle imalat sanayindeki işgücü verimliliğinin hem ülke içindeki gelişimi hem de benzer yapısal özellik gösteren Avrupa ülkeleri ile karşılaştırılması anlamlı bir çalışma olacaktır.

Çalışmanın amacı, Türkiye ile dünya ülkeleri arasındaki işgücü verimliliği düzeyini ve değişim oranını saptamaktır. Bu çalışmayla birlikte, Türkiye'de işgücü verimliliğinin yükseltilmesine ilişkin çeşitli öneri ve önlemlerin oluşturulmasına katkı sağlanacaktır.

Çalışmanın kapsamı ise; imalat sanayinde işgücü verimliliğinin Türkiye ve Avrupa ülkelerinde karşılaştırmalı olarak incelenmesidir. Çalışma dönemi olarak 2005-2014 tarihleri esas alınmıştır.

Bu çalışmada oran analizi yöntemi kullanılmıştır. İşgücü verimliliği hesabında, yıllık üretim değerlerinin çalışan sayısına bölünmesi sonucunda elde edilen değer kullanılmıştır. Aynı dönemde dünya ülkelerindeki işgücü verimlilikleri Türkiye ile karşılaştırılmıştır.

2. İŞGÜCÜ VERİMLİLİĞİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Globalleşen dünyada, bilim ve teknolojinin de gelişmesi ile işletmeler ve işletmelerin bulunduğu yaşam alanları olan ülkeler daha rekabetçi ve zorlu bir ortama ayak uydurmak zorunda kalmıştır. Rekabetin sağlanmasında ise verimlilik kavramı ön plana çıkmış bulunmaktadır. Sektörlerin verimlilikleri de üretim sürecinde kullanılan faktörlerin kısmi verimlilikleri ve toplam faktör verimlilikleri araştırılmak suretiyle ortaya konulmaktadır (Saraçoğlu & Suiçmez, 2006).

Kısmi verimlilik göstergeleri üretimde kullanılan bir girdinin toplam üretim miktarına oranının hesaplanması ile elde edilir. Üretim sürecinde gözlenebilen ve ölçülebilen, yani üretime doğrudan doğruya katılan işgücü ve sermaye faktörlerinin üretime yaptığı katkıları ortaya koyar. Diğer bir ifade ile üretim

sonucu elde edilen katma değer ile bu katma değerın yaratılmasında doğrudan kullanılan girdiler arasındaki ilişkileri açıklar. Bu noktadan hareketle İşgücü Verimliliği (Q/L), çalışılan işçi-saat başına düşen reel katma değer olarak tanımlandığı gibi, çalışan kişi başına düşen reel katma değer olarak da tanımlanabilmektedir.

2.1. Türkiye İmalat Sanayinde İşgücü Verimliliği Gelişimi (2005-2014)

Bir ekonominin temel dinamiklerinin anlaşılmasında ve yorumlanmasında esas ölçüt işgücü verimliliği değişimlerinin incelenmesidir. İşgücü verimliliği, tüm ülkelerde üretim süreci ile istihdam arasındaki ilişkileri kuran tek değişkendir. Diğer yandan, verimlilik sürecinde; sermaye verimliliği, toplam hammadde ve malzeme verimliliği, enerji verimliliği gibi değişik verimlilik ölçütleri bulunmaktadır.

Yukarıda ele alınan tüm üretim faktörlerinin hepsinin birden muhasebeleştirildiği ve üretim sürecinin tamamının verimliliğini ölçen bir diğer verimlilik türü ise, Toplam Faktör Verimliliğidir (TFV). Gerekli verilerin bulunması halinde TFV'yi ölçmek verimlilik adına yapılacak analizlerin en faydalısıdır. Ancak, hem sermaye faktörünün hesaplanmasındaki zorluklardan hem de verilerin süreksizliğinden dolayı çoğu zaman TFV düzenli bir biçimde hesaplanamamaktadır. Bu nedenle bu çalışmada sadece işgücü verimliliği ölçümleri yapılmıştır.

Yapılan işgücü verimlilik ölçümlerinde, çalışan kişi başına üretim endeksi, brüt çıktının miktar endeksinin, işgücü girdisinin (çalışan sayısı) miktar endeksine oranı olarak hesaplanmıştır. Çıktı değişkeni olarak Avrupa Birliği İstatistik Ofisi'ne ait EUROSTAT Veri Tabanında yer alan 2010 yılı bazlı yıllık sanayi üretim endeksi, girdi değişkeni olarak ise 2010 yılı bazlı yıllık sanayi istihdam endeksi kullanılmıştır. Veriler, 2005-2014 yılları arasını kapsamaktadır. Kapsam olarak ise 24 OECD ülke verileri ele alınmıştır.

Çizelge 1. Sanayi Üretim Endeksi (2010=100)

ÜLKELER	YILLAR													
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014				
Bulgaristan	103,42	112,40	123,12	124,00	96,25	100,00	105,20	105,16	105,68	109,69				
Çekya	88,49	96,87	108,86	107,28	90,90	100,00	107,54	106,79	107,60	114,50				
Almanya	95,09	100,62	106,83	107,89	89,28	100,00	108,45	107,29	107,23	109,36				
Estonya	97,39	107,62	114,09	108,96	81,17	100,00	122,59	124,68	129,43	133,68				
İspanya	121,91	126,75	129,90	119,76	99,37	100,00	98,40	90,97	89,70	91,74				
Fransa	114,68	115,74	117,68	113,43	95,04	100,00	103,80	100,18	98,78	98,74				
Kıbrıs	107,43	106,62	111,89	116,70	103,31	100,00	92,05	82,53	72,10	71,43				
Letonya	104,46	111,11	111,42	107,58	85,82	100,00	111,71	122,09	122,19	121,77				
Litvanya	95,08	101,41	103,03	109,53	93,02	100,00	110,10	115,63	121,01	121,88				
Lüksemburg	114,41	116,75	116,85	111,01	91,73	100,00	102,72	97,97	95,30	102,29				
Macaristan	91,67	101,68	110,21	109,48	89,42	100,00	106,03	104,28	105,78	114,89				
Malta	96,55	103,97	112,28	107,51	91,15	100,00	99,58	105,04	99,49	93,00				
Avusturya	92,49	99,01	105,24	107,34	93,15	100,00	106,22	106,03	107,13	108,18				
Polonya	70,43	80,48	89,25	91,99	88,88	100,00	107,66	109,25	112,09	117,24				
Portekiz	108,74	111,93	113,46	109,03	97,81	100,00	98,78	96,88	98,06	98,88				
Romanya	77,58	87,33	97,88	100,93	94,36	100,00	107,99	110,38	120,53	129,54				
Slovenya	96,67	102,66	111,40	114,28	92,96	100,00	101,08	98,73	97,21	101,16				
Slovakya	65,46	79,24	96,06	112,06	91,08	100,00	107,16	119,33	126,75	133,23				
Finlandiya	102,01	110,80	117,31	119,56	95,24	100,00	103,00	101,14	96,76	94,54				
İsveç	108,67	113,88	117,69	113,81	91,60	100,00	102,93	98,12	93,82	91,59				
Amerika Birleşik Devletleri	105,43	107,77	108,50	105,40	95,51	100,00	101,82	100,50	99,97	102,71				
Norveç	90,52	95,40	100,65	103,92	97,45	100,00	101,42	103,67	107,00	110,67				
Makedonya	101,52	108,00	113,91	120,62	108,08	100,00	109,61	107,16	110,18	120,13				
Türkiye	87,43	93,68	99,98	98,50	87,33	100,00	110,54	113,03	117,50	121,29				

Kaynak: Eurostat Kısa Dönemli İş İstatistikleri, (Eurostat Web Sitesi, 2015).

Çizelge 1'de çeşitli OECD ülkelerinin sanayi üretim endeksi 2005-2014 yılları itibarıyla verilmektedir. Bu tabloda 2010 yılı baz yılı (2010=100) olarak kabul edilmiştir. Kaynak olarak da EUROSTAT verileri kullanılmıştır.

Çizelge 1'den de izlenebileceği gibi, Türkiye'de üretim endeksi 2010 yılından 2014'e düzenli artışlar sonucunda % 20 civarında bir artış kaydedmiştir.

Çizelge 2. Sanayi İstihdam Endeksi (2010=100)

ÜLKELER	YILLAR													
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014				
Bulgaristan	118,05	119,71	120,25	119,37	105,22	100,00	99,35	96,69	94,01	94,65				
Çekya	110,77	110,94	113,99	115,34	102,50	100,00	102,13	101,94	101,05	102,42				
Almanya	102,13	101,57	103,26	105,72	102,58	100,00	102,89	105,41	106,08	107,02				
Estonya	132,73	135,36	134,71	129,62	106,77	100,00	103,06	106,08	109,11	110,66				
İspanya	126,57	126,33	125,50	124,15	105,98	100,00	97,68	92,45	88,08	89,03				
Fransa	115,05	112,85	111,08	108,97	104,04	100,00	98,91	98,11	96,47	95,01				
Kıbrıs	100,77	101,73	102,93	105,38	103,13	100,00	95,81	89,69	79,06	78,13				
Letonya	150,90	154,86	152,40	138,68	104,45	100,00	107,07	112,77	116,05	113,80				
Litvanya	141,48	142,20	137,85	130,40	107,05	100,00	104,85	103,73	107,03	110,30				
Lüksemburg	110,54	108,93	106,83	106,79	102,98	100,00	99,19	96,82	95,02	94,79				
Macaristan	118,01	115,75	114,77	114,89	101,20	100,00	103,63	101,55	102,40	105,14				
Malta	138,94	129,16	123,18	115,50	103,28	100,00	100,13	99,94	98,63	98,65				
Avusturya	103,25	103,50	105,94	106,86	102,28	100,00	102,62	104,28	104,43	103,97				
Polonya	98,04	101,17	105,32	107,70	100,43	100,00	102,58	101,89	101,52	103,72				
Portekiz	118,10	113,68	111,37	109,78	103,12	100,00	99,05	95,73	93,49	93,97				
Romanya	145,96	142,77	137,57	131,90	111,76	100,00	102,02	105,06	106,51	108,75				
Slovenya	119,40	117,55	118,55	117,93	105,98	99,68	97,75	97,40	94,23	94,55				
Slovakya	120,31	118,59	122,16	123,73	103,95	100,00	104,96	104,29	103,40	105,31				
Finlandiya	116,34	117,32	118,40	115,09	105,35	100,00	98,95	98,33	96,91	91,37				
İsveç	117,97	118,06	118,77	118,05	103,74	100,00	102,48	100,31	97,93	97,30				
Amerika Birleşik Devletleri	121,79	117,25	115,37	109,95	103,50	100,00	99,95	99,60	98,49	100,43				
Norveç	98,49	103,92	107,54	109,85	104,45	100,00	99,55	100,68	102,20	102,98				
Makedonya	111,93	107,98	107,66	107,45	100,14	99,99	94,54	92,04	92,58	101,43				
Türkiye	99,83	102,35	106,20	105,83	95,45	100,00	106,93	112,20	116,60	120,23				

Kaynak: Eurostat Kısa Dönemli İş İstatistikleri, (Eurostat Web Sitesi, 2015).

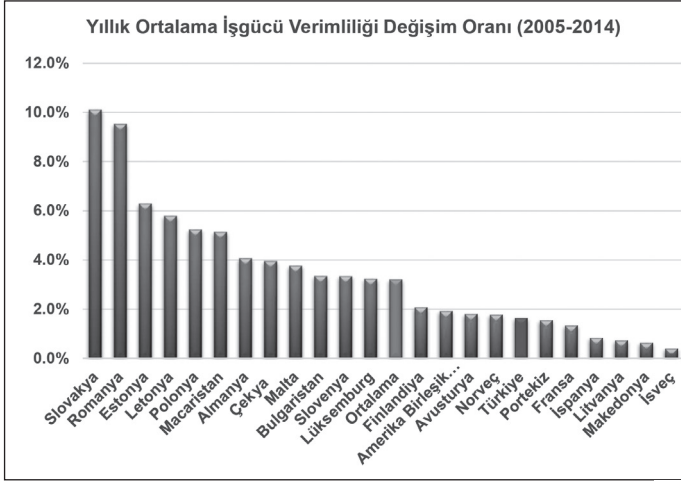
Çizelge 2'de çeşitli OECD ülkelerinin sanayi istihdam endeksi 2005-2014 yılları itibarıyla verilmektedir. Bu çizelgede 2010 yılı baz yılı (2010=100) olarak kabul edilmiştir. Kaynak olarak da EUROSTAT verileri kullanılmıştır. Bu çizelgeden de anlaşılacağı üzere Türkiye'nin 2010'dan 2014'e sanayi istihdam endeksinde üretim gibi, % 20'lik bir artış sağlanmıştır.

Çizelge 3. Yıllık Ortalama İşgücü Verimliliği Değişim Oranları (2005-2014)

ÜLKELER	YILLAR										Yıllık Ortalama İşgücü Verimliliği Değişim Oranı
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
Slovakya	0,544	0,668	0,786	0,906	0,876	1,000	1,021	1,144	1,226	1,265	10,12%
Romanya	0,532	0,612	0,711	0,765	0,844	1,000	1,059	1,051	1,132	1,191	9,53%
Estonya	0,734	0,795	0,847	0,841	0,760	1,000	1,190	1,175	1,186	1,208	6,29%
Letonya	0,672	0,713	0,747	0,840	0,869	1,000	1,050	1,115	1,131	1,105	5,80%
Polonya	0,718	0,795	0,847	0,854	0,885	1,000	1,050	1,072	1,104	1,130	5,24%
Macaristan	0,692	0,717	0,731	0,776	0,822	1,000	1,043	1,083	1,053	1,070	5,14%
Almanya	0,777	0,878	0,960	0,953	0,884	1,000	1,023	1,027	1,033	1,093	4,07%
Çekya	0,799	0,873	0,955	0,930	0,887	1,000	1,053	1,048	1,065	1,118	3,95%
Malta	0,695	0,805	0,912	0,931	0,883	1,000	0,995	1,051	1,009	0,943	3,76%
Bulgaristan	0,876	0,939	1,024	1,039	0,915	1,000	1,059	1,088	1,124	1,159	3,35%
Slovenya	0,810	0,873	0,940	0,969	0,877	1,003	1,034	1,014	1,032	1,070	3,34%
Lüksemburg	0,907	1,000	1,058	1,123	1,079	1,000	1,159	1,164	1,190	1,184	3,23%
Finlandiya	0,877	0,944	0,991	1,039	0,904	1,000	1,041	1,029	0,998	1,035	2,08%
ABD	0,866	0,919	0,940	0,959	0,923	1,000	1,019	1,009	1,015	1,023	1,93%
Avusturya	0,896	0,957	0,993	1,004	0,911	1,000	1,035	1,017	1,026	1,040	1,81%
Norveç	0,919	0,918	0,936	0,946	0,933	1,000	1,019	1,030	1,047	1,075	1,78%
Türkiye	0,876	0,915	0,941	0,931	0,915	1,000	1,034	1,007	1,008	1,009	1,64%
Portekiz	0,921	0,985	1,019	0,993	0,949	1,000	0,997	1,012	1,049	1,052	1,55%
Fransa	0,931	0,991	1,035	1,021	0,870	1,000	1,054	1,018	1,011	1,022	1,34%
İspanya	0,963	1,003	1,035	0,965	0,938	1,000	1,007	0,984	1,018	1,030	0,83%
Litvanya	1,035	1,072	1,094	1,040	0,891	1,000	1,036	1,012	1,003	1,079	0,73%
Makedonya	0,997	1,026	1,059	1,041	0,913	1,000	1,049	1,021	1,024	1,039	0,63%
İsveç	0,921	0,965	0,991	0,964	0,883	1,000	1,004	0,978	0,958	0,941	0,40%
Kıbrıs	1,066	1,048	1,087	1,107	1,002	1,000	0,961	0,920	0,912	0,914	-1,62%
ORTALAMA											3,20%

Kaynak: Eurostat kısa dönemli iş istatistikleri verileri kullanılarak hesaplanmıştır.

Çizelge 3'de çeşitli OECD ülkelerinin yıllık itibarıyla işgücü verimlilik endeksleri ve yıllık ortalama işgücü verimliliği değişim oranları hesaplanarak verilmiştir. Bu hesaplama 2005-2014 yılları arası her yılın bir önceki yıla göre olan değişimi hesaplanarak sonuçta yıllık ortalama değişimler bulunmuştur. Türkiye'nin ilgili dönemdeki yıllık ortalama işgücü verimliliği değişim oranı % 1,64 olarak elde edilmiştir.



Şekil 1. Yıllık Ortalama İşgücü Verimliliği Değişim Oranları (2005-2014)

Kaynak: Eurostat kısa dönemli iş istatistikleri verileri kullanılarak oluşturulmuştur.

Gelişmiş, yarı gelişmiş ve gelişmekte olan bir grup ülke içinde Türkiye'de 2005-2014 döneminde işgücü verimliliğindeki değişimin performansı karşılaştırıldığında, Türkiye'nin pek parlak bir noktada olmadığı izlenmektedir. Şekil 1'de görülebileceği gibi Türkiye, işgücü verimliliği değişiminde, söz konusu dönemde, adı geçen 24 adet ülke içerisinde 17. sırada yer almaktadır. Ağırlığı, yarı gelişmiş ülkeler olan bu ülkeler kümesi içinde Türkiye'nin elde ettiği 17. sıra, Türkiye'nin potansiyeline göre hiç de arzu edilmeyen bir seviye oluşturmaktadır.

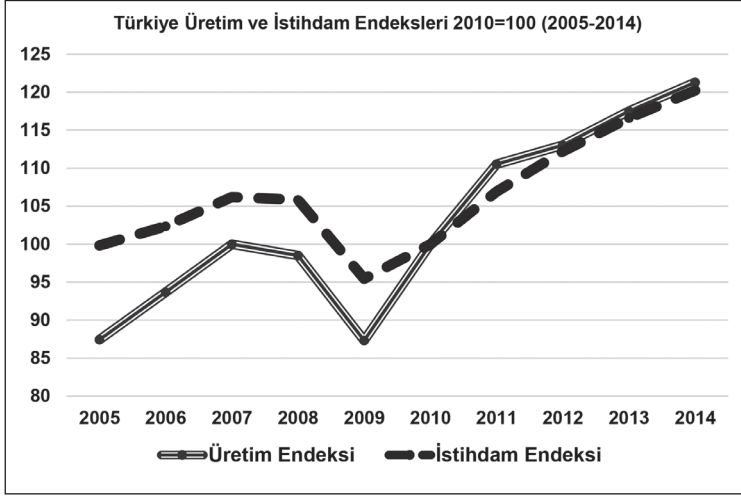
2005 ve 2006 yıllarında yükselme eğilimi gösteren işgücü verimliliğinin, 2007 ve 2008 yıllarında düştüğü görülmüştür. Bu durumun bir nedeninin, küresel ekonomik kriz olduğu öne sürülebilir, diğer yandan Çizelge 3'te izlenebileceği gibi, çoğu ülkede 2008 ve 2009 yıllarında verimlilik düşüşü yaşanmıştır.

2009 yılından itibaren Türkiye'de işgücü verimliliği yükselme eğilimine girmiş ve bu durum 2011 yılına kadar sürmüştür. Aynı yıllarda ekonomideki genel milli gelir artışı da paralel seyretmiştir. İşgücü verimliliğindeki bu yükselişin üretim artışından ileri geldiği söylenebilir. 2011 yılından sonra ise, işgücü verimliliği, düşüş ve ciddi bir durgunluk içerisinde girmiştir. Bu durumun da ülke ekonomisindeki genel durgunluk yapısı ile ilgili olduğu sanılmaktadır.

İncelenen 2005-2014 dönemi işgücü verimliliği değişimleri için daha kesin bulgulara ulaşılmak istendiğinde yapılacak iş; üretim ve istihdam değişkenlerinin birlikte incelenmesidir. Çünkü işgücü verimliliği değişimleri üretimin iki temel unsuru olan çıktı ve girdi değişimlerinden doğrudan etkilenir.

Kriz öncesinde ılımlı bir yükselişin ardından düşüş eğilimi içinde olan işgücü verimliliği, kriz sonrası 2010 ve 2011 yıllarında ise ani bir yükseliş trendi

göstermiştir. Bu durumun bir nedeni baz etkisi (dip noktadan dönen her hareket hızlıca yükselir, bu durum ekonomik, siyasi, sosyal alanların tümünde geçerlidir), bir diğer nedeni ise, kriz koşullarında işletmelerin öğrenme becerilerinin (verimsiz birimlerin kapatılması, gereksiz harcamaların ortadan kaldırılması, marjinal verimliliği düşük olan işgücünün çıkarılması) artmasıdır. 2011 yılından sonra ise, ekonomideki genel üretim çizgisine bağlı olarak işgücü verimliliğinde de düşme ve durgunlaşma trendi yaşanmaktadır.



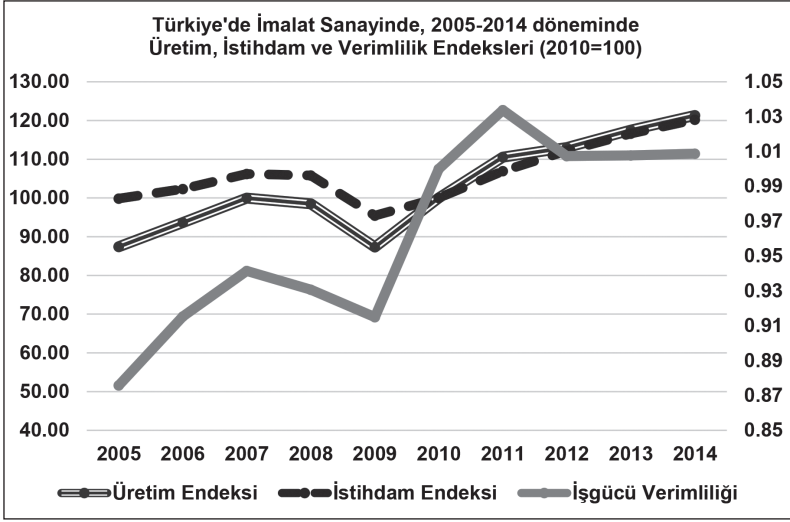
Şekil 2. Türkiye Üretim ve İstihdam Endeksleri 2010=100 (2005-2014)

Kaynak: Eurostat kısa dönemli iş istatistikleri verileri kullanılarak oluşturulmuştur.

2011 sonrasında dünya ülkelerinde de 2008'de başlayan küresel finansal krizin etkilerinin sürdüğü bilinmektedir. Özellikle Avrupa ekonomilerinde yoğun bir durgunluk yaşanmaktadır. Bu durum Türkiye'nin ihracatını ve üretim gücünü olumsuz etkilemektedir. Çünkü ihracatımızın ağırlık noktasını özellikle Avrupa ülkeleri oluşturmaktadır.

2005-2014 döneminde Türkiye'de üretim değişiminin birikimli olarak % 39 olduğu, istihdam değişiminin ise % 20 olduğu hesaplanmıştır. İşgücü verimliliğindeki değişimin, üretim ve istihdam değişiminden doğrudan etkilendiği düşünüldüğünde, söz konusu dönemde işgücü verimliliğinin ağırlıklı üretim artışından ileri geldiği anlaşılmaktadır.

Küresel kriz öncesi dönemde hem üretim hem de istihdam birbirine yakın oranlarda değişim göstermekle beraber üretim değişiminin görece olarak daha keskin olduğu anlaşılmaktadır. Bu eğilimin kriz sonrası dönemde de yaşandığı görülmektedir. Bu cümleden ortaya çıkan sonuç 2005-2007, 2009-2011 yılları arasında daha belirgin bir biçimde görülmektedir.



Şekil 3. Türkiye'de İmalat Sanayinde 2005-2014 Döneminde Üretim, İstihdam ve Verimlilik Endeksleri (2010=100)

Kaynak: Eurostat kısa dönemli iş istatistikleri verileri kullanılarak oluşturulmuştur.

$Q = f(A, K, L)$ şeklinde yazılan bir büyüme denkleminde, Q üretimi, K sermayeyi, L işgücünü, A ise toplam faktör verimliliğini göstermektedir. Son otuz yılda Türkiye ekonomisinde yapılan araştırmalara göre büyümede sermayenin payı genellikle % 50'nin üzerinde çıkmıştır (Suiçmez, 2008). İşgücü verimliliğinin ağırlıklı üretim artışından ileri geliyor olması son otuz yılda Türkiye imalat sanayinde yaşanan ve büyüme muhasebesinde de ortaya çıkan genel eğilime uygundur. Bu da üretimin sermayeye olan esnekliğinin, istihdama olan esnekliğinden daha yüksek çıkması durumudur.

2011 sonrasında, üretim ve istihdam değişiminin hemen hemen aynı oranda gerçekleştiği izlenmektedir. Bunun sonucu olarak da işgücü verimliliği 2011 sonrasında durgun bir seyir içinde olmuştur. 2011 sonrası dönemde ekonominin genelinde reel değişkenler olarak adlandırdığımız üretim, istihdam ve verimlilik eğilimlerinin genel bir durgunluk ve durağanlık içinde olduğu saptanmaktadır.

Şekil 3'de yer alan imalat sanayinde yıllık ortalama işgücü verimliliği değişimlerinde Türkiye 2005-2014 yılları arasında ortalama % 1,65'lik bir artış hızı gerçekleştirmiştir. Türkiye'nin 10. Kalkınma Planı'nda 2018 yılı için hedeflenen sanayideki TFV artışı oranı ise % 1,9'dur (10. Kalkınma Planı 2014-2018, 2013). Her ne kadar planlarda işgücü verimlilik artışına ilişkin bir hedef konmasa da diğer ülkelerle karşılaştırıldığında Türkiye'deki işgücü verimlilik artış hızının incelenen ülkelerdeki ortalama verimlilik artış hızı olan % 3,2'nin üzerinde olması gerekmektedir. TFV için konan hedefin gerçekleşmesi ise büyük ölçüde işgücünün niteliğindeki iyileştirmelere ve işgücü piyasalarındaki

düzenlemelere bağlıdır. Bu nedenle TFV için konan % 1,9'luk artışın gerçekleşmesi için işgücü verimliliği artışlarının yükseltilmesine büyük ihtiyaç bulunmaktadır.

Planda işgücü verimliliği artışına ilişkin olarak herhangi bir hedef konmamış olması önemli bir eksiklik olarak değerlendirilebilir. Türkiye'nin 10 yıllık dönemde 24 ülke içerisinde verimlilik artış hızında 17. sırada olması olumlu bir durum olarak değerlendirilmemektedir. Avrupa Birliği'ne girme ve 2023 hedeflerini gerçekleştirme açısından hem mevcut verimlilik seviyemiz hem de mevcut verimlilik artış hızımız gelecek öngörülerini gerçekleştirme açısından önemli bir risk unsurudur.

2.2. Dünyada ve Türkiye'de İşgücü Verimlilik Düzeyi (2005-2012)

Genel olarak verimlilik çalışmalarında iki boyut önem taşımaktadır. Birincisi ülkelerin kendi içindeki gelişimlerini görmek, ikincisinde de ülkelerarası kıyaslamaları gerçekleştirmektir. Gerek araştırmacılar gerek iş dünyasının yetkilileri gerekse iktisat politikalarını oluşturan kamu kesimi yöneticileri bu iki boyutu inceleyerek geleceğin eğilimlerini belirlemeye çalışırlar. Bu çalışmalarda işgücü verimliliğinin hem düzeyi, hem de yıllar itibarıyla değişim oranları çok önem taşımaktadır. Bu çalışmada da yukarıda sözü edilen boyutlar ele alınmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

Çalışmanın bu kısmında, dünyada ve Türkiye'de işgücü verimliliği düzeyi verileri kullanılmıştır. Bu kapsamda, Dünya Bankası gelişme göstergelerinden yararlanılarak hesaplanan istihdam edilen kişi başına GSYİH (satın alma gücü paritesi ve 1990 yılı sabit fiyatlarına göre) verileri kullanılmıştır. 121 ülke ve 29 ülke grubuna ait 2005 yılı ile 2012 yıllarını kapsayan veriler yer almaktadır.

Çizelge 4. Dünyada ve Türkiye’de İşgücü Verimlilik Düzeyi (İstihdam Edilen Kişi Başına GSYİH –Sabit 1990 Satın Alma Gücü Paritesi \$)

Sıra	Ülkeler ve Ülke Grupları	Yıllar							
		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
1	Birleşik Devletler	63.741	64.227	64.740	64.812	65.250	67.190	68.039	68.374
2	Kuzey Amerika	62.230	62.720	63.152	63.139	63.437	65.232	66.020	66.381
3	Hong Kong SAR, Çin	53.841	56.522	58.771	59.609	58.668	62.775	63.888	64.960
4	İrlanda	55.175	55.723	56.692	56.089	57.723	59.804	61.929	62.584
5	Belçika	54.215	55.054	55.711	55.276	53.838	54.772	54.989	54.858
6	Fransa	51.259	51.962	52.417	52.120	51.148	52.031	52.668	52.535
7	İsveç	48.908	50.161	50.655	49.894	48.560	51.120	51.857	52.380
8	Yüksek Gelir: OECD	49.271	49.881	50.475	50.279	49.614	51.067	51.590	51.919
9	Norveç	53.470	52.855	52.115	50.495	49.879	50.388	50.322	51.435
10	Lüksemburg	55.811	56.545	57.700	54.541	51.769	52.345	51.717	50.895
11	Avustralya	48.089	48.135	48.867	48.714	49.029	49.196	49.366	50.652
12	Finlandiya	49.144	50.384	51.943	50.786	47.689	49.312	50.089	50.200
13	Kanada	48.997	49.501	49.402	48.921	48.337	49.226	49.635	50.125
14	Singapur	48.122	47.345	49.069	45.955	44.756	48.981	49.704	49.719
15	Birleşik Krallık	48.672	49.498	50.943	50.088	48.903	49.673	49.796	49.428
16	Avusturya	47.988	48.922	49.837	49.574	48.045	48.640	49.110	49.287
17	Trinidad ve Tobago	43.689	48.944	51.068	51.383	49.233	48.732	48.289	48.908
18	OECD Üyesi	45.819	46.388	46.960	46.717	45.958	47.194	47.649	47.841
19	Danimarka	47.151	47.751	47.204	46.056	44.502	46.247	46.941	47.152
20	Hollanda	45.613	46.373	46.991	47.143	45.741	46.670	46.798	46.691
21	Yüksek Gelir	44.273	44.946	45.519	45.414	44.602	45.865	46.349	46.685
22	Estonya	40.687	42.508	45.330	43.374	41.419	44.943	45.494	46.384
23	İzlanda	45.167	44.979	45.626	45.807	45.547	43.850	44.864	45.975
24	İsrail	41.831	42.897	43.341	43.302	43.452	44.239	44.856	45.557
25	Kore Cumhuriyeti	38.283	39.753	41.280	41.970	42.233	44.293	45.116	45.478
26	Euro Bölgesi	43.802	44.490	45.046	44.874	43.730	44.847	45.403	45.444
27	İtalya	46.722	46.830	47.026	46.357	44.544	45.680	45.727	45.053
28	Japonya	43.109	43.648	44.439	44.131	42.375	44.795	44.628	44.851
29	İspanya	38.805	38.840	39.010	39.408	40.578	41.483	42.312	43.297
30	Almanya	41.583	42.884	43.547	43.483	41.231	42.699	43.393	43.243
31	Avrupa Birliği	40.233	40.943	41.585	41.408	40.376	41.429	41.977	41.970
32	İsviçre	41.200	41.884	42.391	42.286	41.280	42.242	42.021	41.918
33	Bosna Hersek	36.382	38.572	39.177	39.608	39.910	40.031	40.470	40.373
34	Slovenya	34.383	35.839	37.098	37.388	35.094	36.312	37.127	36.908
35	Yeni Zelanda	36.166	36.109	36.478	35.843	36.523	36.588	36.201	36.586
36	Şili	30.925	30.107	31.474	31.565	31.470	30.870	32.386	33.758
37	Slovak Cumhuriyeti	26.894	28.544	30.894	31.651	30.688	32.526	32.990	33.513
38	Letonya	26.568	28.144	29.777	28.539	27.037	28.126	32.300	33.454
39	Avrupa ve Orta Asya (Tüm Gelir Düzeyleri)	30.434	31.369	32.184	32.318	31.321	32.114	32.616	32.767
40	Malta	32.173	32.577	32.861	33.187	32.492	32.591	32.310	32.443
41	Yunanistan	33.522	34.706	35.425	34.919	34.031	33.203	32.681	32.256
42	Portekiz	29.403	29.676	30.392	30.251	30.150	31.215	31.209	31.321
43	Beyaz Rusya	21.400	23.266	25.010	26.426	26.737	28.435	29.547	30.974
44	Suriye Arap Cumhuriyeti	26.468	27.840	28.983	29.933	32.125	32.181	30.792	30.932
45	Venezuela, RB	26.468	28.724	30.835	31.674	29.888	28.713	29.299	30.376
46	Suudi Arabistan	28.017	27.625	27.164	27.557	26.977	27.461	28.682	29.678
47	Ermenistan	22.872	26.018	29.348	30.943	27.248	27.463	28.341	29.273
48	Litvanya	23.579	24.964	26.667	27.624	25.247	27.013	28.034	28.674
49	Arjantin	23.618	24.428	26.166	26.595	26.171	27.871	28.412	28.551
50	Türkiye	26.593	27.943	28.813	28.394	26.920	27.710	28.214	28.490
51	Polonya	23.394	24.085	24.613	24.915	25.219	26.075	26.934	27.502
52	Kıbrıs	25.680	26.281	26.752	27.133	26.772	27.109	27.122	26.906
53	Çekya	24.020	25.368	26.266	26.470	25.735	26.648	27.081	26.781
54	Uruguay	25.436	20.877	21.213	22.450	22.700	24.591	25.801	26.489

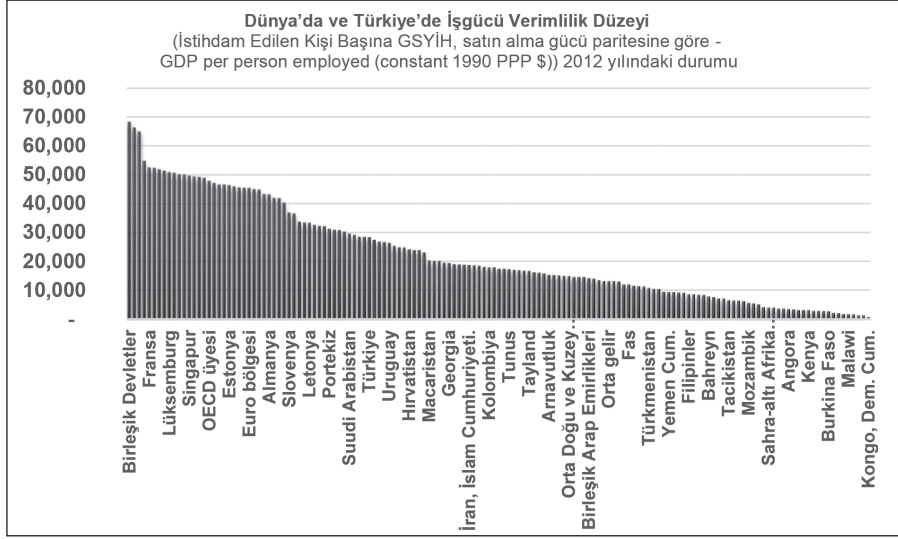
Türkiye ve Dünyada İşgücü Verimliliğinin Karşılaştırmalı Analizi

55	Kazakistan	19.149	20.800	21.965	22.037	22.172	23.172	24.347	25.447
56	Umman	23.116	22.970	22.888	24.241	23.666	23.678	24.342	24.932
57	Malezya	22.394	23.118	23.962	24.826	23.920	23.728	24.226	24.857
58	Hırvatistan	22.445	23.693	24.059	24.299	23.037	23.656	24.638	24.191
59	Ürdün	19.253	20.555	21.207	22.585	22.971	23.263	23.392	23.990
60	Orta Avrupa ve Baltık	20.495	21.431	22.242	22.724	22.232	22.974	23.745	23.976
61	Yüksek Gelir: Non OECD	19.679	20.649	21.602	22.154	20.946	21.739	22.489	23.112
62	Macaristan	20.188	20.884	20.759	21.329	20.392	20.520	20.772	20.328
63	Meksika	19.564	19.869	20.198	19.996	18.966	19.797	20.125	20.275
64	Bulgaristan	16.485	16.991	17.530	18.136	17.604	18.541	19.676	20.210
65	Rusya Federasyonu	15.597	16.773	17.978	18.796	17.585	18.318	19.012	19.656
66	Georgia	12.662	13.828	15.926	17.335	16.136	17.440	18.247	19.466
67	Avrupa ve Orta Asya (Sadece Gelişmekte)	15.288	16.311	17.204	17.644	17.136	17.839	18.573	19.057
68	Dünya	15.764	16.382	17.061	17.415	17.367	18.070	18.552	18.948
69	Kosta Rika	16.505	17.434	17.882	18.070	17.568	17.907	18.338	18.913
70	İran İslam Cumhuriyeti	15.893	16.792	17.816	18.441	18.641	19.182	19.256	18.802
71	Barbados	18.804	19.691	19.837	19.754	18.744	18.657	18.699	18.762
72	Azerbaycan	9.104	12.096	14.940	16.336	17.613	18.256	18.080	18.554
73	Latin Amerika ve Karayipler (Tüm Gelir Düzeyleri)	16.168	16.592	17.282	17.524	17.074	17.566	17.929	18.188
74	Kolombiya	15.106	16.576	17.310	17.564	16.884	16.840	17.536	17.990
75	Sri Lanka	12.143	12.944	13.948	14.505	15.092	16.085	16.958	17.985
76	Latin Amerika ve Karayipler (Sadece Gelişmekte)	15.574	16.055	16.717	16.954	16.501	17.001	17.313	17.533
77	Katar	18.068	18.079	16.952	16.329	15.652	16.463	17.397	17.497
78	Tunus	15.635	16.149	16.803	17.173	17.361	17.538	17.033	17.320
79	Orta Doğu ve Kuzey Afrika (Tüm Gelir Düzeyleri)	15.433	15.957	16.266	16.598	16.644	16.913	17.029	17.170
80	Doğu Asya ve Pasifik (Tüm Gelir Düzeyleri)	11.430	12.227	13.194	13.859	14.354	15.427	16.239	17.045
81	Peru	13.339	13.170	13.261	14.271	14.779	15.347	16.148	16.868
82	Tayland	14.591	15.122	15.690	15.611	15.157	16.152	15.988	16.764
83	Üst Orta Gelir	10.479	11.345	12.389	13.119	13.620	14.614	15.483	16.273
84	Özbekistan	10.945	11.462	12.237	12.976	13.665	14.443	15.260	16.079
85	Makedonya, EY	15.499	15.775	16.053	15.861	15.327	15.540	15.818	15.882
86	Arnavutluk	10.489	11.024	11.626	13.337	14.925	15.190	15.459	15.349
87	Çin	7.825	8.778	9.975	10.901	11.864	13.056	14.203	15.250
88	Moldova	10.071	11.068	11.492	12.355	12.273	13.615	14.600	15.190
89	Arap Dünyası	13.846	14.296	14.505	14.779	14.839	15.009	15.016	15.042
90	Orta Doğu ve Kuzey Afrika (Gelişmekte Sadece)	13.056	13.683	14.123	14.512	14.828	15.121	15.021	14.952
91	Ekvator	12.154	12.290	12.537	13.344	13.205	13.631	14.391	14.671
92	Güney Afrika	12.388	12.798	13.197	13.169	13.154	13.736	14.203	14.659
93	Dominik Cumhuriyeti	11.440	11.964	12.682	12.972	13.168	13.974	14.326	14.633
94	Birleşik Arap Emirlikleri	22.928	21.402	19.420	17.678	14.924	13.874	14.113	14.244
95	Doğu Asya ve Pasifik (Sadece Gelişmekte)	8.090	8.894	9.863	10.604	11.309	12.270	13.175	14.037
96	Brezilya	12.087	12.298	12.877	13.103	12.965	13.495	13.592	13.557
97	Kuveyt	12.377	12.956	13.414	13.588	12.100	12.029	12.734	13.271
98	Orta Gelir	9.009	9.664	10.420	10.958	11.358	12.075	12.677	13.224
99	Guatemala	13.114	13.328	13.664	13.611	13.195	13.096	13.199	13.212
100	Mısır, Arap Cum.	10.972	11.709	11.975	12.502	12.757	13.079	13.057	13.051
101	Düşük ve Orta Gelirli	8.300	8.892	9.570	10.047	10.400	11.035	11.574	12.056
102	Fas	9.387	10.073	10.212	10.670	11.177	11.528	11.896	12.051

103	Romanya	9.746	10.442	11.061	11.872	11.315	11.348	11.544	11.584
104	Endonezya	9.140	9.491	9.642	9.960	10.186	10.474	11.002	11.461
105	Cezayir	11.068	11.035	11.094	11.128	11.159	11.225	11.285	11.394
106	Türkmenistan	6.205	6.731	7.304	8.192	8.505	9.093	10.212	10.829
107	Ukrayna	8.925	9.558	10.231	10.433	9.237	9.585	10.170	10.552
108	Santa Lucia	9.800	10.648	10.624	10.912	10.647	10.478	10.495	10.464
109	Sudan	9.711	10.590	11.594	11.599	11.859	11.808	10.949	9.438
110	Yemen Cum.	11.493	11.353	11.236	11.161	11.120	11.501	9.940	9.413
111	Alt Orta Gelir	7.092	7.474	7.865	8.167	8.462	8.843	9.138	9.411
112	Jamaika	9.507	9.452	9.254	9.198	9.208	9.325	9.286	9.226
113	Hindistan	6.285	6.720	7.170	7.517	8.018	8.515	8.875	9.200
114	Filipinler	7.398	7.677	7.958	8.163	8.024	8.401	8.457	8.667
115	Güney Asya	6.185	6.536	6.941	7.235	7.628	8.038	8.359	8.642
116	Pakistan	8.353	8.059	8.361	8.394	8.212	8.259	8.405	8.483
117	Bolivya	7.256	7.404	7.529	7.783	7.838	7.956	8.181	8.403
118	Bahreyn	12.740	11.571	10.441	9.373	8.463	8.093	8.003	7.921
119	Myanmar	4.599	4.966	5.456	5.870	6.301	6.765	7.335	7.670
120	Kırgız Cumhuriyeti	6.096	6.228	6.581	7.032	7.131	6.883	7.216	7.175
121	Irak	6.049	6.205	6.081	6.442	6.390	6.335	6.688	7.150
122	Tacikistan	4.299	4.529	4.851	5.175	5.259	5.568	6.352	6.638
123	Nijerya	4.981	5.141	5.354	5.515	5.743	6.025	6.299	6.567
124	Kırılğan ve Çatışmadan Etkilenen Durumlar	5.439	5.692	6.002	6.195	6.437	6.554	6.481	6.422
125	Vietnam	4.801	5.054	5.332	5.516	5.654	5.877	6.061	6.272
126	Mozambik	4.076	4.333	4.542	4.745	4.927	5.157	5.390	5.632
127	Kamboçya	3.343	4.191	4.580	4.803	4.761	4.988	5.224	5.449
128	Gana	3.583	3.750	3.877	4.084	4.127	4.333	4.838	5.111
129	Bangladeş	3.164	3.300	3.436	3.569	3.707	3.841	4.004	4.146
130	Sahra-Altı Afrika (Sadece Gelişmekte)	3.383	3.538	3.680	3.760	3.805	3.903	3.978	4.035
131	Sahra-Altı Afrika (Tüm Gelir Düzeyleri)	3.383	3.538	3.680	3.760	3.805	3.903	3.978	4.035
132	Az Gelişmiş Ülkeler: BM Sınıflandırması	2.927	3.105	3.288	3.421	3.533	3.654	3.724	3.761
133	Senegal	3.697	3.671	3.736	3.757	3.719	3.755	3.738	3.761
134	Ançora	2.205	2.589	3.093	3.417	3.371	3.356	3.367	3.473
135	Düşük Gelir	2.534	2.682	2.827	2.947	3.052	3.183	3.325	3.426
136	Mali	3.199	3.252	3.271	3.318	3.348	3.422	3.415	3.165
137	Fildişi Sahili	3.237	3.201	3.184	3.191	3.232	3.231	2.997	3.155
138	Kenya	2.804	2.890	2.997	2.950	2.939	3.014	3.062	3.134
139	Ağır Borçlu Fakir Ülkeler (HIPC)	2.473	2.592	2.715	2.802	2.860	2.926	2.946	2.937
140	Uganda	2.313	2.457	2.583	2.697	2.793	2.867	2.898	2.906
141	Kamerun	2.772	2.783	2.800	2.791	2.768	2.772	2.820	2.882
142	Burkina Faso	2.397	2.467	2.488	2.550	2.543	2.657	2.674	2.765
143	Etiyopya	1.427	1.543	1.671	1.799	1.920	2.009	2.096	2.173
144	Zambiya	1.610	1.674	1.737	1.790	1.858	1.975	2.041	2.109
145	Tanzanya	1.346	1.396	1.456	1.523	1.570	1.635	1.690	1.747
146	Malawi	1.397	1.378	1.474	1.533	1.621	1.675	1.695	1.714
147	Nijer	1.450	1.483	1.477	1.560	1.492	1.554	1.532	1.689
148	Madagaskar	1.426	1.449	1.488	1.542	1.429	1.388	1.367	1.348
149	Zimbabve	1.517	1.468	1.415	1.156	1.222	1.320	1.359	1.332
150	Kongo, Dem. Cum.	642	656	675	694	691	717	740	766

Kaynak: Dünya Bankası Ekonomi ve Büyüme Göstergeleri (World Bank Web Sitesi, 2015).

121 ülkenin 2012 yılı işgücü verimliliği düzeyleri üzerinden yapılan analize göre Şekil 4 oluşturulmuştur. Türkiye 28.490 dolarlık işgücü verimliliği düzeyi ile 43. sırada bulunmaktadır. Bu sıralamada 68.374 dolarlık verimlilik düzeyi ile ABD başı çekmektedir. Kongo demokratik cumhuriyeti ise 766 dolarlık verimlilik düzeyi ile son sırada yer almaktadır. Bu sıralamada Dünya ortalaması 18.948 dolardır. Sonuncu ülke olan Kongo dünya ortalamasından yaklaşık 25 kat daha düşük bir verimlilik düzeyine sahiptir. Birinci sıradaki ABD'nin ise dünya ortalamasından yaklaşık 4 kat daha yüksek olduğu görülmektedir.



Şekil 4. 2012 Yılında Dünyada ve Türkiye'de İşgücü Verimlilik Düzeyi (İstihdam Edilen Kişi Başına GSYİH –Sabit 1990 Satın Alma Gücü Paritesi \$)

Kaynak: Dünya Bankası Ekonomi ve Büyüme Göstergeleri kullanılarak oluşturulmuştur.

Önceki analizlerde Türkiye ve dünya ülkelerindeki verimlilik düzeyleri ve değişim oranları incelenmiştir. Bu incelemelerin sonucu olarak ülkelerin kendi içlerinde bir sıralamasını yapmak ve Türkiye'nin bu sıralama içerisindeki yerini görmek yararlı olacaktır.

Türkiye'nin belirtilen dönemde hem verimlilik seviyesinin hem de değişim oranlarının nereden nereye geldiğini bilmek; oluşturulacak olan iktisat politikaları açısından son derece yararlıdır. Çünkü ülkelerin gelişmesinde mevcut kaynakların tam ve etkin kullanılması birinci derecede önemli bir faktördür.

Bu kapsamda, yapısal olarak Türkiye'ye benzer birkaç ülke ile gelişmiş bazı ülkelerin 2005-2012 döneminde işgücü verimliliği sıralamasına yer verilmiştir.

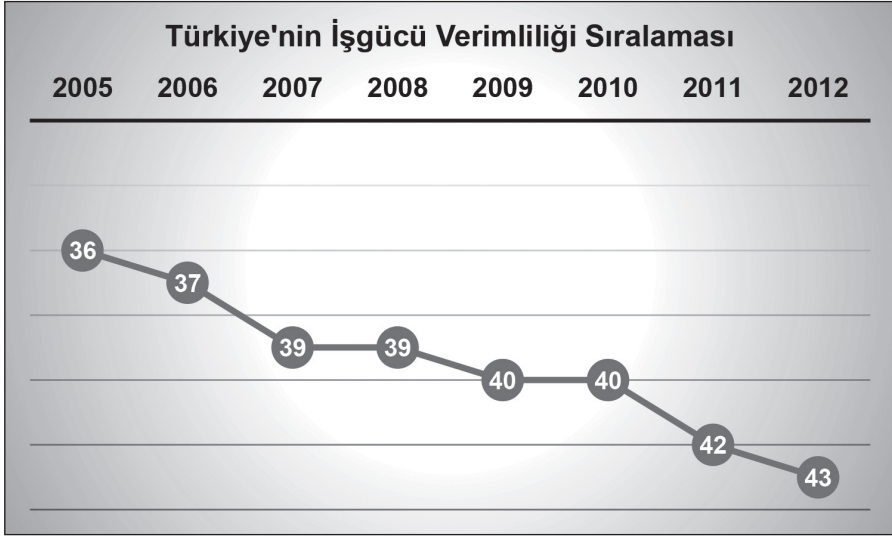
**Çizelge 5. Seçilmiş Bazı Ülkelerde İşgücü Verimliliği Sıralaması
(121 Ülke İçerisinde)**

Ülkeler	Yıllar							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ABD	1	1	1	1	1	1	1	1
İrlanda	3	4	4	3	3	3	3	3
Güney Kore	26	25	25	25	22	21	20	21
İspanya	25	26	27	27	26	26	25	24
Almanya	22	22	22	21	25	24	24	25
Şili	32	32	32	34	33	35	32	30
Yunanistan	30	30	30	30	30	30	31	34
Portekiz	33	33	35	36	35	34	35	35
Türkiye	36	37	39	39	40	40	42	43
Malezya	50	48	48	47	47	48	51	50
Çin	91	90	88	85	80	79	74	71
Brezilya	74	72	73	75	76	76	77	77

Kaynak: Dünya Bankası verilerinden hesaplanmıştır.

2005-2012 döneminde verimlilik düzeyi sıralamasında en yüksek performansı gösteren ülkelerden biri Çin olmuştur. Çin'in sırası 91'den 71. sıraya ilerlemiştir. Bu durumun Çin'deki yüksek büyüme hızları ile yakından ilgili olduğu düşünülmektedir. Yine performansı yükselen ülkelerden biri de Güney Kore'dir. O da 26. sıradan 21. sıraya yükselmiştir. Almanya küresel ekonomik krizin yoğun yaşandığı 2008 yılında 21. sırada iken 2012'de 25. sıraya gerilemiştir. ABD kriz öncesi, kriz yılları ve sonrasında verimlilik sıralamasında birincilik konumunu kaybetmemiştir.

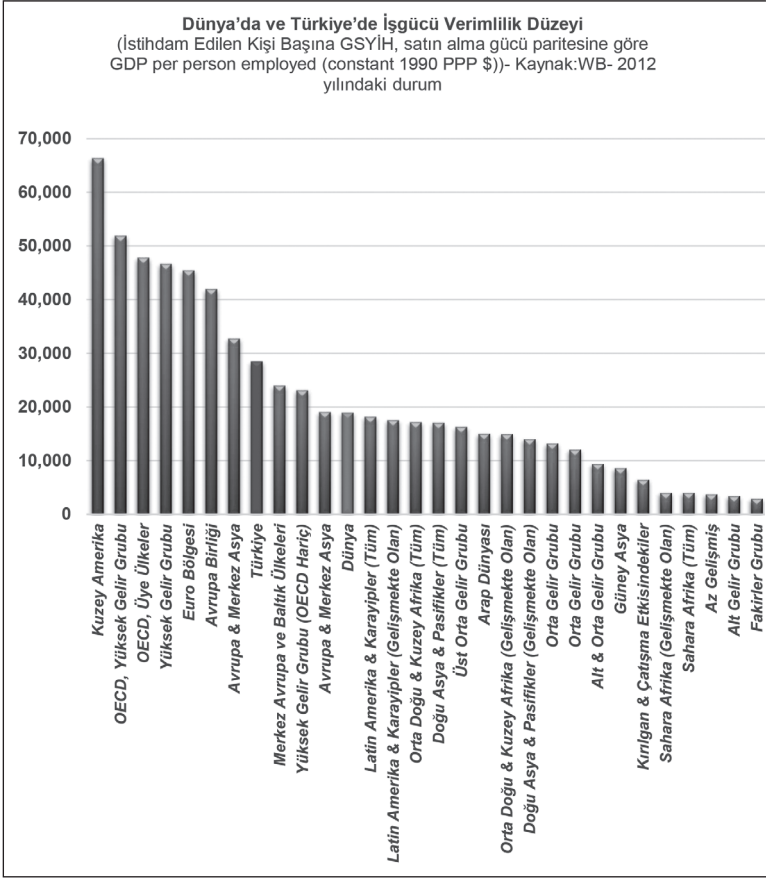
Yapısal durum ve ekonomik özellikleri bakımından Türkiye'yle benzerlik gösteren Brezilya, Şili, Malezya, Portekiz ve İspanya gibi ülkelerin söz konusu dönemde işgücü verimliliği sıralamasında buldukları yer açısından önemli bir değişiklik göstermediği gözlemlenmektedir. Yunanistan ise yapısal durum açısından Türkiye'ye benzerlik taşıyan bir ülke olarak verimlilik sıralamasında az da olsa belirgin bir güç kaybetmiştir. Bunun nedeni olarak 2009 sonrası yaşadığı ekonomik krizi öne sürebiliriz. Türkiye ise sadece küresel ekonomik krize bağlı olmadan 2005 yılından itibaren kademeli olarak işgücü verimliliği sıralamasında düşüşler göstermiştir. Bunun nedenleri olarak; 2002 sonrası yüksek sayılabilecek bir büyüme oranı yakalanmasına karşın bu performansın sürdürülebilir olmayışı, verimlilik değişkeni ile makroekonomik gelişmeler arasında ilişki zayıflığı ve küresel finansal krizin etkilerini sayabiliriz.



Şekil 5. Türkiye'nin 2005-2012 Yılları Arasındaki İşgücü Verimliliği Sıralaması

Kaynak: Dünya Bankası Ekonomi ve Büyüme Göstergeleri kullanılarak oluşturulmuştur.

İşgücü verimliliği sıralamasında Türkiye 121 ülke içerisinde 2005 yılında 36. sırada iken, 2012'de 43. sıraya düşmüştür. Bu durum Şekil 6'da izlenmektedir. 2005-2012 döneminde de düzenli bir düşüş eğilimi yaşanmıştır. Bu durumun iki sebepten kaynaklanmış olabileceği düşünülmektedir. Birincisi 2008-2009 yıllarında yaşanan küresel ekonomik kriz, ikincisi de bu krize bağlı olarak, dünya piyasalarından Türkiye'ye gelen sabit sermaye yatırımlarındaki azalmalardır. Bu nedenlerden dolayı 2011 yılından sonra Türkiye'de büyüme hızı önemli ölçüde düşmüştür.



Şekil 6. Dünyada ve Türkiye'de İşgücü Verimlilik Düzeyi

Kaynak: Dünya Bankası Ekonomi ve Büyüme Göstergeleri kullanılarak yapılmıştır.

Verileri mevcut olan 121 adet ülke üzerinden yapılan analize göre, Türkiye'nin 2012 yılındaki işgücü verimlilik seviyesinin dünya ortalamasının yaklaşık 1,5 kat üzerinde seyrettiği gözükmektedir. Gelişmiş sanayi ülkeleri ile Türkiye arasında bir verimlilik karşılaştırması yapmak gerektiğinde ise, yüksek gelirliliğin verimlilik seviyesinin Türkiye'den yaklaşık olarak 2 kat yüksek olduğu izlenmektedir. Bu durum Türkiye'nin hızla orta gelir tuzağından kurtulması gerekliliğine işaret etmektedir.

Türkiye'de işgücü verimlilik seviyesi Avrupa Birliği ülkeleri ortalamasının % 68'i düzeyindedir. Orta ve uzun dönemde Avrupa Birliği'ne girmeyi hedefleyen Türkiye için söz konusu olan verimlilik düzeyi ve daha önceki hesaplamalarda ortaya konulan verimlilik artış hızı yeterli sayılmamaktadır.

Kuşkusuz alt gelir ve orta gelir gruplarına göre Türkiye'nin verimlilik düzeyi önemli sayılabilecek bir noktadadır. Ancak, nüfus, gelir, jeopolitik durum ve

makroekonomik veriler açısından daha yüksek bir potansiyele sahip olan Türkiye'nin verimlilik düzeyinin de OECD ülkeleri seviyesinde olmasa bile Avrupa Birliği seviyelerine çıkabilme olasılığı mevcuttur. Bunun için Türkiye'nin öncelikle büyüme ve kalkınma modelini üretkenlik temelli bir yapıya oturtmasının zorunlu olduğu düşünülmektedir.

3. BULGULAR

Türkiye'nin 2005-2014 döneminde hem verimlilik seviyesinin hem de değişim oranlarının nereden nereye geldiğini bilmek oluşturulacak olan iktisat politikaları açısından son derece yararlıdır. Çünkü ülkelerin gelişmesinde mevcut kaynakların tam ve etkin kullanılması birinci derecede önemli bir faktördür.

Çalışmanın önceki bölümlerinde de belirtildiği gibi 2005-2014 döneminde çeşitli ülkeler ile Türkiye'nin işgücü verimliliği değişimleri karşılaştırıldığında aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

- Söz konusu dönemde, gelişmiş, yarı gelişmiş ve gelişmekte olan bir grup ülkeye göre Türkiye 17. sırada yer almaktadır. Ağırlığı yarı gelişmiş ülkeler olan bu ülkeler kümesi içinde Türkiye'nin elde ettiği 17. sıra Türkiye'nin potansiyeline göre hiç de arzu edilmeyen bir seviye oluşturmaktadır.
- Küresel krizin yaşandığı 2007 ve 2008 yıllarında dünyanın çoğu ülkesinde olduğu gibi Türkiye'de de işgücü verimliliğinin düştüğü izlenmektedir.
- 2009 yılından itibaren Türkiye'de işgücü verimliliği yükselme eğilimine girmiş ve bu durum 2011 yılına kadar sürmüştür. 2011 yılından sonra ise işgücü verimliliği düşüş ve ciddi bir durgunluk içerisine girmiştir. Bu durumun ülke ekonomisindeki genel durgunluk yapısı ile ilgili olduğu sanılmaktadır.
- İmalat sanayinde yıllık ortalama işgücü verimliliği değişimlerinde Türkiye 2005-2014 yılları arasında ortalama % 1,65'lik bir artış hızı gerçekleştirmiştir.
- Türkiye 28.490 dolarlık işgücü verimliliği düzeyi ile 43. sırada bulunmaktadır. Bu sıralamada 68.374 dolarlık verimlilik düzeyi ile ABD başı çekmektedir. Kongo demokratik cumhuriyeti ise 766 dolarlık verimlilik düzeyi ile son sırada yer almaktadır. Bu sıralamada Dünya ortalaması 18.948 dolardır. Sonuncu ülke olan Kongo dünya ortalamasından yaklaşık 25 kat daha düşük bir verimlilik düzeyine sahiptir. Birinci sıradaki ABD'nin ise dünya ortalamasından yaklaşık 4 kat daha yüksek olduğu görülmektedir.
- 2005-2012 döneminde verimlilik düzeyi sıralamasında en yüksek performansı gösteren ülkelerden biri Çin olmuştur. Çin'in sırası 91'den 71. sıraya yükselmiştir. Elbette ki bu durumun Çin'deki yüksek büyüme hızları ile yakından ilgili olduğu düşünülmektedir. Yine performansı yükselen ülkelerden biri de Güney Kore'dir. Güney Kore de 26. sıradan 21. sıraya yükselmiştir. Almanya küresel ekonomik krizin yoğun yaşandığı 2008 yılında 21. sırada iken 2012'de 25. sıraya gerilemiştir. ABD; kriz öncesi,

kriz yılları ve sonrasında verimlilik sıralamasında birincilik konumunu kaybetmemiştir.

- İşgücü verimliliği sıralamasında Türkiye 121 ülke içerisinde 2005 yılında 36. sırada iken 2012 yılında 43. sıraya düşmüştür.
- Verileri mevcut olan 121 adet ülke üzerinden yapılan analize göre Türkiye'nin 2012 yılındaki işgücü verimlilik seviyesinin dünya ortalamasının yaklaşık 1,5 kat üzerinde seyrettiği gözükmektedir. Gelişmiş sanayi ülkeleri ile Türkiye arasında bir verimlilik karşılaştırması yapmak gerektiğinde ise, yüksek gelirli ülkelerin verimlilik seviyesinin Türkiye'den yaklaşık olarak 2 kat yüksek olduğu izlenmektedir.
- Türkiye'de işgücü verimlilik seviyesi Avrupa Birliği ülkeleri ortalamasının % 68'i düzeyindedir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, hem Türkiye hem de dünya ülkeleri için verimlilik düzeyi ve değişiminde birçok sonuç elde edilmiştir. Bu kısımda Türkiye için temel sayılabilecek iki sonuç şunlardır.

2005-2014 döneminde Türkiye 24 OECD ülkesi içinde verimlilik değişiminde 17. sırada yer almaktadır. Söz konusu dönemde Türkiye'nin yıllık ortalama işgücü verimliliği artışı % 1,64 olarak hesaplanmıştır. 24 ülkenin ortalaması ise % 3,20 olarak bulunmuştur.

2012 yılında 121 ülkenin işgücü verimliliği düzeyi üzerinden yapılan analize göre Türkiye 28.490 dolarlık seviye ile 43. sırada bulunmaktadır. 2005 yılında 36. sırada bulunan Türkiye'nin 2012 yılında 43. sıraya düşmesi kuşkusuz Türkiye'nin geleceği açısından çok düşündürücüdür. 2005'de 36. sırada olan Türkiye sürekli gerileyerek 2007'de 39, 2009'da 40, 2011'de 42 ve 2012'de ise 43. sıraya düşmüştür. Bu durumun iki sebepten kaynaklanmış olabileceği düşünülmektedir. Birincisi 2008-2009 yıllarında yaşanan küresel ekonomik kriz, ikincisi de bu krize bağlı olarak, dünya piyasalarından Türkiye'ye gelen sabit sermaye yatırımlarındaki azalmalardır. Bu nedenlerden dolayı 2011 yılından sonra Türkiye'de büyüme hızı önemli ölçüde düşmüştür.

Bu çalışmada da olduğu gibi birçok araştırmada verilerin bulunabilirliği ve karşılaştırmaların yapılabilirliği nedeniyle genellikle işgücü verimliliği analizleri yapılmaktadır. Ancak bilindiği gibi işgücü verimliliği toplam verimliliğin değişkenlerinden sadece biridir. Tüm karşılaştırmalarda esas olan, toplam faktör verimliliği analizlerinin yapılmasıdır. Verilerin bulunabilmesi ve sermaye faktörünün tanımlama sorunlarının giderilmesi halinde toplam faktör verimliliği hesaplarının yapılması hem sanayinin genel yapısını anlamak, hem de makro iktisat politikalarına yön vermek açısından son derece önemlidir. Önümüzdeki dönemde bu yöndeki çalışmaların ilgili kurumlarda hız kazanması faydalı olacaktır.

Türkiye hem verimlilik hızında hem de verimlilik düzeyinde daha ileri noktaları yakalayabilmek için öncelikle verimlilik gelişiminde temel faktörler olan teknolojik değişim ve nitelikli işgücü alanlarında yüksek atılımlar yapmak zorundadır. Bu kapsamda; Türkiye'nin genel kalkınma planları içerisinde bir "verimlilik ekonomisi" planlamasının yapılması, bu plana bağlı olarak tüm kesimlerin katılım ve işbirliği ile bir verimlilik politikasının oluşturulması ve bunlara bağlı olarak da verimlilik program ve projelerinin hazırlanarak uygulamaya geçilmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Eurostat Web Sitesi: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/short-term-business-statistics/data/database> adresinden alınmıştır (Erişim Tarihi: 16 Nisan 2015).
- World Bank Web Sitesi: <http://data.worldbank.org/indicator> adresinden alınmıştır (Erişim Tarihi: 16 Nisan 2015).
- 10. Kalkınma Planı 2014-2018, (2013), T. C. Kalkınma Bakanlığı, Ankara.
- SARAÇOĞLU, B., & SUIÇMEZ, H., (2006), **Türkiye İmalat Sanayiinde Verimlilik, Teknolojik Gelişme, Yapısal Özellikler ve 2001 Krizi Sonrası Reel Değişimler (1980-2005)**, Mülga Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara.
- SUIÇMEZ, H., (2008), **Ekonomik Büyümede Toplam Faktör Verimliliğinin Rolü (Verimlilik Odaklı Büyüme)**, Mülga Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yayın No: 698, Ankara.

AVRUPA ESNEK GÜVENCE SİSTEMİ, SİSTEMİN ZAYIF YÖNLERİ VE BAŞARI İÇİN ÖNERİLER

Fatma Müge ALGAN¹

ÖZET

1970'lerde yaşanan kriz dünyayı ve Avrupa'yı işsizlik sorunu ile karşı karşıya bırakmıştır. İşsizlik sorununun nedeni katı istihdam politikaları ve sosyal güvenlik sistemi olarak görülmüştür. Ekonomik büyümeyi sağlamak ve istihdamı artırmak için ülkeler politikalarında değişiklikler yapmışlardır. Özellikle 1980 sonrası tam istihdam ve güçlü sosyal güvenceler üzerine kurulu istihdam politikaları değişmiş ve esnek çalışma sistemleri benimsenmiştir. Bu çalışmada Avrupa Birliği tarafından 2007 yılından beri uygulanmakta olan esnek güvence sistemi incelenmektedir. Esnek güvence sistemi Avrupa'da yaygın biçimde uygulanmaya başlanmasına rağmen istihdam üzerinde beklenen katkıyı sağlamamıştır. Bunun nedeni; sistemin amaç ve üzerine kurulduğu temel prensiplerinin yapısal politikalara dayandırılmaması, güvenlik faktörünün geri planda kalması, heterojen yapı, çalışma koşullarının olumsuz etkilenmesi ve sistem üzerinde uzlaşma sağlanamaması gibi zayıf yönleridir. Çalışmada sistemin bu zayıf yönleri ortaya konulmakta ve başarıları için öneriler sunulmaktadır.

Anahtar Sözcükler: İstihdam, Esnek Güvence Sistemi, Avrupa Birliği, İstihdam Politikaları, Güvenlik.

¹Fatma Müge ALGAN, Dr., Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, Yönetim Bilimleri Ana Bilim Dalı.

EUROPEAN FLEXICURITY, WEAKNESSES OF THE SYSTEM AND SUGGESTIONS FOR SUCCESS

ABSTRACT

Economic crisis of 1970 encounter world and Europe with a big unemployment problem. Full employment policies and social security system are assumed to be the reason. To sustain growth and to raise employment governments changed their policies. Especially after 1980 employment policies depending on full employment and social security have changed and flexible work systems were accepted. This article introduces European Union's flexicurity system which EU has been implementing since 2007. Although flexicurity is being implemented in Europe widely it could not increase the employment as it is expected. The objective and basic principles are not supported with structural policies, security is not seen as important as flexibility, heterogeneous structure, deterioration in working conditions and lack of consensus are some reasons behind failure. This article analyses these weaknesses of flexicurity and try to introduce suggestions for success.

Keywords: *Employment, Flexicurity, European Union, Employment Policies, Security.*

1. GİRİŞ

İstihdam, işgücünün yani emeğin ekonomik faaliyet alanlarında kullanılmasıdır. Sadece emeğin kullanımı istihdamın dar kapsamını belirlerken, geniş anlamıyla istihdam bir ekonomide belli bir dönemde tüm üretim faktörlerinin kullanılma düzeyini ifade etmektedir. Bu üretim faktörleri; emek, sermaye ve doğal kaynaklar gibi faktörlerdir. Emeğin üretime katılımı diğer faktörlerin çalışmasını, diğer faktörlerin üretim süreçlerine katılımı da emeğin çalışma düzeyini etkiler. Üretim sürecine sağladığı bu katkı ile istihdam ulusal verimliliğin temel ögesidir. İstihdamın artırılması ve yeni iş imkânları yaratılması ekonomik büyüme ve rekabet gücü için önemli olduğu kadar sosyal refah ve sosyal politikalar açısından da önem arz etmektedir. Bu nedenle istihdam politikaları, ülkelerin ekonomik gelişimleri, sosyal yapılanmaları ve refah düzeyleri açısından önemlidir.

II. Dünya Savaşı sonrası dönem makroekonomik politikaların, sosyal politikaların ve işgücü piyasası düzenlemelerinin temelini oluşturduğu siyasi istikrar, ekonomik büyüme, tam istihdam ve güçlü sosyal güvenceler ile özdeşleşmiştir. Bu dönem işgücü lehine düzenlemelerin yapıldığı güçlü sosyal güvenlik sistemlerinin belirlendiği bir dönem olmuştur.

II. Dünya Savaşı sonrası, savaştan yenik çıkan ülkelerin yeniden yapılandırma sürecine girmeleri bu süreç içerisinde kullanılacak emeğin yoğun olarak talep edilmesine neden olmuştur. Avrupa, savaşın yaralarını sarmak için sosyoekonomik altyapısını istihdam ve sosyal güvenlik temellerine oturtmuştur. Avrupa'nın yeniden inşası ekonomik büyümeyi sağlamış OECD ülkelerindeki ekonomilerin yıllık % 5 oranında büyümesi işgücüne büyük talep yaratmıştır. Bu aşamada ülkeler üretim kanallarına yeniden işlerlik kazandıracak emek gücünü istihdam edebilmek için sosyal imkânlarını geniş bir şekilde kullanmıştır. Eğitim, sağlık, iyi ücret ve emeklilik koşulları ile başlayan olanaklar ilerleyen yıllarda artan ihtiyaca göre daha da genişletilmiştir. Savaş sonrası uygulamaya konulan sosyal güvenlik politikaları ile savaşın neden olduğu yaralar sarılmış, toplumsal refah sağlanmıştır. Savaş sonrası artan büyüme rakamları 1960'larda çıkış yapmıştır. Bu dönemde sermayenin getirisi ve kâr, yüksek seviyelere ulaşmış büyümenin lokomotifi üretim sektörü olmuştur. Üretim öncelikle iç talebe cevap verecek şekilde dayanıklı tüketim malları üzerinden yapılmış ve içeride belirli bir talep seviyesinin korunabilmesi için emek piyasasının satın alma gücünü desteklemiştir. Bu süreç içerisinde hem Avrupa'da hem de dünya ekonomisinde sürekli bir büyüme sağlanmış, tam istihdam hedefine ulaşılmış, sosyal harcamalar artmış, eğitim, sağlık ve çalışma koşulları başta olmak üzere sosyal gelişime yönelik önemli adımlar atılmıştır (Tümerdem, 2007: 44-46).

1960'ların sonuna doğru kapitalist üretimin verim artışı yavaşlamaya başlamış ölçek ekonomilerinin dolmasıyla beraber kâr hadleri düşmeye başlamıştır. 1970'lerde yaşanan petrol krizleri petrol fiyatlarında beklenmedik hızlı artış,

yaygın bir ekonomik durgunluk yaratırken, yükselen üretim maliyetleri ve faiz oranları mali krize neden olmuştur. Hammadde fiyatları artarken işçi maliyetlerinin azaltılamaması üretimin daraltılmasını zorunlu kılmıştır. Daralan üretim nedeniyle işsizlik artmaya başlamıştır. Bu dönemde istihdamdaki azalma ve işsizlik temel ekonomik ve sosyal sorunlar olarak ortaya çıkmıştır. Siyasi istikrar, ekonomik büyüme, tam istihdam, güçlü sosyal güvenceler ve ulusal dayanışma üzerine kurulu ekonomi modeli bu yıllarda köklü değişim geçirirken, sermaye ile işgücü arasındaki uzlaşma sarsılmış, tam istihdam, sosyal koruma ve eşitsizliğin azaltılması hedeflerinin gerçekleştirilmesi zorlaşmış ve bu unsurlar hedef olmaktan uzaklaşmıştır. 1980 sonrası sermaye piyasalarının küreselleşmesi ve yoğunlaşan uluslararası rekabet, maliye ve para politikaları açısından ulus devletlere sıkıntı yaratırken istihdam politikalarını da etkilemiştir.

Krizin doğuşu; yüksek ücretler, işsizlik sigortası uygulamaları ve sendikalara verilen ödümler gibi sosyal devlet politikalarının işgücü piyasasını katı bir yapıya sokmasına ve bu nedenle kriz anında piyasanın gereken tepkiyi verememesine bağlanmıştır. Bu politikalarla şekillenen emek piyasasının esnek hale getirilmesi ve sosyal güvenlik imkânlarının daraltılması krizden çıkışın başlıca çaresi olarak görülmüştür. Böylece çalışma saatleri, ücret ve işgücü maliyetlerinin esnekleştirilmesi, işgücünü koruyan yasaların gevşetilmesi, aktif işgücü politikalarına ağırlık verilmesi, esnek çalışma düzenlerinin geliştirilmesi gerekliliği üzerinde durulmaya başlanmıştır (Büyükcü, 2003: 20). Amerika ve Japonya bilgi teknolojileri ve inovasyona yatırım yaparak yeni iş imkânları yaratmayı başarmış, esnek üretim ve finansman teknikleri ile istihdamı ve ekonomik büyümeyi artırmıştır. Özellikle Amerika aynı dönemde piyasa koşullarına hızlı uyum sağlayarak, ileri teknolojiye yatırım yaparak, esnek üretim ve esnek istihdam tekniklerini risk sermayesi gibi yeni finansal araçlar ile destekleyerek yeni iş imkânları yaratmayı başarmıştır. İlk kez Amerika'da uygulama alanı bulan esnek istihdam modelleri yeni iş imkânları yaratılması ve istihdamın artırılmasında çok önemli görülmüştür. Böylece esnek istihdam modelleri özellikle kriz dönemlerinde istihdamın artırılması ve ekonomik daralmanın önlenmesi için çok önemli bir araç olarak ortaya konmaya başlanırken işgücünün sosyal güvenliği ve korunması geri plana atılmıştır.

Dünyada bu gelişmeler yaşanırken Avrupa, ekonomi ve istihdam alanlarında daha sıkıntılı bir dönem yaşamıştır. 1945'lerden sonra dünya ekonomisinin sürekli bir gelişme temposu yakalamasında kilit rol oynayan kıta ekonomisi, 1960'larda bu konumunu kaybetmeye başlamıştır. Batı Avrupa'nın Savaş sonrası gelişmesini körükleyen sanayilerin, artık ekonomisinin hızlı büyümesini ve istihdamın artmasını sağlayacak nitelikleri tükenmeye başlamıştır. 1960'lı yıllarda başlayan ekonomik durgunluk ve belirsizlik, 1973 yılında Bretton Woods² sisteminin çöküşü ile yerini ekonomik durgunluk ve kriz dönemine bırakmıştır. Bu dönem Avrupa karamsarlığı, (Eurosclerosis veya Europessimis)

² Dolara bağlı dünya para ve mali sistemi.

olarak ifade edilmektedir. Bu dönemde Avrupa'daki ülkelerin enflasyon rakamları artmış ve işsizlik iki katından daha fazla artış göstererek % 4,4 oranından % 9,9'a yükselmiştir (Tümerdem, 2007: 48).

1970 yılında yaşanan petrol krizinin ardından Avrupa ülkeleri farklı milli ekonomi politikaları uygulamıştır. Almanya sıkı para politikaları uygularken, Fransa refah politikalarını sürdürmüştür. Özelde uygulanan bu farklı para ve maliye politikaları genelde Avrupa ekonomisinin durumunu iyice zorlaştırmıştır. Ülkeler açıkça ifade etmeseler de korumacı politikalara yönelmişler ve ihracatlarını artırırken ithalatlarını azaltmışlardır. Ülkelerin ithalatlarını azaltmaya çalışmaları yayılma etkisi yaratarak komşu ülke ekonomilerine olumsuz etkide bulunmuştur. Bu sıkıntılar ve ekonomik durgunluk ile uğraşan Avrupa, teknolojinin hızlı değişimine ayak uyduramamış ve teknoloji devrimini yakalayamamıştır. Yeni iş imkânları yaratılması konusunda başarısız olan Avrupa, 1980'li yıllara kadar süren bu dönemde çok büyük bir işsizlik sorunu yaşamış ve istihdamı artırmayı başaramamıştır. Küresel yarışta geri kalan kıta ekonomik daralma ve işsizlik sorununun çözümünü birleştirmede aramış, tria³ içerisinde kalmaya devam etmek için rekabet gücü kazandıracak üretim süreçlerine yönelik politikalar, bilim ve teknoloji üzerinde çalışmaya başlamıştır. Kıta ekonomisi 1979 yılında İngiltere'de başlayan ve daha sonra tüm Avrupa ülkelerine yayılan neoliberal politikaların uygulanması ile rahatlamaya başlamış ancak Eurosclerosis dönemi ancak iç pazarın tamamlanmasını sağlayan ve 1987 yılında yürürlüğe giren Avrupa Tek Senedi ile aşılabilmektedir.

Avrupa'nın yaşadığı büyük daralma ve işsizlik sorununun temel nedeni; tam istihdam, katı sözleşme ve güçlü sosyal güvenlik sistemine sahip ekonomilerin yeni iş alanları yaratamaması, esnek istihdam modellerinin benimsenememesi ve güçlü sosyal devlet olarak görülmüştür. Avrupa, katı istihdam sisteminden uzaklaşılması ve esnek çalışma sistemlerinin benimsenmesi ile bir daha Eurosclerosis gibi bir dönemin yaşanmayacağını düşünmüş modern güvenlik sistemleri ve esnek istihdam modellerine yönelmiştir.

1990'lı yılların başı, istihdam konusunda, AB düzeyinde harekete geçilmesi ihtiyacının fark edildiği bir dönem olmuştur. Bu dönemde Avrupa'nın bütünleşmesi yönündeki çabalar birçok alanda hız kazanırken, Birlik ne makroekonomik krizlerle mücadele stratejileri ne de emek piyasalarındaki yapısal sorunlar ve uzun dönemli işsizliğin beslediği müzminleşmiş işsizlikle mücadelede yeterli araçlara sahip bulunmamaktaydı. Emek piyasasındaki yapısal sorunlar yalnızca teknolojik gelişmelerin ve küreselleşmenin yarattığı olumsuzluklar, yeni işlerin yaratılamaması ve üçüncü dünyanın rekabeti değildi. Bütün bunların yanında, yerel politika hataları da bunda önemli rol oynamaktaydı. Bütün bu sorunlar AB düzeyinde işbirliği politikalarının geliştirilmesi ve ortak çözümler bulunması gereğini ortaya çıkarmıştır. Bu,

³ Amerika, Japonya ve Avrupa üçlüsü.

makroekonomik alanda Maastricht Antlaşması ile gerçekleştirilmiş ancak, Maastricht Antlaşması sonrası Avrupa’da, çözümleri üzerine ortaya yeni tartışmalar çıkmış, ekonomik ve parasal olarak Birliğin tamamlayıcısı olan yapısal politikalara yönelinmiştir. Bu tartışmanın kilit unsurunu da istihdam oluşturmuş ve istihdam konusu AB’nin karşı karşıya olduğu genişleme, finansal yapının yenilenmesi, AB fonları ve kurumsal reform sorunlarının da önüne geçmiştir (Lönnroth, 2001: 10).

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve demografik değişiminin yarattığı sorunlarla boğuşan Avrupa ekonomileri, bir taraftan rekabet güçlerini arttırmaya çalışırken diğer taraftan da “Avrupa Sosyal Modeli”nin nasıl geliştirilebileceğini düşünmektedir. Son yıllarda Avrupa gündeminin üst sıralarında yer alan “esneklik-güvence dengesi” böyle bir ortamın ürünüdür (Gündoğan, 2007: 27).

2. ESNEK GÜVENCE SİSTEMİ

AB, 9 Şubat 2005 tarihinde açıklanan Yeni Sosyal Gündem ile “tam istihdamın gerçekleştirilmesi” ve “herkese eşit fırsat ilkesiyle daha uyumlu bir toplum yaratılması” olmak üzere iki öncelik belirlemiştir. Bu gündemde yer alan önerilerle, Avrupa sosyal modelinin modernizasyonu ve sosyal uyumun geliştirilmesi, artan küresel rekabet ve yaşlanan nüfus gibi yeni sorunlarla başa çıkılabilmesi için gerekli değişikliklerin kabul edilerek vatandaşların güvenliğinin güçlendirilmesi amaçlanmıştır.

2008 yılında AB Komisyonu, küresel ekonomik krizin işgücü piyasalarına etkisini azaltmak üzere iyileştirme eylem planı hazırlamış, Sosyal Gündemi gözden geçirerek yapılacaklarını belirlemiştir. Aynı yıl ayrımcılığa karşı AB Kanunları’nın kapsamalarının genişletilmesi için teklifler hazırlanmış çalışma zamanı ve geçici işçilik ile ilgili anlaşmalar yapılmış ve işgücü piyasalarının ihtiyaçları belirlenmiştir. 2009 yılında AB Komisyonu’nun öncelikleri; ekonomik durumun istihdama etkilerinin saptanması, Avrupa Sosyal Diyalogu’nun geliştirilmesi, istihdam ve sosyal ilişkiler ile ilgili AB politikalarının katkıları ile ilgili halkın bilgilendirilmesi için enformasyon ve iletişim faaliyetlerinin yürütülmesi olmuştur (<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=308&langId=en>, Erişim Tarihi: 24.08.2009). Komisyon, 2009-2010 yılları arasında AB istihdamının % 2 oranında düşeceğini, işsizlik oranının ise son iki yıla göre % 2,5 oranında artacağını öngörmektedir. Komisyonun orta ve uzun vadede öncelikli eylemleri; sözleşmeli çalışanlar için gerekli düzenlemelerin yapılması, aktif istihdam politikalarının uygulanması, ömür boyu öğrenme sisteminin etkin işlenmesi, kaliteli işgücü yetiştirilmesi, sosyal güvenlik sisteminin modernize edilmesi ve vergilerin azaltılmasıdır. AB Komisyonu’nun 11 Mart 2009’da yayınladığı Ortak İstihdam Raporu’nda küresel ekonomik kriz sonrası ekonomi dikkate alındığında iki temel politikanın uygulanması gerektiği belirtilmektedir. Bu politikalar; esnek güvence sisteminin benimsenmesi ve kaliteli işgücü yetiştirilmesidir. AB Komisyonu, ekonomik daralma ve kriz dönemini yüksek

istihdam ile tamamlamak ve Lizbon hedeflerine ulaşmak için esnek güvence sisteminin Avrupa ülkelerinde uygulanmasını sağlamaya çalışmaktadır. Avrupa 2020 Stratejisi'nde 20-64 yaş grubu için istihdam oranı % 75 olarak hedeflenmiştir (<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=101&langId=en>, Erişim Tarihi: 08.02.2011). Bu hedefin gerçekleştirilmesini sağlamak üzere AB Komisyonu istihdam alanındaki çalışmalarını hızlandırmıştır.

AB Komisyonu, 7 Haziran 2011'de yayınladığı 2011-2012 Ulusal Politikalar İçin Kılavuzu'nda (AB Komisyonu, 2011: Com (2011) 400 Sayılı Kılavuz) istihdamla ilgili önemli bir yer ayırarak küresel krizin özellikle istihdam rakamları üzerindeki etkisine değinmektedir. Komisyon, işgücü piyasalarının hareketliliğinin sağlanması, yeni iş imkânları yaratılması, emeklilik sisteminde gerekli düzenlemelerin yapılması, çalışma sürelerinin uzatılması ve esnek güvence sisteminin kullanımının yaygınlaştırılması için önerilerde bulunmaktadır.

Böylece 1980 sonrası küresel istihdam yapısında yaşanan dönüşüm, AB yapılanmasına yerleşmiş ve AB dokümanlarında yerini bulmuştur. Ekonomik büyüme için en temel politika alanı olarak görülen istihdam politikaları Avrupa'nın geleneksel katı istihdam yapılanmasının değiştirilmesi üzerine yoğunlaşmıştır. Tüm tarafların katılımını sağlamaya yönelik oluşturulan sosyal model, esnek çalışma modellerinin kabulü ve modern sosyal güvenlik sistemlerine dayalı istihdam yapısı AB politikalarının temeli olmuştur.

İstihdam, Sosyal İlişkiler ve Katılım başlığı altında takip edilen AB istihdam politikalarının ana hatlarını;

- Avrupa İstihdam Stratejisi,
- Yeni işler için yeni yetenekler,
- Yeniden yapılanma,
- Kamu istihdam hizmetleri ağı ve
- Esnek güvence sistemi

oluşturmaktadır.

Üye devletler ve AB arasında daha çok ve daha iyi iş imkânları yaratılması yönünde bilgi paylaşımını ve tartışma ortamını sağlamak üzere oluşturulmuş olan Avrupa İstihdam Stratejisi, üye devletler ve AB Komisyonu arasındaki diyaloga dayanmaktadır. Tüm üye devletlerin, fikirlerini dile getirmek ve tartışmalara katılmak hakkı vardır. Avrupa Konseyi, Avrupa Parlamentosu ve tüm AB kurumları da Strateji dahilinde fikir beyan edebilmektedir. Son hali ile Strateji, yeni iş imkânları yaratılması için inovasyon çalışmalarının artırılması, girişimcilik için gerekli çevrenin yaratılması, Ar-Ge faaliyetlerine önem verilmesi, bürokrasinin azaltılması ve KOBİ'lerin gelişmesine yardımcı olunması başlıklarını kapsamaktadır (<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=101&langId=en>, Erişim Tarihi: 08.02.2011). Avrupa İstihdam Stratejisi ile kararlaştırılan hedeflere ulaşmak için genel olarak aktif istihdam politikaları

paralelinde eğitim olanaklarının genişletilmesi, işsizlere sağlanan sosyal yardımların belirli şartlara bağlanması, ücret dışı maliyetlerin düşürülmesi, kadın ve yaşlı istihdamını artırıcı önlemler, esnek çalışma sistemlerinin desteklenmesi gibi pek çok strateji uygulamaya konulmuştur.

Yeni İşler İçin Yeni Yetenekler başlığı altında AB; yeni insan kaynağı yetiştirmeyi, AB büyüme hedeflerine ulaşacak şekilde istihdam politikası yürütmeyi, elindeki araçları iyi kullanmayı, kıyaslama yönteminin kullanılmasını ve işgücü piyasaları için etkili bir Avrupa pazarı geliştirmeyi hedeflemektedir. Ayrıca bu başlık ile işgücünün hareket edebilirliğinin artırılması ve üye devletler arasında işgücü transferinin teşvik edilmesi, çalışanların bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesi ve AB genelinde kullanılan fonlardan uygun olanların istihdam politikaları için ayrılması hedeflenmektedir (<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=568&langId=en>, Erişim Tarihi: 07.02.2011).

Yeniden Yapılanma; birleşme, devralma, kapama, yönetim değişikliği gibi uygulamalarla işletmelerde yapı değişikliğine gidilerek bu sayede yeni iş imkânları yaratılabilmesini ifade etmektedir. Yeniden yapılanma sürecinde izlenen yollar; öngörü, uygulama ve yönetim değişikliğidir. Öngörü; çalışanlar, işverenler, bölgeler veya işletmeler ile ilgili öngöründe bulunulması ve gerekli adımların planlanmasıdır. Uygulama ve yönetim değişikliği; öngörüler ve planlar sonucunda ihtiyaç duyulması halinde yönetim değişikliği ve diğer yapısal değişikliklerin yapılmasıdır. Ayrıca sektörel seviye analizleri ile yeniden yapılanmanın nerede ve nasıl yapılacağı planlanmaktadır (<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=782&langId=en>, Erişim Tarihi: 24.08.2009).

Kamu İstihdam Hizmetleri Ağları, AB politikalarının uygulanması, yerel, ulusal ve AB genelinde istihdamın takip edilebilmesi için kullanılmaktadır. Avrupa İstihdam Stratejisi çerçevesinde politikaların, kılavuzların ve programların üye devletler düzeyinde uygulanmasını sağlayacak bu organlar, işverenlere ve iş arayanlara ücretsiz iletişim ve bilgilendirme hizmeti sunarak işgücü piyasalarının şeffaf çalışmalarını sağlamaktadır.

AB, istihdam ile ilgili politikalarını raporlar ve istatistikler aracılığıyla analiz etmekte ve izlemektedir. Başlıca analiz alanları; emek piyasalarında yaşanan gelişmeler, esnek güvence sistemi, işteki kalite, insan kaynakları ve yetenekleri, ömür boyu öğrenme anlayışı, istihdam politikalarının sonuçları, insan kaynağının hareket edebilirliği, istihdama dayalı ücret ve harcamalardır. Ayrıca AB, insan kaynakları, ömür boyu öğrenme, ücret ve harcamalar, kalite, istihdam, uyum ve kayıt dışı istihdam gibi alanlarda çeşitli araştırmalar yaparak bu alanlarla ilgili verileri takip etmektedir.

Esnek Güvence Sistemi, AB Komisyonu'nun 27 Haziran 2007'de açıkladığı Ortak Esnek Güvence İlkelerine Doğru: Esnek Güvence Yoluyla Daha Çok ve Daha İyi İstihdam Bildirisi (AB Komisyonu, 2007: Com (2007) 359 Sayılı Bildiri) ile AB istihdam politikaları arasındaki yerini almıştır. Esnek güvence terimi (flexicurity), flexible (esnek) ve security (güvence) kelimelerinin birleştirilmesi

ile oluşturulmuştur. Terim, işgücü piyasaları için amaçlanan esneklik ve güvenlik mekanizmalarını anlatmaktadır.

Esneklik; bireyin hayatı boyunca okuldan iş yaşamına, bir işten diğerine, işsizlikten veya pasif konumdan iş hayatına ve çalışma hayatından emekliliğe başarılı bir şekilde geçebilmesidir. Komisyon esnekliği; çalışanların daha iyi işlere ilerleyebilmeleri ve yeteneklerinin geliştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Esneklik aynı zamanda yeni üretim ihtiyaçlarını ve becerilerini çabuk ve etkili şekilde uygulayabilecek esnek çalışma düzenlemeleri ve çalışma hayatı ile özel hayata ait sorumlulukların ilişkilendirilmesinin kolaylaştırılması olarak düşünülmektedir. Güvence ise bireyleri çalışma hayatları boyunca ilerlemelerini sağlayacak becerilerle donatmak ve yeni iş olanakları bulmalarını sağlamaktır.

Güvenlik; tüm çalışanlar için özellikle de düşük vasıflı ve yaşlı çalışanlar açısından eğitim fırsatlarının sağlanmasını ve işgücü piyasasındaki geçişleri kolaylaştırmak üzere uygun işsizlik yardımlarının sağlanmasını kapsamaktadır. Güvenlik, AB Komisyonu tarafından; çalışanlara iş hayatları boyunca gelişim sağlayabilecekleri yetenek ve becerileri kazandırmak ve yeni işler bulabilmelerini sağlamak olarak tanımlanmaktadır. Güvenlik ile geçişleri kolaylaştıracak işsizlik avantajları sağlanması hedeflenmektedir. Komisyonun güvenlik ile ilgili temel vurgusu az yetenekli ve yaşlı çalışanlar için eğitim imkânları sağlanmasıdır (Vielle, 2007: 4).

Esnek güvence sistemi ile açık ve değişikliklere çabuk tepki veren bir işgücü piyasası oluşturulması hedeflenmektedir. İşletmelerin değişen koşullara ayak uydurmak için sürekli yenilik yapma zorunluluğu bu sistem ile çalışanlar için de geçerli hale getirilmektedir. Çalışanlar iş bulmak istiyorlarsa esnek olmak, çalışmaya devam etmek istiyorlarsa gelişmeleri sürekli takip etmek ve kendilerini eğitmek zorundadır. Dolayısıyla bu sistem işveren ve işgücü için sürekli yenilenme ve sürekli öğrenme süreçlerini devreye sokarken uygulamada işgücünün ikame edilebilmesine ve sosyal güvenliklerinin zayıflamasına yol açmıştır.

Esnek güvence sistemi dört temel üzerinde yükselmektedir. Bunlar;

- Sözleşme düzenlemesi,
- Ömür boyu öğrenme,
- Aktif işgücü piyasası oluşturulması ve
- Modern sosyal güvenlik sistemidir.

Sözleşme Düzenlemesi ile işverene çalışma zamanı ile ilgili esnek ve yarı zamanlı düzenlemeler yapabilme imkânı getirilmektedir. Bu düzenleme ile esnek çalışma, esnek güvence sistemi içerisindeki yerini bulmaktadır. Esnek çalışma sistemleri; geçici çalışma, çağrı üzerine çalışma, kısmi zamanlı çalışma gibi ekonomik koşullara ve piyasa şartlarına göre ayarlanabilecek esnek çözümler ortaya koymaktadır. Sözleşme düzenlemesi ile işgücü

piyasalarındaki değişikliklere ayak uyduramayan katı istihdam modeli yerine duruma göre koşulları değiştirilebilen, şartları sözleşmelerle belirlenecek istihdam çeşitlerinin kullanımı resmileştirilmektedir. Sözleşme düzenlemesinin koşullarını işveren belirlemekte ve işgücü planlaması ve işgücü maliyeti ile ilgili hareket alanını genişletmektedir. Sözleşme düzenlemesi esnek güvence sisteminin esneklik boyutuna hizmet etmektedir. Bu düzenleme ile işveren işgücü üzerinde özgür düzenleme yapma imkânı bulurken işgücünün; piyasa şartları ve işveren kararları karşısında konumu zayıflatılmıştır.

Ömür Boyu Öğrenme; 25-64 yaş çalışanlar için yeni ürünler ve teknolojiler ile ilgili sürekli eğitim alma zorunluluğunu devreye sokmaktadır. Tam istihdam modelinde eğitim, kurumların çalışanlarına sağladığı bir hizmet iken esnek güvence modelinde çalışanın kendisini geliştirmesi ve değişen piyasa koşullarının gerektirdiği yetenek ve donanıma ulaşmasını sağlayan bir araçtır. Ömür boyu öğrenme; piyasa koşullarından rekabet etmek zorunda olan işletmelerin koşullara ayak uydurmak için gerekli yenilikleri uygulamak zorunda olduğu gibi çalışanların da kendilerini geliştirmesi ve değişen koşullara uyum sağlamaları anlamına gelmektedir. Aynı işletmeler gibi çalışanların da kendilerini rekabet ortamında hissetmesi ve yenilikleri sürekli takip etmesi beklenmektedir. Ömür boyu öğrenme, işgücünün yetenek ve donanımlarını artıran bir düzenleme olarak görülmekle birlikte aynı paralelde işverenin işgücünden 'vazgeçme' nedeni olarak da kullanılabilir bir anlayış olmuştur.

Aktif İşgücü Piyasası Politikaları ile hızlı değişen koşullara çabuk uyum sağlamak ve yeni iş imkânları yaratmak için çeşitli yöntemler benimsenmesidir. Aktif işgücü piyasası politikaları ile işgücü piyasasının esnekliğinin artırılması hedeflenmektedir. Ekonomik daralma veya kriz dönemlerinde işçi sayısının düşürülmesi, çalışma saatlerinde değişikliğe gidilmesi ve işsizlik giderlerinin azaltılması bu yöntemlerden bazılarıdır. Daralma veya kriz dönemlerinde işçi sayısının düşürülmesi ve işsizlik giderlerinin azaltılması gibi düzenlemeler esnek güvence sisteminin işveren lehine işleyen mekanizmalarıdır. Bu anlamda işgücünün iş güvenliği ve 'gelecek garantisi' zayıflatılmaktadır.

Modern Sosyal Güvenlik Sistemi, esnek güvence sisteminin son temelidir. Sosyal harcamalar ve emeklilik sisteminde yapılacak düzenlemeler, işsizlik maaşı, yoksulluk fonu gibi uygulamaların hayata geçirilmesi gibi mevcut sosyal güvenlik sisteminde yapılacak bazı düzenlemeler ile sosyal güvenlik sisteminin modernleşmesi planlanmaktadır. Modern sosyal güvenlik sistemi, esnek güvence sisteminin güvence bacağına oluşturmaktadır. Bu sosyal güvenlik sistemi ile istihdamın desteklenmesi ve artırılması hedeflenirken işgücünün hareket edebilirliğini artıracak değiştirilmektedir. Esnek güvence sisteminin işgücünü destekleyen tek düzenlemesi modern sosyal güvenlik sistemidir. Bu düzenlemede yer alan işgücünün hareket edebilirliğinin artırılması kavramı bile düzenlemenin işgücünü ne kadar desteklediği konusunda şüpheler uyandırmaktadır. İşgücünün güvenliğinin artırılması

için modern sosyal güvenlik sisteminin çerçevesinin çok iyi tanımlanması ve güvence modellerinin artırılması gerekmektedir. İşsizlik maaşları işgücünün çalıştığı dönemde aldığı maaş ile aynı olamayacağı için işçinin gelir kaybı söz konusu olacaktır. Bu nedenle işsizlik maaşının modelin güvence sağlayan bir unsuru olarak görülmemesi ve işsizlik maaşları ile ilgili ilave düzenlemeler yapılması önemlidir.

Esnek güvence sisteminde esnekliğin; sayısal esneklik, zamana göre esneklik (flexitime), işlevsel esneklik, nitelik esnekliği, coğrafi esneklik ve ücret esnekliği gibi boyutları vardır. Bu boyutlar işverenlere çalışan sayısı ve çalışma saatlerinin belirlenmesi gibi esneklik avantajları sağlarken işgücünün çalışma düzenini etkilemektedir.

Sayısal esneklikle ifade edilen işletmelerin yeni üretim tekniklerine göre işgücü miktarını belirleme serbestisine sahip olmasıdır. Sayısal esneklik, işçi alma ve çıkarmada, kısıtlamaların olmaması ya da az olması ve işletmelerin bu konuda esnek davranabilme kabiliyetlerini göstermektedir. Kısmi çalışma, iş paylaşımı, geçici çalışma gibi esnek çalışma biçimleri sayısal esnekliğin uygulanmasını kolaylaştırmakta ve artırmaktadır. Sayısal esnekliğin işçi çıkarımları konusunda işletmelere kolaylık tanıyan bir yöntem olması nedeniyle sendikalar sayısal esneklik boyutuna olumsuz bakmaktadır (Limoncuoğlu, 2009: 25). Sayısal esneklik, mevcut ihtiyaçlar doğrultusunda çalışanların sayısını ayarlayabilme olanağı sunmaktadır. Sayısal esneklik, işe alma ve işten çıkarmalarda esneklik ve kolaylık sağlamaktadır. Sayısal esneklik, kaynağını sözleşme düzenlemesinden almaktadır. Bu yöntem ile işe alma aşamasında esnek sözleşmeler yapılmakta ve bu sayede işte kalış, çalışma koşulları veya işten çıkarma koşulları değiştirilebilmektedir. Görüldüğü gibi sayısal esneklik tekniği işgücünü tamamen işveren karşısında güçsüz bırakan bir yöntemdir. Çalışanın iş güvenliği işverenin kararlarına bırakılmaktadır.

Zamana göre esneklik; normal çalışma süreleri dışında işletme açısından, ihtiyaç duyulan sürelerde işin yapılmasını ifade etmektedir. Çalışma sürelerinin değişken hale getirilmesi klasik şekil olan sabah başlayıp akşam sona eren mesainin çeşitlenmesi anlamına gelmektedir. Esnek çalışma süreleri, yalnızca gün bazında ve çalışma sürelerinin düzenlenmesi yönünden değişken hale gelmemektedir. Bunun yanında, çeşidine göre haftalık çalışma sürelerinin haftanın günlerine dağılımı ile ilgili sınırlamaların kaldırılması, tarafların ihtiyaçlarına ve durumlarına göre çalışma sürelerini gün-hafta hatta yıl bazında serbestçe dağıtılması ve düzenlenmesi de kabul edilmektedir. Esnek süreli çalışma şekillerinin bütününde temel özellik çalışma süreleri ile ilgili yerleşmiş kanuni veya örfe dayalı uygulamaların dışında, bütünüyle tarafların ihtiyaç ve durumu ile iradelerine bağlı çalışma süreleri düzenlemeleri olmasıdır. Bu yöntem de kaynağını esnek güvence sisteminin temellerinden olan sözleşme düzenlemesinden almaktadır. Esnek çalışma çeşitleri; kısmi zamanlı çalışma, yarı zamanlı çalışma, vardiyalı çalışma, paylaşımlı çalışma, kaydırılmış çalışma,

evde çalışma, çağrı üzerine çalışma, tele çalışma ve geçici çalışma gibi değişik zamanlı çalışma şekillerinin uygulanması olarak ortaya çıkmaktadır.

İşlevsel esneklik ile işgücünün en verimli ve en iyi şekilde kullanılması amaçlanmaktadır. İşlevsel esneklik ile işyerine yeni işçi almadan, mevcut çalışanlara, yeni üretim tekniklerine uyum sağlanarak, değişik görevler yaptırılmaktadır. Bu yöntem çalışanların mevcut rolleri ile ilişkili ek görevler üstlenmelerini içerebileceği gibi, yeni roller üstlenmelerini de gerektirebilir. İş organizasyonlarında esneklik, iş rotasyonu, birden fazla işte veya pozisyonda görevlendirme, farklı birimlerde veya farklı yerlerde görevlendirme, organizasyonel görevlendirme gibi imkânlar sunan işlevsel esneklik istihdam piyasalarında işverene oldukça geniş bir hareket alanı sağlamaktadır. Bu nedenle işletmeler, çevrenin değişim hızına ayak uydurabilmek için hızla fonksiyonel esnekliği benimsemektedir ve fonksiyonel esnekliğin yaygınlaştığı görülmektedir. Bu teknik ile işverene hareket serbestisi sağlanırken işgücünün zaman ve hareket esnekliği azaltılmaktadır. Bu sistemde kuralları belirli ve sağlam bir güvence sistemi belirlenmeli ve işgücü koruma altına alınmalıdır.

Niteliklerde esneklik işlevsel esnekliğin bir tamamlayıcısı durumundadır. İşgücü bütün niteliklerini işyerine uydurmaktadır. İşçi kendi niteliğini çeşitlendirerek ve geliştirerek bir işten diğerine kolaylıkla geçebilmektedir. Önemli olan işlerin aksamayacak düzeyde devam etmesidir çünkü işletmeler için en temel amaç kâr sağlamaktır. Niteliklerde esneklik, işgücü niteliklerinin işyerine ve yapılan işlere uygun olmasını, niteliklerin güncelleştirilmesini ve bir işten diğerine transferini sağlar. Bunun için de güçlü bir temel eğitim sistemi ile yeni ve transfer edilebilir niteliklerin elde edilmesinde işçi-işveren işbirliği gerekmektedir. Nitelik esnekliği, hem verimlilik artışı hem de istihdam artışı için önem taşımaktadır. Verimlilik artışı daha çok üretim ve hizmet teknikleri ile fonksiyonel esnekliği desteklemek suretiyle geliştirilmekte, istihdam artışı ise potansiyel yeni işlerde istihdam oluşturulması ile sağlanmaktadır (Limoncuoğlu, 2009: 26). Niteliklerde esneklik, esnek güvence sisteminin temellerinden olan ömür boyu öğrenmeyi desteklemektedir. Niteliklerde esneklik de işgücünün yetenek ve donanımlarının artırılması için önemlidir. Ancak bu teknikte de sağlam ve kuralları belirli bir güvenlik sistemi ile işgücü koruma altına alınabilecektir.

Coğrafi esneklik, hem sermayenin hem de işgücünün serbest dolaşımının sağlanmasıyla ilgilidir. Ülke içi veya ülkelerarası coğrafi esneklik istihdamın artırılmasını sağlayacaktır. Bu nedenle AB hareketliliğin önündeki engelleri kaldırma konusunda çalışmalar yapmakta ve özellikle işçilerin serbest dolaşımının etkili uygulanması için çalışmaktadır (Limoncuoğlu, 2009: 26-27). Bu esneklik türü de işgücünü işveren kararları karşısında savunmasız bırakan bir esneklik tekniğidir. İşgücünün istek ve kabulleri dışında verilecek yer değiştirme kararları işgücünün yaşam kalitesini ve düzenini olumsuz etkileyecektir. Bu teknikte de işgücünün güvence kuralları belirlenmelidir.

Ücret esnekliği, işletmelerin ücret politikalarını ve ücret seviyesini, değişen işgücü piyasası şartlarına göre ayarlama serbestisini ifade etmektedir. Ücret esnekliği ile işletmelerde önemli artışlar olmaksızın çalışanların başarıları ödüllendirilerek hem onların verimli çalışmaları teşvik edilmiş hem de üretim arttırılmış olur. Diğer yandan talep ve üretim azalmasında meydana gelecek sakıncalardan ve işçi çıkarılmasından kaçınılmış olacağı düşünülmektedir. Böylece işgücü verimliliği ve ücret yüksekliği arasında ilişki kurulmuş olmaktadır. Ancak işçi çıkarılmasını önlemek amacıyla işgücünün gelir düzeyi ile ilgili kararlar verilirken ve verimliliğe dayalı ücretlendirme sistemi kurulurken işgücünün temel gelir seviyesinin ve güvenlik unsurlarının belirli kurallara bağlanmış olması ve güvence altına alınması gerekmektedir. Ücret esnekliği ücret ve diğer maliyetlerin işgücü piyasasındaki arz ve talebe göre ayarlanabilmesi ve sayısal ve işlevsel esnekliğin kolaylaştırılmasını sağlamak için uygulanmaktadır (Limoncuoğlu, 2009: 23-24). Diğer yandan ücret esnekliği ile performansa dayalı ücretlendirme yapılması ve ücretlerin ekonomik koşullara göre belirlenmesi mümkün olmaktadır. Performansa dayalı ücretlendirme, alınacak ücret doğrudan performansa dayandırıldığı için çalışanlar üzerinde baskı yaratan bir ücretlendirme sistemi olmaktadır. Bu sistemde de işgücünü koruyacak düzenlemelerin yapılması gerekmektedir.

- İş güvencesi, istihdam güvencesi, gelir güvencesi ve kombinasyon güvencesi gibi güvence çeşitleri de esnek güvence sisteminin güvence boyutlarını oluşturmaktadır.
- İş güvencesi; çalışana belirli bir işverene bağlı olarak çalışılan işte kalabilme güvencesi sunmaktadır. Esnek çalışma sistemlerinin belirlendiği esnek güvence sisteminde işte kalmanın güvencesinin, güvencenin boyutları ile garanti altına alınması hedeflenmektedir.
- İstihdam güvencesi; çalışanın mutlaka istihdam edileceğinin garantisini vermeyi amaçlamaktadır. İstihdam güvencesi ile çalışana aynı işveren veya farklı işverene bağlı olarak istihdam edilebilme güvencesi verilmektedir.
- Gelir güvencesi; çalışanın çalışmadığı durumlarda gelirinin güvence altına alınmasını amaçlayan bir uygulamadır. Gelir güvencesi, gelir kaybına uğratan işsizlik, hastalık, kaza gibi durumlarda çalışanın gelirinin korunması için oluşturulmuştur.
- Kombinasyon güvencesi, çalışanın işle ilgili zorunluluklarıyla, özel ve sosyal yaşama dair zorunluluk ve sorumluluklarının dengelenmesi ve bütünleştirilmesidir. Kombinasyon güvencesi ile sosyal güvenlik ve sosyal devlet anlayışı korunmaya çalışılmaktadır.

Tüm bu güvence mekanizmaları etkin uygulandığı zaman işgücünü koruyacaktır. Esneklik mekanizmaları etkin uygulanırken güvence tekniklerinin geri plana itilmesi esnek güvence sisteminin işveren lehine çalışmasına neden olacaktır.

İşgücü piyasalarının aktif işlemlerini sağlayacağı düşünülen esnek sözleşme düzeni AB Komisyonuna göre; dönemsel istihdam seçeneği sunarak işgücü piyasalarını hareketlendirecek, işçi-içeridekiler (insiders) ve işveren-dışarıdakiler (outsiders) arasında güvene dayalı esnek sözleşmeler düzenlenmesini sağlayacaktır. Komisyona göre çalışanlar işyerlerinde tercih edilir olmak ve işlerini kaybetmemek için sürekli kendilerini eğitmek ve meslek alanlarındaki teknolojik yenilikleri takip etmek durumunda kalacağı için işgücünün kalitesi artacak ve eğitim seviyesi yükselecektir. İş imkânlarının artacağı düşünülen bu sistemde kişiler ve işletmeler için rekabet gücü öne çıkacaktır. Komisyona göre modern sosyal güvenlik sistemi işgücünü koruyacak işini kaybeden çalışanlar işsizlik sigortasından yararlanabilecektir.

AB Konseyi İstihdam Komitesi 29 Kasım 2011 tarihinde Yıllık Büyüme Araştırması (2012) ve Ortak İstihdam Raporunu (AB Konseyi İstihdam Komitesi, 2011:17850/11 Sayılı Yıllık Büyüme Araştırması) yayınlarken esnek güvence sisteminin AB genelinde uygulanmasının giderek yaygınlaştığını ve aktif işgücü piyasası oluşturulmasında başarılı adımlar atıldığını belirtmiştir. 2011 yılında tele çalışma da dahil olmak üzere İş Kanunlarında çeşitli değişiklikler yapıldığını belirten Komite; gençlerin istihdamı, istihdam politikalarına katılımın artırılması gibi konularda işgücü piyasalarının daha esnek hale getirilmesi için gerekli reformların yapılmasına devam edileceğini ifade etmektedir. Raporda; 25 yaş altı tüm gençlerin ve yeni mezun olan 30 yaş altı kişilerin üç ay içerisinde iş bulmasını sağlamak üzere sosyal güvenlik sisteminde çalışma yapılacağı ve 2012'de başlayacak bu çalışmanın 2013 yılında tamamlanacağı belirtilmektedir. Nitekim 2013 yılı genç istihdamının oldukça arttığı bir yıl olmuştur. İstihdamı artırmak için 350 yeni iş Kurumunun kurulacağı, ömür boyu öğrenme için AB fonlarının sağlanmasına devam edileceği, vergi sisteminde gerekli değişikliklerin yapılacağı raporda belirtilen konular arasındadır. Konsey, uzun dönemli işsizliği azaltmak için kamu istihdam hizmetleri aracılığıyla bir yıl içerisinde tüm işsizlerle görüşülmesini ve bu kişilerin bir işe yerleştirilmesini planlamıştır. Konseyin bir diğer hedefi de emeklilik sisteminin revizyonu olmuştur. 2012'de emeklilik sistemi gözden geçirilerek ülkelerin demografik koşulları, kişilerin yaş durumu gibi koşullar da göz önüne alınarak yeni sistemler belirlenmiştir. Konsey, çalışma sürelerinin uzatılması yönünde de çalışmalarda bulunmaktadır.

2.1. Ülke Uygulamaları

Esnek güvence sistemi AB genelinde 4 farklı modelde uygulanmaktadır. Bu modeller; *Akdeniz Modeli*, *Kitasal Model*, *Anglo-Sakson Modeli* ve *İskandinav Modelidir*.

İtalya, İspanya ve Yunanistan'da uygulanan **Akdeniz Modelinde**; istihdam üzerindeki koruma, emekli maaşı ve erken emeklilik sistemi sosyal güvence kapsamında tutulmaktadır. Model, istihdam yaratılması ve yoksulluk fonu oluşturulması alanlarında zayıf görülmektedir.

İspanya, 1984 yılında hizmet sözleşmelerinin esnekleştirilmesini hedefleyerek işgücü piyasası reformlarına başlamıştır. Bu politikalar piyasada hareketlilik sağlamış ancak işverenin piyasa koşullarına göre istihdam şartlarını sürekli değiştirmesi çalışanları ve istihdam oranlarını olumsuz yönde etkilemiştir. İspanya, hizmet sözleşmelerinin esnekleştirilmesinde beklenen sonucu elde edememiştir. Hizmet sözleşmelerinin esnekleştirilmesi reformu ile belirli süreli hizmet sözleşmesi uygulaması hızla yayılırken işletmeler belirli süre ile çalışanların sayısını sürekli değişiklik yaparak ve işten çıkarma maliyetlerini düşürerek talepteki değişikliklere karşı kendilerini korumaya çalışmışlardır. Ancak bu politika belirsiz süreli çalışanların işsizlik riskini azaltırken, ücret üzerindeki pazarlık güçlerini artırmıştır. Dolayısıyla İspanya'da hizmet sözleşmelerinin esnekleştirilmesi politikası ücretlerin esnekleştirilmesini olumsuz yönde etkilemiştir. Nihayetinde İspanya bu olumsuz etkileşimi ortadan kaldırmak için belirli süreli hizmet sözleşmelerinin yapılmasına sınırlamalar getirmiş ve iş güvencesi yeniden düzenlenerek işten çıkarma maliyetleri azaltılmıştır (Selamoğlu, 2002: 55-56).

İtalya, 1980'li yılların ortasında istihdam sisteminin esnekleştirilmesine yönelmiş ancak piyasadaki hareketlilik ve sosyal güvenlik sisteminde yeterli değişiklikleri gerçekleştirememiştir. İspanya gibi İtalya'da da esnek sözleşme sistemi istihdam sorunlarını çözümünde başarısız olmuştur. İtalya'da esnek sözleşme modellerinden önce işsizlik oranı % 10,6 iken esneklikle ilgili yasal düzenlemelerin geçerli olduğu 1985-1995 yılları arasında işsizlik oranı % 12'ye yükselmiştir. Bu da işsizlik ve istihdam ile ilgili sorunları çözmeye esneklik yaklaşımının beklenen etkiyi sağlayamadığının bir göstergesidir (Selamoğlu, 2002: 56).

Fransa, Almanya ve Lüksemburg'un uyguladığı **Kitasal Modelde**; çalışanlara emekli maaşı, sigorta, iş güvencesi ve yoksulluk fonu imkânları sunulmaktadır. Bu model de istihdam yaratılması konusunda zayıf gözükmektedir.

1990'lı yıllarda işsizlik oranları oldukça artan Almanya çözümü işgücü piyasalarının esnekleştirilmesinde bulmuştur. Almanya, esnek çalışma ile ilgili düzenlemelere 1996 yılında yer vermeye başlamıştır. İstihdam sisteminde katı iş sözleşmelerinden uzaklaşmaya başlanmış işsizliğin azaltılması planlanmıştır. 2001 yılında esnek çalışma ile ilgili AB mevzuatına paralel düzenlemeler yapılmış; kısmi zamanlı istihdamın teşvik edilmesine ve belirli süreli hizmet sözleşmeleri için gerekli şartların belirlenmesine çalışılmıştır. Ancak uygulamada istihdam düzeyinde önemli bir artış olmamıştır. Bunun üzerine yeni hedef ve düzenlemeler; ücret esnekliği, istihdam güvencesi, işten çıkarmalara karşı yüksek güvence, iş ve özel yaşam dengesini sağlayacak düzenlemelerin yapılması üzerine yoğunlaşmaya başlamıştır. Almanya'da iş ve gelir güvencesinden istihdam güvencesine kayış gözlenirken işten çıkarmalara karşı yüksek güvenlik sağlanmaktadır (Çakır, 2009: 87-90). Sendikalaşmanın Anayasa ile teminat altına alındığı ülkede işçinin korunması ve politikalar

belirlenirken uzlaşma sağlanması esastır. 1990'lı yıllardan sonra Almanya'nın da sosyal harcamaları azaltmaya çalıştığı görülmektedir (Gökmen, 2007: 38).

Üçüncü model; İngiltere, İrlanda ve Portekiz'de uygulanan **Anglo-Sakson Modelidir**. Bu modelde katı bir istihdam sistemi uygulanırken ücretler düşüktür ve performans ölçümü yapılmaktadır. İş güvencesinin az olduğu bu model çok etkin olmasa da istihdam yaratmaya müsait görülmektedir.

İngiltere katı istihdam yapılmasına rağmen emek piyasasının esnekleştirilmesine çalışmaktadır. İngiltere, istihdam politikalarını yavaş ve titizlikle planlamakta ve geçmişten günümüze uygulanan bazı unsurları değiştirmemeye çalışmaktadır. Özellikle çocuk ve kadınları korumaya yönelik tedbirler ve sosyal güvence İngiliz istihdam sisteminin önemli unsurlarındandır. Sendikal faaliyetler 1980'den sonra zayıflasa da önemli görülmektedir (Gökmen, 2007: 38). İngiltere, emek piyasasının esnekleştirilmesine yönelik politikalar uygularken vergi sisteminde yapılan değişikliklerle reel sektörün Ar-Ge yatırımlarını desteklemekte böylece istihdam olanaklarının gelişmesini sağlamaktadır. Güçlü sosyal güvence politikaları uygulayan İngiltere bu gibi düzenlemeler ile reel sektörün yatırım kapasitesini artırarak istihdamı artırmayı başarmıştır (Tümerdem, 2007: 68).

Son model; Danimarka, Finlandiya, İsveç, Hollanda ve Avusturya'da uygulanan **İskandinav Modelidir**. Bu ülkelerde sosyal güvenlik ödemeleri ve vergiler yüksektir, iş güvencesi zayıftır. Ancak model, istihdam yaratılması konusunda etkilidir.

Esnek güvence sistemini ilk uygulayan ülke olan Danimarka, sistemi "Altın Üçgen" olarak tanımlamaktadır. Bu üçgenin köşelerini; esneklik, sosyal güvence ve aktif işgücü piyasası oluşturmaktadır ve sistem ile işletmelerin hızlı değişen ekonomik koşullara ve gelişen teknolojiye uyumunun sağlanması hedeflenmektedir. Bu esnek yapı, yüksek gelir ve istihdam güvencesi ile Danimarka, işletmelerin işten çıkarmalarını ve çalışanların işten ayrılmalarını kolaylaştırırken, güçlü işsizlik sigortası yardımlarıyla gelir güvencesi sağlamakta, aktif işgücü piyasası ve eğitim politikalarıyla yeniden istihdamı da kolaylaştırmaktadır. Danimarka'da işsizlik yardımı işsizlerin çalışmakta iken elde ettikleri ücretin % 90'ına kadar yükselebilmektedir. İşgücü piyasasında pasif ve işsiz konumunda olanlar bir yıl içinde benzer veya aynı pozisyonda iş bulabilmektedirler. Danimarka'da sosyo-ekonomik politikaların temel aracı toplu iş sözleşmeleridir. Çalışan nüfusun % 80'i sendikalıdır ve bu oran AB ülkeleri içinde en yüksek düzeydir. Toplu pazarlıklarda; âdemi merkezîyetçi yapı, küçük ve orta boy işletmelerin çokluğu gibi etkenler değişen rekabet koşullarına cevap verebilecek düzenlemelerin yapılmasına olanak sağlayan bir etki yaratmaktadır. Danimarka sosyal güvenlik devletinden ödün vermeden esnek güvence sistemini uygulayan ülkeler arasındadır. Vergi sistemi ve sosyal güvenlik hizmetinden yararlanma koşullarını düzenleyen ülke meslek eğitiminin yaygınlaşmasına çalışmaktadır. Güçlü sosyal devlet anlayışı ile

esnek çalışma sisteminin birleşmesi sonucunda istihdam artırılmıştır (Çakır, 2009: 85-87). Danimarka'da kombinasyon güvencesi yüksektir. Çalışanların iş yaşamı ile özel ve sosyal hayatlarının getirdiği yükümlülüklerin dengesine önem verilmekte, düzenlemeler bu denge esas alınarak yapılmaktadır.

1980'lere kadar katı istihdam politikalarına sahip olan Hollanda'da işsizliğin ve sosyal güvenlik ödemelerinin artması işgücünün esnekleştirilmesi gerekliliğini ortaya koymuştur. 1990'lı yıllarda esneklik ve güvence temel yasal düzenlemelerde ve toplu sözleşmelerde birlikte ele alınmaya başlanmıştır. İşgücü ile ilgili düzenlemeler ve tartışmalar dört temel konu üzerinde yoğunlaşmıştır. Bunlardan ilki esnekleşme çabaları, ikincisi sosyal güvenlik sisteminin mali dengesi, üçüncüsü esnekleşmenin çalışanlar için oluşturacağı zararların azaltılması ve sonuncusu iş güvencesi konusudur. Böylece iş güvencesinden istihdam güvencesine geçilirken esnek çalışma ve aktif sosyal güvenlik sistemi devreye sokulmuştur. Hollanda bu dönüşümü gerçekleştirirken kısmi zamanlı çalışmayı teşvik etmiştir. Bugün Hollanda, AB ülkeleri arasında en yüksek düzeyde kısmi zamanlı çalışma oranına sahiptir. 2001 yılında ülkede iş ve özelyaşam dengesini sağlamaya yönelik düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. Bunlar arasında hamilelik ve doğum izni, hastalık izni, ücretli izinler gibi imkânlar yer almaktadır. Böylelikle kombinasyon güvencesi konusunda ileri bir aşamaya gelinmiştir. Toplu iş sözleşmeleri çerçevesinde koşulları belirlenen istihdam politikalarında organizasyonel değişim, işlevsel esneklik ve ücret esnekliği hedeflenirken, güvence konusunda geçmiş yıllarda üzerinde durulan iş ve gelir güvencesinden istihdam güvencesine ve kombinasyon güvencesine doğru bir kayış gözlemlenmektedir. Hollanda, istihdam politikalarını sendikaların desteği ile yürütmekte, aktif işgücü politikalarına önem vermekte ve yeni kısmi zamanlı çalışma alanları yaratarak istihdamı artırmaktadır. Lale Modeli adı verilen sistemde; hükümet, işveren ve işçi birlikleri politikaların oluşumunda yer almakta, üretim üzerindeki vergi ve prim yükünün ve işgücü maliyetinin azaltılması hedeflenmektedir. Hollanda, bu model ile esnek çalışma yöntemlerini yaygınlaştırmış ve yapısal reformlar gerçekleştirmiştir (Çakır, 2009: 87-89).

3. SİSTEMİN ZAYIF YÖNLERİ VE BAŞARI İÇİN ÖNERİLER

Wilthagen'in tanımı ile esnek güvence; eş zamanlı olarak ve bilinçli bir şekilde, işgücü piyasalarında, iş organizasyonlarında ve çalışma ilişkilerinde esnekliği artırırken, diğer yandan özellikle işgücü piyasası içindeki ve dışındaki zayıf grupların güvenliğini -istihdam ve sosyal güvenlik- artırmayı hedefleyen politik bir stratejidir (Wilthagen, 2002:4). Bu tanımlamaya göre, esneklik-güvence dengesinin üç temel unsuru bulunmaktadır. Bunlar: eş zamanlılık (synchronisation), iyi düşünülp tasarlama (deliberate way) ve zayıf gruplardır (weaker groups). Bu denge tesadüfen kurulmuş bir denge olmamalıdır. Üzerinde düşünülmüş, sosyal taraflarca müzakere edilmiş, planlanmış ve eş zamanlı çabaların bir ürünü olarak ortaya çıkmış olmalıdır. Aynı zamanda,

işgücü piyasasında bulunsun ya da bulunmasın bütün dezavantajlı grupları kapsamalı ve özellikle işgücü piyasası içindekilere odaklanmamalıdır. Daha ileriki yıllarda Wilthagen ve Tros, esnek güvenceyi; çalışanların işgücüne katılımlarını ve onların kariyerlerini geliştirerek sosyal dışlanmayı önleyecek olan iş, istihdam, gelir ve kombinasyon güvencesini sağlarken, aynı zamanda firmaların değişen koşullara uyum sağlama, verimlilik ve rekabet edebilme yeteneklerini, esnekliğe sahip olma dereceleri olarak tanımlamıştır (Wilthagen, 2002: 3).

Uygulama, tanımlardan farklı bir esnek güvence sistemi tanımlamaktadır. Esnek güvence sisteminin önemli eksiklerinden biri belirlenen amaçlarla hedeflerin tutarsız olmasıdır. AB Komisyonu, Avrupa sosyal modelinin daha iyi ve daha fazla iş imkânı yaratılması üzerine kurulacağını, bu amacın esnek güvence sistemi ile gerçekleşeceğini, esnek güvence sisteminin istihdamı ve sosyal modeli geliştireceğini ifade etmektedir (Calmfors, 2007: 2). İstihdam piyasaları diğer birçok parametreden etkilenirken esnek güvence ve amaç arasında doğrudan bir ilişki kurulması sistemi amaçtan uzaklaştırmaktadır. Ayrıca esnek güvence sisteminin üzerine kurulduğu dört temel prensip, alt politika ve araçlarla ilişkilendirilmediği için gerçeklikten uzak kalmaktadır. Dolayısıyla hem amaç hem üzerinde yükseldiği prensipler yapısal politikalara dayandırılmadığı için sistemin başka politikalarla desteklenmemesi, önemli bir eksiği olarak ortaya çıkmaktadır. AB, esnek güvence sistemi gibi tek bir model yerine çapraz politikalarla beslenen yeni modeller oluşturmaktadır (Keune, 2007: 10).

Makroekonomik çerçeve gözden geçirilmeli sosyal ve ekonomik gereklilikler göz önünde bulundurularak yapısal politikalar benimsenmeli ve aktif işgücü piyasası oluşturulması sağlanmalıdır. Bu politikalar; iş piyasasına katılımın artırılması, işgücünün piyasalara kesintisiz katılımının sağlanması gibi istihdam piyasasını güçlendiren politikalar olmalıdır. Böylece çok hareketli işgücünün veya daha az eğitime ve donanımına sahip işgücünün piyasalara katılımı sağlanacaktır (Vielle, Walthery, 2003: 94). Hedef gruplar belirlenerek bu grupların ihtiyaç ve durumlarına uygun istihdam planları yapılmalıdır. Örneğin az eğitilmiş kişiler, 30 yaş altı çalışanlar, yükseköğrenimini tamamlayıp iş bulamayanlar gibi. Aynı şekilde eğitim imkânlarının artırılması iş piyasalarına eğitim eksikliği nedeniyle katılmayan kişileri istihdama kazandıracaktır (Vielle, Walthery, 2003: 92).

Sistemde esnekliğe verilen önem güvenliğin önüne geçmiş durumdadır. Bu anlamda sistem neredeyse tek taraflı tasarlanmış ve tamamıyla esneklik üzerine yoğunlaşmıştır. AB Komisyonu esnekliğin artırılması ile üretim seviyesinin gelir düzeyinin ve dolayısıyla sosyal güvenlik imkânlarının iyileşeceğini öngörmektedir. Bu amaçla birçok esneklik türü tanımlanmaktadır. Komisyon bunu yaparken esnek güvence sisteminde sadece üç temel güvenlik mekanizması (istihdam, gelir ve kombinasyon) öngörmektedir.

2007 yılında Avrupa Vakfı'nın 31 ülkeden 29.860 kişi ile yaptığı Dördüncü Avrupa Çalışma Koşulları Anketi'nde; esneklik ve iş güvenliği arasındaki bağ, iş güvenliğini koruyan yasalar ve esneklik ilişkileri gibi birçok temel alan araştırılmıştır. Anket sonuçlarına göre; iş piyasalarında esneklik arttıkça işin güvensizliği ve istikrarsızlığı da artmaktadır. Araştırmada ayrıca esnekliğin istihdam edilebilirlik ile ters orantılı olduğu ve yüksek istihdamın esnek güvence sistemi ile gerçekleştirilemeyeceği sonuçlarına varılmıştır (Seifert, Tangian, 2007: 23). Bu anket de göstermektedir ki sadece esnekliğin artırılması çalışanlara ve istihdam rakamlarına olumlu yansımamaktadır. Dolayısıyla AB, esneklik mekanizmalarına yoğunlaştığı kadar güvenlik mekanizmalarına da yoğunlaşmalı ve çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri için gerekli altyapıyı hazırlamalıdır. Esneklik ve güvenlik eşit önemde görülmeli sosyal korumanın artırılması için kapsamlı ve geniş sosyal güvenlik mekanizması kurulmalı, gelir ve istihdam güvencesi önemsenmeli ve güçlü işsizlik sigortası oluşturulmalıdır. Bu sosyal güvenlik mekanizması ve sağlanacak güvenlik imkânları AB düzeyinde garanti altına alınmalı ve üye ülkelerin güvenlik mekanizmalarını çalıştırmaları sağlanmalıdır.

Sistem oluşturulurken esneklik ve güvenlik ekseninde meydana gelecek ikameler kapsamlı analiz edilmemiştir (Calmfors, 2007: 2-3). Esneklik sağlanırken emeklilik, işsizlik sigortası ve sağlık imkânları konusunda neler yapılacağı belirtilmemiştir (Seifert, Tangian, 2007: 10). Sistemde iş güvencesi istihdam güvencesi haline gelmektedir. Sistem, çalışanlar mevcut işlerini kaybetseler dahi mutlaka bir yerde istihdam edilebileceklerini garanti etmektedir. Ancak böyle bir sistem çalışanın daha yüksek ücret ve daha iyi koşullarla çalıştığı işinden ayrılmak zorunda kalarak daha kötü koşulları kabul etmek zorunda kalmasına yol açmaktadır. Böyle bir sistem işvereni memnun etse de çalışanların memnuniyetini ve güven hissini sarsmaktadır. Aynı şekilde esnek güvence sisteminin sunduğu esnek ve a-tipik sözleşmeler çalışanların sosyal güvenlik ve eğitim imkânlarını riske atmaktadır. Çalışanlar sistemin sunduğu ömür boyu eğitim imkânı yerine iş güvencelerini tercih edecektir. Uzun dönemde çalışanlara yapılacak eğitim ve kariyer yatırımları yeteneklerin geliştirilmesi ve yeni iş imkânları yaratılmasını sağlayacağı için istihdam artacaktır (Keune, 2007: 8).

Esneklik istihdam yapısının dengesini bozduğu ve çalışma koşullarını olumsuz yönde etkilediği için istihdam edilebilirlik üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır. Sistem, ücret seviyelerinin ve vergi yükümlülüklerinin azalmasına neden olmakta, çalışanlar arasında güvensizliği, eşitsizliği ve sosyal gerilimi artırmaktadır (Keune, 2007: 9). Dolayısıyla sistemde esneklik ve güvenlik bağı mutlaka kurulmalı, esneklik arttıkça güvenlik mekanizmalarından ne kadar taviz verileceği tartışılmalı ve doğru denge bulunmalıdır. Aksi takdirde esnek çalışma sağlanırken emeklilik, işsizlik sigortası ve sağlık imkânlarında yapılacak olumsuz düzenlemeler çalışanların aleyhine olacaktır. Ayrıca bu ikamelerin ulusal düzeyde de nasıl hayat bulacağı netleştirilmelidir.

Aynı şekilde sistemin güvence tarafında işsizlik sigortası ile bile çalışanın gelir düzeyinde azalma olmaması sağlanmalı ve çalışanın çalışma yeri (şehir/ülke) kendisinin onayı olmadan değiştirilememelidir.

Esnek güvence sistemi, çalışanların motivasyonu esas alınarak revize edilmeli çalışma koşulları, eşitsizlikler önlenmeli, çalışanlara sağlanacak eğitim ve kariyer imkânları çoğaltılmalı ve çalışanların sisteme güven duyması sağlanmalıdır. Emeklilik ve sağlık imkânları güçlendirilmeli ve ilk işe girişle bu imkânlara sahip olan çalışanlar işlerini kaybetmeler dahi bu hakları korunmalıdır (Vielle, Walthery, 2003: 91).

Sosyal güvenceleri dışlayan neoliberal politikalar ile sosyal diyalogu öne çıkaran Avrupa yönetişi arasında sıkışmış bir izlenim veren esnek güvence sisteminin AB politikaları arasında bu kadar önemli hale gelmesinin nedeni AB Komisyonu'nun bu sisteme verdiği önemdir (Keune, 2008: 93-95). Komisyon, sistemin hem uygulayıcısı hem de savunucusu olmuştur. Avrupa Parlamentosu ve AB Konseyi, esnek güvence sistemini Komisyondan farklı formüle etmektedir. Örneğin Konsey, Komisyonun aksine sözleşmeler ve iş güvencesi ile ilgili daha katı bir tutum sergilemektedir. Konsey esnek sözleşme sisteminin temel prensibi olan esnek sözleşme prensibinden uzaklaşarak sabit ve güvenli istihdam modelini benimsemektedir. Avrupa Parlamentosu ise Komisyonun esnek güvence sistemini tek taraflı ele aldığını ve bu sistem üzerinde fazla yoğunlaştığını ifade etmektedir. Parlamento, istihdam yaratılmasını sağlayacak makroekonomik çerçevenin sağlanmasını, uzun dönemli istihdam için şirketlerin insan kaynağına yatırım yapması gerektiğini, eğitimin artırılması, hareketlilik önündeki engellerin azaltılması ve geçişleri sağlayacak politikalarla esnek güvencenin sağlanabileceğini öne sürmektedir. Parlamento'ya göre bu yatırımlar üretimi ve inovasyonu artıracaktır (Keune, 2007:11-12). AB karar organlarının, üzerinde tam uzlaşmadığı esnek güvence sistemi Komisyonun oluşturduğu politikalarla yürütülmektedir. Sosyal modelin temelini oluşturan uzlaşma öncelikle AB karar organları arasında sağlanmalı, Komisyon, Konsey ve Parlamento ortak bir istihdam stratejisi benimsemelidir. Bu strateji objektif ve gerçekleştirilebilir temel hedefler içermeli, uygulamayı ülkelerin kendi koşulları çerçevesinde belirlemelerine imkân tanınmalıdır.

AB Komisyonu, esnek güvence sisteminin, sosyal tarafların aktif katılımı, iyi geliştirilmiş sosyal diyalog ve ilgili her tarafın temsili ile oluşturulacağını belirtmektedir. Danimarka ve Hollanda gibi ülkelerde bu uzlaşma sağlanmıştır ancak birçok Avrupa ülkesinde aynı uzlaşmanın sağlanabileceğini söylemek güçtür (Calmfors, 2007: 3-4). Ayrıca sadece ulusal düzeyde değil AB seviyesinde de işveren örgütleri ve şirketlerin politika oluşumlarındaki etkisi düşünüldüğünde işçilerin ve sendikaların uzlaşmada ne kadar yer alabileceği tartışmalı hale gelmektedir. Dış aktörler için uzlaşma bir sorun olarak durmakla beraber aynı sorun AB organları arasında da yaşanmaktadır. İşveren örgütleri ve şirketler, Komisyonun esnek güvence sisteminin benimsenmesini talep

ederken, işçiler ve sendikalar Konsey ve Parlamentonun esnek güvence görüşlerinin uygulanmasını istemektedir (Calmfors, 2007: 7). Böylece sistemin temel unsuru olan uzlaşma oluşturulamamaktadır.

Uzlaşmadan uzak ve sistemin uygulanmasında çekişme yaratacak bu çıkar çatışmasının önlenmesi ve tüm tarafların uygun bulacağı mekanizmaların devreye sokulması gerekmektedir. Yukarıda belirtildiği gibi önce AB düzeyinde belirlenecek ortak bir stratejini oluşturulması şarttır. Bu stratejinin alt hedefleri işveren örgütlerinin, şirketlerin, işçilerin ve sendikaların talepleri dikkate alınarak oluşturulmalıdır. Bir tarafın taleplerinin sisteme diğer tarafın taleplerinden daha çok yansıtılması önlenmeli ve bu dengenin oluşturulması AB otoritesi altında sağlanmalıdır. Üye ülkeler düzeyinde de uzlaşmada yer alacak tüm ortaklar belirlenmeli, hükümetler her tarafı dinleyerek karar vermeli ve sistem bu şekilde uygulanmalıdır. Bu sistemde mutlaka güvenlik esas alınmalı ve ulusal uygulamalar AB düzeyinde takip edilmelidir (Vielle, 2007: 7-10).

Esnek güvence sisteminin AB genelinde uygulanmasının mümkün olmaması sistemin AB ekonomisine sağlayacağı katkısı ve istihdamın artırılması hedefini ulaşılması zor hale getirmektedir. Esnek güvence, ülke koşullarına göre ulusal platformda çalışılması gereken bir sistemdir. Her ülkenin esnekliği uygulayabilme ve güvenliği koruyabilme düzeyi farklıdır. Sistemin maliyeti, tarafların uzlaşısı, o ülkenin sosyal ve yasal geçmişi sistemin oluşturulmasında önem arz etmektedir. AB'nin önereceği veya bir ülkede uygulanan bir modelin aynen alınıp başka bir ülkede uygulanması mümkün değildir. Esnek güvence sistemi 27 farklı ülke ve heterojen bir yapıda tek formülle uygulanabilecek bir sistem değildir (Keune, 2007: 7). Nitekim sabit bir formül gibi esnek güvence sistemini uygulayan ülkeler istihdamı artıramadıkları gibi sistemi uygulamanın sosyal sonuçlarına da katlanmak zorunda kalmışlardır. Dolayısıyla bir önceki öneriyi destekler nitelikte genel bir AB istihdam stratejisi altında üye ülkeler kendi ülke koşullarına göre yeni politikalar belirlemeli ve uygulamalıdır. Ancak sistemin mekanizmaları AB tarafından denetlenmeli ve korunmalıdır.

Esnek güvence sistemini başarı ile uygulayan ülkeler incelendiğinde, sistemin uzun tarihi süreçlerden geçerek başarıya ulaştığı görülmektedir. Örneğin Danimarka yıllar süren çalışmalar sonucunda esnek güvenceyi başarılı bir sistem haline getirmeyi başarmıştır. Ülke koşullarını iyi analiz edip kendi istihdam yapısına uygun denklemleri oluşturarak esnek güvence sistemini istihdamı ve refahı artırıcı bir şekilde uygulayan Danimarka, taraflar arasındaki uzlaşmaya ve güvenlik unsuruna önem vermektedir. Esnek güvence sisteminin başarısı ülke koşullarına göre oluşturulacak politikalar, tarafların katılımı ve sosyal güvenlik mekanizmalarının iyi korunmasına bağlıdır. İş Kanunları tarafından sosyal güvenlik sistemleri desteklenmelidir. Esnek güvence sistemi pahalı bir sistemdir. Sistemin maliyeti genelde vergilerden karşılanmaktadır. Bu sistem benimsenecekse vergi politikaları bu sistemi destekleyecek şekilde düzenlenmelidir (Vielle, Walthery, 2003: 91-94).

İşsiz kalma durumunda iş piyasalarına etkin bir işgücü olarak kısa dönemde dönülebilmesi anlamına gelen aktivasyon güvencesi, esnek güvence sisteminin önemli unsurlarından olmalıdır. Örneğin Danimarka'da işsiz kalma süresi en fazla bir yıl olmaktadır. İşsiz kişi işinden ayrıldıktan bir yıl sonra mutlaka yeni bir işe yerleştirilmektedir. 25 yaş altı gençler için işe başlama süresi ise altı aydır. Aktivasyonun sağlanması çalışanların motivasyonunu artıracığı gibi işgücünün niteliklerinin körelmesinde de engel olacaktır (Madsen, 2002: 7). Üye ülkeler, ülke koşullarına göre çeşitli aktivasyon süreleri ve mekanizmaları belirlemeli ve mekanizmanın etkin bir şekilde işlemlerini sağlamalıdır.

Çalışanın işle ilgili zorunluluklarıyla, özel ve sosyal yaşama dair zorunluluk ve sorumluluklarının dengelenmesi ve bütünleştirilmesi olarak tanımlanan kombinasyon güvencesi ile sosyal güvenlik ve sosyal devlet anlayışı korunmaya çalışılmaktadır. Esnek güvence uygulamalarında kombinasyon güvencesi mutlaka ön planda tutulmalıdır. Doğum ve çocuk bakımı gibi özel durumlarda çalışanlar çalışma hayatlarına ara verebilmeli veya çalışma saatlerini azaltabilmelidir. Çalışanların ailevi ve sosyal yükümlülükleri ile iş yaşamlarındaki yükümlülüklerinin belirli bir denge içinde yürütülmesi çalışanların sağlıklarını koruyacak ve motivasyonlarını artıracaktır (Vielle, Walthery, 2003: 91-92). Aynı aktivasyonda olduğu gibi kombinasyon güvencesi de esnek güvence sisteminin önemli bir parçası haline getirilmeli, ülkeler kendi koşullarına göre çeşitli olanaklar sağlayarak kombinasyon güvencesini sağlamalıdır.

Son olarak sistemin izlenebilirliğinin sağlanması gelecekteki başarı için önemli olacaktır. Sistemin işleyişi, küresel rekabet ve ekonomideki değişikliklerin sisteme etkileri izlenmeli, veriler toplanmalı ve değerlendirme yapılmalıdır. Sistemin değişen şartlara uyumu sağlanmalı gerekli hallerde sistem revize edilmelidir.

4. SONUÇ

II. Dünya Savaşı sonrası güçlü sosyal güvenlik sistemi ile sarmalanan katı istihdam politikaları 1960'ların sonuna doğru düşük ve orta vasıflı imalat sanayi işlerinin azalması, yoğunlaşan uluslararası ticaret ve teknolojik gelişmenin etkisiyle işgücü aleyhine değişmeye başlamıştır. 1980 sonrası sermaye piyasalarının küreselleşmesi ve yoğunlaşan uluslararası rekabet bu değişimi hızlandırmıştır. Güçlü sosyal güvenlik sistemi ve bu sisteme bağlı sosyal harcamaların yüksekliği ekonomik daralma ve işsizliğin nedeni olarak görülmüş yeni iş imkânları yaratılmasından çok istihdam politikalarının sosyal güvenlik sistemini zayıflatılacak şekilde biçimlendirilmesi için çalışılmaya başlanmıştır. Sosyal güvenlik sistemi zayıflatılırken istihdamın artırılması için esnek çalışma modelleri benimsenmiştir. İstihdam politikalarında yaşanan bu değişim AB istihdam politikalarını da etkilemiştir. Ekonomik büyümenin sağlanması için istihdamın artırılmasını en önemli amaçlardan biri olarak gören Avrupa, katı istihdam yapısını değiştirmiş, esnek çalışma sistemlerini devreye sokmuş ve sosyal güvenceleri daraltmıştır.

Esnek güvence sistemi 2007 yılında AB Komisyonu'nun öncülüğünde AB istihdam politikaları içerisindeki yerini almıştır. Çeşitli esneklik ve güvenlik mekanizmaları öngören sistem esneklik ile güvenlik arasındaki dengeyi oluşturacak yaptırımlar içerme hedefi ile oluşturulmuştur. Sistem; sözleşme düzenlemesi, ömür boyu öğrenme, aktif işgücü piyasası oluşturulması ve modern sosyal güvenlik sistemi temel bileşenleri üzerine kurulmuştur. Esnek güvence sistemi Avrupa genelinde dört model temelinde giderek daha yaygın bir biçimde uygulama alanı bulmaktadır. Ancak sistemi uygulayan İspanya ve İtalya gibi ülkelerde esnek güvence sistemi istihdama katkı sağlamak yerine istihdam yapısını bozmuş ve bazı sıkıntılara neden olmuştur.

Sistemin temelinde zayıf noktalar bulunmaktadır. Amaçlar ve temel alınan prensiplerin yapısal ve çapraz politikalarla beslenmemesi, sistemde esneklik mekanizmasının güvenliği dışlayarak ön plana çıkması, esneklik ve güvenlik arasında yapılacak ikamelerin belirli olmaması sistemin en temel eksikleridir. Avrupa Sosyal Modeli'nin üzerine kurulu olduğu söylenen uzlaşma şartı, esnek güvence sistemi oluşturulurken etkin çalıştırılmamıştır. AB Komisyonu, AB Konseyi ve AB Parlamentosu değişik esnek güvence modelleri önermekte ve sistemin hedef ve araçlarını farklı açılardan tanımlamaktadır. AB karar organları düzeyinde sağlanamayan uzlaşma, sistemin tarafları arasında da sağlanamamıştır. İşveren birlikleri ve Avrupa şirketleri esnekliğin ön plana çıktığı bir esnek güvence talep ederken, işçi örgütleri ve işçiler güvenlik mekanizmalarının korunmasını istemektedir. AB Komisyonu'nun uygulamaları esneklik mekanizmalarının genişlemesini desteklemekte sosyal güvence geri plana itilmektedir. Sistemin bir diğer eksiği AB genelinde uygulamanın mümkün olmamasından kaynaklanmaktadır. Danimarka gibi sistemi başarıyla uygulayan ülkeler kendi koşulları çerçevesinde sistemi baştan tanımlamaktadır. Uzun süreçlere dayanan bu tanımlama ülkenin istihdam yapısı, gelir durumu, insan kaynağı, ekonomik çevresi gibi pek çok etken dikkate alınarak yapılmaktadır. Dolayısıyla Avrupa genelinde tek bir esnek güvence modeli uygulanması sistemin hedeflenen başarıya ulaşmasını engelleyecektir.

Esnek güvence sisteminin etkin bir şekilde uygulanabilmesi ve istihdamın artırılmasına katkı sağlaması için öncelikle üzerinde yükseldiği temel prensiplerin daha detaylı ele alınması, makroekonomik çevrenin iyileştirilmesi, iş piyasalarına katılımı sağlayacak yapısal ve alt politikalarla beslenmesi gerekmektedir. Güvenlik faktörünün sistemin temel iki amacından biri olduğu unutulmamalı sosyal korumanın artırılması için kapsamlı ve geniş sosyal güvenlik mekanizmaları kurulmalı, gelir ve istihdam güvencesi önemsenmeli ve güçlü işsizlik sigortası oluşturulmalıdır. Sistemde esneklik ve güvenlik bağı mutlaka kurulmalı, esneklik arttıkça güvenlik mekanizmalarından ne kadar taviz verileceği tartışılmalı ve doğru denge bulunmalıdır. Esnek güvence sistemi, çalışanların motivasyonu esas alınarak revize edilmeli çalışma koşulları eşitsizlikleri önleyecek şekilde düzenlenmeli, çalışanlara sağlanacak eğitim ve kariyer imkânları çoğaltılmalı ve çalışanların sisteme güven duyması

sağlanmalıdır. Esnek güvence sistemi aktivasyon ve kombinasyon güvencesini içermelidir. Bu unsurlar dikkate alınarak AB düzeyinde ilgili tarafların uzlaşısı ile ortak bir strateji belirlenmeli ve uygulanması sağlanmalıdır.

Esnek güvence sisteminin yapılanmasında bu öncelikler dikkate alınırsa esnek güvencenin iş piyasalarına katılımı sağlayacak ve ülke ekonomilerini güçlendirecek bir sistem olması sağlanacaktır. Böyle bir sistemin uygulanması işsizlik sorununun çözümüne yardımcı olacak ve istihdamın artırılmasını sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- AB Komisyonu, (2007), **Com (2007) 359 Sayılı Bildiri**, Brüksel.
- AB Komisyonu, (2011), **Com (2011) 400 Sayılı Kılavuz**, Brüksel.
- AB Komisyonu İstihdam Komitesi, (2009), **Esnek Güvence Politikalarının İzlenmesi ve Analizi Raporu**, Brüksel.
- AB Konseyi İstihdam Komitesi, (2011), **17850/11 Sayılı Yıllık Büyüme Araştırması**, Brüksel.
- AUER, Peter, GAZIER, Bernard, (2008), **Flexicurity as a Policy Agenda**, Forum, CESifo DICE.
- BÜYÜKUSLU, Ali Rıza, (2003), **“Yeni Dünya Düzeni Karşısında Türk Çalışma Hayatı ve Sendikalar Nereye Gidiyor?”**, İktisat Dergisi, Sayı: 441-444.
- CALMFORS, Lars, (2007), **“Flexicurity- An Answer or a Question?”**, European Policy Analysis, Issue 6.
- ÇAKIR, Özlem, (2009), **“Avrupa Birliği’nde Güvenceli Esneklik ve Eğilimler”**, Sosyo Ekonomi.
- GÖKMEN, Hüseyin, (2007), **Avrupa Sosyal Devlet Anlayışında İstihdam ve Türkiye’de Genç İşsizlik Sorunu**, Uzmanlık Tezi, T. C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Ankara.
- GÜNDOĞAN, Naci, (2007), **“İşgücü Piyasasında Esneklik-Güvence Dengesi: Danimarka Modeli”**, Çimento İşveren.
- KEUNE, Maarten, JEPSEN, Maria, (2007), **Not balanced and hardly new: The European Commission’s quest for flexicurity**, Work Paper, ETUI-REHS, Brussels.
- KEUNE, Maarten, (2007), **“Flexicurity: The new cure for Europe’s labour market problems?”**, Social Developments in the European Union.
- KEUNE, Maarten, (2008), **“Flexicurity: A Contested Concept at the Core of the European Labour Market Debate”**, Intereconomics.
- LİMONCUOĞLU, Alp, (2009), **Güvenceli Esneklik**, İzmir Ekonomi Üniversitesi, İzmir.
- LÖNNROTH, Juhani, (2001), **The European Employment Strategy as Part of the European Social Model**, Seminar on EU’s Employment Policy, Reykjavik.
- MADSEN, Per Kongshoj, (2002), **The Danish Model of “Flexicurity”-A Paradise with some Snakes**, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Brussels.
- SEIFERT, Hartmut, TANGIAN, Andranik, (2007), **Flexicurity: Reconciling Social Security with Flexibility-Empirical Findings for Europe**, Discussion Paper, Montreal.

- SELAMOĞLU, Ahmet, (2002), **“Gelişmiş Ülkelerde İstihdam Politikaları, Esneklik Arayışı ve Etkileri”**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: (4)-2002/2.
- TROS, Frank, (2004), **Towards flexicurity policies for the older workers in EU-countries?**, IREC Conference, Utrecht.
- TÜMERDEM, Meltem, (2007), **Avrupa Birliği İstihdam Politikaları ve Türkiye’nin Avrupa Birliği Emek Piyasasına Uyumu**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- VIELLE, Pascale, WALTHERY, Pierre, (2003), **Flexibility and social protection**, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- VIELLE, Pascale, (2007), **“Flexicurity: Redefining the Security of European Citizens”**, Observatoire Social Européen, No:1.
- WILTHAGEN, Ton, (2002), **“The Flexibility-security nexus: New Approaches to regulating employment and labour markets”**, The Politics of Employment Relations Conference, Windsor.
- WILTHAGEN, Ton, TROS, Frank, (2004), **“The Concept of Flexicurity: A New Approach to Regulating Employment and Labour Markets”**, Transfer - European Review of Labour and Research.
- <http://www.euractiv.com.tr/abnin-gelecegi/article/ab-ulkeleri-esnek-guvence-flexicurity-anlasmagini-percinliyor>, (Erişim Tarihi: 08.02.2011).
- <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=101&langId=en>,(Erişim Tarihi: 08.02.2011).
- <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=308&langId=en>,(Erişim Tarihi: 24.08.2009).
- <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=568&langId=en>,(Erişim Tarihi: 07.02.2011).
- <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=782&langId=en>,(Erişim Tarihi: 24.08.2009).
- <http://www.ikv.org.tr/pdfs/96b12507.pdf>, (Erişim Tarihi: 24.08.2009).

DENGELİ ÖLÇÜM KARTI MODELİNİN HASTANELERDE UYGULANABİLİRLİĞİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: ISPARTA İL MERKEZİ HASTANELERİ ÖRNEĞİ

Necla YILMAZ¹
Ramazan ERDEM²

ÖZET

Dengeli Ölçüm Kartı, işletmelerin performans değerlendirme aracı olarak kullandıkları modellerden birisidir. Sağlık sektörüne de uyarlanabilen Dengeli Ölçüm Kartı, bir kurumun performansını çeşitli göstergeler aracılığıyla değerlendirmektedir. Bu çalışmada hastanelerde Dengeli Ölçüm Kartı'ndaki göstergelere verilen önem düzeyi ile her bir göstergenin hastanedeki ölçüm sıklığı araştırılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Coşkun (2005) ve Bekmezci (2008) tarafından hazırlanan anket temel alınmıştır. Bunun yanı sıra Kırgın (2011), Chang ve arkadaşları (2008), Chen ve arkadaşları (2006)'nın çalışmalarında kullandıkları performans göstergelerinden de yararlanılarak oluşturulan "Stratejik Performans Yönetim Sistemi Altyapı Uygunluğu Anket Formu" kullanılmıştır. Ankette Dengeli Ölçüm Kartı modeli finansal boyut, içsel süreçler boyutu, müşteri (hasta ve personel) boyutu ve öğrenme ve gelişme boyutu olmak üzere dört boyuttan oluşmakta ve boyutlar içerisinde 41 performans ölçütü bulunmaktadır. Araştırmanın evrenini Isparta il merkezinde faaliyet gösteren 7 hastanenin üst düzey yöneticileri ve kalite birimi sorumluları oluşturmaktadır. Tüm evrene ulaşılmaya çalışıldığından araştırma için örneklem seçilmemiş, izin alınamayan bir hastane dışında 6 hastaneden toplam 68 yöneticiye ulaşılmıştır. Araştırmada Dengeli Ölçüm Kartı modeli içerisinde yer alan 41 göstergeden 4'ü hariç tüm ölçütlerin önemlilik düzeyi, ölçüm sıklıklarından anlamlı derecede yüksek çıkmıştır ($p < 0,05$). Buradan hareketle Dengeli Ölçüm Kartı modeli içerisinde yer alan ölçütlerin önem verildiği kadar hastanelerde ölçülmediği sonucuna varılmıştır. Sonuç olarak, Dengeli Ölçüm Kartı'nı kullanmasalar bile, model içerisinde yer alan performans ölçütlerinin hastane yöneticileri tarafından önemsendiği ve

¹**Necla YILMAZ**, Arş. Gör., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü.

²**Ramazan ERDEM**, Prof. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü.

hastanelerde belli derecelerde ölçümlendiği, bu nedenle de stratejik bir yaklaşım olarak kurumsal performans değerlendirmesinde modelin kullanılabileceği söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: *Dengeli Ölçüm Kartı, Kurumsal Performans, Stratejik Performans Yönetimi, Hastaneler.*

A RESEARCH ON APPLICABILITY OF THE BALANCED SCORECARD MODEL IN HOSPITALS: EXAMPLE OF HOSPITALS IN ISPARTA PROVINCE

ABSTRACT

Balanced Scorecard is one of the models which are used by organizations as a tool of performance evaluation. Balanced Scorecard, which can also be adapted to the health sector, evaluates the performance of an organization by the help of various indicators. In this study, the importance level given to Balanced Scorecard indicators and the measurement frequency of each indicator by the hospital were examined. The questionnaire that was formed by Coşkun (2005) and Bekmezci (2008) was taken as a basis. Also the performance indicators that were used in the studies of Kırgın (2011), Chang et al. (2008) and Chen et al. (2006) were used to form the Strategic Performance Management System Infrastructure Eligibility Questionnaire and this questionnaire was used in this study. In this questionnaire, Balanced Scorecard model consists of 4 perspectives which are financial perspective, internal process perspective, customer (patient and staff) perspective, and learning and development perspective. There are 41 performance measures within these perspectives. Population of the research consists of the senior managers and staff who are responsible for the quality unit in 7 hospitals in the province. No survey sample was selected for the research since it is aimed to reach to the whole population. Except one hospital from which permission could not be got 68 administrators from other 6 hospitals were included. The importance level of all 41 measures but 4 in Balanced Scorecard were found to be significantly higher than the incidences of measurement ($p<0,05$). According to this result, the indicators in the Balanced Scorecard aren't measured in the hospitals as much as they are given importance. As a result, it can be said that even though the Balanced Scorecard isn't used; the performance measures that are in the model are considered important by the hospital administrators and also are measured to some extent. Thus it can be said that Balanced Scorecard model can be used as an evaluation tool as a strategic approach.

Keywords: *Balanced Scorecard, Corporate Performance, Strategic Performance Management, Hospitals.*

1. GİRİŞ

Yönetim fonksiyonlarının en önemli faaliyetlerinden biri olan kontrol, organizasyonlarda performans ölçme ve değerlendirme ile gerçekleştirilmektedir. Son yıllarda hastanelerde verilen sağlık hizmetlerini iyileştirme adına yapılan kalite çalışmaları da kurumsal performansı artırmaya yönelik olup, sağlık hizmetlerinden daha etkili ve verimli sonuçlar almayı hedeflemektedir. Bu açılardan, hastanelerde kurumsal performansın değerlendirilmesi konusu önemli hale gelmiştir.

“Eğer ölçemezseniz yönetemezsiniz” mantığının ölçme ile yönetme boyutundan hareketle ortaya çıkan ve son yıllarda kapsamlı bir performans değerlendirme yaklaşımı olarak kullanılan modellerden biri, Dengeli Ölçüm Kartı'dır (Argüden, 2000: 11). Hastanelerde hasta ve yakınlarının hastaneyi nasıl gördükleri, özel hastaneler açısından yatırımcıların hastaneyi nasıl gördükleri, verilen sağlık hizmetlerinde hangi açılardan verimli olunması gerektiği ve hastalar ile topluma daha fazla nasıl değer verilmesi gerektiği gibi konular da Dengeli Ölçüm Kartı ile yakından ilişkilendirilebilecek önemli konulardandır. Bu model ayrıca, kurumsal performansı geliştirmek amacıyla birçok sektörde kullanılabilir. Bunun yanı sıra, sağlık sektöründe de kullanılmaya başlandığı görülmekle birlikte, ülkemizde gerek akademik gerekse uygulamaya yönelik çalışmaların yeterli düzeyde olmadığı bilinmektedir. Bu çalışma ile hem literatürdeki bu eksiklik giderilmeye çalışılacak hem de uygulamaya yönelik bir katkının sağlanacağı düşünülmektedir.

Türkiye'de 2000'li yılların başından bu yana, Sağlıkta Dönüşüm Programı ile sağlık kurum ve kuruluşlarının performans ölçümünde yeni düzenlemelere gidilmiş, kurumsal anlamda performans yönetimine yönelik uygulamalar başlatılmış ve rehberler aracılığıyla uygulamaya konulmuştur. Kamu ve üniversite hastaneleri ile özel hastaneleri de kapsayan bu çalışmalar hizmet kalite standartları rehberinde ayrıntılı şekilde yer almaktadır (Sağlık Bakanlığı, 2011a). Atılan tüm bu adımlarla hastanelerde daha kaliteli sağlık hizmeti sunumu, daha çok hasta memnuniyeti merkezli bir performans yönetimi ile kurumun bir bütün olarak performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesi hedeflenmektedir. Hizmet Kalite Standartları (Sağlık Bakanlığı, 2011a) rehberinde yer alan Kurumsal Hizmet Yönetimi (8), Sağlık Hizmeti Yönetimi (20), Destek Hizmeti Yönetimi (4) ve İndikatör Yönetimi bölümlerinde belirtilen indikatörler aracılığıyla gerçekleştirilen performans ölçme işlemi ile Dengeli Ölçüm Kartı'nın sağlık hizmetlerini dört boyut dâhilindeki ölçütler aracılığıyla ölçme işlemi benzer özellikler taşımaktadır.

2. GEREÇ VE YÖNTEM

2.1. Amaç ve Önem

Son yıllarda hastanelerin işletmecilik kuralları çerçevesinde profesyonel bir bakış açısıyla yönetilmesi konusu gündemdedir. Bunda Sağlıkta Dönüşüm

Programı ile birlikte hastanelerin özerk bir yapıya kavuşması, birbirleriyle rekabet edebilir hale gelmesi, ölçme ve değerlendirmenin öneminin fark edilmesi gibi konular etkili olmuştur. Bu açıdan hastanelerde kurumsal performansın nasıl değerlendirileceği konusu da önemlidir.

Araştırmanın problemini; "Dengeli Ölçüm Kartı ölçütleri hastanelerde ne sıklıkla ölçülmektedir ve ölçülmesinin önemi ne düzeyde algılanmaktadır?" sorusu oluşturmaktadır. Böylelikle kurumsal performans değerlendirme aracı olarak Dengeli Ölçüm Kartı modelinin hastanelerde uygulanabilirliği ile ilgili bir değerlendirme yapılması hedeflenmektedir.

Araştırma, Isparta il merkezinde faaliyet gösteren hastane yöneticilerini kapsadığı için sonuçlar bu evrenin özelliklerini yansıtmaktadır.

2.2. Evren ve Örneklem

Dengeli Ölçüm Kartı'nın hastanedeki ölçüm sıklığı ve her bir ölçüte verilen önem düzeylerinin üst düzey yöneticiler tarafından değerlendirilebileceği ve ölçme ve değerlendirme işiyle hastanelerde daha çok kalite birimlerinin ilgileneceği gerekçesiyle, araştırma hastane üst düzey yöneticileri ve kalite birim sorumlularını kapsamaktadır. Bu çerçevede araştırmanın evrenini Isparta il merkezinde faaliyet gösteren kamu ve özel sektöre ait 7 hastanenin üst düzey yöneticileri (başhekim, başhekim yardımcısı, hastane müdürü, hastane müdür yardımcısı, başhemşire ve başhemşire yardımcısı ve kalite birimi sorumluları) oluşturmaktadır. Araştırma için örneklem seçilmemiş, tüm evrene ulaşılmaya çalışılmıştır. Özel Davraz Yaşam Hastanesi'nden araştırma için izin alınamamış, diğer hastanelerden toplam 68 kişiye ulaşılmıştır.

2.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan Dengeli Ölçüm Kartı Altyapı Uygunluğu Anketi kullanılmıştır. Anket formu, Coşkun (2005) ve Bekmezci (2008) tarafından hazırlanan anket temel alınarak ve Kırgın (2011), Chang ve arkadaşları (2008), Chen ve arkadaşları (2006)'nın çalışmalarında kullandıkları performans göstergelerinden yararlanılarak oluşturulmuştur. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Hastanede performans ölçümünün önemi ve kullanımına ilişkin soruların olduğu ilk bölümden sonra ikinci bölümde Dengeli Ölçüm Kartı'nın dört boyutuna (finansal boyut, içsel süreçler boyutu, müşteri -hasta ve personel- boyutu ile öğrenme ve gelişme boyutu) ilişkin ölçütlerin hastanedeki ölçüm sıklığı ve onlara verilen önem düzeyi 5'li likert ölçeğiyle (1: Hiç Önemli Değil'den 5: Çok Önemli'ye ve 1: Hiç Ölçmüyoruz'dan 5: Her Zaman Ölçüyoruz'a doğru sıralanmıştır) değerlendirilmektedir. Ankette yer alan 5. soruya (Balanced Scorecard yönetimini -Dengeli Ölçüm Kartı- daha önce hiç duydunuz mu?) "hayır" cevabı verenlere modelle ilgili bir ön bilgi verildikten sonra diğer sorulara cevap vermeleri sağlanmıştır. Anketin sonunda araştırmaya katılanlara ilişkin tanımlayıcı bilgilerin olduğu bir bölüm de yer almıştır.

2.4. Analiz Yöntemi

Anket formları aracılığıyla elde edilen veriler *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS 16,0) programı kullanılarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve verilerin analizinde bu programdan yararlanılmıştır. Analizde, tanımlayıcı bilgiler ve nitel değişkenlerle ilgili sorular için frekans ve yüzde hesaplamaları yapılmıştır. Ankette Dengeli Ölçüm Kartı boyutları içerisinde yer alan ölçütlerin hastanelerde ölçüm sıklığı ve onlara verilen önem düzeylerine 5'li Likert yöntemiyle verilen puanların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış ve istatistiksel değerlendirmeler bu ortalama puanlar üzerinden yapılmıştır.

Dengeli Ölçüm Kartı'ndaki boyutlarda yer alan ölçütlerin ölçüm sıklığı ile önem düzeyi karşılaştırılırken parametrik varsayımlar yerine getirilmediği için eşleştirilmiş t testinin (paired t test) parametrik olmayan karşılığı Wilcoxon testi kullanılmıştır.

3. BULGULAR

3.1. Yöneticilere İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin çeşitli bağımsız değişkenlere göre dağılımı Çizelge 1'de gösterilmiştir.

Çizelge 1. Yöneticilerin Bağımsız Değişkenlere Göre Dağılımı

Değişkenler	Frekans	Yüzde
Hastaneler		
SDÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi	17	25,0
Gülkent Devlet Hastanesi	10	14,7
Isparta Kadın Doğ. ve Çocuk Hast. Hastanesi	9	13,2
Isparta Devlet Hastanesi	24	35,3
Özel Isparta Hastanesi	4	5,9
Özel Şifa Hastanesi	4	5,9
Görev		
Başhekim	4	5,9
Başhekim Yardımcısı	16	23,5
Hastane Müdürü	7	10,3
Hastane Müdür Yardımcısı	17	25,0
Başhemşire	4	5,9
Başhemşire Yardımcısı	11	16,2
Kalite Birimi Sorumlusu	9	13,2
Yaş (Yıl)		
24- 35	15	22,1
36-45	29	42,6
46-61	24	35,3
Cinsiyet		
Erkek	41	60,3
Kadın	27	39,7
Medeni Durum		
Evli	61	89,7
Bekâr	6	8,8
Öğrenim Durumu		
Önlisans	13	19,1
Lisans	36	52,9
Lisansüstü	19	27,9
Toplam Çalışma Süresi (Yıl)		
4-20	40	58,8
21-35	28	41,2
Hastanedeki Hizmet Süresi		
1-9	31	45,6
10-31	37	54,4
Toplam	68	100,0

Çizelge 1’de de görüleceği gibi, araştırmaya 68 yönetici katılmıştır. Bu yöneticiler Süleyman Demirel Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi, Gülken Devlet Hastanesi, Isparta Devlet Hastanesi, Isparta Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi, Özel Isparta Hastanesi ve Özel Şifa Hastanesi’nde çalışmaktadırlar. Hastanelerin ikisi özel sektör, üçü T. C. Sağlık Bakanlığı’na bağlı ve biri de üniversite hastanesidir. 68 katılımcının hastanelere göre dağılımına bakıldığında Isparta Devlet Hastanesi ile SDÜ Araştırma ve Uygulama

Hastanesi'nden daha çok yöneticinin araştırmaya katıldığı görülmektedir. Araştırmaya katılanların görev dağılımlarına bakıldığında daha çok hastane müdür yardımcılarının (% 25), başhekim yardımcılarının (% 23,5) ve başhemşire yardımcılarının (% 23,5) ne çıktığı görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin % 60,3' erkektir. Başhemşire ve başhemşire yardımcılarının tamamının kadın yöneticilerden oluşmasına rağmen, hastanelerde kadın yönetici oranının düşük olduğu görülmektedir. Yöneticilerin % 89,7'si evlidir. Eğitim düzeylerine göre ise yöneticilerin yarıdan fazlasının (% 52,9) lisans düzeyinde eğitim derecesine sahip olduğu tespit edilmiştir. Araştırma kapsamındaki yöneticilerin yarıdan fazlasının (% 58,8) 20 yıl ve daha az sürede çalışma hayatının içerisinde oldukları, yine yarıdan fazlasının (% 54,4) 10 yıl ve daha uzun zamandır mevcut çalıştıkları hastanelerde hizmet verdikleri görülmektedir.

3.2. Hastane Yöneticilerinin Performans lmne İlişkin Sorulara Verdikleri Cevaplar

Araştırma kapsamındaki 6 hastanede görev yapmakta olan katılımcılara ilk olarak hastanelerinde kurumsal performans ölçümü ile ilgili sorular sorulmuştur. Katılımcıların % 81,8 gibi büyük bir çoğunluğu kurumlarında kurumsal olarak performans ölçümünün yapıldığını, geriye kalan % 18,2'lik kısım ise, kurumsal anlamda performans ölçümü yapılmadığını belirtmişlerdir. Bu sorunun ardından "evet" cevabı veren katılımcılardan, kurumsal performans ölçümünde kullandıkları yöntemi belirtmeleri istenmiştir. Performans lm yönteminin ne olduğu sorusuna verilen cevaplar frekanslarıyla birlikte şu şekildedir:

1. Sağlıkta Performans ve Kalite Yönergesi (17),
2. Hizmet Kalite Standartları Rehberi (7),
3. Anket Yöntemi (9),
4. Kurumsal Performans Yöntemi (3).

Kurumlarında performans ölçümü yapıldığını ifade eden yöneticiler, ölçüm yöntemi konusunda daha çok T. C. Sağlık Bakanlığı'nın Performans ve Kalite Yönergesi ile Hizmet Kalite Standartları Rehberi'ne atıfta bulunmuşlardır. Yöneticilere "Balanced Scorecard" yöntemini (Dengeli lm Kartı) daha önce hiç duydunuz mu?" sorusu yöneltilmiş, fakat katılımcıların % 85,3'lk bir kısmı bu yöntemi hiç duymadıklarını belirtmişlerdir. Dengeli lm Kartı farkındalığını lme amaçlı olarak sorulan "Hastanenizde "Dengeli lm Kartı" uygulaması yapılıyor mu?" sorusu karşılığında ise % 95,2'lik kısım "hayır" cevabını vererek hastanelerinde bu yöntemin hiç uygulanmadığını ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin anket formundaki "Hastanenizde hangi nedenlerle performans ölçümü yapılmaktadır?" sorusunun altında yer alan seçeneklerden daha çok "Hastanemizin genel olarak başarılı olup

olmadığını belirlemek için”, “Hastanemizin işlem ve süreçlerinde planlanan gelişmelerin gerçekleşip gerçekleşmediğini anlamak için” ve “Hastanemizin hastaların (müşterilerin) isteklerini karşılayıp karşılayamadığını belirlemek için” ifadelerini işaretledikleri görülmektedir. Bunlardan en fazla yüzdeyi ise hasta beklentileriyle ilgili ifade almıştır (% 60,3). Buradan hareketle hasta beklentileri faktörünün hastanelerin performans ölçümünü yönetmede etkili olduğu söylenebilir.

Araştırma kapsamında hastane yöneticilerine performans ölçümünde karşılaşılan sorunlar içerisinde “Ölçmenin çalışanlara ve hastaneye sağlayacağı katkının doğru anlatılamaması” ve “Gerekli gereksiz her şeyin ölçülmesi” öne çıkmıştır.

3.3. Hastanelerde Performans Ölçütlerinin Önemi ve Ölçüm Sıklığına İlişkin Bulgular

3.3.1. Finansal Boyuta İlişkin Bulgular

Hastane yöneticilerinin finansal boyutla ilgili ölçütlerin önemlilik düzeyi ve ölçüm sıklığından aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapmaları Çizelge 2’de gösterilmektedir.

Çizelge 2. Hastane Yöneticilerinin Finansal Boyutla İlgili Ölçütlerden Aldıkları Puanların Dağılımı

Finansal Boyut	Önemlilik Düzeyi		Ölçüm Sıklığı		Test Değerleri	
	X	S	X	S	Z	p
1. Sermayenin kârlılığı	4,213	0,831	3,130	1,087	-4,619	p<0,001
2. Varlıkların devir hızı	3,603	1,021	3,042	1,064	-1,925	0,054
3. Personel harcamaları	4,306	0,890	3,469	1,160	-4,053	p<0,001
4. Tıbbi malzeme gideri	4,370	0,851	3,531	1,034	3,487	P<0,001
5. Hasta bakım hizmetinin direkt maliyeti	4,079	0,967	3,304	1,035	-3,733	p<0,001
6. Hasta günü maliyeti	3,836	1,053	3,244	1,039	-2,181	0,029
7. Poliklinik hastası başına ortalama maliyet	4,000	0,946	3,239	1,073	-3,239	0,001
8. Yatan hastanın ortalama günlük maliyeti	4,050	0,984	3,224	1,040	-3,381	0,001
9. Toplam giderin toplam gelire oranı	4,478	0,789	3,588	1,109	-4,139	p<0,001
10. Toplam borcun toplam gelire oranı	4,507	0,710	3,510	1,064	-4,266	p<0,001

Çizelge 2’de de görüleceği üzere, Dengeli Ölçüm Kartı’nın finansal boyutunda yer alan ölçütlerin önemlilik düzeylerine bakıldığında, “varlıkların devir hızı” ve “hasta günü maliyeti” kriterleri dışındaki ölçütlerin ortalama puanlarının 4’ün üzerinde olduğu görülmektedir. En yüksek önemlilik düzeyine sahip kriterler sırasıyla “toplam borcun toplam gelire oranı” (4,507±0,710), “toplam giderin

toplam gelire oranı" ($4,478 \pm 0,789$), "tıbbi malzeme gideri" ($4,370 \pm 0,851$) ölçütleri olduğu görülmektedir. "Varlıkların devir hızı" ve "hasta günü maliyeti" kriterleri de ortalama değer olan 3'ün üzerindedir. Buradan hareketle hastane yöneticilerinin, finansal boyut altındaki yer alan kriterleri performans ölçümünden yüksek düzeyde önemsedikleri, en fazla önemsedikleri finansal göstergeler olarak da gelir-borç, gelir-gider ve tıbbi malzeme giderlerinin olduğu söylenebilir.

Finansal boyut içerisinde hastane yöneticileri tarafından yüksek düzeyde önemsenen kriterlerin hastanedeki ölçüm sıklığı dağılımlarına bakıldığında puanların orta nokta olan 3'ün üzerinde fakat hepsinin de 4'ün altında olduğu görülmektedir. Bu da gösteriyor ki, hastane yöneticileri finansal boyutta yer alan kriterlerin hastanelerinde orta düzeyin üzerinde bir sıklıkla ölçüldüğünü ifade etmektedirler. Ölçüm sıklığı yüksek bulunan ilk üç kriterin "toplam giderin toplam gelire oranı" ($3,588 \pm 1,109$), "tıbbi malzeme gideri" ($3,531 \pm 1,034$) ve "toplam borcun toplam gelire oranı" ($3,510 \pm 1,064$) ölçütleri olduğu görülmektedir. Bunlar aynı zamanda yöneticiler tarafından önemlilik düzeyi yüksek olarak algılanan ölçütlerdir.

Finansal boyut içerisinde yer alan ölçütlerin önemlilik düzeyi ile ölçüm sıklıkları arasındaki farklar karşılaştırıldığında, bütün ölçütlerde önemlilik düzeyinin daha yüksek, ölçüm sıklığının daha düşük olduğu; aradaki bu farklılıkların "varlıkların devir hızı" ölçütü hariç hepsinde istatistiksel olarak da anlamlı bulunduğu görülmektedir. Buradan yola çıkarak, finansal boyutta yer alan göstergelere, yöneticilerin önem verdikleri ancak aynı düzeyde ölçümünün yapılmadığı söylenebilir.

3.3.2. İçsel Süreçler Boyutuna İlişkin Bulgular

Hastane yöneticilerinin içsel süreçler boyutuyla ilgili ölçütlerin önemlilik düzeyi ve ölçüm sıklığından aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapmaları Çizelge 3'de gösterilmektedir. Çizelgede içsel süreçler boyutuyla ilgili ölçütlerin önemlilik düzeylerine bakıldığında, "yıllık doktor başına düşen acil hasta sayısı", "yeniden yatış oranı", "sezaryen oranı" ve "ameliyat tarihi için bekleme süresi" hariç diğer kriterlerin 4'ün üzerinde puan aldıkları ve hastane yöneticileri tarafından yüksek düzeyde önemli görüldükleri söylenebilir. Bu dört ölçütün önemlilik düzeyi de orta nokta olan 3'ün üzerindedir. Yöneticiler en fazla da enfeksiyon hızının ve yatak doluluk oranının ölçülmesinin önemli olduğunu ifade etmişlerdir.

İçsel süreçler boyutunda yer alan ölçütlerin hastanelerde ölçüm sıklığına bakıldığında, "hastane enfeksiyon hızı" ve "laboratuvar tetkik sayısı" ölçütleri 4'ün üzerinde, diğer kriterler 3-4 aralığında puanlar almışlardır. Genel olarak yöneticiler içsel süreçler boyutu içerisinde yer alan ölçütlerin hastanelerinde ölçüldüğünü ifade etmektedirler. En fazla ölçümü yapılan üç içsel süreç ölçütünün hastane enfeksiyon hızı, laboratuvar tetkik sayısı ve yatak doluluk oranı olduğu da görülmektedir.

Çizelge 3. Hastane Yöneticilerinin İçsel Süreçler Boyutuyla İlgili Ölçütlerden Aldıkları Puanların Dağılımı

İçsel Süreçler Boyutu	Önemlilik Düzeyi		Ölçüm Sıklığı		Test Değerleri	
	X	S	X	S	Z	p
1. Ortalama yatış süresi	4,203	0,884	3,788	1,07	-2,314	0,021
2. Yatak doluluk oranı	4,430	0,880	3,905	1,02	-3,442	0,001
3. Yıllık doktor başına düşen ayakta hasta sayısı	4,190	0,975	3,529	1,10	-3,202	0,001
4. Yıllık doktor başına düşen yatan hasta sayısı	4,177	1,000	3,591	1,13	-2,826	0,005
5. Yıllık doktor başına düşen acil hasta sayısı	3,920	1,027	3,529	1,22	-1,522	0,128
6. Mortalite oranı	4,112	1,108	3,769	0,956	-2,407	0,016
7. Hastane enfeksiyon hızı	4,515	0,930	4,185	0,865	-2,837	0,005
8. Yıllık malpraktis ve tıbbi hata sayısı	4,238	1,075	3,680	1,029	-3,853	p<0,001
9. Laboratuvar tetkik sayısı	4,218	0,722	4,018	0,801	-1,986	0,047
10. Yeniden yatış oranı	3,868	0,985	3,400	1,133	-2,855	0,004
11. Ameliyat sonrası yatış süresi	4,000	0,846	3,639	0,958	-2,364	0,018
12. Günlük cerrah başına düşen ortalama ameliyat sayısı	4,114	0,714	3,826	0,841	-1,514	0,130
13. Sezaryen oranı	3,717	1,160	3,475	1,133	-1,155	0,248
14. Poliklinik oda sayısı/ poliklinik doktor sayısı	4,292	0,748	3,849	1,013	-2,980	0,003
15. Ameliyat tarihi için bekleme süresi	3,966	1,106	3,673	1,066	-1,956	0,050

İçsel süreçler boyutunda yer alan ölçütlerin yöneticiler açısından önemlilik düzeyleri ile hastanelerindeki ölçüm sıklıkları karşılaştırıldığında, bütün ölçütlerde önemlilik düzeyinin ölçüm sıklığından daha yüksek olduğu görülmüştür. Ancak bu farklılıklar "ortalama yatış süresi" ($Z=-2,314$, $p=0,021$), "yatak doluluk oranı" ($Z=-3,442$, $p=0,001$), "yıllık doktor başına düşen ayakta hasta sayısı" ($Z=-3,202$, $p=0,001$), "yıllık doktor başına düşen yatan hasta sayısı" ($Z=-2,826$, $p=0,005$), "mortalite oranı" ($Z=-2,407$, $p=0,016$), "hastane enfeksiyon hızı" ($Z=-2,837$, $p=0,005$), "yıllık malpraktis ve tıbbi hata sayısı" ($Z=-3,853$, $p=0,000$), "laboratuvar tetkik sayısı" ($Z=-1,986$, $p=0,047$), "yeniden yatış oranı" ($Z=-2,855$, $p=0,004$), "ameliyat sonrası yatış süresi" ($Z=-2,364$, $p=0,018$) ve "poliklinik oda sayısı/poliklinik doktor sayısı" ($Z=-2,980$, $p=0,003$) ölçütlerinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. İçsel süreçler boyutunda yer alan "yıllık doktor başına düşen acil hasta sayısı" ($Z=-1,522$, $p=0,128$), "günlük cerrah başına düşen ortalama ameliyat sayısı" ($Z=-1,514$, $p=0,130$), "sezaryen oranı" ($Z=-1,155$, $p=0,248$) ve "ameliyat tarihi için bekleme süresi" ($Z=-1,956$, $p=0,050$) ölçütlerinin önemlilik düzeyi ile ölçüm sıklığı arasında istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamıştır.

3.3.3. Müşteri (Hasta ve Personel) Boyutuna İlişkin Bulgular

Hastane yöneticilerinin müşteri (hasta ve personel) boyutuyla ilgili ölçütlerin önemlilik düzeyi ve ölçüm sıklığından aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapmaları Çizelge 4’de gösterilmektedir.

Çizelge 4. Hastane Yöneticilerinin Müşteri (Hasta ve Personel) Boyutuyla İlgili Ölçütlerden Aldıkları Puanların Dağılımı

Müşteri (Hasta ve Personel) Boyutu	Önemlilik Düzeyi		Ölçüm Sıklığı		Test Değerleri	
	X	S	X	S	Z	p
1. Yatan hasta memnuniyeti	4,615	0,786	3,910	0,869	-4,109	p<0,001
2. Ayakta hasta memnuniyeti	4,538	0,882	3,771	0,864	-4,483	p<0,001
3. Acil hasta memnuniyeti	4,546	0,771	3,836	0,860	-3,911	p<0,001
4. Hasta şikâyet oranı	4,453	0,863	4,090	0,902	-2,873	0,004
5. Yeni kazanılan hasta sayısı	4,166	1,053	3,319	1,134	-3,256	0,001
6. Hemşirelerin hasta çağrısına ortalama cevap verme süresi	4,338	0,809	3,833	0,967	-2,506	0,012
7. Ayakta hasta bekleme süreleri	4,333	0,785	3,791	0,772	-2,822	0,005
8. Personel memnuniyeti	4,375	0,838	3,500	1,007	-4,236	p<0,001
9. Personel devir hızı	4,131	0,743	3,183	1,060	-4,318	p<0,001

Çizelge 4’deki yöneticilerin müşteri (hasta ve personel) boyutu içerisindeki ölçütlerin önemlilik düzeylerine bakıldığında bütün ölçütlerin 4’ün üzerinde değerler aldığı görülmektedir. Bu da yöneticilerin müşteri (hasta ve personel) boyutu içerisindeki kriterlerin ölçümüne yüksek düzeyde önem verdiklerini göstermektedir. Yöneticilerin ölçümünü en fazla önemsendiği ölçütlerin “yatan hasta memnuniyeti” ($4,615 \pm 0,786$), “ayakta hasta memnuniyeti” ($4,538 \pm 0,882$) ve “acil hasta memnuniyeti” ($4,546 \pm 0,771$) olduğu da dikkat çekicidir. Bu da, hasta memnuniyetinin yöneticiler tarafından bir performans göstergesi olarak kabul edildiğinin ve önemsendiğinin işareti sayılabilir.

Müşteri (hasta ve personel) boyutu içerisindeki ölçütlerin hastanelerdeki ölçüm sıklıklarına bakıldığında “hasta şikâyet oranı”nın $4,090 \pm 0,902$ puan aldığı ve diğer ölçütlerin puanlarının 3 ile 4 puan aralığında değiştiği görülmektedir. Hastane yöneticilerine göre hastanelerinde en fazla “hasta şikâyet oranı” ($4,090 \pm 0,902$), “yatan hasta memnuniyeti” ($3,910 \pm 0,869$) ve “acil hasta memnuniyeti” ($3,836 \pm 0,860$) ölçülmektedir.

Yöneticilerin müşteri (hasta ve personel) boyutu içerisindeki ölçütlerin ölçümüne yönelik atfettikleri önem düzeyleri ile o ölçütlerin hastanelerdeki ölçüm sıklığı karşılaştırılmış ve bütün ölçütlerde önemlilik düzeyinin ölçüm sıklığından daha yüksek olduğu bulunmuştur. Aradaki bu farklılıkların tümü de istatistiksel olarak anlamlıdır. Buradan hareketle, müşteri (hasta ve personel) boyutu içerisindeki tüm ölçütlerin yöneticiler tarafından önem verildiği derecede hastanelerde ölçülmediği söylenebilir.

3.3.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutuna İlişkin Bulgular

Hastane yöneticilerinin öğrenme ve gelişme boyutuyla ilgili ölçütlerin önemlilik düzeyi ve ölçüm sıklığından aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapmaları Çizelge 5’de gösterilmektedir.

Çizelge 5. Hastane Yöneticilerinin Öğrenme ve Gelişme Boyutuyla İlgili Ölçütlerden Aldıkları Puanların Dağılımı

Öğrenme ve Gelişme Boyutu	Önemlilik Düzeyi		Ölçüm Sıklığı		Test Değerleri	
	X	S	X	S	Z	p
1. Çalışanların hizmet içi eğitimi gideri	3,548	1,242	2,843	1,297	-3,214	0,001
2. Tıbbi araştırma giderleri	3,389	1,197	2,653	1,288	-3,259	0,001
3. Tıbbi personel başına bir yıl içinde yayınlanmış akademik yayın sayısı	3,169	1,301	2,186	1,367	-3,042	0,002
4. Yıllık kongre ve konferansa katılmış personel sayısı (hastanenin gönderdiği)	3,524	1,045	2,549	1,150	-3,443	0,001
5. Bilgi işlem sistemlerine yapılan yıllık yatırım tutarı	3,887	0,848	3,078	1,077	-3,348	0,001
6. Kalite iyileştirme takımları sayısı (veya hastane içinde kurulan komite ve komisyonların sayısı)	4,063	0,912	3,384	1,108	-3,030	0,002
7. Hastane içinde kurulan komite ve komisyonların sayısı	3,952	0,999	3,313	1,139	-2,955	0,003

Çizelge 5’de de görüldüğü gibi, hastane yöneticilerinin öğrenme ve gelişme boyutu içerisinde yer alan ölçütlere verdikleri önem düzeylerine bakıldığında, “Kalite iyileştirme takımları sayısı (veya hastane içinde kurulan komite ve komisyonların sayısı)” kriteri hariç diğer tüm ölçütlerin 3 ile 4 puan aralığında toplandığı görülmektedir. Öğrenme ve gelişme boyutu içerisinde yer alan kriterlerin önemlilik düzeyi olarak diğer boyutlara göre daha düşük puanlar aldıkları da söylenebilir. Bunda araştırma kapsamındaki 6 hastaneden sadece birinin öğrenme ve gelişme boyutunu öne çıkaran eğitim ve araştırma hastanesi olmasının etkisi olabilir. Öğrenme ve gelişme boyutu içerisinde önemlilik düzeyi olarak öne çıkanlar “kalite iyileştirme takımları sayısı (veya hastane içinde kurulan komite ve komisyonların sayısı)” ($4,063 \pm 0,912$), “hastane içinde kurulan komite ve komisyonların sayısı” ($3,952 \pm 0,999$) ve “bilgi işlem sistemlerine yapılan yıllık yatırım tutarı” ($3,887 \pm 0,848$) ölçütleridir.

Öğrenme ve gelişme boyutu içerisindeki ölçütlerin hastanelerdeki ölçüm sıklığına bakıldığında, “tıbbi personel başına bir yıl içerisinde yayınlanmış akademik yayın sayısı” ($2,118 \pm 1,083$), “yıllık kongre ve konferansa katılmış personel sayısı” ($2,549 \pm 1,150$), “tıbbi araştırma giderleri” ($2,653 \pm 1,288$) ve “çalışanların hizmet içi eğitim gideri” ($2,843 \pm 1,297$) ölçütlerinin orta değer olan

3 puanın altında kaldıkları görülmektedir. Bunun yanında, “kalite iyileştirme takımları sayısı (veya hastane içinde kurulan komite ve komisyonların sayısı)” ($3,384 \pm 1,108$), “hastane içinde kurulan komite ve komisyonların sayısı” ($3,313 \pm 1,139$) ve “bilgi işlem sistemlerine yapılan yıllık yatırım tutarı” ($3,078 \pm 1,077$) ölçütlerinin ölçüm sıklığı daha yüksektir. Genel olarak öğrenme ve gelişme boyutu içerisindeki kriterlerin hastanelerde ölçüm sıklığının düşük olması, araştırma kapsamındaki hastanelerin sadece bir tanesinin eğitim ve araştırma hastanesi olmasından kaynaklanabilir.

Öğrenme ve gelişme boyutu içerisindeki ölçütlerin her birinin önem düzeyi ve ölçüm sıklıkları kıyaslandığında, diğer boyutlardaki ölçütlere olduğu gibi, burada da önem düzeyinin ölçüm sıklığından yüksek olduğu görülmektedir. Bu farklılık bütün kriterler açısından istatistiksel olarak da anlamlı bulunmuştur. Yani, hastane yöneticilerinin öğrenme ve gelişme boyutundaki ölçütlere verdikleri önem nispetinde hastanelerde sık ölçüm yapılmamaktadır.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, kurumsal performans ölçümü aracı olan Dengeli Ölçüm Kartı modelinin hastanelerde uygulanabilirliğine yönelik bir değerlendirme yapmayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda Isparta il merkezindeki hastanelerin üst düzey yöneticileri ile kalite birimi sorumlularına Dengeli Ölçüm Kartı Altyapı Uygunluğu Anketi dağıtılmış ve toplanan veriler analiz edilmiştir. Ankette Dengeli Ölçüm Kartı Modeli'ne ait dört boyut bulunmaktadır. Bunlar finansal boyut, içsel süreçler boyutu, müşteri (hasta ve personel) boyutu ile öğrenme ve gelişme boyutudur. Bu dört boyuta ait 41 ölçüte hastanelerde ne düzeyde önem verildiği ve ne sıklıkla ölçüldüğü 5'li Likert Ölçeği ile ölçülmüştür.

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin büyük bir çoğunluğu (% 81,8) hastanelerinde kurumsal performansın ölçüldüğünü belirtmişlerdir. Dengeli Ölçüm Kartı modelini ise yöneticilerin büyük bir çoğunluğu (% 85,3) duymamıştır. Birkaç yönetici de (% 4,8) hastanelerinde Dengeli Ölçüm Kartı modelinin uygulandığını belirtmişlerdir. Bu sonuçlar hastanelerde kurumsal bir performans ölçümünün yapıldığını ancak Dengeli Ölçüm Kartı modelinin pek bilinmediğini göstermektedir. Sağlıkta Dönüşüm Programı ile birlikte Sağlık Bakanlığı'na bağlı hastanelerde Sağlıkta Performans ve Kalite Yönergesi çerçevesinde kurumsal performans ölçümü yapılmaya başlanmış, özel hastanelerde Hizmet Kalite Standartları denetimleri yapılarak hastaneler kategorize edilmiştir. Hastanelerinde kurumsal performans ölçümünün yapıldığını ifade eden yöneticiler de ölçüm yöntemi olarak en çok Sağlıkta Performans ve Kalite Yönergesi ile Hizmet Kalite Standartları Rehberi'ne atıf yapmışlardır. Bu çalışmaların bir kurumsal performans ölçümüne yönelik hazırlandıkları düşünülürse, yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun bunun farkında olması doğal bir sonuçtur. Ancak spesifik bir performans ölçüm aracı olan Dengeli Ölçüm Kartı modelinden yöneticiler habersizdirler.

Araştırma sonuçlarına göre, hastane yöneticilerinin hastanelerde performans

ölçümü yapılmasına gerekçe olarak gösterdikleri en önemli ilk üç neden; “hastanemizin hastaların (müşterilerin) isteklerini karşılayıp karşılayamadığını belirlemek için (% 60,3)”, “hastanemizin işlem ve süreçlerinde planlanan gelişmelerin gerçekleşip gerçekleşmediğini anlamak için (% 58,8)” ve “hastanemizin genel olarak başarılı olup olmadığını belirlemek için” (% 54,4) maddelerinden oluşmaktadır. Ankette yer almayan fakat yöneticilerin performans ölçümü yapılmasına gerekçe gösterdikleri bir neden de döner sermaye katkı payı hakkında olmuştur. Bu sonuçlara göre, ilk sırada yer alan hasta beklentileriyle ilgili madde, hastanelerde hasta memnuniyeti, hastaların istek ve beklentilerinin karşılanmasıyla direkt olarak hastaneyi, dolaylı yollarla ise hastane performansını ilgilendirmesinden dolayı, bu maddenin performans ölçümü yapılma nedenleri arasında gösterilmesi, hasta memnuniyetinin hastanelerde ne kadar önemli olduğunu kanıtlar niteliktedir.

Sağlık sektörü dışındaki alanlarla ilgili olarak Coşkun (2005)'un yapmış olduğu çalışma sonuçlarına göre, performans ölçüm yapılmasının en önemli nedeni, “sorunlu alanları ortaya çıkarmak ve geliştirilebilecek alanları belirleyebilmek” maddesi ile yer almaktadır. Aynı konu ile ilgili olarak, Bekmezci (2008)'nin çalışma sonuçlarında “kararların varsayımlara dayalı olarak değil de gerçek verilere dayanarak alındığından emin olmak için” maddesi, performans ölçümü yapılma nedenlerinin başında yer almaktadır.

Katılımcıların büyük bir çoğunluğu (% 60,3) hastanelerde performans ölçümünde en çok karşılaşılan sorun olarak “ölçmenin çalışanlara ve hastaneye sağlayacağı katkının doğru anlatılamaması” maddesini belirtmişlerdir. Karşılaşılan en önemli ikinci sorun ise “gerekli gereksiz her şeyin ölçülmesi” ve üçüncü sorun “performans ölçümünün bireysel başarıya yönelmesi, takım bazlı yönetim yapısını desteklememesi” şeklinde tespit edilmiştir.

Hastane yöneticilerinin finansal boyut ölçütlerine verdikleri önem düzeylerinden aldıkları puanların ortalamalarının en yüksek, “toplam borcun toplam gelire oranı”, “toplam giderin toplam gelire oranı”, “tıbbi malzeme gideri” ölçütleri olduğu tespit edilmiştir. Bu ölçütler, finansal boyut içerisindeki diğer ölçütlere göre hastanelerin daha çok gelir-gider dengesini ilgilendiren, verimlilik ve kâr odaklı performans ölçütleri olarak bilinmektedir (Gao ve Gurd, 2006). Hem bu üç ölçüt hem de diğer ölçütlerin önemlilik düzeyleri ve ölçüm sıklıkları arasındaki farklar karşılaştırıldığında, aradaki farklar “varlıkların devir hızı” ölçütü dışındaki tüm ölçütlerde anlamlı bulunmuştur. Sonuç olarak, bütün ölçütlerin ölçüm sıklıkları önemlilik düzeylerinden düşük çıkmıştır, yani önemlilik düzeyi ve ölçüm sıklığı düzeyleri arasında bir uyumsuzluk vardır. Buradan yola çıkarak yöneticilerin finansal boyut ölçütlerine önem verdikleri düzey kadar, ölçümünün yapılmadığı söylenebilir.

İçsel süreçler boyutunda bulunan tüm ölçütler önemlilik düzeyi ve ölçüm sıklığı açısından karşılaştırıldığında, bu ölçütlerin, onlara atfedilen önem düzeyi kadar sık ölçülmediği görülmektedir. Gruca ve Nath (1994)'a göre

hastanelerdeki verimliliği göstermek amacıyla en yaygın kullanılan ve hastanelerdeki faaliyetlerin performanslarının bir göstergesi sayılan ölçüt, “yatak doluluk oranı”dır. Belli bir zaman dilimi içerisinde, hasta yataklarının hastalar tarafından ne oranda kullanılmakta olduğunu gösteren bu ölçütün hastanelerdeki önemine binaen yüksek olması beklenir. Çalışma sonuçlarına göre “yatak doluluk oranı” ölçüte verilen önem düzeyinin yüksek olmasının yanında, en sık ölçümü yapılan ölçüt olması da dikkat çekicidir.

Araştırmada, Dengeli Ölçüm Kartı'nın geleneksel ismiyle “müşteri boyutu” olarak adlandırılan üçüncü boyut, hastanelere göre uyarlandığında değiştirilerek “hasta ve personel boyutu” şeklinde de yer almaktadır. T. C. Sağlık Bakanlığı'na bağlı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü Performans Yönetimi ve Kalite Geliştirme Daire Başkanlığı (2011) tarafından, “Hizmet Kalite Standartları” adı altında yayınlanan son yönergede, kurumsal hizmet yönetimi boyutu altında hasta (yatan ve ayakta hasta memnuniyeti) ve çalışan memnuniyeti anketleri yapılmasına yönelik uygulama başlatılmıştır. T. C. Sağlık Bakanlığı bu süreçle birlikte, sağlık hizmetlerinde hasta odaklı ve hasta memnuniyetini benimseyen bir politika uygulama sürecindedir. Öksüz (2010)'ün hizmet kalitesinin hasta memnuniyeti üzerine etkisi konulu tez çalışması sonuçlarına göre ise, klinik ve poliklinik hastalarının memnuniyetini ölçme amaçlı 700 kişiye uygulanan anket sonuçlarına göre, ayakta ve yatan hastaların hastanenin klinik ve poliklinik hizmetlerinden memnuniyet düzeyi yüksek bulunmuştur. Çizelge 4'te görüldüğü gibi, hasta ve personel boyutu ölçütlerine yüksek düzeyde önem verilmektedir. Yöneticilerin en çok önem verdikleri ölçütler “yatan hasta memnuniyeti”, “ayakta hasta memnuniyeti” ve “acil hasta memnuniyeti”dir. Hasta memnuniyeti ölçütlerinin, hem önemlilik hem de ölçüm sıklığı düzeylerinin üç memnuniyet türünde de yüksek çıkması, yöneticilerin bu ölçütleri performans ölçümünün temel ölçütleri saydıklarının göstergesidir.

Bir başka önemli bulgu da, ölçüm sıklıkları açısından en yüksek puanı “hasta şikâyet oranı” $4,090 \pm 0,902$ ölçütünün almasıdır. Bu ölçütün, diğer ölçütlere göre daha sık ölçümünün yapıldığını gösteren bu sonuç, T. C. Sağlık Bakanlığı'nın kalite çalışmalarına başladığı 2005 yılından 2011 yılına kadar geçen süreçte, yayınladığı Hizmet Kalite Standartları (2011) içerisinde belirlenen dikey boyutlandırmaya karşı yatay boyutlandırmada yer alan “hasta ve çalışan güvenliği”nden kurumsal verimlilik katsayısını belirlemede yararlanılmaktadır. Hasta güvenliğinin ve hasta haklarının önem kazanmasının da bir sonucu olarak hastanelerde, “hasta şikâyet oranı” ölçütünün daha sık ölçümünün yapıldığını söyleyebilmek mümkündür. Çizelge 4'e bakıldığında da görüleceği gibi, müşteri (hasta ve personel) boyutunun tüm ölçütlere verilen önem düzeyi ölçüm sıklığından yüksektir.

Hastane yöneticilerinin öğrenme ve gelişme boyutu ölçütlerine verdikleri önem düzeyleri açısından, “kalite iyileştirme takımları sayısı (veya hastane içinde

kurulan komite ve komisyonların sayısı)“ ölçütü hariç diğer tüm ölçütlerin 3 ile 4 aralığında puan aldıkları görülmektedir. Bu boyut içerisinde yer alan ölçütlerin önemlilik düzeylerinin, diğer üç boyuttan daha düşük önem düzeyine sahip olmasında, araştırma kapsamındaki 6 hastaneden birinin eğitim ve araştırma hastanesi olarak yer almasının etkisi büyüktür. Araştırma hastaneleri, sağlık hizmetlerinin yanı sıra, sağlık profesyonellerinin eğitimine yönelik hizmet de sunmaktadırlar (Tengilimoğlu ve ark., 2011). Araştırma hastanelerinin bu özelliğinden dolayı, öğrenme ve gelişme boyutu ölçütlerinin hastanelerin mülkiyetlerine göre karşılaştırılması sonuçlarına göre, araştırma ve uygulama hastanesi, belirgin farklarla diğer hastane türlerinden ayrılmaktadır. Bu boyut içindeki “tıbbi personel başına bir yıl içerisinde yayınlanmış akademik yayın sayısı” ($2,186 \pm 1,367$), “yıllık kongre ve konferansa katılmış personel sayısı” ($2,549 \pm 1,150$), “tıbbi araştırma giderleri” ($2,653 \pm 1,288$) ve “çalışanların hizmet içi eğitim gideri” ($2,844 \pm 1,297$) ölçütlerinin orta değer olan 3’ün altında bir puan aldıkları görülmektedir. Buna karşılık, “kalite iyileştirme takımları sayısı (veya hastane içinde kurulan komite ve komisyonların sayısı)” ($3,384 \pm 1,108$), “hastane içinde kurulan komite ve komisyonların sayısı” ($3,313 \pm 1,139$) ve “bilgi işlem sistemlerine yapılan yıllık yatırım tutarı” ($3,078 \pm 1,077$) ölçütlerinin ölçüm sıklıkları daha yüksektir. Coşkun (2005)’un çalışma sonuçlarına göre, öğrenme ve gelişme ile ilgili performans ölçütleri, diğer boyutlardaki ölçütlerden daha az sıklıkta ölçüldüğü görülmüştür. Öğrenme ve gelişme boyutu içerisindeki ölçütlerin her birinin önem düzeyi ve ölçüm sıklıklarının karşılaştırılması, bu sonuç ile benzer özellik göstermektedir ki diğer boyut ölçütlerinde olduğu gibi, burada da önem düzeyinin ölçüm sıklığından yüksek olduğu görülmektedir. Yani, hastane yöneticilerinin öğrenme ve gelişme boyutundaki ölçütlere verdikleri önem nispetinde hastanelerde sık ölçüm yapılmamaktadır. Ayrıca hastane yöneticileri tarafından, önemli görülmedikleri halde sık ölçülen ya da sık ölçülmelerine rağmen önem verilmeyen herhangi bir ölçüte rastlanmamıştır.

Bu araştırmanın sonuçlarına göre, hastanelerde performans ölçümü yapılmasının en önemli nedeni, “hastanemizin hastaların (müşterilerin) isteklerini karşılayıp karşılayamadığını belirlemek için” maddesi olduğu tespit edilmiştir. Hastanelerde görülen en önemli sorun ise, “ölçmenin çalışanlara ve hastaneye sağlayacağı katkının doğru anlatılamaması” ifadesi ile elde edilmiştir.

Isparta’daki 6 hastane ile gerçekleştirilmiş bu çalışmada, yöneticilerin çoğu Dengeli Ölçüm Kartı’nı daha önce hiç duymadıkları ve çalıştıkları hastanelerde bu modelin uygulamasının yapılmadığı da tespit edilmiştir. Hastane yöneticilerinin Dengeli Ölçüm Kartı modeli ölçütlerine ne kadar yatkın ve hazır oldukları, hastanelerde modelin uygulanabilirliğini ölçmek amacıyla yapılan bu çalışmada, Dengeli Ölçüm Kartı’nın finansal, içsel süreçler, müşteri (hasta ve personel) ile öğrenme ve gelişme boyutları içerisindeki 41 performans ölçütüne verilen önemlilik düzeyi ve hastanelerde gerçekleştirilen ölçüm

sıklıkları tespit edilmiştir. Genel olarak, yöneticilerin performans ölçütlerine verdikleri önem düzeyi kadar, bu ölçütlerin ölçümünün sık yapılmadığı ortaya konmuştur.

T. C. Sağlık Bakanlığı'nın, sağlık kurum ve kuruluşlarında bireysel performans ölçme ve değerlendirme yönteminden, kurumsal performans ölçümüne geçmesiyle birlikte, kurumu bir bütün olarak değerlendirebilmek amacıyla performans göstergelerinin kullanımına başlanmıştır. Bu göstergeler ve belirlenen standartlar aracılığıyla yapılan değerlendirmelerden dolayı, yöneticiler hastanelerde bu göstergeleri daha sık kullanır hale gelmiştir. Bundan dolayı, ölçütlere atfedilen önem düzeyinin yüksek bulunması, bu durumun bir sonucudur denilebilir.

Araştırma sonuçlarından hareketle şu tür öneriler sunulabilir:

- Dengeli Ölçüm Kartı içerisinde yer alan ölçütlere yöneticiler tarafından verilen önem düzeyi ve bunların hastanelerde ölçüm sıklığına bakıldığında, modelin hastanelerde kurumsal bir performans aracı olarak kullanılabileceği söylenebilir. Ancak yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun isim olarak böyle bir performans ölçümünden haberleri yoktur. Hastane yöneticilerine Dengeli Ölçüm Kartı modelini tanıtmak yöneticilere kurumsal performans değerlendirme açısından farklı bir alternatif sunabilecektir.
- Performans ölçümünde en çok karşılaşılan sorun olarak *"ölçmenin çalışanlara ve hastaneye sağlayacağı katkının doğru anlatılamaması"* nedeni bulunmuştur. Hastanelerde performans ölçümlerine başlamadan önce yöneticilerin hastane çalışanlarına uygulanan performans ölçüm teknikleriyle ilgili bilgilendirme yapması, çalışanların ölçüm çalışmalarına daha fazla katkı yapmasını sağlayacaktır.
- Hastane yöneticilerinin Dengeli Ölçüm Kartı içerisinde yer alan dört boyuttaki ölçütlere yüksek düzeyde önem verdikleri, ancak hastanelerindeki ölçümlerin önem verildiği kadar sık ölçülmediği ortaya çıkmıştır. Yöneticiler hastanedeki kurumsal verimliliği artırabilmek adına, önem verilen ancak önem verildiği kadar ölçülemeyen performans ölçütlerini ölçmek için yeni bir çalışma başlatabilirler.
- Dengeli Ölçüm Kartı modelindeki öğrenme ve gelişme boyutu içerisindeki ölçütlere verilen önem düzeyi ve bunların ölçüm sıklığı diğer boyutlara göre düşük bulunmuştur. Her ne kadar hastanelerden sadece biri eğitim ve araştırma hastanesi olsa da öğrenme ve gelişme boyutu tüm hastaneler açısından önemlidir. Tıbbi teknolojideki gelişmeleri hastaneleri açısından izleyebilmek adına yöneticilerinin öğrenme ve gelişme boyutundaki ölçütlere önem vermeleri uzun vadede diğer boyutlardaki ölçütler açısından da iyileştirmelere neden olabilir.
- Hasta memnuniyeti hastanecilik hizmetlerinin değerlendirilmesinde

ve rekabet üstünlüğü sağlamada önemli bir ölçüttür. Hem ayakta hem de yatan hasta memnuniyetinin ölçüm sıklığı özel hastanelerde kamu hastanelerine göre daha yüksek bulunmuştur. Kamu hastanelerindeki yöneticiler özel hastanelerle rekabet edebilmek adına kendi hastanelerinde hasta memnuniyeti ölçümüne daha çok ağırlık verebilirler.

- Bu araştırma kapsamında hastane üst düzey yöneticileri ve hastanelerin kalite birimi sorumluları bulunmaktadır. Bundan sonraki çalışmalar, Dengeli Ölçüm Kartı modelinde yer alan ölçütlere ne kadar önem verildiği ve ölçüm sıklıkları hastanelerdeki ilgili birim çalışanlarıyla görüşülerek yapılabilir. Ayrıca performans ölçütlerinin ölçüm sıklıkları hastane kayıtları temel alınarak da ortaya konulabilir.

Araştırma sonucunda 6 hastane ve 68 yöneticiye ulaşılmıştır. Bundan sonraki çalışmalarda, daha kapsamlı bir araştırma planı çizilirse ya da daha geniş bir örneklem üzerinde çalışılırsa, dışsal geçerliliği daha yüksek sonuçlara ulaşılmış olacaktır.

KAYNAKÇA

- ARGÜDEN, Y. SAĞDIÇ, E., KAPLAN R. S. ve NORTON, D. P., (2000), **Balanced Scorecard**, AR-GE Danışmanlık Yayınları, No.1.
- BEKMEZCİ, M., (2008), **Türk İşletmelerinin Balanced Scorecard Yöntemi Açısından Altyapı Uygunluğunun Değerlendirilmesi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- CHANG, W., TUNG, Y., HUANG, C. & YANG, M., (2008), **“Performance Improvement After Implementing the Balanced Scorecard: A Large Hospitals Experience in Taiwan”**, Total Quality Management, vol. 19, No. 12, December, s. 1257-1258.
- CHEN, X., K. YAMAUCHI, KATO, K., NISHIMURA, A., & ITO, K., (2006), **“Using the Balanced Scorecard to Measure Chinese and Japanese Hospital Performance”**, International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 19 No. 4, pp. 339-350.
- COŞKUN, A., (2005), **İşletmelerde Performans Yönetimi: Bir Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Performans Karnesi**, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- GAO, T. & GURD, B., (2006), **“Lives in the Balanced: Managing with the Scorecard in Not-Profit Healthcare Settings”**, Eighth Biennial Conference, Navigating New Waters, 26-28 November.
- GRUCA, T. S. & NATH, D., (2010), **“The Impact of Marketing on Hospital Performance”**, Journal of Hospital Marketing, 8 (2), 87-112, 1994'den aktaran KAVUNCUBAŞI, Ş. ve S. YILDIRIM, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- ÖKSÜZ, A., (2010), **Hizmet Kalitesi Hasta Memnuniyeti Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama Araştırması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TENGİLİMOĞLU, D., IŞIK, O., & AKBOLAT, M., (2009), **Sağlık İşletmeleri Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- “T. C. Sağlık Bakanlığı” Sağlık Bakanlığı, Hastane Hizmet Kalite Standartları”, 2011a, http://www.performans.saglik.gov.tr/content/files/yayinlar_yeni/hastane_hizmet_kalite_standartlari.pdf (Erişim Tarihi: 10.09.11).

SAĞLIKTA PERFORMANS ÖLÇÜMÜNDEN STRATEJİK PERFORMANS YÖNETİMİNE: PATH PROJESİ ÖRNEĞİ

Songül ÇINAROĞLU¹

ÖZET

Sağlık sektörünün kendine özel dinamikleri nedeniyle bu sektörde performans ölçüm ve yönetimi sektörün kendi iç dinamiklerine göre belirlenmektedir. Sağlık sektöründe sektörün kendi iç dinamiklerine göre şekillenen çok boyutlu performans yaklaşımlarını anlayabilmek için modern performans ölçüm yaklaşımlarının geleneksel performans ölçüm yaklaşımlarının ötesinde bir yaklaşıma dayandığını bilmek gerekmektedir. Bu anlayışı temsil eden çok boyutlu performans ölçüm yaklaşımlarının hastaneler üzerindeki yansımalarından birisi PATH projesi adı verilen ve Dünya Sağlık Örgütü Avrupa Bölge Ofisi tarafından geliştirilmiş olan bir yaklaşımdır. Bu çalışmada PATH projesinin sağlık kuruluşları için bir stratejik performans yönetim aracı olarak ön plan çıkan özelliklerinin açıklanması amaçlanmıştır. Bu yaklaşım sayesinde performansın klinik etkililik, etkinlik, çalışan oryantasyonu, duyarlı yönetim, güvenlik ve hasta merkezlilik gibi altı temel başlık itibarıyla değerlendirilmesi mümkün olmaktadır. Bu sayede hem sağlıkta performans ölçümünden stratejik performans yönetimine geçiş mümkün olmakta hem de hastaneler arası karşılaştırmalar yapılması sayesinde projenin geliştirilebilirliği artmaktadır. PATH projesinin ulusal ve uluslararası anlamda uygulanması noktasında daha fazla adımlar atılması sayesinde farklı ülkelerde sağlık sistemleri performansının iyileştirilmesi noktasında ciddi katkılar sağlanacaktır.

Anahtar Kelimeler: Sağlıkta Performans Ölçümü, Stratejik Performans Yönetimi, PATH Projesi.

¹Songül ÇINAROĞLU, Arş. Gör., Uzman, Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık İdaresi Bölümü.

FROM PERFORMANCE MEASUREMENT TO STRATEGIC PERFORMANCE MANAGEMENT IN HEALTH CARE: PATH PROJECT EXAMPLE

ABSTRACT

Because of health sector has its own dynamics, in this sector performance measurement and management are determined by its own internal dynamics. For understanding multidimensional health care performance approaches which are shaped by internal dynamics, it is important to know that modern type of performance measurement models go beyond the traditional type of performance measurement models. One of these approaches which are representing multidimensional performance measurement is PATH project which was developed by World Health Organization European Regional Office. In this study it is aimed to explain PATH Project as a strategic performance management tool for health care organizations. With this approach, it can be possible to evaluate performance according to six subdimensions. These are; clinical effectiveness, efficiency, employee orientation, responsive governance, safety and patient centeredness. With using this project, it can be possible to go beyond performance measurement, namely to strategic performance management in health care and improve development capability of this project with benchmarking. It can be possible to improve health care system performance in different countries with increasing usage of PATH project at national and international level.

Keywords: *Performance Measurement in Health Care, Strategic Performance Management, PATH Project.*

1. GİRİŞ

Performans en genel anlamı ile gelecekte belirli hedeflere ve amaçlara erişebilme potansiyeli olarak tanımlanmaktadır. Performans ölçüm sistemi ise performans yönetim sistemi ve performans değerlendiren kişiler tarafından tanımlanmaktadır. Performans yönetimi kavramı performans ölçümünün bir sonraki aşaması olarak performans ölçümüne yön veren bir konudur. Performansa yön veren temel unsurların tanımlanması ve anlaşılması sayesinde performansa yön veren faaliyetlerin tanımlanması mümkün olabilecektir (Lebas, 1995). Performans kavramı çok boyutlu bir kavram olmakla birlikte bu kavram hakkındaki beklentiler ve hedeflerde zaman içerisinde farklılaşmalar görülmüş ve performans ölçümünde kalitatif ve kantitatif çeşitli modellerin ön plana çıktığı gözlemlenmiştir (Suwignjo ve diğ. 2000). Sağlık sistemleri için performans değerlendirme, hem sağlık profesyonelleri için hem de sağlık hizmetleri kullanıcıları için gereklidir (Moret ve diğ. 2012).

Farklı Avrupa ülkelerinde sağlık hizmetlerinin yeniden yapılandırılması; sorumluluk, maliyet etkililik, sürdürülebilirlik ve kalite iyileştirme stratejilerini geliştirmeyi amaçlamaktadır ve bu sayede hasta memnuniyeti konusuna olan ilgi her geçen gün artmaktadır. Yapılan reformlarla Avrupa'da sağlık alanında daha etkin ve etkili sağlık bakım hizmetlerine ulaşılması konusunda önemli adımlar atılmaktadır. Bu reformlar hastane performansının geliştirilmesinde uygulamaya yönelik modeller etrafında şekillenmektedir. Bu doğrultuda Dünya Sağlık Örgütü Avrupa Bölge Ofisi'nin hastanelerde performans konusunda daha fazla veri toplaması ve yeni geliştirilen modelleri sürekli kalite iyileştirme doğrultusunda kullanması önem kazanmıştır (Veillard ve diğ. 2005). Bu ihtiyaçtan yola çıkılarak oluşturulan PATH projesinin ortaya çıkmasına neden olan temel yaklaşım, performans hakkında daha geniş bir tanım yapmak ihtiyacı ile performans ölçümünden stratejik performans yönetimine geçilmesinin sağlanmasıdır. Diğer bir neden ise mevcut verilerin daha etkin şekilde kullanımının sağlanmasıdır (Guisset ve diğ. 2009).

Performans değerlendirme sürecindeki tüm faaliyetler tanımlandığında doğru adımlar atılabilecektir (Lebas, 1995). Geleneksel performans ölçüm modellerinde finansal performans ölçümüne odaklanılan bakış açısının ötesinde modern performans ölçüm yaklaşımlarında performansın yalnızca finansal perspektiften değerlendirilmesi yerine finansal olan ve olmayan performans ölçüm yaklaşımlarını birleştiren yaklaşımlar daha fazla kullanılabilir hale gelmiştir (Seal ve Ye, 2014). Performans ölçümüne daha geniş bir perspektiften bakarak performansı daha geniş bir perspektiften değerlendirmeyi sağlayan dengeli yaklaşımlar sağlık sektöründe de geniş bir uygulama alanı bulmuştur. Bu sayede sağlık kuruluşları için performansın daha geniş bir perspektiften değerlendirilmesi mümkün olmaktadır. Dengeli performans değerlendirme yaklaşımları arasında bulunan dengeli puan cetveli kullanılarak işletme performansının değerlendirilmesinde işletme vizyon ve stratejileri merkezde

olmak üzere; müşteriler, içsel süreçler, finansal perspektif ve öğrenme & gelişmenin ön planda olduğu bir yaklaşım benimsenmektedir (Jacobsen ve Lueg, 2014). Dengeli puan cetvelinin sağlık kuruluşları yönetiminde kullanımı sayesinde sağlık kuruluşlarında performans ölçümünden performans yönetimine geçiş mümkün olabilmekte ve bu sayede performansın çok boyutlu olarak değerlendirilmesi sağlanmaktadır (Meena ve Thakkar, 2014).

Dengeli performans değerlendirme yaklaşımlarından bir diğeri ise EFQM Kalite Mükemmellik Modeli'dir. Bu model, Avrupa'da ulusal ve yerel seviyelerde toplam kalite yönetimi anlayışının gelişimine katkı sağlamış bir modeldir (Suarez ve diğ. 2014). EFQM modelinde girdi ve çıktı süreçlerine odaklanılmaktadır. Bu çerçevede odaklanılan girdiler arasında; çalışanlar, stratejiler, işbirlikleri ve kaynaklar yer almaktadır. Sonuçlar arasında ise, çalışanlar, müşteriler ve toplumla ilgili sonuçlara odaklanılmakta ve nihayetinde iş ile ilgili ortaya çıkan sonuçlar değerlendirilmektedir (efqm.org).

Burada bahsedilen dengeli performans ölçüm modelleri kullanılarak performans yönetim sisteminin yeniden gözden geçirilmesi mümkün olabilmekte; liderlik, strateji geliştirme, sistemin etkililiği ve anlamlılığı yeniden sorgulanmaktadır. Performans ölçüm süreçleri belirlenen stratejilerin etkin bir şekilde uygulanmasına kaynaklık etmektedir (Zarraga-Rodriguez ve Alvarez, 2014). Sağlık sektörü diğer sektörler ile karşılaştırıldığında kendine özgü dinamiklere sahiptir (Drummond ve diğ. 1993). Dünya Sağlık Örgütü'nün 2000 yılında yayınladığı raporda sağlık sisteminin üç önemli hedefinin olduğundan bahsedilmiştir. Bunlar; herkes için iyi sağlık koşullarının sağlanması, sağlık hizmetlerinin halkın tamamının ihtiyaçlarına yanıt vermeyi temin etmesi, adil ödeme sistemlerinin sağlanmasıdır. Hastane, bu hedeflere ulaşmada merkezi bir rol üstlenmektedir. Sağlık hizmetlerinin yapılandırılması, sunumu sağlık sisteminin tamamı üzerinde etkide bulunmaktadır. Dünya Sağlık Örgütü Avrupa Bölge Ofisi 2003 yılında; hastanelerde performansın değerlendirilmesini amaçlayan 52 üyenin faydalanabileceği esnek ve kapsamlı yeni bir proje geliştirmiş ve bu projeye Performance Assessment Tool for Quality Improvement in Hospitals (PATH) ismi verilmiştir (Veillard ve diğ. 2005).

Bu çalışmada Dünya Sağlık Örgütü Avrupa Bölge Ofisi tarafından geliştirilen ve çok boyutlu olma özelliği ile ön plana çıkan bir stratejik performans yönetim aracı olan PATH projesi teorik modelinin güçlü ve zayıf yönlerinden bahsedilecek ve farklı ülkelerden PATH projesi ile ilgili uygulamalara örnekler verilerek karşılaştırmalarda bulunulacaktır.

2. PATH TEORİK MODELİ VE BU MODELİN GELİŞİM SÜRECİ

2.1. PATH Teorik Modeli

PATH teorik modelinden yararlanılarak, performans hakkındaki göstergelerin merkezi veri tabanlarına aktarılması mümkün olmakta ve merkezi veri kaynaklarının kullanımından hastane dahili veri kaynaklarının kullanımına

geçiş sağlanmaktadır. PATH projesi hastaneler ve hastane koordinatörlükler için geliştirilmiş bir projedir. Bu proje sayesinde ulusal seviyelerde performans ölçümü ve kalitenin geliştirilmesi anlamında iyileşmeler kaydedilmektedir (pathqualityproject.org).

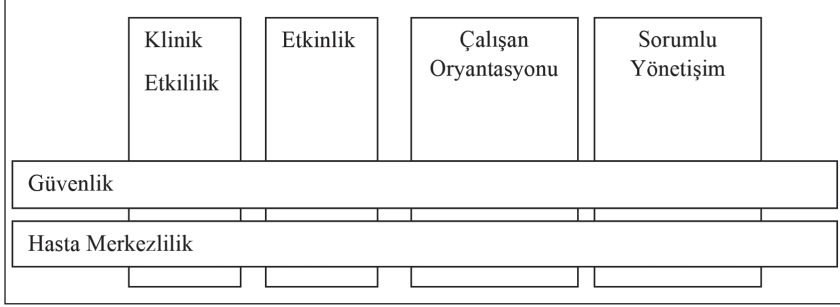
Dünya Sağlık Örgütü Avrupa Bölge Ofisi (2004) hastane performansının değerlendirilmesinde kalite geliştirme, kanıta dayalı yönetim sağlamak ana konseptleri ve anahtar değişkenleri ortaya koymak amacıyla seminerler düzenlemiş ve uzman kişilerden aldığı görüşler sonucunda hastane performansını belirleyen değişkenleri altı başlık altında toplamıştır (WHO, 2004). Aşağıdaki şekilde PATH projesi adı verilen bu yaklaşıma ilişkin alt boyutlar ve teorik model sunulmuştur. Buna göre klinik etkililik, etkinlik, çalışan oryantasyonu, duyarlı yönetim, güvenlik ve hasta merkezlilik boyutları bu modelin temel boyutlarını oluşturmaktadır. Alt boyutlar arasında ise her boyuta özel uygunluk, entegrasyon, güvenlik ve ihtiyaçların geliştirilmesi boyutları yer almaktadır.

Çizelge 1. PATH Projesine Göre Performansın Temel Boyutları ve Alt Boyutlarının Tanımlanması

Boyut	Alt Boyut
Klinik Etkililik	-Bakım sürecinin uygunluğu -Bakım sürecinin sonuçları -Bakımın uygunluğu
Etkinlik	-Uygunluk -Bakım çıktıları ile ilişkili girdiler -En iyi bakım için erişilebilir teknoloji kullanımı
Çalışan Oryantasyonu	-Uygulama ortamı -Bireysel ihtiyaçların ve bakış açılarının tanınması -Sağlık geliştirme faaliyetleri ve güvenlik öncelikleri -Davranışsal yanıtlar ve sağlık statüsü
Duyarlı Yönetişim	-Sistem/toplum entegrasyonu -Halk sağlığı oryantasyonu
Güvenlik	-Hasta güvenliği -Çalışan güvenliği -Çevre güvenliği
Hasta Merkezlilik	-Müşteri oryantasyonu -Hastalara saygı gösterilmesi

Kaynak: WHO (2004) "Selection of Indicators for Hospital Performance Measurement", A Report on the 3rd and 4th Workshop, Barcelona, Spain, p.5.

Dünya Sağlık Örgütü'nün stratejik yönelimi, PATH modelinin birbiriyle ilişkili altı alt boyutunu kapsamaktadır. Bunlar; klinik etkililik, güvenlik, hasta merkezlilik, sorumlu yönetim, çalışan oryantasyonu ve etkinlik'dir. Modelde enlemesine uzanan iki bakış açısı (güvenlik ve hasta merkezlilik) hastane performansının dört boyutuyla (klinik etkililik, etkinlik, çalışan oryantasyonu ve sorumlu yönetim) yakın bir ilişki içerisindedir (WHO, 2004).



Şekil 1. PATH Teorik Modeli

Kaynak: http://www.pathqualityproject.eu/what_is_path.html, Erişim Tarihi: 02.12.2014.

2.2. PATH Teorik Modelinin Gelişimi

PATH teorik modelinin gelişimi; (i) Dünya Sağlık Örgütü'nün hastane performansı ile ilgili politikaları (ii) Dünya Sağlık Örgütü sağlık sistemlerinde performans ve hastane performansı ile ilgili literatürü (iii) Performans konusunda geliştirilmiş teorik modeller ve (iv) Hastanelerde değerlendirme sistemleri konusunda uluslararası arenada yayınlanmış çalışmalar analiz edilerek oluşturulmuştur (Veillard ve diğ. 2005).

PATH projesinin gelişimi başlıca üç aşamada incelenmektedir (Veillard ve diğ. 2005).

Bunlar (2003-2005):

- Dünyada yaygınlıkla uygulanan farklı model ve göstergelerin analizi ve hastane performansının değerlendirilmesi için kapsamlı bir kavramsal çerçevenin benimsenmesi (2003),
- PATH projesinin hastane performansını değerlendirmedeki uygunluğunun sekiz ülkede (Avrupa'da gönüllü ülkelerden; Belçika, Danimarka, Fransa, Litvanya, Polonya, Slovakya; Avrupa dışında gönüllü iki ülke olan Kanada ve Güney Afrika) pilot uygulamaya tabi tutulması (2004),
- Son aşama ise modelin uygulanmasında diğer ülkelere yardımcı olacak kılavuzların geliştirilmesi ve ulusal/uluslararası kıyaslama ağlarının oluşturulmasıdır.

PATH kavramsal çerçevesi; literatür taraması, birlişikilerin katılımı ile desteklenen workshoplar ve 20 Avrupa ülkesinde uygulanan anketlerle geliştirilmiştir. PATH

kavramsal çerçevesinin geliştirilmesine bilirkişilerden 31'15 farklı ülkeden katılmış (Doğu ve Orta Avrupa, Avustralya, Güney Afrika ve Kuzey Amerika) ve hastane performansı ile ilgili deneyimlerini paylaşmışlardır. Bu deneyimler daha önceleri bu konuda yazılmış araştırma makaleleri ile de desteklenerek araştırmanın kavramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Performansın kavramsal çerçevesi performansın boyutları ve alt boyutlarını tanımlamıştır. Daha sonra, literatür taraması sonucunda hastane performansı konusunda 100 gösterge tanımlanmıştır. Göstergeler nominal grup tekniği yoluyla seçilmiştir. Gösterge seçimi önceki yıllara ait literatür bilgileri ve 20 ülkeden elde edilen anket sonuçlarına dayandırılmıştır. Çok sayıda gösterge üzerinde analizler yapılarak PATH teorik modeli oluşturulmuştur (WHO, 2004; Veillard ve diğ. 2005).

3. PATH TEORİK MODELİNDE YER ALAN TEMEL BAŞLIKLARA İLİŞKİN AÇIKLAMALAR

Aşağıda PATH teorik modelinde yer alan klinik etkililik, etkinlik, çalışan oryantasyonu, duyarlı yönetim, hasta merkezilik ve güvenlik konularına ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

3.1. Klinik Etkililik

Klinik etkililik en genel anlamı ile ideal koşullar altında bir müdahalenin sağlık sonuçları üzerindeki etkisi olarak tanımlanmaktadır (Brook ve Lohr, 1985). Sağlıkta performans ölçümünde klinik etkililik kavramı sıklıkla yararlanılan bir kavramdır. PATH modelini oluşturan temel başlıklardan biri olan klinik etkililik sayesinde bireysel tanımlamalar ve iddialar yerine takım çalışması ve klinik koşullara odaklanmak mümkün olmaktadır. Performans ölçümünün klinik etkililik boyutunda karşılaşılan temel problemler arasında; komplikasyonların ciddi biçimde raporlanamıyor olması, göstergelerin medikal kayıtlardan zamanında ve doğru biçimde çıkarılmasında kayıtların düzgün tutulmuyor olması ve veri toplamanın yüksek maliyetli olması bulunmaktadır (pathqualityproject.org).

3.2. Etkinlik

Sağlıkta etkinlik kavramı ile kaynak kullanımı ve maliyetlerin azaltılması kastedilmektedir (Fottler, 1987). PATH modelini oluşturan temel başlıklardan bir diğeri olan etkinlik ile ilgili yaşanan en temel sınırlılıklar arasında; sağlık hizmetlerinin girdilerini, sağlık çıktıları ya da sonuçları ile ilişkilendirmede yaşanan güçlükler, faaliyete dayalı maliyetlemedeki eksiklikler, vakaların karmaşıklığı nedeniyle sınıflandırmada karşılaşılan güçlükler, ülkeler arasında finansal araçlar arasında maliyetlerin standartlaştırılması açısından karşılaşılan zorluklar bulunmaktadır. Bu sınırlılıklara karşı etkinlik ölçümü sayesinde; uygun teknoloji kullanımı, uygun kullanım oranlarına erişim, uygun kadrolama oranlarına erişim ve finansal yönetimde avantaj sağlamak mümkün olmaktadır (pathqualityproject.org).

3.3. Çalışan Oryantasyonu

Çalışan oryantasyonu insan kaynakları yönetimi politikalarının temel bir gereksinimi olarak dikkate alınmaktadır. Bu çerçevede çalışanların sosyalizasyonu, psikolojik ilişkileri, eğitimleri sağlanmakta ve çalışanlar kapsamlı bir şekilde işe uyum sağlar duruma getirilmektedir (Wanous ve Reichers, 2000). Sağlık sektörünün kendine has özellikleri nedeniyle sağlık çalışanlarının iş yaşamına başlamadan önce eğitim yaşamları boyunca stajlar ve nöbet programları kapsamında pek çok işe uyum ve alıştırma uygulamasına tabi oldukları göz önünde bulundurulacak olsa da, yeni tedavi yöntemleri ve teknolojik uygulamaların yaygınlıkla kullanıldığı bu sektörde çalışanların iş ile uyumlaştırılmasına yönelik faaliyetlere çok sık ihtiyaç duyulmaktadır (pathqualityproject.org). İşe uyumlaştırma uygulamaları sayesinde sağlık çalışanlarının motivasyonu yükselmekte ve işe olan bağlılıkları daha çok artmaktadır (Salmela-Aro ve Nurmi, 2004).

PATH modelini oluşturan temel başlıklardan biri olan bu başlık incelendiğinde, çalışanların işe uyumlaştırılması konusunda farklı ülkelerde önceliklerin belirlenmesi açısından farklılıkların mevcut olduğundan söz edilmektedir. Bu konuda yaşanan sorunlar; fazla kadrolamadan, iş güvenliğine, zamanında ücret ödemedi, çalışma sürelerinin fazla olmasına, işgören devir hızının yüksekliğinden, boş kadro sayısına, takım yönetimi konusunda yaşanan eksikliklere kadar farklı başlıklar içermektedir (pathqualityproject.org).

3.4. Duyarlı Yönetişim

Duyarlı yönetişim, işletmelerin tüm paydaşlarının beklenti ve ihtiyaçlarına karşı duyarlı olunması yolu ile geliştirilen ve işletmeye gittikçe daha fazla değer katan bir yönetim yaklaşımıdır (Core ve diğ. 1999). PATH modelinin başlıklarından bir diğeri olan duyarlı yönetişim konusunda odaklanılması beklenen temel noktalar arasında; bakım hizmetlerini hasta beklentilerine odaklanarak sürdürmek, hastane taburcu planlamalarının yapılması ve toplumun sağlık ihtiyaçlarının yanıtlanması bulunmaktadır (pathqualityproject.org).

3.5. Hasta Merkezlilik

Hasta merkezlilik tıbbi bakım sürecinin tüm aşamalarında hastaların beklenti ve ihtiyaçlarının dikkate alınmasına işaret etmektedir (Kern ve diğ. 2014). Hasta merkezliliğin ölçümü genellikle 'hasta anketleri' yoluyla değerlendirilmektedir. Hasta anketleri ile ilgili üç tür yaklaşım vardır. Bunlar hastaların deneyimleri; aldıkları bakım, hasta memnuniyetiyle ya da hastaların beklentileri ve algıladıkları deneyimler arasındaki fark ile ölçülmektedir. Bu anketler daha çok tanımlayıcı bilgiler içeriyor olsa da sağlık kuruluşlarının hastaların görüşlerine önem veriyor olması bakımından önem arz etmektedir (pathqualityproject.org).

3.6. Güvenlik

Sağlık sektörü için güvenlik çok boyutlu bir kavramdır. Genel bir sınıflandırma yapılacak olursa sağlıkta güvenliğin; hasta güvenliği, çalışan güvenliği ve çevre güvenliği olmak üzere üç temel başlıkta incelendiği görülür (Colla ve diğ. 2005). Sağlıkta güvenlik denildiğinde ön plana çıkan konu ise hasta güvenliğidir. Hasta güvenliği; kalite denetimi, standart rehberlerin kullanımının geliştirilmesi ve kullanımı, enfeksiyon kontrol mekanizması gibi alt bileşenleri içermektedir (WHO, 2004). Bu boyutlar örgütsel performans teorilerinden yola çıkılarak geliştirilmiştir.

Görüldüğü gibi PATH teorik modelinde yer verilen temel başlıklar, herhangi bir ülkede sağlık sistemi performansının değerlendirilmesinde göz önünde bulundurulacak temel başlıklardır. Bu temel başlıklar arasındaki ilişkinin incelenmesi sayesinde ise sağlık sektöründe performansın geliştirilmesi anlamında önemli bir yol alınmış olacaktır. Bu amaçla Moret ve diğ. (2012) tarafından yapılan bir çalışmada insan kaynakları ve hasta merkezli yaklaşım arasındaki etkileşime odaklanılmıştır. Bunun için, hemşirelerde devamsızlık durumu ile hasta memnuniyeti arasındaki ilişki Fransa'da PATH projesinin uygulanmakta olduğu hastaneler araştırma kapsamına alınarak incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre hemşirelerde kısa süreli devamsızlıkların hasta memnuniyeti ile negatif yönlü bir ilişki içinde olduğu belirtilmiş ve insan kaynakları yönetimi ile hasta memnuniyeti arasındaki ilişki hakkında yararlı bilgiler sunulmuştur (Moret ve diğ. 2012).

4. PATH PROJESİNİN AMAÇLARI VE YÖNELİMİ

PATH projesinin amacı hastanelerde performans değerlendirmeye yardımcı olmak, ilerleme sağlayabilmek için hastanelerin topladıkları verilere işlerlik kazandırmaktır. Bu amaca hastaneler arasında işbirliğinin geliştirilmesi ve destek sağlanmasına yönelik performans değerlendirme araçlarının geliştirilmesi yoluyla ulaşılabilecektir. PATH projesinde performans değerlendirme, hastane yöneticileri tarafından hastane hizmetlerinin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için bir kalite yönetim aracı olarak ele alınmaktadır. Kısa dönemde PATH projesi yalnızca ulusal ve ikincil düzey karşılaştırmaları hedeflemektedir. Bu sayede, performans değerlendirme yoluyla kalite iyileştirme konusunda edinilen deneyimler katılımcı hastaneler arasında uluslararası düzeyde de paylaşılacaktır. Sonuç olarak ara dönemlerde yapılacak değerlendirmelerde verilerin standardizasyonu uluslararası karşılaştırmalar yapmaya imkan sağlayacaktır (Veillard ve diğ. 2005).

Dünya Sağlık Örgütü Avrupa Bölge Ofisi, 52 üyesini hastane kalite standartlarının geliştirilmesi ve akreditasyon süreci ile ilgili olarak desteklemektedir. Aşağıdaki şekilde hastanelerde kalite iyileştirmeyi hedefleyen diğer yaklaşımlar ve bunlar arasında PATH projesinin yeri görülmektedir (Bknz. Şekil 2).

	Beklenen Davranışlar		
		Şekillendirici Destekleyici	Özetleyici Zorlayıcı
Kontrol Kaynağı	İçsel	(A) Sürekli kalite geliştirme PATH	(C) İçsel değerlendirme
	Dışsal	(B) Akreditasyon	(D) Dış çevreye karşı sorumlu olma

Şekil 2. Hastanelerde Kalite İyileştirmeye Yönelik Yaklaşımlar Arasında PATH'in Yeri

Kaynak: Veillard J., Champagne F., Klazinga N., Kazandjian V., Arah O. A., Guisset L. (2005) "A Performance Assessment Framework for Hospitals: the WHO Regional Office for Europe PATH Project", *International Journal for Quality in Health Care*, vol.17, no.6, p.487-496, p.488.

Buna göre PATH projesinde daha çok içsel süreçlere odaklanılmaktadır ve performansın şekillendirilmesi ve desteklenmesi yolu ile sürekli kalite geliştirme odaklı bir yaklaşım sergilenmektedir (Veillard ve diğ. 2005).

PATH kavramsal çerçevesinde hastanelerde daha yüksek performans hedeflerine erişmede; toplumun ihtiyaçlarına cevap vermek, hasta odaklı olmak ve profesyonel hareket etmek etkili rol oynamaktadır. Hastanelerde daha yüksek performans hedeflerine erişmek; bilgiye ulaşmada profesyonel yetkinlik, erişilebilir teknoloji ve kaynaklar, kaynak kullanımında etkinlik, hastaların minimal düzeyde risk alması ve hasta isteklerine anında yanıt verme, sağlıkla ilgili sonuçlara optimal seviyede katkıda bulunmak sayesinde gerçekleşmektedir (Veillard ve diğ. 2005).

5. PATH PROJESİ İLE BENZER PROJELERİN KARŞILAŞTIRILMASI

Groene ve diğ. (2008) hastanelerde performans değerlendirme konusundaki güncel göstergelere ilişkin projeleri gözden geçirmek ve bunları PATH projesi ile karşılaştırmak amacıyla yaptıkları çalışmada; hastanelerde performans değerlendirme konusundaki toplam 11 projeyi 10 kriter açısından karşılaştırmışlardır (Bknz. Çizelge 2). Karşılaştırmada kullanılan başlıca kriterler; karşılaştırma yapılan proje tarafından ele alınan boyutlar, bireysel ya da grup göstergelerin sayısı, göstergelerin nasıl geliştirildiği, katılımın gönüllü olup olmadığı, verilerin nasıl toplandığı, değerlendirme sonuçlarının kamuoyu ile paylaşılıp paylaşılmadığı, geri besleme mekanizması ve projelerin yıllık bütçeleridir.

Groene ve diğ. (2008) tarafından yapılan araştırmada PATH projesi ile karşılaştırılan projeler arasında; ACHS (Australian Council on Health Care Standards), CIST (Clinical Indicators Support Team), IQIP (International Quality Indicator Project), JCAHO (Joint Commission Accreditation on Health Care Organization), MARQuis (Method of Assessing Response to Quality

Improvement Strategies), NIP (The National Indicator Project), OAH (Ontario Hospitals Association) bulunmaktadır. Groene ve diğ. (2008) yaptıkları araştırma sonucunda PATH projesi ile karşılaştırdıkları projelerin hiçbirininin PATH projesinin tüm bileşenlerini içermediğini tespit etmişlerdir. Bu projelerde en fazla üzerinde durulan ölçüm alanlarının ise beklendiği üzere; klinik etkililik, hasta merkezlik ve hasta güvenliği olduğu belirtilmiştir. Çizelge 2’de projeler arası karşılaştırmalara yer verilmiştir.

Çizelge 2. Hastanelerde Performans Değerlendirme Konulu Uluslararası Projelerin Gözden Geçirilmesi

Ülke ve Projenin Oluşturulduğu Yıl	Gösterge Grupları	Göstergelerin Sayısı	Katılım
Hastanelerde Kalite İyileştirmek için Performans Değerlendirme Aracı PATH 2003	Klinik Etkililik, Etkinlik, Çalışan Oryantasyonu, Duyarlı Yönetişim, Güvenlik, Hasta Merkezliklik	17 temel gösterge ve 24 diğer	Gönüllü
Sağlık Hizmetleri Standartları Avustralya Konseyi (ACHS)	Klinik Etkililik	22 konu başlığı altında 308 gösterge	Gönüllü
Indicator Project Development Commenced Australia, 1989; BQS-Bundesauswertung, Germany, 2000	Klinik Etkililik	Zorunlu program; 17 konu başlığı 169 gösterge; Gönüllü program; 14 konu başlığı 95 gösterge	Gönüllü değil
Klinik Göstergeleri Destekleme Takımı (CIST), İskoçya NHS Kalite İyileştirme, 2000	Klinik Etkililik	7 konu başlığı altında 64 gösterge	Gönüllü değil
COMPAQH Fransa, 2003	Klinik Etkililik, Çalışan Oryantasyonu, Hasta Merkezliklik	Ulusal öneme sahip 8 başlık altında 43 gösterge	Gönüllü
Joint Comission on Accrediation of Health Care Organizations (JCAHO) (ORYX), USA 1997	Klinik Etkililik, Etkinlik, Güvenlik, Hasta Merkezliklik	36 göstergeden oluşan 5 konu başlığı	Gönüllü değil
Ontario Hastaneler Birliği (OHA), (Hastane Raporları), Canada 1997	Etkinlik, Duyarlı Yönetişim, Hasta Merkezliklik	47 göstergeden oluşan 4 konu başlığı	Gönüllü
Quality Indicator Project (QIP) USA, 1984	Klinik Etkililik, Etkinlik, Hasta Merkezliklik, Güvenlik	47 gösterge altında 4 konu başlığı	Gönüllü
The National Indicator Project (NIP) Danimarka, 2000	Klinik Etkililik, Etkinlik, Hasta Merkezliklik, Güvenlik	7 konu başlığı altında 87 gösterge	Gönüllü değil
Reporting of Performance in Dutch Hospitals, Hollanda, 2003	Klinik Etkililik, Hasta Merkezliklik, Güvenlik, Etkinlik	3 konu başlığı altında toplam 39 gösterge	Gönüllü değil
Verein Outcome, 2000, Switzerland, 2000	Klinik Etkililik, Etkinlik, Hasta Merkezliklik, Güvenlik, Duyarlı Yönetişim	19 konu başlığı altında 118 gösterge	Zürih, Berlin, Solothurn ve Aargau bölgelerinde bulunan hastaneler için değil ancak diğer hastaneler için gönüllü katılım sağlanmıştır.

Kaynak: Groene O., Jutta K.H. Skau and Anne Frølich (2008) ‘An International Review of Projects on Hospital Performance Assessment’, *International Journal for Quality in Health Care*, vol.20, no.3, p.162-171, p.165.

Hastanelerde performansın değerlendirilmesinde PATH ile karşılaştırılan projelerin hiçbirisi bu projenin klinik etkililik, etkinlik, çalışan oryantasyonu, duyarlı yönetim, güvenlik ve hasta merkezlilikten oluşan altı boyutunun tamamını kapsamamaktadır. Klinik etkililik yalnızca dokuz projeyi kapsamakta (ACHS, CIST, COMPAQH, BQS, JCAHO, NIP, QIP, Verein Outcome, The Dutch Project on Reporting of Performance in Hospitals), çalışan oryantasyonu ise yalnızca bir projede yer almaktadır. Bu projelerin koordinatörleri ile yapılan görüşmeler sonucunda tanımlanan performans boyutlarının heterojen oldukları ve etkinlik ile klinik etkililik boyutlarının belirlenmesi konusunda bir uzlaşma olmadığı sonucuna varılmıştır. Her bir projedeki göstergelerin sayısı 36 (JCAHO) ile 300 (ACHS) arasında değişmektedir. Bu projelerden sekizi anketlere (ACHS, COMPAQH, JCAHO, OAH, QIP, Verein Outcome, the Dutch projects on reporting of performance in hospitals ve PATH) dayanmakta iken yalnızca üç projede (QIP, NIP ve PATH) denetime dayanan göstergeler üzerinde durulmaktadır. Bu projeler arasından beşinin sonuçları kamuoyu ile paylaşılırken (CIST Scotland, NIP, JCAHO, Verein Outcome and the Dutch Projects on Reporting of Performance in Hospitals) altısının (ACHS, COMPAQH, BQS, OAH, QIP ve PATH) sonuçlarına ancak projenin sağlayıcıları tarafından ulaşabilmektedir (Groene ve diğ. 2008).

Tüm bu projeler içerisinde PATH projesi en esnek ve kapsamlı kavramsal çerçeveye sahiptir. Bu özelliği ile PATH projesinin performans ölçümünden çok stratejik performans yönetimi anlayışına uygun bir bakış açısına sahip olduğu söylenebilir. Sağlık sektöründe hastane performansını stratejik performans yönetimi yaklaşımı ile çok boyutlu bir bakış açısı kullanarak değerlendiren PATH yaklaşımının uygulandığı farklı ülkelerden edinilen deneyim sonuçları Çizelge 3'de özetlenmiştir.

Çizelge 3. PATH Projesinin Farklı Ülkelerde Sağlık Sistemi Performansı Üzerindeki Etkileri

Ülke	Örnek
Belçika	Hastaneler kalite ve hasta güvenliği ile ilgili yeni anlaşmalar hazırlamış ve hastanelerde kalite yönetim politikaları geliştirilmiştir.
Estonya	Kalite iyileştirme konusu ile ilgilenen hastanelerde ulusal bir işbirliği ağı oluşturulmuştur ve performans karşılaştırması ve bilgilerin ve en iyi uygulamaların paylaşıldığı bir sistem oluşturulmuştur.
Fransa	PATH projesi ile performansın geliştirilmesi ve karşılaştırılması konularında ciddi başarılar sağlanmıştır. Bölgesel Sağlık Otoriteleri ile yapılacak olan anlaşmalarda kullanılabilir göstergeler elde edilmiştir. Özel hastaneler üzerinde yapılan planlama çalışmalarının pozitif etkisi görülmüştür.
Macaristan	PATH projesi, sürekli ölçüm ve gelecekte kalite yönetiminin nasıl planlanacağından yola çıkarak hastane yöneticilerinin performans yönetimi konusundaki düşüncelerini geliştirmiştir.
Polonya	Ulusal Akreditasyon Ajansı (National Accreditation Agency-NCQA) kalite ile ilgili standartları yükseltmiş ve PATH göstergeleri de dahil olmak üzere performans göstergelerinin hastaneler tarafından kolaylıkla toplanabilir hale getirilmesi sağlanmıştır. PATH projesi hastanelerin akreditasyon sürecinde kolaylık yaşamalarını sağlamıştır.
Slovakya	PATH projesi ulusal göstergelerin sağlık sigorta şirketleri tarafından takip edilmesini sağlamıştır. Bu projeye katılan hastaneler aynı zamanda performans ve kalite iyileştirme anlamında ciddi ölçüde bir kültür değişimi yaşamışlardır.
Slovenya	PATH projesi kapsamlı bir kalite iyileştirme projesi olarak, tıbbi alanda uzmanlar, Sağlık Bakanlığı, Sağlıkta Sigorta Şirketleri'nin biraraya gelmesini sağlamıştır. 2009 yılında PATH projesine dahil olan hastanelerin sayısı 2009'a yükselmiştir.

Kaynak: *Performance Assessment & Quality Improvement, vol. 5 (July 2010), www.pathqualityproject.eu Erişim Tarihi: 02.12.2014.*

6. PATH PROJESİ TÜRKİYE DENEYİMİ

Türkiye'de 2003 yılından bu yana uygulanmakta olan Sağlıkta Dönüşüm Projesi'nin performans ve kalite yönetimi bileşeni olarak hayata geçen kalite çalışmaları çok sayıda hastanede yürütülmekte olup, gelinen noktada, diğer ülke uygulamaları ile karşılaştırmalar yapmaya ihtiyaç duyulmuştur. Dünya Sağlık Örgütü Avrupa Bölge Ofisi ile yapılan görüşmeler sonucunda "Hastanelerde Kalite Geliştirme İçin Performans Değerlendirme Araçları (PATH)" adlı projenin 2009 yılında başlayan fazına, T. C. Sağlık Bakanlığı koordinasyonunda kamu kesimi, özel kesim ve üniversitelerden sağlık kurumları katılmıştır (path.saglik.gov.tr).

Türkiye koordinatörlüğünü 2008 yılından bu yana yürüten Performans Yönetimi ve Kalite Daire Başkanlığı tarafından öncelikle PATH projesinin kapsamı konusunda detaylı araştırmalar yapılmıştır. Ardından 2008 yılı Temmuz ayında Viyana/Avusturya'da düzenlenen PATH Uluslararası Konferansı'nda proje yöneticileri ve katılımcıları ile yapılan çeşitli toplantılarla ülkemiz hastanelerinin projeye entegrasyonu konusu görüşülmüştür (path.saglik.gov.tr).

I. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi bünyesinde gerçekleştirilen bir toplantı ile gönüllü hastaneler projeye davet edilmiştir. Bu kapsamda 14 gönüllü ve projede çalışmaya uygun bulunan hastane, başlangıç aşaması için projeye dahil edilmiştir. 2014 yılı itibarıyla PATH projesine dahil olan hastane

sayısı 11 olup bu hastaneler; İzmir Atatürk EAH, İstanbul Süreyyapaşa Göğüs Hastalıkları ve Cerrahisi EAH, Adana Doğum ve Çocuk Bakımevi Hastanesi, Denizli Servergazi Devlet Hastanesi, İstanbul Fatih Sultan Mehmet EAH, Sakarya Yenikent Devlet Hastanesi, Muğla Fethiye Devlet Hastanesi, İzmir Dr. Ekrem Hayri Üstündağ Kadın Hastalıkları ve Doğum Hastanesi, İstanbul Memorial Hastanesi, Ankara Yenimahalle Devlet Hastanesi, Ankara Güven Hastanesi'dir. Hastane seçiminde dengeli bir bölgesel dağılım sağlanmasına dikkat edilmiştir (path.saglik.gov.tr).

Hastane temsilcileriyle Haziran 2009'da bir toplantı yapılarak hangi indikatörlerle projeye dahil olunacağına karar verilmiştir. Bu indikatörler; Sezaryen Oranı, Kalış Süresi, Kesici Delici Alet Yaralanmaları, Çalışanların Sigara İçme Düzeylerinin Belirlenmesi ve Günübürlük Cerrahi Oranı'dır. Hastanelerle ülke koordinatörlüğünün iletişim ağını sistematik hale getirmek için Ağustos 2009'da <http://www.path.saglik.gov.tr> adresi yayına girmiştir. Temmuz 2010 itibarıyla hastanelerden öncül sonuçlar toplanmış ve bu yönde veri toplama formları revize edilerek bazı indikatörler yerel dinamiklere göre yeniden şekillendirilmiştir. 2011 yılının ilk yarısında hastanelerden toplanan veriler analiz edilerek uluslararası kıyaslamaların yapılması planlanmıştır (path.saglik.gov.tr).

PATH Projesi Örneği'nin ülkemizde uygulanan modeli ayrıntılı olarak incelendiğinde bu modelin performans değerlendirme ve geliştirme noktasında destek sağlayıcı bir model olduğu görülmektedir. Bu model kapsamında yer alan hastaneler bir ağ oluşturarak kendi sonuçlarını geliştirme imkanı bulabilecekler ve böylelikle PATH hastaneler ağı gelişmiş olacaktır. Bu sayede hastanelerin kendilerini sorgulamaları sağlanacak ve işbirliği imkanı yaratılabilecektir. PATH modeli sayesinde performans değerlendirme için araçlar ve rehberler sağlanacak, hastanelerin kendi performans sonuçlarını gözden geçirmeleri bakımından destek yaratılacak ve performans gelişimine katkıda bulunulacaktır. PATH projesi kapsamında bir bilgi paylaşım ağı oluşturan sağlık kuruluşları performans karşılaştırması imkanı elde edebileceklerdir. Ülkemizde uygulanan PATH modelinde hastaneler herhangi bir denetim ya da sertifikasyona tabi tutulmamaktadır. Bu yönleri itibarıyla genel olarak değerlendirildiğinde ülkemizde uygulanan PATH modelinin genel olarak hastane performansının değerlendirilmesi, hastaneler arasında bilgi paylaşımında bulunulması ve karşılaştırmalar yapılması amaçlarını taşıdığı belirtilmektedir (path.saglik.gov.tr). Tüm bunların yanı sıra bu projenin yürütülmesi Türkiye için kalite çalışmalarının sürekliliği bakımından önem taşımaktadır. Bu proje ile ilgili olarak en son 21-23 Haziran 2010 tarihleri arasında Danimarka, Umman, Polonya, Slovenya, Çek Cumhuriyeti, İsviçre, Macaristan, Arnavutluk, Estonya, Malta, Hırvatistan ve Almanya'dan temsilcilerin katılımı ile İstanbul'da "PATH Ülke Koordinatörleri Toplantısı" gerçekleştirilmiştir ve Türkiye genelinde halen 11 hastanede PATH projesinin uygulanması sürecine devam edilmektedir (path.saglik.gov.tr).

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

PATH teorik modeli kullanılarak, hastane performansının ölçümü gerçekte oldukça karmaşık ve çok boyutlu bir konu olmasına rağmen bunun esnek ve kapsamlı bir kavramsal çerçevede ölçümü sağlanmaktadır. Modern performans yönetimi sistemlerinin temel hedefinde sürekli karşılaştırmalar yapmak ve sürekli gelişmeyi teşvik etmek vardır. PATH'in değeri, hastanelerin yalnızca kendi performanslarını değerlendirmelerine olanak sağlamayıp aynı zamanda yapılacak kıyaslamalar sayesinde ulusal ve uluslararası karşılaştırmalar yapmaya olanak sağlaması ile ortaya çıkmaktadır. Hastaneler PATH'e katılarak kalite iyileştirmeye yönelik en iyi uygulamaları paylaşma yönünde uluslararası ağın bir parçası haline gelmektedirler (Veillard ve diğ. 2005). Bu sayede stratejik performans yönetiminin en temel hedefi olan performans karşılaştırılması hedefine ulaşılabilir (Kloot ve Martin, 2000). Sonuçta PATH projesi, hastaneleri, kalite iyileştirme doğrultusunda ölçümden faaliyete geçme konusunda desteklemektedir. PATH aynı zamanda bilgi sistemleri ve veri kalitesinde gelişim ile ilgili olup performans ölçüm sistemlerinin güvenilirliğini de kuvvetlendirmektedir (Veillard ve diğ. 2005). Katılımcı hastaneler; literatür taramaları ve araştırmacıların deneyimlerine dayanarak, kalite iyileştirme araçları (göstergeler, referans noktaları vb.), değerlerin yayılması ve örgüt içindeki takımların motivasyonu, ülke içinde hastaneler arasında kıyaslama ağına katılmak ve katılımcı diğer hastanelerle ilişkiler geliştirmek, halka ilişkiler ve bir pazarlama aracı olarak kullanılmak gibi faydalar kazanmaktadır (pathqualityproject.org).

PATH projesinden yararlanılması sayesinde performans hakkındaki göstergelerin merkezi veri tabanlarına aktarılması mümkün olmakta ve merkezi veri kaynaklarının kullanımından hastane dahili veri kaynaklarının kullanımına geçiş sağlanmaktadır. PATH projesi, hastaneler için belirlenmiş bir projedir. Bu proje sayesinde yapılacak ulusal ve uluslararası karşılaştırmalar sayesinde performans ölçümü ve kalitenin geliştirilmesi anlamında iyileşmeler kaydedilmektedir (www.pathqualityproject.eu).

PATH projesine katılım sayesinde ayrıca verilerin raporlanması ve analizi sürecinde kullanıcılardan gelen geri dönüşler ve önerilere karşı duyarlı olunmaktadır. Bu projenin olumsuz bir yönü ise araştırma açısından eksiklikler içermesidir, Dünya Sağlık Örgütü bu projenin gelecekte daha iyi şekillenmesine yönelik stratejik kararlar almaya ihtiyaç duymaktadır. Dahası, Avrupa genelinde hastane bilgi sistemlerindeki farklılıklar dikkate alındığında verilerin karşılaştırılabilirliğine yönelik daha fazla çalışma yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Tüm bu olumsuzluklara rağmen Orta ve Doğu Avrupa'da hastanelerde performans değerlendirme konusunda yaşanan güçlükler nedeniyle PATH projesinin geliştirilmesinin pek çok avantaj sağlayacağı bir gerçektir (Groene ve diğ. 2008).

PATH projesine katılım sayesinde ülkelerin/hastanelerin yapılandırılmış ve performans bütüncül bir bakış açısı ile değerlendirilen performans projelerine katılımı sağlanmaktadır. Gerekli kaynak incelemesi yapıldıktan ve uygun materyaller sağlandıktan sonra Dünya Sağlık Örgütü'nün desteği sayesinde Türkiye'nin de dahil olduğu bu tür projelerin kredibilitesi her geçen gün artmaktadır (www.pathqualityproject.eu). Türkiye için sağlık kuruluşları arasında karşılaştırma imkanı yapma olanağı sağlayan bu proje sayesinde sağlık kuruluşlarının performans hedeflerine erişmek noktasında faaliyetlerini gözden geçirme imkanı oluşmaktadır. Sürekli kalite iyileştirme ve denetim noktasında katkı sağlayan bu yaklaşımların ülkemiz sağlık kuruluşlarının gelişime fayda sağlayacağı ümit edilmektedir. Çok boyutlu özelliği sayesinde PATH projesinin kapsamı genişlemekte, geleneksel finansal performans ölçümü araçlarının ötesine geçilmesi mümkün olmakta, bu projeler sayesinde performans ölçümünde daha önceleri üzerinde durulmamış olan göstergelerin keşfedilmesi sağlanmakta, mevcut performans ölçüm sistemlerinin daha güçlü, kapsamlı ve dengeli olması mümkün olmaktadır. Bu nedenle sağlıkta karar vericilerin bu tür projelerin daha fazla farkında olmaları ve bu projelere katılımı destekleyici yönde katkı sağlamaları beklenmektedir.

KAYNAKÇA

- BROOK R., LOHR K., (1985), **“Efficacy, Effectiveness, Variations and Quality: Boundary-Crossing Research”**, Medical Care, 23, 710-722.
- COLLA J. B., BRACKEN A. C., KINNEY L. M., WEEKS W. B., (2005), **“Measuring Patient Safety Climate: A Review of Surveys”**, Quality and Safety in Health Care, 14, 364-366.
- CORE J. E., HOLTHAUSEN R. W., LARCKER D. F., (1999), **“Corporate Governance, Chief Executive Officer Compensation and Firm Performance”**, Journal of Financial Economics, 51 (3), 371-406.
- DRUMMOND M., BRANDT A., LUCE B., ROVIRA J., (1993), **“Standardizing Methodologies for Economic Evaluation in Health Care: Practice, Problems and Potential”**, International Journal of Technology Assessment in Health Care, 9 (1), 26-36.
- FOTTLER M. D., (1987) **“Health Care Organizational Performance: Present and Future Research”**, Journal of Management, 13 (2), 367-391.
- GROENE O., JUTTA K. H., FROLICH A., (2008), **‘An International Review of Projects on Hospital Performance Assessment’**, International Journal of Quality in Health Care, 20 (3), p.162-171, p.162.
- GUISET A. L., KJAERGAARD J., HABICHT J., (2009), **“Performance Management, Developing a Culture of Measurement and Continuous Quality Improvement in Estonian Hospitals: Recommendations on Alternative Entry Points and Ways Forward”**, WHO Regional Office for Europe, Scherfigsvej 8 DK-2100 Copenhagen Ø, Denmark.
- <http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model> Erişim Tarihi: 20.11.2014.
- <http://www.path.saglik.gov.tr/index.php?pid=15>, Erişim Tarihi: 02.12.2014.
- JACOBSEN M., LUEG R., (2014) **“Balanced Scorecard and Controllability at the Level of Middle Managers – The Case of Unintended Breaches”**, Journal of Accounting & Organizational Change, 10 (4), 516-539.
- KERN L. M., EDWARDS A., KAUSHAL R., (2014), **“The Patient-Centered Medical Home, Electronic Health Records, and Quality of Care”**, Annals of Internal Medicine, 160 (11), 741-749.
- KLOOT L., MARTIN J., (2000), **“Strategic Performance Management: A Balanced Approach to Performance Management Issues in Local Government”**, Management Accounting Research, 11 (2), 231-251.
- LEBAS M. J., (1995), **“Performance Measurement and Performance Management”**, International Journal of Production Management, 41 (1-3), 23-35.

- MEENA K., THAKKAR J., (2014), **“Development of Balanced Scorecard for Healthcare Using Interpretive Structural Modeling and Analytic Network Process”**, Journal of Advances in Management Research, 11 (3), 232-256.
- MORET L., ANTHOINE E., PAILLE C., TRICAUD-VIALLE S., GERBAUD L., GRIAUD-ROUFAST A., MICHEL P., LOMBRIL P., (2012), **“Relationship Between Inpatient Satisfaction and Nurse Absenteeism: An Exploratory Study Using WHO-PATH Performance Indicators in France”**, BMJ (British Medical Journal), 5 (83), 1-7.
- MORET L., ANTHOINE E., PAILLE C., TRICAUD-VIALLE S., GERBAUD L., GRIAUD-ROUFAST A., MICHEL P., LOMBRIL P., (2012), **“Relationship Between Inpatient Satisfaction and Nurse Absenteeism: An Exploratory Study Using WHO-PATH Performance Indicators in France”**, BMJ (British Medical Journal), 5 (83), 1-7, p.2.
- Performance Assessment & Quality Improvement, vol. 5 (July 2010), www.pathqualityproject.eu Erişim Tarihi: 02.12.2014.
- SALMELA-ARO K., NURMI J.-E., (2004), **“Employees’ Motivational Orientation and Well-Being at Work: A Person-Oriented Approach”**, Journal of Organizational Change Management, 17 (5), 471-489.
- SEAL W., YE L., (2014), **“The Balanced Scorecard and the Construction of a Management Control Discourse”**, Journal of Accounting & Organizational Change, 10 (4), 466-485.
- SUAREZ E., ROLDAN J. L., CALVO-MORA A., (2014), **“A Structural Analysis of the EFQM Model: An Assessment of the Mediating Role of Process Management”**, Journal of Business Economics and Management, 15 (5), 862-885.
- SUWIGNJO P., BITITCI U. S., CARRIE A. S., (2000), **“Quantitative Models for Performance Measurement System”**, International Journal of Production Economics, 64 (1-3), 231-241.
- VEILLARD J., CHAMPAGNE F., KLAZINGA N., KAZANDJIAN V., ARAH O., A., GUISET L., (2005), **‘A Performance Assessment Framework for Hospitals: The WHO Regional Office for Europe PATH Project’**, International Journal for Quality in Health Care, vol.17, no.6, p.487-496.
- WANOUS J. P., REICHERS A. E., (2000), **“New Employee Orientation Programs”**, Human Resources Management Review, 10 (4), 435-451.
- WHO, (2004), **“Selection Indicators for Hospital Performance Measurement”**, A Report on the 3rd and 4th Workshop, Barcelona, Spain.
- ZARRAGA-RODRIGUEZ M., ALVAREZ M. J., (2014), **“Does the EFQM Model Identify and Reinforce Information Capability?”**, Procedia-Social and Behavioral Sciences, vol. 109, 716-721.

TURİZM EĞİTİMİ VEREN AKADEMİSYENLERİN İŞ TATMİN VE PERFORMANS DÜZEYLERİNİN BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE GÖRE DEĞİŞMESİ

Şule ARDIÇ YETİŞ¹
Eda ÖZGÜL KATLAV²

ÖZET

Üniversiteler ülkelerin geleceğinin şekillendiği eğitim kurumlarıdır ve burada çalışan akademik personelin yaptıkları işten memnun olmaları büyük önem taşımaktadır. Literatürde iş tatminine yönelik pek çok çalışma bulunurken akademisyenlerin özellikle turizm alanında iş tatmin düzeylerine yönelik çalışma kısıtlıdır. Bu nedenle çalışmada, turizm eğitimi veren akademisyenlerin iş tatmin ve performans düzeylerinin bireysel özelliklere göre değişip değişmediğinin ölçülmesi amaçlanmaktadır. Çalışmada veri toplama yöntemlerinden anket yöntemi kullanılmış ve 207 katılımcıdan yararlanılmıştır. Uygulama Mayıs-Eylül 2015 döneminde yapılmıştır. Elde edilen veriler SPSS paket programında analiz edilmiştir. Analiz sonucunda, turizm eğitimi veren akademisyenlerin iş tatmini ve performansları arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, turizm eğitimi veren akademisyenlerin bireysel özelliklerine göre iş tatmin ve iş performans düzeylerinde farklılık bulunmamıştır.

Anahtar Kelimeler: İş Tatmini, İş Performansı, Demografik Özellikler, Akademisyenler.

¹Şule ARDIÇ YETİŞ, Arş. Gör., Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği.

²Eda ÖZGÜL KATLAV, Arş. Gör., Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği.

CHANGE OF JOB SATISFACTION LEVELS OF THE TOURISM TEACHING-ACADEMIC STAFF IN ACCORDANCE WITH PERSONAL CHARACTERISTICS

ABSTRACT

Universities are educational institutions that shape the future of countries and it is important if the academicians working in universities are satisfied with their work. While many studies can be found about job satisfaction in the literature, job satisfaction of academicians, especially in the field of tourism is limited. For this reason, the study aimed to evaluate whether the level of job satisfaction and performance of tourism training academicians changed or not according to their personal characteristics. A survey has been completed by 207 tourism academicians via e-mail during the period May-September 2015. The collected data were analyzed by using SPSS program. According to the result of the analysis, it is certain that there is a positive relation between job satisfaction and job performance for the population of tourism training academicians. Also, it is found that this relation does not change significantly with personal characteristics of participants in the survey.

Keywords: *Job Satisfaction, Job Performance, Demographic Characteristics, Academicians.*

1. GİRİŞ

Günümüzde her birey elindeki koşullar elverdiğince ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmaktadır. İhtiyaçlarını karşılayabilen bireyler psikolojik olarak tatmin olurken tam tersi bir durumda bireylerde tatminsizlik yaşanmaktadır. İş hayatında çetinleşen şartlar altında işgörenlerin tatmin yaşaması zorlaşmaktadır. Küreselleşen dünyada rekabetin artmasıyla birlikte işgörenlerin iş tatmini ve performans gibi konular önem kazanmıştır. Bu nedenle iş tatmini ve iş tatmininin etkilediği performans konuları birçok çalışmaya konu olmuştur (Gupta, 1982; Agho vd., 1993; Eyupoğlu ve Saner, 2009; Tsai ve Wu, 2010; Yazıcıoğlu, 2010; Özyaydın ve Özdemir, 2014).

Üniversiteler, genç neslin yetiştirildiği, istihdam edilecek alanlara yönelik teknik ve uygulamalı eğitimin yanı sıra gençlere entelektüel bakış açısı kazandırılan ortamlardır. Böyle bir ortamda önem kazanan kişilere eğitimi veren öğretim elemanlarıdır. Turizm akademisyenleri gençlere akademik bir vizyon dışında aynı zamanda günceli takip edebilen insan ilişkileri kuvvetli bireyler yetişmeyi görev edinmişlerdir. Öğretim üyelerinin görevlerini yapabilmeleri üniversitede iş yönüyle tatmin olmalarına bağlıdır (Sergiovanni ve Starratt, 1998: 157).

Literatürde iş tatmini çeşitli şekillerde tanımlanmıştır ve birçoğunun orta noktası bireyin işine karşı duyduğu duygusal tepki veya işe karşı tutumu olarak belirtilmektedir (Baş ve Ardıç, 2002a; Kuşluyan ve Kuşluyan, 2005; Kuşluyan, 2009; Wagner ve Hollenbeck, 2010). Performans ise işletmeye göre belirli bir zamanda üretilen mal veya hizmetin miktarı olarak belirtilirken, birey için hedefe ulaşma konusunda harcanan çaba düzeyi olarak tanımlanabilmektedir (Fischer, 2001; Yazıcıoğlu, 2010; Dönmez, 2014). İşletmelerin başarıları işgörenlerinin performansları ile ne derecede katkı sağladığına göre değişebilmektedir. İşgörenin kendisinden beklenen performansı gösterebilmesi için yüksek motivasyona sahip ve işletmeye bağlı olması gerekmektedir. Bunu sağlamak için işletmelerce işgörene iyi ücret ve fırsatları, işletme içerisinde yükselme ve terfi olanakları gibi tatmin edici imkânlar sunulmalıdır. İşletmelerin sundukları imkânlar örgütsel olarak işletme başarısını sağlasa da bireysel özelliklere göre iş tatmini değişebilmektedir.

Bu çalışmada Türkiye’de faaliyet gösteren ve bünyesinde Turizm Fakültesi/ Yüksekokulu bulunan devlet üniversitelerindeki turizm alanında eğitim veren turizm akademisyenlerinin iş tatmin ve iş performans düzeyleri arasındaki ilişki ve bu ilişkinin bireysel özelliklere göre değişip değişmediğinin ölçülmesi amaçlanmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İş Tatmini ve Performans Kavramları

İş tatmini kavramını Hackman ve Oldham (1975) “çalışanların işinden duyduğu mutluluk” olarak tanımlamışlardır. Locke (1976), Vroom (1964) ve Özdevecioğlu (2003) ise iş tatmini kavramını işgörenin işini ve iş çevresine

ilişkin beklenti düzeyindeki duygu, düşünce ve eğilimleri ile gerçekleşen çıktılar arasında yaptığı karşılaştırma sonucunda işine karşı olan olumlu ve hoş giden duygusal durum olarak tanımlamaktadırlar (Akt. Kuşlivan ve Kuşlivan, 2005). Bir başka tanıma göre ise iş tatmini, "işgörenin fiziksel ve sosyal şartların yanında görevine olan duygusal bir tepkisidir ve işgörenin psikolojik sözleşmesindeki beklentilerinin karşılanma derecesine işaret eder" (Schemerhorn vd., 1994). İş tatmini kavramını, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve bir eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk olarak tanımlamak mümkündür (Bingöl, 1997). Tüm bu tanımlardan yola çıkarak genel bir tanım yapılacaktır olursa iş tatmini, kişinin iş deneyimlerini değerlendirme sonuçları hakkındaki memnuniyeti veya olumlu duygusal ifadesi olarak tanımlanmaktadır (Erdil ve Keskin, 2003). İş tatmininin işgören açısından önemi; işgörenlerin iş tatminlerinin yüksek olması, hem kendi mutluluğu hem de verdiği hizmetin kalitesini yükseltmek açısından önemlidir. İş tatmini, işe karşı kişisel bir tutum olup, işgörenlerin iş ve iş yaşamındaki beklentilerine ulaştıkları zaman duydukları olumlu duygusal bir durumdur (Şahin, 2007). İş tatmininin üç önemli boyutu bulunmaktadır (Luthans, 1995: 170-172): İlk boyutu, bir iş durumuna durumsal yanittir. Bu yüzden soyuttur, sadece ifade edilebilir. İkinci boyutu, genellikle çıktılarının, beklentileri ne derece karşıladığı ile belirlenebilir. Üçüncü boyutu ise birbiriyle ilgili birçok tutumları da birlikte meydana getirir. Bunlar genelde ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı ve çalışma arkadaşlarıyla ilgilidir.

Bireylerin gerçekleştirmek istedikleri hedefleri ile işletme hedeflerinin uyumu, bireylerin işten beledikleri ödüller ile elde ettikleri ödüllerin karşılaştırılması, iş tatmini ile yakından ilgili konulardır. İş tatmini, bir bireyin işinin özelliklerinin, kendisi için önemli olan nitelikleri taşıması ve doldurması halinde ortaya çıkan bir doyumdur (Fisher, 2001). İş tatminsizliği ise, bir işin her ne sebeple olursa olsun bireyin işle ilgili bu beklentilerini tam olarak karşılayamaması sonucu görülmektedir. İş tatmini işgörenlerin bireysel düzeyde; sağlığını, verimliliğini, performansını, işletmeye bağlılığını, işgören devrini, tüketicilere sunulan hizmet kalitesini ve tüketici memnuniyetini, örgütsel düzeyde ise genel olarak işletme performansını ve rekabet üstünlüğünü etkileyen en önemli faktörlerden biridir (Kuşlivan, 2009). İş tatmini çalışanın verimliliğini artırırken iş tatminsizliği çalışanın verimliliği ve performansını düşürmektedir. İş tatminsizliği yaşayan işgörenlerin işlerini bırakma eğilimi yüksek olabilmektedir (Baş ve Ardiç, 2002a). Üretken ve mutlu işgörenlerin sadece işinde değil aynı zamanda sosyal yaşamında da tatminleri yüksek olabilmektedir. Organizasyonlarda işgörenlerin iş tatmininin düşük olması diğer bir ifade ile iş tatminsizliğinin yaşanması sadece bireysel anlamda olumsuz sonuçlar doğurmayacaktır. Olayın örgütsel sonuçlarına baktığımızda işgörende işe gitmede isteksizlik, örgütten ayrılma, yetersizlik duygusu, işbirliği sağlayamama, işte hata yapma, işten uzaklaşma isteği, isabetsiz kararlar verme ile nitelik ve nicelik düşmesi yaşanabilecektir (Baş ve Ardiç, 2002a).

Tatmine ulaşmış işgörenlerin daha çok çalıştıkları ve daha iyi hizmet sunmaya istekli oldukları ayrıca işletmeye daha çok ilgili oldukları ifade edilmektedir (Yoon ve Suh, 2003: 601). Buradan yola çıkarak işletmelerin işgören tatminini artırıcı faaliyetlerde bulunması gündeme gelmektedir. İşgörenlerin iş hayatında doyurulan değerlerinin önem derecesi ne kadar yüksekse iş tatmini de o kadar yüksek olacaktır (Wagner ve Hollenbeck, 2010: 138). İş tatmini işgören performansını, örgütün büyüme hızını, verimliliğini ve nihai olarak da örgütün başarısını etkileyen önemli öğelerden biridir (Örücü ve Esenkal, 2005: 145).

Performans, belirlenmiş bir zaman içinde yürütülen faaliyetlerin, amaca hizmet etme derecesidir (Akal, 1992). Genel olarak kişisel yeterlilik olarak da bilinen performans, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen, nicel ya da nitel olarak belirlenen bir kavram olarak sözlüklerde yerini bulmaktadır. Bununla birlikte, insan kaynakları yönetimi açısından performans, bireyin bütünlüğü ile örgüt hedeflerinin etkileşimi sonucu olarak tanımlanabilir (Çalık, 2003). Performans, "belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya işgörenin davranış biçimi" olarak tanımlanabilir (Bingöl, 2003). İşgören performansı, Deadrick ve Gardner (2000) ve Cheng vd. (2007)'ye göre, belirlenen bir zaman aralığında, her bir iş bölümü için elde edilen iş çıktıları olarak tanımlanabilir. Bir başka deyişle, belirlenmiş bir zaman diliminde elde edilen çıktıların dağılımı, işgörenlerin çeşitli parametrelere göre ölçülen performanslarını tanımlamaktadır (Akt. Dönmez, 2014).

İşgörenlerin performansı büyük ölçüde bireysel özelliklerine, zihinsel yeteneklerine, inanç ve değerlerine göre değişebilmektedir. Ancak genellikle işe almada ve yükseltmede dikkat edilen konu yetenekler iken tutumlar göz ardı edilmektedir. Bu faktörler işgörenin performansını etkileyebilmektedir. İşgörenin işinden tatmini ile yakından ilişkili olan bu faktörlerin performansla ilişkisi iş tatmini- iş performansı ilişkisini ortaya koymaktadır (Yazıcıoğlu, 2010: 246).

2.2. İş Tatmini ve İş Performansı İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Literatürde pek çok sektörde çalışanların iş tatmini ile ilgili yapılmış çalışma bulunmaktadır. Akademik personelle ilgili iş tatmin düzeyini ölçen çalışmalar bulunmaktadır ancak turizm sektöründen gelen veya bu sektörle sürekli işbirliği halinde bulunan turizm akademisyenlerinin iş tatmini üzerine yapılmış bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu açığı kapatmaya yönelik yapılan bu çalışmada öncelikle literatürde yapılan çalışmalara ve bu çalışmalardan çıkan sonuçlara değinilmesi gerekmektedir. Değişik alanlarda çalışan akademisyenlerin iş tatmini ve performansı ile ilgili yapılan çalışmalardan bazıları aşağıdaki Çizelge 1'de bulunmaktadır.

Çizelge 1. Öğretim Elemanları İle İş Tatmini Hakkında Yapılmış Çalışmalar

Araştırmacı	Çalışma Yılı	Bulgular
Şıklar vd.	2011	Eskişehir’de bulunan üniversitelerdeki akademik personellere yönelik yapılan çalışmada, iş tatminiyle ilgili olarak, akademik kadro düzeyi arttıkça performans ve ödül ilişkisinin olmadığı yönündeki görüşe katılımın arttığı ve erkek akademisyenlerin bu görüşü desteklediği sonucuna varılmıştır. Ayrıca iş tatminiyle ilgili, kurumda kendini ekibin bir parçası olarak görme ifadesi sorgulandığında; araştırma görevlilerinin görevlerinde nispeten daha yeni olmalarına karşın kendilerini çalıştıkları kurumda ekibin bir parçası olarak hissettikleri, bayan yardımcı doçentlerin bu konuda belirgin bir görüşü tercih etmeyip orta katılım gösterdikleri, bayların ise kendilerini ekibin bir parçası olarak hissetmedikleri biçiminde yorumlanabilir.
Yazıcıoğlu	2010	Türkiye ve Kazakistan’da bulunan öğretmenlere yönelik yapılan çalışmada, Türk ve Kazak öğretmenlerin performans, iş tatmin ortalamaları ve tatmin faktörlerini algılamalarının cinsiyet açısından Türk öğretmenlerde değiştiğini ancak Kazak öğretmenler açısından farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca, çalışma yılı değişkeni açısından iş tatmin ve performans ortalamaları incelendiğinde Türk ve Kazak öğretmenlerinin ortalamalarının anlamlı olarak farklılaştığı belirlenmiştir. Türk öğretmenlerden en yüksek iş tatmin ortalamasına sahip olan öğretmenler 11–15 yıl çalışma yılına sahip olan öğretmenlerken, Kazak öğretmenlerde en yüksek iş tatminine sahip öğretmenler 16 yıl ve üzeri çalışma kıdemine sahip olanlardır.
Hotamışlı ve Ağca	2010	Kamu ve vakıf üniversiteleri öğretim elemanlarının iş tatmin düzeyleri üzerine yapılan çalışmanın sonuçlarına göre, yönetsel uygulamalar kapsamında öğretim elemanlarının genel iş tatmin düzeylerinin kamu ya da vakıf üniversitesinde olup olmamalarına bağlı olarak değişmektedir. Hem kamu hem de vakıf üniversitelerinde meslekte 20 yıl ve üzeri çalışanların diğer yaş gruplarından iş tatmini bakımından daha fazla tatmine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Akademik unvanları bakımından kamu ve vakıf üniversitelerinde iş tatmin düzeylerinin profesörden araştırma görevlisine doğru azaldığı görülmüştür. Genel anlamda vakıf üniversitesi öğretim elemanlarının iş tatmin düzeyleri, kamu üniversitesi öğretim elemanlarının iş tatmin düzeylerinden daha yüksek bulunmuştur.
Kılıç ve Gümüşeli	2010	İstanbul’da bulunan vakıf üniversiteleri akademisyenleri ile gerçekleştirilen çalışmada, öğretim elemanlarının iş doyumlarının; çalıştıkları iş koşulları, işleri karşılığında aldıkları ücret veya MYO yönetimi sayesinde çok fazla yükselmediğini söylemek mümkündür. Öğretim elemanlarının iş doyumlarını, öğretmen ve araştırmacı olmayı sevmeleri ve bu görevlere değer vermeleri daha fazla yükseltmiştir. Bununla birlikte cinsiyet değişkeninin öğretim elemanlarının iş doyum düzeylerine etki etmediği ortaya çıkmaktadır. Medeni durum değişkeninin öğretim elemanlarının iş doyum düzeylerinin değişmesine etki etmediği söylenebilir.
Eyupoğlu ve Saner	2009	KKTC’de bulunan üniversitelerin öğretim elemanları ile yürütülen çalışmanın sonucuna göre, sanılan aksine iş tatmin düzeylerinin öğretim elemanlarının akademik unvanlarına göre bir artış göstermediği ortaya çıkarılmıştır. Genel sonuç olarak, akademik personelin düşük iş tatmini düzeyine sahip olduğu belirlenmiştir.
Serinkan ve Bardakçı	2007	Pamukkale Üniversitesi öğretim elemanları ile yürütülen çalışmanın sonucuna göre; öğretim elemanlarının iş tatminini en çok ekip yönetimi, işin niteliği ve karar verme etkilerken, en az ücret ve terfi faktörünün etkilediği ortaya çıkmıştır.
Kelecioğlu vd.	2006	Yapılan çalışmada yaşça büyük olanların bulunmayanlarına; öğretim elemanlarının öğretim görevlilerine; yurtdışında bulunanların bulunmayanlarına; unvanı yüksek olanların olmayanlarına; hizmet süresi fazla olanların olmayanlarına göre içsel tatminlerinin yüksek olduğu; sosyal bilimler alanında çalışanların dışsal etmenlere bağlı olarak tatminlerinin fen-mühendislik alanında çalışanlarına göre daha düşük olduğu gösterilmiştir.
Çetin	2006	Yüz otuz iki akademisyen üzerinde yapılan çalışmada akademisyenlerin demografik özelliklerine göre iş tatmini ve örgütsel bağlılığın değiştiği görülmüştür. Evlilerin ve çocuk sahibi olanların bekar ve çocuksuz akademisyenlerden daha fazla iş tatminine sahip oldukları ortaya çıkmıştır.

Birden fazla üniversitenin akademisyenlerinin dikkate alındığı bir çalışmanın sonuçlarına göre, iş tatmin düzeylerinin genel olarak yüksek olduğu, bununla birlikte kamu ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin pek çok iş boyutundan aldıkları tatmin açısından farklılık gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Buna göre vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin, kamu üniversitelerinde çalışan akademisyenlere oranla daha yüksek iş tatminine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yaş ile iş tatminin arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ve yaş arttıkça iş tatminin de arttığı ortaya çıkmıştır (Baş ve Ardiç, 2002b).

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı

Bir örgüt bünyesinde çalışan işgörenlerden her birinin iş tatmin düzeyleri demografik özelliklerine göre değişebilmektedir. Yönetim olarak işgörenin haklarının korunması, çalışma ortamının ve koşullarının sağlanması tatmin düzeyini olumlu etkilemektedir. Aksi bir durum ise iş tatmin düzeyini olumsuz etkilemektedir. Turizm sektörü tüketiciler ile birebir iletişim gerektiren hizmet ağırlıklı bir işkoludur. Turizm alanında çalışacak işgörenleri yetiştirecek olan turizm akademisyenlerinin iş tatmin düzeylerinin yüksek olması işlerini benimseyerek, istekli bir şekilde yapmalarını sağlayacaktır. Diğer taraftan, her geçen gün artan üniversite sayısının aksine artmayan akademisyen sayısı ve daha fazla tatmin arayan öğretim elemanlarının kurum değiştirme devir oranının yüksekliği öğretim elemanlarının iş tatmini konusunun bir diğer boyutunu ortaya çıkarmaktadır. Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de devlet üniversiteleri bünyesinde turizm eğitimi veren turizm fakültelerindeki turizm akademisyenlerinin iş tatmin ve iş performans düzeylerinin demografik özelliklerine bağlı olarak değişip değişmediğini ortaya koymaktır.

Kamu üniversitelerinde çalışan turizm akademisyenlerinin iş tatmin ve iş performans düzeylerinin demografik özellikleri açısından değişip değişmediğini dikkate alarak ortaya atılan hipotezler aşağıda belirtilmektedir:

H₁: Turizm akademisyenlerinin iş tatmin düzeyi ile iş performans düzeyleri arasında ilişki vardır.

H₂: Turizm akademisyenlerinin iş tatmin düzeyleri cinsiyetlerine bağlı olarak değişmektedir.

H₃: Turizm akademisyenlerinin iş performans düzeyleri cinsiyetlerine göre değişmektedir.

H₄: Turizm akademisyenlerinin iş tatmin düzeyleri medeni durumlarına göre değişmektedir.

H₅: Turizm akademisyenlerinin iş performans düzeyleri medeni durumlarına göre değişmektedir.

H_6 : Turizm akademisyenlerinin iş tatmin düzeyleri yaşlarına göre değişmektedir.

H_7 : Turizm akademisyenlerinin iş performans düzeyleri yaşlarına göre değişmektedir.

H_8 : Turizm akademisyenlerinin iş tatmin düzeyleri eğitim durumlarına göre değişmektedir.

H_9 : Turizm akademisyenlerinin iş performans düzeyleri eğitim durumlarına göre değişmektedir.

H_{10} : Turizm akademisyenlerinin iş tatmin düzeyleri akademik unvanlarına göre değişmektedir.

H_{11} : Turizm akademisyenlerinin iş performans düzeyleri akademik unvanlarına göre değişmektedir.

3.2. Evren ve Örneklem

Türkiye’de vakıf ve devlet üniversitelerinden oluşan ana kütle içerisinde zaman ve maliyet kısıtı nedeniyle sadece devlet üniversiteleri örneklem olarak seçilmiştir. Örneklem belirleme aşamasında devlet üniversitelerinin web sayfaları ziyaret edilerek belirtilen akademik personellerin e-posta adreslerine ulaşılmaya çalışılmış ve e-posta adresleri elde edilmiştir. Bu incelemede ana kütle 400 olarak belirlenmiştir ve akademik anket çalışmalarının yapılmasını sağlayan bir program sayesinde katılımcılara anketler iletilmiştir; gönderilen bu anketlerden cevaplanan 235 anketten kullanılabilir 207 anket % 51,75 cevaplanma oranı ile çalışmanın analizlerine dahil edilmiştir. Çalışmada uygulama Mayıs-Eylül 2015 döneminde yapılmıştır.

3.3. Veri Toplama Yöntemi

Veri e-posta yolu ile yapılan anketlerden toplanmıştır. Çalışmanın amacına yönelik oluşturulan anket soruları iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde Türkiye’de turizm eğitimi veren turizm akademisyenlerinin çalıştıkları kurumlarda iş tatmini ve iş performansına yönelik sorulara yer verilmiştir. İş tatmini değişkeni Minnesota (1975) tarafından geliştirilen 20 ifadeli kısa ölçek ile ölçülmüştür. İş performansı değişkeni ise Çöl’ün (2008) çalışmasındaki ifadelerden derlenmiştir. Bu bölüme ilişkin ifadeler orta noktası nötr olan (3), Kesinlikle Katılmıyorum’dan (1), Kesinlikle Katılıyorum’a (5) kadar uzanan, Likert tipi bir ölçekle hazırlanmıştır. Likert ölçeği, konu ile ilgili çeşitli yargıları cevaplayıcının ne derecede katılıp katılmadığını saptayarak kişilerin tutumlarını belirlemeyi amaçlayan bir ölçektir (Kurtuluş, 2010: 105). Anketin son bölümünde, katılımcıların demografik özelliklerine ve akademik unvan ile ilgili ifadelerle yer verilerek sınıflandırılmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Toplanan verilerin istatistiksel analizi SPSS paket programı kullanılarak yapılmıştır. Gözlenen değişkenlere ilişkin olarak frekans ve yüzdelerin merkezi eğilim ve dağılım ölçüleri verilmiştir. Hipotezlerin istatistiksel olarak testleri gerçekleştirilmiştir.

3.5. Bulgular ve Yorum

3.5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkiler Bulgular

Araştırma kapsamında katılımcıların temel özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları gibi tanımlayıcı istatistiki bilgiler Çizelge 2’de yer almaktadır:

Çizelge 2. Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Bulgular

Özellikler		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	69	33,3
	Erkek	138	66,7
Medeni Hal	Bekar	65	31,4
	Evli	142	68,6
Eğitim	Lisans	14	6,8
	Yüksek Lisans	73	35,3
	Doktora	120	58,0
Yaş	20-30	72	34,8
	31-41	87	42,0
	42-52	41	19,8
	53 ve üzeri	7	3,4
Akademik Kadro	Arş. Gör.	72	34,8
	Öğr. Gör.	41	19,8
	Yrd. Doç.Dr.	56	27,1
	Doç. Dr.	20	9,7
	Prof. Dr.	5	2,4
	Diğer	13	6,3

Çizelge 2’de belirtildiği üzere katılımcıların büyük çoğunluğu Erkeklerden (% 66,3) ve evli (% 68,6) akademisyenlerden oluşmaktadır. Ayrıca katılımcıların % 58’i doktora eğitimini almış, (% 42) 31-41 yaş aralığında iken katılım % 34,8 ile Arş. Gör. akademisyenlerden gelmiştir. Akademik kadro bölümünde “Diğer” seçeneğinde Okutman ve Uzman kadrosunda yer alan akademisyenlere yer verilmiştir. Turizm eğitimi veren akademisyenlerin iş tatmin ve performans düzeylerine ilişkin değerlendirmeleri Çizelge 3’te yer almaktadır.

Çizelge 3. Akademisyenlerin İş Tatmin ve Performans Düzeylerine İlişkin Değerlendirmeler

İş Tatmin Ölçeği	Ortalama	Std. Sapma $\frac{\sqrt{S^2}}{\sqrt{n}}$
İşimin beni her zaman meşgul ettiğini düşünüyorum.	3,4251	1,2039
Tek başıma çalışma imkanına sahibim.	3,7391	1,2731
İşim zaman zaman değişik şeyler yapabilme olanağı sağlar.	3,8068	,9810
İşim bana toplumda bir birey olma fırsatı verir.	4,0725	1,0046
Yöneticimin çalışanları ile ilgilenme şekli beni memnun eder.	3,2077	1,3110
Yöneticimin karar vermedeki yeteneğinden memnunuz.	2,9855	1,3089
İşimde vicdanıma uygun olan şeyleri yapma olanağım vardır.	3,9082	,9785
İşimde gelecek garantisi vardır.	3,8309	1,1214
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahibim.	4,1304	,8287
Başka insanlara ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olduğumu düşünüyorum.	3,6473	1,0456
Yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme imkanına sahibim.	4,0628	,9195
İşletme politikalarının uygulamaya konma tarzından memnunuz.	2,9034	1,0750
Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücretten memnunuz.	3,5314	1,0783
İşimde yükselme/terfi imkanına sahip olduğumu düşünüyorum.	3,9565	1,0896
Kararlarımı verme özgürlüğü sunması bakımından işimden memnunuz.	3,6908	1,0843
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme olanağı olduğu için işimden memnunuz.	3,7971	,9987
Çalışma şartlarının iyi olduğunu düşünüyorum.	3,7440	1,0226
Çalışma arkadaşlarım birbirleriyle iyi geçinirler.	3,3043	1,1487
Yaptığım iyi bir iş takdir edilir.	3,3285	1,1398
Yaptığım işten başarı hissi duyuyorum.	3,9710	,8179
İş Performansı Ölçeği		
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	4,0725	,8530
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	3,7585	,8755
İşimde sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	3,8213	,9041
İşimde bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	4,0290	,8471

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda 20 maddeden oluşan iş tatmin ölçeğinin Cronbach Alpha Katsayısı (α)= 0,89; 4 ifadeden oluşan iş performansı ölçeğinin Cronbach Alpha Katsayısı ise (α)= 0,84 çıkmıştır. Bu sonuç ölçme aracının güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Yüksek güvenilirlik ve iç tutarlılık ölçeğin geçerliliğinin ön şartı olmakla birlikte yeterli değildir. Geçerlilik için temel kriter içerik güvenilirliğidir. İçerik güvenilirliği için kullanılan en yaygın yöntem ise konuyla ilgili uzman kişilerin görüşlerinin alınmasıdır (Baş, 2005). Bu noktada, ölçeğin güvenilirliği için fakültemizde görev alan konuda uzman akademisyenlerin görüşleri alınmıştır ve ölçeğin güvenilirliğini düşüren maddeler çıkarılmıştır. Ölçek maddelerine verilen yanıtların genel ortalaması 3,65 çıkmıştır. Bu nedenle, turizm eğitimi veren akademisyenlerinin iş tatmini düzeylerinin yeterli olduğu konusunda genel bir değerlendirme yapılabilir.

3.5.2. Turizm Akademisyenlerinin İş Tatmini ve İş Performansı Arasındaki İlişki

Turizm eğitimi veren akademisyenlerin iş tatmin düzeyleri ve performansları arasında bir ilişki olup olmadığını ölçmek için korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi iki veya daha fazla değişken arasında bir ilişki olup olmadığını, varsa bu ilişkinin şiddetinin belirlenmesi sağlayan analiz yöntemidir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 255).

Çizelge 4. İş Tatmini ve İş Performansı Korelasyon Tahminler Tablosu

	İş Tatmini	İş Performansı
İş Tatmini Pearson Korelasyon	1	0,562**
Sig.(2-tailed)		0,000
N	207	207
İş Performansı Pearson Korelasyon	0,562**	1
Sig.(2-tailed)	0,000	
N	207	207

Çizelge 4 incelendiğinde işgörenlerin iş tatmini ve performansları arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,562$). İşgörenlerin iş tatminleri arttığında iş performanslarının da arttığı söylenebilir. Başka bir deyişle, turizm eğitimi veren akademisyenlerin iş hayatlarında yaşadıkları iş tatmini arttıkça iş performanslarında da bir artış görülmektedir. Bu sonuca göre H1 hipotezi desteklenmektedir.

3.5.3. Turizm Akademisyenlerinin İş Tatmin ve İş Performans Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Değişmesi

Turizm eğitimi veren akademisyenlerin iş tatmin düzeylerinin ve performanslarının demografik özelliklere bağlı olarak değişip değişmediğini ölçmeye yönelik olarak cinsiyet, medeni durum değişkenlerine bağımsız iki örneklem t-testi uygulanmıştır. Ayrıca eğitim durumu, akademik kadro ve yaş değişkenlerine göre iş tatmin ve performans düzeylerinde değişiklik olup olmadığını ölçmek amacıyla tek faktörlü (tek yönlü) varyans analizi yapılmıştır.

3.5.4. Turizm Akademisyenlerinin İş Tatmin Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Değişmesi

Turizm eğitimi veren akademisyenlerin iş tatmin düzeylerinin cinsiyetlerine ve medeni durumlarına bağlı olarak değişip değişmediğini test edebilmek için yapılan bağımsız iki örneklem t-testi uygulanmıştır. T-testi iki örneklem arasında ortalamalar arasında farkın anlamlı olup olmadığını araştırmak için kullanılmaktadır. Ayrıca t-testi, bir gruptaki ortalamanın diğer gruptaki ortalamadan önemli derecede farklı olup olmadığını belirlemektedir (Kalaycı, 2010: 74). Turizm eğitimi veren akademisyenlerin iş tatmin düzeyi ortalamalarının cinsiyete ve medeni duruma göre farklı olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları Çizelge 5'te belirtilmiştir.

Çizelge 5. Turizm Akademisyenlerinin Cinsiyet ve Medeni Duruma Göre İş Tatmin Düzeylerinin Değişmesi

Cinsiyet	İş Tatmini		N=207	t-testi sonuçları	
	Ortalama	Standart Sapma		t değeri	p değeri
Erkek	3,6315	,63150	138	,664	,507
Kadın	3,6935	,63552	69		
Medeni Durum	İş Tatmini		N=207	t-testi sonuçları	
	Ortalama	Standart Sapma		t değeri	p değeri
Evli	3,6077	,67879	142	-1,499	,135
Bekar	3,7492	,50648	65		

Çizelge 5'te belirtildiği gibi turizm eğitimi veren akademisyenlerin iş tatmin düzeylerinin cinsiyetlere göre ($p > 0,05$) anlamlı olarak değişmediği görülmektedir. Diğer bir ifade ile turizm eğitimi veren akademisyenlerin iş tatmin düzeyleri kadın veya erkek olmalarına göre farklılık göstermemektedir. Buna göre çalışmanın birinci hipotezi H_2 kabul edilmemiştir. Bununla birlikte turizm akademisyenlerinin iş tatmin düzeylerinin ($p > 0,05$) medeni duruma göre anlamlı olarak değişmediği görülmektedir. Diğer bir ifade ile turizm eğitimi veren akademisyenlerin iş tatmin düzeyleri bekar veya evli olmalarına göre farklılık göstermemektedir. Buna göre çalışmanın H_4 hipotezi kabul edilmemiştir.

Turizm eğitimi veren akademisyenlerin iş tatmin düzeylerinin yaş, eğitim durumu ve akademik unvanlarına göre değişip değişmediğini test edebilmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Tek yönlü varyans analizi, ikiden fazla bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan istatistiksel analiz yöntemidir (Durmuş vd., 2011: 124).

Çizelge 6. Turizm Akademisyenlerinin Demografik Özelliklere Göre İş Tatmin Düzeylerinin Değişmesi

Turizm eğitimi Veren Akademisyenlerin İş Tatmin Düzeyleri	Yaş	N=207	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P Değeri
	20-30	72	3,6451	,60724		
	31-41	87	3,6655	,68073		
	42-52	41	3,6500	,60052		
	53 ve üzeri	7	3,5714	,54072		
Turizm Eğitimi Veren Akademisyenlerin İş Tatmin Düzeyleri	Eğitim Durumu	N=207	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P Değeri
	Lisans	14	3,4643	,40212		
	Yüksek Lisans	73	3,7075	,60894		
	Doktora	120	3,6404	,66574		
Turizm Eğitimi Veren Akademisyenlerin İş Tatmin Düzeyleri	Akademik Unvan	N=207	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P Değeri
	Arş. Gör.	72	3,6007	,66277		
	Öğr. Gör.	41	3,7220	,57685		
	Yrd. Doç. Dr.	56	3,6920	,62346		
	Doç. Dr.	20	3,5175	,67770		
	Prof. Dr.	5	3,7300	,83636		
	Diğer	13	3,6522	,57286		

Buna göre turizm eğitimi veren akademisyenlerin iş tatmin düzey ortalamalarının yaşlarına göre ($p>0,05$) anlamlı olarak farklı olmadığı görülmektedir. Bu noktada hipotez H_6 reddedilmiştir. Ayrıca yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre turizm eğitimi veren akademisyenlerin iş tatmin düzey ortalamalarının eğitim durumlarına ve akademik unvanlarına göre ($p>0,05$) anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Sonuç olarak Hipotez H_8 ve H_{10} reddedilmiştir.

3.5.5. Turizm Akademisyenlerinin İş Performans Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Değişmesi

Turizm eğitimi veren akademisyenlerin iş performans düzeylerinin cinsiyetlerine ve medeni durumlarına bağlı olarak değişip değişmediğini test edebilmek için yapılan bağımsız iki örneklem t-testi analizi uygulanmıştır. t-testine ilişkin değerler Çizelge 7'de verilmiştir.

Çizelge 7. Turizm Akademisyenlerinin Cinsiyet ve Medeni Duruma Göre İş Performans Düzeylerinin Değişmesi

Cinsiyet	İş Performansı		N=207	t-testi sonuçları	
	Ortalama	Standart Sapma		t Değeri	p Değeri
Erkek	3,8605	,72180	138	1,703	,090
Kadın	4,0399	,69877	69		
Medeni Durum	İş Performansı		N=207	t-testi sonuçları	
	Ortalama	Standart Sapma		t Değeri	p Değeri
Evli	3,9173	,73882	142	-,090	,929
Bekar	3,9269	,67419	65		

Turizm akademisyenlerinin iş performans düzeylerinin ($p > 0,05$) cinsiyete göre anlamlı olarak değişmediği görülmektedir. Diğer bir ifade ile turizm eğitimi veren akademisyenlerin iş performans düzeyleri kadın veya erkek olmalarına göre farklılık göstermemektedir. Bu sonuca göre, hipotez H_3 kabul edilmemiştir. Bununla birlikte turizm akademisyenlerinin iş performans düzeylerinin ($p > 0,05$) medeni duruma göre anlamlı olarak değişmediği görülmektedir. Diğer bir ifade ile turizm eğitimi veren akademisyenlerin iş performans düzeyleri bekar veya evli olmalarına göre farklılık göstermemektedir. Buna göre çalışmanın H_5 hipotezi kabul edilmemiştir.

Turizm eğitimi veren akademisyenlerin iş performans düzeylerinin yaş, eğitim durumu ve akademik unvanlarına göre değişip değişmediğini test edebilmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Çizelge 8'de tek yönlü varyans analizine ilişkin değerler belirtilmiştir:

Çizelge 8. Turizm Akademisyenlerinin Cinsiyet ve Medeni Duruma Göre İş Performans Düzeylerinin Değişmesi

Turizm eğitimi Veren Akademisyenlerin İş Performans Düzeyleri	Yaş	N=207	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P Değeri
	20-30	72	4,0278	,07812	,935	,425
	31-41	87	3,8448	,08517		
	42-52	41	3,8780	,10260		
	53 ve üzeri	7	4,0000	,21129		
Turizm Eğitimi Veren Akademisyenlerin İş Performans Düzeyleri	Eğitim Durumu	N=207	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P Değeri
	Lisans	14	3,8571	,45694	,104	,901
	Yüksek Lisans	73	3,9452	,75029		
	Doktora	120	3,9125	,72591		
Turizm Eğitimi Veren Akademisyenlerin İş Performans Düzeyleri	Akademik Unvan	N=207	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P Değeri
	Arş. Gör.	72	3,8681	,80379	1,436	,213
	Öğr. Gör.	41	4,0488	,65722		
	Yrd. Doç. Dr.	56	3,9598	,61750		
	Doç.Dr.	20	3,8250	,80336		
	Prof. Dr.	5	4,4000	,62750		
	Diğer	13	3,5962	,60843		

Turizm eğitimi veren akademisyenlerin iş performans düzeylerinin yaşlarına göre ($p>0,05$) anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Bu noktada hipotez H_7 reddedilmiştir. Ayrıca yapılan ANOVA analizi sonucuna göre turizm eğitimi veren akademisyenlerin iş performans düzeylerinin eğitim durumlarına ve akademik unvanlarına göre ($p>0,05$) anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Sonuç olarak Hipotez H_9 ve H_{11} reddedilmiştir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Kişilerin işlerinde duydukları memnuniyet olarak tanımlanabilecek olan iş tatmini kavramı günümüzde işletmeler açısından önem verilen konular arasında yer almaktadır. Çalışanların işlerinde memnun olmaları görevlerini daha iyi yapmalarına ve örgüt adına daha benimsiyici faaliyetlerde bulunmalarını sağlayabilir. Eğitim veren akademisyenlerin çalıştıkları üniversiteden memnun olmaları yetiştirdikleri gençlerin entelektüel, sorgulayıcı bir bakış açısı kazanmasında faydalı olabilir. Bir örgüt bünyesinde çalışan işgörenlerden her birinin iş tatmin düzeyleri demografik özelliklerine göre değişebilmektedir. Bu anlamda, çalışmada Türkiye’de faaliyet gösteren ve bünyesinde Turizm Fakültesi/Yüksekokulu bulunan devlet üniversitelerindeki turizm alanında eğitim veren turizm akademisyenlerinin iş tatmin düzeylerinin bireysel özelliklere göre değişip değişmediğinin ölçülmesi amaçlanmaktadır. Çalışmanın amacı doğrultusunda Türkiye’de vakıf ve devlet üniversitelerinden oluşan ana kütle içerisinde zaman ve maliyet kısıtı nedeniyle sadece devlet

üniversiteleri örneklem olarak seçilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi ile cevaplanan 207 anket analizlerde kullanılmıştır.

Turizm eğitimi veren akademisyenlerin iş tatmini ve iş performansının birbirleri ve demografik özelliklerle ilişkilendirildiği bu çalışmada, turizm akademisyenlerinin iş tatmini ve iş performansları arasında orta düzeyli ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç literatürdeki diğer çalışmaları destekler niteliktedir (Şıklar vd., 2011; Baş ve Ardıç, 2002b). Turizm akademisyenlerinin iş tatminleri ve iş performansları ile demografik özellikleri arasında herhangi bir farklılık olup olmadığının test edildiği t-testi ve ANOVA testi sonuçlarına göre ise demografik değişkenler ile iş tatmini ve iş performansı arasında herhangi bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu sonuç literatürdeki diğer çalışmanın sonuçlarını desteklememektedir (Şıklar, vd., 2011; Yazıcıoğlu, 2010; Hotamışlı ve Ağca, 2010; Kılıç ve Gümüşeli, 2010; Eyüboğlu ve Saner, 2009; Serinkan ve Bardakçı, 2006; Kelecioğlu vd.,2006; Çetin, 2006; Baş ve Ardıç, 2002a; Baş ve Ardıç, 2002b). Bu noktada, ilgili literatürden farklı bir sonuç ortaya çıkmıştır. Turizm eğitimi veren akademisyenlerin iş tatmini düzeyleri bireysel özellikler dışında başka faktörlerden de etkilenmekte olabilir. Örneğin; turizm eğitimi veren akademisyenlerin işlerini yaparken daha fazla özgürce karar verebildikleri bu nedenle de daha tatminkar olabildikleri söylenebilir. Bu çıkarım literatürdeki bazı çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Brett, 1997: 19-22; Winter vd., 1998). Ayrıca kişisel özelliklerin iş tatmini ve iş performansını etkilememesinin bir başka nedeni turizm eğitimi veren akademisyenlerin mesleklerine idealist bir bakış açısı ile bakmaları olabilir.

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle araştırma turizm eğitimi veren akademisyenlere yönelik yapılmıştır ve sadece gönderilen e-postaya cevap veren akademisyenlerle sınırlıdır. Bu anlamda, bu çalışma genelleştirilemez. Ayrıca, çalışmada anket tekniği kullanılmıştır ve bu tekniğin kullanılmasının bazı kısıtları vardır. Bunlardan en önemlisi katılımcıların asıl görüşlerini ayrıntılı olarak ifade edememeleridir. Bu nedenle gelecekteki çalışmalarda görüşme, gözlem ve odak grup vb. teknikler kullanılarak turizm eğitimi veren akademisyenlerin iş tatmini ve iş performansına ilişkin görüşleri daha derinlemesine incelenebilir. Ayrıca çalışmaya, tüm Türkiye’de bulunan turizm fakülteleri/yüksekokullar dâhil edildiği için maliyet kısıtı da bulunmaktadır. İleriki çalışmalarda maliyet kısıtı aşıldığı takdirde belli başlı üniversitelerde akademisyenlerle görüşmek, çalışmanın farklı açılardan incelenmesini sağlayabilir.

Sonuç olarak, bir örgüt için işgörenlerin iş tatmini ve iş performansı bir işletmenin başarısının göstergesidir. Türkiye’de artan üniversite sayısı öğrencilerin seçim yapmalarına bazı kriterleri göz önüne almalarına neden olmuştur. Bunlardan biri de çalışan akademisyenlerdir ve akademisyenlerin iş doyumuna ulaşmış olmaları yaptıkları işi sevmelerini ve iyi bir eğitim vermelerini sağlamaktadır. Başka bir deyişle, akademisyenlerin yaptıkları işi anlamlı bulabilecekleri,

kendilerini yaptıkları işten dolayı memnun hissedecekleri bir iş ortamı yaratmak ve performanslarını artırabilecekleri bir sistem (değişim programları, eğitim seminerleri alanı ile ilgili çeşitli kongreler) kurmak önemlidir.

KAYNAKÇA

- AGHO, A., MUELLER, C. PRICE, J., (1993), **Determinants of Employee Job Satisfaction: An Empirical Test of a Causal Model**, Human Relations, 46 (8), 1007-1027.
- AKAL, Z., (1992), **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, Yayın No. 473, Mülga Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara.
- AKINCI, Z., (2002), **Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama**, Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi, 4, 1-25.
- BAŞ, T., (2005), **Anket**, 8. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınevi.
- BAŞ, T., ARDIÇ, K., (2002a), **A Comparison of Job Satisfaction Between Public and Private University Academicians in Turkey**, METU Studies in Development, 29 (1-2), 27-46.
- BAŞ, T., ARDIÇ, K., (2002b), **The Impact of Age on the Job Satisfaction of Turkish Academicians**, G. Ü. İBBF Dergisi, 3, 89-102.
- BİNGÖL, D., (2003), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- BİNGÖL, D., (1997), **Personel Yönetimi**, 3.Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- BRETT, J., (1997), **Competition and Collegiality**, American Universities Review, 40, 19-22. http://www.aur.org.au/archive/40-02/aur_40-02.pdf#page=20, Erişim Tarihi: 08.11.2015.
- CEYLAN, A., ULUTÜRK, Y. H., (2006), **Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler**, Doğu Üniversitesi Dergisi, 7 (1), 48-58.
- CHENG, E. W. L., LI, H., FOX, P., (2007), **Job Performance Dimensions for Improving Final Project Outcomes**, Journal of Construction Engineering and Management, 133, 592-599.
- CLAY-WARNER, J., REYNOLDS, K. A., ROMAN, P., (2005), **Procedural Justice, Distributive Justice: How Experiences with Downsizing Condition Their Impact on Organizational Commitment**, Social Psychology Quarterly, 68 (1), 89-102.
- ÇALIK, T., (2003), **Performans Yönetimi**, 5. Baskı, Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- ÇETİN, F., BASIM, N., KARATAŞ, M., (2011), **Çalışanların Problem Çözme Becerilerinde Örgütsel Adalet Algısı ve İş Tatmininin Rolü**, Celal Bayar İİBF Dergisi, 18 (1), 71-85.

- ÇETİN, M. O., (2006), **The Relationship Between Job Satisfaction, Occupational and Organizational Commitment of Academics**, Journal of American Academy of Business Cambridge, 8 (1), 78-88.
- ÇÖL, G., (2008), **Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri**, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9 (1), 35-46.
- DEADRICK, D. L., GARDNER, D. G., (2000), **Performance Distributions: Measuring Employee Performance Using Total Quality Management Principles**, Journal of Quality Management, 4, 225-241.
- DÖNMEZ, B., (2014), **Pozitif Psikolojik Sermeye İle İşe İlişkin Duyuşsal İyilik Algısı, İş Doyumu, İşgören Performansı ve Yaşam Doyumu İlişkilerinin Seyahat Acentesi Çalışanları Örnekleminde İncelenmesi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- DURMUŞ, B., YURTKORU, E. S., ÇİNKO, M., (2011), **Sosyal Bilimlerde SPSS'yle Veri Analizi**, 4. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- ERDİL, O., KESKİN, H., (2003), **Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması**, İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 32 (1), 7-24.
- EREN, E., (2001), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- EYUPOĞLU, S. Z., SANER, T., (2009), **The Relationship Between Job Satisfaction and Academic Rank: A Study of Academicians in Northern Cyprus**, Procedia Social and Behavioral Studies, 1, 686-691.
- FISHER, T. R., (2001), **Role Stress, the Type a Behaviour Pattern and External Auditor Job Satisfaction and Performance**, Behavioral Research in Accounting, 13 (1), 143-170.
- GUPTA, O. P., (1982), **Commitment to Work of Industrial Workers**, 1st Edition, New Delhi: Concept Publishing Company.
- GÜRBÜZ, S., ŞAHİN, F., (2015), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz**, 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- HACKMAN, J. R., OLDHAM, G. R., (1975), **Development of The Job Diagnostic Survey**, Journal of Applied Psychology, 60 (2), 159-170.
- HOTAMIŞLI, M., AĞCA, V., (2010), **Öğretim Elemanları İş Tatmin Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Değişmesi: Türkiye'de Kamu ve Vakıf Üniversitelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma**, Sosyal Bilimler Dergisi, 12 (2), 95-118.
- JUDGE, T. A., CHURCH, A. H., (2000), **Job Satisfaction: Research and Practice**, Editör: C. L. Cooper ve E. A. Locke, Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory with Practice, 166-198, Oxford, UK: Blackwell.

- KARAPINAR, Bayhan P., (2011), **Performans Değerlendirme Kriterlerinin Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisindeki Düzenleyici Etkisi**, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29 (2), 115-144.
- KELEÇİOĞLU, H., BİLGE, F., AKMAN, Y., (2006), **Öğretim elemanları İş Doyumu Ölçeğinin Geliştirilmesi**, Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, 3 (26), 115-128.
- KILIÇ, S. Z., GÜMÜŞELİ, A. İ., (2010), **İstanbul İli Vakıf Üniversitelerine Bağlı Meslek Yüksekokullarında Görevli Öğretim Elemanlarının İş Doyum Düzeyleri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 39 (2), 290-309.
- KURTULUŞ, K., 2010, **Araştırma Yöntemleri**, 8. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- KUŞLUVAN, Z., KUŞLUVAN, S., (2005), **Otel İşletmelerinde İş ve İşletme İle İlgili İşgören Tatmini Üzerindeki Görece Etkisi: Nevşehir Örneği**, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, 16 (2), 183-203.
- KUŞLUVAN, Z., (2009), **Turizm İşletmelerinde İş Tatmini, Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış**, 1. Baskı, Bursa: MKM Yayınları.
- LOCKE, E. A., (1976), **The Nature and Causes of Job Satisfaction in M. D. Dunnette (Ed). Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, 1297-1343, Chicago: Rand McNally.
- LUTHANS, F., (1995), **Organizational Behavior**, 3rd Edition, New York: McGraw Hill Publishing.
- OSHAGBEMI, T., (2000), **Correlates of Pay Satisfaction in Higher Education**, The International Journal of Educational Management, 14, 95-107.
- ÖRÜCÜ, E., ESENKAL, F., (2005), **Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği)**, Balıkesir Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8 (14), 141-166.
- ÖZAYDIN, M. M., ÖZDEMİR, Ö., (2014), **Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği**, İşletme Araştırmaları Dergisi, 6 (1), 251-281.
- ÖZDEVECİOĞLU, M., (2003), **İş Tatmini ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi: 393-410, 22-24 Mayıs 2003, Afyon.
- SCHERMERHORN, J. R., HUNT, J. G., OSBORN, R. N., (1994), **Managing Organizational Behaviour**, 5th Edition, New York: John Wiley and Sons.
- SERGIOVANNI, T. J., STARRATT, R. J., (1979), **Supervision: Human Perspectives**, 2nd Edition, New York: Mc Graw-Hill.

- SERİNKAN, C., BARDAKÇI, A., (2007), **Pamukkale Üniversitesi'nde Çalışan Öğretim Elemanlarının İş Tatminlerine İlişkin Bir Araştırma**, Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi, 12 (9), 152-163.
- SULİMAN, Abubakr M.T., (2001), **Work Performance: Is It One Thing or Many Things? The Multidimensionality of Performance in a Middle Eastern Context**, The International Journal of Human Resource Management, 12 (6), 1049-1061.
- ŞAHİN, N., (2007), **Personel Güçlendirme İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- ŞIKLAR, E., YILMAZ, V., ÇOŞKUN, D., (2011), **Eskişehir'deki Üniversitelerde Görevli Akademik Personelin İş Tatmini ve Duygusal Tükenmişliklerinin Log-Linear Modeller ve Correspondence Analizi İle İncelenmesi**, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 26 (2), 113-134.
- TSAİ, Y., WU S. W., (2010), **The Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior and Turnover Intention**, Journal of Clinical Nursing, 19 (23-24), 3564-3574.
- TUTAR, H., ALTINÖZ, M., (2010), **Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: OSTİM İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65 (2), 198-218.
- UYGUR, A., (2007), **Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması**, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1, 71-85.
- VROOM, V. H., (1964), **Work and Motivation**, 1 st Edition, New York: Wiley.
- WAGNER, J. R., HOLLENBECK, J. R., (2010), **Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage**, 1st Edition, New York: Routledge.
- WEISS, H. M., (2002), **Deconstructing Job Satisfaction Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences**, Human Resource Management Review, 12: 173–194, [Http://Acoustics2005.Bath.Ac.Uk/Socpol/Wam-Net/Launch-Mini-Conference/Weiss%20Deconstructing.Pdf](http://Acoustics2005.Bath.Ac.Uk/Socpol/Wam-Net/Launch-Mini-Conference/Weiss%20Deconstructing.Pdf), Erişim Tarihi: 10.08.2015.
- WINTER, R. P., SARRAS, J. C., TANEWSKI, G. A., (1998), **Quality of Worklife of Academics in Australian Universities: A Pilot Study**, 1st International Work Psychology Conference, Institute of Work Psychology, University of Sheffield.
- YAZICIOĞLU, İ., (2010), **Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması**, Bilig Güz, 55, 243- 264.

- YOON, M. H., SUH, J., (2003), **Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees**, Journal of Business Research, 56 (8), 597-611.

2011 YILINDAN BAŞLAYARAK VERİMLİLİK DERGİSİ MAKALE ENDEKSİ / ARTICLE INDEX

BAŞLIK - TITLE	YAZAR - AUTHOR
YIL/SAYI – YEAR/NUMBER : 2011/1	
Türkiye'deki AR-GE Faaliyetlerinin Yapısının ve Etkinliğinin İncelenmesi - Analyzing the Structure and the Efficiency of Research & Development Activities in Turkey	Cem TINTİN
Yeni Yatırım Teşvik Sisteminin Etkinliği - Efficiency of the New Investment Incentive System	Demir Ahmet ŞAHİN - Başak Berçin DOĞAN
Algılama Haritaları ve Algılama Haritalarının Hazırlanmasında Kullanılan İstatistik Tekniklerin Karşılaştırılması - Perceptual Maps and Comparison of Statistical Techniques Used in Preparation of Perceptual Maps	Dr. Aykut EKİYOR
Kamu Yönetimini Araştırmak - Investigating Public Administration	Doç. Dr. M. Kemal ÖKTEM
Türkiye Emek Pazarının Hürriyet İK Gazetesine Yansıyan Görünümü-2006: Aradığınızı İşgören Rakip Firmada Çalışıyor - The Appearance of Turkey's Labour Market Reflected to Hürriyet İK Newspaper- 2006: The Employee You Look for is Working in the Rival Firm	Prof. Dr. Rifat MİSER
Spor Yönetiminde İnovasyon Yaklaşımı - Innovation Approach in Sports Management	Yrd. Doç. Dr. Sebahattin DEVECİOĞLU- Dr. Eyüp YILDIRIM - Oğuzhan ALTUNGÜL

YIL/SAYI – YEAR/NUMBER: 2011/2	
Örgüt Belleğinin Kapsamı ve Etkileri Üzerine Nitel Bir Araştırma - A Qualitative Research on the Scope and Effects of Organizational Memory	Yrd. Doç. Dr. Oğuz TÜRKAY
Destinasyon Paydaşları İle İlişkiler ve Uygulanan Stratejiler: Türkiye'deki İl Kültür ve Turizm Müdürlükleri ve Paydaşları Üzerine Bir Araştırma - The Relations with Destination Stakeholders and Applying Strategies: A Research on Provincial Directorates of Culture and Tourism and Their Stakeholders in Turkey	Doç. Dr. Fatih SEMERCİÖZ - Arş. Gör. Meral DURSUN - Yrd. Doç. Dr. Dilek DÖNMEZ
"A" Sınıfı Enerji Verimliliğine İktisadi Bir Bakış: Beyaz Eşya ve Otomobil Sektöründen Örnekler - "A" Class Energy Efficiency from the Point of View of Economics: Samples from White Goods and Automotive Sectors	Yrd. Doç. Dr. İsmet ATEŞ - Mehmet MERCAN
Türkiye'deki e-Devlet Uygulamalarının ve Birlikte Çalışabilirliğin Ölçüm ve Değerlendirilmesi - Measurement and Evaluation of e-Government Applications and Interoperability in Turkey	Doç. Dr. Halil İbrahim BÜLBÜL - Talat POSTACI- Leyla YILMAZ
Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde Performansa Dayalı Ek Ücret Ödeme Sisteminin Değerlendirilmesi: Hastaların Görüşleri - Evaluation of Additional Fee Payment System Based on Performance in Ministry of Health Hospitals: Patients' Views	Ali GAZI - Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU - Yrd. Doç. Dr. Mehmet TOP - Dr. Menderes TARCAN - Sabahattin TEKİNGÜNDÜZ
Türkiye'de İş Kazaları ve İş Kazalarını Önlemede Güvenlik Kültürünün Sağlanması ve Geliştirilmesi - Occupational Accidents in Turkey And Providing and Development of Safety Culture in Preventing Occupational Accidents	Arş. Gör. Salih DURSUN

YIL/SAYI – YEAR/NUMBER: 2011/3	
Küresel Finansal Krizin KOBİ'ler Üzerindeki Etkileri ve Uygulanan Pazarlama Stratejileri - Effects of Global Financial Crisis on Small and Mediumsized Enterprises (SMEs) and Applied Marketing Strategies	Doç. Dr. Mustafa GÜLMEZ - Canan YILMAZ - Tuğba ÖZBÖLÜK
İmalat Sanayi İşletmelerinde Verimlilik Yönetimi ve Denizli İlinde Karşılaştırmalı Bir Alan Çalışması - Productivity Management in Manufacturing Enterprises and a Comparative Fieldwork in Denizli	M. Hürol METE - Yrd. Doç. Dr. Öznur AZİZOĞLU
Hastanelerde Verimlilik Artışı İçin Hasta Güvenliği Uygulamaları ve Hasta Güvenliğinin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderliğin Etkisi - Applications of Patient Safety for Productivity Growth in Hospitals and the Effect of Transformational Leadership on the Provision of Patient Safety	Dr. Neslihan DERİN - Dr. Erkan T. DEMİREL
Özel Sektörde Hizmet İçi Eğitim Programlarını Değerlendirme (Kuruluş İçi Kalite Denetçisi Programını Değerlendirme Örneği) - In - Service Training for Private Sector Curriculum Evaluation (Organizations in Quality Evaluation Sample of the Auditor Curriculum)	Yrd. Doç. Dr. Ömer Cem KARACAOĞLU
Sağlık Çalışanlarının İş Doyumunu Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle Değerlendirilmesi - Assessment of the Factors Affecting Job Satisfaction of Health Personnel by the Structural Equation Model	Serap TAŞKAYA - Doç. Dr. Bayram ŞAHİN
Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kariyer Yönetimi Sürecinde Kullanımı ve Çalışan Verimliliği Üzerine Yansımaları: Teorik Bir Değerlendirme - The Reflections of Performance Evaluation Results on Career Management Processes and Employee Productivity: A Theoretical Assessment	Dr. Kurtuluş KAYMAZ

YIL/SAYI – YEAR/NUMBER : 2011/4	
Etkililik, Verimlilik ve Kullanıcı Tatmini Açısından Türkiye'deki e-Devlet Sitelerinin Kullanılabilirliği - Usability of e-Government Sites in Turkey in Terms of Effectiveness, Productivity and User Satisfaction	Gökmen ÇETİN - Yrd. Doç. Dr. Aslıhan TÜFEKÇİ
İşgörenlerin İş Güvenliğine Yönelik Bilgi ve Tutumlarının Değerlendirilmesi: Bir Hazır Giyim Fabrikasında Vaka Çalışması - Evaluating the Knowledge and Attitudes of Employees on Work Safety: A Case Study in a Clothing Factory	Doç. Dr. A. Sinan ÜNSAR
Çağrı Merkezlerinde İşgücü Yönetimi İçin Bir Simülasyon Çalışması - A Simulation Study for Workforce Management in Call Centers	Prof. Dr. Bülent SEZEN - Semih Ediz ERDAŞ
Yükseköğretim Yapılarında Eğitim Donanımı Tasarımına Yönelik Antropometrik Ölçülerin Belirlenmesi - Determining Anthropometric Measures for Designing Educational Equipment in Higher Education Buildings	Prof. Dr. Velittin KALINKARA - Öğr. Gör. H. Erdem ÇOLAKOĞLU - Arş. Gör. Gökçe ERTURAN - Öğr. Gör. Hande GÜNGÖR
Algılama Haritalarının Hazırlanmasında Çok Boyutlu Ölçekleme Tekniğinin Kullanılması: Ankara İli Özel Hastaneler Örneği - Usage of Multidimensional Scaling Technique in the Preparation of Perception Maps: Example of Private Hospitals in Ankara	Yrd. Doç. Dr. Aykut EKİYOR
Farklı Bir Ülke, Farklı Bir Kültür: Kültür Şoku (Kültürlerarası Adaptasyonun Sağlanması) - A Different Country, a Different Culture : The Culture Shock (Enabling Intercultural Adaptation)	Dr. Ayşen TEMEL EĞİNLİ

YIL/SAYI – YEAR/NUMBER : 2012/1	
Tam Zamanında Üretim Ortamında Tedarikçi İlişkilerine Dair Bir Uygulama - Application on Supplier Relationships in Jit Systems	Yrd. Doç. Dr. Mustafa ÖZTÜRK - Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ŞENKAYAS - Öğr. Gör. Zekiye ÇAMLICA
İşletme Performansının Ölçümü: TOPSIS Çok Kriterli Karar Verme Yöntemi Üzerine Bir Uygulama - Measuring Corporate Performance: An Examination of TOPSIS Multicriteria Decision Making Method	Yrd. Doç. Dr. Erhan DEMİRELİ - Yrd. Doç. Dr. N. Mine TÜKENMEZ
Yazılım Pazarlaması ve Yazılım Sektörünün Pazarlama Zekâlarının İncelenmesi - Software Marketing and Examining Marketing Quotient of the Software Industry	Doç. Dr. Abdullah OKUMUŞ - Feride MUTLU
Satış Geliştirme Çabalarının Öğretim Elemanlarının Satın Alma Davranışları Üzerindeki Etkilerini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma - A Research About Measuring the Effects of Sales Development Efforts on the Purchasing Attitude Instructors	Öğr. Gör. Şükran KARACA - Doç. Dr. Mustafa GÜLMEZ
Bir Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak Uyum Yüzeyi Kuramı: Bankacılık Örneği - Fitness Landscape Theory as a Method of Performance Evaluating: The Case of Banking	Eray Kağan ŞİMŞEK- Dr. H. Kemal İLTER
2008 Krizi'nin Uşak Tekstil Sektörüne Etkilerinin İncelenmesi (Üretim- Maliyet- Fiyatlandırma ve İhracat Süreçleri Açısından) - A Study on the Effects of the Crisis in 2008 on the Textile Sector in Uşak (from the Viewpoint of Production - Costs - Pricing and Export Processes)	Yrd. Doç. Dr. İsmail AYDEMİR

YIL/SAYI – YEAR/NUMBER: 2012/2	
Etkin ve Verimli Yönetim İçin Değişim Mühendisliği Uygulamaları - Re-Engineering Practices for Efficient and Productive Management	Doç. Dr. M. Akif ÖZER
Toplam Kalite Yönetimi (TKY)'nin Kurumsal İmaj Üzerine Etkileri: Yönetici Görüşleri Üzerine Bir Araştırma - The Effects of Total Quality Management (TQM) on Corporate Image: A Research on the Views of Managers	Öğr. Gör. Enis Baha BİÇER - Yrd. Doç. Dr. Hasan EKİNCİ - Öğr. Gör. Ümit NALDÖKEN
İşgörenlerin Organizasyonda Çalışma Süresi ve İş Değişirme Sıklığının Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi - The Effects of Working Time in the Organization and Job Change Frequency of Employees on the Organizational Commitment Levels	Dr. Derya KARA
Balanced Scorecard Performans Değerlendirme Yönteminin Türkçe Yazındaki Tercüme Problemi - The Translation Problem of the Balanced Scorecard Performance Evaluation Method in the Turkish Literature	Yrd. Doç. Dr. Ali ERBAŞI
Fast Food İşletmelerinde Mal ve Hizmet Kalitesinin Artırılması İçin Kalite Fonksiyon Yayılımı Uygulaması - A Quality Function Deployment Application for Improving Good and Service Quality in Fast Food Restaurants	Utku KARPUZ - Doç. Dr. Murat Caner TESTİK - Doç. Dr. Fatma PAKDİL
Hazır Giyim Tüketicilerinin Vitrin Tasarımlarından Etkilenme Durumları - Showroom Designs Impact on Ready to Sale Product Consumers	Öğr. Gör. Arzu ARSLAN - Esra ARGİLLİ

YIL/SAYI – YEAR/NUMBER: 2012/3	
Verimlilik Yönetiminde Ölçme ve Teşhis: Bir KOBİ Uygulaması - Measurement and Diagnosis in Productivity Management in Manufacturing SMEs: A Case Study	Umud DEMİRTAŞ - Yrd. Doç. Dr. Ekin TOKAT
Türkiye Sanayiinde (1987-2007) İşgücü Verimliliği ve Yatırımlar İlişkisi (Doğrusal Bağını Çözümlemesi) - The Relationship Between Labour Productivity and Investment in Turkish Industry: Analysis of Linear Correlation (1987-2007)	Dr. Halit SUIÇMEZ

Risk Yönetimi ve İşletmelerde Uygulanabilirliği - Risk Management and its Applicability in Firms	Demet BARLİN HARMANKAYA
Yönetimsel Muhasebe Kararlarının Verilmesinde Bir Araç Olarak PROMETHEE Sıralama Yöntemi ve Bir Uygulama - PROMETHEE Outranking Method as a Tool for Decision Making in Managerial Accounting and an Application	Yrd. Doç. Dr. Nilgün KUTAY- Yrd. Doç. Dr. Fatma TEKTÜFEKÇİ
Banka Çalışanlarının Performansını Etkileyen Örgütsel Stres Faktörlerinin ve Memnuniyet Düzeylerinin Tespiti - Determination of Satisfaction Levels and Organizational Stress Factors Affecting the Bank Employees' Performance	Yrd. Doç. Dr. Ali ERBAŞI - Öğr. Gör. Osman ÜNÜVAR - Tugay ARAT
Kamusal Kalkınmada Proje Yönetimine Yönelik Modelsel Bir Yaklaşım - A Model Approach for Project Management in Public Development	Yrd. Doç. Dr. Aydın USTA

YIL/SAYI – YEAR/NUMBER: 2012/4	
Üretimde Altı Sigma Yaklaşımının Üretimde Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Çerçevesinde Bir Uygulaması - An Application Of Six Sigma in Production Within the Framework of Total Quality Management in Production	Yrd. Doç. Dr. Mine ÖMÜRGÖNÜLŞEN - Nilay ŞAHİN
Hazır Giyim İşletmelerinin Ergonomik Olarak Düzenlenmesinin Çalışma Verimliliği ve Kalite Üzerindeki Etkisi - The Effect of Ergonomic Regulation of Ready to Wear Clothing Firms on Work Productivity and Quality	Öğr. Gör. Arzu ARSLAN
Bilgi Teknolojisi Kullanımının Otel Performansı ve Verimliliğine Etkisi - The Effect of the Information Technology Usage on the Hotel Performance and Productivity	Öğr. Gör. Ertan ÇAKMAKÇI
İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Mesleki Yeterlik Algılarının İncelenmesi (Adıyaman İli Örneği) - The Assessment of Professional Competency Perception of Teachers Working in Primary Schools	Dr. H. Hüseyin TAŞAR
Yalın Hizmet- Değer Akış Haritalama ve Bir Acil Serviste Uygulama - Lean Service/ Value Stream Mapping and Application in an Emergency Service	Ömer Faruk EFE - Doç. Dr. Orhan ENGİN
Yerel Ürünlerin Ekonomik Kalkınmadaki Önemi - The Importance of Local Products in Economic Development	Yrd. Doç. Dr. Handan GİRAY - Dr. F. Zehra ÖZKAN - Hülya ORAN

YIL/SAYI – YEAR/NUMBER: 2013/1	
İMKB'de İşlem Gören Spor Firmalarının Sermaye Yapısının Belirleyicileri Üzerine Bir Analiz - Firms Listed on the Ise Sports an Analysis on the Determinants of Capital Structure	Doç. Dr. M. Başaran ÖZTÜRK - Öğr. Gör. Eyyüp Ensari ŞAHİN
İMKB-100 Endeksinde Yer Alan Şirketlerin Borç Yapısını Belirleyen Faktörler - Factors Determining the Debt Structure of Firms Included in the Ise-100 Index	Prof. Dr. Nurhan AYDIN - Arş. Gör. Gülşah KULALI
İhracat Performansı Ölçütleri ve İhracat Performansını Etkileyen Faktörler - Export Performance Measures and Factors Affecting Export Performance	Dr. Eyup KAHVECİ
Sınav Çizelgelemesi İçin Matematiksel Model Yaklaşımı - Mathematical Modelling Approach for Exam Timetabling	Arş. Gör. M. Fatih ACAR - Doç. Dr. Mehmet ŞEVKLİ
Tokat- Kazova Yöresinde Şekerpancarı ve Buğday İçin Bitki - Verim Fonksiyonları - Functions of Plant - Yield for Sugar Beet and Wheat in Kazova -Tokat Province	Atıla ALTINTAŞ - Dr. Gülçin ALTINTAŞ - Prof. Dr. Osman KARKACIER
Teknokratik Teori: Tarihsel Perspektifte Temel Temalar - Technocratic Theory: The Basic Themes in Historical Perspective	Cangül TOSUN - Doç. Dr. Fatih KESKİN

YIL/SAYI – YEAR/NUMBER: 2013/2	
Türk Bankacılık Sektöründe Organizasyonel Etkinlik ve Etkinsizliğin Kaynakları - Organizational Efficiency and Sources of Ineffectiveness in Turkish Banking Sector	Dr. Üzeyir AYDIN - Prof. Dr. Recep KÖK
Türkiye’de Kümelene Yaşam Döngüsü: OSTİM Medikal Sanayi Kümelene Örneği - Life Cycle of Clustering in Turkey: OSTIM Medical Industry Cluster Case	Yrd. Doç. Dr. Demet EROL - Arş. Gör. Kübra YILDIRIM
Çok Kriterli Tedarikçi Seçimi Problemine PROMETHEE Yöntemi Uygulaması - Application of PROMETHEE Method for Multiple Criteria Supplier Selection Problem	Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ŞENKAYAS - Arş. Gör. Haluk HEKİMOĞLU
Sağlık Sektöründe Hekim Performansının Değerlendirilmesi - Assessment of Physician Performance in Health Sector	Arş. Gör. Songül ÇINAROĞLU
Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin Aldığı Hizmet İçi Eğitimin Verimliliğe Etkisi - The Effect of in - Service Training for Hotel Staff on Efficiency	Öğr. Gör. Abdullah USLU - Yrd. Doç. Dr. Doğan KUTUKIZ - Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ÇEKEN
Hizmet Kalitesine İlişkin Beklenti ve Algılar Arasındaki Farkın Nedenleri - Reasons for the Gap Between Service Quality Expectations and Perceptions of Customers	Yrd. Doç. Dr. İbrahim YILMAZ

YIL/SAYI – YEAR/NUMBER: 2013/3	
Finansal Performansın Ölçülmesinde Nakit Akımına Dayalı Bir Yöntem “Nakit Katma Değer” - A Method for Measurement of Financial Performance Based on Cash Flow: ‘Cash Value Added’	Doç. Dr. M. Başaran ÖZTÜRK - Öğr. Gör. Eyyüp Ensari ŞAHİN
Belediyelerde Performans Yönetimi: Boyutlar ve Ölçüler - Performance Management in Municipalities: Extent and Scale	Yrd. Doç. Dr. Aydın USTA - Yrd. Doç. Dr. Arif KUBAT
Türkiye’nin Elektrik Tüketimine Karşı Olan Bağımlılığı ve Verimliliği: Esneklik ve VAR Analizi - Turkey’s Dependence on Electricity Consumption and Efficiency: Elasticity and VAR Analysis	Prof. Dr. Selahattin BEKMEZ - Arş. Gör. Müge MANGA
Seyahat Acenteleri Örneğiyle Turizmde Sürdürülebilirlik: Ekoetiket, Sertifikasyon ve Akreditasyon Programı - Sustainability in Tourism with Travel Agents Cases: Eco-Label, Certification and Accreditation Program	Doç. Dr. Nazmiye ERDOĞAN
Takım Çalışmaları ve Verimlilik İlişkisi: Karar Alma Süreçlerinin Etkinlik Kazanmasında Liderin Rolü - The Relationship Between Teamwork and Productivity: The Role of Leadership in Efficiency of Decision - Making Process	Doç. Dr. Sema YILDIRIM BECERİKLİ
Hastanelerde Sözleşmeli Hemşirelerin İşgücü Devri ve Hizmet Kalitesi - Turnover Rate and Service Quality of Labour Contract Nurses in Hospitals	Fatma DEMİRKAYA - Doç. Dr. Hüseyin İNCE

YIL/SAYI – YEAR/NUMBER: 2013/4	
Marmara Bölgesi’ndeki Rüzgar Enerji Santrallerinin (RES) Göreli Etkinliklerinin Veri Analizi (VZA) İle Ölçümü - The Measurement of the Relative Efficiency of Wind Power Generation in the Region of Marmara with Data Envelopment Analysis	Tamer EMRE - Yrd. Doç. Dr. Mine ÖMÜRGÖNÜLŞEN
Verimlilik Ekonomisi ve Politika Arayışları - Productivity Economy and Policy Search	Dr. Halit SUIÇMEZ
İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Üzerine Bir Araştırma - The Effect of Job Satisfaction on Organizational Commitment: A Research on Drug Industry	Doç. Dr. A. Sinan ÜNSAR - Öğr. Gör. Altan AYAN

Kırıkkale Belediyesi'nde Görev Yapan Zabıta Personelinin İş Doyum Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma - A Research for Stating the Job Satisfaction Level of Municipal Police Working in Kırıkkale Municipality	Öğr. Gör. Alper GÜRER - Yrd. Doç. Dr. Yunus Bahadır GÜLER
Standardizasyonun Ekonomik ve Sosyo/ Ekonomik Getirileri - Economic and Socio-Economic Benefits of Standardization	Dr. Fatma Müge ALGAN

YIL/SAYI – YEAR/NUMBER: 2014/1	
Yabancı Doğrudan Yatırımların Verimlilik Etkisi: Türkiye, Çin ve Hindistan Örneklerinde Karşılaştırmalı Çoklu Yapısal Kırılmalı Eşbütünleşme Analizi – Productivity Effect of Foreign Direct Investment: A Comparative Cointegration Analysis with Multiple Structural Breaks in Turkey, China and India Sample	Yrd. Doç. Dr. İsmet GÖÇER Doç. Dr. Osman PEKER
Hisse Senedi Fiyat Verimliliğinin Markov Zincileri İle Analizi BIST Teknoloji Endeksi Hisse Senedi Fiyatları Üzerine Bir Uygulama – Analysis of Stock Price Productivity with Markov Chains: An Application in BIST Technology Index Stock Prices	Yrd. Doç. Dr. Aslı ÖZDEMİR Doç. Dr. Erhan DEMİRELİ
Farklı Yöntemler İle Türk Konteyner Limanlarının Verimliliği- Calculation of Container Ports Efficiency in Turkey with Different Methods	Yrd. Doç. Dr. Alpaslan ATEŞ Doç. Dr. Soner ESMEER
Hastane Çalışanlarının Kurum İçi Politik Davranışlar ve Etik İklim Algılamaları – Internal Perceptions of Hospital Staff Regarding Political Behaviours and Ethical Climate	Doç. Dr. Elif DİKMETAŞ YARDAN Nurcan COŞKUN US
Türkiye Akdeniz Bölgesi'nde Lojistik Merkez Yeri Seçimi İçin Bulanık Serim Teori ve Matris Yaklaşımı Uygulaması – Application of Fuzzy Graph Theory and Matrix Approach to Location Selection for a Logistics Centre in the Mediterranean Region of Turkey	Yrd. Doç. Dr. Fahriye UYSAL Prof. Dr. Mustafa GÜLMİZ

YIL/SAYI – YEAR/NUMBER: 2014/2	
Enerji Büyüme İlişkisine Ampirik Bir Yaklaşım – An Empirical Approach to Energy & Growth Relationship	Yrd. Doç. Dr. Okyay UÇAN
Türkiye'nin Yeni Pazar Arayışları İçinde İslam Ülkelerinin Yeri ve Önemi – The Place Importance of Islamic Countries Turkey's Search for New Markets	Yrd. Doç. Dr. Kahraman ARSLAN
Frederick Taylor'un Görüşlerini 21. Yüzyıl Yönetim Mantığı İle Yeniden Okumak – To Re- Read the Opinions of Frederick Taylor	Doç. Dr. M. Akif ÖZER
Algılanan Hizmet Kalitesi, Algılanan Müşteri Değeri ve Davranışsal Eğilimler Üzerinde Ulusal Kültür Etkisi: Antalya'da Bir Uygulama – The Effect of National Culture on Perceived Service Quality, Perceived Customer Value and Behavioral Trends Case of Antalya	Yrd. Doç. Dr. İbrahim Taylan DÖRTYOL Prof. Dr. İnci VARINLI Yrd. Doç. Dr. Olgun KİTAPCI
Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İl Eğitim Denetmenlerinin Davranışlarının Mesleki Etik Açısından İncelenmesi (Adıyaman Örneği) – Analysis of Educational Inspectors' Behaviors in Terms of Professional Ethics from the Perspective of Teachers Working at Private Primary Schools (Adıyaman Case)	Yrd. Doç. Dr. H. Hüseyin TAŞAR

YIL/SAYI – YEAR/NUMBER: 2014/3	
Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyonlarda Performans Ölçümü ve İyi Yönetişim İlkelerine Dayanan Bir Model Önerisi: Bütünsel Performans Karnesi – A Modal Based on Performance Measurement and Good Governance Principles in Non-Profit Organization: Overall Performance Scorecard Modal	Yrd. Doç. Dr. Yaşar KÖSE Dr. Hakan KARABACAK Dr. Murat ATİK

Kamuda Müşteri (Vatandaş) Odaklı Hizmet Anlayışı ve E-Devlet Sistemi – Customer (Citizen) Oriented Service Concept in Public Sector and E-Government System	Yasin UYGUR
Sağlık Hizmetlerinde Kalite Karmaşası: “Sağlık Hizmetleri Çok Boyutlu Kalite Modeli” – Quality Confusion in Health Services: Multidimensional Quality Modal in Health Services	Dr. İbrahim H. KAYRAL
Sağlık Kuruluşlarında Performans Ölçümünün Gelişimi ve Çok Boyutlu Ölçüm Yaklaşımları – Development of Performance Measurement in Health Care Organizations and Multidimensional Measurement Approaches	Arş. Gör. Songül ÇINAROĞLU Prof. Dr. Bayram ŞAHİN
Yenilik ve Ülkelerarası Karşılaştırmalar – Innovation and International Comparisons	Aslıhan SERTKAYA

YIL/SAYI – YEAR/NUMBER: 2014/4	
Borsa İstanbul Hisse Senedi Piyasasında Doğrusal Olmayan Yöntemler İle Piyasa Etkinliğinin Test Edilmesi – Testing Weak-From Efficiency of the Borsa İstanbul Stock Market: A Nonlinear Approach	Yrd. Doç. Dr. Onur GÖZBAŞI
Türkiye’de Bölgesel Gelir Dağılımı İraksaması, Verimlilik ve Diğer Dinamiklerle İlişkisi – Regional Income Distribution Divergence and Its Relations with Productivity and Other Dynamics	Sinan BORLUK
Karmaşık Ürünler İçin Test Ekonomisi – Test Economics for Complex Electronic Products	Dr. Onur KOYUNCU
İMKB’de İşlem Gören Bankaların Etkinliklerinin Veri Zarflama Analizi İle Ölçümü – Efficiency Measurement of the Banks Lested on the Ise with Data Envelopment Analysis	Doç. Dr. Bekir ELMAS Yrd. Doç. Dr. Emre YAKUT Arş. Gör. E. Sertaç ARI
Kamu Örgütlerinde Stratejik Planlama Süreci: Potansiyel Sorunlar ve Çözüm Önerileri – Strategic Planning Process in Public Organizations: Potential Problems and Solutions	Doç. Dr. Aydın USTA

YIL/SAYI – YEAR/NUMBER: 2015/1	
Verimliliğin Ekonomi Politikası – The Political Economy of Productivity	Dr. Halit SUIÇMEZ
Pazar Bölümlendirme Aracı Olarak Tutum ve Niyetin Bir Arada Kullanımı: Sürdürülebilir Turizm Üzerine Bir Uygulama – Simultaneous Usage of Attitudes and Intentions as Market Segmentation Criteria: An Implication on Sustainable Tourism	Yrd. Doç. Dr. Öznur ÖZKAN TEKTAŞ Arş. Gör. Koray ÇAMLICA
Performans Ölçümünde Dengeli Sonuç Kartı Uygulaması – Balanced Score Card Application in Performance Measurement	Prof. Dr. Mehmet Cahit GÜRAN Dr. Eyup KAHVECİ Sumru OYMAN
Kamu Hizmetlerinin Standartlaştırılması İle Verimliliğin Artırılması – Improving Productivity by Standardization of Public Services	Dr. Fatma Müge ALGAN
Türk Üniversitelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitimi: Genel Bir Değerlendirme – Human Resource Management Education in Turkish Universities: An Evaluation	Derya DİNÇER Doç. Dr. A. Sinan ÜNSAR

YIL/SAYI – YEAR/NUMBER: 2015/2	
Ameliyathanelerin Çizelgelenmesi, Bir Karışık Tamsayılı Programlama Yaklaşımı – A Mixed Integer Programming Approach for Scheduling of Operating Rooms	Dr. Bülent ÇEKİÇ
Otomobillerdeki Yakıt Sistem Değişikliğinin Vergi ve Tüketici Yatırım Politikalarına Etkilerinin Analizi – Impact Analysis of Fuel System Change in Automobiles on Tax and Consumer Policies	Dr. Murat ATİK Yrd. Doç. Dr. Tuncer KORUVATAN Bülent YILMAZ Yrd. Doç. Dr. Yaşar KÖSE
Azerbaycan'daki Tüketicilerin Türk Mallarına Bakışı ve Satın Alma Davranışlarının İncelenmesi – Turkish Goods from the Azerbaijani Consumers' Point of View and the Analysis of Their Purchasing Habits	Hasan BARDAKÇI
Gazi Üniversitesi Mesleki Eğitim Fakültesi Giyim Endüstrisi ve Moda Tasarımı Eğitimi Bölümü Son Sınıf Öğrencilerinin Atölye Çalışmalarının Hızlı Maruziyet Değerlendirme Yöntemi (HMD) İle Değerlendirilmesi – Workshop Evaluation of Final Year Students Gazi University, Faculty of Vocational Education, Department of Clothing Industry and Fashion Design with Quick Exposure Check (QEC) Method	Yrd. Doç. Dr. Emre Özgür BULDUK Arş. Gör. Tufan SÜREN Yrd. Doç. Dr. Songül KURU
Sera Gazı Emisyonlarının İzlenmesi, Doğrulanması ve Raporlanması – Monitoring, Verification and Reporting of Greenhouse Gas Emission	Tekin ALTUĞ Dr. Füsün Zehra ÖZKAN

YIL/SAYI – YEAR/NUMBER: 2015/3	
Türk Mevduat Bankacılığı İçin Etkinlik Analizi: Küresel Finans Krizinin Etkileri – Efficiency Analysis for Turkish Deposit Banking: The Effects of Global Financial Crisis	Dr. Serdal ERGÜN Prof. Dr. Nezir KÖSE
İzmir'de İşletmelerin Sanayi Sicil Veri Tabanına Gönderdikleri Verilerin Lojistik Regresyon Analizi İle Doğruluğunun Tespiti – Identification of Data Accuracy of the Enterprises from İzmir in Industry Registry Database with Logistic Regression Analysis	Prof. Dr. Ali ÖZDEMİR Dr. Rasim AKPINAR Aysel ÇETİNDERE
Fisher Etkisi Türkiye Ekonomisi İçin Gerekli mi? Bir Zaman Serisi Analizi: 1980 - 2013 – Is Fisher Effect Valid in Turkish Economy ? A Time Series Analysis: 1980 – 2013	Yrd. Doç. Dr. Osman Cenk KANCA Doç. Dr. Adem ÜZÜMCÜ Yrd. Doç. Dr. Ahmet DENİZ
Konaklama İşletmelerinin Çevre Muhasebesine Bakış Açılırları: Güneydoğu Anadolu Bölgesi Örneği – The Perspective of Accommodation Enterprises on Environmental Accounting: Southeastern Anatolia Region Case	Öğr. Gör. Muhammet Fatih SANCAR Doç. Dr. Doğan KUTUKIZ Öğr. Gör. Abdullah USLU
Çok Kullanımlık (Reusable) Dokuma Kumaş Cerrahi Örtü İle Tek Kullanımlık (Disposable) Cerrahi Örtü Maliyetlerinin Analizi – Cost Analysis of Reusable Textile Fabric Surgical Drape and Disposable Surgical Drape	Salih HEKİM Yrd. Doç. Dr. Serap DURUKAN KÖSE Selim BENER Ali GÜL Sevda POLAT

YIL/SAYI – YEAR/NUMBER: 2015/4	
Doğrudan Yabancı Yatırım Kararlarının Belirleyicileri: Firma Düzeyinde Türkiye Uygulaması - Determinants of Foreign Direct Investment Decision: Turkish Case at Firm Level	Yrd. Doç. Dr. İlker SAKINÇ
Dışa Açıklığın Emek Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Türkiye Örneği - The Impact of Open Economy on Labour Productivity: Turkish Case	Doç. Dr. Osman PEKER Sami ÖZDİL
İş Tatmini, Performans, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Hastane Örneği - Analysing the Relationship Between Job Satisfaction, Performance, Job Stress and the Intention to Leave: Hospital Case	Yrd. Doç. Dr. Sabahattin TEKİNGÜNDÜZ Doç. Dr. Mehmet TOP Dr. Mustafa SEÇKİN
Duygusal Tacizin İşten Ayrılma ve Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi: Konu İle İlgili Bir Araştırma - The Impact of Mobbing on Leave of Employment and Organizational Commitment: A Research on the Subject	Gözde ENGİN Prof. Dr. A. Sinan ÜNSAR Yrd. Doç. Dr. Demirali Yaşar ERGİN
Sürdürülebilir Yerel Kalkınma ve “Yavaş Şehirler” - Sustainable Local Development and Slow Cities	Ferda HEKİMCİ

YIL/SAYI – YEAR/NUMBER: 2016/1	
Veri Zarflama Analizi İle Uygulama Alanı Türkiye Olan Performans Ölçümü Çalışmaları: Literatür Araştırması ve Değerlendirmeler - Performance Measurement Studies by Data Envelopment Analysis in Turkey: Literature Review and Evaluations	Yrd. Doç. Dr. Kazım Barış ATICI Arş. Gör. Ahmet Bahadır ŞİMŞEK Prof. Dr. Aydın ULUCAN Doç. Dr. Mustafa Umur TOSUN
Gemi İşletmeciliğinde Etkinlik ve Performans Göstergeleri: Gemi Sahibi İşletmede Bir Uygulama - The Efficiency and Performance Indicators of Shipping: An Implementation on the Ship Owner Company	Mehmetcan PALAMUT Yrd. Doç. Dr. Didem ÖZER ÇAYLAN
Konaklama İşletmelerinin Tercihinde Bir Araç Olarak AHP Yöntemi: Zincir Oteller Üzerine Bir Uygulama - AHP Method as a Tool on The Preferences of Accommodation Establishments	Öğr. Gör. Mesut ÜLEN Prof. Dr. Mustafa GÜLMEZ
Girişimci Destek Programlarının İncelenmesi ve Teknogirişim Desteği Programı - An Analysis of Entrepreneurship Support Programs and Techno-Initiative Capital Support Program	Yunus ÖZMODANLI Doç. Dr. Özlem Müge TESTİK
Türkiye’de Lojistik Sektörü ve Devlet Malzeme Ofisi’nin Durumu - Logistics Sector in Turkey and the Situation of State Supply Office	Yrd. Doç. Dr. Mustafa Alp ERTEM

YIL/SAYI – YEAR/NUMBER: 2016/2	
Veri Zarflama Analizi ve Toplam Faktör Verimliliği: Aracı Kurumlar Üzerine Bir Uygulama - Data Envelopment Analysis and Total Factor Productivity: An Study on Capital Market Brokerage Firms	Dr. Nilüfer BAYRAM
Türkiye’de Toplam Faktör Verimliliği ve Ekonomik Büyüme İlişkisi - The Relationship of Total Factor Productivity and Economic Growth in Turkey	Yrd. Doç. Dr. Cem IŞIK
Verimli Proje Yönetimi Perspektifinde Taahhüt Projelerinin Risk İçerikli Fiyatlaması ve Nakit Akım Risklerinin Finansal Risk Kapsamında Değerlendirilmesi - From Effective Management Project Perspective, Pricing and Evaluation of the Cash Flow Risk of Construction Projects within the Framework of Financial Risk	Dr. İlhami KARAHANOĞLU
Ürün Varyant Yönetimi - Product Variant Management	Yrd. Doç. Dr. Engin AKMAN
Örgütlerde Çatışma Çözüm Yöntemlerinin Psikolojik Şiddetin Çözümü Açısından Kullanılabilirliği: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Çalışma - Conflict Resolution Methods for Solving Mobbing in Organizations: A Study on Hotel Business	Yrd. Doç. Dr. Ece KONAKLIOĞLU Öğr. Gör. Olcay ÖZİŞİK YAPICI

YIL/SAYI – YEAR/NUMBER: 2016/3	
İşletmeler İçin Yeni Bir Performans Ölçüm Sistemi Önerisi - A New Performance Measurement Systems Approach	Dursun BALKAN Yrd. Doç. Dr. Murat ARIKAN
Müşteri Güçlendirme İle Algılanan Pazarlama Performansı İlişkisi: Mobilya Sektöründe Bir Uygulama - The Relation Between Customer Empowerment and Perceived Marketing Performance: An Implementation in Furniture Sector	Yrd. Doç. Dr. İbrahim BOZACI Doç. Dr. Tülin DURUKAN
Sağlıkta Dönüşüm Programı Hakkında Yönetici ve Çalışan Görüşlerinin Karşılaştırılması Üzerinden Değişime Direncin Ölçülmesi - Comparing Resistance to Change of Hospital Managers and Health Care Staff in Relation to the Transformation in Health Care Program	Doç. Dr. Sedat BOSTAN Öğr. Gör. Aslı KÖSE ÜNAL
Elektrik Enerjisinde Tedarik Zinciri Yönetimi: Türkiye'de Kullanıcılara Yönelik Bilgisayar Uygulama Önerisi - Supply Chain Management in Electric Energy: A Computer Application Proposal for Users in Turkey	Yasin AFŞAR Yrd. Doç. Dr. Arzum BÜYÜKKEKLİK
Merkez Bankalarında Örgütsel Yapı ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İçin Bir Öneri - Organizational Structure at Central Banks and a Suggestion for Central Bank of the Republic of Turkey	Dr. Eyup KAHVECİ Dr. Ayhan Bülent TOPTAŞ

YIL/SAYI – YEAR/NUMBER: 2016/4	
Kaynak Tabanlı İhracat Pazarlaması: Batı Akdeniz Bölgesi Uygulaması - Resource-Based Export Marketing: Research on the Western Mediterranean Region	Prof. Dr. Nurhan PAPATYA- Yrd. Doç. Dr. Gürcan PAPATYA- Öğr. Gör. Ahmet SONGUR
Sağlık Kurumlarında Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği: Hemşireler Üzerine Bir Uygulama - Role Conflict and Role Ambiguity in Health Institutions: An Research on Nurses	Doç. Dr. Derya SİVUK (KARA)- Öğr. Gör. Şerife KIBRIS
Tıbbi Malzeme Yönetiminde Verimliliği Artırıcı Bir Teknoloji: Radyo Frekanslı Tanıma Sistemi (RFID) - A productivity Enhancer Technology in Medical Equipment Management: Radio-Frequency Identification (RFID)	Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU- Dr. Vahit YİĞİT
Kronik Hastalıklar İle Absentizm ve Presentizm İlişkisinin Belirlenmesi - Determination of the Relationship Between Absenteeism, Presenteeism and Chronical Diseases	Prof. Dr. Aliye MANDIRACIOĞLU- Dr. Osman BÖLÜKBAŞ- Dr. Mehmet DEMİREL- Dr. Filiz GÜMELİ
Belediyelerin Turizme Yönelik Faaliyetleri Yeterli mi? Yerel Halkın Bakış Açısıyla Bir Değerlendirme (Afyonkarahisar ve Sandıklı Örneği) - Is Municipals Activities for Tourism Enough? An Assessment of Local People's Perspective (Afyonkarahisar and Sandıklı Sample)	Doç. Dr. Elbeyi PELİT- Yusuf GÖKÇE

YIL/SAYI – YEAR/NUMBER: 2017/1	
Türkiye ve Dünyada İşgücü Verimliliğinin Karşılaştırmalı Analizi- The Comparable Labour Productivity Analysis in Turkey and World	Dr. Dursun BALKAN - Dr. Halit SUIÇMEZ
Avrupa Esnek Güvence Sistemi, Sistemin Zayıf Yönleri ve Başarı İçin Öneriler – European Flexicurity, Weaknesses of the System and Suggestions for Success	Dr. Fatma Müge ALGAN
Dengeli Ölçüm Kartı Modelinin Hastanelerde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma: Isparta İl Merkezi Hastaneleri Örneği - A Research on Applicability of the Balanced Scorecard Model in Hospitals: Example of Hospitals in Isparta Province	Arş. Gör. Necla YILMAZ - Prof. Dr. Ramazan ERDEM
Sağlıkta Performans Ölçümünden Stratejik Performans Yönetimine: PATH Projesi Örneği - From Performance Measurement to Strategic Performance Management in Health Care: PATH Project Example	Arş. Gör. Songül ÇINAROĞLU
Turizm Eğitimi Veren Akademisyenlerin İş Tatmin ve Performans Düzeylerinin Bireysel Özelliklerine Göre Değişmesi - Change of Job Satisfaction Levels of the Tourism Teaching-Academic Staff in Accordance with Personal Characteristics	Arş. Gör. Şule ARDIÇ YETİŞ - Arş. Gör. Eda ÖZGÜL KATLAV



