

ISSN: 1304-4796

CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ  
*Sosyal Bilimler Dergisi*

*2004/2 Güz Sayısı*

*Manisa-2004*

**CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ**

**Sahibi:**

Prof. Dr. Naci B. MUTER  
Yönetim Kurulu Adına  
Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü

**Editör:**

Doç. Dr. Ayşe İLKER

**Editör Yardımcısı:**

Yrd. Doç. Dr. Tuncer ÖZDİL

**Yayın Kurulu:**

Prof. Dr. Mehmet ÇELİK  
Prof. Dr. A. Kemal ÇELEBİ  
Doç. Dr. Ayşe İLKER  
Yrd. Doç. Dr. Tuncer ÖZDİL  
Araş. Gör. Serkan CURA

**Yazılım ve Dizgi**

Araş. Gör. Senem AKYOL Araş. Gör. Güneş ÇETİN Araş. Gör. Serkan CURA

**BU SAYIDAKİ HAKEM KURULU**

◆Prof. Dr. Kamile AÇIKGÖZ(Dokuz Eylül Üniversitesi)◆Prof. Dr. Erhan ADA(Ege Üniversitesi)◆ Prof. Dr. Eyüp AKTEPE(Gazi Üniversitesi)◆Prof. Dr. Metin AYIŞIĞI(Balıkesir Üniversitesi)◆Prof. Dr. Gönül BUDAK(Dokuz Eylül Üniversitesi)◆Prof. Dr. A.Kemal ÇELEBİ(Celal Bayar Üniversitesi)◆Prof. Dr. Üzeyme DOĞAN(Dokuz Eylül Üniversitesi)◆Prof. Dr. Cezmi ERASLAN(İstanbul Üniversitesi)◆Yrd. Doç. Dr. Ramazan GÖKBUNAR(Celal Bayar Üniversitesi)◆Prof. Dr. Kemal KURTULUŞ(İstanbul Üniversitesi)◆Prof. Dr. Nejla KURULTURAL(Ankara Üniversitesi)◆Prof. Dr. Ömür ÖZMEN(Dokuz Eylül Üniversitesi)◆Prof. Dr. Rezan TATLIDİL(Ege Üniversitesi)◆Prof. Dr. Mahmut TEZCAN(Ankara Üniversitesi)◆Prof. Dr. Alpaslan USAL(Dokuz Eylül Üniversitesi)◆Prof. Dr. Erol YARIZ(Marmara Üniversitesi)◆Prof. Dr. Cengiz YILMAZ(Celal Bayar Üniversitesi)

Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi yılda iki sayı olarak yayımlanan ulusal hakemli bir dergidir.

**İletişim Adresi:**

Doç. Dr. Ayşe İLKER  
Celal Bayar Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Uncubozköy Mevkii 45030 Manisa, TÜRKİYE

**Tel:** 0(236) 2330949

**Fax:** 0 (236) 2330949

**e-mail:** [sbe-dergi@bayar.edu.tr](mailto:sbe-dergi@bayar.edu.tr)

**URL:** <http://www.bayar.edu.tr/~sosyal/dergi.htm>

**Basım Yeri:** Emek Matbacılık, Manisa.

©Copyright: C.B.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü 2004

**Dergide yer alan yazılarda ileri sürülen görüşler yazarlara aittir.**

**İÇİNDEKİLER**

<b>Doç. Dr. Ayşe İLKER.....</b>	<b>IV</b>
“Editörden”	
<b>Araş. Gör. Dr. Birol AKGÜL.....</b>	<b>1</b>
“Yozlaşmanın Ekonomik ve Toplumsal Boyutlarının Zaman, Mekan ve Etiksel Açıdan Analizi”	
<b>Emel Öztürk YILMAZ- Doç.Dr. Canan AY.....</b>	<b>17</b>
“Yeşil Pazarlama ve Serel Seramik A.Ş.’ nin Yeşil Uygulamaları”	
<b>Doç. Dr. Nihat AYCAN.....</b>	<b>29</b>
“ Manisa Merkezdeki Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurullarının Fen Bilgisi Eğitimine Katkıları Bakımından Değerlendirilmesi”	
<b>Okt. Burhanettin BİLMEZ.....</b>	<b>41</b>
“Ege’de Milli Direniş Bilincinin Uyanmasında ve Milli Direniş Hareketinin Başlamasında Celal Bayar’ın Katkıları”	
<b>Öğr. Gör. Hulusi DOĞAN- Doç. Dr. Hasan İBİCİOĞLU.....</b>	<b>55</b>
“Göller Bölgesindeki (Isparta-Burdur) İşletme Yöneticilerinde Eğitim Düzeyleriyle İlişkilendirilmiş Liderlik Algılamaları”	
<b>Yrd. Doç. Dr. Cevdet KAYALI- Araş. Gör. Nilgün KAYALI- Araş. Gör. Burak KARTAL.....</b>	<b>67</b>
“Veri Zarflama Analizinin Türk Sağlık Sektöründe Bir Uygulaması”	
<b>Araş. Gör. Sinan NARDALI-Doç. Dr. Emin ÇİVİ.....</b>	<b>79</b>
“Kriz Yönetimi ve TOFAŞ”	
<b>Öğr. Gör. İlham YILMAZ- Muzaffer IŞIK.....</b>	<b>95</b>
“Esnek Çalışma Uygulamalarının İşgörenlerin İş Doyumuna Etkileri ve Bir Manisa Örneği”	
<b>Öğr. Gör. Gümran Şenyiğit- Öğr. Gör. Semra TETİK.....</b>	<b>107</b>
“Kamu Örgütlerinde Çatışmaya Neden Olan Faktörler Ve Bir Uygulama Örneği”	
<b>Yrd. Doç. Dr. Şeref TAN.....</b>	<b>123</b>
“Çoktan Seçmeli Testlerde Şans Başarısını Gidermede Ölçmenin Standart Hatasının Kullanımı”	
<b>Yazım Kuralları ve Yayın İlkeleri.....</b>	<b>133</b>

## **EDITÖR'DEN**

*Değerli “Sosyal Bilimler Dergisi” okuyucuları,*

*2003 yılında başlamış olan yayın hayatımız, 2004-2. cilt, 2. sayıyla devam ediyor. Bu sayımızla, ikinci cildimizi tamamlamış olmaktayız.*

*Sosyal Bilimler Enstitüsü olarak, elinizdeki bu derginin, daha uzun yıllar bilim hayatına katkıda bulunabilmesi umut ve kararındayız. Dergi olarak kurumsallaşabilmemiz, bizim bu kararımızla doğrudan bağlantılıdır. Sosyal Bilimler alanında, bilimsel açıdan yetkin ve ciddi bir dergi sıfatıyla anılmak, bizim için vazgeçilmez bir önceliktir. Bu sebeple, elimize ulaşan makaleler, hemen işleme alınarak hakemlik sürecine girmekte ve hakemlerden gelen raporlar doğrultusunda, gerekli düzeltmelerin yapılması için, makaleler yazara geri gönderilmektedir. Yazar, makalesiyle ilgili düzeltmeleri yaptıktan sonra, makale yeniden elimize gelmekte ve bu düzeltili hali, aynı hakemlere bir kez daha gönderilmekte ve makalenin son biçimi bu haliyle dergide yer almaktadır. Kod sistemiyle çalıştığımız için, hakem ve yazar hiçbir şekilde birbirini bilmemektedir. Ancak yazısı dergide yayımlandıktan sonra bir yazar, kendi hakeminin kimler olduğunu anlayabilir. Böyle bir açıklamayı, bize gelen yazılar hakkında herhangi bir tefrikte bulunmadığımızı belirtmek için gerekli gördük. Bize gelen makalelerin veya yazarlarının hiçbirinin, diğerine üstünlüğü veya ayrıcalığı yoktur. Makalenin yayımını tamamen hakem raporları belirlemektedir.*

*Ülkemizde, en çok ihtiyaç duyulan şeyin liyakatla çalışmak ve dürüst davranmak olduğu, gündemdeki olaylarla ortaya çıktığına göre, biz bilim insanlarının bunun dışında bir davranış kalıbına girmesi de mümkün değildir. Bu bağlamda, elinizdeki derginin, hem bilimsel açıdan yetkin, hem de insani bilimler yönünden duyarlı olmasının, ülkemiz geleceğinde sağlam bir temel anlamını taşıdığına inanıyoruz.*

*Bu sayımızda da sosyal bilimler alanının farklı disiplinlerinden makaleler yer almaktadır. Ekonomi, Yönetim, Tarih ve Eğitim Bilimleriyle ilgili yazıları bu sayımızda okuyabileceksiniz.*

*Kendi üniversitemizin ve yurdumuzun diğer üniversitelerindeki öğretim elemanlarının yazılarını bekler, daha güzel sayılarda buluşmayı dileriz. Selamlarımızla...*

**Ayşe İLKER**



## Yozlaşmanın Ekonomik ve Toplumsal Boyutlarının Zaman, Mekan ve Etiksel Açından Analizi

Araş. Gör. Dr. Birol AKGÜL

Niğde Üniversitesi, İİBF, İktisat Bölümü, Niğde

### ÖZET

Herhangi bir toplumda yozlaşma olgusunun yaşandığına dair bir yargıya varabilmek için; o toplumun ekonomik ve toplumsal sistemlerinin mükemmel işlediği zamanlardaki en ideal örneğiyle bir kıyaslama yapılır. Burada, ideal olarak kabul edilen süreçteki mevcut yasa ve formal düzenlemelerden uzaklaşma, yozlaşma olarak algılanmakta; yasal ve kurumsal formların uygulanmama ya da suistimal sıklığı ise; yozlaşmanın yoğunluğunu ifade etmektedir. Yozlaşmanın ekonomik ve toplumsal boyutları açısından analizi yapıldığında ise, belli bir zamanda, belli bir mekanda ve belli bir toplumda görülen sınırları çizilmiş bir olgu olmadığı görülmektedir. Bu çerçevede; farklı zaman dilimlerinde görülebildiği için zamansız ve her toplumda görülebildiği için de küresel bir olgudur denilebilir.

**Anahtar Sözcükler:** Yozlaşma, Yozlaşmanın Boyutları, Yozlaşmanın Ekonomik ve Sosyal Etkileri, Kalkınma ve Yozlaşma Arasındaki İlişki.

## An Analysis Of Economic And Social Dimensions Of Corruption From Time Location And Ethical Perspectives

### ABSTRACT

In order to be able to decide whether there are corruptions in a society we need to compare that current situation of the society with the most ideal situation that the society went through when its economic and social systems were most properly operating. As a result of this comparison, if it is seen that the society is behind the formal legal arrangements of the situation that accepted as ideal then it could be said that there is a corruption. The level that formal legal arrangements are neglected to be exercised would show the intensity of the corruption. When corruption is analysed from economic, social and historical perspectives, it could be seen that it is not a phenomena peculiar to a particular place, time and society. In this context, corruption could be regarded as an indefinite phenomenon, since it could be seen any time, and as a global phenomenon since it could be seen in any society.

**Key Words:** Corruption, Dimensions of Corruption, The Economic and Social Effects of Corruption, The Relationship Between Corruption and Development.

### GİRİŞ

“Yolsuzluk” kavramı olarak, yasa ve etik dışı sayılabilecek haksız kazançta yol açan tüm işlem ve eylemleri içermektedir. Bu çerçevede düşünüldüğünde yolsuzluklar; idari, siyasi, örgütlü, örgütsüz, kamu-özel sektör, gönüllü vb gibi ayırımlarla incelenebilse de özde haksız kazancı içermesi yönüyle birbirinden farksızdır. Yozlaşma kavramı bazen “yolsuzluk kavramı” ile birbirine karıştırılmaktadır. Bazı araştırmalarda benzer kavramlar olarak görüldüğü veya aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir. Fakat yozlaşma ve yolsuzluk

kavramları, hem anlam hem de kapsam olarak birbirinden farklı kavramları ifade etmektedir. Aslında yolsuzluk, yozlaşmaya yol açan unsurlardan sadece birisidir. Ancak, yolsuzlukların zaman içinde toplumun birçok kesimine yayılması, yozlaşmaya yol açmakta ve yozlaşma sürecini hızlandırmaktadır.

Yolsuzluk oluş şekli bakımından sadece kamu görevlilerinin işlediği bir suç olmayıp, toplumun bütün üyeleriyle ilgilidir. Yolsuzluk işlevi hem devletin içinde yer alan kişiler, hem de devletin dışında bulunan kişiler tarafından gerçekleştirilebilir. Devletin dışındaki kişilerin kendi (ekonomik, sosyal ya da siyasal) çıkarları için, mevcut yasaların uygulamalarından kaçınmak veya yasaların uygulanmasının menfaat yönünde değiştirilmesi karşılığında, kamu çalışanlarına bazı çıkarlar sağlamaları, yolsuzluk işlevinin bir boyutudur. Diğer boyutu ise; kamu çalışanlarının kendi mevkilerini kullanarak ailelerine ve yakın dostlarına, bazı yasa ve politikaları yürürlüğe koymaları veya kaldırmaları suretiyle çıkar sağlamaları sonucu, yolsuzluğun gerçekleşmesidir (Osterfeld, 1994: 26).

Yolsuzluklar karşısında tam olarak bir sonucun alınmamasının birçok nedeni olabilir. Bunlar yasal ve hukuki gerekçeler olabileceği gibi, sosyolojik, kültürel ve siyasi gerekçelerle de açıklanmaya çalışılabilir. Bazı yazarlara göre, yolsuzlukla ekonomik kalkınma arasında olumlu ilişki mevcuttur (Osterfeld, 2004: 25). Bu yaklaşıma göre; devlet imkanları yolsuz biçimde de olsa müteşebbis yaratmak için bazı işadamlarına aktarıldığında, özel sermayenin güçlenmesi sağlanacaktır. Bu şekilde ekonomik kalkınma yolunda olumlu bir gelişme sağlanacaktır. Fakat bazı olumlu sonuçları olduğu kabul edilse bile, yolsuzluklar genelde toplum vicdanında derin yaralar açmaktadır. Ayrıca, yolsuzluğun birçok ekonomik dengeyi de tahrip ettiği bilinen bir gerçektir. Üstelik yapılan bazı araştırmalar sonucunda, “yolsuzluğun yüksek olduğu ülkelerde, hem kamusal hem de özel yatırımların daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır” (Cingi, 1994: 5).

Aslında yolsuzluk olgusu, tüm toplumlar için evrensel bir sorundur denilebilir. Yolsuzluğun haksız rekabet şartları altında, haksız kazançlara yol açan fonksiyonu, toplumda kolay para kazanmak isteyenleri cezbederek, yaygınlaşmasına neden olmaktadır. Yolsuzlukların toplum hayatında uzun süreler görülmesi, yolsuzlukların kronikleşmesine neden olmakta ve yozlaşmaya dönüşmektedir.

Yolsuzlukların kronikleşmesinin ve yozlaşmaya dönüşmesinin asıl nedeni ise; yoksulluk-yolsuzluk-yozlaşma kısır döngüsünün kırılmamasından kaynaklanmaktadır. Yolsuzluklar, yoksulluk koşullarında kolaylıkla gelişebilmekte; geliştikçe de yoksullaştırıcı etkisi artmakta, dolayısıyla, tüm sistemin (sosyal, ekonomik, siyasal vb) yozlaşması sonucunu veren kısır döngülerin oluşmasına neden olmaktadır (Cingi, 1994: 3). Yozlaşma, özellikle ekonomik, toplumsal ve siyasal alandaki bozulmaların sonucunda, ideal olarak kabul edilen düzenden uzaklaşıldığı ölçüde ortaya çıkmaktadır.

Toplumsal ve ekonomik alandaki yozlaşmaların her biri, değişik bakış açılarıyla, “ekonomik yozlaşma”, “siyasal yozlaşma”, “sosyo-kültürel yozlaşma”

başlıkları altında incelenebilir. Ancak bu makalede “yozlaşma kavramı” siyasal, sosyal ve ekonomik alandaki yozlaşmaların tümünü kapsayacak şekilde kullanılmaktadır. Bu çerçevede, öncelikle yozlaşma kavramı ve bu kavramın kapsamı incelenerek yozlaşmanın ekonomik ve toplumsal etki ve boyutları zaman, mekan ve etiksel açıdan ele alınarak analizi yapılmaktadır.

### 1. YOZLAŞMANIN KAPSAMI

“Yozlaşmanın kaynağı ve kapsamı nedir? Önce ekonomik alanda mı, yoksa toplumsal alanda mı başlamaktadır?” gibi sorular, uzun yıllardır tartışılmakta ve bu konuyla ilgili çok sayıda yorum yapılmaktadır. Bu yorumlarda “yozlaşmanın kaynağı ve kapsamı” konusunda, belli noktalarda uzlaşılabildiği görülmektedir. Ancak, her ne kadar; “yozlaşmanın önce toplumsal (siyasal ve sosyal) alan ve kurumlarda başladığı, sonra da ekonomik alana yayıldığı” gibi yaygın bir kanı bulunsa da aslında, önce hangi alanda başladığını belirlemek imkansızdır. Bu konuda yapılan tartışmalar; toplumun örneklemelerde yaygın olarak kullandığı; “tavuk mu yumurtadan çıkar, yumurta mı tavuktan çıkar?” şeklindeki kısır döngüye benzer bir sonuca götürebilir.

Benzer şekilde, kuraldışılığın nereden itibaren yozlaşmaya dönüştüğü, yozlaşmanın ekonomik boyutu ile toplumsal boyutunun hangi noktadan itibaren ve hangi kıstaslara göre ayrıldığını tespitte çalışmak da, her türlü yoruma açık, keyfi bir değerlendirmedir. Süreç içerisinde toplumsal ve ekonomik bir olgu olarak ortaya çıkan yozlaşmanın ekonomik boyutu ile toplumsal boyutlarının sınırlarını ayırmak ve bu sınırları belirlemek imkansızdır. Aslında böyle bir ayırımın yapılmasına ihtiyaç da bulunmamaktadır. Çünkü yozlaşmanın toplumsal boyutu ile ekonomik boyutunun birbiriyle içiçe geçmiş olması, böyle bir ayırımı gereksiz kılmaktadır.

Yozlaşmayı sadece kamu çalışanlarının, bürokratların ve siyasetçinin muhatap olduğu bir olgu olarak görmek yanlıştır. Yozlaşma, toplumun bütün kesimini ilgilendiren, toplumun belli bir kısmının aktif olarak, belli bir kısmının da pasif olarak; değişik yoğunlukta katılımı ile gerçekleşen bir süreçtir. Yozlaşma olgusunu yaşayan bir toplumun bütün unsurlarının, az ya da çok bu süreçte yer aldığı ve rol oynadığı görülmektedir. Siyasetçiler, seçmenler, memurlar, işçiler, öğrenciler, köylüler, gazeteciler, iş ve torpil arayanlar, ihracat ve yatırım desteği peşinde koşanlar, makam ve mevkilerini yükseltmek isteyenler... Hepsi de şöyle veya böyle yozlaşma sürecinin içindedirler ve yozlaşma olgusuyla ilgilidirler.

Toplumun içinden çıkan ve toplumu oluşturan bütün unsurların, ekonomik karar ve etkinliklerden sağlanacak bazı çıkarları veya uğrayacakları zararları vardır (Aktan, 1993: 152). Mevcut noksanlıklarından veya aksaklıklarından yararlanarak, toplumun ya da kişilerin zararına, çıkar sağlama gayretinde bulunan unsurlar da daima olabilecektir. İster özel sektörde herhangi bir konumda bulunsun, isterse kamu çalışanı veya siyasetçi olsun; kamu çıkarının zedelenmesi pahasına, üçüncü kişilerle işbirliğine giderek çıkar sağlayanlar, yozlaşmada birinci derecede rol almakta ve yozlaşmadan sorumlu duruma düşmektedirler. Örneğin; siyasetçinin yozlaşması karşısında, her ne sebeple olursa



olsun siyasetçilere destek vermeye devam eden seçmenleri de yozlaşmanın aktörleri konumdadırlar. Yeni gelişmeler sonucu ihtiyaçları karşılamakta yetersiz kalan anayasa maddeleri, kanunlar ve yönetmelikler ile bunları etkin şekilde uygulama konusunda motivasyonu kaybetmiş siyasetçiler, bürokratlar ve tüm kamu çalışanları da yozlaşmanın oluşumunda rol alan diğer unsurları oluşturmaktadır. Toplumu oluşturan tüm bu unsurların tasarruf ettikleri imkan, yetki ve kaynakları, kendi çıkarları için kullanmaları, toplumsal değerleri ve birliği ayakta tutan ilkelerin önemli ölçüde zarar görmesine ya da geçerliliğini yitirmesine neden olmaktadır.

Yozlaşmanın kaynağını tespit açısından genel bir değerlendirme yapıldığında; yozlaşma olgusunun, her zaman her toplum için (aynı şekilde ve aynı kapsamda) tüm toplumsal unsurları kapsayacak şekilde olacağını söylemek mümkün değildir. Ancak teoride yozlaşmanın, toplumu oluşturan tüm unsurları kapsayabilmesi mümkün görünmektedir. Yozlaşmanın kaynağını; özel çıkar sağlama gayesiyle, toplumda mevcut "hukuki, ekonomik, dini, etik ve kültürel normları ihlal edici davranış ve eylemlerde bulunma gibi yolsuzluk uygulamaları" oluşturmaktadır (Johnston, 1996: 42).

Bu açıklamalar ışığında yozlaşma kapsam olarak; “meşru olmayan çıkarlar uğruna ekonomik ve toplumsal imkanların veya kamu otoritesinin kötüye kullanılmasını, ekonomik, bürokratik ve siyasal yapının yetersizliklerini, toplumsal değerlerdeki aşınma ve bozulmaları, hukuki, ekonomik, etik ve kültürel normların toplumun temel ihtiyaçlarına cevap vermemesini” ifade etmektedir.

## **2. YOZLAŞMANIN ZAMAN BOYUTU**

Yozlaşmayı belli bir zaman dilimi ile sınırlandırmak mümkün değildir. Tarihsel süreçte, kurumların oluşmamış olduğu ilkel ve geleneksel toplum yapısından, günümüzün modern toplum yapısına gelinceye kadar, toplumlar yozlaşma ile karşı karşıya kalmışlar; iç içe yaşamışlardır. Bir başka ifadeyle yozlaşma, toplumun olduğu her yerde, ilk zamanlardan beri hep var olmuş, en az devlet kadar eski bir olgudur.

Yozlaşma, toplumsal yapıya göre türleri ve boyutları bakımından değişiklik göstermekte ve devletin karar alma mekanizmasının gerçekleştiği siyasal-tarihsel süreçte oluşmaktadır. İnsanlığın uzun tarihsel gelişimi içinde ortaya çıkan ve sonra tarihten silinen devletlerin, çökme ve yok olma sebeplerinin başında yozlaşmanın geldiği, siyasal düşünürler ve toplum bilimciler tarafından ortaya konulmuştur.

İbni Haldun, devleti, kabile düzeninin son basamağı olarak görür. Devlet egemenliğini kullanacak yöneticinin de o mevkie layık olduğunu, yararlı tutum ve davranışları ile kanıtlaması gerekmektedir. Herkes yönetici tahtına oturtulamaz. Ancak, yöneticiler iktidara geldikten sonra mutluluğa, varlığa ve bolluğa alışır, toplumda yaşayan insanları köle olarak görürler, devlet olanaklarını alabildiğine kullanırlar. Yöneticilerin yozlaşmış uygulamalara saptıkları zaman yenileri onların yerini alır. İbni Haldun'a göre bu devamlı olarak tekrarlanarak sürer gider.

Devlet hayatı da aşamalardan geçmektedir. "Devletin kurulması, gelişmesi ve çöküşü birbirini izler" (Göze, 1987: 93).

Devlet oluşumları incelenirken, tarihsel süreçte, değişik şekillerde oluşturulmuş devlet sistemleri ve yönetimleri göze çarpar. Bu konuda Jean Jacques Rousseau; devlet sistem ve yönetim biçimlerini üç ana kategoriye ayırmıştır. Bunlar; toplumun tüm yetki ve yönetim görevlerini bir kişinin eline bıraktığı monarşi, azınlığın ya da seçkinlerin toplumu yönetmesi anlamına gelen aristokrasi, yasaları yapan ve uygulayan toplumun yine kendisi tarafından, kendi (halkın) içinden seçilmiş kişilerce yönetilmesi anlamına gelen demokrasidir. Devlet rejimlerinden hangisi olursa olsun, Rousseau'ya göre; her zaman boyutunda, değişik türde veya boyutta da olsa mutlaka "yozlaşma" mevcuttur. Rousseau "devlet büyüdükçe, özgürlük de o oranda küçülür " (Göze, 1987: 208) diyerek, devletin büyümesinin yozlaşmaya doğru gideceğini ve otokrasiye dönüşeceğini belirtmektedir. Montesquieu, her devirde, iktidar kullanımında etiğe ve yasalara aykırı hareket etmenin mümkün olduğunu hatta bunun kaçınılmaz olduğunu belirtir (Göze, 1987: 189).

Machiavelli, tarihi yararlanılabilen, taklit edilebilen olayların yaşandığı bir geçmiş olarak görmektedir. Önemli olan tarihsel gerçek değil, örnek alınacak ideal gerçektir. Bu bağlamda Makyavelizm'e göre, amaca ulaşmak için düşündüğünden başka türlü konuşma ve davranma yozlaşma değil, yapılması gereken normal uygulama tarzıdır (Turan, 1993: 327).

Siyasal iktidarın kullanımında, günümüzde olduğu gibi geçmişte de şaşılacak kadar benzer özelliklerde yozlaşma ve yolsuzluklara rastlanmaktadır. Bunlardan bir kaçını irdelediğimizde, günümüz toplumlarının yaşadıkları bozulma ve yozlaşma mukayesesi daha net ve doğru olarak yapılabilecektir. Bundan 2300 yıl önce, Brahman Başbakanı'nın yolsuzluğun kırk yolunu saydığı, eski Çin'de ise, rüşveti önlemek üzere memurların maaşlarına ilaveten Yang-Lien adı verilen bir takım ek ödemelerde bulunduğu bilinmektedir (Johnston, 1986: 460). Babil'de, Hammurabi Kanunları'nda, yönetim ahlakının ilk ihlali olarak siyasi iftira ve yalancılık gösterilmektedir. Cezası ölüme kadar ağırlaştırılmıştır. Hezekiel (M.Ö.654) "yöneticilerin yalan söylemesi ve yaptıklarını halktan gizlemeleri, tanrının inkarıdır" dediği için kralın emriyle kafası ikiye bölünmüştür (Johnston, 1986: 460-461).

Eski Hindistan'da, Mezopotamya'da, Filistin'de, Mısır'da, Yunanistan'da, Roma İmparatorluğu'nda, Emevi ve Abbasi Dönemleri'nde, Bizans'ta, Selçuklular'da, Osmanlı'da ve daha birçok geçmiş uygarlık ve devletlerde yozlaşma ve yolsuzluk belirgin şekilde görülmüştür. Emeviler ve Abbasiler Dönemi'nde rüşvetin yaygınlaştığı ve özellikle Abbasiler'in son dönemlerinde kadılık makamının satıldığı, buna karşılık kadınların da rüşvetle iş gördükleri, kendilerine emanet edilen vakıf mallarını kendi çıkarlarına kullandıkları bilinmektedir (Alkan, 1993: 188).

Günümüzde bile kullanılan "Bizans Saray Oyunları gibi" ibaresi, Bizans'ta ki yozlaşmanın hat safhalara ulaştığını anlatan bir deyim niteliğindedir.

Bizans'ın hemen her döneminde rüşvet ve yolsuzluklar ülke yönetiminde yaygın şekilde görülmüştür (Alkan, 1993: 189).

Osmanlı Devleti'nde de özellikle belli dönemlerde, "rüşvet" devlet çarkını tamamen sarmıştı (Mumcu, 1969: 85). Valilik, Sancak Beyliği, Vezirlik ve Kadılık makamları parayla satılır olmuştur. Devlet büyüklerine verilen rüşvet ise halktan alınan rüşvet ve haraçlarla telafi ediliyordu (Alkan, 1993: 189). Osmanlı'da ki yozlaşma başlangıçta aşırı boyutlarda değildi. Ekonomik ve toplumsal düzenin bozulması sonucu, zaman içerisinde, siyasal yaşamı etkilemiş ve yozlaşma giderek artmıştır (Alkan, 1993: 191).

Geçmişte yaşanan olguların, günümüz olgularıyla büyük bir benzerlik göstermesi, yozlaşmanın zaman boyutunun olmadığı, belli bir zaman dilimiyle sınıflandırılmayacağı savını destekleyen önemli bir argüman olarak kabul edilebilir. Eski zamanlarda siyaset, ekonomi ve toplumsal politikalar kralların, vezirlerin, saray erkanının, önde gelen komutanların ve soyluların ilgilendikleri bir güç ve uğraş alanıydı. Bu kişiler dışındaki sıradan insanların olup bitenden haberleri olmazdı. Bu kişilere göre sıradan insanlar siyasetten uzak durmalı idiler. Sıradan kişilerin siyasetle ilgilenmeleri yoz bir algıydı ve yozlaşmanın asıl sebebinin oluştururdu. Çağdaş siyaseti, eski zaman siyasetinden ayıran en önemli özellik ise; bireyin ve kitlelerin siyaset sahnesine girmesidir. Çağdaş siyaset anlayışında güç ve otorite belli bir elde toplanmamakta, halka dağıtılmaktadır.

Halini beğenmeyerek, yakınma ve düzen değişikliği isteme her toplumda, her zaman olabilecek bir olgudur. Fakat yakınma ve hak isteme bilincine varılması, bu bilincin kalıcı ve etkili olması özellikle yazının icadından sonra gerçekleşmiştir (Osterfeld, 2004: 29). Yazının icadı ile kavramlar gelişmiş, kamuda bilinçlenme ve bilgilenme gerçekleşmiştir. Bilinçlenme sonucu kamuoyundan, kamu vicdanından, yozlaşma ve yolsuzlukların karşısında bir güç olarak kamu gücünden bahsedebilmek söz konusu olmuştur.

Yozlaşma kamu vicdanının vardığı bir yargıdır ve bu yargılar sabit değildir. Zaman içerisinde değişiklik gösterirler. Belli bir zaman diliminde yozlaşma göstergesi olarak algılanan davranışlar, başka bir zaman diliminde yozlaşma olarak algılanmayabilir. Bunun tersi durumlar da değişik zamanlarda olabilir. "Daha önce olağan karşılanabilen ya da uygun bulunabilen bir durum ya da davranış, daha sonraki bir dönemde yozlaşma olgusu olarak kabul edilebilir" (Turan İ., 1993: 375). Çünkü, zamanla, değer yargıları da değişime uğrayabilmektedir.

Yozlaşma olgusunun çok yaşandığı durumlarda, toplum içinde eskiye özlem duyma eğilimi görülür. Bu tür özlem ve istekler doğal kabul edilebilir. Fakat bu tür eğilimler, zamanla, bir siyasal görüş biçimini alabilmektedir. Böylece nostaljiyi ideolojiye dönüştüren siyasal yapılanmalar oluşabilmekte ve bu siyasal yapılar, geçmişteki hataları göz ardı edebilmektedirler. Böyle bir durumda, toplumsal bazda, tarihsel olgulardan ve olaylardan ders almak, yaşanmış hataları ve yozlaşmaları ortaya çıkarmak engellenebilmektedir. Halbuki tarih tekerrürden ibaret olmamalı, yaşanılmış hatalardan ders alınması için büyük bir imkan

olmalıdır. Çünkü, tarihsel tecrübe ve bilgiler, toplumun bilinçlenmesinde ve yozlaşmanın önlenmesinde önemli katkılar sağlayabilmektedir.

### 3. YOZLAŞMANIN MEKAN BOYUTU

Ekonomik, sosyal ve siyasal yapı ne olursa olsun, bugün yozlaşma ve yolsuzluklar dünyanın birçok ülkesinde görülmektedir. Toplumu oluşturan unsurlar içinde, özellikle kamu görevlileri ve siyasetçilerin pozisyonlarını, çıkar sağlama amacıyla kullanmaları giderek daha geniş bir alana yayılmakta, yozlaşma ve yolsuzluklar adeta küresel bir boyut (Global Corruption) kazanmaktadır. Başka bir deyişle, yozlaşma; “belli ülkelere özgü bir olgu olmayıp, küresel bir olgudur” (Ergun, 1988: 26). Hatta küreselleşme ile yolsuzluklardaki artış arasında doğrudan bir ilişki olduğu bile ileri sürülmektedir. Buna rağmen en çok yolsuzluk az gelişmiş ülkelerde vardır.

Az gelişmiş ülkelerdeki yozlaşmanın nedenleri arasında; “demokrasi kültürünün yeterince yerleşmemesi, siyasal partilerin kurumsallaşmamış olması ve seçmen kitlelerinin gerekli bilinç ve bilgiden yoksunluğu, toplumun eğitim düzeyinin düşüklüğü, hukuk sistemindeki belirsizlik ve boşluklar, adaletsiz servet ve gelir dağılımı ile kamu görevlilerinin maaşlarının düşüklüğü” gibi birçok neden gösterilebilir.

Yozlaşmanın ana kaynağını oluşturan yolsuzluklar, genellikle ekonomik işlem ve faaliyetlerin bulunduğu alanlarda; iş çıkarlarının, her türlü düzenleme ve değerlerin önüne geçtiği uygulamalar sonucunda ortaya çıkmaktadır. Burada ülkenin gelişmişlik düzeyi, denetleme mekanizmalarının etkinliği, yasal düzenlemeler ve etik değerlere bağlılık gibi faktörler, yolsuzlukların gerçekleşip gerçekleşmemesinde belirleyici olmaktadır. Ancak, iş çıkarlarını her şeyin üstünde tutarak yolsuzluk uygulamasını göze alan kurum yada işletmelerin, farklı ülkelerdeki ekonomik faaliyetlerinde, ülkelerin gelişmişlik durumuna göre, çifte standartları uyguladığı da görülmektedir. Örneğin, “İngiltere’de rüşvet vermeyi aklından bile geçirmeyen İngiliz şirketleri, Latin Amerika’da veya Ortadoğu’da rüşveti, ülkenin geleneği olarak görebilmektedirler” (Klitgaard, 1991: 77).

Bu çerçevede; yozlaşma olgusunu değerlendirmede kullanılan kıstasların, ülkeden ülkeye farklılaşabildiği söylenebilir. Ülkeler arasındaki değişik gelişmişlik düzeyi ve kültürel yapı, bu farklılıklarda önemli etkenlerdir. Örneğin komşularımız İran ve Suriye’de, devlet yönetiminde akrabalara ve hemşehrilerine görev vermek normal karşılanırken ülkemizde böyle bir olgu olumsuz karşılanmakta, yozlaşma olarak değerlendirilmektedir. Yine başka bir örnekte; Azerbaycan’da Cumhurbaşkanlığı makamına, babasından sonra oğlunun geçmesi halk tarafından desteklenebilirken, Türkiye’de böyle bir destek hiç görülmemiştir.

Yozlaşmanın küresel özellik arz ettiği gerçeğini ortaya koyan yeni gelişmeler de söz konusudur. Son yıllarda sosyalist sistemlerin uğradığı başarısızlıklar, devletin iktisadi alandaki politikalarının yozlaştığı kanısının toplumlar tarafından benimsenmesine neden olmuştur (Turan, 1993: 375). Bir zamanlar özelleştirme olgusu yozlaşma kavramını akla getirirken, günümüz

toplumlarında ise yozlaşmanın önlenmesinde en etkili çözüm yollarından birisi olarak görülmektedir.

Günümüz toplumlarında, geçmiş toplumlarda da olduğu gibi belirgin şekilde (farklı türde ve boyutlarda da olsa) yozlaşma örnekleri görülmektedir. Bu örnekler, az gelişmiş toplumlarda daha yoğun ve tüm toplumu sarabilecek boyutlara ulaşabilmekte iken, gelişmiş toplumlarda, daha dar bir çerçevede ve genellikle yerel birimlerde görülmektedir (Ergun, 1988: 24). Hemen hemen her ülkede siyasal yozlaşmanın ve yolsuzlukların görülmesi, “yozlaşmanın belli bir mekana veya belli bir toplumun kültürüne has bir olgu değil, her ülkede görülen global bir olgudur” tezini doğrulayan örnekler, dünya ülkelerinde sayılamayacak kadar çoktur. Değişik ülkelerde yaşanmış ve sembol haline gelmiş yozlaşma örneklerinin ele alınması, bu çalışmada iddia edilen tezin doğrulanmasına katkı sağlamaktadır.

ABD'de halen bütün çabalara rağmen, bazı üst düzey bürokratlar partizanca atanmaktadır. Ayrıca, ahlaksal açıdan ne derece geçerli olduğu tartışılan lobicilik, Amerika'da kongre üyeleri üzerinde etki ve baskı aracı olarak kullanılmaktadır. Bu uygulamaların, bazı durumlarda, kongre üyeleri üzerinde, rüşvet sınırına kadar ulaştığı belirtilmektedir (Johnston, 1986: 466). ABD başkanlarından Nixon'ın Demokrat Parti Genel Merkezine dinleyiciler yerleştirdiği ve sonra inkar ettiği için skandala dönüşen “Watergate Skandalı” ve İran'a gizlice silah satılması ve gelirinin de Güney Amerika'daki kontra gerillalarına aktarılması sonucu gelişen “İran-Kontra Skandalı”, Amerika'da görülen en ciddi siyasal yozlaşma örnekleridir. Yine ABD'de 1970-1990 yılları arasında hiç kimsenin hayal bile edemeyeceği kadar kamu görevlisinin mahkum olduğu görülmüştür (Klitgaard, 1991: 97).

İtalya'da 1980-1990 yılları arasında siyasetçilere verilen rüşvet tutarı 10-20 milyar dolar olarak tahmin edilmektedir. Fiyat Şirketler Grubu'nun üst düzey iki yöneticisinin tutuklanma sebebi ise; "Milano metroları ve malzeme satışı gibi ihaleler için bir milyar sekiz yüz milyon dolar rüşvet vermekle" (Milliyet, 25 Şubat 1993) suçlanmalarıdır. İtalya'da 1992 Şubatından, 1993 nisan ayına kadar geçen sürede 177 parlamenter hakkında soruşturma açılmış, 7 bakan istifa etmek zorunda kalmıştır. Yine bu dönemde yolsuzluk suçlamalarından 1398 kişi tutuklanmış, 281 kişi hakkında suç duyurusunda bulunulmuş, 1601 işadamı ve 893 devlet memuru hakkında soruşturma açılmıştır. Bu dönemin Başbakanı Amato, politikacıların ikiyüzlülüğü karşısında ise; "Özel konuşmalarında direnmemi, görevi sürdürmemi isteyen, ancak kamuoyu önünde beni istifaya çağıran kişilerle, işbirliği yapma olanağını tümüyle yitirdim" (Milliyet Gazetesi, 11 Mart 1993) diyerek, tepkisini dile getirmiş, ülkesinin siyasetinin yozlaşma boyutunu gözler önüne sermiştir.

Küba'da 1921-1925 yıllarında Küba Cumhurbaşkanlığı yapan Zajaz'ın yakınları, söz konusu devre içinde, her yıl Milli Piyango'nun en büyük ikramiyesini kazanmaktaydı" (Şaylan, 1975: 83). Fransa'da, Fransa Hava Kuvvetleri Komutanlığı yapmış bir emekli Orgeneral, Fransız Hava Kuvvetlerine F-16 uçağı alınması için rüşvet karşılığı baskılarda bulunmuştur (Şaylan, 1975:

85). Japonya'da 1980'li yıllarda, 3100 rüşvet iddiasından 1300 tanesinde rüşvet alanlar tespit edilmiştir. Çin'de istatistiklere göre yolsuzluk olayları ekonomik suçların %50'sini oluşturmuştur. Hollandalı bazı parlamenterler uçak şirketlerinden belirli zamanlarda rüşvet almışlardır. Marcos'un ülkesini terk ederken götürdüğü servet 10 milyar dolardır. Zaire'de devlet memurları kadrolarının üçte ikisinin hayali olduğu, bununda bütçenin %20'sine tekabül ettiği tespit edilmiştir. Hindistan'da bir gazetede rüşvet tarifesi yayınlanmıştır (Klitgaard, 1991: 98). Ülkemizde ise İSKİ olayından Emlak Bankası skandalına, hayali ihracattan bankaların içini boşaltarak yapılan yolsuzluklara kadar bol miktarda örneklerle rastlamak mümkündür.

Değişik ülkelerde yaşanmış ve sembol haline gelmiş bu yolsuzluk örnekleri, aslında ülkelerin bu tür olumsuzluklardan kurtulmaları için bazen dönüm noktaları haline dönüşebildiğini de göstermektedir. Bu yolsuzluk örneklerinden ders alarak yazlaşmadan kurtulmayı hedefleyen ülkeler, kanuni tedbirlerin yanında, bireylerin yönetime bağlanma derecelerini artıran politikalara ağırlık vermektedirler. Özellikle son yıllarda teknolojinin olağanüstü gelişmesi ile elektronik devletin ön plana çıkması, bu politikaların daha etkin ve yaygın uygulanabilmesine olanak ve ortam yaratmıştır.

#### 4. YOZLAŞMANIN ETİKSEL (AHLAKSAL) BOYUTU

Ahlak sözcüğünün etimolojik kökeni Arapça'dır. "Hulk", diğer deyişle "halk" sözcüğünün çoğuludur. Fakat Türkçe'de "ahlak" sözcüğü tekil anlamda kullanılır (Erdoğan, 1998: 56). Latince "moralis", Fransızca "morale", İngilizce "morals", Almanca "moral" sözcükleri ile ifade edilen "ahlak" kavramının öz Türkçe karşılığı ise "töre bilim" ve/veya "etik"dir. Ahlak kavramının tanım ve mana alanı ise oldukça geniştir (Hatemi, 1976: 4-5). Bolay'a göre (1997: 1304): "İnsanda bulunan güzel ruhi haller" gibi bir anlamı ifade eder. Türk Dil Kurumu'nun Toplum Bilim Terimleri Sözlüğü'nde ahlak (1975), "Belli bir toplumda belli bir dönemde benimsenmekte olan... Yasalarla belirlenen doğru ve yanlışla ilişkin davranış kurallarıdır" şeklinde tanımlanmaktadır. Erdoğan (1998: 565) ahlakı, "Kişi ya da toplumca benimsenen davranış kurallarının toplamı" olarak açıklarken, Hatemi'de (1976: 2), "İyi ya da kötü davranışlara ilişkin doğal ya da kazanılmış alışkanlık" olarak tanımlamaktadır.

Ancak Türkiye'deki bilimsel çalışmalarda, "ahlak" sözcüğü ile "etik" sözcüğünün aynı anlamı içerdiği kabul edilmekte ve aynı kavramsal çerçevede kullanılmaktadır. Ekonomi literatüründe de genellikle "etik" sözcüğü kullanıldığı için bu yazıda da "ahlak" yerine "etik" kavramı tercih edilmektedir.

Yaklaşık 5000 yıldan beri kullanılan, incelenen ve tartışılan etik kavramının; iyi huy, seciye, doğruyu yanlıştan ayırma özeni, gerçeği belirleme iradesi, adalet hükmünün yüceltilmesi, verilen sözlerin tutulması, utanma kabiliyeti gibi tanımları da mevcuttur. Bütün bu tanımlar ışığında genel bir değerlendirme yapıldığında etik: Toplum içinde oluşmuş örf, adet, değer yargıları ve normların çerçevesinde, yapılması ya da yapılmaması gereken davranışların bütünüdür (Hatemi, 1976: 13). Toplumda iyi ve adaletli bir sosyal düzenin

oluşturulabilmesi ancak etiksel olgular ile birlikte gerçekleştirilebilir. Etik ölçüleri ve değerleri iyi ve kötüye dayanır. İyi-kötü kavramları ise durumsaldır.

Etiksel değerler; belli bir durumun ya da bir dizi benzer durumların sınırları içinde, büyük ölçüde öğrendiklerimize ve deneyimlerimize bağlı olarak oluşur. Etiksel davranış standartlarını, toplumsal yükümlülükler ve ödevler ile içinde bulunulan çağın etkileri, değer ve kültürel yapıları oluşturur. Toplumun yaşam tarzı, bir kuşaktan ötekine öğrenme ve deneyimlerle aktarılmaktadır. Toplumsal değerler, ekonomik örgüt ile siyasal yapı gibi kültürel öğelerden, toplumsal süzgeçten geçtikten sonra geriye kalan değerler, temel yargıları oluşturur. Toplumun kabul ettikleri bu yargılar, etik kavramı ile ifade edilmekte ve bu kurallara uygun davranış "iyi" yi, bunların dışındaki davranışlar ise "kötü" yü ifade etmektedir (Stinberg / Austern, 1995: 142 ).

Affetmek, doğru söz, anne babaya saygı, başa kakmamak, ahde vefa, doğru hareket, emanete sadakat, merhamet, güzel söz, sabırlı davranmak, davranışta ve düşüncede alçak gönüllülük gibi tutum ve davranışlar, güzel etiğe örneklerdir. Fakat bu kavramlar bireysel etiğe yöneliktir. Etik sözcüğü, sadece kişisel davranışları değil toplumsal davranışları da içermektedir. Diğer bir deyişle etik kavramı; aynı zamanda "Gazali Ahlakı", "Sokrat Ahlakı", Hristiyan Ahlakı", "Musevi Ahlakı", "İslam Ahlakı", "Ticaret-İş Ahlakı" gibi toplumsal davranışları içeren düşünce modellerinin ilkelerini ve bu ilkelerin içerdiği sistematik değerleri de ifade etmektedir.

Toplumsal davranışları içeren etik kurallarının önemli bir bölümü zamanla değişime uğramaktadır. Bu değişim hızı ise, toplum ne hızla değişiyorsa o oranda gerçekleşmektedir. Hızla değişen bu etik kuralları, "toplumda genel kabul gören normal düzeyine ulaşmamakta veya ulaşması zaman alabilmektedir" (Alkan, 1993: 20). Etiksel olguların gelişmesi ve yerleşmesi toplumun seviyesi ile yakından ilişkilidir. Değişen etiksel değerlerin toplumsal hayata aktarılmasında, yurttaşlık erdeminin ve sorumluluk bilincinin varlığı büyük önem taşımaktadır.

Etik olgusu; aslında ekonomik ve toplumsal sistemlerin işleyişini kolaylaştıran, ulusal birliği ve toplumsal bütünlüğü sağlayan temel unsurlardan biridir. Bu nedenle toplumsal hayatta etiksel olgu ve kurallar çerçevesinde anlam ve ideal ön plandadır. Toplumsal hayatın devamı için; yeni değerler yaratılmasından ziyade, var olan ve gelecek kuşaklara aktarılmak istenilen değerlere yeni bir bağlılık anlayışı geliştirmek gerekmektedir. Bu da ancak halkın ihtiyaçlarına ve inançlarına uygun etik kuralları çerçevesinde oluşturulmuş bir siyaset ile mümkündür.

Toplumsal yaşam, aynı zamanda bir paylaşım sürecidir. Toplumda kimin, neyi, nerede, ne zaman ve nasıl alacağına veya alamayacağına ilişkin karar verme aşamasında, çıkar çatışmalarının görülebileceği bir süreçtir (Tekeli-Şaylan, 1974: 93). İnsanların yaşamsal çıkarları ile doğrudan ilgili olan karar ve uygulamaların, adalet ve hakkaniyet ölçüleri çerçevesinde gerçekleşmesi gerekmektedir. Aksi halde paylaşım ile ilgili kararların haksız olduğu inancının oluşması, ekonomik ve toplumsal hayatta yıkıcı bir etki göstermektedir (Klitgaard, 1991: 27). Çünkü,

ekonomik ve toplumsal etiğin temelini; kararların haklı ve adil olup olmadığına ilişkin etiksel yargılar belirlemektedir.

Etiksel kural ve yargılardan uzaklaşılması sonucu oluşan toplumsal ortamda, ekonomik, siyasal ve sosyal yozlaşmanın belirtileri görülmekte ve zamanla kaçınılmaz olmaktadır. Etik kurallarının anlamını yitirmeye başladığı ve yozlaşmanın yaşandığı toplumlarda; siyasetin bulaşılmaması gereken bir iş olduğu yargısı oldukça yaygındır. Dolayısıyla insanlar genellikle siyasetle ilgilenmekten kaçınırlar. Böyle yargı ve tutumların oluşması, kamuya çok iyi hizmet edebilecek olan insanların, kamu yönetimi dışında iş ve meslek aramalarına neden olmaktadır (Steinberg /Austern, 1995: 2). Ekonomik ve siyasal hayatta, etik kurallarının yok sayılmaya başladığı durumlarda; toplumsal hayatta da etiksel temel zayıflar, uygulamalarda haksızlıklar alabildiğince yayılır. Halkın devlete, demokrasiye ve toplumsal değerlere güveni sarsılır. Kamu kadrolarında siyasal kutuplaşmalar görülür (Tutum, 1976: 28). Memurlar ihtiyaçlarını karşılayamadıkları için huzursuz olurlar (Topçuoğlu, 1977: 29). Ekonominin yapısında ve işleyişinde önce aksaklıklar sonra da aşınmalar meydana gelir. Ekonomik verimlilik gittikçe düşer, ülkenin rekabet gücü azalır, bölgeler arası gelir dağılımı bozulur. Göçler hızlanır ve dolayısıyla yerel yönetimler işlevsiz hale gelirler (Kıray, 1992: 79).

Böyle bir sosya-ekonomik ortamda; hem mikro, hem de makro ölçekte bozulmalar yaşanır. Kalkınmanın sağlanması ve refah seviyesinin artırılması güçleşeceği gibi bu yönde harcanan kaynaklarda israf edilmiş olur. Hem toplumsal alanda hem de ekonomik alanda, tedbir adı altında her tür yasak alabildiğine yaygınlaşır (Baydarol, 2003: 146). Devlette üst düzey görev alanlar, çıkarlarını ve bozuk yapıyı korumaya çalışır. Kamu yönetimindeki işler aksar veya yapılamaz. Politikacı-seçmen güvensizliği hat safhalara çıkar. Sosyo-ekonomik yapının her geçen gün daha çok bozulmasıyla; toplumun temeli olan aile kurumunda sıkıntılar artar ve aile içinde huzursuz bir ortam oluşur (Tosun, 1980: 9). İçinde bulunulan yozlaşma ortamında yolsuzluğu yapanlar da, bunlara seyirci aydınlar da, halk da durumdan yakındır. Eğitim sisteminde büyük ölçüde bozulmalar olur. Örgütlü suçlarda artış görülür. Politikacılar ve siyasi partiler her türlü çıkar ve baskı grubu ile finansal etkileşimde bulunur (Gürseller, 2002: 15). Medyanın siyasi görüş ve menfaati doğrultusunda siyasileri destekledikleri, siyasilerin de her türlü bozulma sebebini medyaya yükledikleri görülür.

Aslında ideal demokratik devlet yönetiminde yolsuzlukların ve yozlaşmanın yeri yoktur. Haksız ve adaletsiz her türlü ekonomik ve sosyal davranış, maliyeti, toplumun sırtına yüklenen, niteliği bozulmuş hizmetlerdir. Toplumdaki büyük çoğunluğun önem verdiği toplumsal değerler ile yaşamsal önem taşıyan ekonomik ihtiyaçları üzerindeki haksız ve toplumsal etiğe aykırı şekilde gerçekleştirilen uygulamalar, toplum hayatını ve toplumsal barışı ciddi şekilde tehdit etmektedir. Bu nedenle de ekonomik ve toplumsal hayatta, etik kurallarına aykırı herhangi bir uygulamanın savunulabilecek hiçbir gerekçesi olamaz.



## **5. YOZLAŞMANIN ÖNLENMESİNDE YAPISAL DÖNÜŞÜMLER**

Çağımızda, bilgi ve iletişim teknolojilerinin çok hızlı bir şekilde gelişmesi, bu teknolojiye sahip olan ülkelere ekonomik, sosyal ve siyasal alanlarda, yeniden yapılanma açısından yeni ve büyük imkanlar sağlamıştır. Bu teknolojiler, klasik devlet yapılanmasından elektronik devlet yapılanmasına dönüşümü mümkün kılmıştır. E-devletin klasik devlet yapılanması karşısında, önemli ve etkin bir seçenek olarak belirmesi; halkın refahını arttırmada ve yozlaşmanın önlenmesinde en önemli yeni imkanlardan biri olarak kabul edilmektedir (Arifoğlu, 2002: 2). E-devlet modeli, vatandaşa daha kaliteli, hızlı ve adil bir hizmet sunabilmek amacıyla, katılımcı, şeffaf, etkin ve basit iş süreçlerine sahip bir devlet yapısını meydana getirebilme imkanı sunmaktadır (DPT, 2003: 1). Böyle bir devlet yapılanması, özellikle devlet işlerindeki şeffaflığı sağlayacağı için, “yozlaşmayı” ve “yolsuzluk yapma imkanlarını” azaltacaktır.

Klasik devlet yapılanmasından e-devlet yapılanmasına dönüşüm uygulaması, yozlaşmayı önleme açısından çok etkin bir yol olmakla birlikte, aynı zamanda başka dönüşüm çalışmalarının eş zamanlı olarak yapılmasıyla, daha da etkin hale gelebilecektir. E-devlete dönüşüm uygulaması gerçekleştirilirken, kamu kurum ve kuruluşlarının idare ve mülkiyet yapısında da önemli düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Bu çerçevede; “Kamu İktisadi Kuruluşları”nda özelleştirme uygulamasına gidilmesi, günümüz şartlarında, “ülke kalkınması”, “devletin etkin ve verimli işletilmesi”, “ulusal ölçekte rekabet gücünün artması” ve “yozlaşmanın önlenmesi” açılarından hem faydalı hem de zorunlu hale gelmiştir. Bu “sav” ekonomistler ve bilim adamları arasında halen en çok tartışılan konulardan biri olmakla birlikte, çoğunluk tarafından genel kabul görmekte ve savunulmaktadır. Bu nedenle de geçmişte, özelleştirme uygulamalarının, yozlaşmanın kaynağını oluşturduğu düşüncesi, günümüzde büyük bir değişikliğe uğramıştır denilebilir. Artık özelleştirme uygulamaları, yozlaşmanın önlenmesinde en temel ve zorunlu araçlardan biri olarak kabul edilmektedir (Kavrakoğlu, 2004: 7).

Dünyada yaşanmakta olan hızlı değişime bağlı olarak, e-devlete dönüşümde olduğu gibi, toplumsal yapılarda da dönüşüm kaçınılmaz hale gelmektedir. Yaygın olarak görülen, “sanayi toplumu” yapısından, gelecekteki ideal yapı olarak kabul edilen “bilgi toplumu” yapısına dönüşümün, gerekli şartları ve imkanları ortaya çıkmış bulunmaktadır. Aslında sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, yaklaşık otuz yıllık bir süreci içermektedir (Kavrakoğlu, 2004: 7). Sanayi toplumunu doğuran teknolojik gelişmeler, bireyin “fiziki kapasitesini” ve “kaslarını en etkin şekilde kullanmasını” ön plana çıkarırken, bilgi toplumuna geçişle birlikte yaşanan gelişmeler ise; bireye “bilgiyi edinme” ve “bilgiyi en etkin şekilde kullanma” becerisini kazandırmayı hedeflemektedir (Tekeli, 2002: 15). Burada bilgiyi edinme kavramı ile; “var olanı anlama” olgusu ifade edilmeye çalışılırken, bilgiyi kullanma kavramı ile de; “bilgiden yeni bilgiler edinme”, yani “bilgi üretimi” işlevi ifade edilmektedir (Ahiska, 2002: 114). Bilgiyi rahatlıkla, şeffaf bir şekilde edinmek, etkin şekilde kullanmak ve bilgiden bilgi üretmek ise yolsuzluklar ile yozlaşma önündeki en büyük

engellerdir. Bu nedenle “Bilgi Toplumuna Dönüşüm” de yozlaşmayı önleyici gelişmelerden denilebilir.

Yozlaşmanın önlenmesinde etkin olan yapısal dönüşümlerden birisi de; klasik ticaret yapısından elektronik ticaret yapısına dönüşüm uygulamasıdır. Klasik ekonomi yapısı, aslında ekonomi politikalarının oluşturulmasından ekonomik karar ve uygulamaların hayata geçirilmesine kadar her aşamada, yolsuzluk uygulamalarına olanak ve ortam yaratabilmektedir. Hatta bu tür yolsuzluk olaylarına müdahale etmek, önlem almak çok uzun süreler alabilmektedir. Bu da yolsuzlukların uzun süreler ekonomik ve toplumsal hayatta yaşanmasına ve böylece yozlaşmanın tüm toplumu sarmasına neden olabilmektedir. Ancak, klasik ticaret yapısından elektronik ticarete dönüşüm uygulaması ise ekonomik işlem ve faaliyetleri şeffaflaştırmıştır.

Elektronik ticaret uygulaması ile her tür ekonomik işlem ve faaliyet, her an izlenebilir ve kontrol edilebilir hale gelmiştir. Bilindiği gibi; yozlaşmanın kaynağını oluşturan temel olgu gizliliklerdir. E-ticaretin, ekonomik işlem ve faaliyetlerdeki gizliliği ortadan kaldırarak şeffaf bir ekonomik ortam yaratması, yozlaşmanın önlenmesinde en etkili unsurlardan birisini oluşturmaktadır. Ayrıca, e-ticaretin “zaman ve mekan kavramının anlamını değiştirici etkisi” de yozlaşmayı önlemede katkı sağlamaktadır (Akgül, 2004: 72). Bu nedenle, yozlaşmayı önleme önerilerinin bir diğeri de “elektronik ticaret uygulaması”nın, ülke genelinde yaygınlaştırılması olacaktır. Diğer bir deyişle; ülkelerin klasik ekonomi yapılarını, hızla e-ticaret yapısına dönüştürmeleri, hem kalkınmaları hem de yozlaşmalardan kurtulma ve korunmaları açısından önerilmektedir.

Yozlaşmanın önlenmesi için önerilen yapısal dönüşümlerden sonuncusu ise; eğitim ve öğretim sistemlerindeki yapısal değişim ve dönüşüm uygulamalarıdır. Teknolojik, ekonomik ve toplumsal gelişim aynı zamanda eğitim sisteminin de köklü bir şekilde değişmesini gerekli kılmıştır. Teknoloji, eğitim sistemindeki değişimin hem nedenini hem de değişim araçlarını oluşturmuştur. Bu çerçevede; “klasik eğitim sistemleri”, “e-eğitim” ve/veya “e-öğretim sistemleri” şeklinde bir dönüşüm yaşamaya başlamıştır. Bilgisayar, internet ve bilgisayar destekli sistem ve araçların, eğitim sistemlerinde her geçen gün daha fazla kullanılması, bu dönüşümün gerçekleştiğini göstermektedir. E-eğitim veya e-öğretim gibi yapılanmalar, toplumun bilgiyi kullanabilir ve bilgiden bilgi üretebilir hale gelmesini sağlamakta, dolayısıyla da eğitim kapasite ve kalitesini arttırmaktadır. (Türkiye Bilişim Derneği, 2002: 529).

Bireyin, işletmelerin, endüstrilerin daha doğrusu tüm toplumsal unsurların, elektronik ortamdan yararlanarak daha yaygın şekilde “bilgiyi kullanabilir” ve “bilgiden bilgi üretebilir” hale gelmeleri, toplumun yenilenme kapasitesini de artıracaktır. Böyle bir imkan ise; toplumun yaşamakta olan yozlaşmadan kurtulabilmesini ve olası yolsuzluklardan da korunabilmesini sağlayabilecektir (Gürseller, 2002: 15). “Kaliteli ve ömür boyu yaygın eğitim” toplumların, yaşadıkları tüm olumsuzluklardan ve yozlaşmadan kurtulabilmesinin en etkin ve temel aracıdır.

Bütün bunlara ilaveten yapılması gereken son yapısal dönüşüm ise; hukuk sistemini etkin hale getirecek dönüşüm çalışmaları oluşturmaktır. Günümüzde teknolojinin geldiği noktada, teknolojinin tüm imkanlarından yararlanarak, etkin ve hızlı işleyen bir hukuk mekanizması oluşturabilmek mümkündür. Toplumsal hayattaki ekonomik ve siyasal süreçte, sosyal adaleti, sosyal barışı ve adil bir gelir dağılımını sağlamak için yasalar karşısında herkesin eşit olduğu hukuk sistemini oluşturmak gerekmektedir. Böyle bir sistemin oluşturulamaması ise toplumsal hayatın hemen hemen her aşamasında yozlaşmanın oluşmasına zemin hazırlamaktadır.

### **SONUÇ**

Ekonomik ve toplumsal yozlaşma, belli bir zamanda, belli bir mekanda ve belli bir toplumda görülen, sınırları çizilmiş bir olgu değildir; toplumsal hayatın her zaman dilimlerinde görülebildiği için zamansız, her türlü coğrafyada görülebildiği için mekansız ve her değişik toplumda görülebildiği için de küresel bir olgudur. Bu çerçevede nasıl ki yozlaşma belli bir zamana, belli bir mekana ve belli bir topluma has bir olgu değilse; tek bir zaman, tek bir ülke veya tek bir coğrafya için uygulanabilecek doğru, tam ve kesin bir etki sağlayacak “yozlaşmayı önleme formülü” olabileceğini söylemek de imkansızdır. Aynı şekilde, bir toplumun yozlaşmayı önlemek ve yozlaşmadan kurtulmak için geliştirdiği başarılı politika ve uygulamaların, bütün toplumlarda aynı düzeyde etkin olacağı ve/veya başarıyla uygulanabileceği de söylenemez.

Her toplumun, kendi ekonomik ve toplumsal yapısına ve kültürel ihtiyaçlarına uygun model, formül, politika ve eylem planları hazırlanarak uygulanması gerekmektedir. Fakat bununla birlikte, yozlaşmayı teşhis etmek ve çözüm önerileri üretmek amacıyla gerçekleştirilen bilimsel çalışmalarda, ancak “genel teşhis ve öneriler” geliştirilip sunulabilir. Bu genel öneriler içerisinden her ülkenin kendi şartlarına, içinde bulunulan zamanda ki imkanlara ya da yaşanan coğrafyaya en uygun olan seçenekler, ayrı ayrı değerlendirilerek uygulanabilir.

Sonuç olarak; bilgi toplumuna dönüşüm, e-devlet yapılanması, e-ticaretin yaygınlaştırılması, e-egitim sisteminin oluşturulması ve hukuksal alandaki yeniden yapılanmalar şeklindeki tüm yapısal dönüşümler, yozlaşmadan kurtulabilmek ve yolsuzlukları önleyebilmek için faydalanabilecek çağımızın en yeni, en etkin ve en önemli temel araçlarını, modellerini oluşturmaktadır. Bu çalışmada, yapısal dönüşümleri içeren bu araç ve modellerin, yozlaşma ve yolsuzlukların önlenmesinde tek seçenek olarak görülmediği, ancak başvurulabilecek öncelikli seçenekleri oluşturması gerektiği kabul edilmektedir. Aynı zamanda, bunlar bir toplum için değil, tüm toplumlar için önerilebilecek genel uygulama model ve araçları olarak da gösterilebilir.

**KAYNAKÇA**

- AHISKA, Meltem (2002), “Bilgi, Toplum ve Demokrasi”, **Bilgi Toplumuna Geçiş**, Ankara: Türkiye Bilimler Akademisi Yayınları, Aralık, 112-123.
- AKGÜL, Birol (2004), “Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Rekabet Gücüne Etkileri”, **Standart Dergisi**, Sayı: 514, Sayfa: 63-72, Ekim-2004.
- AKTAN, C. Can (1993), “Politikada Rant Kollama”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 16, Sayı Aralık:119-136.
- AKOLAŞ, Arzu (2004), “Bilişim Sistemleri ve Teknolojilerinin Stratejik Bir Güç Olarak Rekabet Amaçlı Kullanımı”, **Standart Dergisi**, Sayı: 514, Sayfa: 47-52, Ekim-2004.
- ALKAN, Türker (1993), **Siyasal Ahlak ve Siyasal Ahlaksızlık**, Ankara: Bilgi Basımevi.
- ARIFOĞLU, Ali ve Abdullah KÖRNES vdğr (2002), **e-devlet Yolunda Türkiye**, Ankara: Türkiye Bilişim Derneği Yayını.
- BAYDAROL, Can (2003), “Sürdürülebilir Rekabet Gücü”, **Sanayi Kongresi (10-11 Aralık 2002)**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Mart 2003.
- BOLAY, Süleyman (1997), “Siyasi Ahlak Olabilir mi?”, **Yeni Türkiye Dergisi**, Cilt II, sayı 14, Mart-Nisan:1303-1307.
- BOTTOMORE, T.B. (1984), **Toplum Bilim**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- CİNGİ, Selçuk (1994), “Yolsuzluk Olgusu ve Ekonomik Analizi Üzerine Notlar”, **H.Ü.İ.İ.B.F Dergisi**, XII:3-18.
- DPT (2003), **e-Dönüşüm Türkiye Projesi Kısa Dönem Eylem Planı 2003-2004**, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı Yayını, Aralık.
- ERDİNÇ, Tahsin (1998), “Hukuk Devletinde Siyasette ve Yönetimde Etik (Ahlak)”, **Siyasette ve Yönetimde Etik**, Adapazarı: Merkez Matbaacılık Ltd.Şti, Sayfa: 555-592.
- ERGUN, Turgay (1989) “Yönetimde Yozlaşma Olgusu Üzerine”, **Amme İdaresi Dergisi**, XI, 1, Mart:24-30.
- GÖZE, Ayferi (1987), **Siyasal Düşünceler ve Yönetimler**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- GÜRSELLER, Can Fuat ve Faruk DEMİR vd. (2002), **Devlet Teşkilatının Yeniden Yapılandırılması**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, No:2002-8.
- HATEMİ, Hüseyin (1976), **Basın Ahlakı**, İstanbul: Filiz Kitabevi.
- JOHNSTON, M. (1986), **The Political Consequences of Corruption**, California: University of California.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim (2004), “Küreselleşme ve Rekabet”, **Anahtar**, Milli Produktivite Merkezi Yayını, Mayıs.
- KIRAY, B. Mübeccel (1992), **Örgütlemeyen Kent** Ankara: Sosyal Bilimler Derneği Yayınları.
- KLITGAARD, Robert (1991), **Controlling Corruption**, California: University of California.
- KÖKER, Levent (1995), **Modernleşme, Kemalizm ve Demokrasi**, İstanbul: İletişim Yayınları.
- MUMCU, Ahmet (1969), **Osmanlı Devletinde Rüşvet**, Ankara: A.Ü. Hukuk Fakültesi Yayınları.
- OSTERFELD, David (2004), “Yolsuzluk ve Ekonomik Kalkınma”, **Temiz Toplum ve Temiz Siyaset**, (Derl: C.C.AKTAN), Ankara: T Yayınları: 21-33.
- STINBERG, S. Sheldon ve D.T. AUSTERN (1995), **Hükümet Ahlak ve Yöneticiler**, (Çev. Turgay ERGUN), Ankara: TODAİE Yayını.
- ŞAYLAN, Gencay (1975), “Toplumsal Değişme, Yönetimsel Bozulma ve Yolsuzluk”, **Amme İdaresi Dergisi**, VIII, 4, Aralık: 83-96
- (1995), “Değişim ve Yolsuzluk”, **Amme İdaresi Dergisi**, XXVIII, 3, Eylül: 3-17.
- TEKELİ, İlhan (2002), “Bilgi Toplumuna Geçiş”, **Türkiye Bilimler Akademisi Yayınları**, Ankara: Sayfa: 15-46.
- TEKELİ, İlhan ve G. ŞAYLAN (1974), “Rüşvet Kuramı”, **Amme İdaresi Dergisi**, VII, 3, Eylül: Sayfa: 92-113.
- TOKÇUOĞLU, Alper (1977), “Devlete Bağımlı Çalışanlar ve Ücretler”, **Amme İdaresi Dergisi**, X,4, Aralık 28-29
- TOSUN, Kemal (1980), “Yeniden Örgütlenme Sorunu”, **İ.Ü. İktisat Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Dergisi**, 5: 9-11.
- TURAN, İlter (1986), **Siyasal Sistem ve Siyasal Davranış**, İstanbul: Der Yayınlar

- (1993), “Türkiye’de Siyasal Ahlak Sorunu”, **Siyasal Ahlak ve Siyasal Ahlaksızlık**, (Derl: T. ALKAN), Ankara: Bilgi Yayınevi, Sayfa: 373-383.
- TURAN, Şerafettin (1993), “Tarih Boyunca Siyasal Ahlak”, **Siyasal Ahlak ve Siyasal Ahlaksızlık**, (Derl: T. ALKAN), Ankara: Bilgi Yayınevi:315-336.
- TUTUM, Cahit (1976), “Yönetimin Siyasallaşması ve Partizanlık”,**Amme İdaresi Dergisi**, IX,4, Aralık, Sayfa: 28-31
- TÜRK DİL KURUMU (1975), **Toplum Bilim Terimleri Sözlüğü**, Ankara: TDK Yayınları.
- TÜRKİYE BİLİŞİM DERNEĞİ (2002), **Bilgi Toplumuna Doğru (Türkiye Bilişim Şurası Sonuç Raporu)**, Mayıs, Ankara: TBD Yayını.

## Yeşil Pazarlama ve Serel Seramik A.Ş.'nin Yeşil Uygulamaları

**Doç. Dr. Canan Ay**

*Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Manisa*

**Emel (ÖZTÜRK) YILMAZ**

*Kalite Güvence Şefi, Elsan Hammadde Sanayii A.Ş., Manisa*

### ÖZET

Çevre kirliliğinin önlenemez boyutlara ulaşması, gelecek nesillere yaşanabilir bir dünya bırakma kaygısına neden olmuş, bu da gerek üreticileri gerekse tüketicileri çevre konusunda bilinçlenmeye zorlamıştır.

Bu makalede öncelikle yeşil pazarlama kavramı ele alınmış, ardından seramik sektörünün önde gelen firmalarından SEREL SERAMİK A.Ş.'nin yeşil uygulamaları anlatılmıştır.

**Anahtar Sözcükler :** Yeşil Pazarlama, Yeşil İşletmecilik, Sanayi ve Çevre

### Green Marketing And Green Activity Of Serel Seramik Company

#### SUMMARY

Uncontrollable Increasing of the environmental pollution has cause worry among producers and consumers, with regards to leaving a livable world to future generations. Thus, this worry has constrained both producers and consumers to become conscious about environment.

In this study, firstly green marketing concept has been described, afterwards green activity of SEREL SERAMİK COMPANY being the most important company of ceramic sector has been told.

**Keywords:** Green marketing, green business, industry and environment

### I. ÇEVRE BİLİNCİNİN OLUŞMASI

Çevreye karşı ilginin ve ilk çevrecilik akımlarının Amerika Birleşik Devletleri'nde ve Avrupa'da, doğaya ve doğanın korunmasına gösterilen ilgi şeklinde 19. yüzyılın ikinci yarısında ortaya çıktığı görülmektedir. İngiltere'de 1865'de yeşilin ve ortak malların korunması amacıyla bir dernek kurulmuştu. Amerika Birleşik Devletleri'nde de Sierra Club, Audobon Society gibi çevreyle ilgili gönüllü kuruluşların ortaya çıkışı aynı döneme rastlamaktadır. Bu kuruluşlar o dönemde doğanın değerlerini, ormanları, bitki ve hayvan türlerini korumak için milyonlarca insanı bir araya toplayabilmişlerdir. Kirliliğin çeşitli türlerini önlemek üzere başlatılan ilk kampanyalar da bu döneme rastlamaktadır. Kimya endüstrisini etkileyen ilk yasa İngiltere'de 1863'te yürürlüğe girmiş ve bundan sonra pek çok ülkede çevreyle ilgili yasalar hızla artmaya başlamıştır.

İlk uluslararası çevreci örgütler ise, doğa severlerin doğayı ve canlı türlerini, kontrolsüz biçimde artan ticaret ve hızlı kalkınmanın yarattığı tehlikelerden koruma amacıyla ortaya çıkmıştır (Nemli, 2000; 28).

Dünya üzerindeki tüm toplumlar ve topluluklar, karşı karşıya buldukları küresel çevre sorunları nedeniyle ortak bir kaderi paylaşmaktadır. Dolayısıyla tüm ülkelerin ve toplumların her düzeyde (küresel, bölgesel, ulusal ve

yerel) ortaklıklar kurmaları, işbirliğine gitmeleri, her zamankinden daha gerekli hale gelmiştir. Bundan 50 yıl önce, uluslararası işbirlikleri –örneğin Birleşmiş Milletler– daha çok “güvenlik” konusundaki endişeleri taşıırken bu gün ise çok sayıda uluslararası kuruluşla birlikte Birleşmiş Milletlerin gündeminde, çevrenin ve doğal kaynakların korunması baş sırayı almaktadır.

## II. SANAYİ VE ÇEVRE

Günümüzde kaynak kullanımının, atıkların uzaklaştırılmasının, su ve toprak kirliliğinin gelecek nesilleri tehdit ettiğinin farkına varılmasıyla birlikte kuruluşlar, iş dünyasında kalabilmek için gittikçe artan bir tempoyla çevre boyutunu iş stratejilerine ve uzun vadeli planlarına almak zorunda kalmışlardır. Bu, hem çevreye duyarlı diğer rakiplerle rekabet açısından hem de çevre konusunda beklentileri gittikçe artan kamuoyunun memnun edilmesi açısından da önem taşımaktadır.

1970’li yıllarda (Avrupa’da 1980’lerde) çalışmalar, kanun ve yönetmelikler üzerinde yoğunlaşmıştır. Atıkların oluşmasından sonraki teknolojik çözümlerin, giderek artan yönetmeliklere ve çevre şartlarına uygunluğunun sağlanması izne bağlanmıştır.

1980’li yılların ortalarından itibaren batıda ve henüz yeni olarak merkez ve doğu ülkelerinde, sanayi gönüllü olarak çevre yönetimi konusunda daha aktif bir rol almıştır. Çünkü çevre duyarlılığının rekabet gücünü arttırdığı, maliyetleri düşürdüğü ve yasal engelleri aşmakta yardımcı olduğu görülmüştür. Bu amaçla özellikle de sanayi kuruluşlarında yeşil ürünlerin üretimi, hayat boyu analizi (ürünün çevre etkilerinin beşikten mezara analizi) metotları uygulanmaya başlamış, sonunda “Çevre Yönetim Sistemi” ve çevre denetimleri gündeme gelmiştir. Bütün bu gelişmeler öncelikle gönüllü olarak, kuruluş içindeki uygulamalarla başlamış, gittikçe AB’nin ve hükümetlerin politika ve düzenlemelerini, ulusal ve uluslararası banka ve sigorta şirketlerinin risk yönetimi politikalarını etkiler hale gelmiştir (TSE, 1997; 3).

1992 yılı Haziran ayında Rio De Janerio’da yapılan Birleşmiş Milletler Çevre Konferansı sonunda ortaya çıkan “Gündem 21” adlı raporda *sürdürülebilir kalkınma* kavramı ortaya atılmış ve “Gelecek nesillerin gereksinimlerini karşılama yeteneğini engellemeden bu günün gereksinimlerini karşılayan gelişme” şeklinde tanımlanmıştır. Yine aynı raporda sanayinin ve sanayicinin sürdürülebilir kalkınmadaki rolüne değinilmiş ve “Sanayici ve işadamları, kaynakların etkin kullanımında, atıkların azaltılmasında, insan sağlığının ve çevre kalitesinin korunmasında temel rolü üstlenebilir” denilmiştir.

Rio Konferansı sonrasında çevre konusu, uluslararası gündemin öncelikleri arasına girmiştir. Ortak hedeflerin ve gündemlerin benimsenmesi sürecinde, Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı’ndan on yıl sonra çevrenin korunmasıyla sosyal gelişme ve ekonomik gelişmenin bağlantılı bir şekilde yürütülerek sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması konusunun değerlendirilebilmesi için 26 Ağustos – 4 Eylül 2002 tarihleri arasında

Johannesburg'ta Dünya Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi (Rio+10) düzenlenmiştir (Ağca, 2002).

### III. ÇEVREYE DUYARLI (YEŞİL) İŞLETMECİLİK

Yeşil işletmecilik, ekolojik çevreyi karar alma süreçlerinde önemli bir unsur olarak dikkate alan, faaliyetlerinde çevreye verilen zararı minimuma indirmeyi veya tamamen ortadan kaldırmayı amaç edinen ve bu çerçevede, ürünlerin tasarımını, paketlenmesini ve üretim süreçlerini değiştiren, ekolojik çevrenin korunması felsefesini işletme kültürüne yerleştirmek için çabalayan, sosyal sorumluluk kapsamında topluma karşı görevlerini yerine getiren işletmelerin benimsediği bir anlayıştır (Nemli, 2000; 69). Bu anlayışı oturtabilmek için köklü bir değişim gerekmektedir. Bu değişim süreci de iki aşamada gerçekleşir: ilk aşamada işletme, bakış açısını, amaçlarını ve davranışını değiştirmek için bir kültür oluşturur, ikinci aşamada da etkin ve sürdürülebilir stratejiler belirler ve çevresel iyileştirmeleri gerçekleştirir.

Yeşil işletmecilik anlayışına göre; ürünlerin üretim öncesi ve sonrası geçirdiği tüm aşamalarda çevre bilinci ile hareket edilmelidir :

- Üretim girdilerinin çevre dostu olması,
  - Üretim sürecindeki çevre koruma duyarlılığı (atık yönetimi),
  - Ürünün ambalajlanması ile depolama ve taşıma süreçlerindeki çevre duyarlılığı,
  - Ürünün tüketim sürecindeki çevre dostu olma özellikleri
- bir bütün olarak ele alınmalıdır (TÜSİAD, 1998; 38).

### IV. TOPLUMSAL (SOSYAL) PAZARLAMA KAVRAMI

Somut olarak endüstri devrimi ile birlikte 1850'lerde ABD'de başlayan pazarlama kavram ve anlayışı önemli bir evrimsel gelişme göstermiştir. Pazarlama yönetim felsefesindeki değişimleri açıklayan bu evrimsel gelişimin aşamaları şu şekilde özetlenebilir (Tek, 1999; 11) :

#### Üretim yönlü aşamalar

- İmalat anlayışı aşaması
- Ürün anlayışı aşaması
- Satış anlayışı aşaması (Klasik Pazarlama)

#### Pazarlama yönlü aşamalar

- Modern Pazarlama anlayışı
- Toplumsal / Sosyal Pazarlama anlayışı

**Klasik pazarlama:** Satış anlayışı, “tüketicilerin çok gerekli olmayan şeyleri satın almaya karşı direndikleri, çeşitli satış geliştirme araçlarıyla daha fazla satın almaya ikna edilebilecekleri ve müşteri çekmek / tutmak için satış yönlü güçlü bir örgüt kurulması gerektiği” anlayışına dayanır. Bu, basınçlı ve agresif satış yöntemlerinin uygulandığı, firma yönlü anlayıştır. İşletme önce ürünü



yapar, sonra satmanın yollarını aramaya başlar. Amaç, satış hacmini arttırarak kar elde etmektir.

**Modern Pazarlama:** Klasik pazarlamanın aksine bu anlayış demokrasiye dayanır. Özgürlük, katılım, geri bildirim ve saydamlık ilkeleriyle çalışır. Bu anlayışta firmalar hitap ettikleri hedef kitlelerin, tüketicilerin (pazarın) nabzını tutmaya çalışırlar. İşletmelerin temel görevi, hedef pazarların istek ve gereklerini saptayıp, bütünleşik pazarlama araçlarından yararlanıp, alıcıları tatmin ederek kar sağlamak ve diğer örgütsel amaçlara ulaşmaktır.

**Toplumsal / Sosyal Pazarlama:** Özellikle de gelişmiş toplumlarda modern pazarlamayı da aşan ileri bir gelişmeyi temsil eder. Toplumsal pazarlama anlayışı belirli tüketici ve tüketici gruplarının spesifik isteklerinden çok, daha geniş bir tüketici kitlesinin daha ortak, genel ve mümkün olduğunca uzun vadeli gereksinim ve isteklerine de cevap vermeye çalışır. Yani firma karlılığı ile birlikte tüketici tatmini ve toplumsal refah ile doğanın korunması amaçlarının bir arada sağlanması gerekmektedir.

## V. YEŞİL PAZARLAMA

Sosyal pazarlama kavramının bir boyutu da yeşil pazarlamadır. Çevre için daha az zararlı yöntemlerle üretilen ürünler için istekli olan tüketicilerin sayısında son zamanlarda ciddi bir artış olmuştur. Yeşil pazarlama, çevresel kaygılar güdülenek oluşturulmuş ürünleri satın almayı tercih eden tüketiciler için mal ve hizmetleri üretme, fiyatlandırma, dağıtma ve / veya satma faaliyetlerinin oluşturduğu bir süreçtir. Bu pazara girmek ve pazarda büyümek için firmalar, kendilerini “yeşil” olarak göstermek için faaliyetlerinde daha çevre dostu yollar seçerler (Wise, 2003).

Yeşil veya çevresel pazarlama tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik her türlü faaliyeti içerir, bu istek ve ihtiyaçlar karşılanırken doğal çevreye minimum zarar verilmesine dikkat edilir (Polonsky, 1994 ; 46).

Firmaları “yeşil” olmaya iten nedenlerin başında paydaşların baskılarının geldiği, araştırmalarla kanıtlanmıştır. Henriques ve Sadorsky'nin Kanada'da 750 büyük firmada yaptıkları bir araştırmaya göre firmalar, kendi paydaşlarının baskıları sonucu çevresel sorumluluk seviyelerini yükseltmek için girişimde bulunmaktadırlar (Miles ve Covin, 2000; 301). Firmaları çevre konusunda yönlendiren en güçlü paydaş ise müşteriler yani tüketicilerdir.

1980'lerin sonlarına doğru kendilerini çevreci olarak tanımlayan tüketicilerin sayısında artış oldu. Bu dönemde tüketiciler doğal kaynakların sınırlı olduğunun ve çevrenin zannettiklerinden daha narin olduğunun farkına vardılar. Çevresel kaygılarını da çevre dostu ürünleri talep ederek veya satın alarak yansıttılar (Kalafatis ve diğerleri, 1999; 442). Kendilerini ve çevrelerini, satın alma güçlerini kullanarak korumayı hedefleyen bu kişilere “yeşil tüketici” denilmektedir (Odabaşı, 1992; 4). Üretim, kullanım ve kullanım sonrasında çevreye zarar veren, üretim sürecinde gereğinden fazla kaynak kullanılmasına

sebebe olan, gereksiz ve fazla ambalaja sahip olan ürünleri tercih etmeyen tüketiciler “yeşil tüketici”dir. Bu tür tüketiciler yeşil ürünleri daha fazla fiyatla da olsa satın almaya hazırdırlar (Koçak, 2003; 34).

Straughan ve Roberts’ın 1999 yılında, Amerika’da büyük bir üniversitenin 235 öğrencisi üzerinde yapmış olduğu araştırmaya göre pazarlama uygulamaları bakımından yeşil tüketicinin tipik profili: genç, orta ve yüksek gelirli, eğitilmiş ve şehirli bayanlardır (Straughan ve Roberts, 1999; 567).

1996’da Roper Starch Worldwide tarafından yapılan bir başka araştırma ile, reklamlarda veya ürünler üzerindeki etiketlerde çevresel açıdan güvenli veya biyolojik olarak parçalanabilir olduğu (yani “yeşil” olduğu) belirtildiği için bir ürünü satın alan insanların dağılımı incelenmiştir. Böyle bir ürünü satın alan %50’lik kısmın büyük çoğunluğunu; yüksek gelir seviyesinde, yüksek okul/üniversite mezunu, beyaz yakalı – yönetici ve orta yaşlı bayanların oluşturduğu tespit edilmiştir (Ottman, 1993; Exhibit 2.1).

Peki yeşil ürünler nelerdir? Yeşil ürünler tipik olarak, zehirli olmayan, geri dönüşümlü malzemeden üretilen veya minimum derecede ambalajlanan, daha dayanıklı ürünlerdir. Kesinlikle tamamen “yeşil” bir ürün yoktur. Ürünlerin hepsi, enerji ve diğer kaynakların fazlasını kullandığı için, üretimleri esnasında mutlaka atık ve emisyon oluşturdıkları için tamamen yeşil olamazlar. Öyle ki “yeşil”, alternatifleri içinde çevreye daha az zarar vermesi açısından görelidir. Ürünü yeşil yapan faktörler onun kullanacağı spesifik ürün veya ürün kategorisine ve nerede, ne sıklıkta, kim tarafından, ne için kullanılacağına bağlıdır.

Örneğin, piyasada yaygın olan alkalin piller -eğer ilave cıva içermezlerse- yeşil olarak değerlendirilebilir, fakat buna rağmen, içindeki diğer elementlerden dolayı yüksek oranda zehirli madde içermektedirler. Yıkınabilir kumaş çocuk bezleri suyun bol olduğu yerlerde tercih edilebilir ama suyun olmadığı ve çöpü gömmek için potansiyel bölgelere sahip olan yerlerde hazır bezleri kullanmak daha yeşil bir davranıştır. (Ottman, 1993; Chapter 5).

## **VI. SEREL SERAMİK A.Ş.’NİN YEŞİL UYGULAMALARI**

### **VI.2.1 Firma Tanıtımı**

Bir ELGİNKAN TOPLULUĞU kuruluşu olan SEREL SERAMİK A.Ş., 1978 yılında Manisa Organize Sanayi Bölgesinde kurularak, 1982 yılında konut sektöründe kullanılan çeşitli "Seramik Sıhhi Tesisat Gereçleri"nin (lavabo, lavabo ayağı, klozet, rezervuar, bide, eviye, pisuar, duş teknesi, aksesuar vb) üretim faaliyetine başlamıştır. Toplam 650 personel ile çalışan SEREL SERAMİK A.Ş., üretiminin % 75 gibi büyük bir kısmını; Amerika, Rusya, İngiltere, Hollanda, Almanya, İspanya, Belçika, Kuzey Afrika Ülkeleri, Ortadoğu Ülkeleri, Uzakdoğu ülkeleri gibi toplam 47 ülkeye ihraç etmektedir.

SEREL SERAMİK A.Ş. ilk olarak 1994 yılında ISO 9001 Kalite Güvence Sistem belgesini almıştır. 2003 yılında ise hem ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistem belgesine geçmiş, hem de ISO 14001 Çevre Yönetim Sistem belgesi almaya hak kazanmıştır.

## **VI.2.2 Arıtma Tesisi Uygulamaları**

1995 yılında ön arıtma olarak 500 ton/gün kapasiteli olarak kurulmuş tesis; daha sonra SEREL SERAMİK A.Ş. teknik personeli tarafından revize edilmiştir. Tesis; 1 adet proses atık sularının toplandığı Toplama Havuzu, katı partiküllerin fiziksel metotla çöktüğü Ön Çöktürme Havuzu, katı çamurun toplanıp karıştırıldığı Yoğunlaştırma Havuzu, flok oluşumunu sağlayan Floküland Dozajlama Ünitesi, floklanmış çamurun kek kıvamına getirilip susuzlaştırıldığı Pres, katı partiküllerin ayrıştırıldığı atık suların toplanıp floküland dozajlamasının yapıldığı Hızlı Karıştırıcı, filtrelemenin sırasıyla yapıldığı Son Çöktürme Havuzu, Kum Filtre ve Deşarj Havuzundan oluşmaktadır. Yapılan revizyonlar neticesinde tesis, 29.07.1998 tarihinde alıcı ortama su deşarjı yapabilmek için olan "Deşarj İzin Belgesi" almıştır. Sonrasında kurulan hidrofor sistemiyle iyileştirilen Arıtma Tesisi sayesinde, arıtılan Proses Atık Sularının % 60'ı işletmede proses amaçlı olarak tekrar kullanılmaktadır. Çevre düzenleme çalışmaları içerisinde oluşturulan yeşil alan ve dikilen fidanlar da arıtma tesisinde arıtılmış atık sular ile sulanmaktadır. Hatta yaz dönemlerinde alıcı ortam olarak tanımlanmış Safran Çayına su deşarjı yapılmadan tesis çalıştırılmaktadır. Arıtma Tesisi, Manisa Çevre İl Müdürlüğü ve Tarım İl Müdürlüğü tarafından Su Kirliliğinin Kontrolü Yönetmeliği Tablo 7.4'e göre aylık periyotlarda denetlenmektedir.

Arıtma tesisi çıkışında oluşan katı atıklar (bu ürüne "kek" adı verilir) yer ve duvar seramikleri sektöründe çamur üretiminde kullanılabilir. Bu sebepten ötürü Arıtma Tesisi çıkışındaki kekler, yer ve duvar seramiği üreticilerine satılarak geri kazanılmaktadır.

## **VI.2.3 Emisyon ve İmisyon Kontrolü Uygulamaları**

SEREL SERAMİK A.Ş., işletme emisyon ve imisyon (tozluluk) kaynaklarını kontrol altına almak amacıyla 1996 yılında projeler oluşturmuş ve uygulamaya başlamıştır. Böylelikle; kötü yanma sebebiyle atmosfer kirliliğinin önlenmesi, enerji tüketiminin optimize edilmesiyle doğal kaynakların kontrollü kullanılması, atmosfere zararlı partikül atılmasının önlenmesi sağlanmıştır. Bu amaçla öncelikle temiz yakıtlar seçilmiş ve yakıt dönüşümleri sağlanmıştır. Sonrasında optimum yanmayı sağlayan kontrol sistemleri seçilmiş ve yakıt kontrolü sağlanmıştır. Ayrıca tüm çıkış bacalarına her prosese özgü olmak üzere filtre sistemleri seçilmiştir. Yapılan iyileştirme çalışmaları neticesinde 12.05.1998 tarihinde "B Grubu İşletmeler Emisyon İzin Belgesi" almaya hak kazanmakla beraber, Isı merkezinde klimatize maliyetlerinde % 11 iyileştirme sağlanmıştır.

## **VI.2.4 Geri Dönüşüm Uygulamaları**

### **2.4.1 Sır Geri Dönüşümü**

Seramik ürünlerin büyüleyici, parlak ve sıhhi görüntüsünü veren kaplama kısmına "sır" ismi verilir. Pişirme işleminde sinterleşme sonucu eriyerek tüm

bünyeyi kaplayan bu camsı tabaka ciddi bir maliyete sahip olup, yurt dışından temin edilen katkı maddeleri ile elde edilmektedir.

Yarı mamul yüzeyine püskürtülerek uygulanan ve pişme öncesinde pudramsı bir karaktere sahip olan sır malzemesi; yüzeye püskürtülme işlemi esnasında ciddi atıl kayıplara maruz kalır. Seramik sağlık gereçleri sektöründe sır kayıplarının azaltılması ve atık sırnın tekrar üretime kazandırılması çalışmaları sürekli yapılmaktadır. Sırın içerdiği mikronize kuarz tanecikleri transfer elemanlarında (pompalar, vanalar vb) ciddi tahribatlara sebep olmaktadır. Bu konuda SEREL SERAMİK A.Ş. tarafından denenen özel bir metotla sır üretiminden % 23 kazanç sağlanmıştır. Ayrıca arıtma tesisine giden sırlı proses atık sularındaki sır konsantrasyonu azaldığı için arıtma tesisinde kullanılan ekipmanların da kullanım ömürleri takribi % 35 oranında uzamıştır.

#### **2.4.2 Atık Isı Kullanımı**

SEREL SERAMİK A.Ş.'de bulunan Pişirme Üniteleri ve Yakma Kazanlarının baca gazlarının neden olduğu atık ısıdan yararlanabilmek için 1997 yılında 1 adet Sırlı Mamul Kurutucusu, 2000 yılında 2 adet Kazan Ekonomizörü ve 1 adet Fırın Atık Isı Eşanjörü çalışması yapılmıştır. Bunun neticesinde Kazan dairesi yakıt tüketimi % 5 oranında azalmıştır.

#### **2.4.3 Iskarta Mamullerin Geri Dönüşümü**

Seramik ıskartası geri dönüşümü mümkün olmayan, ıslah çalışmaları pahalı ve zor olan bir malzemedir. SEREL SERAMİK AŞ. 2000 yılında yaklaşık 60.000 tonluk pişmiş ıskarta seramik atığının bertarafı için araştırmalar yapılmış ve Kırma Tesisi kurulması kararlaştırılmıştır. Bu proje neticesinde 2001 yılında tüm ıskartalar 4 aylık bir zamanda öğütülmüş ve elde edilen 1-1.5 cm büyüklüğünde seramik mıcır malzemesi, bedelsiz olarak zemin dolgu malzemesi olarak Manisa Belediyesi'nin gösterdiği alanlara sevk edilmiştir.

1 mm. ve daha küçük malzemeler ise laboratuvar koşullarında belirlenmiş yüzdeliklerde seramik çamurunda kullanılarak geri kazanılmaya başlamıştır.

Böylece seramik atıklar değerlendirilmiş ve bu uygulama sektörde model olarak yerini almıştır.

#### **2.4.4 Kütle Denkliği ve Atık Kontrolü Uygulamaları**

ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi uygulamaları içerisinde temel yapılardan biri olan "Atık Kontrolü" 1994 yılından itibaren SEREL SERAMİK A.Ş.'de fiili olarak uygulanmaktadır. Temel olarak "kütle denkliği" prensibine göre oluşturulmuş bu modelde işletme girdileri; üretim, yardımcı ve harici girdiler olarak 3 grupta sınıflandırılmaktadır. Üretim girdileri ve katma değer kazanmış nihai ürün çıktıları (kullanılan tüm enerji girdileri dahil) mukayesesi ile üretim verimliliği ve kontrol altına alınması gereken üretim safhaları belirlenmektedir.

Atık Kontrol Yönteminde tüm atıkların geri dönüş, bertaraf (satış vb) veya akredite olmuş kuruluşlar tarafından imhasına yönelik sınıflandırma yapılmaktadır. Böylece atıklar karıştırılmamakta, periyodik olarak girdi - çıktı değerleri kontrol edilerek optimum kullanım değerlerine ulaşılmaktadır. Ancak bu çalışmada verim; sadece iyi bir model oluşturulmasıyla değil, ayrıca toplu bilinçlenme ve uygulama ile sağlanmaktadır. Bu konudaki çalışmalar SEREL

SERAMİK A.Ş.'de sürekli olarak uygulanmaktadır. Kullanılan malzemeler geri dönüşümü mümkün olan malzemelerden seçilmektedir. Bu çalışmaların somut neticelerinden bazıları; % 22 naylon, % 35 ahşap palet, % 18 kağıt kullanımının azalması olarak sunulabilir.

#### VI.2.5 Çevre Dostu (Yeşil) Ürünler

Çevre dostu kimliğini doğasında barındıran seramik ürünler için tüm üreticiler sürekli geliştirme çalışmaları yapmaktadır. Bu misyonu kurulduğu ilk günden itibaren taşıyan SEREL SERAMİK A.Ş., AR-GE çalışmalarını sürekli olarak uygulamakta ve tüketiciye çağdaş, estetik, ergonomik ve yeşil ürünler sunmaktadır.

#### EXTRA CLEAN SERAMİK

Seramik sağlık gereçleri sektöründe yıllardır kaliteli ürünlerle adından söz ettiren SEREL SERAMİK A.Ş., Türkiye'de ilk kez, seramik sağlık gereçlerinde gerçek temizliği sunarak, seramiği bir adım öne taşımaktadır.



SEREL Extra Clean, doğası gereği temiz olan seramikte, görünümüyle diğer seramiklerden daha parlak, temizlik ürünleriyle yıpranmayan, hatta temizlik ürünlerine

gerek bırakmayan yepyeni bir üründür. SEREL Extra Clean, saf seramiktir. Saf seramik, yabancı madde içermeyen, seramik yüzeyinin "seramik iyonları" şeklinde pişirildiği bir son teknoloji ürünüdür. SEREL SERAMİK A.Ş.'nin son buluşu olan bu seramik zırhı; seramik sırnın birkaç atom büyüklüğünde pişirilmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Bu gelişme neticesinde, her tür bakteri, virüs, kir, pas, su, yağ benzeri maddelerin seramik üzerinde yerleşmesi kesinlikle önlenmektedir.

Bu uygulamada seramik yüzeyin iç yapısının pürüzlülüğünün azaltılması

### Normal Seramik Yüzeyi ile ExtraClean Seramik Yüzeyi Karşılaştırması



Normal Seramik Yüzeyi



ExtraClean Seramik Yüzeyi

ve doğal olarak yabancı maddelerin yüzeye tutunabilmelerine engel olmak mantığı benimsenmiştir. Yağ, boya gibi agresif ve yüzeye tutunabilme kabiliyeti yüksek malzemelerde bile mükemmel sonuç veren SEREL Extra Clean yüzeyinde çok daha az su ile temizlik yapılabilmekte ve doğal kaynak tüketimini azaltıcı yönde etki sağlanmaktadır. Ayrıca bakteri oluşumuna sebep olabilecek kaynaklar da yüzeyden bertaraf edilebildiği için SEREL Extra Clean ürünler antibakteriyel özellik taşımaktadır.

Her zaman yeni, kuru ve temiz kalan, kir ve leke tutmayan SEREL Extra Clean



ürünleri “Fırçanızı atın!” sloganıyla piyasaya sürülmüştür. SEREL Extra Clean Seramik Sağlık Gereçleri, banyolarda karşılaşılan en yoğun kirlerde bile, asitler ve katkı maddeleri gibi ağır kimyasallarla çevreye zarar veren kimyasal temizleyicilere ihtiyaç duymadan suyla kolaylıkla temizlenebilmektedir. SEREL Extra Clean Seramik Sağlık Gereçleri, yeni geliştirilen çevre dostu iyon teknolojisi sayesinde, seramiğin doğal özelliklerini koruyarak pürüzsüz bir yüzey ile ömür boyu dayanıklılık ve temizlik sunmaktadır. SEREL SERAMİK

A.Ş.'nin yaşama konfor katan yeniliklerinden biri olan SEREL Extra Clean, Türkiye'de ilk ve tek olan iyon teknolojisi ile çok daha az su kullanımı ve kolay bir bakımla yüksek düzeyde hijyenin yanında, su ve temizlik maddesi harcamalarını azaltılarak zaman ve para tasarrufu sağlayan çevre dostu bir seramik sağlık ürünüdür.

Kuruluşundan bu yana çevre duyarlılığına sıkı sıkıya bağlı ve tüketicilerine dünya kalitesi standartlarını sunmayı ilke edinen SEREL SERAMİK A.Ş., SEREL Extra Clean ile Türk seramik sağlık gereçleri sektörüne öncülük etmektedir. Daha temiz bir dünya, daha temiz bir çevre, gelecek nesillere nefes aldırarak bir atmosfer bırakmak için SEREL SERAMİK A.Ş., bu konuda üzerine düşeni yerine getirdiğini düşünüyor.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Çevre sorunlarının temelinde doğal kaynakların bol ve sınırsız olduğu görüşü yatmaktadır. İşletmelerin de minimum maliyet prensibine göre en ucuz üretim faktöründen daha çok kullanması doğal kaynakların israfına ve sömürülmesine sebep olmuştur. Günümüzde ise çevre sorunları had safhalara ulaşmış ve artık doğa ve doğal kaynak faktörü kıt hale gelmiştir. Sanayi işletmeleri üretim metotlarına ilişkin tercih kararları verirken bunların çevreye olan etkilerini de değerlendirmeli, tüketiciler tercihlerini çevre dostu (yeşil) ürünlerden yana kullanmalı, hükümet ise hem çevreyle ilgili yasal düzenlemeleri sürekli gözden geçirip değişen şartlara göre revize etmeli, hem de gerekli denetimleri yapmalıdır.

## KAYNAKÇA

- AĞCA, Barçın, "Dünya Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi", Dışişleri Bakanlığı Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi, Sayı:7, Kasım 2002, <http://mfa.gov.tr/turkce/grupe/ues-7/kalkinmazirvesi.htm>, Erişim Tarihi: 15.02.2003
- KALAFATIS, Stavros P., POLLARD, Michael, EAST, Robert, TSOĞAS, Markos H. (1999), "Green Marketing and Ajzen's Theory of Planned Behavior: A Cross-Market Examination", **Journal of Consumer Marketing**, Vol.16, No.5, S.454, UK.
- KOÇAK, Akın (2003), "Yeşil Pazarlama: Eleştirel Bir Bakış", **Pİ - Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi**, Ocak sayısı.
- MILES, Morgan P., COVIN, Jeffrey G. (2000), "Environmental Marketing: A Source of Reputational Competitive and Financial Advantage" **Journal of Business Ethics**, Vol.23, USA.
- NEMLİ, Esra (2000), **Çevre Yönetim Sistemi ve Çevreye Duyarlı İşletmecilik**, İSO Yayınları, Yayın No: 2000/11, İstanbul.
- ODABAŞI, Yavuz (1992), "Yeşil Pazarlama – Kavram ve Gelişmeler", **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Yıl:6, Sayı:36.
- OTTOMAN, Jacquelyn (1993), **Green Marketing: Opportunity for Innovation**, USA. [http://www.greenmarketing.com/green\\_marketing\\_book.htm](http://www.greenmarketing.com/green_marketing_book.htm), Erişim Tarihi: 12.11.2002.
- POLONSKY, M.Jay (1994), "Green Marketing Regulations in the US and Australia: The Australian Checklist", **Greener Management International**, Vol.5.
- STRAUGHAN, Robert D., ROBERTS, James A. (1999), **Journal of Consumer Marketing**, Vol.16 No.6, USA.

- TEK, Ömer Baybars (1999), **Pazarlama İlkeleri – Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları**, Beta Yayınları, 8. Baskı, İstanbul.
- TSE-ÇYS Eğitim Notları** (1997), ÇTE.0198, Baskı No:2, Ankara.
- TÜSİAD (1998), **Dış Ticarete Çevre Koruma Kaynaklı Tarife Dışı Teknik Engeller ve Türk Sanayii için Eylem Planı**, Yayın No: TÜSİAD-T/98-233.
- WISE, Gwen F.(1997), “Conservation-Based Green Marketing”, **OSEC Issue Brief 6**, Environmental Protection Agency (EPA), [www.epa.gov/ecocommunity/tools/econatt6.pdf](http://www.epa.gov/ecocommunity/tools/econatt6.pdf), Erişim Tarihi: 18.01.2003



## Manisa Merkezdeki Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurullarının Fen Bilgisi Eğitimine Katkıları Bakımından Değerlendirilmesi

**Doç. Dr. Nihat AYCAN**

*Celal Bayar Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Manisa*

**Nuray ŞENGÜL**

*Celal Bayar Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Öğrencisi, Manisa*

### ÖZET

Bilgi toplumu düzeyine çıkmayı hedefleyen ülkeler, dijital teknolojilerini geliştirmeye ve fen bilimcilerinin yetişmesine önem verirler. Böyle bir oluşumun dışında kalmamakta kararlı olan Türkiye de, fen eğitimi ile ilgili mevcut potansiyellerini tekrar gözden geçirip, 1999 yılında eğitim bölgeleri ile eğitim kurullarını oluşturmuştur. Çalışma, eğitim bölgeleri ve eğitim kurulları yönergesinin işlerlik düzeyini belirlemek amacıyla Manisa merkezde kurulan dört eğitim bölgesinden, her eğitim bölgesine ait üçer okul olmak üzere, tabakalı tesadüfi örnekleme seçilmiş toplam 12 okuldaki öğrenci ve öğretmenlere anket uygulama yöntemini benimsemiştir. Yirmi sekizer sorudan oluşan anketler, 114 öğrenci ile anketi kabul eden 17 Fen Bilgisi öğretmenine uygulanmış ve bununla, koordinatör okula bağlı ilköğretim okullarının fen bilgisi derslerinde deney yapılıp yapılmadığı, deney yapılmıyorsa araç gereç sağlayabilmek için eğitim bölgelerinde bulunan okulların birbirlerinden faydalanma düzeylerini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma verileri, bilgisayar ortamında SPSS paket programına göre değerlendirilmiş ve uygulamanın amaçla henüz örtüşmediği sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** İlköğretim, Eğitim Bölgesi, Eğitim Kurulları, Fen Bilgisi Eğitimi, Laboratuvar ortamı ve koşulları.

## An Evaluation Of Education District And Education Committees in Manisa Center With Regards To The Contribution To Science Education

### ABSTRACT

The countries, aiming at reaching level of information society, attach importance to develop their digital technology and to educate scientist. Turkey being firmly resolved not to be out of this constitution formed education areas and education committees in 1999. In this study, sufficiency level of education district and education committees' regulations in Manisa center has been evaluated. Four education areas were set up in Manisa center. Three schools were selected from each three education areas, and surveys are applied to the students and teachers, of these 12 schools, selected by means of with stratum random illustration method. The surveys having 28 questions have been applied to 114 students and 17 science teachers. With this surveys we aimed at evaluating whether in these schools experiments are practiced in these schools. We tried to investigate level of sharing among the schools of the same education districts to supply the tests equipments. Data was evaluated by SPSS package program at computer and it was seen that the applications are not fit the aim of the education areas and committees.

**Key Words:** Primary Education, Education District, Education Committees, Science Education, Laboratory Environment and Conditions.

## **Giriş**

Çağımızın gelişen teknolojisi ve getirdiği olanaklar, toplumun bütün kurumları gibi eğitim kurumunu, okulu da derinden etkilemiş; kültürel değişimi başlatmış ve yeni okul anlayışını ortaya çıkarmıştır. Yeni okul anlayışı, okulun çevreye açık, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerin gerçekleştirildiği bir toplum merkezi olarak kullanılmasını öncelikli amaç olarak belirlemiştir. Ayrıca, her okulun üniversiteyle işbirliği teşvik edilmiş, yerel eğitim kurumları arasında gerçekleştirilecek sosyal ortaklık, sosyal diyalog ile de, onun çevreyle bütünleşmesi ve bilgi merkezi haline gelmesi istenmiştir. Böylece eğitim yönetiminde demokratik bir yapı, öğretimde de nitelik artışı hedeflenmiştir. Kısaca, yeni okul anlayışı, Milli Eğitimin genel amaç ve temel ilkeleri doğrultusunda, eğitim kurumlarının birbirlerini tamamlayarak bir bütün oluşturması, bütünüün yararından hareketle de eğitimde kalitenin arttırılmasını hedeflemiş, öğrenci merkezli eğitimi esas almış ve herkesin eğitime katılımıyla kendini yenileyen bir model öngörmüştür (Erdoğan, 2000; MEB., 2000a; 2002a,b,c).

Yeni okul anlayışı çerçevesinde, eğitim bölgeleri ve eğitim kurulları yapılandırılmış ve bunların aracılığı ile Türk Milli Eğitiminin ilkeleri doğrultusunda, eğitim kurumlarının birbirlerini tamamlamalarına fırsat verecek eğitim kampüslerinin oluşturulması, tüm eğitim kaynaklarından ortaklaşa yararlanmaya fırsat verilmesi, okulun iç ve dış öğeleri ile sivil toplum örgütleri, yerel yönetimler ve özel sektör temsilcilerinin eğitim yönetimi ve karar süreçlerine katılımı ile katkılarının sağlanması amaçlanmıştır (DPT., 2000; Resmi Gazete, 1998; Tebliğler Dergisi, 1999a,b). Söz konusu amacı benimseyen yeni okul anlayışı, mevcut eğitim olanaklarının en verimli kullanımıyla eğitimde kalitenin arttırılması hedeflenmiş; bu hedefin de, eğitim bölgeleri ve eğitim kurulları aracılığı ile gerçekleşmesini benimsemiştir.

Günümüzde önem kazanan yeni okul anlayışının toplumsal kabul düzeyini belirlemek için, eğitim bölgelerinin oluşum, hedef ve işleyişinin değerlendirilmesi gerekir. Buna göre, Eğitim Bölgesi: Bir koordinatör müdürün yönetiminde, yönergede belirtilen ölçülere göre belirlenen ve eğitim hizmetlerinin daha etkin olarak sunulabileceği uygun büyüklükteki bölge olup; bu bölgede, her yaştaki nüfusun eğitim ve öğreniminin sağlanabileceği değişik tür ve kademelerden oluşan okullarla, öğretmenlerin mesleki eğitim ve sosyal gereksinimlerinin karşılanabileceği tesisler bulunur (MEB., 2002b).

Bir eğitim bölgesinin işlevini tanımak için, bunlarla neyin hedeflendiği iyi bilinmelidir. Her eğitim bölgesi oluşturulurken hedeflenenler şunlardır:

- Eğitim kurumlarının birbirlerini tamamlaması ve bir bütün oluşturması,
- Eğitim kurumlarına alınacakların hangi çevreden olacağının belirlenmesi,
- Eğitim kurumlarının fiziki kapasitelerini, ders araç-gereçlerini ve eğitim personelinin; ortaklaşa, etkili ve verimli kullanması,
- Okulun yerel yönetimler, özel sektör ve gönüllü kuruluş temsilcileri gibi iç-dış öğelerinin; eğitim yönetimi ve karar sürecine katılım ve katkılarının sağlanması,
- Demokrasi kültürünün bütün öğeleriyle yaşama geçirilmesi, yaygınlaştırılması,

- Okul çevre ile bütünleştirilerek, çevrenin övünç kaynağı haline dönüştürülmesi,
- Okulun akademik çevre ile her alanda işbirliğinin teşvik edilmesi,
- Eğitim kurumlarının her yaştaki insanın her zaman yararlanacağı “bilgiye erişim” merkezi haline dönüştürülmesi,
- Eğitim bölgesi öğrencilerinin ilgi, istek ve yeteneklerine göre yönlendirilmesi,
- Eğitim kurumları ile ilgili gerekli tanıtım ve rehberlik hizmetlerinin dengeli dağılımın sağlanması,
- Eğitim bölgesinde hizmet veren personel, bina, tesis, araç-gereç ile eğitim uygulamalarında ulusal ve uluslar arası kabul gören standartlara ulaşılması ve eğitimde kalitenin yükseltilmesidir (MEB, 2000a).

Kısaca belirtilen hedeflerin gerçekleşmesi için eğitim bölgelerinde bulunması gereken koşulların birincisi, “nüfus”dur. Belediye sınırları içinde nüfusu otuz binden az olan her il veya ilçe, bir eğitim bölgesi iken; nüfusu otuz binden fazla olan il ve ilçelerdeki eğitim bölgelerinde ise, “okulun yeri” ile türü”, “öğrenci sayısı”, “eğitim bina ve tesislerinin fizikî kapasitesi ve donanım durumu”, “ulaşım kolaylığı ve güvenliği”, “coğrafi bütünlük”,”iletişim ve koordinasyon kolaylığı” gibi unsurlar da dikkate alınır (Tebliğler Dergisi, 1999b).

Hedefler yönündeki eğitim bölgesi uygulamasının temel ilkeleri; *kaynak kullanımı, katılım, etkileşim ve paylaşım, araştırma ve geliştirme, yüksek standart ile eğitimde kalite ve yöneltme*’dir. Bunlardan *kaynak kullanımı*, kaynakların bir programa göre; etkili, verimli ve ortak kullanımının sağlanması iken; *katılım*, bütün kesimlerin eğitim sürecine katılımı; *etkileşim ve paylaşım*, okul, çevre ve eğitimle ilgili her kesimin etkileşim ve paylaşım içerisinde bulunması; *araştırma ve geliştirme*, eğitim kurumlarının üniversitelerle işbirliği içinde olmaları; *yüksek standart ve eğitimde kalite*, eğitim bölgelerinde personel, her türlü alt yapı, tesisin standardının yükseltilerek eğitimde kalitenin artırılması; *eğitimde yöneltme*, etkili rehberlik hizmetiyle öğrencilerin ilgi, istekleri doğrultusunda yöneltmeleridir (MEB., 2002b; Tebliğler Dergisi, 1999b).

Konumuzu oluşturan Türkiye genelindeki koordinatör okul ya da eğitim bölgesi, beş yüz seksen tanedir (MEB, 2002a). Araştırma alanını oluşturan Manisa merkez ile on altı ilçedeki koordinatör okul sayısı ise on beştir (MEB, 2002d). Araştırma, Manisa merkezdeki dört eğitim bölgesinin tümünü kapsadığı için, bu eğitim bölgelerini kısaca tanımak gerekir.

*Birinci eğitim bölgesi*, kent merkezinden uzak okulları kapsar. Bu okullar içinde en iyi eğitim olanağına sahip Dünder Çiloğlu Anadolu Lisesi, koordinatör okul seçilmiştir. Alt orta sosyo-ekonomik düzeydeki aile çocuklarının öğrenim gördüğü bu bölgede, on üç ilköğretim ve ortaöğretim okulu bulunur.

*İkinci eğitim bölgesi*, kent merkezinde olup, yakın coğrafya alanına giren okul kümesini kapsar. Bu bölge, birbirleriyle iç içe bulunan Anadolu Ticaret Meslek Lisesi ile Anadolu Sekreterlik Meslek Lisesi, Anadolu Dış Ticaret Meslek Lisesi ve Ticaret Lisesi’nden oluşur. Koordinatör okul, bu okulları bünyesinde barındıran Ticaret Lisesidir. Orta sosyo-ekonomik düzeydeki aile çocuklarının öğrenim gördüğü bu bölgede, on üç ilköğretim ve ortaöğretim okulu bulunur.

*Üçüncü eğitim bölgesi*, kent merkezindedir. Manisa'nın en eski, ilk ortaöğretim kurumu olan genel Lise, çevre okullar arasında eğitim gelişmişlik düzeyine sahip okul olduğundan koordinatör okul olarak belirlenmiştir. İlde, kapalı spor salonu bulunan tek okul olduğu gibi, fiziki yapı bakımından da gelişmiş ve üç bloktan oluşmuştur. Bünyesinde yatılı kısım ile Süper Lise bulunur. Her sosyo-ekonomik düzeydeki aile çocuklarının öğrenim gördüğü bu bölgede, on dört ilköğretim ve ortaöğretim okulu vardır.

*Dördüncü eğitim bölgesi*, kent merkezindedir. Hem ulaşım, donanım, fiziki kapasite bakımından eğitim gelişmişlik düzeyine sahip, hem üçüncü bölge koordinatör okul ile yan yana olması nedeniyle coğrafya bütünlüğü oluşturan Endüstri Meslek Lisesi koordinatör okuldur. Bünyesinde Anadolu Endüstri Meslek Lisesi ile Teknik Liseyi de bulundurur. Her sosyo-ekonomik düzeydeki aile çocuklarının öğrenim gördüğü bu bölgede, on bir ilköğretim ve ortaöğretim okulu bulunur.

## **Yöntem**

*Evren ve Örneklem*: Araştırma evreni, Manisa merkezindeki eğitim bölgelerinde yer alan tüm ilköğretim okullarıdır. Örneklem, bu dört eğitim bölgesinden laboratuvar koşullarının iyi ve orta ile laboratuvarı hiç olmayan bazı okullarla; her eğitim bölgesinden tabakalı örneklem yoluyla seçilmiş üçer ilköğretim okulu olmak üzere, toplam on iki okulun yüz on dört öğrencisi ve anket uygulamasını kabul eden on yedi fen bilgisi öğretmeninden oluşur.

*Veri Toplama Araçları*: Araştırmanın veri toplama aracı, cevaplandırması kolay ve pratik, öğretmen ve öğrenci anketleridir. Öğrenci anketi “evet, hayır” seçenekleriyle yirmi sekiz sorudan oluşur. Bu anketle, öğretmenlerin fen bilgisi derslerinde laboratuvar yapma düzeyi, eğitim bölgelerinde bulunan okullarda işbirliğine girme dereceleri ile sınıflarında deney yapabilecekleri araç-gerecin yeterliliği belirlenmiştir. Öğretmen anketi ise, dördü açık uçlu, yirmi dört tanesi de beşli likert tipi soru olmak üzere; toplam, yirmi sekiz sorudan oluşur. Öğretmen anketiyle, fen bilgisi öğretmenlerinin diğer okullardan faydalanma dereceleri ve derslerde deney yapmak için nasıl bir yol izledikleri araştırılmıştır.

*Verilerin Toplanması ve Analizi*: Verilerin toplanması amacı ile hazırlanmış anketler, Aralık 2002 ile Mayıs 2003 tarihlerinde, öğrenci ve öğretmenlere uygulanmış ve uygulama sırasında deneklerin yanında bulunulmuştur. Verilerin çözümlenmesinde, SPSS paket programından faydalanılmıştır. Öğrenci anketinde öğrencilerin yirmi sekiz soruya verdikleri cevaplar, onların okulları, sınıfları, cinsiyetleri ile anne-babalarının eğitim ve ekonomik düzeylerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği araştırılırken; öğretmen anketinde de öğretmenlerin yirmi sekiz soruya verdikleri cevaplarla, “cinsiyetleri, meslekteki yılları, hizmet içi eğitim alıp almamalarının” anlamlı farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

## **Bulgular**

Bulgular, iki sistematiğe belirtilmiştir. Birincisinde, öğrenci anketinden sağlanan veriler belirtilirken; ikincisinde, öğretmen anketi uygulanmasından elde edilen verilere dayalı açıklamalar yapılmış ve elde edilen somut sonuçlar tablolarla ortaya konulmuştur.

### **1. Öğrenci anketinden sağlanan veriler**

Öğrenci anketiyle koordinatör okullara bağlı farklı sosyo-ekonomik düzeyde on iki okuldaki fen dolabı, tepegöz ile laboratuvarın durumu ve öğrenciler ile ailelerinin nitel özellikleri belirlenmiş; veriler, iki alt başlıkta değerlendirilmiştir.

#### **a. Okullardaki fen dolabı, tepegöz ve laboratuvar durumunun belirlenmesi.**

Araştırma kapsamındaki öğrencilere uygulanan anketlerde, okullarında fen dolabı ile tepegözün bulunup bulunmadığı ve laboratuvarların donanım düzeyleriyle ilgili sorular yöneltilmiş; eğitim bölgesinin sosyo-ekonomik durumuna göre değişen cevaplar, “fen dolabı”, “tepegöz” ve “laboratuvar” kriterlerine göre aşağıda belirtilmiştir.

a)**Fen dolabı:** Hangi sosyo-ekonomik düzeyde olursa olsun, Manisa merkezindeki dört eğitim bölgesinin her birisinden seçilen toplam on iki okulun öğrencileri, “okullarında fen dolabı olmadığını” belirtmiştir. Fen dolapsız yapılacak bir eğitim tamamen teorik düzeyde olacağı için, iyi sosyo-ekonomik düzeydeki okullarda bile fen dolabının bulunmayışı fen eğitimi bilinci olarak ele alındığında, sonuç oldukça düşündürücüdür.

b)**Tepegöz:** Birinci, ikinci ve dördüncü eğitim bölgelerindeki sadece bir ilköğretim okulunun öğrencileri, okullarında birer tepegöz bulunduğu yönünde görüş bildirirken; üçüncü eğitim bölgesi öğrencileri, “okullarında tepegöz bulunmadığını” belirtmiştir. Tıpkı fen dolabı gibi, tepegözün de araştırma kapsamındaki okullarda yeterli sayıda bulunmaması, eğitimin klasik yöntemle yapıldığının ve fen eğitimine yetersiz bakış tarzının bir başka göstergesidir.

c)**Laboratuvar:** Birinci eğitim bölgesindeki üç okulun öğrencileri ile ikinci ve dördüncü eğitim bölgelerindeki iki okulun öğrencileri, okullarında birer laboratuvar bulunduğunu belirtirken; üçüncü eğitim bölgesi öğrencileri ise, “okullarında laboratuvar olmadığını” belirtmiştir. Fen dolabı ve tepegöz gibi en ekonomik ve en yaygın kullanılan eğitim araçları bile bulunmayan okullarda, bunlardan çok daha pahalı olan laboratuvar bulunması mümkün değildir. Bu sonuç, araştırmanın iç tutarlılığını göstermesi bakımından da önemlidir.

Manisa yöresinin en eski orta öğretim kurumuna bağlı dokuz ilköğretim okulundan araştırmaya alınan üçünde, ne fen dolabı, ne tepegöz, ne de laboratuvar bulunması; söz konusu eğitim bölgeleri uygulamasının Manisa için çok gerekli olduğunu gösterir. Durumun bu düzeyde ciddi olması üzerine, adı geçen üçüncü eğitim bölgesindeki koordinatör okul tekrar ziyaret edildiğinde; laboratuvarlardan çoğunun sınıfa dönüştürüldüğü, laboratuvar olarak kalanları da bu okulun kendisinin bile kullanmadığı görülmüştür. Bunun ilk nedeni, okula kapasitesinin üzerinde öğrenci alımı iken; diğer nedeni, bu laboratuvarlarda, deney yapılması için gerekli temel maddelerden çoğunun olmamasıdır. Olanlar da uzun süredir kullanılmadıklarından, ya özelliklerini kaybetmişler ya da günümüzün deneyleri

için o türden maddelere gereksinim kalmamıştır. Kısaca eğitim bölgeleri yaklaşımı, teorik düzeyde iyi izlenim vermektedir; uygulamada, eğitim etkinliklerinin henüz hedeflenen amaç yönünde gerçekleşmediği anlaşılmaktadır.

b. Öğrenci anketinin diğer verileri.

Burada, birinci başlıkta belirtilen konuların içeriği ele alınmış ve bu içerikler, iki şekilde ortaya konulmuştur. Birincisinde, öğrencilerin sınıfları, cinsiyetleri ile anne-babalarının eğitim ve ekonomik düzeyleri araştırılmış; ikincisinde, okullardaki laboratuvar uygulamaları belirlenmiştir. İki ayrı yoldan sağlanan veriler, tablo halinde verilmiştir (Tablo 1).

**Tablo 1. Öğrencilerin anket sorularına verdikleri “hayır” cevabının dağılımı**

Eğitim Bölgelerindeki Okullar* Sorular	◆ Cev	A	B	C	D	E	F	G	H	I	K	L	M
		H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H
1.sınıfta fen dolabı var mı ?	110	8	8	10	10	6	10	10	9	9	10	10	9
2.derste tepegöz kullanılıyor mu ?	87	3	8	10	0	7	10	9	8	2	10	10	9
3.büki hücrelerini incelediniz mi ?	96	9	8	10	0	7	10	9	7	6	10	10	9
4.asit,baz,tuzu deneyle gözlediniz mi ?	39	0	8	1	0	7	0	0	3	0	10	0	9
5.kimyasal tepkimeleri deneyle gözlediniz mi?	51	0	7	4	5	7	0	1	6	1	10	0	9
6.fotosentezi deneyle gözlediniz mi ?	78	8	7	10	4	7	9	6	3	4	10	0	9
7.okulda laboratuvar var mı ?	44	0	8	7	0	1	10	0	9	0	0	0	8
8.deneyleri laboratuvarda mı yapıyorsunuz ?	60	0	8	7	0	7	10	0	9	0	10	0	8
9.deneyleri sınıfta mı yapıyorsunuz ?	77	10	1	5	10	7	2	10	0	9	10	8	5
10.fen bilgisi dersinde deney yapıyor musun?	36	0	2	7	1	7	1	0	1	0	10	0	6
11.deney yapmaya başka okullara gittin mi ?	111	10	8	10	10	7	8	10	9	9	10	10	9
12.deneyi öğretmeniniz mi yapıyor ?	22	0	3	4	2	5	2	0	1	1	0	0	4
13.kendiniz de deney yapıyor musunuz ?	53	7	3	0	2	6	3	4	2	1	10	10	5
14.derste deney yapılmasını ister misin?	18	0	1	3	2	1	0	1	2	3	2	2	1
15.deney yapılırken sıkılıyor musun?	95	9	7	7	9	7	7	10	8	8	6	8	8
16.öğretmen deney için sizden araç istiyor mu	55	2	1	0	3	7	3	3	6	5	10	10	5
17.deney aracı için para topluyor musunuz ?	94	7	4	5	9	7	8	10	9	6	10	10	8
18.fen bilgisi öğretmeni gelmeyebiliyor mu?	72	10	3	0	8	7	9	4	7	3	9	10	2
19.dersinize farklı öğretmen geliyor mu ?	93	8	6	8	8	6	9	10	2	7	10	10	8
20.deney, ödev olarak veriliyor mu ?	53	6	3	3	0	3	8	4	0	1	10	9	6
21.fen bilgisi dersini seviyor musun?	29	2	2	6	2	1	5	2	1	1	3	3	1
22.laboratuvarda deney yapmak ister misin?	9	0	0	0	0	1	0	2	0	0	3	2	1

23.öğretmen sınıfa deney aracı getiriyor mu?	66	6	1	9	6	5	1	6	3	5	10	8	6
24. deney konularını anlıyor musun ?	18	0	0	0	0	0	0	0	0	2	8	5	3
25. deneyler dikkatini çekiyor mu?	15	0	0	2	1	0	1	0	1	0	2	5	3
26. sınıf deneyi ilgiyle izliyor mu ?	36	4	0	8	4	3	1	5	3	3	2	0	3
27.deney aracı sağlamkla görevli misin?	83	10	6	5	0	5	8	8	9	3	10	10	8
28.herhangi amaçla başka okula gittiniz mi?	111	10	8	10	10	7	9	10	9	8	10	10	9

\* Okulların adı verilmemiş, her okul bir harfle belirtilmiştir. ♦ Cev.: Cevaplar toplamı H: Hayır

Tablo 1’de görüldüğü gibi eğitim bölgesindeki okullar, olanaklarına göre farklılık gösterebilir de; öğrenciler, kimya konularında daha çok deney yaptıklarını belirtmişlerdir (kimya ortalaması % 45, biyoloji ortalaması % 17). Fen bilgisi dersinde deney yapan öğrenciler, bu deneylerin % 23’ünü sınıfta yaparken; % 40’ını laboratuvarında yaptıklarını belirtmişlerdir. Ancak öğrenciler, deneyleri hep öğretmenlerin yaptığını (% 78), kendilerinden de ev ödevi şeklinde deney yapmalarının istediğini (% 47), bu uygulamayla deney yapmış sayılmayacaklarından (% 47), laboratuvarında deney yapmak istediklerini ifade etmişlerdir (% 91). Laboratuvarın dikkatlerini çektiğini (% 85), laboratuvarında deney yapmakla konuları daha iyi anladıklarını (% 82) ve deneyle öğrencilerin dersi ilgiyle izlediğini ifade etmişlerdir (% 64). Fen bilgisi derslerinin boş geçip geçmediği ile ilgili soruya öğrenciler, derslerinin boş geçmediğini ya da bu derse farklı öğretmenlerin girmediğini (% 83); değişik amaçlarla da olsa, farklı okullara gitmediklerini belirtmişlerdir (% 98).

Kısaca her okul, sınıf ve farklı cinsiyetteki öğrenciler ile farklı eğitim ve ekonomik düzeydeki ailelerin öğrencileri, fen bilgisi derslerinde kendilerinin deney yapmak istediklerini, laboratuvar koşullarının uygunsuzluğu ve araç-gereç yetersizliği nedeniyle öğretmenin de verimli deney yapamadığını; bu duruma rağmen fen bilgisi öğretmenlerinin koordinasyona başvurmadıklarını, klasik yöntemlerle ders işlediklerini belirtmişlerdir.

Yukarıdaki bulgulara göre, Manisa il merkezindeki eğitim kaynaklarının ortak kullanılmadığı, dolayısıyla eğitimde kalite artışının da gerçekleşmediği anlaşılmaktadır. Öğrenci merkezli ve insancıl yaklaşımı benimsemiş bir eğitim, ancak hem derse hem uygulamaya yüksek düzeyde öğrenci katılımını sağlamakla yapılır. Bunun ön koşulu, okul fizik kapasitesinin zorlanmaması, öğrencilere de deney yapma fırsatı verilmesi ve öğretmenlerin koordinasyona motive edilmesidir.

## 2. Öğretmen anketinden sağlanan veriler

Öğretmen anketi ile her sosyo-ekonomik düzeydeki on iki okulun laboratuvar koşulları, yeterliliği, öğretmenlerin koordinasyon isteği; onların, cinsiyet, hizmet içi eğitim nitelikleri kriter alınarak incelenmiştir.

### a. Okul laboratuvarının yeterliliği ve koordinasyon isteğinin belirlenmesi:

Öğretmen anketi, “tamamen katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, hiç katılmıyorum” şeklinde, beşli likert sistematığı esas alınarak oluşturulmuştur. Ankette, yirmi dört likert tipi soru ile dört açık uçlu soru yer almakta ve toplam yirmi sekiz soru bulunmaktadır. Öğretmenlerin cinsiyeti ile hizmet içi eğitim durumları, anket soruları ile karşılaştırılmış; bulunan anlamlı sonuçlar, tablolar şeklinde sunulmuştur. Örneğin, öğretmenlerin “okuldaki malzeme sıkıntısı, okullar arası koordinasyonu gerektirmektedir” şeklindeki soruya verdikleri cevaplarda, erkek ve kadın öğretmenler arasında görüş ayrılığı saptanmıştır. Bu soruya erkek öğretmenler “katılıyorum” cevabını verirken, kadın öğretmenler “kararsızım” cevabını vermiştir (Tablo 2).

**Tablo 2. Öğretmenlerin cinsiyet kriterine göre t testi sonuçları**

S o r u	Cinsiyet	N	Ortalama	St.Sapma	t puanı	Hata payı
Okuldaki malzeme sıkıntısı, okullar arası koordinasyonu gerektirmektedir.	Erkek	11	3,82	0,98	2,133	0,05
	Kadın	6	2,67	1,21		

Cinsiyete göre değişen cevaplar uysal, çekingen, sorunları ve şartları sorgulamayan ataerkil kökenli Türk kadını rolü ile atılgan, karşı koymaya hevesli, buyurgan, sorun ve şartları sorgulamadan yana Türk erkeği sosyal rollerine uygundur (Bacanlı, 2004; Güvenç, 1997). Okullardaki malzeme sorunu öğrencilerin çoğu tarafından açıkça belirtilirken, kadın öğretmenlerin kararsız kalması, onların sosyal durumlarına uyan davranış sergilediklerinin göstergesidir.

Öğretmenler “çalıştığım okul, laboratuvar araç - gereci bakımından yeterlidir” sorusu ile “çalıştığım okulun laboratuvar koşulları iyidir” sorusuna verdikleri cevaplarda, hizmet içi eğitim alıp almadıklarına göre görüş ayrılığı saptanmıştır. Hizmet içi eğitim almayan öğretmenler, okullarının malzeme ve deney araç-gereci bakımından yeterli, laboratuvar koşullarının iyi olduğunu belirtirlerken; hizmet içi eğitim alan öğretmenler, okullarındaki deney araç-gerecinin yetersiz, laboratuvar koşullarının da iyi olmadığını belirtmişlerdir. Bu soruya verilen cevabı kontrol amacını da taşıyan “Deney araç, gerecini öğretmenler karşılayabilir” sorusuyla ilgili cevaplarda da; hizmet içi eğitim alan öğretmenlerle, hizmet içi eğitim almayan öğretmenlerin cevaplarında görüş ayrılığı bulunmuştur. Hizmet içi eğitim almayan öğretmenler, ders araç ve gerecini karşılayabileceklerini belirtirlerken; hizmet içi eğitim alan öğretmenler, kararsız kalmışlardır (Tablo 3).



**Tablo 3. Öğretmenlerin hizmet içi eğitim kriterine göre t testi sonuçları**

S o r u	Hizmet İçi Eğitimi	N	Ortalama	St.Sapma	t puanı	Hata payı
Çalıştığım okul laboratuvar araç ve gereci bakımından yeterlidir.	Almadı	10	3,70	1,05	2,515	0,02
	Aldı	7	2,28	1,25		
Çalıştığım okulun laboratuvar koşulları yeterlidir.	Almadı	10	4,10	0,56	4,671	0,01
	Aldı	7	2,57	0,78		
Deney araç- gerecini öğretmenler karşılayabilir.	Almadı	10	3.50	0,84	4,345	0,03
	Aldı	7	2.37	1,01		

Yukarıdaki bulgulardan hem araştırmanın iç tutarlılığını, hem eğitim kalitesini artırıcı sonuç sağlanmıştır. Araştırma tutarlılığı bakımından, laboratuvar araç-gerecini yeterli bulan öğretmenler, deney araç-gerecini sağlamada da sorun yaşamayacakları için, bu yönde görüş belirtirken; bunun aksini ileri süren öğretmenlerin araç-gerecin yeterli olmadığını savduklarından, buna bağlı sorun yaşamadıkları konusunda karasız kalmışlardır. Araştırma anketinin uygulanmasını kabul eden öğretmenlerin doğru cevaplar verdikleri kabul edildiğinden, laboratuvar araç-gerecini yeterli bulanlarla yeni arayış içinde olan öğretmenleri uzlaştıracak olan yeni okul anlayışı, eğitimde kalite artışı da sağlayacaktır.

b. *Koordinasyona duyulan ihtiyaç ile koordinasyonun desteklenmesi gerekip gerekmediği ile ilgili öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi*

Hizmet içi eğitim alan öğretmenler ile hizmet içi eğitim almayan öğretmenler, kendi aralarında ve birbirleriyle karşılaştırıldıklarında; koordinasyona ihtiyaç duyulduğu ya da koordinasyonun desteklenmesi gerektiği şeklindeki anket sorularıyla, deneyleri öğrencilerin kendilerinin yapması sorusuna olumlu görüş bildirmişlerdir. Dolayısıyla laboratuvar koşullarının durumu ile deney için öğretmenlerin yeterliliği sorularında, hizmet içi eğitim alan grupla hizmet içi eğitim almayan grupların karşılaştırması ile grupların kendi içlerinde karşılaştırılmasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır (Tablo 4).

**Tablo 4. Koordinasyon isteği ile laboratuvar yeterliliğinin F testi sonuçları**

Soru	Hizmet içi eğitim alan, almayan	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	Hata payı
Laboratuvarın yeterliliği	Gruplar arası	41,968	1	41,968	0,368	0,553
	Grup içi	1711,561	16	114,104		
	<i>Toplam</i>	1753,529	17	156,072		
Koordinasyon isteği	Gruplar arası	0,108	1	0,108	0,009	0,925
	Grup içi	176,833	16	11,789		
	<i>Toplam</i>	176,941	17	11,897		

Tablo 4'te görüldüğü gibi, hizmet içi eğitim alan, almayan öğretmenlerden sağlanan veriler, birbirini doğrular şekilde olup, koordinasyonun gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. Hatırlanacağı üzere, orta ve orta altı sosyal tabakaya özgü meslek olduğu genel kabul gören öğretmenlik, Türkiye'nin kıyı

yerleşim yerlerinden çok, orta yerleşim bölgesi insanların tercih ettiği meslektir. Bunlar da sorunlarını dışa vurmayan, kendi içine dönük kimliğe sahip olduklarından; sorunları doğrudan ortaya koymak yerine, bir güce veya yetkiye dayanarak bir şeyler yaparlar (Güvenç, 1997). Dolayısıyla araştırmada da kişisel sorumluluğun grup içindeyken, onun gücüyle kaybolduğu sırada, laboratuvarların yetersizliği sorunu ortaya konmuş ve okullar arasında koordinasyon isteği belirtilmiştir.

### **Sonuç ve Öneriler**

Anket sonuçları, öğrenci ve öğretmen açısından hep birlikte değerlendirildiğinde; eğitim bölgelerindeki okulların laboratuvar koşullarının yeterli olmadığı, varolan kaynakların da verimli bir şekilde kullanılmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yapısal ve işleyişle ilgili bazı sorunlar, eğitim bölgeleri uygulaması yapılan diğer yerlerde olduğu gibi (Töremen ve Harktı, 2003), Manisa ilinde de devam ederken, Manisa'ya özgü bazı sorunlar da saptanmıştır. Örneğin, Manisa merkezdeki eğitim bölgelerinde hizmet içi eğitim alan ve almayan öğretmenler arasında; özellikle, “Okuldaki malzeme sıkıntısı, okullar arası koordinasyonu gerektirmektedir. Çalıştığım okul laboratuvar araç ve gereci bakımından yeterlidir. Çalıştığım okulun laboratuvar koşulları iyidir. Deney araç- gerecini öğretmenler karşılayabilir.” konularında olmak üzere, görüş ayrılığı bulunmuştur. Hizmet içi eğitim almayan öğretmenlere göre hizmet içi eğitim alan öğretmenler, eğitimde kalite artışı sağlayacak uygulamaları daha fazla benimsemişler ve bu yöndeki uygulamalara destek vermişlerdir.

Dönemin Milli Eğitim Bakanı, daha 2000-2001 öğretim yılı sonunda yayınladığı mesajda: “eğitim bölgesi uygulamasıyla sistemin daha verimli ve başarılı çalışmasının sağlandığı, okulları çevreyle bütünleştiren ve eğitim merkezi haline gelmesini amaçlayan okul gelişim modeli uygulamasının daha da yaygınlaştırıldığını” belirtmişse de (Bostancıoğlu, 2001); bu başarı, Manisa ili için henüz söylenemez. Diğer illerin durumu ise, ayrı araştırma konusudur. Ancak Manisa ili için ortaya çıkmış olan sosyal gerçek, eğitim bölgeleri ve eğitim kurulları uygulaması sorunlarının çözümünde belirli bir yere geldiğinde, alınacak bazı önlemlerle eğitimdeki kaliteyi arttırmak ve fırsat eşitliği ilkesine uygun hizmet sunmanın mümkün olduğudur. Bunun için alınması gereken pratik önlemler şunlardır:

-Koordinasyonun okullara önemli fayda sağlayacağı, zümre toplantıları sırasında öğretmenlere açıkça belirtmeli ve bu yöndeki çalışmalar teşvik edilmelidir. Bunun için eşgüdüm özendirilerek işe başlanmalı; öğretmenlerin karar süreçlerine katkıları da koordinatör okul tarafından sağlanmalıdır.

-Öğretmenlerin deneyleri öğrencilerine de yaptırmaları sağlayacak önlemler alınmalı, bunun için hizmet içi eğitimlerde ucuz ve kolayca ulaşabilecek araç gereçle deney yapma yöntemleri öğretilmelidir.

-Koordinatör okulların sınıflara dönüştürülmüş laboratuvarlarının tekrar laboratuvar haline getirilmesi ile laboratuvar koşullarını iyileştirme çalışmaları hemen başlatılmalıdır.

-Manisa'daki dört koordinatör okuldan üçünün aynı merkez ilçede, hatta yan yana fizik mesafesinde bulunduğu gerçeği, her merkez ilçede bir koordinatör okul olması ilkesine göre, koordinatör okul belirleme yeniden gözden geçirilmelidir.

-Koordinasyon kapsamındaki kamu ve özel kuruluşlarının, bu uygulamaya tam desteklerini sağlayacak önlemler almalıdır. Bunun için eğitim danışma kurulları, oluşturulma ilkesi yönünde okul ortamında işler hale getirilmeli ve okulda demokrasi ilkesiyle kalite, etkinlik ve verimlilik sağlanmalıdır.

-Edirne ve Zonguldak örneklerinde görüldüğü gibi (MEB, 2000b;2003), Manisa ilindeki bölge okulları arasında ortak bir program veya komisyonlar oluşturulmalı, böylece en azından bilgi ve beceriye yönelik yarışmalar düzenlenmeli, eğitsel kol çalışmaları, gezi, kutlama, anma programları yürürlüğe konulmalıdır.

-Her eğitim bölgesi, bir iletişim ve sanat merkezi haline getirilmeli; bunun için, bölge kütüphanesi, bölge bilgisayar laboratuvarı, konferans ve tiyatro salonlarında hizmete yönelik çalışmalar yapılmalıdır.

Eğitim bölgeleri arasındaki koordinasyon etkin hale getirilerek, eğitim araç-gerecinin verimli kullanımı sağlandığında, koordinasyon uygulamalarından gerektiği şekilde yararlanılacak, okullarda da sağlıklı ortamlarda çağdaş bir eğitim yapılacaktır.

#### KAYNAKÇA

- BACANLI, Hasan(2004), **Gelişim ve Öğrenme**, Nobel yayınları, Ankara.
- BOSTANCIOĞLU, Metin(2001), "Önemli Olan, Başarılı Olma Konusunda Gösterilecek Kararlılıktır", **Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi**, 3-4.
- DPT. (2000), VIII. **Beş Yıllık Kalkınma Planı** "2001-2003 Hazırlık Çalışmaları", <http://plan8.dpt.gov.tr>
- ERDOĞAN, İrfan(2000), "Türk Eğitim Sistemi Nasıl Yönetilmeli?", <http://www.liberal.dt.org.tr/guncel/Diger/irerTurkegitim.htm>
- GÜVENÇ, Bozkurt(1997), **Türk Kimliği**, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- MEB, (2000a), "2000 Yılında Milli Eğitim", **Milli Eğitim Bakanlığı** <http://www.meb.gov.tr/stast/ist2000/b7.htm>
- MEB,(2000b), "Eğitim Bölgeleri Oluşturma Komisyonu", **Milli Eğitim Bakanlığı**, <http://zonguldak.meb.gov.tr/komisyonlaryeni.htm>
- MEB, (2002a), "2002 Yılı Başında Milli Eğitim Türk Eğitim Sistemi", **Milli Eğitim Bakanlığı**, [http://www.meb.gov.tr/Stats/Apk2002/3\\_1.htm#3b14](http://www.meb.gov.tr/Stats/Apk2002/3_1.htm#3b14)
- MEB, (2002b), "Eğitim Sisteminde Yenilikler", **Milli Eğitim Bakanlığı**, <http://www.meb.gov.tr/Stats/Apk2002/502.htm#5b3>
- MEB, (2002c), "Socrates Programı", **Milli Eğitim Bakanlığı**, <http://www.meb.gov.tr/stats/Apk2002/12.htm>
- MEB, (2002d), "İstatistik", **Milli Eğitim Bakanlığı**, <http://manisa.meb.gov.tr>
- MEB,(2003), "2003-2004 Eğitim Öğretim Yılı Eğitsel ve Sosyal Faaliyet Programı",**MilliEğitimBakanlığı**,<http://edirne.meb.gov.tr/ilimizdehaftalar.htm>
- Resmi Gazete, (1998), "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yükseltmelerine İlişkin Yönetmelik", **Başbakanlık**, Sayı:23472, Madde:37.
- Tebliğler Dergisi, (1999a) "Milli Eğitim Bakanlığı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi", **Milli Eğitim Bakanlığı**, Sayı: 2506, 44-47.
- Tebliğler Dergisi, (1999b), "Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları Yönergesi", **Milli Eğitim Bakanlığı**, Sayı: 2506, 47-58.
- TÖREMEN, Fatih, - HARKTI, Hasan,(2003), "Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurullarının Yapısal ve İşleyiş Sorunları ile Etkililik Düzeyleri", **XII. Eğitim Bilimleri Kongresi**, Ekim 2003, Antalya.



## Ege'de Milli Direniş Bilincinin Uyanmasında ve Milli Direniş Hareketinin Başlamasında Celâl Bayar'ın Katkıları

**Okt. Burhanettin Bilmez**

*Celal Bayar Üniversitesi Rektörlüğü, Manisa*

### **ÖZET**

*I. Dünya Savaşı sonunda imzalanan Mondros Ateşkes Antlaşması ile Türk milleti barış beklentisi içine girmiştir. Fakat bu beklenti kısa sürmüştür. Galip devletler Anadolu'yu da işgale başlarlar. Bu arada Yunanistan da İzmir'i işgal eder ve işgali Ege Bölgesi'ne yaymaya başlar.*

*İşgalin ilk günlerinde bazı bireysel tepkiler dışında, Ege'de sivil bir direniş olmamıştır. Yunan işgali karşısında milli direniş bilincini uyandırmak için bazı sivil ve asker bürokratlar harekete geçer. Mahmut Celal (Bayar) de "Galip Hoca" takma adıyla mücadeleye katılır. Ege'nin şehirlerini, köylerini, dağlarını dolaşarak milli direniş bilincini aşılar. Bir taraftan direnişi organize eder, diğer taraftan fiili olarak direnişe katılır.*

*Anahtar Kelimeler: Milli Direniş, Galip Hoca, Mahmut Celâl*

### ***Celal Bayar's Contributions In Raising Awareness Of And Upsurging Of National Resistance In The Aegean Region***

#### **ABSTRACT**

*Signing of the Mondros Ceasefire Agreement at the end of the First World War raised the peace hopes for Turks. Yet, in a short period of time, the peace hopes were destroyed by the invasion of the Anatolia by Entente Powers. Afterward, Greeks first invaded İzmir and started to march to the inners of the Anatolia.*

*During first days of the invasion of the Aegean region, there were no organized oppositions for this invasion except some individual ones. A number of civilian and military bureaucrats then started to organize the national resistance for Greek invasion of the region. Mahmut Celal (Bayar) was one of them with a disguised name of "Galip Hoca". By visiting every city, town, village, and mountain in the Aegean region, he tried to raise the awareness of the national resistance in the region. At the same time, he both organized the national opposition and involved in the war against the Greeks.*

*Key Words: National Resistance, Galip Hoca, Mahmut Celal*

### **GİRİŞ**

Ege'de Galip Hoca olarak düşmana karşı direniş cephesini oluşturan halk kahramanı, Atatürk'ün silah arkadaşı ve son başbakanı, Türkiye'nin 3. Cumhurbaşkanı Mahmut Celal Bayar, Osmanlı Meclis-i Mebusanı'ndan başlayarak bütün hayatı boyunca önemli görevler üstlenmiştir.

Bayar'ın Ege'de milli direniş bilincinin uyanmasında ve bu bilincin harekete dönüşmesinde önemli katkıları olmuştur. Birinci Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne 1920'nin Mayıs ayı başlarında Saruhan Milletvekili olarak katılan Mahmut Celâl Bayar TBMM'nin 15 Mayıs 1920 tarihinde İzmir işgalinin yıldönümü düzenlenen oturumunda (TBMM, 1920: 306, 312): "Efendiler!...

Bedbaht ve esir bir halkın vekili olarak bugün sizin huzuruza çıkmakla kalbimde derin bir teessür duyuyorum...Evet, efendiler!...Sizin dininizden, sizin ırkınızdan, sizin kadar mes'ud yüz bin dindaşınız, bugün esir, bedbaht ve zavallı bir halde inliyor” diyerek İzmir'in işgalinden itibaren o tarihe kadar yapılanları ve yaşananları etkili ve üzüntülü bir üslupla anlatarak hâlâ işgal altında bulunan İzmir'e dikkatleri yoğunlaştırarak mücadele azmini ve ateşini körüklemek istemiştir.

Ege'nin işgali karşısında, bütün engelleri aşarak bölge insanına ulaşmak, onlara gerçekleri anlatmak ve tehlikenin boyutları hakkında uyarıda bulunarak onları milli direnişe kışkırtmak ve bir Kuvay-i Milliye hareketini başlatmak, koordine etmek için birçok sivil, asker, din adamı gibi aydınlar ileri atılmışlardır.

Bu çalışmada da Milli Mücadele'de, Ege Bölgesi'ndeki direnişte hizmeti geçenlerden Mahmut Celâl Bayar'ın çalışmaları ele alınacaktır.

### **I-EGE'NİN İŞGALİ**

Bilindiği gibi İzmir, 15 Mayıs 1919'da sabahın erken saatlerinden itibaren Yunan kuvvetleri tarafından işgal edilmiştir. Bu aynı zamanda Ege Bölgesi işgalinin fiili başlangıcı sayılır. Karaya çıkmak için hukuksal gerekçe Mondros Mütarekesi'nin yedinci maddesinde bulunmuştur. Bu maddeye göre: “İtilâf Devletleri, kendilerinin güvenliğini tehdit eden bir durumun ortaya çıkması halinde, stratejik noktaları işgal edebilirlerdi”(Shaw– Shaw,1983:407). Venizelos'un bunu kullanması için fazla düşünmesine gerek yoktu. Nitekim İzmir'e çıkan Yunan kuvvetlerini yerli Rumlar çalgınca tezahüratlarla, kilise çanları çalarak, papazlar askerleri öperek, takdis ederek, kadınlar ve erkekler “kurtarıcıları”nın önünde diz çökerek karşılamışlardır. Karaya çıkmanın ardından Türk halkının kıyıma uğratılması başlamıştır (Shaw– Shaw,1983: 408). Yunanlılara karşı münferit bazı karşı koymaların dışında<sup>1</sup> örgütlü ve özellikle de bir kumandaya bağlı askeri bir direniş söz konusu olmamasına rağmen, İzmir'de katliam yaşanmış, evler soyulmuştur. Özellikle subayların evleri her türlü taarruza maruz kalmış, şahsi eşyaları, levazım ve techizatları gaspedilmiştir. Aile fertlerinin hayatlarına, ırz ve namuslarına taarruz vuku bulmuştur” (Tansel, 1991:192).

İşgal günü durumu öğrenen İstanbul hükümeti, şaşkınlık yaşamış ve olayın mahiyeti kesin bir açıklık kazanıncaya kadar, paniğe meydan vermemek ve kontrol dışı olaylara engel olmak için İstanbul'da, İzmir'in işgali ile ilgili haberleri yasaklamış; bu sayede 16 Mayıs'a kadar İzmir'in işgali, İstanbul'da hemen duyulmamıştır. Daha sonra, olayın duyulmasından itibaren İstanbul'da protesto mitingleri düzenlenmiştir (Akşın,1976:268; Jaeschke, 1991: 81).

İzmir'in ciddi bir direniş olmaksızın işgal edilmesi üzerine, işgali İzmir ile sınırlamayı asla düşünmeyen Venizelos, Yunanistan'ın beklediği tarihi fırsatın doğduğunu düşünerek, itilâf devletlerinin izni olmamasına rağmen, karaya çıkan

<sup>1</sup>İzmir'de ilk kurşunun Gazeteci Hasan Tahsin –asıl adı Osman Recep Nevres tarafından atıldığı ifade ediliyorsa da konu tartışmalıdır. Celâl Bayar'a göre İzmir'de ilk kurşun Aziz Efendi tarafından atılmıştır (Bayar, 1965: 1796).

Yunan kuvvetlerine işgali Ege Bölgesi'ne yaymalarını ve "Anadolu'nun içlerine doğru ileri yürüyüşlerine devam etmelerini" emretmiştir (Bknz. Jaeschke, 1991: 81-85; Baytok, 1970: 26).

Venizelos'un isteği doğrultusunda Anadolu içlerine doğru ilerlemeye başlayan Yunan ordusu, İzmir'den sonra Urla'ya saldırmış 16 Mayıs 1919 ve ilk defa burada –küçük çapta da olsa– düzenli birliklerin direnişi ile karşılaşmıştır. 173. Alay'ın yirmiyi bulmayan kuvveti ile Urla halkından silahlandırdıkları 120 kişilik bir milis kuvveti ile akşama kadar direnilmişse de Urla'yı muhafaza mümkün olmamıştır. Benzer bir durum Ayvalık'ta da yaşanmıştır. 28/29 Mayıs sabahı karaya çıkmak isteyen Yunan birliklerine 172. Alay Komutan'ı Ali Çetinkaya'nın kuvvetleri direnmiştir. Ancak bütün çabalara rağmen Yunanlılar, 29 Mayıs'ta Ayvalık'ı işgal etmişlerdir. Ayvalık, resmi Türk silahlı kuvvetlerinin Ege'deki ikinci direniş noktasıdır (Tansel, 1991: 263-268).

Urla ve Ayvalık'taki bu duruma karşın bir taraftan Büyük ve Küçük Menderes, diğer yandan da Gediz vadisini izleyerek ilerleyen Yunan kuvvetleri, birçok önemli yerleşim birimini hiçbir direnişle karşılaşmadan işgal etmiştir. 22 Mayıs'ta Menemen'i işgal eden Yunan birliklerini, Menemen İstasyonu'nda "kaymakam, memurlar ve ahali birlikte Yunan bayrakları ve çiçek buketleri ile" karşılarlar (Midillili, 1928: 61). İşgal sırasında Menemen'deki mevcut cephane ve makineli tüfekler de hiçbir direniş gösterilmeden Yunanlıların eline geçmiştir (Apak,1990: 19). 27 Mayıs 1919'da Aydın'ı işgal eden Yunan kuvvetleri, burada direniş görmediler. Direnmeye karşı çıkanlar: "Müslüman ahalinin İzmir'de olduğu gibi burada da zarar göreceğini" ileri sürmüşlerdir.

Manisa da aynı akibete uğramıştır. 25 Mayıs 1919'da Kaymakam Kostantinos Cakolos kumandasında bulunan bir Yunan alayı, yollarda hiçbir direniş görmeksizin Manisa'yı işgal etmiştir. 48 bin silah, 8 kamalı, 80 kadar kamasız top, milyonlarca cephane Yunanlıların eline geçmiştir (Kaygusuz, 1955:17; Apak,1990: 23). Akhisar ise daha Yunanlılar gelmeden işgalcilerin beğenisini kazanacak bir tavır sergileyerek milli direnişe davet edenleri soğuk karşılamış, hatta reddetmiştir (Selçuk,1987:65-66; Cebesoy; 1953:128; Günsav, 1994: 37-38).

Bu durum çok büyük bir tehlikeyi ve son derece ciddi ve önemli bir sorunu ortaya koymuştur: "Tehlike" istenilen direnmenin görülmemesi, "sorun" da bunun nedenlerini çözümlenmek, milli direniş bilincini tabana yayarak milli direniş hareketini başlatmaktır.

Başlangıçtaki bu pasifliği tamamen vatani sevmemek veya Yunan işgalini benimsemek, hele de "vatan hainliği" ile açıklamak yanlış olacaktır. Zira bu pasif tutumda "Yunan işgalinin geçici olduğuna dair yerli Rumların propagandaları, İngiliz ve Fransız irtibat subaylarının yaptıkları yoğun desenformasyonun" önemli bir etkileri vardır (Günsav, 1994: 37; Apak, 1990:23).

"İtilâfçı" "İttihatçı" partizanlığının toplum yaşamında doğurduğu uzun süreli bölünmüşlük de bir fikir etrafında birleşmeye engel olmuştur (Apak, 1990: 23). Daha da önemlisi mütareke imzalayarak savaş haline son veren devletin yeni durum karşısında açık, kesin ve net bir tavır almayarak kararsız davranması

(Turkgeldi, 1984:216) giderek Kuvay-ı Milliye'yi "illegal" bir hareket olarak sunmasıdır. Ayrıca uzun süren savaşların, milletin maddi ve manevi bünyesinde meydana getirdiği çöküntünün zihinlerde oluşturduğu savaşı dışlayıcı çevrenin psikolojisi de bu tavırların sergilenmesinde rol oynamıştır. İşgalcilerin beğenisini kazanarak veya en azından onları kızdırmayarak geçici olduğunu sandıkları işgali mümkün olan en az kayıpla geçiştirebilmek ümidinin de etkili olduğu söylenebilir (Apak, 1990:19-23).

## **II-MAHMUT CELÂL BAYAR**

Bayar'ın Ege Bölgesi'nde Milli direniş bilincinin uyanmasında ve milli hareketin başlamasındaki hizmetlerini anlamak için onun hayatının önceki aşamalarını kısaca hatırlamakta fayda vardır.

Bursa'nın Gemlik Kazası'na bağlı Umurbey'de 16 Mayıs 1883'te doğan Bayar, ilk mektebi ve Rüştîye öğrenimini burada yaparken, bir taraftan da özel olarak Fransızca, Arapça ve Farsça dersler alır. Aynı zamanda bir din alimi olan babasından da ortalama bir medrese mezunu kadar dini eğitim alır. Bu birikimi, Milli Mücadele'nin "Galip Hoca"sı olmasında etkili olur (Aydemir, 1976:146; Şakir, 1952: 9; Bozdağ, 1982:323; Bilmez,1996: 31-32).

Mahmut Celâl, yaşadığı çevrenin sosyo-politik şartları ve aileden bir akrabasının yönlendirmesi ile Jön Türklerin siyasi fikirlerini benimseyerek çocuk yaşlardan itibaren kendisini aktif politikanın içinde bulur (Aydemir,1976:147; Bayar, 1967:216). Erken yaşlarda memuriyete başlayarak sosyal hayata atılan Bayar, Bursa'da Deutsche Orientbank'taki memuriyeti sırasında, henüz gizli bir örgüt olan İttihat ve Terakki Cemiyeti'ne kayıt olmuştur (1907). Teşkilat içindeki hizmetleri ile kısa zamanda Genel Merkez'in dikkatini çekmiş ve henüz yirmili yaşlarda iken teşkilatın Bursa Katib-i Mes'ulü olmuştur (Bilmez, 1996: 39-40; Diyanet Vakfı, 1988; Türk Ansiklopedisi, 1983).

Balkan Savaşı'nın aleyhimize sonuçlanması, Dünya Savaşı tehlikesinin yaklaşması ile stratejik önemi daha da artan İzmir'de devletin âli menfaatlerini koruyacak ve siyasî iktidara hakim olan İttihat ve Terakki partisini hakıyla temsil edebilecek bir isim aranırken, Talat Paşa'nın referansı ile bu göreve Mahmut Celâl atanır (1913) (Gökay, 1982:84; Kutay, tarihsiz: 3).

### **A-BAYAR İZMİR'DE**

Celâl Bey, İttihat ve Terakki'nin İzmir Katibi olarak atandıktan sonra bütün Osmanlı ülkesi tarafından tanınmaya başlamıştır. Bu mevki o tarihlerde İttihat ve Terakki Partisi'nin Merkez-i Umumisi'nden sonra en önemli bir hizmet birimidir (Kutay, 1982:21). Bu dönemde Yunanistan, bölgenin demografik yapısını plânlı olarak lehine değiştirme gayretlerine giriştiği gibi, iktisadi hayatına hakim olma çabalarında da önemli mesafeler almıştır (Ulutun, 1982: 278- 279).

Bu şartlarda İzmir'de göreve başlayan Celâl Bey, bir taraftan kültür, eğitim ve iktisadî hizmetler yaparak bölgedeki potansiyel Türk Milli varlığını nitelik olarak yükseltirken, bir taraftan da sivil siyasal örgütlenmeyi teşvik ederek, destekleyerek, Kuva-i Milliye direnişinin bir nevi fikrî ön plânını yapar. Bölgeye illegal yollarla yerleşmiş olan birçok Girit, Mora kökenli komitacı Rum'un



(Akşit,1987: 3) ve Rum kilisesinin rehberliğinde karşı adalardan getirilerek yerleştirilen Rum nüfusun tahliyesini (Kutay, 1983:56), aldığı tedbirlerle gerçekleştirmiştir.

Celâl Bey, Ege’li Türklerin iktisadî ve sosyal durumlarını güçlendirmek ve onları kendi memleketlerinin gerçek sahibi yapmak için de seri girişimlerde bulunur (Ulutan, 1982:279). Bunun için, özellikle milli bir iktisat hayatı ve zihniyeti oluşturmaya çalışır (Uz, 1982: 192). İzmir’de, iştirakçilerinin çok mütevazî olanakları ile Üretim-Tüketim Kooperatifleri kurarak köylünün emeğinin değerlendirilmesini sağlayarak alın terinin sömürülmesine engel olmaya çalışır (Bayar, 1967:1646). Siyasi gücünü kullanarak İzmir’deki Reji İdaresi ile irtibata geçer. Kurumda belli bir yüzde ile Türk usta, işçi ve memurun istihdam edilmesini kabul ettirerek (Bayar, 1967:1554) işsizlik sorununu çözmeye çaba gösterir. O dönemlerde Ege köylüsü ile hükümet arasında hiç eksik olmayan sorunlarda, zaman zaman aracı olan Celâl Bey köylüleri, efeleri daha büyük tehlikelere düşmekten korur. Köylüye yönelik bütün bu hizmetleri, onu köye ve köylüye yaklaştırmış, onları tanınmasına, sevmesine-sevilmesine yol açmış, Milli Mücadele yıllarında Ege’nin iç kısımlarında Kuvay-ı Milliye’yi teşkilatlandırmaya çalışırken çabuk benimsenmesine ve kolaylık görmesine neden olmuştur (Uz, 1982:192).

İzmir’de bulunduğu sıralarda eğitime önemli hizmetleri olmuştur. Eski okulları onartmış, yeni birimler ilâve ederek genişletmiştir. Bölgedeki köy çocuklarının eğitimsiz kalmaması için yatılı okullar inşa etmiştir (Akşit, 1976:5; Ulutan, 1982:279; Bayar, 1967:1553). Stratejik öneme sahip olan demiryollarında görevli idarî ve teknik personelin tamamına yakın kısmının kozmopolit gayr-i müslim unsurlardan oluştuğunu (Kutay, 1982:53; Uz, 1982:193; Şakir, 1952: 43) gören Celâl Bey, bazı Milli kuruluşların da yardımını sağlayarak İzmir’de bir Şimendifer Okulu açılmasında etkili olmuştur Okul, birkaç devrede yüzlerce genç yetiştirerek mezun eder (Bayar, 1967: 1557, 1576). Bu eserin büyük hizmeti, Milli Mücadele sırasında görülmüştür. Önceleri hemen hemen tamamı yabancılardan oluşan ateşçiler, makinistler ve sair şimendifer işçileri, posta posta bu okuldan yetiştirilen Türk öğrencileri ile yetiştirilmemiş olsaydı; ülkenin yaşam ve geleceği adına açılan mücadele ve harpte, bir hayli güçlüklerin yaşanacağı muhakkaktı (Şakir, 1952: 44).

İzmir’de yaşanan ve bütün memleketi rahatsız eden, o günlerin siyaset literatürüne “Vagon Yolsuzluğu” olarak geçen usulsüzlüklerle çetin mücadelesi (Bayar, 1967:1558-1567) ve bu mücadelede halkla beraber olması (Şakir, 1952: 39) onun halk tarafından daha çok sevilmesine neden olmuştur. Siyasi tarafgirliğin paranoyaya dönüştüğü o günlerde İzmir’deki icraat ve tasarruflarında, vatandaşın siyasi kimliğini sorgulamaktan ziyade, liyakatı esas alarak hizmet sunmaya çalışması, halk arasında olduğu kadar kamusal kesimde de ona olan sevgi ve saygıyı artırmıştır (Kaygusuz,1955:132).

Birinci Dünya Savaşı’nın mağlubiyetle sonuçlanması üzerine, İttihat ve Terakki’nin lider kadrosu ülkeyi terk etmiş, birçok tanınmış isim ortalıkta gözükmemeye çalışırken Celâl Bey, bu süreçte İzmir’den ayrılmamış, yeni

teşkilatlanma faaliyetlerinde aktif rol alarak (Akşit,1987:5) yeni şartlara göre teşkilatlanmanın plân ve programlarını yapmakla uğraşmıştır (Bozdağ, 1882:332). Bu arada İzmir'li aydınları destekleyerek (Bayar, 1967: 1619) İzmir Müdafaa-i Hukuk-i Osmani Cemiyeti'nin kuruluşunda etkili olmuştur (Moralı, 1973: 45).

Cemiyet, konferanslar düzenleyerek, yayınlar yaparak, protesto mitingleri düzenleyerek işgal tehlikesini bertaraf etmeye çalışır (Bozdağ, 1982:334). İzmir Mudafaa-i Hukuk-i Osman-i Cemiyeti'nin 1919 yılının Ocak ayı toplantısında (Bayar, 1967: 2306) Celâl Bey: “Efendiler, memleketi tehdit eden tehlike o kadar büyüktür ki sadece yazıp çizmekle (Akşit, 1987:6.), kitap v.s. yayınlar yapmakla, böyle toplantılar düzenleyerek söz söylemekle bu felaketin önüne geçilmez” diyerek “silahlı direnişi tek kurtuluş çaresi” (Duran, 1982:237-271) olarak savunur. Bu görüşlerini İzmir Mudafaa-i Hukuk-i Osmani Cemiyeti'nin İzmir Belediyesi'ndeki toplantısında da: “Kurtuluş ümidini, ancak milletin silaha sarılmasında görüyorum” (Bayar, 1967:5; Kutay, 1982: 1794) şeklinde tekrar açıklar.

Mahmut Celâl Bey'in Milli Mücadele'de Batı Bölgesi'nde silaha dayalı milli bir direnişin hazırlanması yolundaki düşünceleri, çabaları, gayretleri, milli tarihimize geçmiş önemli olaylardandır (Duran, 1982:239). Bazı yazarlarımıza göre, Ege'de ilk silahlı mücadele fikrini Mahmut Celâl Bey ileri sürmüştür (Akşit, 1987: 6).

Bayar, İzmir'deki bazı bürokratlarla beraber 1918'in sonlarında “Halka Doğru” adında bir cemiyet de kurar (Bayar,1967:1550). Aynı ismi taşıyan ve 15 günde bir yayınlanan Halka Doğru Mecmuası'nın 1 Şubat 1919 tarihli ilk sayısında amaçlarını, “Türk Milletinin orta sınıf tabakasına milli benlik ve toplumsal varlığını duyurma” olarak ilân ederler (Uz, 1982:193).

#### **B-BAYAR, GALİP “HOCA” ADI İLE CEPHEDE**

İzmir'de kalarak siyasî yollarla vatana hizmette bulunmanın imkânsız hale geldiğine inanan Celâl Bey (Kansu, 1964:347), sivil ve askerî çevrelere mensup dostları ile yaptığı bir dizi danışmalardan sonra (Aydın, 1993:104; Bayar, 1967: 1650; Bilmez, 1996: 111-114): “İyi günlerde beraber yaşadığım asil insanlar, Ege'lilerin geleceklerine talihimi bağlıyacağım. Durumu çok karanlık görüyorum. Bu felaketli günlerde onlarla beraber olacağım. Gücüm yettiği derecede çarpışacağım” demiştir. Bu karardan sonra Küçük Menderes havzasında direnişi örgütlemek üzere (Şakir,1952:54) Üsteğmen Fethi Bey ile beraber (Öktem, 1991: 62) 19 Mart 1919 gecesi gizlice İzmir'den ayrılırlar (Bayar, 1967: 1650). Yolda daha önce plânlandığı üzere Emin Fikri Bey adında bir Jandarma Subay tarafından kendilerine at, silah ve kılavuz verilmiş ve onlara tam teçhizatlı olarak Jandarma Subayı Edip Bey –Sarı Efe namı ile tanınmış olan Edip Bey– katılmıştır. Küçük kabile, Seydi Köy istikametinde ilerleyerek birkaç gün içinde Kuşçu Köy, Torbalı ve Bayındır'da halkla temaslarda bulunarak Ödemiş'e gelir.

Celâl Bey ve beraberindekiler Ödemiş'te, Edip Bey'in akrabalarından olan Refik Şevket Bey'in kendilerine tahsis ettiği evi karargah yaparak (Şakir,1952: 60, 61.64) teşkilatı genişletmek için çevre ile temasa geçerler. Kısa zamanda Ödemiş Kaymakamı Zühtü Bey (Duran, 1982:43), Jandarma Tabur

Kumandanı Kıdemli Yüzbaşı Tahir Bey, Mursal'lı Ali Oğlu İsmail Efe (Bayar, 1967:1731) ve Refik Şevket Bey'in kardeşi Hamdi Şevket ile Ödemiş'li İsmail Efe kendilerine katılırlar (Şakir, 1952: 64).

Celâl Bey henüz işgal edilmemiş olan İzmir ile irtibat kurmak için bir istihbarat teşkilatı kurar (Bayar, 1967:1731). Bayar'ın Ödemiş teşkilatı, İzmir'deki dostlarına moral vermiş, İzmir'de direnişe arzulu gençlerin yönlendirildiği bir dayanak noktası olmuştur (Öktem, 1991: 66).

Bu arada İttihat ve Terakki'nin İzmir Katib-i Mesulü Celâl Bey'in kaçtığı anlaşılmış ve merkezi hükümeti devirmek için siyasi çete kurmuş olduğu şayiası etrafa yayılmıştır . Celâl Bey'in İzmir'deki evi polis baskınına uğramış, evi ve aile efradı polis takibine alınmıştır (Akşit, 1987: 6; Bayar, 1967:1734).

Bölgede bir an evvel silahlı teşkilatı güçlendirmek ve yaymak isteyen Celâl Bey, bu gaye ile Kahrat Köyü'nde ikamet eden meşhur Çakırcalı Efe'nin halefi ve yakın akrabalarından ve kendisinin de eski dostu olan Hüseyin Gökçen Efe'yi ziyaret eder (Bayar, 1967:1748). Efe'ye, İzmir'in ve bölgenin karşı karşıya olduğu tehlikeyi açıklayarak direnişin zorunluluğunu anlatır. Zeki, vatansever ve anlayışlı bir adam olan Efe, hiç tereddüt etmeden "seksen adamı ile hizmete hazır olduğunu" söyler (Üsküp, 1992:100; Tural,1982: 42). Kahrat'ta Efe'nin temin ettiği bir eve yerleşen Celâl Bey'e birkaç gün sonra Edip Bey ve İsmail Efe de katılırlar (Bayar, 1967:1751).

Celâl Bey, Efe'nin köyünde gerçek kimliğini etrafa karşı gizlemiş, efe kıyafetine girmiş ve "İlyas Efe" (Bayar, 1967:1840) olarak takdim edilmiştir. Çünkü bu sırada hem hükümet tarafından aranmaktadır, hem de bir "ittihatçı düşmanlığı" başlamıştır.

Bayar, bu yeni kimliğini uygun bulmaz; zira ne görünüşü, ne de konuşması zeybeklere benzememektedir. Bazen zeybek kıyafeti ile köyleri dolaşarak milli direniş düşüncesini anlattığı zaman etkili olamamakta, şüpheler uyandırmaktadır. Siyaseten gelişmemiş halk kitlelerini harekete geçirmede en etkili bir faktör olan "din adamı" kimliğinde karar kılar (Şakir, 1952: 118; Bayar,1967:1754).

Kahrat'ta buldukları sırada İzmir'in Yunanlılar tarafından işgal edildiği haberini alırlar. Bu esnada hükümet tarafından kendisini tutuklamakla görevlendirilen Jandarma Yüzbaşı Hüsamettin Bey, Köy'e gelerek "bölüğü ile beraber emrinde olduğunu" söyler (Bayar, 1967:1768; Şakir, 1952:176).

Kahrat'taki ev, artık ikinci bir karargah haline gelmiştir. Yapılan iş bölümüne göre: Gökçen Efe ile Edip Bey düşmana yapılacak baskınları planlayacak, Mahmut Celâl de beyannameler hazırlayarak organize ile meşgul olacaktır. Edip Bey ile kendisi, ön plâna çıkmayacaklar. Askeri idare ve kumanda Ödemiş Jandarma Kumandanı Yüzbaşı Tahir Özerk Bey'e bırakılacaktır. Hüseyin Gökçen Efe'nin teşkilat içinde idaresi ve uyumun korunmasını Celâl Bey üstlenecektir (Bayar, 1967:1827).

Hummalı bir faaliyete giren Celâl Bey, sürekli beyannameler yazarak çevre köylere dağıtmaktadır. Beyannamelerde, İzmir işgalini feci bir şekilde tasvir

ettikten sonra, genişleyen düşman işgalini durdurmak için halkı silahlı direniş davet etmektedir (Şakir,1952: 76).

İzmir'den kaçabilen bazı subaylar, erler kendisine müracaat ederek savunmaya katılmak istediklerini ifade ederler. Köylerine dönmek isteyen erlerin silahlarını toplayarak kontrol altına alırlar (Bayar, 1967:1826).

Yunan işgalinin İzmir hinterlandına doğru gelişme eğilimi göstermesi üzerine Celâl Bey, Ödemiş'in ileri gelenlerini ve Ödemiş Jandarma Kumandanını Kahrat Köyü'ne davet ederek bir toplantı yapar ve birlik içinde direniş geçmeyi önerir. Fakat fikir benimsenmez ve toplantı dağılır. Artık Kahrat'ta kalmanın bir öneminin kalmadığını, hatta tehlikeli olabileceğine inanan Celâl Bey ve Edip Bey buradan ayrılarak Edip Bey'in Daramar'daki çiftliğine gelirler. Daramar'da, Kahrat'ta verdiği kararını gerçekleştirir: "Sakal bırakır, sırtına cüppe, başına sarık sararak "Galip Hoca" adını alır (Bayar, 1967:1840-1846). O, artık Milli Mücadele'nin Galip Hoca'sıdır.

Din adamı kisvesi ile Daramar'dan ayrılan Galip Hoca, Aydın yakınlarındaki Dağyenice Köyü'nde ramazan hocası (Akşit, 1987:6) olarak imamlığa başlar. Bir taraftan da cemaate, halka, rast geldiği herkese milli mücadelenin faziletlerini anlatarak, onları silaha sarılmaya davet eder. Durum, çevre köylerde de duyulmaya başlamış, Hoca'nın ziyaretçileri gün be gün artmıştır. Gerçek kimliği hakkında da şüpheler, tereddütler başlamış, dedikodular çoğalmıştır. Kısa bir süre sonra Galip Hoca, Dağyenice'den ayrılarak Germencik nahiyesine gider (Bayar, 1967:1861).

1919'un Haziran ayında Germencik'e gelen Celâl Bey, buranın işgal edilmiş olduğunu görür (Duran, 1982: 243). Germencik'te dağ köylülerinin indiği bir hana gelir ve eski ittihatçılardan dostu Nahiye Müdürü Emin Bey'den (Ulucan) (Bayar, 1967:1856; Şakir, 1952: 80), Germenciklilerin Milli Müdafaaya hazır olduklarını öğrenir. Celâl Bey, uzun bir beyanname hazırlayarak Germencik'teki camilerin iç kapılarına asar (Şakir, 1952: 81).

Celâl Bey gündüzleri Emin Bey'in evinde saklanır, geceleri de onunla beraber plânlar yapar (Bayar, 1967:1916). Germencik'in İtalyanlar tarafından işgal edilmiş olan bölgesinde de gizli bir merkez, bir karargah oluştururlar (Şakir, 1952:81). Bucak merkezinden ve çevre köylerden oluşan otuz kişilik vurucu bir çete kurarlar. Celâl Bey hatıralarında "buna bir kolordu kadar sevindiğini" söyler (Duran, 1982: 244). Küçük birlik, bir gece Yunanlıların Germencik istasyonundaki karargahına baskın düzenleyerek yangın çıkartır. Depolar, birçok silah, cephane, elbise yanarak kül olur. Olay üzerine Yunanlılar aralarında Emin Bey'in de bulunduğu Germencik'in ileri gelenlerini tutuklarlar (Bayar, 1967:1919-1926). Celâl Bey kaçmayı başararak Çine'ye geçer.

Çine'de, Efelerle irtibat halinde olan ve onların bir kısmını Yunanlılara karşı savaşa ikna eden 57. Tümen Komutanı Albay Şefik Aker ve Alay Kumandanı Vekili Hacı Şükrü Beylerle görüşerek istişarede bulunurlar (Aker,1937: 41-45). Görüşmeler sonunda Celâl Bey'in o andaki kapalı hüviyeti ve takma adı ile çalışması uygun görülerek işbirliğine karar verilir. Aydın şehri işgal edilirken ordu sesiz kalmıştır. Çünkü ordunun açıktan yapacağı bir

müdahale, yeni bir savaş ilânı olacağından hükümet zor durumda kalacaktır. Yapılması gereken şey, halkı harekete geçirmek sureti ile Milli Kuvvetler meydana getirmek ve bunlara ordudan destek sağlamaktır (Bayar, 1967:1938). Bu kararlardan sonra Yörük Ali Efe ve adamları karargaha davet edilerek durumun nezaketi anlatılmış ve direnmeye davet edilmişlerdir. Bu suretle 57. Tümen'in subay ve yedek subayları ile takviye edilen Yörük Ali Çetesi harekete geçirilir (Bayar, 1967:1940). 30 Haziran 1919'da Milli Kuvvetlerin taarruzu sonucu Aydın'ın Yunanlılardan alınması, Milli Kuvvetlerin prestijini artırmış, halkın maneviyatını yükseltmiştir.

Bir süre sonra Aydın tekrar Yunan işgaline uğrayınca, Milli Kuvvetler geri çekilmiş, Celâl Bey de Umurlu'ya geçmiştir. Celâl Bey'in girişimleri ile Umurlu'da askerî kumanda Binbaşı Hakkı Bey'e verilirken, Merkez Kumandanlığı'na Sarayköy'lü eşkıya Deli Mehmet Efe getirilmiş, yardımcılığına da Galip Hoca verilmiştir (Duran, 1982:246). Yeni düzenleme ile direnme hareketine, yerli ve yabancı çevrelere karşı sivil görüntüsü verilmesi önem kazanmıştır.

10 Temmuz 1919'da Umurlu'ya gelen Demirci Mehmet Efe, 200 kızanı ile mücadeleye katıldığını ilân etmiştir (Bayar; 1967:2090). Demirci Mehmet Efe, Köşk'e çekilerek burasını kendisine karargah ve faaliyet merkezi haline getirmiş (Şakir, 1952: 86), kısa sürede bütün kuvvetlerin emir ve kumandası eline geçmiştir (Duran,1982: 246).

Demirci Mehmet Efe ile yakın tanışıklığı olmayan Celâl Bey, Albay Şefik Bey ile beraber cephede bulunduğu zaman, birkaç defa Efe ile karşılaşmışsa da aralarındaki ilişki selamlaşmaktan ibaret kalmıştır (Şakir, 1952: 89). Bir gün eski İttihatçılardan ve Celâl Bey'in de yakın dostu olan Denizli Müftüsü Ahmet Hulusi Efendi, Nazilli Müftüsü, Nazilli'li Şeyh Nuri Efendi, kalabalık bir grupla beraber cepheyi ziyaret ederler. Efe'nin de bu zatlara büyük hürmeti vardır (Bayar; 1967:2096). Durumdan faydalanmak isteyen Celâl Bey, Albay Şefik Bey ve Müftü Efendi aralarında anlaşarak Celâl Bey'i, Efe'nin yakın çevresine almaya çalışırlar. Celâl Bey, Müftü Ahmet Efendi tarafından Efe'ye Galip Hoca olarak bilge ve diplomat bir kişi olarak takdim edilir. "Diplomat ve Bilge Galip Hoca" artık Efe'nin yakını ve müşaviri olmuştur (Bayar; 1967:2090). O tarihten itibaren Celâl Bey cephede, "Efe'nin Hocası" ünvanı ile anılmaya ve tanınmaya başlar (Şakir, 1952: 89).

Celâl Bey yeni görevinde yaptığı ilk önemli işlerden birisi, Efeler arasındaki rekabeti özellikle Demirci Efe ile Yörük Ali Efe arasındaki rekabeti dostluğa dönüştürerek onları ortak dava etrafında birleştirmek ve müşterek düşmana karşı yönlendirerek güç birliğini sağlamak olmuştur (Bayar, 1967:2098; Şakir, 1952: 86). Bir taraftan da cepheye gelen yabancılarla (Duran,1982: 247), Efe'nin onayıyla onun adına görüşmeler yapar (Bayar; 1967:2215). 1919'un Ağustos ayı sonlarında İtilâf Devletleri adına cepheye gelen İngiliz Generali Hamburg'un ilişkilerini, cephede siyasî, askerî veya diplomatik bir zaafa neden olmasına meydan vermeden sonuçlandırır (Duran,1982:249; Bayar, 1967:2249-2251). Bu arada yaşanan bir olay, Celâl Bey'in gerçek kimliğinin ortaya

çıkmasına ve Köşk Cephesi'nden, Demirci Mehmet Efe'den ayrılmasına neden olur. Jandarma Genel Kumandanı Ali Kemal Paşa, halkı İstanbul Hükümeti'nin politikaları doğrultusunda yönlendirmek için Aydın havalisine gelmiş. Celâl Bey'in tahrik ve teşvikleri sonucu Demirci Mehmet Efe, Paşa'yı Nazilli'de tutuklar (Şakir, 1952: 91). Paşa'nın tutuklanması, İstanbul Hükümetini rencide eder ve kurtarılması için Denizli Mutasarrıfı Faik Bey'e (Öztrak) şifreli telgrafla emir verilir. Faik Bey, Nazilli'ye gelerek girişimlerde bulunmuşsa da başarılı olamamıştır (Bayar, 1967: 2276).

Nazilli'deki İtilâf ve Hürriyet Partisi mensupları, krizin arkasındaki kişinin Galip Hoca müstear adıyla Demirci Mehmet Efe'nin müşavirliğini yapan ve aslında İttihat ve Terakki Partisi'nin İzmir katibi olan Mahmut Celâl'in olduğunu öğrenmişlerdir. Efe'yi Nazilli'ye davet ederek ona gerçeği anlatırlar ve Mahmut Celâl'i Efe'nin gözünden düşürmeyi başarırlar (Şakir, 1952: 92). Bu sırada kendisi ile temas kuran bazı dostlarının "Nazilli'de hayatının tehlikede olduğunu" söyleyerek buradan ayrılmasını ve Sarayköy'de kendisini bekleyen Hacim Muhittin Çarıklı ve Eşme Müftüsü Hacı Nazif Efendi ile buluşmasını önermeleri üzerine, Nazilli'den ayrılarak Sarayköy'e gelir (Bayar, 1967: 2281-2282). Sarayköy'de Hacim Muhittin Bey kendisine, hemen bölgeyi terk ederek bozulma ve dağılma emareleri gösteren Akhisar cephesine gitmesini önererek (Uz, 1982:194) "eğer Akhisar'a gidip bu işe el koymazsa, buradaki Kuvayı Milliye'nin dağılma ihtimali olduğu, bundan dolayı da Balıkesir Kongresi tarafından Akhisar Cephesi Milli Alay Kumandanlığı'na seçildiğini" kendisine tebliğ eder (Çarıklı,1967: 60; Tekeli-İlkin, 1989: 213).

Sarayköy'den Demirci Mehmet Efe'ye bir veda telgrafı yazan Celâl Bey, 5 Eylül 1919'da yeni görevine başlamak üzere Aydın-Nazilli bölgesinden ayrılır. Yeni şartlar karşısında Galip Hoca'yı korumak gayesi ile Celâl Bey (Ergül, 1991:90; Bayar, 1967: 2293), Germencik Müftüsü'nün oğlu Kuvayı Milliyeci Seyit Ahmet Efendi olarak tanıtılır. Celâl Bey, Eşme, Kula, Borlu, Gördes üzerinden Akhisar'a gelerek 10 Eylül 1919'da Cephe Kumandanlığı görevini teslim alır (Ergül, 1991:90-91). Yaptığı ilk şey gerçek kimliği ile ortaya çıkmak olmuştur. Ona göre "artık Galip Hoca lâkabını almasını zaruri kılan şartlar ortadan kalkmıştır" (Bayar, 1967:2467).

Akhisar'daki Milli Cephe'de, idareciler arasındaki ihtilâftan dolayı durum pek iç açıcı değildir. Menzil Müfettişi Reşat Bey kırgın olarak cepheden ayrılmış, İstanbul'a gitmiştir. Celâl Bey'in girişimleri ile Reşat Bey cepheye dönmüş, küskünler barıştırılarak işler rayına oturtulmuştur (Bayar, 1967:2468).

Cephe'deki incelemeleri sırasında bir konu Celâl Bey'in dikkatini çeker: "Çevredeki Alevi köylerinden cephe'de asker bulunmamaktadır". Devletin izlediği politikada kendilerini bulamayan ve bu yüzden kendilerini dışlanmış sayan Ege Alevileri kavgaya uzaktan bakmaktadırlar. Celâl Bey bir baskı düşüncesine meydan vermemek için, yanına asker almaksızın alevi köylerini ziyaret ederek halkla temaslarda bulunmuş; kurulan diyalog ve iyi ilişkiler sonunda kırgınlıkları giderilerek onlar da Milli Mücadele'ye kazandırılmıştır (Bayar, 1967:2473; Ergül,

1991:55). Celâl Bey'in hizmetleri, Mustafa Kemal Paşa'nın da dikkatini çekmiş, Nutuk'ta onlardan övgü ile söz etmiştir (Atatürk, 1934: 15).

Celâl Bey, Akhisar cephesinde bulunduğu sırada son Osmanlı Mebusan Meclisi için yapılan seçimlere Saruhan (bugünkü Manisa) aday olarak katılmış ve kazanmıştır. 1919 yılının sonunda mebus olarak Akhisar cephesinden ayrılmış (Giritli,1983: 254) ve 12 Ocak 1920'de toplanması gereken Osmanlı Mebusan Meclisi'nde hazır bulunmak üzere İstanbul'a gitmiştir (Atalay, 1958: 22).

### **C-CEPHE GERİSİNDEKİ HİZMETLERİ**

Mebusan Meclisi'ne katılan Celâl Bey, Milli direnişle, cephe ile ilgilenmeye devam etmiştir. Meclis'te Milli Mücadele taraftarı milletvekillerinin yanısıra, şartların duyarlılığını dikkate alarak susmayı tercih edenlerin sayısı da bir hayli kabarıktı (Şakir, 1952: 96). Celâl Bey, çeşitli siyasi hareketlerin etkisi altında atıl kalan milli direniş hislerini uyandırmaya ve milli gayretleri kamçulamaya çalışmış, Felah-ı Vatan Grubu'na katılarak Misak-ı Milli'nin kabul edilmesinde rol oynamıştır (Atalay, 1958: 22).

Mebusan Meclisi'nin 13 Mart 1920 tarihli oturumunda, Yunan işgali altındaki cepheden birisi Demirci Mehmet Efe'den, diğeri Salihli Müdafaa-i Hukuk Cemiyeti Reisi Zahid Bey'den gelen iki telgrafın okunmasını ve üzerinde görüşme açılmasını teklif eder (Şakir, 1952: 98). Telgraflarda, işgal altında bulunan yerlerden göç eden halkın nasıl elim bir sefalet içinde buldukları pek hazin bir lisanla açıkladıktan sonra, Yunanlıların tahammülün sınırlarını aşan zulümlerine karşı, silahla karşılık gelmeden başka hiçbir çarenin kalmadığı ifade edilmektedir (Kutay, 1982a: 69). Söz alarak kürsüye çıkan Celâl Bey, milletin maruz kaldığı zulmü dile getirmiş; işgalcileri ve destekçilerini ağır bir dille protesto ederek milli direniş hareketinin meşruiyetini, gerekliliğini ve haklılığını belirtmiştir (TBMM, 1920:462-464).

Celâl Bey'in konuşması, parlamenterler üzerinde olumlu etki yapmış (Şakir, 1952: 102; Atalay, 1958:22), Meclis'te direniş aleyhinde hoş olmayan kararların alınmamasına yardımcı olmuştur. İstanbul'daki işgal kuvvetleri konuşmadan büyük rahatsızlık duymuş, hükümete baskı yaparak basına sansür koymuş ve konuşmasının gazetelerde yayınlanmasını yasaklamışlardır (Yardımcı, 1982: 203).

Celâl Bey'in konuşmasından üç gün sonra (16 Mart 1920) İstanbul, İtilaf Devletleri tarafından resmen işgal edilmiş ve direniş yanlısı milletvekilleri tutuklanarak Malta Adası'na sürülmüştür. Celâl Bey'i son anda İstanbul'daki İttihatçı dostları ve gizli M.M. Grubu kaçırarak kurtarırlar (Kutay, 1982a: 22; Yardımcı, 1982:204). Aynı grup aracılığıyla Mustafa Kemal Paşa'dan alınan ve kendisini Ankara'ya davet eden mesaj üzerine Anadolu'ya geçer. Adapazarı'ndan Mustafa Kemal Paşa'ya çektiği telgrafta "Bursa'daki ailesini alarak Ankara'ya geleceğini" bildirir (Kutay, 1982a: 75-80).

Bursa'da aldığı yeni bir telgrafta Mustafa Kemal Paşa kendisine "Bursa üzerine yürümekte olan Anzavur'un şiddetli saldırını önlemek için mahalli Müdafaa-i Hukuk Cemiyeti ile işbirliği yapmasını bildirir (Bayar, 1967:2). Bursa'daki Tümen Komutanı Miralay Bekir Sami (Günsav) Bey ve Miralay

Osman Bey (Kasap) ile görüşerek gerekli önlemlerin alınmasına yardımcı olur (Bozdağ,1982: 335). Bursa'daki ulema ile görüşen Celâl Bey, Bursa'nın ileri gelen bütün din adamlarının imzaladığı ve İstanbul fetvasının geçersizliğini ilân eden bir karşı fetvayı hazırlayarak yayımlarlar (Yardımcı, 1982: 205). Bu hareketin meyveleri kısa zamanda alınmış, Bursa ve çevresinde milli kuvvetlere katılımlar artmış, yöre Kuvayı Milliyesi her geçen gün biraz daha güçlenmeye başlamıştır.

Bursa'daki gelişmeleri günü birlik Mustafa Kemal Paşa'ya rapor eden Celâl Bey (Kutay, 1982a: 85), Bekir Sami Bey'in de onayıyla (Selçuk, 1987:141-142), Ankara'da açılan TBMM'ye Saruhan Milletvekili olarak katılmak üzere 1920 yılının Mayıs ayı başlarında Bursa'dan ayrılarak Eskişehir üzerinden Ankara'ya hareket eder (Bayar, 1967:3). Eskişehir'deyken, Demirci Mehmet Efe'den kendisini tekrar cepheye davet eden bir telgraf alır. Durumu Mustafa Kemal Paşa'ya bildiren Celâl Bey onun, "Ankara'ya geliniz" buyruğu üzerine Ankara'ya gider (Bozdağ, 1982:336).

Celâl Bey'i Başkanlık (Riyaset) Odası'nda kabul eden Mustafa Kemal Paşa (Bayar, 1967: 3), İstanbul'daki tehlikeyi atlattığına sevindiğini ifade ederek (Kutay, 1982a: 86) Ege'deki hizmetlerinden övgüyle söz eder (Atatürk,1934:15).

Milli Mücadele süresince TBMM'de yaptığı çeşitli konuşmalarında hem parlamenterlerin, hem de kamu oyunun zihinlerinde Ege'deki olayların güncelliğini korumasını sağlamıştır (TBMM, 1920:207-208, 306-312). Parlamento ve Mustafa Kemal Paşa da cephe ile ilgili konularda, meydana gelen sorunların çözümünde Celâl Bey'in ilgisinden, bilgisinden ve deneyimlerinden yararlanmayı (Kutay, 1990: 167) tercih etmişlerdir.

## **SONUÇ**

Ege Bölgesi'nin Yunan işgaline uğramasından önce iktidarda bulunan ve ülkenin tek hakimi konumundaki İttihat ve Terakki Partisi'nin İzmir Katibi sorumlusu olarak bölgede görev yapan Mahmut Celâl Bey yaptığı faydalı hizmetlerle, olumlu icraatlarla yörenin sivil-askerî bürokratlarının sevgi ve saygısını kazandığı gibi, bölge halkının da güvenini, beğenisini de kazanmıştır.

Başta İzmir olarak bölgenin işgale uğraması üzerine Celâl Bey, kazandığı sevgi, saygı ve güveni, deneyim ve birikimleri ile birleştirerek Milli direnme bilincine dönüştürmüştür. Ege'nin kasabalarında, köylerinde, dağlarında, vadilerinde efelerle birleşerek cephe teşkilinde rol almıştır.

Gelişen siyasal konjonktürde parlamenter olarak cephe gerisine çekilirken de cephe ile ruhî, hissî birlikteliğini koruyarak hem Mebusan Meclisi'nde hem de TBMM'de cephenin işlevsel sesi olmayı sürdürmüştür. Bu bağlamda Bayar, hem işgal öncesi İzmir'de ve Ege'de, hem de işgal sırasında cephe ve cephe gerisinde milli direniş bilincini yaymış, milli direniş hareketinin başlamasına, uyum içinde devam etmesine emek vermiştir.



**KAYNAKÇA**

- Aker, Mehmet Şefik. (1937). **57. Tümen ve Aydın Milli Cidali**, Askeri Mecmua'nın Tarih Kısmı, Sayı: 46-47, Ankara.
- Akşin, Sina. (1976). **İstanbul Hükümetleri ve Milli Mücadele**, İstanbul.
- Akşit, Baha. (1987). **Kısaca Celâl Bayar**, İstanbul.
- Apak, Rahmi. (1990). **İstiklâl Savaşı'nda Batı Cephesi Nasıl Kuruldu**, Ankara:Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Türk Tarih Kurumu Yayınları.
- Atalay, Mustafa. (1958). **Celâl Bayar ve Hayatı**, Ankara.
- Atatürk, Mustafa Kemal. (1934). **Nutuk**, C.2, İkinci Baskı, İstanbul.
- Aydemir, Şevket Süreyya. (1976). **Menderes'in Dramı**, İstanbul:Remzi Kitapevi.
- Aydınel, Sıtkı. (1993). **Güneybatı Anadolu Kuvayı Milliye Harekatı**, Ankara:Kültür Bakanlığı.
- Bayar, Celâl. (1967). **Ben de Yazdım**, C. I – VIII, İstanbul 1967-1972.
- Baytok, Taner. (1970). **İngiliz Kaynaklarından Kurtuluş Savaşı**, Ankara.
- Bilmez, Burhanettin. (1996). **Galip Hoca Mahmut Celâl Bayar**, Ankara:Saypa Yayıncılık
- Bozdağ, İsmet. (1982). "*Celâl Bayar'ın Hayat Hikayesi*", **100. Yaşında Celâl Bayar'a Armağan**, İstanbul.
- Cebesoy, Ali Fuat. (1953). **Milli Mücadele Hatıraları**, İstanbul.
- Çarıklı, Hacim Muhittin. (1967). **Balıkesir ve Alaşehir Kongreleri ve Hacim Muhittin Çarıklı'nın Kuvayı Milliye Hatıraları (1919-1920)**, Ankara:Türk İnkılâp Tarihi Enstitüsü Yayınları.
- Diyanet Vakfı. (1988). "Bayar, Celâl Maddesi", **İslâm Ansiklopedisi**.
- Duran, Tülay. (1982). "*Celâl Bayar'ın Atatürk'e Verdiği Rapor*", **100. Yaşında Celâl Bayar'a Armağan**, İstanbul.
- Ergül, Teoman. (1991).**Milli Mücadele'de Manisa (1919-1922)**, İzmir.
- Giritli, İsmet. (1991). **On Yıllık Harbin Kadrosu (1912-1922)**, İzmir.
- Gökay, Fahrettin Kerim. (1982)."*Meşrutiyet ve Cumhuriyet Tarihinin Üstün Devlet Adamı Celâl Bayar*", **100. Yaşında Celâl Bayar'a Armağan**, İstanbul.
- Günsav, Bekir Sami. (1994). **Miralay Bekir Sami Günsav'ın Anıları**, (Hazırlayan: Muhittin Ünal), İstanbul: Cem Yayınevi.
- Jaeschke, Gotthard. (1991). **Kurtuluş Savaşı ile İlgili İngiliz Belgeleri**, (Çev.: Cemal Köprülü), Ankara: Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu, Türk Tarih Kurumu Yayınları.
- Kansu, Semih Nafiz. (1964). **İki Devrin Perde Arkası**, (Anlatan: Hüsametdin Ertürk), İstanbul:Pınar Yayınevi.
- Kaygusuz, Bezmi Nusret. (1955). **Bir Roman Gibi**, İzmir.
- Kutay Cemal. (1990).**Çerkez Ethem Dosyası**, 5. Baskı, İstanbul: Boğaziçi Yayınları.
- \_\_\_\_\_ (1982). **Türkiye İstiklâl ve Hürriyet Mücadeleleri Tarihi**, C.19, İkinci Baskı, İstanbul.
- \_\_\_\_\_ (1982a). **Üç Devirden Hakikatler**, İstanbul: Alioğlu Yayınevi.
- \_\_\_\_\_ (1983). **Talat Paşa'nın Gurbet Hatıraları**, C.1, İstanbul.
- \_\_\_\_\_."Celâl Bayar", **Yol Dergisi**, İstanbul (Tarihsiz)
- Midillili, Ahmet. (1928). **Milli Mücadele**, Ankara.
- Moralı, Nail. (1973). **Mütarekede İzmir Olayları**, Ankara:Türk Tarih Kurumu.
- Öktem, Haydar Rüştü. (1991). **Mütareke ve İşgal Anıları**, (Hazırlayan: Prof. Dr. Zeki Arıkan), Ankara:Atatürk Kültür Dil ve Tarih Yüksek Kurumu, Türk Tarih Kurumu.
- Selçuk, İlhan. (1987). **Yüzbaşı Selahattin'in Romanı**, İstanbul:Remzi Kitabevi.
- Shaw, J. Stanford – E.K. Shaw. (1983). **Osmanlı İmparatorluğu ve Modern Türkiye**, C.2, (Çev: Mehmet Harmancı), İstanbul: e Yayınları.
- Şakir, Ziya. (1952). **Celâl Bayar'ın Hayatı ve Eserleri**, İstanbul.
- Tansel, Selahattin. (1991). **Mondros'tan Mudanya'ya**, C.1, İstanbul:Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.
- TBMM. (1920). **T.B.M.M. Zabıt Ceridesi**, Devre: 1, İçtima: 1, Cilt: 1-6; Devre: 1, İçtima: 2, Cilt: 11; Devre: 1, İçtima: 3, Cilt: 20.
- TBMM. (1920a). **Osmanlı Meclisi Mebusan Zabıt Ceridesi**, Devre: 4, İçtima:1,Cilt: 1.

- Tekeli, İlhan – S. İlkin. (1989). **Ege'de Sivil Direnişten Kurtuluş Savaşı'na Geçerken Uşak Heyet-i Merkeziyesi ve İbrahim (Tahtakılıç) Bey**, Ankara:Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu, Türk Tarih Kurumu Yayınları.
- Tural, Mehmet Akif. (1987). **Atatürk Döneminde İktisadi Yapılanma ve Celâl Bayar (1920-1938)**, Ankara:Kültür ve Turizm Bakanlığı.
- Türk Ansiklopedisi .(1983). Bayar, Mahmut Celâl Maddesi.
- Türkgeldi, Ali Fuat. (1984). **Görüp İştiklerim**, Ankara: Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu, Türk Tarih Kurumu Yayınları.
- Ulutan, Burhan. (1982). "*Celâl Bayar'ın Ekonomik Politikaları ve Uygulamaları*" **100. Yaşında Celâl Bayar'a Armağan**, İstanbul.
- Uz, Behcet. (1982). "*Muhterem Celâl Bayar'ı Nerede, Nasıl Tanıdım?*" **100. Yaşında Celâl Bayar'a Armağan**, İstanbul.
- Üsküp, Şeref. (1982). **Milli Mücadelede Efeler**, İzmir.
- Yardımcı, Celâl. (1982). "*Celâl Bayar*", **100. Yaşında Celâl Bayar'a Armağan**, İstanbul.

## Göller Bölgesindeki ( Isparta – Burdur ) İşletme Yöneticilerinde Eğitim Düzeyleriyle İlişkilendirilmiş Liderlik Algılamaları

**Öğr. Gör. Dr. Hulusi DOĞAN**

*Gazi Üniversitesi, SMYO, Ankara*

**Doç. Dr. Hasan İBİCİOĞLU**

*Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF, Isparta*

### **Özet**

*Bu makale liderliğin genel bir kavramsal analiziyle birlikte genel liderlik özelliklerini ele almaktadır. Makalenin amacı eğitimin yönetim tarzları ile liderlikteki kritik önemini vurgulamak ve yöneticilerin eğitim, yönetim tarzı ve liderlik algılamaları arasındaki ilişkiyi Isparta-Burdur bölgesinde yapılan bir uygulama ile ortaya koymaktır.*

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Eğitim

## **In The Lake (Isparta-Burdur) Region, Leadership Perspectives Of Managers Related To Their Education Levels**

### **ABSTRACT**

*This paper reports on a conceptual analysis of leadership with general characteristics of leader. The objective of this paper is to emphasize the critical role of education in management styles and leadership and demonstrate whether a relation between education and management styles and leadership perspectives of managers with an applied research in Isparta-Burdur region.*

**Key Words:** Leadership, Education.

### **GİRİŞ**

Ekonomik, teknik ve sosyal bir bütün olan işletmelerin amaçlarına ulaşmalarında yöneticiler belirleyici rol oynamaktadır (Eren, 1998: 6). Örgütün salt bir insan, makine, malzeme ya da para yığını olmaktan çıkarak, sahip olduğu tüm potansiyeli değer üretimi doğrultusunda uyumlaştırabilen ve kullanabilen bir bütün olmasında yöneticiler adeta bir katalizör rolü görmektedirler (Newstrom ve Davis, 1993: 222; Yukl, 1989: 5). Bir bakıma yöneticiler örgütsel unsurların hedefe yönelik uyum ve örtüşüm tutkalı, bir bakıma da hayallerin gerçeğe dönüşüm elçileridir. İşte buldukları bu hassas konum ve taşıdıkları rol itibarıyla de yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olmaları ve işgörelere her alanda ve her konuda liderlik yapmaları adeta kaçınılmaz hale gelmektedir (Koçel, 1999: 423).

Ancak günümüzde başta teknoloji olmak üzere her alanda yaşanan sınırsız değişim ve rekabet ortamı da göz önüne alındığında bunun etkin bir eğitim ve sürekli bir gelişim çabasını gerektirdiği açıktır (Brown ve Posner, 2001: 274-280; Vaill, 1999: 119). Özellikle bireylerin kişiliklerinin ve algı düzeneklerinin büyük oranda eğitimle şekillendiği gerçeğinden hareketle

yöneticilerin liderlik tarzları, lidere ve liderlik anlayışına bakış açıları ile eğitim düzeyleri arasındaki ilişkinin irdelenmesi oldukça önemlidir. Kısaca bireylerin eğitim düzeyi, liderlik ve yöneticilik algılamaları arasındaki ilişkileri irdelemeye yönelik araştırma ve çalışmaların, sağlıklı ve sistematik bir bilgi sunumu ile maddi ve beşeri kaynakların daha etkin kullanımı doğrultusunda hem işletmelere hem de akademisyenlere önemli birer rehber oluşturacağı unutulmamalıdır.

### **Liderlik Kavramı, Özellikleri ve Eğitim İlişkisi**

Liderlik, bir gruba amaç belirleme ve bu amaca ulaşmak için bireyleri harekete geçirebilme yeteneği (Neddler ve Tushman, 1990: 77-78; Daft, 1991: 372) olarak ifade edilirken, lider gücünü daha çok şahsi karizmasından almakta ve yetkisi genelde biçimsellikten öte, kendiliğinden olma yani doğal bir özellik taşımaktadır (Heim ve Chapman, 1997, 11-12). Bu özellik, lider ile yönetici arasındaki ince ayrımı ön plana çıkarırken, örgüt ya da grup içindeki sosyal konumlarına bakıldığında ise liderlerin genelde şu ortak özellikleri taşıdıkları görülmektedir (Dinçer ve Fidan, 1996: 335-337):

i. Lider, grup üyelerince izlenen kişidir. Bu izlemenin kaynağı otorite değil, üyelerin söz konusu kişiyi kabulleridir.

ii. Lider, grup üyelerinin duygusal açıdan da kabullendiği kişidir. Yönetici rasyonel davranan, problem çözen ve karar veren kişi durumunda iken lider, grup üyelerinin duygularını tatmin etme ve beklentilerini karşılama özelliğine sahiptir.

iii. Lider, mensup olduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçların gerçekleşmesinde gruba en etkili biçimde yön veren kişidir.

iv. Lider daha çok insanlar üzerine yoğunlaşan, başına buyruk, yenilikçi ve orijinal kişidir. Buna karşın yönetici sistemler ve yapı üzerinde odaklaşan statükocu kişidir.

v. Liderin temel ilgi alanı kendisini izleyenlerin ihtiyaçlarıdır. Lider, öncelikle grup üyelerinin bireysel ve bazen duygusal, zaman zamanda işletmenin amaçları dışında ya da bu amaçların tersinde, ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır. Yönetici işletme amaçlarına ulaştığı sürece başarılıdır. Buna karşılık lider, işletmenin amaçlarından bağımsız olabilmektedir.

Liderlik üzerine yapılan araştırmalar çok uzun yıllardan beri devam edip gitmektedir. Bu araştırmaların bir kısmı başarılı liderlerin başarılı olmayan liderlere kıyasla belirli özellik ve niteliklere daha az ya da daha fazla sahip olup olmamaları üzerinde yoğunlaşırken (Kişisel Özellik ve Nitelikler Yaklaşımı), bir kısmı lideri başarılı yapan unsurun bireyin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğu düşüncesinden hareketle liderin fiili davranışlarını inceleme (Davranış Yaklaşımı) üzerinde odaklanmaktadır. Bir diğer bir yaklaşım ise her iki unsuru da göz önüne alarak liderlik davranışının şartlara, gruba, zamana ve kişisel özelliklere göre değişebileceği (durumsallık yaklaşımı) üzerinde yoğunlaşmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996: 339-340, 346; Mucuk, 1996: 182-183).

Kısaca liderlik üzerine olan araştırma ve tartışmalar geçmişte olduğu gibi bugün de tüm yoğunluğu ile devam edip gitmektedir (Zel ve Özkarahan, 2002:

357). Ancak her ne kadar farklı lider türleri (diktatör, otokratik, demokratik, katılımcı, dönüşümcü, akademik vb) tanımlanıp, lidere liderlik özelliklerini kazandıran unsurlar tartışılıp gitse de bugün tüm yöneticilerce ve herkesçe kabul edilen gerçek, eğitimin liderlik sürecinde ihtiyaç duyulan en etkin ve vazgeçilmez unsurlardan bir tanesi olduğudur (Brown ve Posner, 2001: 274-280; Rowley, 1997: 78-84; Riley, Feldman ve Cooper, 1994: 39-44). Özellikle sürekli değişen dış çevrenin yanı sıra, bireysel kişiliklerin ve algı düzeneklerinin büyük oranda eğitimle şekillenmesi gerçeği de bizleri ve araştırmacıları yöneticilerin liderlik tarzları, lidere ve liderlik anlayışına bakış açıları ile eğitim düzeyleri arasındaki ilişkiyi irdelemeye yöneltmektedir.

### **Araştırmanın Amacı Ve Önemi**

#### **Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı, mikro düzeyde işletmelerin, makro düzeyde ise ülke ekonomisinin gelişmesinde önemli rol oynayan Göller Bölgesindeki (Isparta-Burdur) işletme yöneticilerinin liderlik, yetki devri ve işgörene bakış açılarını eğitim düzeyleriyle ilişkilendirerek ortaya koymaktır. Bir başka ifadeyle araştırmada yöneticilerin eğitim düzeyleri ile liderlik ve yetki devrine bakış açıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olup olmadığı test edilmektedir. Buna göre araştırmanın temel hipotezleri şöyle sıralanabilmektedir:

H<sub>1</sub>: Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile her yöneticinin lider olması gerektiği değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile liderliğin doğuştan gelen bir özellik olmadığı değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile liderde bulunması gereken özellik durumdan duruma değişir değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>4</sub>: Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile işletme için vizyon geliştirmek yöneticilerin görevleri arasındadır değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>5</sub>: Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile işletmede karar almak yöneticinin işidir değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>6</sub>: Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile çalışanların işletme dışındaki sorunlarına bakış açıları değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>7</sub>: Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile işletmedeki tüm iletişimi yönlendirmek yöneticinin görevidir değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>8</sub>: Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile yetki devrine bakış açıları değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>9</sub>: Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile işgörene davranış paradigmaları değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>10</sub>: Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile liderde bulunması gereken en önemli özellik değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>11</sub>: Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile yönetim felsefeleri değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

### **Araştırmanın Önemi**

Günümüzde Türkiye’de müteşebbislerin ve işletme bilimcilerinin en büyük sorunlarından birisi, lokal düzeylerde yöre ve yönetici adayları ile ilgili sağlıklı bilgilere ulaşamamalarıdır. Bu nedenle farklı bölgelerdeki işletme yöneticilerinin liderlik, yönetim, kararlara katılma vs. konulara bakış açılarının bilinmesi bir yandan tüm ülke genelinde yönetici profilinin ortaya çıkarılmasında önemli bir adım teşkil edecek, diğer taraftan da bölgede kurulacak işletmelerin insan kaynakları veritabanının oluşturulmasını kolaylaştıracaktır. Ayrıca, test edilmiş bilgilerin yoğunluğu akademisyenlerin ülke insanına yönelik genel yönetim ve liderlik yaklaşımları geliştirmelerinde daha sağlıklı sonuçlara ulaşmalarını sağlayacaktır.

### **Araştırmanın Kapsamı Ve Yöntemi**

#### **Araştırmanın Kapsamı**

Araştırmaya Göller Bölgesinde faaliyette bulunan 65 imalat ve hizmet işletmesi dahil edilmiş olup, bunların 61’inden cevap alınabilmiştir. Araştırma konusunu teşkil eden işletmeler genelde küçük-orta boy (25 kişiden az işçi çalıştıran) işletmeler olmakla birlikte büyük işletmeler de mevcuttur.

#### **Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada birinci derecede veri toplamada oldukça kullanışlı ve yapısı gereği standartlaştırmaya çok daha elverişli olan (Tokol, 1994: 14) anket yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmada kullanılan veriler Göller Bölgesindeki işletmelerde çalışan üst düzey yöneticilere uygulanan ve tamamı kapalı uçlu sorulardan oluşan bu anketler yoluyla elde edilmiştir. Toplam 36 sorudan oluşan anket formundaki soruların ilk 12’si yöneticilerin demografik özelliklerini, kalan 24’ü ise yöneticilerin, yönetici ve liderlik algılamalarını belirlemeye yöneliktir. Yazarlar tarafından hazırlanan anketlerdeki soruların geçerlilik (Cronbach alfa katsayısı) değeri 0,743 olurken, bu soruların cevaplandırılmasında Likert ölçeği (katılım, kararsızım, katılmıyorum) kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler SPSS/PC+10.0 paket programı aracılığı ile değerlendirilmiş ve değişkenlere ilişkin frekans ve çapraz tablolar elde edilmiştir. Verilerin analizinde Ki Kare Testi ile Ağırlıklı Aritmetik Ortalama teknikleri kullanılmıştır.

Hangi olayda olursa olsun fiili durumun beklenen duruma uygun olup olmadığını tespit edebilmek, yani aralarındaki farkın tesadüfi sebeplere bağlayacak kadar küçük olup olmadığına karar verebilmek için ki kare testi fiili frekanslarla, teorik frekanslar arasında kıyaslama yapmaya olanak verir (Gürtan, 1982: 763). Dolayısıyla araştırmamızda yöneticilerin eğitim düzeyleri ile liderlik, yetki devri ve işgören algılamaları arasında % 95 güvenilirlik seviyesinde

istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olup olmadığı ki kare ile test edilmeye çalışılmıştır.

### Bulgular ve Yorum

#### Bölge Yöneticilerinin Demografik Özellikleri

Tablo 1’de de görüleceği üzere araştırmaya dahil olan yöneticilerin % 82’si imalat işletmesinde hizmet vermekte ve yine bu yöneticilerin % 67’si o işletmenin sahibi konumundadırlar. Bu bağlamda söz konusu işletmeler sahiplik ve yöneticiliğin aynı kişilerde olması nedeniyle aile işletmesi özelliği gösterdikleri söylenebilir. % 97’sini erkeklerin oluşturduğu yöneticilerin yaş dağılımına bakıldığında da bunların genelde genç-orta yaş olarak isimlendirilen 31-50 yaş dilimi arasında yoğunlaştığı görülmektedir.

**Tablo 1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Özellikleri**

Özellik	Frekans	Yüzde	Özellik	Frekans
<b>Yüzde</b>				
<i>Cinsiyet</i>			<i>İşletme Türü</i>	
<i>Bay</i>	59	97	<i>İmalat</i>	50 82
<i>Bayan</i>	2	3	<i>Hizmet</i>	11 18
<i>Sahip Olduğu</i>			<i>Yaş</i>	
<i>Çocuk Sayısı</i>			<i>24-30</i>	13 21
<i>Yok</i>	10	16	<i>31-40</i>	21 34
<i>1</i>	10	16	<i>41-50</i>	19 31
<i>2</i>	28	46	<i>51-üzeri</i>	8 14
<i>3-üzeri</i>	13	22	<i>Eğitim Düzeyi</i>	
<i>Aylık Gelir</i>			<i>İlköğretim</i>	9 15
<i>0-200 Mily</i>	4	7	<i>Lise</i>	13 21
<i>201-400</i>	15	25	<i>Üniversite</i>	36 59
<i>401-700</i>	19	31	<i>Lisansüstü</i>	3 5
<i>701-üzeri</i>	23	37	<i>Konumu</i>	
<i>Yabancı Dil Bilme</i>			<i>Sahip Yönetici</i>	41 67
<i>Yok</i>	12	20	<i>Profesyonel Yön.</i>	20 33
<i>İngilizce</i>	38	62	<i>Üye Oldukları</i>	
<i>Fransızca</i>	2	3	<i>Dernekler</i>	
<i>Almanca</i>	4	7	<i>Mesleki Der.</i>	28 46
<i>Diğer</i>	8	8	<i>Sos-Kül Der.</i>	10 16
<i>Takip Ettikleri Dergi Türü</i>			<i>Siyasi Der.</i>	7 12
<i>Teknik</i>	15	25	<i>Spor Klubü</i>	5 8
<i>Ekonomi</i>	27	44	<i>Diğer</i>	3 5
<i>Aktüalite</i>	11	18	<i>Cevapsız</i>	8 13
<i>Diğer</i>	8	13	<i>Bu Bölgede</i>	
<i>Tiyatro/Müzikal/ Spor/Konsere Götme</i>			<i>Çalışma Nedeni</i>	
<i>Sık Sık</i>	7	12	<i>Sosyal-Fiziksel Çev.</i>	33 54
<i>15 Günde Bir</i>	14	23	<i>Firma İçi Zorunlu.</i>	12 20
<i>Ayda Bir</i>	11	18	<i>Daha İyi Ücret</i>	4 7
<i>Ara Sıra</i>	29	47	<i>Çocuk Eğitim Olan.</i>	2 3
			<i>Diğer</i>	10 16

Eğitim düzeyi itibarıyla % 59 ile üniversite mezunları ilk sırayı alırken, bunu sırasıyla lise ve ilköğretim mezunları takip etmektedir. Lisansüstü eğitim yapanların ise % 5 ile çok küçük bir dilim oluşturdukları görülmektedir. % 80'inin en az bir yabancı dil bildiği araştırma grubunda İngilizce % 62 ile en çok bilinen yabancı dil olarak ilk sırada yer almaktadır. Sosyal ve fiziksel çevreyi bu bölgede çalışmalarının ilk nedeni olarak ileri sürenlerin % 54 ile çoğunlukta olmasından ise araştırmaya dahil olan yöneticilerin genelde bu bölgede doğup büyümüş kişiler olduğu şeklinde yorumlar çıkarmak olanaklıdır.

Günümüz ekonomik şartlarında genelde orta düzey bir gelire sahip olan yöneticilerin siyasi, kültürel ve sportif dernek ve vakıflardan çok mesleki derneklere eğilim gösterdikleri ve meslekleriyle ilişkili olan ekonomik ve teknik konuları daha yakından takip ettikleri görülmektedir. Bölgenin ekonomik ve kültürel şartları da göz önünde bulundurularak bölge yöneticilerinin tiyatro, spor ve müzik gibi sosyal ve kültürel faaliyetlere ise daha az zaman ayırdığı görülmektedir.

**Tablo 2. Yöneticilerin Liderlik Algulamalarına İlişkin Dağılım-1**

Değişken	Frekans	Yüzde
<i>Her yönetici lider olmalıdır.</i>		
<i>Katılıyorum</i>	33	54
<i>Kararsızım</i>	13	21
<i>Reddederim</i>	15	25
<i>Liderlik doğuştan değildir şartlar bireyi lider yapar.</i>		
<i>Katılıyorum</i>	39	64
<i>Kararsızım</i>	16	26
<i>Reddederim</i>	6	20
<i>Liderde bulunması gereken en önemli özellik..</i>		
<i>Zeka</i>	11	18
<i>Hitabet-İletişim</i>	4	6
<i>Güvenilirlik</i>	7	12
<i>Girişimci./Risk Alma</i>	18	30
<i>Özgüven</i>	18	30
<i>Fiziksel Görünüş</i>	3	4

### **Yöneticilerin Liderlik ve Yönetim Felsefesi Algulamaları**

Tablo 2'de de görüleceği üzere araştırmaya katılan yöneticilerin yarısından fazlası her yöneticinin bir lider olması gerektiğini düşünmekte fakat liderliğin doğuştan gelen bir özellik değil, şartların bireyi lider yaptığı fikrine katılmaktadırlar.

Sırasıyla risk alma, özgüven ve zekayı bir liderde bulunması gereken en önemli özellikler olarak sayan yöneticiler aynı zamanda bu özelliklerin durumdan duruma değişebileceğini de vurgulamaktadırlar.



**Tablo 3. Yöneticilerin Liderlik Algulamalarına İlişkin Dağılım-2**

Değişken	Frekans	Yüzde
İşletme için vizyon geliştirmek ve işgörenlerin yaratıcılıklarını artırmak yöneticilerin görevidir.		
<i>Katılırm</i>	55	90
<i>Karasızım</i>	4	7
<i>Reddederim</i>	2	3
İşletmedeki tüm iletişimi yönlendirmek ve işgörenler arasında paylaşımı sağlamak yöneticinin görevidir.		
<i>Katılırm</i>	47	7
<i>Karasızım</i>	8	13
<i>Reddederim</i>	6	10
<i>Yöneticilerin işgören algulamaları.</i>		
Bencildir-kaytarmaya meyillidir.	12	20
Güvenilmelidir, sıkı kontrole gerek yoktur	8	13
İşletme ailesinin bir üyesidir, motive edilmesi gerekir	41	67
<i>Yöneticiler işgörenlerin işletme dışı sorunlarıyla ilgilenmelidir.</i>		
<i>Katılırm</i>	47	77
<i>Karasızım</i>	11	18
<i>Reddederim</i>	3	5

Yöneticilerin büyük bir çoğunluğu (% 97) işletme için vizyon geliştirme ve işgören yaratıcılığını artırmanın yanı sıra, işletmedeki tüm iletişimi yönlendirme ve işgörenler arasındaki paylaşımı sağlamayı da (% 77) bir yönetici görevi olarak değerlendirmektedirler. Yöneticilerin yine büyük bir çoğunluğu işgörenleri işletme ailesinin bir üyesi olarak görmekte (% 67) ve bu açıdan onların işletme dışındaki sorunlarıyla da ilgilenmenin (%77) bir yöneticilik görevi olduğunu düşünmektedirler (tablo 3).

**Tablo 4. Yöneticilerin Liderlik Algulamalarına İlişkin Dağılım-3**

Değişken	Frekans	Yüzde
<i>İşgörenlerle ilişkilerde yöneticilerin davranış tarzı..</i>		
<i>Otoriter</i>	9	15
<i>Tatlı-Sert</i>	21	34
<i>Babacan</i>	9	15
<i>Demokrat</i>	20	33
<i>Diğer</i>	2	3
<i>Yetki devrine</i>		
<i>Katılırm</i>	52	85
<i>Karasızım</i>	6	10
<i>Reddederim</i>	3	5
<i>İşletmede karar almak yöneticinin işidir, astların bu konulara karışmaması gerekir.</i>		
<i>Katılırm</i>	27	44
<i>Karasızım</i>	8	13
<i>Reddederim</i>	26	43

Araştırma sonuçlarına göre işgörelere tatlı-sert bir yaklaşımı tercih eden yöneticilerin oranı % 34'ü bulurken, demokrat bir yaklaşım sergileyenlerin oranı da % 33'e ulaşmaktadır. Otoriter bir yaklaşım tarzını savunanlar ise % 15'lik bir yönetici dilimini oluşturmaktadır. Yetki devrine % 85 gibi büyük bir oranda destek veren yöneticiler, işletmede karar almak yöneticinin işidir, astlar bu konulara karışmamalıdır fikrine % 44 destek vermekle de kendi içlerinde bir çelişkiye düşmektedirler. Nihayetinde bu yöneticilerin çoğunluğunun yetki devrini sadece bir sorumluluk devri olarak gördüğü ve nihai kararların daima kendilerinde olması gerektiğini savundukları anlamına gelmektedir (tablo 4).

**Tablo 5. Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri İle Liderlik Değişkenlerine İlişkin Hipotez Testleri**

Hipotez	Sd	$X^2_{hes}$	$X^2_{tab}$	$X^2_{hes} < X^2_{tab}$ ise $H_0$ kabul $X^2_{hes} > X^2_{tab}$ ise $H_1$ kabul
$H_0$ : Yöneticilerin eğitim düzeyleri (YED) ile her yöneticinin lider olması gerektiği değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki yoktur. $H_1$ : YED ile her yöneticinin lider olması gerektiği değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	6	3.659	12.592	$H_0$ kabul edilir.
$H_0$ : YED ile liderliğin doğuştan gelen bir özellik olmadığı değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki yoktur. $H_1$ : YED ile liderliğin doğuştan gelen bir özellik olmadığı değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	6	3.475	12.592	$H_0$ kabul edilir.
$H_0$ : YED ile liderde bulunması gerekli özellik durumundan duruma değişir değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki yoktur. $H_1$ : YED ile liderde bulunması gerekli özellik durumundan duruma değişir değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	9	9.706	16.919	$H_0$ kabul edilir.
$H_0$ : YED ile işletme için vizyon geliştirmek yöneticilerin görevleri arasındadır değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki yoktur. $H_1$ : YED ile işletme için vizyon geliştirmek yöneticilerin görevleri arasındadır değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	6	10.001	12.592	$H_0$ kabul edilir.
$H_0$ : YED ile işletmede karar almak yöneticinin işidir değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki yoktur. $H_1$ : YED ile işletmede karar almak yöneticinin işidir değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	6	4.643	12.592	$H_0$ kabul edilir.
$H_0$ : YED ile çalışanların işletme dışındaki sorunlarına bakış açıları değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki yoktur. $H_1$ : YED ile çalışanların işletme dışındaki sorunlarına bakış açıları değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	6	8.230	12.592	$H_0$ kabul edilir.
$H_0$ : YED ile işletmedeki tüm iletişimi yönlendirmek yöneticinin görevidir değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki yoktur. $H_1$ : YED ile işletmedeki tüm iletişimi yönlendirmek yöneticinin görevidir değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	6	4.078	12.592	$H_0$ kabul edilir.
$H_0$ : YED ile yetki devrine bakışları değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki yoktur. $H_1$ : YED ile yetki devrine bakışları değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	6	4.999	12.592	$H_0$ kabul edilir.
$H_0$ : YED ile işgörene davranış paradigmaları değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki yoktur. $H_1$ : YED ile işgörene davranış paradigmaları değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	12	23.638	21.06	$H_1$ kabul edilir.
$H_0$ : YED ile liderde bulunması gereken en önemli özellik değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki yoktur. $H_1$ : YED ile liderde bulunması gereken en önemli özellik değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	9	9.706	16.919	$H_0$ kabul edilir.
$H_0$ : YED ile yönetim felsefeleri değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki yoktur. $H_1$ : YED ile yönetim felsefeleri değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	6	11.135	12.592	$H_0$ kabul edilir.

YED: Yöneticilerin Eğitim Düzeyi

### Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri İle Liderlik Algılamaları İlişkisi

Tablo 5’de daha ayrıntılı görüleceği üzere % 95 güven aralığında yapılan ki kare istatistiksel analizleri sonucunda araştırmaya ait toplam 11 hipotezden 10’u ( $X^2_{hes} < X^2_{tab}$  olması sonucu) reddedilirken sadece biri yani  $H_9$  hipotezi ( $X^2_{hes} > X^2_{tab}$  olması sonucunda) kabul edilmiştir. Buna göre yöneticilerin eğitim düzeyleri ile işgörene davranış paradigmaları değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunurken ( $X^2_{hes} > X^2_{tab}$ , 23.638>21.06) diğer hipotezlere ait değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Sırasıyla;

$H_1$ : Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile her yöneticinin lider olması gerektiği değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır ( $X^2_{hes} < X^2_{tab}$ , 3.659<12.592).

$H_2$ : Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile liderliğin doğuştan gelen bir özellik olmadığı değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır ( $X^2_{hes} < X^2_{tab}$ , 3.475<12.592).

$H_3$ : Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile liderde bulunması gereken özellik durumdan duruma değişir değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır ( $X^2_{hes} < X^2_{tab}$ , 9.706<16.919).

$H_4$ : Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile işletme için vizyon geliştirmek yöneticilerin görevleri arasındadır değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır ( $X^2_{hes} < X^2_{tab}$ , 10.001<12.592).

$H_5$ : Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile işletmede karar almak yöneticinin işidir değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır ( $X^2_{hes} < X^2_{tab}$ , 4.643<12.592).

$H_6$ : Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile çalışanların işletme dışındaki sorunlarına bakış açıları değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır ( $X^2_{hes} < X^2_{tab}$ , 8.230<12.592).

$H_7$ : Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile işletmedeki tüm iletişimi yönlendirmek yöneticinin görevidir değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır ( $X^2_{hes} < X^2_{tab}$ , 4.078<12.592).

$H_8$ : Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile yetki devrine bakış açıları değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır ( $X^2_{hes} < X^2_{tab}$ , 4.999<12.592).

$H_{10}$ : Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile liderde bulunması gereken en önemli özellik değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır ( $X^2_{hes} < X^2_{tab}$ , 9.706<16.919).

$H_{11}$ : Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile yönetim felsefeleri değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır ( $X^2_{hes} < X^2_{tab}$ , 11.135<12.592) hipotezleri yapılan ki kare testleri sonucunda reddedilmiştir.

Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile yönetim felsefeleri arasındaki yakın ilişki ise tablo 6’da görülmektedir. Buna göre üniversite mezunlarının işgörene % 11.5 otoriter, % 27.9 tatlı-sert, % 3.3 babacan ve % 14.8 oranında da demokrat bir

davranış şeklini tercih ettikleri görülmektedir. Kısaca araştırma sonuçları üniversite mezunlarının işgörene yönelik genelde tatlı sert, lise mezunlarının ise demokratik bir davranış şeklinden yana olduklarını göstermektedir. Ayrıca araştırma sonuçları ilköğretim mezunu olan yöneticilerin de genelde işgörene yönelik demokratik bir davranış şeklini benimsediklerini ortaya koymaktadır.

**Tablo 6. Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri İle Yönetim Felsefeleri Değişkenlerine İlişkin Cevapların Dağılımı**

		İlköğretim	Lise	Üniversite (ön lisans/lisans)	Lisansüstü	Toplam
Yöneticilerin İşgörene Gösterdikleri Davranış Şekilleri	Otoriter	1 (% 1.6)	1 (% 1.6)	7 (% 11.5)		9 (% 14.8)
	Tatlı sert	1 (% 1.6)	2 (% 3.3)	17 (% 27.9)	1 (% 1.6)	21 (% 34.4)
	Babacan	3 (% 4.9)	4 (% 6.6)	2 (% 3.3)		9 (% 14.8)
	Demokrat	4 (% 6.6)	6 (% 9.8)	9 (% 14.8)	1 (% 1.6)	20 (% 32.8)
	Diğer			1 (% 1.6)	1 (% 1.6)	2 (% 3.3)
Toplam		9 (% 14.8)	13 (% 21.3)	36 (% 59)	3 (% 4.9)	61 (% 100)

Yöneticilerin eğitim düzeyleri ve işgörenlere yaklaşım tarzları arasındaki ilişkiyle ilgili dikkat çekici nokta, kamuoyundaki “eğitim düzeyi düşük yöneticilerin çalışanlara otokratik bir yaklaşım şekli içerisinde olacağı” yönündeki yerleşik kanaatin tersine, eğitim düzeyi düşük (ilk–orta–lise mezunu) yöneticilerin çalışanlarına karşı demokratik bir tutum içerisinde olmaları sonucudur. Ayrıca araştırma sonuçları üniversite mezunu yöneticilerin tatlı sert bir davranış şekliyle birlikte, astlarla ilgili genellemelerden kaçınarak daha çok şartlara göre davranış tarzları belirledikleri (durumsallık yaklaşımı ) ortaya koymaktadır.

## SONUÇ

Araştırma, bölgedeki işletme yöneticilerinin ve sahiplerinin genellikle aynı kişilerden olduğunu göstermekle bölge işletmelerinde patrimonial bir yönetim yapısının hakimiyetini (%67) ortaya koymaktadır. Ayrıca söz konusu işletmelerde yüksek eğitilmiş (lisans mezunu %59) genç ve orta yaşta erkek yöneticiler büyük bir oranı (%97) oluşturmaktadır. Eğitim düzeyi itibarıyla üniversite mezunu yöneticileri oransal olarak lise (%21), ilköğretim (%15) ve lisansüstü (%5) mezuniyeti olan yöneticiler takip etmektedir.

Bölgenin gelişmişlik düzeyine paralel olarak genelde orta düzeyde bir gelire sahip olan yöneticilerin en az bir yabancı dil bildikleri ve ekonomik ve mesleki konuları yakından takip etme hususunda duyarlı oldukları anlaşılmaktadır. Çoğunluğunu yöre insanının oluşturduğu yöneticiler mesleki kuruluşlara daha yoğun bir eğilim gösterirken, sosyal faaliyetlere katılım noktasında pek istekli görünmemektedirler. Bunun bölgenin sınırlı ekonomik ve kültürel gelişiminin yanı sıra, yönetici gelirlerinin orta düzeyde kalmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Araştırmaya dahil olan yöneticiler liderlik, yetki devri ve iletişim gibi kavramlara çağın gerektirdiği perspektiften bakmakta fakat, karar alma yetkisini astlarla paylaşmakta pek istekli görünmemektedirler. Bu bağlamda yetki devri ve fiili karar alımı birbirinden ayrı değerlendirmekte ve yetki devrini sadece bir sorumluluk devri olarak algılamaktadırlar. Zeka, girişimcilik ve özgüveni liderliğin vazgeçilmez unsurları olarak değerlendiren yöneticiler, genelde işgöreni işletme ailesinin bir üyesi şeklinde görmekte ve tatlı-sert ve demokratik bir davranış şeklini tercih etmektedirler. Yapılan istatistiksel analizler, söz konusu yöneticilerin liderlik ve yetki devri algılamalarıyla aldıkları eğitim arasında bir ilişki olmadığını ortaya koymaktadır. Yöneticilerin eğitim düzeylerinin sadece işgörene yönelik davranış şekillerinde etkili olduğu görülmektedir. Üniversite mezunu yöneticiler örgüt çalışanlarına durumsal bir yaklaşımla genellikle tatlı-sert davranışı tercih ederken, ilköğretim ve lise mezunu yöneticilerin ise, demokratik bir yaklaşım şeklini tercih ettikleri anlaşılmaktadır.

#### KAYNAKÇA

- Brown L. M., Posner B. Z. (2001)., "Exploring The Relationship Between Learning and Leadership", **Leadership and Organization Development Journal**, ss. 274-280.
- Daft L. R. (1991), **Management**, The Dryden Press, 2 nd Edition, Orlando.
- Eren E. (1998), **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Ya., İstanbul.
- Gürtan K. (1982), **İstatistik ve Araştırma Metodları**, İstanbul Üniversitesi Ya., İstanbul.
- Heim P. and Chapman E. N. (1997), **Liderliği Öğrenmek** (Çev. Tülay Savaşer), Etkin Yönetim Dizisi, 1. Basım, Rota Yayıncılık, İstanbul.
- Koçel T. (1999), **İşletme Yöneticiliği**, Beta, İstanbul.
- Mucuk İ. (1996), **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, 6.ncı Basım, İstanbul.
- Neddler D.A. and Tushman M.L. (1990), "Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change", **California Management Review**, Vol.32, No:2, ss.77-97
- Newstrom J. W. K (1993). Davis, **Organizational Behavior**, Halsted Press, New York.
- Riley R., Feldman S., Cooper B. (1994), "Educating the Workforce of the Future", **Harvard Business Review**, Vol. 72, No. 2, ss. 39-51.
- Rowley J. (1997), "Academic Leaders: make or born?" **Industrial and Commercial Training**, Vol. 29, No. 2, ss. 74-84.
- Tokol T. (1994), **Pazarlama Araştırması**, Uludağ Üniversitesi Ya., Bursa.
- Vaill P. (1999), **Spirited Leading and Learning: Process Wisdom For A New Age**, Jossey – Bass, San Francisco.
- Yukl G. A (1989), **Leadership in Organizations**, 2nd Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Zel U. ve Özkarahan B. (2002), "Liderlik Kapsamında Yapılan Araştırmaların Bilinmeyen Yüzü", **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Akdeniz Üniversitesi, İİBF, ss. 357-364.

## **Veri Zarflama Analizinin Türk Sağlık Sektöründe Bir Uygulaması**

**Yrd. Doç. Dr. Cevdet A. Kayalı**

*Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Manisa*

**Arş. Gör. Nilgün Kayalı**

*Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Manisa*

**Arş. Gör. Burak Kartal**

*Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Manisa*

### **ÖZET**

*Son yıllarda uygulaması farklı sektörleri kapsayacak biçimde yaygınlaşan Veri Zarflama Analizi (VZA), özellikle, kar amacı taşımadan kamu hizmeti sunan kurum ve kuruluşların göreceli etkinliklerinin belirlenmesinde oldukça faydalıdır. Bu araştırma ile söz konusu yöntem, ülkemizin kalite ve etkinlik bakımından iyileşme sürecinde olan sağlık sektöründe uygulanmıştır. İzmir ilinin Bornova ilçesindeki sağlık ocaklarının 2000-2002 dönemindeki performanslarına göre söz konusu sağlık ocaklarının göreceli etkinlikleri belirlenmiştir.*

*Anahtar Kelimeler: Veri Zarflama Analizi, Etkinlik, Türk Sağlık Sektörü*

## **Data Envelopment Analysis and An Application In The Turkish Health Sector**

### **ABSTRACT**

*Data Envelopment Analysis (DEA) is a useful method which can help determine the relative efficiencies of any and especially non-profit organizations. Recently, its applications have spread over various sectors and organizations, including banks, schools, hospitals, teams, cities, firms, etc. being in a transformation process towards higher quality and efficiency. Turkish medical system provides outstanding opportunities to the method's application. In this paper, relative efficiencies of state-owned health care centers in the municipality of Bornova, Izmir have been determined depending on their performance data between the year of 2000 and 2002.*

*Key Words: Data Envelopment Analysis, Efficiency and Turkish Health Care Sector*

### **Giriş**

Verimlilik artışı ile ilgili yapılan çalışmalar son zamanlarda bütün dünyada büyük artış göstermiştir. Söz konusu artışta başlıca iki nedenin etkili olduğu söylenebilir. Bunlardan birincisi, ülkemiz açısından daha ön plana çıkan kaynak kısıtı sorunudur. Kısıtlı kaynakların daha etkin kullanımı kamu kesiminde, özellikle de sağlık sektöründe daha çok dikkat edilmelidir. Sağlık sektöründe etkinlikten uzaklaşmanın bedeli hastalık ve ölüm olmaktadır (Kirigia, Emrouznejad ve Sambo, 2002, s.39). 1970'lerden itibaren sağlık hizmetlerinin maliyetinin dünya çapında hızlı artışı, ülkelerin sağlık politikaları içinde maliyeti dikkate alan programların öne çıkmasını sağlamıştır. Yönetim, organizasyon, işgücü, finans, hizmet sunumu, yasalar ve bilgi açısından gerçekleştirilen yeniden düzenlemeler ile kaynakların daha etkin kullanımı, Ulusal Sağlık Sistemimizin

Kalkınma Planlarında yer alan hedeflerinden biridir (Şahin ve Özcan, 2000, s.308).

Araştırma tekniklerindeki gelişmeler ve bilgisayarlardan bu amaçla daha fazla yararlanılabilmesi, verimlilik çalışmalarının sayısını ve kalitesini artıran bir başka nedendir. Veri Zarflama Analizi (VZA) bu gelişmeler ışığında ortaya çıkan ve geliştirilen bir analiz yöntemidir. VZA ile aynı amaçlara sahip işletmelerin (karar birimlerinin) göreceli etkinlikleri ölçülür. Örneğin, bir bankanın şubelerinin birbirleriyle kıyaslanarak göreceli etkinlikleri belirlenebilir. Geçmiş uygulamalarda bankalar dışında hastaneler, mahkemeler, okullar, ürünler, firmalar, takımlar ve şehirlere, etkinlikleri incelenen çeşitli karar birimleri olarak rastlanmaktadır. Bununla beraber incelenen karar birimleri aynı sistem içinde yer almalı ve bu sistem içindeki benzer birimlerle karşılaştırılmalıdır. Örneğin Türkiye Birinci Basketbol Ligindeki takımların seçilecek çeşitli girdi ve çıktı faktörlerine göre göreceli etkinlikleri belirlenebilir. Ancak farklı liglerdeki takımların bu yöntemle karşılaştırılması doğru olmaz.

Aynı sistem içindeki karar birimlerini seçerken dikkat edilecek hususlar da vardır: Öncelikle seçilecek karar birimi, kullandığı kaynaklardan ve ürettiği ürünlerden sorumlu olacak ayrı bir yapıda olmalıdır. Ayrıca etkinlik ölçümlerinin anlamlı çıkması bakımından, girdi ve çıktı sayılarına bağlı olarak yeterli sayıda karar birimi analize dahil edilmelidir (Tiryaki, 2000, s.9).

Etkinliklerin değerlendirilmesinde kullanılacak girdi ve çıktılar, araştırmacı tarafından, incelenen karar birimlerinin özellikleri dikkate alınarak belirlenir. Sağlık hizmeti veren bir kuruluştaki girdi olarak doktor, hemşire, teknik ve idari personel sayıları, ilaç ve diğer malzeme harcamaları ile kullanıma hazır yatak sayıları kullanılabilir. Böylesi bir kuruluştaki çıktı olarak, bölümlere göre kontrol edilen hasta sayıları, yatarak tedavi gören hasta sayıları ve eğitimden geçirilmiş hemşire ve intern sayıları kullanılabilir (Kirigia, Emrouznejad ve Sambo, 2002, s.39; Timor, 2001, s.70).

Çalışmamızda Veri Zarflama Analizi hakkında bilgi sunularak, bu yaklaşım ile Bornova ilçesinde hizmet veren sağlık ocaklarının 2000-2002 döneminde göstermiş oldukları etkinliğin ölçülmektedir.

### **Veri Zarflama Analizi**

Etkinlik analizi için geçerli olan tüm teknikler 2 yaklaşım altında toplanmaktadır; parametrik yaklaşım ve parametrik olmayan yaklaşım. Her iki yaklaşım da kullanılarak sağlık sektöründe birçok çalışma yapılmıştır; Chilingirian&Sherman (1996), Clement ve diğerleri (1996), Morey&Dittman (1996), Özcan ve diğerleri (1996) ve Salinas-Jiménez&Smith (1996)'in yöneylem araştırması ve sağlık sektörü ile ilgili çalışmaları “ Annals of Operations Research, vol 67, 1996”, Kooreman (1994), Vitaliano&Toren (1994), Zuckerman ve diğerleri (1994) konuyla ilgili çalışmaları “Journal of Health Economics, vol 13, 1994” dergisinde yayımlanmıştır. Bu bilim adamları yaptıkları çalışmalarla, sağlık ekonomisi alanında gelecek tahminlemesinin ve etkinlik ölçümünün önemini savunmuşlardır. Diğer yandan, Dor (1994), Newhouse (1994) ve Skinner



(1994)'ın "Journal of Health Economics, vol 13,1994" dergisinde yayınlanan çalışmalarında etkinliğin yeterli derecede doğru olarak ölçülemeyeceğini ve bu etkinlik ölçüsünün karar verme sürecinde kullanımının doğruluk derecesini tartışmışlardır. Etkinlik ölçümünün gelecek tahminlemede ve sağlık sektöründe, belli alan içerisindeki girdi ve çıktı ölçümlerini yaptığından yararlı bir araç olduğu söylemek mümkündür (Olesen, Petersen, 2002, s.85).

VZA, 1978 yılında Charnes, Cooper ve Rhodes tarafından ortaya konulan, doğrusal programlama uygulaması olan ve teknik etkinliğin değerlendirilmesinde parametrik olmayan bir yaklaşımdır.

VZA, benzer hizmet veren birçok hizmet biriminin kullandıkları kaynakları (girdi) ve ürettikleri ürünleri (çıkıtı) dikkate alarak, birimlerin etkinliklerini karşılaştırma imkanı sunmaktadır. Aynı zamanda, her bir hizmet birimine ait standart maliyetlerin hesaplama gereğini öne sürmekte, çünkü çok sayıda girdi ve çıktılar, etkinlik oranının pay ve paydası içerisinde aynı birim olması gözölmeksizin birleştirmektedir. Böylece VZA metodu girdi ve çıktı karmasını dikkate alarak etkinliği ölçmektedir. Sonuç olarak işletme rasyoları veya kazanç ölçülerinden daha geniş ve güvenilirdir (Fittsimmons, Fittsimmons, 1994, s.320).

VZA sayesinde elde edilen göreceli etkinlik değerlerini yorumlamadan önce, etkinlik kavramlarını daha yakından incelemek gerekir. Örgütler üretimde gereksiz olarak fazladan girdi tüketirlerse üretim sürecinin teknik etkinliğinin düşük olduğu söylenir (Prior ve Sola, 2000, s.299). Teknik etkinlik, örgütün elinde bulundurduğu girdi bileşimini en uygun biçimde kullanarak en çok çıktıyı üretmedeki başarısına denir. Girdi fiyatlarını göz önünde bulundurarak en uygun girdi bileşiminin seçimindeki başarıya ise tahsis etkinliği denir. Sözkonusu iki etkinlik birlikte, bir örgütün minimum maliyetle üretim yapmadaki ekonomik başarısının göstergesi olarak maliyet etkinliğini belirler. Tam teknik etkinliğe sahip örgütler, optimal girdi bileşimiyle ulaşabilecekleri en yüksek üretim miktarını elde ederler. Bir başka deyişle etkinlik sınırında faaliyet gösterirler. VZA incelenen karar birimlerinin gerçekleşmiş çıktı ve girdi değerlerini kullanarak bir kuramsal etkinlik sınırı oluşturur (Aktaş, 2001, s.164). VZA sonucu elde edilen etkinlik değerleri, etkinlik sınırından her karar biriminin uzaklaşma derecesini göstermektedir. Girdilere ilişkin etkinlik değerleri, etkinlik sınırına ulaşmak için hangi girdileri ne derece azaltmak gerektiğini; çıktılara ilişkin etkinlik değerleri ise tam etkin olabilmek için çıktılarının ne kadar artırılması gerektiğini gösterir (Şahin ve Özcan, 2000, s.310).

VZA metodu, girdiye ve çıktıya yönelik olarak iki yönlü kullanılabilme özelliğine sahiptir. Girdiye yönelik VZA modelleri, belirli bir çıktı bileşimini en etkin bir şekilde üretebilmek amacıyla, kullanılacak en uygun girdi bileşiminin nasıl olması gerektiğini araştırır. Çıktıya yönelik VZA modelleri ise belirli bir girdi bileşimi ile en fazla ne kadar çıktı bileşimi elde edilebileceğini araştırır. Bu çalışmada Bornova'da hizmet veren sağlık ocaklarının son üç yıllık etkinlik ölçümü girdiye yönelik VZA modeli kullanılarak yapılmıştır (Esenbel, Erkin, Erdoğan, 2000, s.3).

VZA'nın avantajları aşağıdaki gibi özetlenebilir: Yöntem çok sayıda girdi ve çıktıya sahip işletmelerin performansını tek değer olarak özetleyebilir. Kuramsal birimi oluşturan birimler, etkinliği ölçülen birim için potansiyel kıyaslama adayları olarak düşünülebilir ve yöntem incelenen birim için muhtemel iyileştirme alanlarının tespitine imkan verir (Aktaş, 2001, s.174). VZA çok sayıda çıktı ve girdiyi birlikte analize dahil ederken, önceden tanımlanmış belirli ağırlıklara ihtiyaç göstermez. Aynı zamanda, girdiler ve çıktılar arasındaki ilişkilerin belirli fonksiyonel şekillerde olmasını da şart koşmaz. Bu özellikleri, çok sayıda çıktısı kar gibi geleneksel ölçütlerce yeterince ölçülemeyen kar amaçsız örgütlerin değerlendirilmesinde özellikle faydalıdır (Tiryaki, 2000, s.9).

Yöntemin kullanılmasında dikkat edilmesi gereken bazı olumsuzluklar ise şunlardır: Daha önce belirtildiği gibi karar birimleri benzer girdi ve çıktı yapısına sahip olmalıdır. Ayrıca model dikkatli kurulmalı ve veriler hatasız girilmelidir. VZA ile hesaplanan etkinlik değerleri hatalara karşı oldukça hassastır. VZA'nın bir başka olumsuz yanı ise farklı çalışma sonuçlarının kıyaslanamamasıdır (Aktaş, 2000, s.174). VZA girdi ve çıktı sayılarına bağlı olarak yeterli sayıda karar birimine uygulanmalıdır. Eğer bu gerçekleştirilemiyorsa analiz, üretim sürecinin sadece en önemli kısımlarıyla ilgili olan ve kendi aralarında korelasyonları yüksek olmayan girdi ve çıktı faktörlerine indirgenerek bu sorun aşılabılır (Şahin ve Özcan, 2000, s.311).

Sağlık hizmeti sunan kuruluşlar, çok sayıda girdi kullanarak, aşırı derecede çeşitli hizmet çıktıları üretirler. Sözkonusu ürün ve hizmetlerden bazıları laboratuvar testleri, aşı hizmetleri, ilaç verme, hemşirelik ve ebelik hizmetleri, doktorlar tarafından sunulan hizmetler ve diğer sosyal hizmetler olarak isimlendirilebilir (Olesen ve Peterson, 2002, s.83). Sağlık sektöründe VZA uygulamaları 1990'lı yıllarda doktorları, ruh ve sinir hastalıkları hastanelerini, yaşlılarla ilgili kurumları ve diğer hastaneleri kapsayacak biçimde yaygınlaşmıştır. Geçmişte gerçekleştirilen uygulamalar bir bütün olarak değerlendirildiğinde, VZA'nın, sağlık hizmeti sunan kuruluşların etkinliğini belirlemede etkili bir araştırma malzemesi olduğu görülmektedir (Şahin ve Özcan, 2000, s.310). Bütün bu bilgiler doğrultusunda, ülkemizde sağlık hizmeti veren kuruluşların etkinlik çalışmalarına katkıda bulunmak üzere uygulamamızı gerçekleştirdik. VZA benzer karar birimlerine uygulandığı için, aynı kuruma bağlı, aynı yasalara tabi, benzer örgüt yapısına ve amaçlara sahip sağlık hizmeti sunan birimler analizimize dahil edilmiştir.

#### **Veri Zarflama Analizi Modeli:**

Doğrusal programlama modeli olan VZA, hizmet biriminin çıktı ve girdiler oranı olarak ifade edilen etkinliğini, benzer hizmet birimlerin performansları ile birim etkinliğini karşılaştırarak, maksimize etmeye çalışmaktadır. Bu yöntemde %100 etkin değere sahip birimler "bağlı etkin birim" (relatively efficient units), %100'den az etkin değere sahip birimler "etkin olmayan birim" (inefficient unit) olarak değerlendirilir ( Fittzsimmons, Fittzsimmons, 1994, s.320-323).

VZA doğrusal programlama modeli aşağıdaki gibi formüle edilebilir;

$E = k$  biriminin etkinlik değeri,  $k: 1,2,\dots,K$

$u = j$  çıktısının katsayısı,  $j: 1,2,\dots,M$

$v = i$  girdisinin katsayısı,  $i: 1,2,\dots,N$

$O =$  belirli bir zaman diliminde  $k$  hizmet birimi tarafından üretilen  $j$  çıktısının gözlenen miktarı,

$I =$  belirli bir zaman diliminde  $k$  hizmet birimi tarafından kullanılan  $i$  girdi miktarı,

**Amaç Fonksiyon;** Amaç, hizmet biriminin mümkün olan en yüksek etkinlik değerini veren her bir çıktı katsayısını ( $u$ ) ve girdi katsayısını ( $v$ ) bulmaktır.

$$\max E_e = \frac{u_1 O_{1e} + u_2 O_{2e} + \dots + u_M O_{Me}}{v_1 I_{1e} + v_2 I_{2e} + \dots + v_N I_{Ne}} \quad (1)$$

$e:$  hesaplanmış birim indeksi

Bu fonksiyon, girdi ve çıktı katsayılarının ( $u, v$ ) kümesi, karşılaştırılan tüm diğer hizmet birimlerine uygulandığında, hiçbir hizmet biriminin % 100 etkin değere ulaşamayacağını belirten bir kısıtı gerektirmektedir.

$$\text{Kısıtlar:} \quad \frac{u_1 O_{1k} + u_2 O_{2k} + \dots + u_M O_{Mk}}{v_1 I_{1k} + v_2 I_{2k} + \dots + v_N I_{Nk}} \leq \% 100 \quad (2)$$

$k: 1,2,\dots,K \quad u, v > 0$

Bu kesirli doğrusal programlama modeli, standart doğrusal programlama bilgisayar programında çözebilmek için yeniden formüle edilmesi gerekir. Amaç fonksiyonu ile tüm kısıtların kesirli olduğu görülmektedir. Birimin girdiler toplamının 1 olarak değerlendirilmesiyle amaç fonksiyon doğrusal fonksiyon olarak aşağıdaki gibi belirtilebilir;

$$\text{Amaç Fonksiyon:} \quad \max E_e = u_1 O_{1e} + u_2 O_{2e} + \dots + u_M O_{Me} \quad (3)$$

$$\text{Kısıtlar:} \quad v_1 I_{1e} + v_2 I_{2e} + \dots + v_N I_{Ne} = 1 \quad (4)$$

Her bir hizmet birimi için, (2) denklemindeki kısıtlar benzer olarak aşağıdaki gibi formüle edilebilir:

$$u_1 O_{1k} + u_2 O_{2k} + \dots + u_M O_{Mk} - 100(v_1 I_{1k} + v_2 I_{2k} + \dots + v_N I_{Nk}) \leq 0 \quad (5)$$

Yöntemde incelenen hizmet birimleri ile belirlenen girdi ( $N$ ) ve çıktı ( $M$ ) sayısı arasındaki ilişki deneysel bulgulara ve VZA kullananların deneyimlerine dayanarak aşağıdaki gibi olabilir:

$$K \geq 2(N+M)$$

### **Veri Zarflama Analizi Yönteminin Bornova'daki Sağlık Ocaklarının 2000-2002 Yılları Arasında Etkinlik Değerlemesinde Uygulanması**

Çalışmamızın bu bölümünde Bornova'da hizmet veren sağlık ocaklarının 2000-2002 dönemindeki etkinliklerinin belirlenmesinde VZA yöntemi uygulanmaktadır. Etkinliklerin ölçümünde EMS (Efficiency Measurement System) Version 1.3 programından yararlanılmıştır. Bornova'da hizmet veren 21

sağlık ocağı bulunmaktadır ve son 3 yıllık verileri Tablo 1.1 ve Tablo 1.2’de sunulmuştur.

VZA yöntemi ile sağlık ocaklarının görece etkinliklerinin hesaplanabilmesi için 3 tane girdi ve 3 tane çıktı belirlenmiştir. Sağlık ocaklarının sorumlu oldukları bölgeye verdikleri hizmeti değerlendirebilmek için belirlenen girdi ve çıktı olarak belirlenen veriler aşağıdaki gibidir:

*Girdiler (Input)*

1. Sağlık ocağının sorumlu olduğu kişi sayısı
2. Sağlık ocağındaki personel sayısı
3. Sağlık ocağındaki hastaların hizmetinde kullanılan oda sayısı

*Çıktılar (Output)*

1. Sağlık ocağına gelen hasta sayısı
2. Muayeneden sonra başka kurumlara sevk edilen hasta sayısı
3. Gerçekleştirilen laboratuvar analizi sayısı

**Tablo1. 1. Bornova’da Bulunan Sağlık Ocaklarına Ait Girdi Değerleri**

Sağlık Ocakları	Sorumlu Olunan Kişi Sayısı			Personel Sayısı			Oda Sayısı
	2000	2001	2002	2000	2001	2002	
Altındağ 7 No’lu AÇSAP	20544	20653	20655	16	10	16	4
Çamdibi 8 No’lu AÇSAP	27076	27067	26960	23	23	22	3
Bornova 9 No’lu AÇSAP	32544	32164	32217	34	33	37	3
Altındağ 1-2 No’lu S.O.	22874	23000	23378	23	20	21	6
Atatürk S.O.	27487	29061	29492	21	23	19	2
Çamdibi 1 No’lu S.O.	37573	38574	39557	24	28	30	6
Çamdibi 2 No’lu S.O.	21012	21096	21350	19	21	23	1
Çamkule S.O.	13861	13881	13903	9	13	13	4
Doğanlar S.O.	24770	26504	27866	15	18	21	2
Ergene S.O.	23353	23442	23797	23	22	23	5
Evka-3 S.O.	17534	20775	22097	15	15	17	2
Evka-4 S.O.	14330	14435	14408	17	15	20	4
Işıkkent S.O.	4759	4768	4879	7	10	11	2
Kızılay S.O.	20678	20818	21026	17	18	18	4
Merkez S.O.	34616	34415	34948	31	30	30	6
Naldöken S.O.	4881	5134	5272	8	8	10	2
Osmangazi S.O.	24113	25282	26081	24	21	24	6
Özkanlar S.O.	27975	28850	29085	28	27	34	5
Pınarbaşı S.O.	14208	14880	15350	16	13	15	4
Ümit S.O.	2458	2497	2523	4	5	5	2
Yeşilçam S.O.	5591	5488	5398	6	5	4	1

**Kaynak:** Bornova Sağlık Grup Başkanlığı 2000-2002 Yılları Çalışma Raporları

**Tablo1.2. Bornova’da Bulunan Sağlık Ocaklarına Ait Çıktı Değerleri**

Sağlık Ocakları	S.O. Gelen Hasta Sayısı			Sevk Sayısı			Lab. Analizi Sayısı		
	2000	2001	2002	2000	2001	2002	2000	2001	2002
Altındağ 7No’lu	15626	15025	11347	868	557	763	3466	1735	1197
Çamdibi 8No’lu	14828	17069	17108	138	170	179	3677	4112	4979
Bornova 9No’lu	12608	16562	16220	736	647	739	6377	4898	5667
Altındağ 1-2Nolu	22749	28600	21890	1248	1712	1472	1600	1557	2909
Atatürk S.O.	21049	22190	19140	1731	2215	2281	2603	2755	1871
Çamdibi 1 No’lu	23122	28808	32221	1493	1679	1776	2656	3416	4783
Çamdibi 2 No’lu	18967	22069	18263	1452	2061	2016	955	1311	830
Çamkule S.O.	14363	15813	12310	952	1080	934	1246	1108	1180
Doğanlar S.O.	9729	12599	10805	1374	2226	2225	1037	1317	2338
Ergene S.O.	18644	23048	24254	842	791	1115	2562	2223	3653
Evka-3 S.O.	10777	13167	10376	841	985	771	1168	1540	1921
Evka-4 S.O.	14804	19117	13547	722	584	392	1239	1617	1464
Işıkent S.O.	9156	12278	10083	324	848	675	707	642	1150
Kızılay S.O.	11727	15605	12837	773	976	920	1874	2155	1685
Merkez S.O.	37641	44723	41018	4404	5576	4647	2974	4140	5066
Naldöken S.O.	8214	8004	6537	739	734	882	356	614	532
Osmangazi S.O.	21156	23138	26166	1210	1220	1581	5062	4007	3861
Özkanlar S.O.	32454	37154	33375	1207	1228	1477	7999	8241	6316
Pınarbaşı S.O.	22668	27005	20435	711	1483	745	2051	2321	4138
Ümit S.O.	3071	3578	1896	214	469	329	165	218	267
Yeşilçam S.O.	7274	8186	1759	216	284	364	117	3	12

**Kaynak:** Bornova Sağlık Grup Başkanlığı 2000-2002 Yılları Çalışma Raporları

Çalışmamızda, modelde etkinlik skorlarının güvenilirliğini sağlamak açısından, sağlık ocaklarının sayısı ile girdi-çıkıtları arasındaki ilişkinin  $K \geq 2$  (N+M) denkleminde uygun olmasına dikkat edilmiştir. Bornova’da hizmet veren sağlık ocaklarının etkinlik değeri Tablo.2’de belirtilmiştir. Etkinlik değeri %100’den az olan sağlık ocakları “etkin olmayan”, %100 olan sağlık ocakları ise “etkin” olarak nitelendirilir.

**Tablo 2: Bornova'da Hizmet Veren Sağlık Ocaklarının Etkinlik Değerleri**

Sağlık Ocakları	Etkinlik Değerleri %		
	2000	2001	2002
Altındağ 7 No'lu AÇSAP	87.05	80.34	51.87
Çamdibi 8 No'lu AÇSAP	73.18	83.16	100
Bornova 9 No'lu AÇSAP	100	99.06	100
Altındağ 1-2 No'lu S.O.	71.92	70.73	76.34
Atatürk S.O.	100	100	100
Çamdibi 1 No'lu S.O.	72.52	63.11	83.55
Çamdibi 2 No'lu S.O.	100	100	100
Çamkule S.O.	100	65.71	70.33
Doğanlar S.O.	81.70	91.81	100
Ergene S.O.	62.47	61.43	80.76
Evka-3 S.O.	64.15	67.27	71.38
Evka-4 S.O.	67.54	71.06	61.42
Işıkkent S.O.	100	100	100
Kızılay S.O.	54.64	53.97	52.18
Merkez S.O.	100	100	100
Naldöken S.O.	100	87.04	100
Osmangazi S.O.	84.56	73.66	79.9
Özkanlar S.O.	100	100	100
Pınarbaşı S.O.	100	100	100
Ümit S.O.	70.79	100	81.03
Yeşilçam S.O.	100	99.09	58.75

Tablo.2 incelendiğinde 2000-2002 dönemi boyunca etkin olan sağlık ocaklarının; Atatürk, Çamdibi 2, Işıkkent, Merkez, Özkanlar ve Pınarbaşı Sağlık Ocakları olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, son üç yıl içerisinde Bornova'da faaliyet gösteren 21 sağlık ocaklarından altı tanesi etkin olarak hizmet vermektedir. Yıllara göre etkinlik dereceleri ayrı ayrı incelendiğinde ise şu sonuçla karşılaşmaktayız: 2000 yılında 10, 2001 yılında 7, 2002 yılında ise 10 sağlık ocakları etkin olarak hizmet verebilmektedir.

Etkin olmayan sağlık ocaklarının etkinliğini arttırabilmesi için, ağırlık katsayıları ile birlikte etkin olan sağlık ocaklarından oluşan referans kümeleri Tablo.3'de verilmiştir. Örneğin 2000 yılında Altındağ 7 Nolu AÇSAP'ın etkinliğini %87.05 değerinden %100 değerine çıkarabilmek için hedeflenen girdi ve çıktı değerleri, Merkez Sağlık Ocağının girdi ve çıktı değerlerini 0.09 ağırlık katsayısı ile çarpımından elde edilen değer ile Özkanlar Sağlık Ocağının girdi ve çıktı değerlerini 0.40 ağırlık katsayısı ile çarpımından elde edilen değerinin toplamı sonucunda elde edilmektedir.

**Tablo3. Etkin Olmayan Sağlık Ocaklarının Etkin Referans Grup Tablosu**

Sağlık Ocakları	Etkin Referans Seti 2000	Etkin Referans Seti 2001	Etkin Referans Seti 2002
Altındağ 7 No'lu	Merkez (0.09) Özkanlar (0.40)	Özkanlar (0.09) Pınarbaşı (0.44)	Merkez (0.28)
Çamdibi 8 No'lu	Bornova 9 (0.16) Çamdibi 2 (0.13) Özkanlar (0.32)	Özkanlar (0.50)	
Bornova 9 No'lu		Özkanlar (0.59)	
Altındağ 1-2 No'lu	Çamkule (0.20) Işıkkent (0.24) Merkez (0.13) Pınarbaşı (0.56)	Merkez (0.04) Pınarbaşı (0.99)	Merkez (0.34) Pınarbaşı (0.39)
Çamdibi 1 No'lu	Çamkule (0.33) Merkez (0.18) Özkanlar (0.13) Pınarbaşı (0.33)	Çamdibi 2 (0.16) Merkez (0.04) Özkanlar (0.20) Pınarbaşı (0.59)	Çamdibi 8 (0.16) Merkez (0.61) Pınarbaşı (0.22)
Çamkule S.O.		Işıkkent (0.10) Merkez (0.06) Pınarbaşı (0.44)	Işıkkent (0.03) Merkez (0.15) Pınarbaşı (0.28)
Doğanlar S.O.	Atatürk (0.08) Çamdibi 2 (0.21) Merkez (0.21)	Çamdibi 2 (0.46) Merkez (0.23)	
Ergene S.O.	Çamkule (0.01) Merkez (0.07) Özkanlar (0.18) Pınarbaşı (0.45)	Çamdibi 2 (0.14) Işıkkent (0.08) Özkanlar (0.07) Pınarbaşı (0.61)	Işıkkent (0.18) Merkez (0.34) Özkanlar (0.02) Pınarbaşı (0.39)
Evka-3 S.O.	Çamdibi 2 (0.21) Merkez (0.09) Özkanlar (0.08) Pınarbaşı (0.03)	Çamdibi 2 (0.23) Merkez (0.05) Özkanlar (0.10) Pınarbaşı (0.08)	Çamdibi 8 (0.22) Bornova 9 (0.04) Atatürk (0.25) Çamdibi 2 (0.01) Merkez (0.02)
Evka-4 S.O.	Işıkkent (0.05) Merkez (0.05) Naldöken (0.19) Pınarbaşı (0.48)	Çamdibi 2 (0.01) Işıkkent (0.28) Özkanlar (0.02) Pınarbaşı (0.54)	Işıkkent (0.65) Merkez (0.10) Pınarbaşı (0.13)
Kızılay S.O.	Çamkule (0.20) Merkez (0.08) Özkanlar (0.17) Pınarbaşı (0.01)	Çamdibi 2 (0.01) Merkez (0.08) Özkanlar (0.16) Pınarbaşı (0.23)	Merkez (0.28) Pınarbaşı (0.06)
Sağlık Ocakları	Etkin Referans Seti 2000	Etkin Referans Seti 2001	Etkin Referans Seti 2002
Naldöken S.O.		Işıkkent (0.52) Merkez (0.05) Özkanlar (0.01)	
Osmangazi S.O.	Merkez (0.10) Naldöken (0.08) Özkanlar (0.59)	Merkez (0.09) Özkanlar (0.39) Pınarbaşı (0.17)	Merkez (0.29) Pınarbaşı (0.71)
Ümit S.O.	Işıkkent (0.12) Naldöken (0.23)		Işıkkent (0.09) Naldöken (0.30)
Yeşilçam S.O.		Çamdibi 2 (0.10) Pınarbaşı (0.22)	Merkez (0.08)

Çalışmamızın son bölümünde ise etkin olmayan sağlık ocaklarının etkin olabilmesi için sahip olması gereken girdi ve çıktı değerleri hesaplanmıştır. Etkin olmayan sağlık ocaklarının hedeflenen girdi ve çıktı değerleri Tablo. 4.1 ve Tablo 4.2’de verilmiştir.

**Tablo 4.1. Bornova’da Hizmet Veren Sağlık Ocaklarının 2000-2002 Döneminin Hedeflenen Girdi Değerleri**

Sağlık Ocakları	Sorumlu Olunan Kişi Sayısı			Personel Sayısı			Oda		
	2000	2001	2002	2000	2001	2002	2000-02		
Altındağ 7 No’lu AÇSAP	14305	9144	9785	14	8	8	3	2	2
Çamdibi 8 No’lu AÇSAP	16891	14425		17	14		2	3	-
Bornova 9 No’lu AÇSAP		17022			16		-	3	-
Altındağ 1-2 No’lu S.O.	16371	16108	17869	17	14	16	4	4	4
Çamdibi 1 No’lu S.O.	19130	19301	29009	18	18	2	4	4	5
Çamkule S.O.		9089	9687		9	9	2	2	2
Doğanlar S.O.	13881	17620		12	17		2	2	-
Ergene S.O.	13991	14431	19329	15	14	19	3	3	4
Evka-3 S.O.	10192	10648	15505	10	10	12	1	1	1
Evka-4 S.O.	9716	10158	8662	11	11	12	3	3	2
Kızılay S.O.	10439	11003	10706	9	10	9	2	2	2
Naldöken S.O.		4489			7		-	1	-
Osmangazi S.O.	20357	16879	21033	20	15	19	4	3	5
Ümit S.O.	1694		2021	3		4	1	-	1
Yeşilçam S.O.		5383	2796		5	2	-	1	1

**Tablo 4.2. Bornova’da Hizmet Veren Sağlık Ocaklarının 2000-2002 Döneminin Hedeflenen Çıktı Değerleri**

Sağlık Ocakları	S.O. Gelen Hasta Sayısı			Sevk Sayısı			Lab. Analizi Sayısı		
	2000	2001	2002	2000	2001	2002	2000	2001	2002
Altındağ 7 Nolu	16369	15226	11485	879	763	1301	3467	1763	1419
Çamdibi 8 Nolu	14868	18577		693	614		3704	4121	
Bornova 9 Nolu		21921			725			4862	
Altındağ1,2Nolu	22658	28524	21916	1239	1691	1871	1954	2463	3336
Çamdibi 1 Nolu	23215	28684	32254	1498	1673	3027	2663	3393	4797
Çamkule S.O.		15793	12177		1072	926		1334	1953
Doğanlar S.O.	13572	20438		1368	2231		1033	1555	
Ergene S.O.	18821	23146	24398	855	1347	2022	2583	2228	3670
Evka-3 S.O.	10647	13188	10201	819	994	752	1170	1518	1899
Evka-4 S.O.	14781	18984	13312	718	1083	1000	1236	1611	1792
Kızılay S.O.	11628	15954	12711	755	1004	1346	1868	2197	1667
Naldöken S.O.		8992			732			623	
Osmangazi S.O.	23569	23106	26404	1212	1233	1877	5045	3981	4407
Ümit S.O.	2988		2869	209		325	167		263
Yeşilçam S.O.		8148	3281		532	372		642	405



Tablo 4.1 ve Tablo 1.1 karşılaştırıldığında, sağlık ocaklarının etkin olabilmesi için hedeflenen girdi değerleri gerçekleşen girdi değerlerinden daha az olduğu gözlenmiştir. Yani ilk önce etkin olmayan sağlık ocaklarının, etkin hizmet verir duruma gelebilmesi için daha az nüfustan sorumlu olması gerekmektedir. Gerçekleşen personel sayısı ile hedeflenen personel sayısı karşılaştırıldığında, sağlık ocaklarında personel fazlalığının olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmada, Bornova ilçesinde hizmet veren sağlık ocaklarının 2000-2002 dönemi etkinlik analizini gerçekleştirirken kullanılan VZA yöntemi girdiye yönelik olarak gerçekleştirildiğinden, hedeflenen çıktı miktarlarını etkin bir şekilde üretebilmek için en uygun girdi miktarları Tablo 4.1'deki gibi olmalıdır. Tablo 4.1'de elde edilen girdi miktarlarıyla sağlık ocakları hizmet verdiğinde, çıktı olarak belirlenen değerlerin genelde artış gösterdiği, Tablo 4.2 ile Tablo 1.2 karşılaştırılarak, anlaşılmaktadır.

### **Sonuç**

Çalışmanın amacı İzmir ilinin Bornova ilçesinde hizmet veren 21 sağlık ocağının 2000-2002 dönemindeki etkinliğini VZA yöntemi kullanarak ölçmektir. VZA, benzer hizmet veren birçok hizmet biriminin kullandıkları kaynakları (girdi) ve ürettikleri ürünleri (çıkıtı) dikkate alarak, birimlerin etkinliklerini karşılaştırma imkanı veren bir etkinlik değerlendirme yöntemidir. VZA, özellikle, kar amacı taşımadan kamu hizmeti sunan kurum ve kuruluşların göreceli etkinliklerinin belirlenmesinde oldukça faydalıdır.

Bornova'da hizmet veren sağlık ocaklarının etkinlik değerlemesi sonucunda; 2000 yılında 10 sağlık ocağının etkin olduğu saptanırken, 2001 yılında bu sayı 7'ye düşmekte, 2002 yılında ise yine 10 sağlık ocağı etkin olarak hizmet verdiği görülmüştür. 2000-2002 döneminde sürekli etkin hizmet veren sağlık ocakları; Atatürk, Çamdibi 2, Işıkkent, Merkez, Özkanlar ve Pınarbaşı Sağlık Ocaklarıdır.

Çalışmanın son bölümünde ise, etkin olmadığı saptanan sağlık ocaklarının etkin kılınması için gereken girdi ve buna bağlı olarak oluşan çıktı miktarları hesaplanmıştır.

### **KAYNAKÇA**

- AKTAŞ, Hüseyin; " İşletme Performansının Ölçülmesinde Veri Zarflama Analizi Yaklaşımı", Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:1, 2001.
- ANDERSON, D.R., D.J. SWEENEY, T.A. WILLIAMS; An Introduction Management Science, South Western, 2000.
- BORNOVA SAĞLIK GRUP BAŞKANLIĞI 2000, 2001, 2002 Yılları Çalışma Raporları.
- ESENBEL, Mine, M. Onur ERKİN, F. Korhan ERDOĞAN; "Veri Zarflama ile Dokuma, Giyim Eşyası ve Deri Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmaların Etkinliğinin Karşılaştırılması",
- FITZSIMMONS, James Ave, Mona J. FITZSIMMONS; Service Management For Competitive Advantage, McGraw Hill Inc., New York, 1994.
- KIRIGIA, Joses M., Ali EMROUZNEJAD, Luis G. SAMBO; " Measurement of Technical Efficiency of Public Hospitals in Kenya: Using Data Envelopment Analysis", Journal of Medical Systems, Sayı: 1, 2002.

- OLESEN, Ole B., Niels C. PETERSON; “ The Use of Data Envelopment Analysis With Prpbabilistic Assurance Regions For Measuring Hospital Efficiency”, Journal of Productivity Analysis, Sayı: 17, 2002.
- PRIOR, Diego, Magda SOLA; “Technical Efficiency and Economies of Diversification in Health Care”, Health Care Management Science, Sayı:3, 2000.
- ŞAHİN, İsmet, Yaşar A. ÖZCAN; “Public Sector Hospital Efficiency for Provincial Markets in Turkey”, Journal of Medical Systems, Sayı: 6, 2000.
- TİMOR, Mehpere; “ Hastane Performansını Belirlemede Veri Zarflama Analizi”, İ.Ü. İşletme Fakülte Dergisi, Sayı:1, 2001.
- TİRYAKİ, Fatma; “The Use of Data Envelopment Analysis For Stocks Selection On İstanbul Stock Exchange”, İ.Ü. İşletme Fakülte Dergisi, 2000.

## Kriz Yönetimi ve TOFAŞ

**Araş. Gör. Sinan NARDALI**

*Celal Bayar Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksek Okulu, Manisa*

**Doç. Dr. Emin ÇİVİ**

*Celal Bayar Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksek Okulu, Manisa*

### ÖZET

Hızla değişen çevresel koşullar işletmeleri sürekli değişime zorlamaktadır. Değişimi algılayamayan, kendi yapısında gerekli değişimleri gerçekleştiremeyen işletmeler için, piyasada başarılı olma şansı zamanla daha zor hale gelmektedir. Özellikle ticaretin küresel bir kimlik kazanması, dünya düzeninin ülkeler arasındaki sınırları kaldırması, firmalar için önemli fırsatlar getirirken, sorunların da hızla bir ülkeden diğerine geçmesine neden olmuştur. Bu noktada krizlerin ülkeler arasında hızla yayılması, işletmelerin krizi yönetebilmeleri için sahip oldukları kaynakları en etkin şekilde kullanmalarını zorunlu kılmaktadır.

Bu bağlamda işletme yöneticilerinin sürekli uyanık kalmayı bilmesi, olası kriz sinyallerini algılaması ve krize karşı hazırlık ve engelleme mekanizmaları kurması gerekir. Yöneticiler krizin ön izlerini algılayabilmeli ve başlamadan krizi önlemeyi becerebilmelidir. Bu bağlamda işletmelerin kriz yönetimi planlarını sürekli güncellemeleri ve çevrelerindeki değişimi algılayabilmeleri için gerekli mekanizmaları inşa etmiş olmaları gerekir.

**Anahtar Kelimeler:** Kriz, Kriz Yönetimi, Otomobil Endüstrisi

## Crisis Management and TOFAŞ

### ABSTRACT

Companies face unexpected threats and opportunities depending on the degree of uncertainty and rapid changes in their environment. On the other hand, stiff competition stepped up by globalization increases the risk of crisis for companies, especially for those, which lack the ability to catch on, technological innovations and to adapt their products and services according to customers' needs and wants.

A crisis is a phenomenon, which jeopardizes a company's goals and sometimes its life; thus requires a rapid response. In this context, company managers have to watch for probable crisis signals via continuous environment analysis and establish different mechanisms to stop or to alleviate any crises. Besides, companies should have crisis management programs in advance, apply them effectively during crisis, never ignore R&D programs even in hard times, invest continuously in their infrastructures and control their financial resources wisely.

**Key Words:** Crisis, Crisis Management, Automobile Industry

## GİRİŞ

Hızla değişen rekabet ortamı beraberinde hem üretim yapısında değişimleri getirmekte, hem de tüketicilerin zevk ve tercihlerinin yeniden şekillenmesine neden olmaktadır. Ayrıca tüm dünyada yaşanan hızlı dijitalleşme işletmelerin sürekli dikkat etmeleri ve hazırlıklı olmaları gereken dışsal değişkenlerin sayısını gün geçtikçe arttırmaktadır. Diğer taraftan kamu yönetimi felsefesinin de değişime ayak uyduruyor olması, özellikle gelişmekte olan

ülkelerde yasal anlamda devrimler yaşanmasına neden olmaktadır. Bu gelişmeler bazen çok hızla gerçekleşirken, kimi zaman da işletmeler için ön hazırlık için zaman bırakılmaktadır. Ani yaşanan bu değişimler bir çokları tarafından kriz olarak değerlendirilmektedir.

“Kriz” Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin her durumda karşısına çıkan bir durum olmasından dolayı, şirketlerin kriz yönetimi konusunu daha kapsamlı ve daha ayrıntılı ele almasını gerektirmektedir. İşletmeler için bu tür ortamlarda belirsizlikleri ortadan kaldıracak ve fırsatları maksimuma çıkaracak çözümlerin geliştirilmesi zorunludur.

Bu çalışmada öncelikle kriz ve kriz yönetimi kavramları üzerinde durulmuş ve kavramsal olarak belirsizliklerin azaltılması hedeflenmiştir. İkinci bölümde ise işletmelerin kriz döneminde izlemesi gereken stratejilerinin konusuna değinilmiştir. Daha sonra örnek işletme olarak ele alınan Tofaş’ın kriz yönetim stratejilerinin neler olduğu ortaya konulmuştur.

### **1. Kriz ve Kriz Yönetimi**

Etimolojik açıdan incelendiğinde kriz sözcüğünün Yunanca ayrılmak, karar almak anlamına gelen “Krisis” kelimesinden gelmektedir. Oxford sözlüğü ise krizi “daha iyi ya da daha kötüye gitmek için dönüm noktası” olarak tanımlamaktadır. Advanced Oxford Dictionary’de ise kriz “zor zamanlar gelecek endişesi ve tehlikesi gibi nedenlerle ortaya çıkan yaşamsal dönüm noktası”, Meydan Laurus Sözlüğü’nde “olayların değişik yönde gelişmesi nedeniyle ortaya çıkan karışık durum”, Türk Dil Kurumu tarafından basılan Türkçe sözlükte ise “sonucu tehlikeli olabilecek durum, bunalım” olarak ifade edilmektedir. Dinçer (1996) ise krizi, bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden, bazen de yaşamını tehlikeye sokan, ivedilikle tepki gösterilmesi gereken, örgütün halen sahip olduğu kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı, gerilim yaratan bir durum olarak tanımlamaktadır (Dinçer,1996:241).

Hızlı bir dönüşüm gerçekleştirmekte olan Türkiye’de faaliyet gösteren firmaların yaşanan krizlerden başarıyla çıkabilmesi için kriz yönetimi konusunda bilgilendirilmeleri ve bu konuda duyarlı olmaları gerekmektedir. Bu firmalar olası bir kriz için nasıl önlem alacaklarına, yönetim anlayışını nasıl biçimlendirmeleri gerektiğine, stratejilerini ne yönde geliştirmelerinin kendi yararına olacağına ilişkin doğru kararları verebilmelidirler.

Türkiye’nin içinde bulunduğu coğrafi konum, yaşanan dönüşüm ve değişkenlik gösteren ekonomik konjonktür düşünüldüğünde her işletmenin olası bir kriz durumunda ne gibi önlemler alması gerektiğini bilmesi gerekir. Bu noktada muhtemel kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin algılanarak hızla değerlendirilmesi ve krizden en az kayıpla çıkılabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve beklemeden uygulanması gerekir. Ancak kriz yönetimi olarak niteleyebileceğimiz bu yaklaşım, her kriz durumu farklı unsurlardan oluştuğu ve kendine has özellikler taşıdığı için uygulamada bazı farklılıklar gösterebilir. Bu açıdan bakıldığında kriz yönetiminin ilkeleri stratejik yönetimin ilkeleri ile çok yakın benzerlik gösterebilmektedir (Özalp,2000:551).

Cener (2003) kriz yönetiminin temel özelliklerini sıralarken özellikle kriz yönetiminin, örgütün faaliyetlerini yerine getirmesini zorlaştırabilecek ve imkansız hale getirebilecek nitelikteki olaylarla ilgili olduğunu, fakat kriz yönetiminin de farklı bir yapı değil sadece yönetimin özel bir şekli olduğunu vurgulamaktadır. Cener (2003) çalışmasında ayrıca kriz yönetiminin, ayrı bir uzmanlık gerektirdiği için örgüte ek maliyet yüklediğini, ama krizle karşılaşıldığında örgütün krizi en az kayıpla ve zararlarla atlattığını sağladığını, bu nedenle işletme için çok pahalı olmadığını belirtmektedir. Özalp (2000) ve Cener (2003) bu konuda paralel düşünmekte; kriz yönetiminin temel amacının krizleri önceden görebilen bunların türlerini ayırt edebilen, bunlara karşı bir takım önlemler alabilen, bunlardan bir çok alanda yeni şeyler öğrenebilen ve en çabuk şekilde toparlanan işletmeler yaratmak olduğunu ifade etmektedir (Özalp,2000:551).

## 2. İşletmelerin Krizden Korunması

Her işletmenin amacı krizle karşılaşmamaktır. İşletme ne kadar güçlü olursa olsun kriz beraberinde belirsizlik ve yoğunluk getirmektedir. Bu belirsizlik ve yoğunluk ortamından kaçınmak isteyen işletmelerin krizlerden başarıyla çıkabilmesi için öncelikle, işletmeyi tanıması, yönetimin değerlerini tanımlaması, atılacak adımlarda işletmenin yapısını ve değerlerini göz önüne alması gerekir. İşletmenin nereye gittiğini bilmek, yönetimin temel alanlarında bilgi ve değerlerini paylaşmak, yönetimin felsefesini kavramak, krizden korunmak için gereklidir. Problemleri tanımlamak, mümkün olduğu kadar etkili ve verimli çözümler bulmak ve uygulamayı kolaylaştıracak örgüt yapısını (esnek, dinamik ve arzulu) kurmak ve korumak, krizden korunmak ya da krizlerden başarı ile çıkabilmek için ön şarttır.

Yaşanan krizden yarar sağlamak tüm işletmeler için umulan bir sonuçtur. Ancak krizin başarıya dönüştürülmesi için yönetimin krizin her aşamasında duruma aktif bir şekilde müdahale edebilmesi gerektirir. Bu noktada hem krizden korunmak hem de kriz sonrası başarı ile yoluna devam edebilmek için işletme yöneticilerinin geleceği görebilmeleri ve problemin çözümü için uygun zamanlı harekete geçmeleri gerekir.

Bu bağlamda işletmelerin krizlerden korunabilmesi için 4R (Reduction, Readiness, Response Management, Recovery Management) modelinden yararlanılmaktadır. Bu modelin en önemli özelliği, krizle ilgili olarak herhangi bir hazırlığı olmayan işletmelerin yaptığı ve geleneksel kriz yönetimi modelinde (dürtü-tepki modeli) olduğu gibi bir uygulamanın terk edilerek, krizin ortaya çıkması beklenmeksizin risk yönetim teknikleri yardımıyla krize neden olabilecek risklerin önceden belirlenmesi ve bu riskleri önlemek üzere hazırlık yapılmasıdır. Bu dönüşüm ile modele daha dinamik bir nitelik kazandırılarak, risk yönetimi teknikleri uygulanmaya başlanmıştır. Bu modelde ayrıca krize hazır olunması gerektiği, kriz boyutunun ve etkilerinin önceden tahmin edilerek hafifletilmesi ve/veya ortadan kaldırılması gerektiği belirtilmektedir. Ayrıca modelde krizin etkilerinin ortadan kaldırılması için zarar gören maddi ve manevi

kaynakların etkili ve süratli bir şekilde tekrar yerine konulmasının işletmenin daha kolay yeni yaşamına dönmesine yardımcı olacağı ifade edilmektedir (Cener,2003:10).

Kısaca kriz yönetimi işletme yönetiminin iç ve dış çevreyi sürekli olarak incelemesi ve krize neden olabilecek riskleri belirleyip bunlara uygun tepkiyi vermesi ile ilgilidir. Bu bağlamda işletmeler özellikle iç çevrenin analizinde işletmenin ne durumda olduğunu ve nereye gittiğini ölçebilecek ölçekler geliştirmelidir. İşletme yöneticileri bu şekilde kriz ihtimallerinin sistematik nedenlerini belli başlı türlerini, belirgin zaman aşamalarını ve işletmeye gönderdikleri sinyalleri tanımak suretiyle kriz yönetim plan ve programları geliştirerek krizle daha iyi mücadele edebilme şanslarını arttırmırlar (Özalp,2000:557).

### **3. Otomotiv Sektörünün Kriz Döneminde Uyguladığı Stratejiler**

Krizler durumsal bir faktördür. Her kriz gerek zamanı, gerek içinde bulunulan sektör, gerekse de şiddeti bakımından kendine özgü özellikler taşır. Bu nedenle işletmelerin karşılaşılabilecekleri olası krizler için uygulamaları gereken stratejileri içeren tam bir reçete hazırlamak hemen hemen imkansızdır.

Bu çalışmada örnek sektör olarak otomotiv sanayiini seçmemizin nedeni bu sektörün kendine has özelliklerinden dolayı diğer sektörlerle nazaran daha fazla sabit maliyet unsuru taşımasından dolayı, krizlerden çok daha çabuk etkilenmesidir. Ayrıca Otomotiv sanayii demir-çelik, petro-kimya, lastik gibi temel sanayi dallarında başlıca alıcı ve bu sektörlerdeki teknolojik gelişmenin de sürükleyicisidir. Turizm, altyapı ve inşaat ile ulaştırma ve tarım sektörlerinin gerek duyduğu her çeşit motorlu araçlar sektör ürünleri ile sağlanmaktadır. Bu sektördeki değişimler, ekonominin tümünü yakından etkilemektedir. Otomotiv sektörü, sanayii sektör olarak, gerek istihdama ve ithalata yönelik döviz tasarrufu gücü oranında dış ödemeler dengesi üzerinde sağladığı pozitif katkılar, gerekse sektörün içinde yer alan üretici işletmelerin ödedikleri ve sektör ürünlerinin satışlarından elde edilen vergi gelirleri ile devlet bütçesi içinde önemli bir yer tutmaktadır. Bu özellikleri nedeniyle otomotiv sanayii stratejik bir sanayi olarak hükümetlerin ilgisini çektiğinden bir çok ülke bu sanayi dalı için özel planlar yapmaktadır (Vakıfbank, 2003:1).

Kriz döneminde uyguladığı stratejilere baktığımızda bir çok otomobil işletmesinin uyguladığı en önemli stratejinin, müşterilerin kolay satın almasını sağlayan uygulamalarla firmanın elindeki stokların hızla eritilmeye çalışılması olmuştur. Otomobil işletmeleri öncelikle otomobillerin hacim olarak çok yer kaplaması nedeniyle stok maliyetlerinin oldukça yüksek olması ve hızla model eskimesi yaşandığı için yoğun olarak bu stratejiyi seçmişlerdir.

Otomotiv işletmelerinin kriz dönemlerinde uyguladıkları diğer bir strateji de ihracatın mümkün olduğunca artırılmasıdır. Son yıllarda otomotiv sektöründeki ihracatın artış gösteriyor olması Türk işletmelerinin doğru yolda olduğuna işaret etmektedir. Ancak işletmelerin bu stratejiyi devam ettirebilmesi için dış pazarlara uzun dönem satabileceği kadar kaliteli ve uygun fiyatlı

otomobiller üretmesi gerekmektedir. Bu da ancak işletmelerin Ar-Ge çabalarına ağırlık vermesi ile mümkün olabilir. Ülkemizde Tofaş Doblo modeli ile Renault ise Megan II modeli ile bu stratejiyi başarıyla uygulamış, her biri ürettikleri otomobilleri elliden fazla ülkeye ihraç etmek suretiyle önemli bir başarıya imza atmıştır.

Diğer taraftan işletmeler kriz dönemlerinde bir çok farklı mecralarda reklam yaparak farklı hedef kitle gruplarına ulaşmayı hedeflemektedir. İşletmeler bu reklamlar vasıtasıyla hem yeni modellerini tanıtmakta hem de yapmış oldukları satın almayı kolaylaştırıcı kampanyaları hedef tüketicilerine duyurmaktadır. Kriz dönemlerinde işletmelerin reklam bütçelerini kısmayarak reklam çabalarına aralıksız devam etmeleri kriz sonunda müşterilerin aklında reklam yapan işletmeyle ilgili net bir marka imajı oluşmasını da sağlamaktadır.

Tüm bu stratejilerin yanında otomotiv işletmeleri kriz döneminde çeşitli halkla ilişkiler stratejileri uygulayarak halkın gözünde olumlu bir marka imajı yaratma yoluna gitmeyi denemişlerdir. Ayrıca bu dönemlerde otomotiv işletmeleri kişisel satış stratejilerini de arttırmış, bu bağlamda çalışanların eğitimine özel önem vermiştir. İşletmelerin kriz dönemlerinde bu stratejiyi uygulamasının en önemli sebebi potansiyel müşteriler ile satış elemanları vasıtasıyla iyi ilişkiler kurarak bu kişileri normal müşteri haline dönüştürmek dolayısıyla satışları arttırmaktır.

#### **4. TOFAŞ Örneği**

Vehbi Koç tarafından 1968 yılında Bursa’da kurulan Türkiye Otomobil Fabrikası A.Ş. (TOFAŞ), 12 Şubat 1971 tarihinde ise ilk seri üretime başlanmıştır. Fabrika açıldığı dönemde 61.848 metrekaresi kapalı olmak üzere, toplam 735.170 metrekare olan fabrika alanı, yeni ihtiyaçlar doğrultusunda gerçekleştirilen yatırımlarla sürekli artarak, 350.000 metrekaresi kapalı olmak üzere 1 milyon metrekareye ulaşmıştır. Başlangıçta yılda 20.000 otomobil üretmek üzere kurulan Tofaş, genişleyen iç pazar ve ihracat potansiyelini dikkate alarak sürekli büyümüş ve sonuç olarak yılda 250 bin adet araç üretebilecek ölçüğe sahip hale, gelmiştir (www.tofas.com.tr,10 Ağustos 2003).

##### **4.1. Bir Kriz Yönetim Örneği:Tofaş**

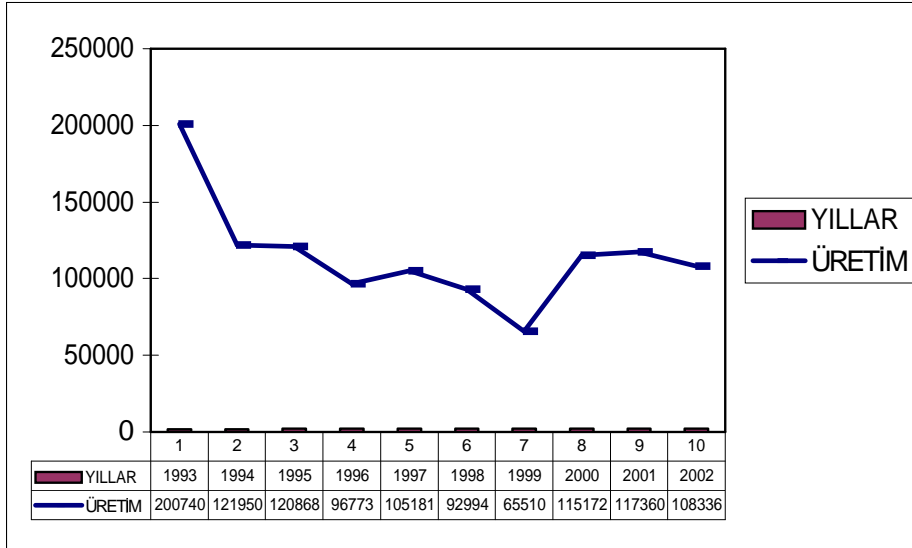
Türkiye’de yaşanan ekonomik krizlerden en fazla etkilenen sektörlerden biri, otomotiv sektörüdür. Hatta ülkemizdeki otomobil üretim rakamlarına bakıldığında özellikle kriz dönemlerinde diğer ülkelere nazaran otomobil üretiminde sert düşüşlerin yaşandığı görülmektedir. Ülkemizde yaşanan 1994, 1999 ve 2001 krizleri ülkemizde üretilen otomobillerin sayısında önemli azalmalara neden olmuştur. Ayrıca bu dönemlerde otomobil üretimi kısılmış, satışlar da oldukça düşük seyretmiştir. Bu durum otomotiv üreticilerinin stoklarının aşırı derecede artmasına neden olmuştur. 1999 yılında yaşanan krizin ardından, 2000 yılında da beklenen satışlar gerçekleşmemiştir. 2000 yılı sonunda yıllık 250 bin araç üretim kapasitesine sahip Türkiye’nin büyük otomobil fabrikası konumundaki Tofaş’ın elinde 16 bin adetlik bir araç stoğu birikmiştir.

Oluşturduğu stokları koyacak yer sorunu çeken firma yetkilileri. Bursa ve İstanbul illerinin çeşitli semtlerinde otopark kiralamak zorunda kalmıştır (Ekonomist, 18 Şubat 2001: 48). Özellikle 2000 yılının Kasım ayındaki krizden çok olumsuz yönde etkilenen Tofaş, krizin satışlarını olumsuz yönde etkileyeceğini düşünerek Doblo dışındaki tüm modellerin üretimini durdurmuştur<sup>1</sup> (Ekonomist, 18 Şubat 2001:49).

Tofaş'ın 1993 ile 2002 yılları arasında ürettiği otomobil sayılarının izlenebildiği Tablo 1'de, 1994 yılında yaşanan ekonomik krizin, Tofaş'ın üretiminde ciddi bir düşüşe neden olduğu anlaşılmaktadır. 1993 yılında iki yüz bin yedi yüz kırk olan otomobil üretimi, 1994 yılında neredeyse yarı yarıya azalarak yüz yirmi bir bin dokuz yüz elli seviyesine gerilemiştir. Tofaş 1994 yılında talepte dolayısıyla üretimde görülen bu önemli daralma nedeniyle 3.206 çalışanın işine son vermek durumunda kalmış bu işten çıkarmalar da Tofaş içinde stresin artmasına neden olmuştur (Hürriyet 24 Nisan 1999). 1999 yılında yaşanan krizde ise, 1998 yılında 92.994 adet olan otomobil üretimi, 65.510 adete gerilemiştir.

**Tablo-1: Yıllar İtibariyle Tofaş'ın Üretimi**

Kaynak: OSD, OSD verileri, www.osd.org.tr, 20 Temmuz 2003.



Ancak son yıllarda Tofaş'ın krizlerden önceki dönemlere nazaran daha az etkilendiğini görmekteyiz. Tofaş'ın bu dönemde başarılı olmasını sağlayan en önemli adım, 2000 ve 2001 yıllarında ihracatını arttırmasıdır. 2002 yılına gelindiğinde ise bu artış yerini az da olsa bir gerilemeye bırakmıştır. O yıllarda

<sup>1</sup> Tofaş'ın Doblo modelinin üretimini durdurmasının en önemli nedenlerinden birisi bu modelin sahip olduğu büyük ihracat potansiyelidir.



Türkiye içinde yaşanan talep daralması sorununu Doblo modelinin ihracatında görülen önemli artış yardımıyla başarıyla atlattır (Bakınız Tablo 2).

**Tablo-2: Yıllar İtibariyle Tofaş'ın İhracatı (000 \$)**

YILLAR	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Tofaş'ın	32.123	44.429	214.242	245.341	80.798	98.348	135.876	236.535	686.343

Kaynak: OSD, OSD verileri, www.osd.org.tr, 20 Temmuz 2003.

#### 4.2. Tofaş ve Kriz Stratejileri

İthalatın baskısı, ülkemizde sık sık yaşanan ekonomik krizler, Tofaş'ın yüksek üretim kapasitesine sahip olması ve artan rekabetin de etkisi ile Tofaş yeni arayışlara yönelmiştir. Bu arayışlar neticesinde oluşturduğu ve başarıyla uyguladığı stratejiler, şirketi dünya ölçeğinde faaliyet gösteren, elliden fazla ülkeye ürettiği ürünleri ihraç eden, ülkede yaşanan krizlerden olabildiğince az etkilenen bir konuma getirmiştir. Aşağıda Tofaş'ın bu konuma gelinceye kadar uyguladığı çeşitli stratejilere değinilmiştir.

##### 4.2.1. Tofaş'ın Halkla İlişkiler Stratejileri

Tofaş'ta halkla ilişkiler bölümü, Genel Müdür ve Pazarlamadan Sorumlu Genel Müdür yardımcısına bağlı olarak çalışan, Basın ve Halkla İlişkiler Birimi tarafından yürütülmektedir. Birim, personel servisi başta olmak üzere kurumun tüm diğer bölümleri ile koordineli olarak çalışmaktadır. Tofaş, çalışan personeline yönelik olarak, firma içi iletişimi arttırmak için hem Koç Holding olarak "Bizden Haberler" adı altında bir bülten yayınlanmakta, hem de kendi içinde, kendisiyle ilgili gelişmeleri içeren ayrı bir bülten yayınlamaktadır (Sabuncuoğlu,1998:187).

Tofaş'ın halkla ilişkiler faaliyetleri arasında basınla ilişkiler önemli bir yer tutmaktadır. Yeni ürün geliştirme dönemlerinde basın tanıtımları, imaj ve reklam açısından önemlidir. Basın bültenleri firma tarafından düzenlenmekte, bazı konularda özel demeçler hazırlanmaktadır. Ayrıca bilgilendirme amacıyla basın mensupları fabrikaya davet edilmekte, toplantı ve kokteyller düzenlenmektedir (Talı,2003). Tofaş'ın bir süre önce ürettiği iki milyonuncu aracı, düzenlediği kokteylde, Başbakan Recep Tayyip Erdoğan'a test ettirmesi buna güzel bir örnektir. Böylece Tofaş, çevresindeki çıkar gruplarına, hükümetle iyi ilişkiler içinde olduğunu işaret etmiştir.

Tofaş, üretim tesislerinin bulunduğu Bursa'ya sosyal yönden bir çok katkıda bulunmuştur. Bunlardan ilki, Bursa'ya kazandırılan Bursa Anadolu Arabaları Müzesi'dir. Bu müze, Bursa çevresinde Dünya tarihinin en eski araba sanayii kalıntılarının bulunması üzerine oluşturulmuştur. Bursa'da bulunan Arkeoloji Müzesi'nde Anadolu arabalarının en eski örneği olan 2600 yıl önce imal edilmiş bir arabanın bulunması, bu projenin başlatılmasında önemli derecede etkili olmuştur. Tofaş, bu proje ile üretim tesislerinin bulunduğu Bursa iline sosyal ve kültürel açıdan önemli bir katkı sağlamıştır.

Ayrıca Tofaş'ın öncülüğünde Zeugma'yı kurtarmak için "Zeugma Girişim Grubu" kurulmuştur. Zeugma Girişim Grubu 2000 yılında Tofaş'ın önderliğinde bu konuda çeşitli faaliyetlerde bulunmuştur.

Tofaş birinci basketbol liginde Tofaş-Sas adıyla bir takım kurmuş ve önemli başarılarla imza atmıştır. Ayrıca yurt çapında uzun yıllar "Tofaşball" basketbol şenlikleri düzenlemiştir. Böylece basketbol kültürünün, paylaşım, ekip çalışması, dostluk, disiplin gibi temel kavramlarının gençlerce tanınmasına yardımcı olunmaktadır. Tofaş'ın kurmuş olduğu Spor Kulübü, genç sporcuların ve antrenörlerin eğitimine katkı amacıyla çeşitli eğitim seminerleri düzenlemektedir. "Tofaşball" projesinin bir ayağı olarak "Türkiye Eğitim Gönülleri Vakfı" ile birlikte Antalya, Samsun, Rize, Afyon, Karaman, Van, Eskişehir, İzmir, Çorum, Sivas, Mardin, Eskişehir illerinde; "Basketbol Gönülleri Projesi" sürmektedir. Bu proje aracılığı ile gençlerimiz basketbol ve spor ile tanıştırılmıştır (www.tofas.com).

Tofaş otomobil yarışları ile ilgili olarak ilk kez 1971 yılında "Günaydın Türkiye Rallisi"ni düzenlemiştir. Günümüzde ise Tofaş, "Tofaş Motor Sport" adıyla çeşitli otomobil yarışları organize etmektedir. Böylece Tofaş motor sporlarına ilgi duyanlara çeşitli fırsatlar sağlarken bu yarışlarda kullanılan Tofaş markalı otomobillerle de reklam yapmış olmaktadır.

Televizyon programlarına baktığımızda ise, Tofaş'ın sponsorluğunda Show TV'de dokuz yıldır yayınlanan Sinyal programı, trafik kuralları hakkında bilgi veren, sosyal içerikli bir programdır. Ayrıca NTV'de yayınlanan Performans programı, hem güncel Türk motor sporlarını dikkatle takip etmekte, hem de ekrana taşıdığı motor sporlarını açıklayıcı köşeler ile bir çok izleyicinin dikkatini çekmektedir. Böylece Tofaş, motor sporları dünyasını izleyicilere yakınlaraştırmak misyonunu da üstlenmiştir (www.ntvmsnbc.com).

Tofaş'ın halkla ilişkiler çalışmaları ile ilgili her türlü gelişme, gerek basın toplantıları, gerekse 'event' organizasyonu ile Tofaş tarafından kamuoyuna duyurulmaktadır. Ayrıca Tofaş, sahip olduğu markalara (Fiat ve Alfa Romeo) yönelik çeşitli ulusal, bölgesel ve yerel faaliyetler organize etmektedir. Tofaş'a yönelik, halkla ilişkiler faaliyetleri ile ilgili bir yıl içinde yapılan tüm çalışmalar, o yıla ait Stratejik İletişim Planına uygun olarak düzenlenmektedir. Tofaş'ın, ihracat şampiyonluğu, sektör liderliği, üretim şampiyonluğu gibi başarıları, basın toplantılarıyla halka duyurulmakta, iki milyonuncu aracın üretilmesi gibi faaliyetler, özel törenlerle kutlanmakta ve 2208 bayi çalışanının birlikte davul çalmasıyla elde edilen Guinness rekoru gibi başarılar medya kanalıyla kamuoyuna iletilmektedir. Tofaş markasının tanıtımı için ise, çeşitli alışveriş merkezlerinde ve hava limanlarında araç teşhirleri yapılmaktadır. Üniversitelerde de gençlere yönelik değişik aktiviteler düzenlenmekte, 'road show' gibi farklı organizasyonlar gerçekleştirilmektedir (Talı,2003).

Tofaş'ın diğer bir önemli halkla ilişkiler faaliyeti ise "Autonomy" uygulamasıdır. Autonomy<sup>2</sup> uygulaması sayesinde Tofaş, Türkiye'de ilk kez, bir

<sup>2</sup> Autonomy uygulaması ile Tofaş, hareket engelli vatandaşlarımızın ihtiyaçları doğrultusunda, sadece o ihtiyaç sahibinin kullanımı için özel olarak dizayn edilmiş otomobil üretmektedir.

kuruluş olarak hareket engelli vatandaşlarımızın başkalarının yardımını olmaksızın otomobil kullanabilmelerine olanak sağlamıştır. Fiat'ın yıllardır tüm dünyada başarıyla uyguladığı ve 2003 yılı itibariyle de ülkemizde uygulamaya koyduğu "Autonomy" programı, Türkiye'deki engelli vatandaşlarımızın hayatlarını kolaylaştırması bakımından oldukça önemli bir girişimdir.

Tofaş, Autonomy uygulaması ile engelli vatandaşlarımıza karşı, spora verdiği önem ile gençlerimize karşı, Zeugma Girişim Grubu ile ortak tarihi değerlerimize karşı, televizyonlarda yayınlanan halkı eğitici nitelikteki trafik programları ile tüm halka karşı sosyal sorumluluğunu yerine getirmeye çalışmaktadır. Ayrıca Tofaş bünyesinde yayınlanan aylık bültenler ile de işletme içi çalışanlarına yönelik olumlu yönde halkla ilişkiler faaliyetleri gerçekleştirmektedir.

#### **4.2.2. Kişisel Satış Stratejileri**

Tofaş, 2001 yılında hayata geçirdiği "Aktif Satış Sistemi" ile, işlerinin yoğunluğundan dolayı Tofaş showroom'larına gelemeyen tüketicilerin bulunduğu yere Tofaş'ın ürünlerini getirmekte, model seçeneklerini ve finansman imkanlarını tanıtmakta tüketici dilerse test sürüşü imkanı da sunmaktadır. Tüm Türkiye'de, 80'den fazla satış noktasında uygulanan bu sistemle, 160'ın üzerinde Aktif Satış Danışmanı tüketicileri yerinde ziyaret ederek, Fiat markasını, ürünlerini ve hizmetlerini tanıtmaktadır.

Yaşanan ekonomik krizlerde bireysel alıcıların sayısının azalması ve şirketlerin filo alımlarının artması, büyük şehirlerde faaliyet gösteren Tofaş bayilerinin yeniden yapılanmalarına, bünyelerinde filo satışı sorumluları çalıştırmaya başlamalarına neden olmuştur (Capital Ağustos, 2003:15).

Tofaş yeni bir tofaş otomobil almak isteyen ancak halen kullanmakta olduğu otomobilini değerinde satmakta güçlük çeken müşterilerinin elindeki ikinci el otomobilleri değerlendirebilmek için Fiat'ın daha önce diğer Avrupa ülkelerinde pazara sunmuş olduğu "Autoexpert" uygulamasını, aynı isim altında Türkiye'de de uygulamaya koymuştur. Böylece Tofaş, kendisinden otomobil almak isteyen tüketicilerin elinde bulunan ikinci el otomobilleri mümkün olduğunca yüksek fiyat üzerinde değerlendirmeye çalışmakta bunun sonucunda tüketicilerin yeni bir Tofaş otomobil almalarında önemli kolaylıklar sağlamaktadır. Bu bağlamda Tofaş'ın ikinci el otomobil markası Autoexpert ile Borusan'ın ikinci eldeki markası Otomax sistemi, tüketiciye daha iyi hizmet verebilmek için güçlerini birleştirmiştir. Bu birleşme sonucu Tofaş, Borusan Holding'in ikinci el otomobil internet sitesi Otomax.com ile işbirliğine gitmiş, bu teknoloji yatırımları sayesinde bayilerinin elindeki ikinci el otomobil stoklarının yer aldığı veri tabanını, eş zamanlı olarak Otomax'ın müşteri portföyünün kullanımına sunmuştur (www.turk internet.com,20 Temmuz 2003).

#### **4.2.3. Tofaş'ın Reklam Stratejileri**

Kriz dönemlerinde piyasa payının ve kurum imajının korunması gibi dış performans kriterlerinin gözetimi güçlü bir pazarlama iletişimi ile mümkün olabilmektedir. Ancak bir çok işletme kriz dönemlerinde bütçelerinde reklam ve halkla ilişkiler gibi çabalarını azaltmaktadır. Pazardaki krizi fırsata çevirmek ise

ancak güçlü bir pazarlama iletişimi ile mümkün olabilmektedir. Otomotiv reklamları son derece değişken ve dinamik bir ortamda gerçekleşmektedir. Bu reklamlar yapılırken diğer tüm ürünlerin reklamlarında olduğu gibi piyasa koşullarına göre pazarlama ve reklam faaliyetlerinin organize edilmesi, yeni trendlerin takip edilmesi gerekmektedir.

Tofaş'ın üretime ilk başladığı yıllarda A, B, C1, C2 ve D olmak üzere toplam beş tüketici segmenti bulunmaktaydı. Aynı zamanda ülkemizde otomobil açısından doymamış bir pazar olduğu için otomobiller müşterileri sıraya koyma yolu ile satılmaktaydı. Aynı yıllarda reklamlarda son tüketicilere verilecek mesajlarla ilgili olarak önemli bir kaygı taşınmıyordu. Ancak günümüzde geldiğinde tüketici segmentlerinin oldukça artmış olması işletmelerin işini gitgide zorlaştırmaktadır. Günümüzde otomotiv sektöründe bütün değişkenleri müşterilerin talebi belirlemektedir. Bu noktada Tofaş'ın reklamları için hedef alınan kitlenin doğru bir biçimde belirlenmesine, mesajların doğru olarak kodlanmasına, genel ve global iletişim mesajlarından, genel iletişim kanallarından kaçınarak bireye doğru inilmesine büyük önem verilmektedir (Capital, Aralık ,2000:48).

Yeni ekonomik modelde işletmelerin değeri pazar değeri, defter değeri ve entelektüel sermayelerinin bileşkesi olarak tanımlanmaktadır. Bu noktada Tofaş reklamlarını yaparken sadece Tofaş'ın satışlarını arttırmayı amaçlamamakta, aynı zamanda Tofaş'ın pazar değerini de arttırmaya çalışmaktadır. İşletmeler için pazar değeri kavramı öne çıkınca, pazarlama iletişim araçlarının ve bu araçlar ile verilecek mesajlarında önemi de artmaktadır. Çünkü pazar değeri denildiğinde defter değerini yanı sıra marka yönetimi ve itibar yönetimi de gündeme gelmektedir. İşte bu algılamaya Tofaş'ın reklamlarına yansımış ve Tofaş'ın krizden başarıyla çıkmasında önemli rol oynamıştır.

Tofaş gazete, dergi, televizyon, outdoor ve diğer reklam mecralarında yapmış olduğu reklamlarında iletişimde var olan 3C kuralını başarıyla uygulamıştır (Saydam,2003:8). Bu kural ve bu kuralın uygulanışı ile ilgili veriler aşağıdaki Tablo 3'de gösterilmiştir.

**Tablo-3: 3C Kuralı ve Tofaş'ın Reklamları**

3C KURALININ UNSURLARI	UYGULAMADAKİ GÖSTERGELERİ
YARATICILIK (Creativity)	Tofaş sürekli yeni modeller çıkararak ürünlerinde, bazı reklamlarında kullandığı espirili anlatımı ile (kırmızı ışıkta bekleyen Palio reklamı) mesajlarında, kullandığı farklı mecralar ile iletişim araçlarında bu yaratıcılığını açıkça göstermektedir.
TUTARLILIK (Consistency)	Tofaş reklamlarında sürekli olarak vurgulamaya çalıştığı yenilikçi ve teknolojik özellikleri ve kullandığı benzer içerikli sloganlar tutarlılığını göstermektedir.
SÜREKLİLİK (Continuity)	Tofaş kriz döneminde bile reklamlarına ara vermeden devam etmesi, pazarlama iletişiminin tüm araçlarından aralıksız bir biçimde eş güdümlü olarak yararlanması, Tofaş'ın iletişim de sürekliliğe verdiği önemin göstergesidir.

Kaynak: "Kriz İletişimle Fırsata Dönüşebilir", www.prnet.com.tr, 20 Ağustos 2003

#### 4.2.4. Tofaş'ın Satış Geliştirme Stratejileri

Türkiye'de satın alınan otomobillerin uzun yıllar elde tutulması, araç parkının sürekli olarak artmasına neden olmaktadır. Ayrıca 1999 yılında yaşanan ekonomik kriz üretilen otomobillerin satılamamasına ve stokların aşırı derecede artmasına neden olmuştur. Diğer taraftan ekonomik kriz nedeniyle bankaların taşıt kredisi vermeyi durdurması otomobil satışlarının önemli derecede azalmasına neden olmuştur (Ekonomist, 18 Şubat 2001:48). Otomobil üreticilerinin önündeki bu olumsuz tablo bu üreticilerin satış geliştirme stratejilerini uygulamasını adeta zorunlu hale getirmiştir.

Yaşanan bu krizi aşmak için Tofaş kendi deyimiyle "Satın almayı kolaylaştırıcı uygulamalar" adı altında yeni satış stratejileri geliştirip çeşitli kampanyalara yönelmiştir. Bu stratejilerden ilki, Tofaş peşin araç alımlarında belirli bir miktara kadar nakit indirimi uygulamaya başlamasıdır. Bazı vadeli seçeneklerde ise, bir takım vergileri Tofaş üstlenmiştir. Diğer bir uygulama da, Tofaş'ın kendi finans kuruluşu olan Koç Finans aracılığı ile diğer bankalara nazaran daha düşük faizle taşıt kredisi kullandırmaya başlamasıdır. Ayrıca İş Bankası ile de anlaşarak, Tofaş ürünü otomobil alanlara kredi faizlerinde özel indirimler uygulaması başlatılmıştır (Ekonomist, 18 Şubat 2001:52). Tofaş'ın bankaların ekonomik kriz nedeniyle taşıt kredisi vermeyi azaltmaları durumunda, otomobil alımlarını canlı tutmak ve olası bir stok fazlasını önlemek için, kendi finans kuruluşu (Koç Finans) aracılığı ile uygun faizli otomobil kredisi vermesi satışları diri tutabilmiştir. Tofaş bu strateji ile bürokratik işlemleri ve faiz oranlarını olabildiğince azaltarak Tofaş marka otomobillerin daha fazla tercih edilmesini sağlamaya çalışmıştır.

Aynı dönemde Tofaş'ın uyguladığı satış geliştirme faaliyetlerinin bir diğeri de, Tofaş'ın "Oto Ekonomist Uygulaması"dır. Bu uygulamayla Tofaş, tüketicilerin otomobil satın alırken karşılaşılabilecekleri çeşitli finansal sorunlara çözüm getirmeyi amaçlamıştır. Bu uygulama kapsamında tüketicinin elinde

bulunan ikinci el otomobili, değerinin üzerinde satın almakta ve Oto Ekonomist'den %0'dan başlayan kredi avantajıyla düşük faizli kredi kullanma imkanı sağlamaktadır. Ayrıca yine Oto Ekonomist uygulamaları kapsamında Tüketicilere sağlanan bir diğer kolaylıkta "Formül Sistemi"dir. Fiat'ın Avrupa'da uzun zamandır yaygın olarak kullandığı bu sistemde Tofaş çeşitli değişikliklerle Türkiye şartlarına göre yeniden uyarlamıştır. Bu sistemde tüketicinin almak istediği Fiat veya Alfa Romeo modelinin fiyatının yarısı hesaplanmakta; ödenen peşinat miktarı düşülmekte; kalan kısım 12, 24 veya 36 aylık düşük faizlerle ödemelere bölünmektedir. Araç fiyatının diğer yarısı ise, ödenecek olan son taksit miktarı, yani "final ödeme" olur. Final ödeme zamanı geldiğinde tüketiciye üç seçenek sunulmaktadır;

- Tüketici dilerse kullandığı aracı Tofaş bayisine vererek yeni bir model alabilir,
- İsterse aracı o günkü piyasa değeri üzerinden Tofaş bayisine iade edebilir,
- Ya da en son aya denk gelen "final ödeme"yi yapmak suretiyle araç üzerindeki tüm haklara sahip olabilir.

Tofaş'ın bir diğer uygulamasıyla da, yeni araç satın alan herkes belirli bir ücret karşılığında satın aldıkları aracın ücretsiz mekanik garanti süresi bitiminden itibaren iki yıl daha uzatma şansına sahip olmaktadır. Bu uygulama "Gold Plan" ve "Silver Plan" isimleri altında gerçekleştirilmektedir. "Gold Plan" uygulamasıyla aracın tümüyle ilgili "Silver Plan" uygulamasıyla ise aracın önemli parçaları olan motor, vites kutusu, diferansiyel, aktarma organları ve direksiyon sistemi gibi parçaları garanti kapsamına alınmakta ve yol yardım hizmetlerinin anlaşmada belirtilen süre kadar uzaması sağlanmaktadır. Bu garanti kapsamındaki araç ücretsiz mekanik garanti süresi içinde satıldığında, bu garanti sözleşmesi de araçla birlikte aynen devredilebilmektedir. Yine aynı süre içinde, aracın çalınması veya ağır hasar görmesi durumunda, sözleşme Fiat marka başka bir araç üzerine de geçirilebilmektedir.

Tofaş'ın bir diğer uygulaması da "Taksi Kart" ve "Filo Kart" uygulamalarıdır. Tofaş bu kartlar yardımıyla özel şahıslara, şirketlere ve taksicilere yönelik özel bir satış ve satış sonrası avantajlar demeti sunmaktadır. Bu program çerçevesinde, şirket adına düzenlenen "filo kart" yardımıyla kart sahipleri tüm Tofaş Yetkili Servisleri'nde öncelikli hizmetin yanı sıra, işçilik ve yedek parçada da özel indirimlerden yararlanılabilmektedir. Ayrıca yine Tofaş'ın sunduğu "Taksi kart" ile, bu kart sahipleri otomobil alımında özel indirimler kullanabilmekte; otomobilin aldığı yıl dahil, 5 yıl içinde yeni bir Tofaş model otomobil aldığı veya eski otomobili yenisi ile değiştirildiğinde ilave iskonto oranlarından da faydalanmaktadır.

Tofaş'ın uyguladığı bu satın almayı kolaylaştırıcı stratejilerin Tofaş'ın satışlarına olan katkısını aşağıdaki Tablo 4'de inceleyebiliriz.

**Tablo-4: Yıllara Göre Otomobil Firmalarının Satışları (\$)**

FİRMA	1993	1995	1997	1998	1999	2000	2001
TOFAŞ	21.758.535.994	41.597.672.543	112.964.368	165.625.458	223.639.861	501.820.798	1.102.784.238
RENAULT	15.444.419.025	29.266.140.634	109.489.767	179.012.795	472.693.861	773.295.869	931.584.573
FORD	5.566423.981	17.665.819.000	135.805.141	188.412.371	267.135.378	635.962.710	418.065.621
HUNDAİ	BV	BV	BV	85.164.495	115.862.586	237.833.768	139.824.911
TOYOTA	BV	BV	56.874.256	68.166.975	76.696.053	143.714.307	BV
OPEL	BV	8.107.489.898	76.681.296	81.945.352	139.134.510	BV	191.200.164

Kaynak: OSD, OSD verileri, www.osd.org.tr, 20 Temmuz 2003.

Tablo 4’de yurtiçi otomobil üreticilerinin yurt içi ve ihracat rakamlarından oluşan, toplam satış miktarları verilmektedir. Tablo 4’de görüldüğü üzere, kriz dönemlerinde özellikle 1994 yılı krizinde tüm otomobil firmalarının satışlarında düşüş yaşanmıştır. Ancak 1994 yılından sonraki dönemlerde bir çok yerli otomotiv üreticisinin ihracata yönelmesi bu yıldan yani, 1994 yılı krizinden sonra ortaya çıkan krizlerden üreticilerin daha az etkilenmesine neden olmuştur. Tofaş’ın satışlarına baktığımızda özellikle 1999 yılından sonra ihracatın da etkisi ile satışların hızla yükseldiğini görmekteyiz. Tofaş’ın 2000 yılında uygulamaya koyduğu yeni stratejiler bu sonucun elde edilmesinde etkili olmuştur (Ekonomist, 1 Şubat 2001:52).

#### 4.2.5. Tofaş’ın Satış Sonrası Hizmetlerine İlişkin Stratejileri

Bir dönem sadece yeni otomobil satışından elde edilen gelirlere odaklanan üreticiler yaşanan ekonomik krizlerin ardından servis ve yedek parça kalemlerine yönelmişler ve kendilerini bu yeni hesaba göre konumlandırmışlardır. Yeni araç satışından önceki gibi kar edemeyen otomobil üreticileri, yedek parça satışına bayiler ise servis ve parça satışına ağırlık vermeye başlamışlardır. Bu bağlamda Tofaş şimdiye kadar üretmiş olduğu iki milyon adedin üzerindeki otomobilin kullanıcısının yedek parça veya servis için mutlaka Tofaş servislerine gideceğini düşünerek 2000 yılından itibaren "Image Turnaround" projesini uygulamaya koymuştur. Bu proje ile Tofaş ürün gamının yenilenmesi ve zenginleştirilmesi ile satış noktalarının yeniden dekore edilmesini hedeflenmiştir. Tofaş bu yeni stratejisine müşteri kavramının değiştiği, daha talepkar olduğunu kabul ederek oluşturmuştur (İlkbahar,2003).

Bu gelişmeler ışığında Tofaş’ın uygulamaya koyduğu stratejik kararlardan birisi de bayi yapılanma politikası ile ilgilidir. Bu konuyla ilgili olarak Tofaş müşterilerine daha iyi hizmet verebilmek için bayi yapılanma politikasını, müşterilerinin ihtiyacı olabileceği yerlerde yapılandırmakta, satış servis ve yedek parça temsil noktalarını tüm Türkiye’ye yaymaya çalışmaktadır. Burada Tofaş açısından önemli bir husus, söz konusu yayılımcı politikanın, temsil noktalarının karlılıklarının da göz önüne alınarak değerlendirilmesidir. Tüketiciler açısından bakıldığında ise satış sonrası servislerin, tüketicilerin ihtiyacı olabileceği yerlerde

yapılandırılması ve yeterince yaygın olması ile müşteri memnuniyeti ön planda tutulmaya çalışılmıştır (Yüksel, 2003). Diğer taraftan aracın bakım ya da onarımı için sıradan bir Tofaş yetkili servisine gidildiğinde aradan belli bir süre geçtikten sonra, Tofaş yetkilileri müşteriyi arayarak, müşteri memnuniyetini ölçmeye ve aksaklık varsa gidermeye çalışmaktadır<sup>3</sup>. Bu çabaları Tofaş'ın Satış sonrası hizmetlerine ve bu hizmetlerin kalitesine verdiği önemin bir göstergesidir.

## SONUÇ

Krizler, beklenmedik bir şekilde ortaya çıkmakla birlikte tahmin edilemez nitelikte değildirler. Çünkü her kriz, farklı nitelikte ipuçlarını göstermektedir. Hukuksal düzenlemelere ve standartlara uyulmama, denetim eksiklikleri, çevre kirliliği, kalitesiz ve sağlıksız ürünler, ortaya çıkan yeni ve güçlü rakipler, yeni teknolojiler, personelin eğitim eksikliği, müşteri ihtiyaç ve önerilerine karşı duyarsızlık, gizlilik, bilgiye ulaşmadaki zorluklar olası krizlerin habercisi durumundadır. Bu nedenle ortaya çıkabilecek kriz durumlarından, etkilenebilecek tüm işletme bölümlerinin yer aldığı bir kriz yönetim sürecini sürekli canlı tutacak kurumsal yapılanmaya her zaman ihtiyaç bulunmaktadır.

Çeşitli nedenlerden kaynaklanan kriz durumları ortaya çıktığında önceden hazırlanmış bir kriz yönetim planına sahip olmak etkili kararların alınmasında yardımcı olacak ve ortaya çıkan sorunların çözümü noktasında zaman kısıtını en aza indirecektir. Başka bir anlatımla, kriz planlaması, başarılı ve uygulanabilir bir kriz yönetiminin temel fonksiyonudur. Bu noktada hazırlanacak bir kriz yönetim planında, işletmenin tüm bölümlerinin aktif katılımı ve sorumluluğu bulunmalıdır. Ayrıca kriz dönemlerinde işletmenin krizi başarılı bir şekilde yönetmesi ve bu esnada işletmenin önüne çıkan fırsatları değerlendirebilmeleri etkili bir kriz yönetimi sayesinde olabilmektedir.

Artan rekabet ve ithalat baskısı ile oluşan yeni koşullara uyum sağlamak zorunda kalan ve son dönemde aldığı stratejik kararlarla otomotiv sektörü küçülürken büyüyen bir şirket de Tofaş'tır. Gelişmiş ülkelerde dahi otomobil ithali belirli düzenlemelerle denetim altında tutulurken ülkemizde bu anlamda ciddi bir düzenlemenin olmaması ve 1995 yılında Gümrük Birliğinin devreye girmesi ile Türkiye'de otomobil talebi daha çok ithalat ile karşılanmıştır. Bu iki zorlu süreç (1994 krizi ve Gümrük Birliğinin yürürlüğe girmesi ile ithalatın artması) Tofaş'ı yeni arayışlara itmiştir. 1994 yılında yaşadığı önemli sıkıntılardan dersler çıkaran Tofaş, aldığı ve başarıyla uyguladığı stratejik kararlar yardımıyla 2001 yılındaki krize hazırlıksız yakalanmamıştır. Bu bağlamda Tofaş müşterilerine daha iyi hizmet verebilmek için pazarlama alanında güncel müşteri ihtiyaçları doğrultusunda bazı değişikliklere gitmiş ve köklü bir yapılanma süreci başlatmıştır. Ayrıca Tofaş yaşanan krizlere rağmen Ar- Ge faaliyetlerine hiç ara vermemiş, Fiat ile birlikte yapılan yoğun Ar-Ge yatırımlarının sonucu olarak

<sup>3</sup> Bu görüşmede müşteriye; serviste nasıl karşılandıkları, kısa sürede arızanın giderilip giderilmediği, araçtaki arızanın tam olarak giderilip giderilmediği, verilen hizmetten memnun kalıp kalmadığı, aynı arızayla ilgili tekrar bir sorunun yaşanıp yaşanmadığı, servisle ilgili herhangi bir dilek veya şikayetin olup olmadığı ve ödenen ücretin makul olup olmadığı sorulmaktadır.



Dünyada 50 den fazla ülkeye ihraç edilen Doblo Modeli geliştirmiştir. Geliştirilen bu yeni model Tofaş'a diğer otomobil firmalarına karşı önemli bir rekabet avantajı sağlamıştır.

#### KAYNAKÇA

- ..... **Tofaş' ta Kan Kaybı** başlıklı haber, Hürriyet Gazetesi, 24 Nisan 1999.
- .....**Tofaş İnternet Tabanlı Bayi Otomasyon Sistemi İle Hizmet Kalitesini Arttırıyor**, <www.turk.internet.com >, (Erişim Tarihi: 20 Temmuz 2003).
- .....“Tofaş da Globalleşmeye Gidiyor” **NTVMSNBC**, <http://www.ntvmsnbc.com/news/97572.asp>, (Erişim Tarihi:02.08.2003).
- .....“Aralıkta 42 Bin Otomobil Elde Kaldı”, **Ekonomist Dergisi**, Ocak, 2001.
- CENER, Pınar, “Kriz Yönetimi, <http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/STR-KRIZ%20YONETI.HTM#\_ftn19> (Erişim Tarihi: 18.07.2003).
- ÇOBAN, Fadime, “Segmentler Yenileniyor”, **Capital Dergisi**, Aralık, 2000.
- DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınevi, İstanbul, 1996.
- OKŞİT Halil, “Otomobil Satışları Nisan”da Canlanacak”, **Ekonomist Dergisi**, Şubat, 2001.
- OTOMOTİV SANAYİCİLERİ DERNEĞİ, **Otomotiv Sanayii 2002 Yılı Değerlendirme Raporu**, Yayın No:2003/3, İstanbul, 2003.
- İLKBAHAR Ali İhsan, “OSD Başkanı olarak Ekim 2003 'te Capital Dergisinde Yer Alan Açıklaması” İstanbul, 2003.
- ÖNCEL, Şeyma, “Sektör Küçülürken Nasıl Büyüdüler”, **Capital Dergisi**, Temmuz, 2003.
- ÖZALP İnan, **İşletme Yönetimi**, Birlik Yayıncılık, Eskişehir, 2000.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **Halkla İlişkiler**, Ezgi Kitabevi, Bursa 1998.
- SAYDAM Ali, “Kriz İletişimle Fırsata Dönüşebilir”, www.prnet.com.tr, Erişim Tarihi; 20 Ağustos 2003.
- STAFFORD, Greg; Larry YU; Alex ARMOO, “**Crisis Management And Recovery**”, Acedemic Research Library 43, 5, Washington, 2002.
- TALI Barbaros, “Tofaş Strateji Takımı Üyesi ile Yapılan Görüşme” İstanbul, 2003.
- Tofaş İnternet Sitesi, **Basında Tofaş**, <www.tofas.com.tr. >, (Erişim Tarihi: 05.Temmuz. 2003).
- Tofaş İnternet Sitesi, **Tofaş'ın Tarihçesi**, <www.tofas.com.tr. >, (Erişim Tarihi: 10.07. 2003).
- TÜRKİYE VAKIFLAR BANKASI T.A.O., **Otomotiv Sektörü**, Sektör Araştırma Serisi/No:28, Ankara, 2003.
- YÜKSEL Cengiz, “Tofaş Strateji Takımı Üyesi ile Yapılan Görüşme” İstanbul, 2003.

## Esnek Çalışma Uygulamalarının İşgörenlerin İş Doyumuna Etkileri ve Bir Manisa Örneği

**Öğr. Gör. İlham YILMAZ**

*Celal Bayar Üniversitesi, Ahmetli Meslek Yüksek Okulu, Manisa*

**Uzman Muzaffer IŞIK**

*Kamu Yönetimi Uzmanı, Tekel Manisa Y. Tütün İşletme Müdürü, Manisa*

### ÖZET

Günümüz işletmelerinde ortaya çıkan emek pazarında, standart çalışma koşulları çeşitli yönleriyle değişikliğe uğramakta, esnekliğe bürünmekte, çalışanların memnuniyetini esas alan yeni çalışma koşulları giderek kabul görür hale gelmektedir. Bu çalışmada; dünyada gün geçtikçe yaygınlaşan ve küreselleşmenin bir sonucu olarak son yıllarda ülkemizde de uygulanan ve 22 Mayıs 2003 tarihinde kabul edilen, 4857 sayılı İş Yasasıyla kısmi süreli çalışma, geçici iş ilişkisi, telafi çalışması, belirli süreli çalışma, kısa süreli çalışma koşulları gibi şekillerle yasal zemine oturtulan esnek çalışma uygulamalarının, işgörenin iş doyumuna nasıl bir etkisi olduğu araştırılmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İş doyumunu, esnek çalışma, atipik istihdam, esneklik derecesi

### Effect Of Flexible Working Conditions On Worker's Satisfaction – The Manisa Example

#### ABSTRACT

Standard working conditions of today's businesses changed in many ways and became more flexible as a result. Moreover, worker's satisfaction is now considered increasingly important. Flexible working conditions are spreading rapidly all around the world and due to globalization they have been utilized in Turkey as well. In the recent labor law of May 22, 2003 some flexible working conditions such as part-time, short-time and temporary work are included. In this study, the effect of flexible time and working conditions on worker's satisfaction in Manisa is investigated.

**Keywords:** A-type-to-employ, Flexible schedule, Flexible grade, working satisfaction

#### Giriş

Sanayi Devriminden günümüze kadar işçi-işveren ilişkileri ve çalışma koşulları, birtakım değişikliklere uğramıştır. İnsan Kaynağı unsurunun üretimde en önemli girdi olduğu, kar maksimizasyonu sağlamada öncelikle iç müşteri olan çalışanın memnuniyetinin gerekliliği anlaşılmıştır. Bu süreçte; çalışma ilişkilerinde esneklik, önce yaygın uygulama alanı bulmuş, akabinde yasal boyut kazanmıştır.

Esnekliğin ortaya çıkışında en önemli nedenlerden birisi, 1970'li yıllarda yaşanan ekonomik krizin, etkisini günümüze dek sürdürmesi olarak görülür. Ayrıca; hızlı gelişen teknolojinin etkisiyle, istikrarlı kitlesel pazarın çöküşü ve değişken talep yapısının ortaya çıkışı da gözardı edilmemelidir. Yeni teknolojilerin etkisiyle, üretimin hiç aksamadan sürdürülmesinin gerekli olduğu

yerlerde, finans piyasaları ve hizmet sektörünün diğer alanlarında 24 saat çalışılması v.b gibi teknik ve ekonomik açıdan ortaya çıkan bazı zorunluluklar da esnek uygulamaların yaygınlaşmasında önemli nedenlerdir.

### **I. Esneklik, Esneklik Türleri Ve Atipik İstihdam Şekilleri**

Türk Dil Kurumu tarafından yayımlanan Türkçe Sözlükte “Esneklik”; kavram olarak elastikiyeti, değişik yorumlara elverişliliği ifade etmektedir. Bunun yanı sıra esneklik denildiğinde; herkesçe uyumlu bulunan, katılığın, sertliğin tam tersi olarak yumuşaklık ve hoşgörüyü çağrıştıran bir algılama söz konusudur. Bu olumlu yönü yanında biraz belirsizlik taşıması, esnekliğin şüpheli ve sakıncalı yönünü oluşturur.

Endüstri ilişkilerinde esneklik kavramına gelince: İşçilere göre esneklik; çalışma şart ve türünü, kendi ihtiyacına göre belirleyebilme serbestisidir (Tuncay 1995, s.58). İşverenler açısından esneklik ise; düşük maliyet, yüksek verim, yüksek kalite, teknolojik ilerleme ve uluslararası rekabet şansı olarak kabul edilir (TİSK, 1994, s.41).

Esneklik türleri en yaygın olarak; fonksiyonel esneklik, sayısal esneklik, ücret esnekliği, çalışma sürelerinde esneklik ve uzaklaştırma stratejileri (Taşeron Uygulaması v.b.) şeklinde uygulanmaktadır.

Başlıca atipik istihdam modelleri olarak da; kısmi süreli çalışma, iş paylaşımı, çağrı üzerine çalışma, sıkıştırılmış iş süreleri, evde çalışma, tele çalışma ve ödünç iş ilişkisi, çalışma hayatında artan bir ivmeyle uygulama alanı bulmaktadır.

Esneklik türlerinden fonksiyonel esneklik, çalışma sürelerinde esneklik ve ücret esnekliği; iş görenlerin tüm yeteneklerinden, esnek zaman içerisinde daha elverişli bir şekilde istifade olanağı verdiğinden işveren kesimince, işgücünden tasarruf sağlama amacıyla tercih sebebi olmaktadır.

Sayısal esneklik ve uzaklaştırma stratejileri ise işgücü sayısının, işyeri ihtiyaçlarına göre değiştirilmesi ve işin bir bölümünün alt işverenlere fason usulü yaptırılmasını kapsadığından, işverenlerce, talep dalgalanmalarına adapte olmak ve belli alanda ihtisaslaşmaya yasal ve pratik fırsat olanağı sunduğu için tercih edilmektedir.

Atipik istihdam modelleri ise, işverenler açısından daha ekonomik ve işlevsel olduğu için tercih sebebi olmakta; iş görenlerden daha çok öğrenciler, ikinci bir işi yapmakta olanlar ve ev hanımları gibi zamanının bir bölümünü başka alanlarda değerlendirmek durumunda kalanlar tarafından tercih edilmektedir.

### **II. İş Doyumu**

Örgütlerin gelişime en uygun kaynağını iş görenlerin oluşturduğu, artık tartışma götürmeyen bir kabul halini almıştır. Çünkü çalışma hayatında insan kaynağı dışındaki tüm kaynaklar, bir bakıma mekanik yasalarla sınırlı olduğundan aldıkları girdiden fazla çıktı vermeleri mümkün değildir. Yalnızca insanlar, yaratıcı yetenekleri sayesinde, sürdürülebilir bir uygun ortam sağlanması halinde, toplam girdilerden daha fazla çıktı verebilirler.

İşgörenler, hayatlarının en verimli ve önemli zamanlarını geçirdikleri örgütleri, örgüt içindeki işleri ve iş yerleri hakkında çeşitli duygular, inançlar ve davranış eğilimleri geliştirirler (Budak,1999, s.45). Bu eğilimler olumlu ya da olumsuz olabilir. **İş görenin zihninde şekillenen olumlu duygusal örüntüye, “iş doyumunu” adı verilir.** (Price,1972, s.158).

İş doyumunu; dinamik bir olgu olduğundan bir kez yüksek iş doyumuna sağlandıktan sonra uzun süre gözden uzak tutulamaz. Ayrıca iş doyumunu, kişinin bir duygusal örüntü durumu olduğuna göre; her kişiye özgü olan yaş, cinsiyet, tahsil ve tecrübe (ekonomik ve sosyal statü, yetişme tarzı, aile yapısı, genel kültür v.b.) gibi ferdi nitelikler, iş doyumunu/doyumusuzluğun olmasında etkili farklılıklardır (Başaran 1992, s.179).

### III. Araştırma Bilgileri

Bu araştırmanın amacı; dünyada gittikçe yaygınlık kazanan globalleşmenin bir sonucu olarak, son yıllarda ülkemizde de yaygın olarak kullanılan ve 2003 yılında kabul edilen yeni iş yasasında da yer alan **esnek çalışma uygulamalarının, işgörenlerin iş doyumuna olan etkisini** araştırmaktır. Ayrıca bu araştırmada, esnek çalışma düzeyinin iş doyumuna etkisi incelenirken; iş doyumunu düzeyinin, işletmelerin özelliklerine (sosyal ve fiziksel çalışma koşullarına) ve işgörenin kişilik (yaş, çalışma kıdemi, cinsiyet, tahsil düzeyi, zeka vb.) özelliklerine bağlı olarak değişip değişmediği incelenecektir.

Manisa Organize Sanayi Bölgesi’nde yerleşik 14fabrikada çalışan toplam 3504 işgören arasından, **“yansız diziden eşit aralıklarla seçme”** esasına göre belirlenen1011 iş görene tarafımızdan hazırlanan anket uygulanmış ancak 755 iş görenden yanıt alınabilmiştir. Çalışmamızın amacına bağlı olarak ileri sürülen hipotezler şöyledir:

1-Farklı işletmelerde çalışan iş görenlerin, iş doyumunu düzeylerinde farklılıklar vardır.

2- Esneklik düzeyi, işletmelere göre farklılık göstermektedir.

3-**İş doyumunu, iş yerlerinde uygulanan esneklik düzeyine göre farklılık gösterir (Ana Problem).**

4-İş Doyumunu kişilik özelliklerine göre farklılık gösterir.

5-İş görenlerin iş doyumunu, iş yerlerindeki konumlarına (unvan, statü, v.b) göre farklılık gösterir.

6-İş doyumunu beyaz yakalı işçilerde yüksek, mavi yakalı çalışanlarda orta, taşeron işçilerinde ise düşük düzeydedir.

Araştırmamızda, veri toplama aracı olarak yukarıda da belirtildiği gibi anket yöntemi kullanılmıştır. İşyerlerinin esneklik düzeyini ve işgörenlerin iş doyumuna yönelik tutumlarını ölçmek için iki ayrı anket geliştirilmiştir.

**Tablo 1: İşletmelerin Sektörü, Adı, Toplam İşçi Sayısı ve Dağıtılan / Dönen Anket Sayısı**

<u>Sektör</u>	<u>İşyeri Ünvanı</u>	<u>Sayısı</u>	<u>Dağıtılan</u>		<u>Dönen</u>
			<u>İşçi</u>	<u>Anket</u>	
			<u>Sayısı</u>	<u>Sayısı</u>	<u>Anket</u>
1.Tekstil	Konsan		90	30	20
2.Tekstil	May Tekstil San. A.Ş		720	200	113
3.Tekstil	May Triko San. A.Ş.		220	50	46
4.Ambalaj	Tasaş Türk Ambalaj San.A.Ş.		60	30	25
5.Elektr.	Bosch Isıtma Ürünleri		536	140	115
6.Gıda	Ege Yağ San. A.Ş		200	65	53
7.Kimya	Çukurova Kimya San. A.Ş.		50	15	11
8.Metal	Kalıp takım San. A.Ş.		60	16	16
9.Metal	Olgun Çelik San A.Ş.		260	70	55
10.Metal	Jantaş Jant San.ve Tic.A.Ş.		518	120	101
11.Metal	Valf San. A.Ş.		350	115	92
12.Metal	Döktaş. Döküm San. A.Ş.*		300	110	71
13.Pet-Kim.Gençtürk San. Tic. A.Ş.			50	20	10
14.Plastik	Kurtoğlu Plastik End.Tic.A.Ş.		90	30	27
	<b>Toplam</b>		<b>3504</b>	<b>1011</b>	<b>755</b>

#### **IV.Bulgular**

##### **A- Esneklik Düzeyine İlişkin Bulgular**

Örnekleme grubuna, TKY uygulamaları, kalite çemberleri, fazla mesai uygulamaları, çalışma saatlerinde esneklik uygulamaları, hizmet içi eğitim uygulamaları, taşeron uygulaması gibi değerlerin varlığı ve uygulamasına yönelik sorular sorularak esneklik derecesi ölçülmeye çalışılmıştır. Esneklik düzeyine ilişkin değerler **Tablo 2'** deki gibidir.

**Tablo 2: Esneklik Sırasına Göre İşletmeler**

<u>İşletme Adı</u>	<u>Esneklik</u>	
	<u>Derecesi</u>	
May Triko	45,00	
Gençtürk	47,00	
Konsan	54,00	
Tasaş	60,00	
Ege Yağ	62,00	
May Tekstil	66,00	
Kurtoğlu Plas.	67,00	
Kalıp Takım	75,00	
Olgun Çelik	77,00	
Çukurova Kim.	79,00	
Valf	83,00	
Bosch	87,00	
Jantaş	93,00	
Döktaş*		

**Toplam 14 işletme**

Ortalama: 68,846 Std Hata: 4,178 Median: 67,000 Std Sapma: 15,066 Range: 48,000 Minimum: 45,000 Maximum: 93,000

(\*): Döktaş'ta İş Doyumu Anketi burada örgütlü bulunan sendika kanalı ile yapılmıştır. Ancak işveren Esneklik Anketini yanıtlamamıştır.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, araştırma örneklemini oluşturan işletmelerin, esnek çalışma düzeylerinin farklı olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre 2. Hipotez desteklenmektedir. En yüksek esneklik düzeyi; 518 çalışanı bulunan, üretiminin büyük bir bölümünü (%65) ihraç eden, Metal Sektöründen bir jant üretim fabrikası olan Jantaş'ta görülmüştür. En düşük esneklik düzeyi ise, 220 çalışanı bulunan, üretiminin tamamını (%100) ihraç eden, Tekstil sektöründe yer alan bir fabrika olan May Triko'da görülmüştür.

### B- İş Doyumuna İlişkin Bulgular

Çalışanlara uygulanan iş doyum anketiyle tüm iş görenlerin İş Doyumu puanları hesaplanmış, 80 ayrı doyum puanı tespit edilmiştir. Bu değerlerin, ayrı ayrı frekans ve yüzdeleri verilmeyip, sadece istatistiksel büyüklükler verilmiştir. Araştırma bulgularına göre örneklem kapsamındaki 14 işletmede, çalışanların, işletme bazında ortalama doyum puanları farklı çıkmıştır. Ancak yanlış anlamalara neden olunmaması için işletmelere ait doyum puanları saklı tutulmuştur. Bu sonuca göre 1. Hipotez desteklenmektedir.

### C- Esneklik-İş Doyumu İlişkisi

Ana problemimiz olan Esneklik ile İş Doyumu arasında olası korelasyonu tespit için, Stepwise Regresyon Analizi yapılmıştır. Çalışma Ortamındaki Esneklik ile İş Doyumu arasındaki korelasyon katsayısı  $r=0,3045$  ve  $p=0,312$  bulunmuştur. Buna göre  $p>0,05$  olduğu için esneklik ile iş doyum arasındaki pozitif yöndeki doğrusal ilişki, istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Diğer taraftan, Esneklik ölçeğindeki 24 sorunun tek tek iş doyum ile korelasyon analizi yapılmıştır. Esneklik ölçeği 1. Soru ( $r=0,5696$ ;  $p=0,042$ ), 18. Soru ( $r=0,5651$ ;  $p=0,044$ ) ve 21. Soru ( $r=0,5651$ ;  $p=0,044$ ) ile doyum ölçeği arasında görülen pozitif yöndeki korelasyon önemli bulunmuştur

### D- Kişilik Özelliklerinin İş Doyumuna Etkisi

Elde edilen bulgular ölçek sırasına göre aşağıda verilmiştir.

#### 1. Cinsiyet

##### Çizelge 1

<u>Cinsiyet</u>	<u>n</u>	<u>Ort. Doy.</u>	<u>Std.Sap.</u>	
Kadın	213	67,36	17,005	
Erkek	542	73,24	15,615	<b>t=4,54 p=0,034</b>

Ankete yanıt veren 755 denekten 213'ü kadın, 542'si erkektir. Kadınlar ile erkekler arasındaki iş doyum düzeylerinde farklılık vardır (Kadınlarda 67,36, Erkeklerde 73,24).

#### 2. Medeni Durum

##### Çizelge 2

<u>Medeni Dur.</u>	<u>n</u>	<u>Ort.</u>	<u>Std. Sapma</u>	
Evli	520	72,86	16,16	
Bekar	231	68,60	16,02	
Dul	4	77,25	17,15	<b>F=5,6416 P=0,003</b>

Medeni durum sorusuna alınan yanıtlarda; Evli:520, Bekar:231, Dul: 4 kişi şeklindedir. Varyans Analizi sonucu, ortalama doyum puanları sırasıyla; 72,86, 68,60 ve 77.25'tir. Gruplar arası manidarlık çözümlemesi için, ikiden fazla grup bulunduğundan "F" sınaması yapılmıştır. Test sonucu, **F=5,6416, p=0,003** bulunmuştur. Burada da **p<0,05** olduğundan, medeni durum ile iş doyumunu arasında görülen korelasyon oldukça anlamlıdır. Buna göre, bekarların iş doyumunu diğerlerine göre düşük bulunmuştur.

### 3.Yaş

#### Çizelge 3

<u>Yaş</u>	<u>n</u>	<u>Ort.</u>	<u>Std.Sapma</u>	
18-25	202	68,57	16,25	
26-35	363	71,91	16,64	
36-45	159	74,57	13,78	
46-55	21	75,33	18,03	<b>F=4,6537 p=0,003</b>

"Yaş" sorusuna alınan yanıtlarda; yaş grupları arasındaki iş doyum düzeyleri farklı bulunmuştur. Gruplar arası anlamlılık çözümlemesi için yapılan "F" testinde; **F= 4,6537, p=0,003** bulunmuştur. Buna göre; **p<0,05** olduğundan yaş ile iş doyumunu arasında görülen korelasyonun manidarlığı oldukça önemlidir. Diğer bir deyişle; yaş ilerledikçe, iş doyum puanı da artmaktadır. Buna göre, 4. hipotez desteklenmektedir.

### 4.Eğitim Durumu

#### Çizelge 4

<u>Eğitim Dur.</u>	<u>n</u>	<u>Ort</u>	<u>Std. Sapma</u>	
İlk	274	70,33	16,78	
Orta	123	73,48	14,54	
Lise	304	72,15	16,42	
Ünv.-Üs.	53	70,32	15,79	<b>F=1,3377 p=0,2609</b>

İlkokul, ortaokul, lise ve üniversite ve üstü şeklindeki eğitim düzeyi ölçeğine alınan yanıtlarda, frekans ve iş doyumunu puanları; İlk: 70,33, Orta: 73,48, Lise: 72,15 ve Üniversite ve üstü: 70,32 şeklinde olduğu görülür. Gruplar arası manidarlık testinde ise, **F=1,3377, P=0,2609** olarak hesaplanmıştır. Burada, **P>0,05** olduğundan eğitim ile iş doyumunu arasındaki korelasyon istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu sonuca göre, 4. hipotez reddedilmektedir.

### 5.Hizmet Süresi

#### Çizelge 5

<u>Hizmet Sür.</u>	<u>n</u>	<u>Ort.</u>	<u>Std. Sapma</u>	
00-05	419	70,56	17,13	
06-10	234	72,93	15,34	
11-15	51	69,09	13,60	
16veÜs.	40	75,82	12,36	<b>F=2,4192 p=0,650</b>

Yapılan varyans analizi sonucu, hizmet süresi gruplarının iş doyum ortalamaları, sırası ile; 70,56, 72,93, 69,09 ve 75,82 şeklinde bulunmuştur. Gruplar arası manidarlık testinde,  $F=2,4192$  ve  $p=0,650$  olarak hesaplanmıştır.  $p>0,05$  bulunduğundan hizmet süresi ile iş doyum arasındaki korelasyon anlamlı görülmemektedir. Bu sonuca göre, 4. hipotez reddedilmektedir.

## 6. Aylık Gelir

### Çizelge 6

<u>Gelir Gr.(TL)</u>	<u>n</u>	<u>Ort</u>	<u>Std.Sap.</u>	
350-600	290	69,26	16,078	
601-1.000	282	74,76	14,193	
10001-1.600	119	75,55	16,489	
1.601 ve Üst.	15	81,67	11,063	<b>F=9,64 p=0,0000</b>

Çizelge 6 incelendiğinde, gelir gruplarının iş doyum düzeyleri arasında anlamlı farklılık olduğu görülür. Duncan Testi ile yapılan ikili analizlerde, bu farklılığın, 1. Gelir grubunun diğer üç gruptan farklı olmasından kaynaklandığı belirlenmiştir. Bu grubun iş doyum düzeyi, diğer üç gruba göre daha düşük bulunmuştur. Buna göre,  $p<0,05$  olduğundan, ücret düzeyi ile iş doyum ilişkisi çok anlamlıdır. Buna göre, 4. hipotez desteklenmektedir.

## 7. Statü

### Çizelge 7

<u>Statü</u>	<u>n</u>	<u>Ort.</u>	<u>Std. Sapma</u>	
Yönetici	29	79,41	14,10	
Kap.içi	397	70,78	17,07	
Kap.dışı	105	73,74	12,31	
Diğer	115	73,06	13,24	<b>F=3,5873 p=0,0136</b>

Statü olarak işgörenler, Yönetici, Kapsam içi personel, Kapsam dışı personel ve Diğer şeklinde gruplandırılmıştır. Varyans Analizi sonucu, grup frekans ve iş doyum ortalamaları sırası ile; 29-79,41; 397-70,78; 105-73,74 ve 115-73,06 şeklindedir. Gruplar arası manidarlığın belirlenmesi için "Duncan testi" ile yapılan "F" sınavında,  $F=3,5873$  ve  $p=0,0136$  bulunmuştur. Buna göre,  $p<0,05$  olduğundan işgörenin statüsü ile iş doyum ilişkisi istatistiksel olarak oldukça anlamlıdır. Bu sonuca göre 5. ve 6. hipotezler desteklenmektedir.

## V. Yorum

### A- Ana probleme ilişkin yorum

Araştırmamızın ana problemini oluşturan esneklik ile iş doyum arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek için esneklik ölçeğinde yer alan 24 sorunun tek tek iş doyum toplam puanı ile korelasyon analizi yapılarak, doğrusal bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmıştır. Doyum ile esneklik ölçeğindeki 1., 18. ve 21. sorular arasında pozitif yönde görülen ilişki önemli bulunmuştur.

Ayrıca farklı iki yöntemle yapılan Çoklu Regresyon Analizinin 1. (İleriye doğru seçim)'sinde, doyum ile esneklik ölçeğinin 1. ve 5. soruları arasındaki ilişki



anlamli bulunmuştur. 2. analizde (geriye doğru eleme) ise; doyum ile esneklik ölçeğinde yer alan 15c., 16. ve 21. sorular arasında görülen ilişki önemli bulunmuştur.

Buna göre; esneklik ile iş doyumunu arasında bu ölçeklerin toplam puanları esas alındığında anlamli bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. Ayrıca esneklik ölçeğindeki soruların tek tek iş doyumunu ile ilişkileri incelendiğinde; yukarıda verilen esneklik soruları ile iş doyumunu arasında anlamli bir ilişkinin varlığı gözlenmiştir. Bu durumda; araştırmamızdaki ana probleme ilişkin bulgulardan hareket edilerek oluşturulacak yeni bir esneklik ölçeği ile iş doyumunu arasındaki ilişki yoklamasında, pozitif yönde bir ilişkinin saptanması olasıdır.

### **B- Alt problemlere ilişkin yorum**

**1. Cinsiyet:** Bulgular bölümünde cinsiyet ile iş doyumunu arasında bulunan ilişki anlamli görülmüştür. Ancak araştırmaya bütüncü bir yaklaşımla baktığımızda, bu sonuçtan kuşku duymak gerekmektedir. Çünkü işletmeleri, iş doyumunu düzeyine göre iki kategoriye ayırdığımızda; düşük kategorideki (7 işletmede) denek sayısı 330 (%42) olduğu halde, buradaki kadın sayısı 145(%68) bulunmuştur. Gene düşük kategorideki işletmelerde ücret düzeyi, Ortalamanın çok altındadır. Ayrıca düşük kategorideki ortalama hizmet süresi de genel ortalama hizmet süresine göre oldukça düşük çıkmıştır. Kadınlar da oransal olarak düşük kategorideki işletmelerde yoğunlaştığından; iş doyum düzeyleri de düşük çıkmıştır, denebilir. Diğer bir ifade ile kadınların doyum düzeylerinin düşük olmasının tek nedeni cinsiyet değildir. Kadınlar görece, Personel Devir Hızı yüksek, Ücret Düzeyi düşük işletmelerde yoğunlukla çalıştığından, istatistiksel olarak doyum düzeyleri düşük çıkmıştır.

Daha önce bu konuda yapılan araştırmalarda da benzer sonuçlar görülür. Genelde istatistiksel olarak kadınların doyum düzeyleri düşük bulunmuş, ancak bunun nedeni, kadınların daha çok düşük statülü işlerde ve düşük ücretle çalışmalarından kaynaklandığı şeklinde yorumlanmıştır (Tahta,1995, s.13)

Kamu kesiminde çalışan inşaat mühendislerinin (aynı statü ve aynı ücretle çalışanlar) iş doyumunu ölçmeye yönelik yapılan bir araştırmada (İlhan,1997, s.95), cinsiyet ile iş doyumunu arasında anlamli bir ilişkinin saptanmaması da doyum düzeyi farklılığının cinsiyetten kaynaklanmadığı yorumunu güçlendirir.

**2. Medeni Durum:** İş doyumunu ile Medeni Durum arasındaki ilişki anlamli bulunmuştur. Doyum düzeyi olarak 1. Sırada 77,25 ile dul olanlar 2. sırada % 72,86 ile evliler , en sondada % 68,6 ile bekarlar yer almıştır. Doyum düzeyi farklılığına başka bir neden bulunmadığından medeni durum ile doyum düzeyi arasındaki istatistiksel olarak bulunan anlamli ilişki hakkında şüphe duyulmamıştır. Ancak, medeni durum konusunda yapılan değişik araştırmalarda, medeni durum ile iş doyumunu arasında bu araştırmadan farklı olarak; evlilerin yaptıkları işlerden dul ve bekarlardan daha fazla doyum aldıklarına dair sonuçlar vardır.

**3. Yaş:** İş doyumunu ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bulunan ilişki hakkında da başka bir değişken etkisi tespit edilemediğinden, kuşku duyulmamıştır. Burada; yaş ilerledikçe, doyum düzeyi de düzenli olarak artmaktadır. Bu konuda diğer eski ve yeni araştırma sonuçları da yaş ile doyum arasında paralellik olduğu yönündedir (Davis,1988, s.100).

**4. Eğitim:** Araştırma kapsamında, eğitim ile doyum düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Benzer araştırma sonuçları da eğitim ve iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı yönündedir.

**5. Hizmet Süresi:** Hizmet süresi ile doyum düzeyi arasında görülen ilişki de anlamlı değildir. Daha önce yapılan araştırmalarda hizmet süresi ile doyum arasındaki ilişki hakkında farklı sonuçlar vardır.

**6. Aylık Gelir:** Burada ücret düzeyi ile iş doyumunu arasındaki ilişki oldukça anlamlıdır. Zira, en düşük gelir grubunda doyum düzeyi % 69,26 iken, en yüksek gelir grubunda bu oran % 82,67 şeklindedir. Aradaki gelir dilimlerinde de doyum düzeyi, ücret düzeyi ile paralellik arz eder. İş doyumunun ücretle paralellik arz etmesi, benzer araştırmalarla da desteklenmektedir.

**7. Statü:** Araştırmamızda, iş görenlerin çalışma ortamındaki ünvanları (statü) ile iş doyumunu arasında oldukça anlamlı bir ilişki gözlemlenmektedir. İş doyumunu, Yöneticilerde %79,41 olarak en yüksek düzeyde; Kapsam dışı (sözleşmeye tabi olmayan, daha çok büro işinde çalışan beyaz yakalı) personelde % 73,74; Diğer (unvan ayırımı belirgin olmayan) personelde % 73,06; Kapsam içi (daha çok bedensel emeği ile hizmet sunan mavi yakalı) personelde ise %70,78 olarak en düşük düzeydedir. Değişik araştırmalarda meslek ile iş doyumunu arasında, yüksek nitelikli meslekler lehine anlamlı ilişki saptanmıştır.

İş doyumunu düzeyi, mavi yakalı ve beyaz yakalılarda, bunların kamu ya da özel sektörde çalışıyor olmalarına göre de değişmektedir. Mavi yakalılar, daha çok kamuda tatmin bulurken, beyaz yakalılar ise tatmine özel sektörde daha fazla yaklaşmaktadır. Bunun nedeni olarak, beyaz yakalıların özelde daha çok kendini gerçekleştirme olanağı bulurken, mavi yakalıların da kamuda kendilerini daha çok güvende hissetmeleri gösterilir (Bilgin, 1995, s.358).

### **Sonuç ve Öneriler**

1970'lerde ortaya çıkan ekonomik durgunluğun, ülkelerin büyüme hızı ve istihdam yapısını olumsuz etkileyerek, işsizliğin artmasına neden olduğu bilinmektedir. Firmalar bazında dışa açılmalar, uluslararası bütünleşmeler, uluslararası rekabet ve konjonktürel dalgalanmalardan etkilenmeler ön plana çıkmıştır.

Bununla beraber; son çeyrek yüzyılda endüstri toplumlarında görülen teknolojik gelişmeler, bu teknolojilerin özellikle sanayi ve hizmetler sektöründe

kullanımının yaygınlaşması, üretim ve istihdam yapılarında köklü değişikliklere neden olmuştur.

Yukarıdaki değişikliklere koşut olarak, imalat sektöründe uygulana gelen “fordist üretim” yapısı yerini “esnek üretim”e bırakmıştır. Yeni üretim yapısı, işgücü yapısında da etkisini göstererek; işgücü piyasasında katılıkların yerine esnekliğin, “tipik istihdam”ın yerine “atipik istihdam”ın geçmesine neden olmaktadır.

Çalışma ilişkilerinde görülen yeni gelişmeler, işçi ve işveren arasındaki ilişkilerin, merkezi ve formel ilişkiler düzeyinden, işletme ve işyeri ölçeğindeki yüz yüze, bireysel ve doğrudan ilişkilere indirgenmesine yol açmaktadır.

Bireysel işçiye yönelik pratikler, işçinin yönetimle yakınlık ve işbirliğini, yönetsel çıkarlarla uzlaşmasını kolaylaştırmakta; bununla beraber nesnel sınıf çıkarlarına dayanan ve grup dayanışmasından kaynaklanan sınıfsal kapasitesini daraltmaktadır.

Böylelikle; işveren kesimi ve örgütleri, esnek uygulamaların çalışma ilişkilerinde yer alması yönünde sürekli gayret içerisinde olurken, işçi kesimi ve işçi sendikaları buna karşı çıkmakta, en iyimser ifadeyle kuşku ile bakmakta, esneklik yönünde verilen tavizler karşılığında iş güvencesi elde etmeye çalışmaktadır.

Çalışma ilişkileri alanında gelinen noktada; üye ve sosyal destek kaybına uğrayan sendikaların, mevcut yapılanma ve uygulamalarını gözden geçirmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, atipik istihdam modellerinde yer alan, atomize olarak homojenliğini yitiren, yeni işçi ve işletme kültürüne uyum sağlayabilecek, yapısal değişiklikleri kısa sürede gerçekleştirmeleri kaçınılmazdır.

İşçi sendikaları, endüstri ilişkilerinin diğer unsurlarının gösterdiği gelişmelere sadece tepki veren kurumlar olmaktan çıkmak, parçası oldukları endüstri ilişkileri sistemini derinden etkileyen gelişmelerin sonuçlarını çok iyi değerlendirmek ve uygun politikaları hızla oluşturmak zorundadırlar.

Sendikaların bu politikalarda temel hareket noktası; toplum ile bireysel haklar arasında, aile sorumluluğu ile kadın-erkek işçinin hakları arasında, işletmenin sosyal sorumluluğu ile mülkiyet hakkı arasında, adalet ile kişisel kabiliyet arasında dengeyi sağlayabilmek ve sosyal sorumluluğu günümüzün koşullarına göre yeniden tanımlayabilmek olmalıdır.

Sonuç olarak; bütün bu pratik ve yasal gelişmeler değerlendirildiğinde, esnek uygulamaların giderek yaygınlaşacağı kaçınılmazdır. Ancak esnekliğin yaygınlaşması, bir “kuralsızlaştırma” olarak algılanıp bu doğrultuda uygulanmamalıdır. Aksi takdirde, olumsuz koşulların yaygınlaştığı bölgelerde, 18. asrın karanlık çalışma tablolarında görülen liberalizme dönülebileceği endişeleri duyulmalıdır.

#### **KAYNAKÇA**

Aldemir, Ceyhan, “Yöneticilerin Güç Tipleri İle İş’e Yabancılaşma ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler”, **Amme İdaresi Dergisi**, C:16, S.2, 1983.

Başaran, İ. Ethem, **Örgütsel Davranış**, A.Ü. Eğitim Fak. Yayını, No:108, Ankara 1982.

Başaran, İ. Ethem, **Yönetimde İnsan İlişkileri Yönelimsel Davranış**, Gül Yayınevi, Ankara 1992.

- Bilgin, Nuri (Editör), **Sosyal Psikolojiye Giriş**, 3. Basım, İzmir Kitaplığı, İzmir 1995.
- Budak, Gülay, **İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol Organizasyon Yapısı-Birey-İş Doyumu Uyumu**, İzmir Ticaret Odası Yayını, İzmir 1999.
- Davis, Keith, **“İşletmelerde İnsan Davranışı”**, (Arizona State University 5. Baskıdan Çev. Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah, Semra Yalçın), İ.Ü. İ. Fak. Yayını, No:199, İstanbul 1988.
- Drucker Peter, **Gelecek İçin Yönetim** ,(Çev.F.Üçcan), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları327,Ankara , 199
- Ekin Nusret, **Endüstri İlişkileri** ,Beta,İstanbul,1994
- Eren Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**,Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,İstanbul,1998
- Eyrenci, Öner, “Türkiye’de Çalışma Sürelerinin Esnekleştirilmesi”, **Çalışma Hayatında Esneklik**, Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı Yayını, İzmir Kasım 1994.
- Işık Muzaffer, **Esnek Çalışma Uygulamaları İş Görenlerin İş Doyumuna Nasıl Bir Etki Etmektedir?**, (Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi),TODAİE,Ankara,2001
- İlhan, Mustafa, **Kamu Kesiminde Çalışan İnşaat Mühendislerinin Mesleki Doyumu**, (Yayınlanmamış Y. L. Tezi), TODAİE, Ankara 1997.
- Price, J. Organizational Measurement, Kent State,1972.
- Tahta, Fatma, **Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi**, (Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi) H.Ü. Ankara 1995.
- TİSK, **Çalışma Hayatında Esneklik**, TİSK İnceleme Yayını, 1994.
- Tuncay, A. Can, “Çalışma Süreleri Ve İstihdam Türlerinde Esnekleştirme”, **Çalışma Hayatında Yeni Gelişmeler ‘Esneklik’**, ÇMİS, Antalya 1995.
- Yavuz, Arif, **Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi**, Kamu-iş, Ankara 1995

## Kamu Örgütlerinde Çatışmaya Neden Olan Faktörler Ve Bir Uygulama Örneği

**Öğr. Gör. Gümran ŞENYİĞİT**

*Celal Bayar Üniversitesi, Salihli Meslek Yüksekokulu, Manisa*

**Öğr.Gör. Semra TETİK**

*Celal Bayar Üniversitesi, Salihli Meslek Yüksekokulu, Manisa*

### ÖZET

*Kamu örgütlerinde çatışmaya neden olan faktörlerin ele alındığı bu çalışmada; örgütsel çatışma ile ilgili temel kavramlardan bahsedilmiş, çatışma türleri ile çatışmanın olumlu ve olumsuz etkilerine değinilmiş ve bir kamu örgütüne uygulanan anket çalışması değerlendirilerek bu konuda elde edilen veriler doğrultusunda sonuçlar ifade edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** *Örgütsel Çatışma, Çatışma Türleri, Faktör Analizi.*

### The Factors That Cause Conflict In Public Organizations And An Application Example

#### SUMMARY

*In this study, the factors that cause conflict in public organizations and basic concepts about organizational conflict are mentioned, Kinds of conflict, and, positive and negative effects of conflict are also mentioned. After the evaluation of a questionnaire, that is applied to a public organization, the results are expressed.*

**Key Words:** *Organizational Conflict, Kinds of Conflict, Factor Analysis.*

#### Giriş

Verimlilik ve üretkenliği artıran modern yönetim felsefelerinin gittikçe yaygınlaşmasıyla birlikte iş ortamları da hızlı bir değişime maruz kalmış, bir çok örgütte bireysel görev ve sorumlulukların yerini takım görev ve sorumlulukları almaya başlamıştır. Örgütler farklılıklardan sinerji meydana getirmek amacıyla, farklı insanları ortak bir amaç için bir araya getirmekte ve yönetmektedir. Temel hedef, takım üyelerinin birlikte düşünüp-tartışmasını ve sorunlara daha iyi çözümler üretmesini sağlamaktır. Böyle bir tartışma ikliminde, fikir çatışmalarının olması kaçınılmazdır ve gereklidir. Çünkü çatışma olmadan ilerleme olmaz. Ancak çatışmanın etkili bir biçimde yönetilmesi de gereklidir. Yöneticilerin en büyük görevi, iş ortamlarında, ister takım çalışmaları sırasında olsun, isterse başka bir ortamda olsun, yaşanan fikir ayrılıklarının kişisel hesaplaşmalara ve çatışmalara dönüşmesini engellemek ve çatışmaların çözümlendirilebilmesi için sağlıklı ortamlar hazırlamaktır.

## 1. Araştırmanın Kuramsal Yönü

### 1.1. Örgütsel Çatışma

Örgütlerle ilgili birçok konuda olduğu gibi çatışma konusunda da düşünürlerin üzerinde ortak anlaşmaya vardıkları bir tanımlı bulmak oldukça güçtür. Bu konuda psikologlar, sosyologlar ve davranış bilimcileri çeşitli tanımlamalarda bulunmuşlardır. Tanımlar üzerinde kesin bir benzerlik olmamasına rağmen, çatışmanın söz konusu olduğu durumlarda, ortada birbirinden farklı fikirlerin bulunması ve bu farklılıkların farkına varılması noktalarında bir fikir birliği bulmak mümkündür.

Bu konu ile ilgili tanımlardan birisi çatışmayı; bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar (Eren, 1998: 445) olarak belirtmektedir. Diğer bir tanımda ise çatışma; kişinin hem kendisi, hem de iki veya daha fazla birey ve grup arasında çeşitli nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlıklar (Peker ve Aytürk, 200: 334) olarak ifade edilmektedir. Ayrıca çatışma; karşı koyma, engellenme, anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk anlamlarında da kullanılabilen ve zıtlık veya müdahaleler sonucunda ortaya çıkan, fark edilmiş, birbirinden farklı davranışlar (Newstrom and Davis, 1993: 392) olarak nitelendirilmektedir. Çatışma, örgüt içinde ve örgütler arasında sorunların anlaşılmasını sağlayan yönleriyle de genel bir sosyal olay olarak nitelendirilmektedir.

### 1.2. Örgüt Kuramlarına Göre Çatışma

Çatışma kavramı yönetim biliminin gelişmesine bağlı olarak farklı dönemlerde farklı şekillerde algılanmıştır. Biz burada klasik, neo klasik ve modern yönetim yaklaşımlarına göre çatışmanın ele alınış şeklini incelemeye çalışacağız.

Klasik yönetim yaklaşımında çatışma *olumsuz* bir durum olarak ifade edilmiş ve bu olumsuz anlamı pekiştirmek için şiddet, zarar ve mantıksızlık gibi terimlerle eş anlamlı olarak kullanılmıştır (Özkalp ve Kirel, 1999: 206). Olumsuzluğu ifade ettiği için de kesinlikle kaçınılması gereken yıkıcı bir olay olarak nitelendirilmiştir. Çatışmanın yaratıcı ve verimli yönünü dikkate almayan bu yaklaşım geçerliliğini büyük ölçüde yitirmiş bulunmaktadır (Karcıoğlu ve Yakupoğulları, 2001: 232).

Klasik yönetim anlayışının göz ardı ettiği insan unsurunu inceleme konusu yapması neo klasik yönetim yaklaşımlarının en önemli özelliğidir. İnsan ilişkileri yaklaşımı çatışmanın tüm örgüt ve gruplar için doğal bir olgu olduğu görüşündedir. Çatışma kaçınılmaz olduğuna göre de kabul edilmesi gerekmektedir. Bu yaklaşım çatışmanın varlığını kabul ederek, ortadan kaldırılamadığını, hatta örgütün performansını olumlu yönde etkilediği şeklinde açıklamaktadır (Özkalp ve Kirel, 1999: 206). Neo klasik yönetim yaklaşımlarından bir diğeri olan davranışsal yaklaşım ise çatışmanın, karmaşık örgütlerin yapıları gereği gerekli olduğunu ve kabul edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu yaklaşıma göre, çatışma bireyler ve gruplararası farklılıklardan kaynaklanmakta ve bu farklılıklar ortadan kaldırılamayacağı için

tamamen ortadan kaldırılamamaktadır. Bu nedenle de benimsenmesi gerekir. (Karcıoğlu, Yakupoğulları, 2001: 232). Aslında yönetim ve organizasyon ilkelerini uygulayan bir örgütte çatışmanın olmaması gerekmektedir (Carlisle, 1976: 435).

Modern yönetim anlayışına göre ise çatışmalar kaçınılmazdır. Açık sistem anlayışını esas alan görüşe göre, organizasyonların etkinliği için belirli düzeyde bir çatışma olması da zorunludur. Hiç çatışmanın olmadığı organizasyonlarda yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans etkileneceği gibi sürekli ve önemli çatışmaların olduğu organizasyonlarda da kararların gecikmesi veya verilememesi, tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi gibi nedenlerle yine performans olumsuz yönde etkilenecek hatta organizasyonun varlığını sürdürmesi bile tehlikeye düşebilecektir (Koçel, 1999: 490). Bu nedenle; modern yönetim anlayışını benimseyen bir yöneticinin çatışmayı, birey ve örgütün verimliliğine katkıda bulunacak şekilde yönetmesi (Baird, 1990: 256), örgüt için zararlı olduğunu düşünerek tamamen ortadan kaldırma yoluna gitmeden çözüm bulması gerekmektedir.

### 1.3. Çatışma Nedenleri

Örgütlerde çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar arasında ortaya çıkan çatışmaların nedenlerini bilmek geliştirilecek çözüm yolları açısından önemlidir. Bu çatışmalardan bazılarının kaynağı kişilerin içinde, bazıları kişiler arasında, bazıları da örgütteki çeşitli birimler arasındadır.

Çatışmalarla ilgili nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Koçel, 1999: 463-465)

- İşlerarası fonksiyonel karşılıklı bağlılık,
- Belirli kaynakların paylaşılması,
- Amaç farklılıkları,
- Algılama farklılıkları,
- Yönetim alanı ile ilgili belirsizlik ve iletişim eksiklikleri
- Statü Farklılıkları
- Yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar,
- Çıkar farklılıkları,
- Kişilik farklılıkları,
- Değişim koşulların öngördüğü yeni nitelikler,
- İşçi- işveren ilişkilerindeki kutuplaşmalar,
- Örgüt içi güç mücadeleleri.

### 1.4. Çatışma Türleri

Örgütlerde meydana gelen çatışmaları farklı şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Öncelikle çatışmalar örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunup bulunmamasına göre sınıflandırılabilir. Bunlardan örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunanlar *fonksiyonel*, örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmayan, hatta engelleyici olanlar ise *fonksiyonel olmayan* çatışmalardır (Koçel, 1999: 491).

Çatışma örgütlerde ortaya çıktığı düzeylere göre, birden fazla bireyin fikir, duygu ve görüş ayrılıklarına düşmeleri durumunda *kişilerarası çatışma*,

aynı bölüm yöneticisine bağlı olan bireylerin birbirleriyle mücadeleye girmeleri halinde **gruplar arası çatışma** (Cole, 1989: 139), görev, yetki ve sorumlulukları farklı bulunan bölümlerin birbirleriyle olan çatışmalarına **bölümlerarası çatışma**, örgütün kendi dışında bulunan diğer örgütlerle çatışmaları durumunda da **örgütlerarası çatışmadan** (Dincer ve Fidan, 1996: 361) söz edilebilir.

Çatışmalar ile ilgili diğer bir sınıflandırma tarzı da örgüt içindeki yerlerine göre yapılan sınıflandırmadır. Buna göre çatışma, örgütteki hiyerarşik düzeyler arasında başka bir ifadeyle ast-üst arasında ortaya çıkmışsa **dikey çatışma**, aynı örgüt kademesinde bulunan bireyler arasında ortaya çıkmışsa **yatay çatışma**, emir komuta personeline yardımcı olmak üzere görevlendirilen uzman personel ile emir komuta personeli arasında ortaya çıkmışsa da **emir, komuta – kurmay çatışmalarından** (Koçel, 1999: 493) söz edilebilir.

Çatışma ayrıca ortaya çıkış şekillerine göre; çatışma için mevcut bir durum olması durumunda **gizli çatışma**, bireylerin bir kısmı veya tamamı çatışmanın varlığını fark etmişlerse **algılanan çatışma**, belirli bazı belirtilerle açıkça yaşanmaya başlanmışsa **hissedilen çatışma**, bir tarafın karşı tarafın üzerinde yıkıcı bir etkisi olması durumunda da **açık çatışma** olarak nitelendirilebilir (Ertekin, 1993: 74).

Çatışma, örgüt içindeki kişilerin ya da grupların farklı amaçlara sahip olmalarından da ortaya çıkabilmektedir. Bu durumda ortaya çıkan çatışmalara **amaç çatışması** denilir. Çatışma ayrıca kişinin kendisinden beklenen farklı rollerden birini gerçekleştirip diğerini yada diğerlerini gerçekleştirememesi durumunda **rol çatışması** olarak da ortaya çıkabilmektedir (Karcıoğlu ve Yakupoğulları, 2001:236-237).

## 1.5. Çatışmanın Etkileri

### 1.5.1. Çatışmanın Olumlu Etkileri

Çatışma ile ilgili araştırmalar, çatışmanın yıkıcı ve grup performansını düşürücü nitelik taşıdığını göstermektedir. Diğer yandan çatışmaların faydalı olduğunu ve performansı olumlu yönde etkilediğini düşünenler de bulunmaktadır. Eğer çatışma bütün tarafları tatmin edici bir şekilde çözümlenirse daha sağlam bir işbirliğinin temelleri atılabilir. Bu açıdan bakıldığında çatışmanın, farklı taraflar arasında yaklaşmanın başlaması, daha iyi ve geniş amaçların benimsenmesi, bireylerin biçimsel yapıya zarar vermeden fikirlerini açığa vurma imkanı elde etmeleri, yenilik ve yaratıcılığın artması ve saldırganlık dürtülerinin tatmin edilmesi gibi birçok olumlu yönleri olduğu söylenebilir (Karcıoğlu ve Yakupoğulları, 2001:236). Ayrıca bu yöndeki çatışmalar, örgüt içinde daha iyi fikirlerin ortaya çıkmasına, yeni yaklaşımlar ve alternatif sonuçların üretilmesine, uzun dönemde problemlerin çözümüne ve kişilerin olaylara bakış açılarını öğrenmede yöneticilere yardımcı olabilmektedir. ([http:// scarecrowworkshops.com/](http://scarecrowworkshops.com/)). Ayrıca örgüt çalışanları arasında görüş ayrılığının bulunması, çalışanlar arasında çok zeki insanların bulunduğunu da göstermektedir (Gümüş, 1999: 46).

Çatışma hakkında yapılan çeşitli araştırmalar çatışmanın olumlu olduğu durumların olumsuz olanlara göre daha fazla olduğunu göstermektedir (Özkalp ve Kırel, 1999; 211). Çünkü örgütte hiç çatışmanın olmaması hiçbir yenilik



yapı000,,madığının, değişiklik, düzenleme ve gelişme çabalarının olmadığına göstergesidir.

### 1.5.2. Çatışmanın Olumsuz Etkileri

Çatışma, kişilerin ruh ve beden sağlığını bozarak örgüt ve kişiler için tehlikeli bir ortamın oluşmasına yol açabilir. (<http://scarecrowworkshops.com/>) Ayrıca kişilerin stres düzeylerini yükselterek, kendilerini yenilmiş ve kötü hissetmelerine de neden olabilir. Motivasyonun düşmesine, çalışanların iş tatminlerinin, işe ve örgüte bağlılıklarının azalmasına, işe geç gelme veya hiç gelmeme davranışlarının ortaya çıkmasına yol açabilir. (<http://www.cnr.berkeley.edu>). Bütün bu sonuçlar örgütün önemli kaynakları olan, zaman, para ve enerjinin boşa gitmesine neden olacağından örgütün başarı şansı da düşebilir.

Çatışmanın kişiler ve örgütler açısından olumlu veya olumsuz etkileri bunlarla sınırlı değildir. Çatışmanın sonuçları biraz da çözümünde izlenecek yöntemlere de bağlı olabilmektedir.

### 1.6. Çatışma Yönetimi

Çatışmayı yönetecek olan kişilere, bu konuda başarılı olmalarına yardımcı olabilecek farklı düşünürler tarafından geliştirilen sorun çözme teknikleri bulunmaktadır. Çözüm tekniklerini sistematik ve analitik olarak ilk defa inceleyen düşünürler Blake, Shepard ve Mouton, çatışma çözümlerini, gösterilen çabanın aktif ya da pasif olup olmasına, çözüm tekniğinin başarısının da şansa bağlılık derecesinin yüksek ya da düşük olup olmasına göre ele alıp incelemektedirler (Dinçer ve Fidan, 1996: 366).

	<b>Çatışma Kaçınılmaz Anlaşma Mümkün Değil</b>	<b>Çatışma Mutlak Değil Ancak Anlaşmak da Mümkün Değil</b>	<b>Bir Çatışma Olsa da Anlaşma Mümkün</b>	
<b>Aktif</b>	Kazanma Kaybetme Güç Mücadelesi	Çekilme-Küsmeye	Sorun Çözme	Şansa Bağlılık Yüksek
	Üçüncü Kişinin Hakemliği	Yalnız Bırakma	Orta Bir Yerde Anlaşma ( Taviz Verme )	Şansa Bağlılık Orta Düzeyde
<b>Pasif</b>	Kur'a Çekme	Kayıtsızlık veya Bilinmezlik	Yumuşatma ve Olduğundan Daha İyi Gösterme	Şansa Bağlılık Düşük

Şekil 1: Blake, Shepard ve Mouton'a göre çatışma çözümünde çatışmanın niteliğine göre izlenecek yöntemler (Kaynak, Dinçer, Fidan, 1996: 367).

Şekil 1’de görüldüğü gibi düşünürler, çatışmanın kaçınılmaz olduğu ve anlaşmanın mümkün olmadığı durumlarda seçenekleri aktiften pasife doğru sıralamaktadırlar. Bunlar;

- Tarafları rekabete sevk ederek ya da çatışmayı kızıştırarak tarafları kazanma-kaybetme yarışına sokmak,
- Üçüncü bir kişinin ya da tarafın çözüm bulmasına ve bu kişinin hakemlik etmesine razı olmak,
- Tarafları kur’a çekimine razı ederek kaybeden tarafın kaderine razı olmasını sağlamak şeklinde açıklanmaktadır.

Çatışmaların çözümü ile ilgili olarak öne sürülen diğer yöntemleri de aşağıdaki şekilde incelemek mümkündür.

#### **- Kaçınma,**

Çatışmayı görmemezlikten gelme ile ilgilidir. Örneğin, çatışmanın önemsiz olduğu, zaman ve enerji harcamanın gereksiz olduğu durumlarda ve çatışmanın çatışan taraflarca daha etkin olarak çözülebileceği hallerde bu yol yararlı olabilir (Luthans, 1992: 390). Yönetici açık olarak taraf olmaktan ve çatışmaya direkt olarak müdahale etmekten kaçınır. Bu yöntemde çatışma ile ilgili kararlar geciktirilir. Böyle bir yola başvurma da çatışmayı çözemez. Kaçınma yöntemi kısa vadede yararlı olsa bile uzun vadede örgütün etkinliğini azaltmaktadır (Koçel, 1999: 498).

#### **- Yumuşatma**

Çatışmaya taraf olanlar arasındaki ortak amaç ve çıkarların vurgulanması ve ön plana çıkarılması, farklılıkların ise öneminin ikinci plana itilmesi ile ilgilidir. Bu davranış ile yönetici çatışan tarafları dayanışma ortamına girmelerini teşvik eder. Ancak çatışmaya neden olan etmenler belirlenmediğinden kısa sürede etkilidir (Newstrom and Davis, 1997: 319).

#### **- Uzlaşma**

Çatışmaya giren tarafların kendi istek ve beklentilerinden taviz vererek her iki tarafın da kabul ettiği ortak bir noktada birleşmedir. Bu yöntemde, başka kişilerin hakemliğine başvurma, çoğunluğun oyuna başvurma ya da pazarlık etme gibi yollar izlenebilir. Ancak bu yöntem tarafları tam olarak tatmin etmediğinden kısa sürede etkilidir (Şimşek, 1999: 289).

#### **- Daha Önemli ve Kapsamlı Amaçlar Belirleme**

Yöneticinin, çatışmaya taraf olanların amaçlarından daha önemli ve daha kapsamlı amaçlar belirleyerek, çatışan tarafların bu daha önemli ve kapsamlı amaçlar doğrultusunda birleşmeleri ve yardımlaşmaları için zorlaması ile ilgilidir. Bu yöntem daha çok kriz dönemlerinde kullanılan bir yöntemdir. Ancak kriz dönemi ortadan kalktığında çatışmalar tekrar ortaya çıkabilir (Koçel, 1999: 499).

#### **- Sorun Çözme Yaklaşımı**

Çatışmanın üzerine tam olarak gidilmesi ve sorunun açık olarak ele alınması ile ilgilidir. Çatışan taraflar yüz yüze getirilerek konunun açık ve ayrıntılı bir şekilde tartışılması şeklinde yapılır. Böylece çatışan taraflar kendi durumlarını ve birbirlerinden farklı oldukları noktaları daha açık olarak görebilirler (Karcıoğlu ve Yakupoğulları, 2001: 239). Bu yöntemde bilgilerin

objektif olmasını hedeflemek gereklidir. Olaya taraf olanların etraflıca ve sorun anlaşılincaya kadar tekrar tekrar dinlenilmesi çözümü kolaylaştıracaktır (Gümüş, 1999: 47). Böylece çatışmaya yol açan her bir sorunun tanımlanması ve çözüm yollarının gözden geçirilmesi sağlanabilir (Luthans, 1992: 390). Özellikle haberleşme ve iletişim eksikliğinden kaynaklanan veya yanlış anlamaların neden olduğu çatışmaların çözümünde uygun bir yoldur.

#### **- Güç Kullanma**

Yöneticinin güç ve yetkisini kullanarak sorunu kendisinin çözmesidir. Bu yöntemde çatışan tarafların amaç ve farklılıkları göz ardı edilir. Dolayısıyla sorun tam olarak çözümlenemediği için kazanma veya kaybetmeden herhangi birisi gerçekleşebilir (Newstrom and Davis, 1997: 319).

#### **- Çatışma Kaynağının Ortadan Kaldırılması**

Bu yöntemde çatışmaya neden olan koşulların ve nedenlerin ortadan kaldırılması ile ilgilidir. Özellikle finansal, insangücü, araç-gereç, yer vb. gibi kaynakların paylaşılmasının neden olduğu çatışmalarda kaynakların arttırılması yoluna gidilir (Koçel, 1999: 500).

#### **- Yapısal Değişiklikler Yapma**

Çatışmaya taraf olanların davranışlarını değiştirmek mümkün olmadığı durumlarda örgütün yapısı değiştirilerek çatışma çözümlenebilir. Çalışanların yerlerini değiştirme, gruplar arası rotasyon, yeni birimler oluşturma gibi yöntemlerle çatışmaya neden olan bireylerin birbirinden uzaklaşmaları ya da çatışmaya neden olan durumun ortadan kaldırılması sağlanabilir (Kırcıoğlu ve Yakupoğulları, 2001: 240).

## **2. Çatışmaya Neden Olan Faktörlerin Belirlenmesine İlişkin Bir**

### **Uygulama**

#### **2.1. Araştırmanın Amaç, Kapsam ve Verileri**

##### **2.1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı**

Araştırmanın amacı, örgütlerde çatışmaya yol açan etmenleri belirlemek ve yapılan bir uygulamayla da çatışmaya neden olan faktörleri irdeleyerek, çatışma yönetimine ilişkin bir takım öneriler geliştirmektir.

Araştırma, Eylül 2004'de Manisa İli Salihli İlçesi Vergi Dairesi Müdürlüğü'nde yapılmıştır. Araştırmada çalışanların tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Hazırlanan anket formu Vergi Dairesi Müdürlüğü'nde çalışan 90 personelin tamamına dağıtılmış ve 67 kişiden cevap alınmıştır.

##### **2.1.2. Araştırmanın Verileri**

Araştırmada anket aracılığı ile yazılı soru sorma tekniği kullanılmış ve hazırlanan anket formu aracılığı ile veriler toplanmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu 32 kapalı uçlu sorudan 2 bölüm olarak oluşturulmuştur. Birinci bölümde, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi ve elde edilen geliri ifade eden 6 soru yer almaktadır.

5'li Likert ölçeğinden yararlanarak hazırlanan 2. bölümde ifade edilen 26 soru ile deneklerden "İş yaşamında çatışmaya neden olan etkenlerden ne kadar etkilendiklerini" ifade etmeleri istenmiştir. Bu amaçla deneklerden "Oldukça Çok

Etkiler" ve "Hiç Etkilemez" arasında değişen 5'li ölçekten\* birini işaretlemeleri istenmiştir.

Uygulama sonucunda; toplanan anketlerden her soruya aynı cevaplar verilen başka bir ifadeyle soruların okunmadan cevaplandırıldığı anlaşılan 2 anket formunun çıkarılması sonucunda değerlendirmeye alınabilir nitelikte toplam 65 anket formunda yer alan veriler üzerinden araştırmanın analizi gerçekleştirilmiştir.

## 2.2. Verilere İstatistikî Teknikleri Uygulanması Ve Bulgular

### 2.2.1. Güvenilirlik Analizi

Anket sorularının ve dolayısıyla cevaplarının iç tutarlılığı açısından bir denetim gerçekleştirmek amacıyla öncelikle Güvenilirlik analizi yapılmış ve analizde Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı kullanılmıştır. Anketin ikinci bölümünde yer alan 26 değişkene uygulanan Güvenilirlik Analizinde Cronbach alfa katsayısına göre standart alfa değeri 0,8213 bulunmuştur. Elde edilen bu değer, güvenilirlik için kabul edilebilir bir nitelik taşımaktadır (Oktay, 1996: 32; <http://www.psikometri.com>).

### 2.2.2. Demografik Özellikler İle İlgili Bulgular

Araştırma kapsamına alınan kamu dairesi çalışanlarının cinsiyetleri, medeni durumları, yaşları, eğitim durumları, çalışma süreleri, elde ettikleri gelirler ile ilgili bulgular bu bölümde yer almaktadır. Katılımcıların bu bölümdeki sorulara verdikleri cevaplara ilişkin frekans dağılımları SPSS (11.0) paket programına girilerek elde edilmiştir.

#### a) Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 1'de deneklerin cinsiyet durumları ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Tabloda deneklerin % 67,7'sinin erkek, % 32,3'ünün kadın oldukları gözlenmektedir. Bu sonuçlara göre ankete katılan deneklerin çoğunluğunun erkek olduğu söylenebilir.

**Tablo 1.** Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Bay	44	67,7
Bayan	21	32,3
Toplam	65	100,0

#### b) Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 2'de deneklerin medeni durumları ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Tablo'da deneklerin % 9,2'sinin bekar, % 90,8'inin evli olduğu gözlenmektedir. Bu sonuçlara göre ankete katılan deneklerin çoğunluğunun evli olduğu söylenebilir.

\* Oldukça Çok Etkiler- (5), Çok Etkiler (4), Orta Etkiler (3), Az Etkiler (2), Hiç Etkilemez (1).

**Tablo 2.** Deneklerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)
Bekar	6	9,2
Evlü	59	90,8
Toplam	65	100,0

**c) Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular**

Tablo 3'te deneklerin yaşları ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Tablo'da deneklerin 21-25 yaş grubunda denek olmadığı, % 3,1'inin 26-30 yaş, % 10,8'inin 31-35 yaş, % 35,4'ünün 36-40 yaş arası ve % 50,8'inin de 41 yaşından büyük oldukları gözlenmektedir.

**Tablo 3.** Deneklerin Yaşlarına Göre Dağılımları

Yaş	Frekans	Yüzde (%)
21-25	--	--
26-30	2	3,1
31-35	7	10,8
36-40	23	35,4
41 ve +	33	50,8
Toplam	65	100,0

**d) Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular**

Tablo 4'te deneklerin eğitim durumları ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Tablo'da deneklerin % 1,5'inin ilkökul, % 3,1'inin ortaokul, %49,2'sinin lise ve % 46,2'sinin üniversite mezunu oldukları gözlenmektedir.

**Tablo 4.** Deneklerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
İlkokul	1	1,5
Ortaokul	2	3,1
Lise	32	49,2
Üniversite	30	46,2
Üniversite Sonrası	--	--
Toplam	65	100,0

**e) Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular**

Tablo 5'de deneklerin çalışma süreleri ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Tablo'da deneklerin % 4,6'sının 6-10 yıl, % 20'sinin 11-15 yıl ve % 75,4'ünün de 16 yıldan daha fazla süredir çalıştıkları gözlenmektedir.

**Tablo 5.** Deneklerin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde (%)
0-1'den az	--	--
1-5	--	--
6-10	3	4,6
11-15	13	20,0

16 ve +	49	75,4
Toplam	65	100,0

### f) Gelir Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 6’da deneklerin maaş ve diğer gelirleri ile birlikte elde ettikleri ortalama gelirleri ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Tabloya göre ankete katılan deneklerin çoğunluğunun (% 81,5) 750.000.000 – 1.000.000.0000 arasında gelir elde ettikleri söylenebilir.

**Tablo 6.** Deneklerin Gelirlerine Göre Dağılımları

Gelir (Maaş-Diğer)	Frekans	Yüzde (%)
500.000.000’den az	--	--
500.000.000-750.000.000’den az	7	10,8
750.000.000-1.000.000.000’den az	53	81,5
1.000.000.000-1.250.000.000’den az	4	6,2
1.250.000.000’ ve +	1	1,5
Toplam	65	100,0

### 2.2.3. Faktör Analizinin Uygulanması ve Bulgular

İş ortamında çatışmaya neden olan etmenleri belirlemek amacıyla; Manisa ili Salihli İlçesi Vergi Dairesi Müdürlüğü’nde 65 çalışana uygulanan anket ile toplanan verilere uygulanan güvenilirlik analizinde 0,8213 cronbach alfa sonucunu veren 26 değişkene anlam kazandırabilmek ve bunları daha küçük bir boyuta indirgeyebilmek amacıyla çok değişkenli analiz yöntemlerinden biri olan faktör analizi uygulanmıştır. Analizde temel bileşenler yöntemi ve döndürme yöntemlerinden de varimax seçeneği kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda özdeğerleri (eigenvalue) birin (>1) üzerinde olan ve toplam varyansın % 75,441’ini açıklayan 9 faktör elde edilmektedir.

Faktör analizi ile faktör sayısının belirlenmesinde genelde önerilen ve en çok kullanılan alt sınır, özdeğeri 1’i aşan özdeğerlerin sayısı kadar olmasıdır. Bu ‘1’ değeri her bir değişkenin varyansı olup, bir faktör en az tek bir değişken kadar varyans açıklıyorsa o faktörün alınması gerektiğini belirtmektedir (Oktay, 1996: 22-31; Özdamar, 1999: 246-247). Şu halde, özdeğeri birden büyük olan 9 faktörün alınıp geriye kalan 17 faktörün ihmal edilmesi gerekmektedir. Tablo 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 ve 15’de verilen bu faktörler orijinal değişkenleri temsil gücüne sahip olmaktadır. Toplam varyansın % 75,441’ini açıklayan bu değer temel bileşenler analizinde kabul edilebilir sınır olan “toplam varyansın % 67’sini açıklayabilecek sayıda temel bileşen belirlemek gerekir” (Özdamar, 1999: 230) koşuluna da uymaktadır. Varimax döndürme yöntemi kullanılarak elde edilen analiz sonucuna göre her faktöre en yüksek katkıyı sağlayan değişkenler açısından ayrıntılı bir şekilde aşağıdaki gibi gruplandırmak mümkündür.

**Tablo 7.** Faktör 1'e İlişkin Varimax Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları

	Değişkenler	Faktör Yüklere	Özdeğeri	Açıklanan Toplam Varyans
<b>Faktör 1 – Amaç ve Çıkar Farklılıkları</b>			3,120	12,000
18	Yöneticiler ile olan amaç farklılıkları,	,840		
19	Yöneticiler ile olan çıkar farklılıkları,	,799		
17	Aynı seviyedeki arkadaşlar olan amaç farklılıkları,	,781		
16	Aynı seviyedeki arkadaşlarla olan çıkar farklılıkları,	,655		

İlk faktör toplam varyansın % 12'sini açıklamakta ve 4 değişken ile ifade edilmektedir. Faktöre en yüksek katkıyı sağlayan bu değişkenler incelendiğinde yöneticiler ve çalışma arkadaşları ile olan amaç ve çıkar farklılıkları ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu nedenle Faktör 1'e "Amaç ve Çıkar Farklılıkları" adı verilebilir.

**Tablo 8.** Faktör 2'ye İlişkin Varimax Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları

	Değişkenler	Faktör Yüklere	Özdeğeri	Açıklanan Toplam Varyans
<b>Faktör 2 – Motivasyon</b>			2,762	10,624
10	Ödüllendirme sistemindeki farklılıklar,	,895		
7	Başarıların takdir edilmemesi,	,719		
9	Yöneticilerin farklı muamele yapması,	,684		
8	Aynı işi yapan kişiler arasındaki farklı maaş durumu,	,671		
11	Yöneticiler ile görüşme imkanının olmaması,	,509		

İkinci faktör toplam varyansın % 10,624'ünü açıklamakta ve 5 değişken ile ifade edilmektedir. Faktöre en yüksek katkıyı sağlayan bu değişkenler incelendiğinde örgüt çalışanlarını motive edici etmenler ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu nedenle Faktör 2'ye "Motivasyon" adı verilebilir.

**Tablo 9.** Faktör 3'e İlişkin Varimax Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları

	Değişkenler	Faktör Yükleri	Özdeğeri	Açıklanan Toplam Varyans
<b>Faktör 3-Değişim</b>			2,488	9,569
14	Uyum sağlanan yönetici/yöneticilerin değişmesi,	,872		
15	Uyum sağlanan çalışma arkadaşlarının değişmesi,	,790		
13	Uyum sağlanan işin değişmesi,	,731		

Üçüncü faktör toplam varyansın % 9,569'unu açıklamakta ve 3 değişken ile ifade edilmektedir. Faktöre en yüksek katkıyı sağlayan bu değişkenler incelendiğinde iş, arkadaş ve yönetici değişimi ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu nedenle Faktör 3'e "Değişim" adı verilebilir.

**Tablo 10.** Faktör 4'e İlişkin Varimax Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları

	Değişkenler	Faktör Yükleri	Özdeğeri	Açıklanan Toplam Varyans
<b>Faktör 4-Kaynakların Ortak Kullanımı</b>			2,397	9,218
24	Diğer arkadaşlar ile aynı malzemeleri kullanıyor olma,	,829		
23	Diğer arkadaşlar ile aynı işi yapıyor olmak,	,692		
12	Teknolojik değişikliklere ayak uydurma zorunluluğu,	,578		

Dördüncü faktör toplam varyansın % 9,218'ini açıklamakta ve 3 değişken ile ifade edilmektedir. Faktöre en yüksek katkıyı sağlayan bu değişkenler incelendiğinde örgüt kaynaklarının ortak kullanımı ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu nedenle Faktör 4'e "Kaynakların Ortak Kullanımı" adı verilebilir.

**Tablo 11.** Faktör 5'e İlişkin Varimax Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları

	Değişkenler	Faktör Yükleri	Özdeğeri	Açıklanan Toplam Varyans
<b>Faktör 5-Kişisel ve Örgütsel Etmenler</b>			2,155	8,290
20	Alınan eğitim ve yapılan işin uyumsuzluğu	,767		
25	İşyerindeki siyasi baskı unsuru,	,592		
1	Açık olarak belirlenmeyen görev ve sorumluluklar,	,558		
21	Aile yaşamındaki problemlerin işe yansması,	,544		

Beşinci faktör toplam varyansın % 8,290'ını açıklamakta ve 4 değişken ile ifade edilmektedir. Faktöre en yüksek katkıyı sağlayan bu değişkenler incelendiğinde; iş-egitim uyumsuzluğu ve siyasi baskı unsuru ile görev ve sorumlulukları ifade eden örgütsel etmenler ve aile yaşamındaki problemlerin işe



yansıması ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu nedenle Faktör 5'e "Kişisel ve Örgütsel Etmenler" adı verilebilir.

**Tablo 12.** Faktör 6'ya İlişkin Varimax Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları

	Değişkenler	Faktör Yükleri	Özdeğeri	Açıklanan Toplam Varyans
<b>Faktör 6 – Sorumluluk</b>			1,833	7,048
2	Aşırı sorumluluk üstlenmiş olma,	,887		
3	Yapılabilecek işlerden daha fazlasının bekleniyor olması,	,643		

Altıncı faktör toplam varyansın % 7,048'ini açıklamakta ve 2 değişken ile ifade edilmektedir. Faktöre en yüksek katkıyı sağlayan bu değişkenler incelendiğinde iş yerindeki aşırı sorumluluk ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu nedenle Faktör 6'ya "Sorumluluk" adı verilebilir.

**Tablo 13.** Faktör 7'ye İlişkin Varimax Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları

	Değişkenler	Faktör Yükleri	Özdeğeri	Açıklanan Toplam Varyans
<b>Faktör 7 - İş Doyumu ve Örgüt Kültürü</b>			1,795	6,905
6	Yapılan işten memnun olmamak,	,858		
26	İş yerinde sevgi, saygı ve hoşgörüyeye dayanan samimi bir ortam bulamama,	,580		

Yedinci faktör toplam varyansın % 6,905'ini açıklamakta ve 2 değişken ile ifade edilmektedir. Faktöre en yüksek katkıyı sağlayan bu değişkenler incelendiğinde, işten memnun olmama ve iş yerinde samimi bir ortam bulamama ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu nedenle Faktör 7'ye "İş Doyumu ve Örgüt Kültürü" adı verilebilir.

**Tablo 14.** Faktör 8'e İlişkin Varimax Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları

	Değişkenler	Faktör Yükleri	Özdeğeri	Açıklanan Toplam Varyans
<b>Faktör 8 - Yönetimden Kaynaklanan Etmenler</b>			1,724	6,630
5	Görev tanımı dışındaki işleri de yapmak;	,827		
22	Düşüncelerin üstler tarafından dikkate alınmaması,	,737		

Sekizinci faktör toplam varyansın % 6,630'unu açıklamakta ve 2 değişken ile ifade edilmektedir. Faktöre en yüksek katkıyı sağlayan bu değişkenler incelendiğinde görev tanımı ve kararlara katılmama ile ilgili olduğu

görülmektedir. Bu nedenle Faktör 8'e "Yönetimden Kaynaklanan Etmenler" adı verilebilir.

**Tablo 15.** Faktör 9'a İlişkin Varimax Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları

	Değişkenler	Faktör Yüklere	Özdeğeri	Açıklanan Toplam Varyans
	<b>Faktör 9 – Monotonluk</b>		1,341	5,156
4	Sürekli aynı işi yapmak,	,737		

Dokuzuncu ve özdeğeri 1,341 olan son faktör toplam varyansın %5,156'sını açıklamakta ve 1 değişken ile ifade edilmektedir. Faktöre en yüksek katkıyı sağlayan bu değişken incelendiğinde iş yerinde sürekli aynı işin yapımı ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu nedenle Faktör 9'a "Monotonluk" adı verilebilir.

### Sonuç ve Öneriler

Her biri farklı ortamlarda, farklı kültürlerde yetişip eğitim alan, farklı kişilik özelliklerine sahip, beklentileri farklı insanların bir arada bulunduğu örgütlerde fikir ayrılıklarının, çatışmaların olması kaçınılmazdır. Örgüt ve yönetici açısından önemli olan bu çatışmaların, bireyler ve birimler arasında olumsuz, kötü ve zararlı sonuçlara yol açmadan önlenmesidir. Çatışmanın sonuçları çatışmanın ortaya çıkış sebebine ve biraz da çatışmanın çözümünde izlenecek stratejilere bağlıdır.

Örgütlerde çatışmalara yol açan faktörler incelendiğinde en önemlilerinden birincisinin yöneticiler ve diğer çalışma arkadaşları arasında ortaya çıkan amaç ve çıkar farklılıkları olduğu gözlenmektedir. İkinci önemli faktörün ödüllendirme sistemindeki farklılıklar ve başarıların takdir edilmesi gibi örgüt çalışanlarını motive edici etmenler olduğu, diğerinin ise yönetici ve çalışma arkadaşları ile yapılan işin değişmesi gibi değişimi ifade eden faktör olduğu görülmektedir ki bu üç faktör toplam varyansın % 32,193'ünü açıklamaktadır. Diğer önemli faktörler ise örgüt kaynaklarının ortak kullanımı ve teknolojik değişiklikler ile iş-egitim uyumsuzluğu, siyasi baskı, açık olarak belirlenmeyen görev ve sorumluluklar gibi örgütsel etmenleri ve aile yaşamındaki sorunların işe yansıtılması gibi kişisel etmenleri belirtmektedir. Diğer faktörlerin ise, aşırı sorumluluk, örgüt çalışanlarının iş doyumunu ve örgüt kültürünün etkisi ile yönetimden kaynaklanan etkenler ile monotonluk olduğu gözlenmektedir.

Örgütün amacına ulaşabilmesi ve verimliliğini yükseltebilmesi için çalışanların ve özellikle de yönetimin bu faktörler üzerinde durması gerekmektedir. Ayrıca örgüt çalışanlarının çatışma ortamlarından uzak durabilmeleri ve görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirebilmeleri için olumlu kişilik özelliklerine ulaşmaya çalışmaları ve çalışma alışkanlıklarını bu yönde değiştirmeleri gerekmektedir. Bu konuda çalışanlara en çok yardımcı olabilecek konu ise eğitimidir. Eğitim faaliyetleri örgüt tarafından sağlanabileceği gibi çalışanların kendi özel çabaları ile de gerçekleştirilebilir.

Çatışmanın olumlu yönlerinin yanı sıra olumsuz yönlerinin olduğu da gözlenmektedir. O halde yapılması gereken örgütün verimliliğini etkileyebilecek olan olumsuz etkenleri tespit ederek, bunların etkisini en az seviyeye indirgemektir. Bu konuda yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Çünkü örgütün kaynaklarını en etkin ve verimli bir şekilde yöneterek, örgütü amaçlarına ulaşması yönünde faaliyette bulunan yöneticinin en önemli görevlerinden birisi örgütteki kişi veya kişiler arasındaki çatışmaları örgütün yaşama ve gelişmesine katkıda bulunacak şekilde yönetmektir. Bu açıdan bakıldığında yöneticilik bir bakıma çatışma yöneticiliğidir de denilmektedir.

Çatışmaları önlemede kullanılabilecek tedbirler çatışmanın önlenmesini sağlayabilir. Ayrıca çatışma yönetiminde izlenecek olan yollar veya çatışmayı yönetecek olan kişinin tutum ve davranışları da çatışmanın etkilerini en az düzeye indirebilir. Bu yöntemler ile başarıya ulaşabilmek için ise; ilk önce insanın kendini değiştirme inanç ve isteğini taşıması, değişimi sağlayabileceklerle işbirliğine gitmesi ve öğrenilen teknikleri severek tekrarlaması gerekmektedir.

### Kaynakça

- Baird, S. Lloyd, James E Post, John F.Mahon, **Management: Functions and Responsibilities**, Harper an Row Publishers, Inc., N.Y., 1990.
- Carlisle Howard M., **Management: Concepts and Situations**, Science Research Associates, Inc., Chicago, 1976, s. 435'den aktaran Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 7. Basım, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. İstanbul, 1999.
- Cole, Donald W., **Meslek İntiharı**, (Çev. Yakup Coşar), İlgı Yayıncılık İstanbul, 1989.
- Dinçer, Ömer, Fidan, Yahya, **İşletme Yönetimi** Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1.Baskı, İstanbul, 1996.
- Eren, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul, 1998.
- Ertekin, Yücel, **Stres ve Yönetimi**, TODAİE Yayınları, No. 253, Ankara, 1993
- Gümüş, Mustafa, **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1999.
- Karacıoğlu, Fatih, Yakupoğulları, Cafer, "Meslek Yüksek Okullarının Örgütsel Çatışma ve Uzlaşma Düzeylerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma" **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi** S: 1-2, C.15, Y: 2001.
- Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği; Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 7 Bası, İstanbul, 1999)
- Luthans Fred, **Organizational Behavior**, McGraw Hill International Editions, Management Series, New York, 1992.
- Newstrom John W., Davis, Keith, **Organizational Behavior: Human Behavior at Work**, McGraw-Hill International Editions, New York, 1997.
- Oktay, S.Ümit Fırat, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilim Öğrencilerinin Fakülte ve Bölümler Bazında Farklılıklarının Çok Değişkenli İstatistiksel Teknikler ile Analizi**, Marmara Üniversitesi Yayın No: 573, İstanbul, Ocak 1996.
- Özdamar Kazım, **Paket Programlarda İstatistiksel Veri Analizi: Çok Değişkenli Analizler**, Kaan Kitabevi, İkinci Baskı, Eskişehir, Ağustos 1999.
- Özkalp Enver, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No 923, Dördüncü Basım, Eskişehir, Kasım 1999.
- Peker, Ömer, Nihat Aytürk, Etkili **Yönetim Becerileri, Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir**, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000.

Şimşek, Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayınları, Ankara, 1999.

Conflict: Why it's Necessary: (<http://scarecrowworkshops.com/excerpts/conflict-management.html>) > (22.09.2004).

Encina, Gregorio Billkopf, "Conflict Management Skills", <http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/ag-labor/7labor/13.htm-60k>>(20.09.2004).

<http://www.psikometri.com/bilgitabani/sss/testsss.htm> (15.09.2004).

## Çoktan Seçmeli Testlerde Şans Başarısını Gidermede Ölçmenin Standart Hatasının Kullanımı

**Yrd. Doç. Dr. Şeref TAN**

Celal Bayar Üniversitesi Eğitim Fakültesi  
Eğitim Bilimleri Bölümü

### ÖZET

Öğrenci başarısını ölçmede kullanılan çoktan seçmeli testlerin puanlanmasında, testten öğrencilerin şansa alabilecekleri puanlar, bu sınav sonuçlarının güvenilirliğini ve geçerliğini düşürmektedir. Öğrenci puanlarına karışan şans puanları gerçekte daha başarılı öğrencilere kıyasla daha başarısız öğrencilerde daha fazladır. Bu durum, ölçmede sistematik hata kaynağı olmasından dolayı teknik bir yanlışlık ve aynı zamanda gerçekte daha başarılı öğrencilere bir haksızlık olarak ortaya çıkmaktadır. Bu makalede, çoktan seçmeli testlerin puanlanmasında söz konusu bu yanlışlığı gidermenin gereği açıklanmakta ve bu teknik yanlışlığı gidermede kullanılabilir alternatif bir yöntem önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Şans etkisi, çoktan seçmeli testlerin puanlanması, ölçmenin standart hatasının çoktan seçmeli testlerin puanlanmasında kullanımı, ölçme hatasını azaltma yolları.

## Use Of Standard Error Of Measurement To Deal Guessing Effect In Multiple Choice Tests

### ABSTRACT

Guessing scores that an examinee can have get a high score by chance in a multiple-choice test decrease the reliability and validity of the test scores, when it is used to assess the achievement level of students. When students are successful in real situation, their guessing scores are lower than the guessing scores of students, not successful in reality. This condition causes some amount of systematical errors in test scores. It is a fact that, that is a technical error. In fact, this situation is not fair for the students being successful in reality. In this article, the necessity of handling this misapplication in scoring multiple-choice test was explained, and an alternative scoring technique was suggested to solve this technical problem.

**Keywords:** Guessing effect, scoring multiple-choice tests, using the Standard error of measurement in scoring multiple choice tests, the way of reducing measurement error.

### GİRİŞ

Çoktan seçmeli testleri kullanan öğretim sorumlularının karar vermesi gereken durumlardan biri de testin puanlanmasında yanlışların doğrulardan bir kısmını götürüp götürmeyeceğidir. Yapılacak sınavın çoktan seçmeli olacağını duyan öğrencilerin soracakları sorulardan biri: Yanlışlar doğruları götürecek mi? sorusu, yani sınavın puanlanmasında düzeltme formülünün uygulanıp uygulanmayacağıdır. Cleland & Idstein (1980) çoktan seçmeli testlerin şans

başarısını da içerdiğinden dolayı, öğrencilerin neleri bildiklerini veya neler yapabileceklerini tam olarak yansıtamayacağını vurgulamışlardır. Cleland & Idstein(1980) şans başarısının testi alan öğrencilerin öğrenme düzeylerine göre farklılık gösterdiğini ifade etmektedirler. Söz konusu bu farklılığın, yetersizliklerinden dolayı, testin kendileri için zor olan öğrencilerin, testin kendileri için kolay olan öğrencilere kıyasla daha fazla şans puanına sahip olacaklarını belirtmektedirler.

Bielinski, Thurlow, Minnema ve Scott (2002) çoktan seçmeli testlerin puanlanmasında şans başarısını gidermek için; testteki seçenek sayısının bir eksiği yanlış cevabın bir doğru cevabı götürmesi kuralının uygulanmasıyla, öğrencilerin şans başarısı için düzeltilmiş test puanlarının hesaplanması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Ölçme teknikleri açısından da, şans başarısının olduğu seçme gerektiren testlerde uygulanan, düzeltme formülünden kast edilen testteki seçenek sayısının bir eksiği yanlış cevabın bir doğru cevabı götürmesidir. Örneklendirecek olursak, beş seçenekli bir testte, seçenek sayısının bir eksiği olan dört tane yanlış cevabın öğrencinin bir tane doğru cevabını götürmesidir.

Lord (1964)'un da belirttiği gibi, şans başarısı test puanlarının güvenilirliğini ve geçerliğini düşürür. Genellikle öğrenci başarılarını ölçmede kullanılan çoktan seçmeli testlerde, doğru cevabın belli bir olasılıkla da olsa sadece şans yoluyla bulunma olasılığı vardır. Bu olasılık soruyla ilgili olarak hiçbir bilgisi olmayan bir kişi için "1/a" dır. Bu eşitlikteki a, seçenek sayısını ifade etmektedir. Örneğin 5 seçenekli bir çoktan seçmeli test sorusu için bu ihtimal: 1/5 yani 0.20'dir. Bu şans başarısından dolayı öğrencilerin test puanlarının güvenilirlikleri düşmektedir. Başka bir ifade ile, öğrenci puanlarında şans başarısının olması o puanların öğrencinin başarı durumuyla ilgili olarak gerçeği yansıtmama düzeyini azaltmaktadır. Bu nedenle, başarı testlerinin puanlanmasında şans başarısı, ölçme teknikleri açısından testin puanlanmasında göz ardı edilmemelidir.

#### **Öğrencinin Gerçek Başarı Puanı ile Şans Puanları Arasındaki İlişki**

Öğrencilerin teorik olarak var olan gerçek başarı puanlarıyla, bu öğrencilerin testten alacakları "şans puanları" arasında ters yönde oldukça yüksek düzeyde bir ilişki vardır. Çoktan seçmeli testlerde şans başarısını giderici herhangi bir tedbir alınmadığı durumda, söz konusu, öğrenci puanlarındaki şans puanı; her öğrencide aynı miktarda olmamaktadır. Sınavla ölçülmek istenen konuyla ilgili gerçek başarı düzeyleri az olan öğrenciler gerçek başarı düzeyleri çok olan öğrencilere kıyasla daha fazla şans puanına sahip olmaktadır. Bu durum aşağıda Tablo 1'de sunulmaktadır.

**Tablo 1: Şans başarısına yönelik bir düzeltme yapılmadığında dört seçenekli bir çoktan seçmeli testte, öğrencinin gerçek başarı ve şans puanları**

Gerçek Puan	Şans Puanı	Toplam (Test Puanı)
0	25	25
20	20	40
40	15	55
60	10	70
80	5	85
100	0	100

Tablo 1'den de anlaşılacağı üzere, teorik olarak düşünecek olursak, öğrencinin gerçek başarı düzeyi arttıkça, test puanlarına karışan şans puanı azalmaktadır. Bunun anlamı yanlışların doğruları götürmemesi durumunda gerçek başarı puanları düşük olan öğrencilerin test puanlarında daha fazla şans puanının olduğudur. Bu durumda, gerçek başarı düzeyi düşük öğrencilerin, gerçek başarı düzeyi yüksek olanlara kıyasla bir tür avantaj sağlamaları söz konusudur. Ölçmede bu tür puanlama hataları sistematik hata olarak bilinir. Söz konusu bu sistematik hatadan kaynaklanan sorunun çözümüne yönelik önerinin daha net bir şekilde anlaşılabilmesi için aşağıda ölçmede hata türleri kısa olarak açıklanmaktadır.

#### **Ölçmede Hata Türleri**

Ölçme hataları, sabit, sistematik ve tesadüfi olmak üzere 3 grupta toplanmaktadır.

#### **Sabit hata**

Sabit hatada herhangi bir işlemde dolayı yapılan hata miktarının tüm ölçümlerde aynı olması söz konusudur. Bir öğretmenin her öğrencinin puanına 10 puan eklemesi gibi.

#### **Sistematik hata**

Sistematik hatada herhangi bir işlemde dolayı yapılan hata miktarının ölçümden ölçüme farklılık göstermesi söz konusudur. Örneğin, bir öğretmenin yazılı yoklama sınavlarını puanlarken yazı güzelliği, ifadelerin akıcılığı veya yazının okunaksızlığı gibi sebeplerden dolayı bazı öğrencilere fazla bazılarına az puan vermesi gibi.

#### **Tesadüfi hata**

Tesadüfi hatada yapılan hatanın kaynağı bilinmez. Söz konusu hatanın tesadüfen olduğu varsayılır. Tesadüfi hatanın en önemli özelliği; hatanın hem pozitif hem de negatif yönde olabileceğidir. Tesadüfi hatada bir sistematik yoktur. Bu sebepten dolayı aynı değişkene ait ölçümlerin sayısı arttıkça hata puanlarının ortalaması sifıra yaklaşır.

Bu hata türlerinin hiç birini yapmamak en ideal durumdur ama uygulamada bu mümkün değildir. Öğrenci performansının puanlanmasında, her 3 hata türünden de kaçınmak büyük önem taşımaktadır, ama sistematik hata ile sabit hata arasında bir tercih yapmak gerekirse sabit hatayı seçmek daha adil bir tercih olur. Çünkü sabit hatada hata tüm deneklerde aynıdır.

## **Çoktan Seçmeli Testlerde Şans Başarısını Gidermede Alternatif Bir Yöntem**

Çoktan seçmeli testlerin puanlanmasında yanlış cevapların puanlamada dikkate alınmaması durumunda meydana gelen sistematik hatadan dolayı; öğrenci puanlarındaki farklı miktarlarda hatalar yapılmaktadır. Öğrencilerin gerçek başarı düzeylerine göre farklı miktarlarda yapılan bu hata puanlarının miktarı ile öğrencilerin gerçek başarı düzeyleri arasında ters yönde bir ilişki vardır. Öğrencilerin gerçek başarı düzeyleri arttıkça, şans puanları azalmaktadır. Tabii ki, bu durum gerçekte daha başarılı olan öğrencilerin aleyhine işleyen bir durumdur ve uygulanması teknik olarak da doğru değildir. Çünkü çalışkan ve başarılı bir öğrenci olmak arzulanan bir niteliktir. Öğrencilerde görülmesi arzulanan niteliklerin desteklenmesi veya ödüllendirilmesi, daha kaliteli bir eğitim için öğretmenlerin yapması gereken önemli işlerden biridir. Çalışkan öğrencilerin aleyhine işleyen ve istenmedik davranışların pekiştirilmesine olanak sağlayan puanlama yöntemi kullanılmamalıdır.

Şans başarısının giderilmesine yönelik olarak, seçenek sayısının bir eksiği (a-1) yanlışın bir doğruyu götürmesi şeklinde düzeltme formülü kullanılmaktadır. Seçenek sayısının bir eksiği yanlış cevabın bir doğru cevabı götürmesi şeklinde uygulanan bu düzeltme formülü, test sorularının güvenilirliği ve geçerliği düşük olduğu durumlarda, öğrenci puanlarında gereğinden fazla düzeltme yapmaktadır. Testi hazırlayan kişinin yetersizliğinden dolayı öğrencilerin puanlarında haksız bazı azalmaların olması durumu söz konusudur. Bu durumda test puanlarının güvenilirliğinin veya standart hatasının dikkate alınarak puanlama işleminin yapılması daha sağlıklı olacaktır.

### **Ölçmenin Standart Hatasından Faydalanarak Çoktan Seçmeli Testlerin Puanlanması**

Bu makalede çoktan seçmeli testlerin puanlanması için önerilen alternatif yöntem öncelikle öğrencilerin puanlarında yukarıda belirtilen düzeltme formülünün uygulanmasını, daha sonra da öğrenci puanlarına ölçmenin standart hatasını eklemeyi önermektedir. Yani yöntem; önce testteki seçenek sayısının bir eksiği yanlış cevabın bir doğru cevabı götürmesini, daha sonra tüm puanlara ölçmenin standart hatasının eklenmesini önermektedir. Klasik test teorisine göre hesaplanan ölçmenin standart hatası tüm grup için tek bir değer olduğundan bu puanın öğrenci puanlarına eklenmesi ile, herkesin puanında farklı miktarlarda değil aynı miktarda bir hatanın yani sabit hatanın yapılması söz konusudur. Herkese sabit miktarda hata puanı ekleyen bir yöntemin, herkese farklı miktarda puan ekleyen ve bu puan ekleme işini daha başarılı öğrencilerin aleyhine yapan bir yöntem tercih edilmesi daha doğru bir puanlama yaklaşımı olur. Aşağıda ölçmenin standart hatasının puanlara nasıl eklenebileceği kısaca açıklanmaktadır.

### **Ölçmenin Standart Hatası**

Klasik test teorisine göre ölçmenin standart hatası, testi alan grup için, test puanlarındaki hata miktarını belirten bir indekstir. Ölçme ve değerlendirme ile ilgili kitaplarda belirtildiği gibi (Tan, ve Erdoğan, 2004) ölçmenin standart hatası;  $Se =$



$S_x \sqrt{(1 - r_x)}$  eşitliği ile hesaplanmaktadır. Eşitlikteki Se: ölçmenin standart hatasını,  $S_x$ . Ölçümlere ait standart sapmayı ve  $r_x$  ise test puanlarına ait güvenilirlik katsayısını ifade etmektedir.

### **Öğrenci Puanlarına Standart Hatanın Eklenmesi**

Öğrencilerin düzeltme formülü uygulandıktan sonra elde edilen ( $X_i$ ) puanlarına ölçmenin standart hatası eklenerek elde edilecek puanlar aşağıdaki eşitlikten faydalanılarak hesaplanabilir.

$$X_{is} = X_i + Se$$

$X_{is}$  = i. öğrencinin ölçmenin standart hatası eklenmiş puanı

$X_i$  = i. öğrencinin düzeltme formülü uygulandıktan sonraki puanı

Se = öğrenci puanları için hesaplanan ölçmenin standart hatası

Çoktan seçmeli testlerin puanlanmasında ölçmenin standart hatasının kullanımının test puanlarının güvenilirliği üzerine etkisini araştırmak için gerçek sınav verileri üzerinde örnek bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmada, araştırmacı tarafından “Öğretim Teknolojileri ve Materyal Geliştirme” dersinin final sınavında kullanılan bir çoktan seçmeli test, hem “şans başarısını gidermeyen klasik yöntemle” hem de bu çalışmada önerilen “ölçmenin standart hatasının kullanımı” yöntemiyle puanlanmış ve elde edilen puanların güvenilirlikleri karşılaştırılmıştır.

### **Problem Cümlesi**

Çoktan seçmeli testlerin “şans başarısını gidermeyen klasik yöntem” ve “ölçmenin standart hatasının kullanımı” yöntemiyle puanlanması sonucu elde edilen ölçümlerin güvenilirlikleri anlamlı düzeyde farklılık göstermekte midir?

### **Alt Problemler**

1. Çoktan seçmeli testlerin puanlanmasında düzeltme formülü uygulanması testin aritmetik ortalama ve varyansını nasıl etkilemektedir?
2. Çoktan seçmeli testlerin “şans başarısını gidermeyen klasik yöntem” ve “ölçmenin standart hatasının kullanımı” yöntemiyle puanlanması sonucu elde edilen güvenilirlik katsayıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

### **Yöntem**

### **Denekler**

Araştırmanın deneklerini 2003-2004 öğretim yılında, Celal Bayar Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Sınıf Öğretmenliği Bölümü 3. sınıf öğrencilerinden 132’si oluşturmaktadır.

### **Verilerin Toplanması**

Araştırmanın verileri sınıf öğretmenliği 3. sınıf öğrencilerinin “Öğretim Teknolojileri ve Materyal Geliştirme” dersinin final sınavı için dersin öğretim sorumlusu tarafından hazırlanan 45 sorudan oluşan bir çoktan seçmeli testin uygulanmasıyla elde edilmiştir. Öğrencilere uygulanan çoktan seçmeli test “0-1” puanlama yöntemiyle puanlanmıştır.

### Bulgular

Bu kısımda, çoktan seçmeli testlerin hem klasik yöntemle hem de araştırmacının önerdiği “ölçmenin standart hatasından faydalanarak puanlama” yöntemiyle puanlanması sonucu elde edilen puanların güvenilirlikleri Kuder-Richardson-20 formülü kullanılarak hesaplanmıştır. Her iki puanlama yönteminden elde edilen aritmetik ortalama ve varyanslar da hesaplanmıştır. Her iki yöntemle elde edilen güvenilirlik katsayıları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı hipotez testiyle belirlenip rapor edilmiştir.

### Klasik Yöntemle Puanlama Sonucu Elde Edilen Ölçümlere ait Güvenirlik ve Ölçmenin Standart Hatası

Yanıtların doğruları götürmemesi şeklinde uygulanan klasik yöntemle testin puanlanması sonucu elde edilen puanların güvenilirliği  $KR_{20}$  güvenilirlik formülü ile hesaplanmıştır:

$$KR_{20} = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum_{j=1}^K p_j q_j}{Sx^2} \right] = \frac{45}{45-1} \left[ 1 - \frac{4,83}{(4,04)^2} \right] = 0,72$$

Klasik yöntemle test puanlandığında test puanlarına ait güvenilirlik katsayısı 0.72 bulunmuştur. Test puanlarının güvenilirliği 45 soru için yeterli düzeydedir. Klasik yöntemle puanlanan testlere ait ölçmenin standart hatası ise,

$$Se = S_x \sqrt{(1 - r_x)} = 4,04 \sqrt{(1 - 0,72)} = 2,14 \text{ bulunmuştur.}$$

### Klasik Yöntem ve Ölçmenin Standart Hatasından Faydalanarak Hesaplanan Puanlara ait Aritmetik Ortalama ve Varyanslar

Testlerin puanlanmasında kullanılan her iki yönteme göre elde edilen puanlara ait aritmetik ortalama ve varyanslar aşağıda Tablo 2 ‘de sunulmuştur.

**Tablo 2**  
**Test puanlarının klasik yöntem ve ölçmenin standart hatasından faydalanarak puanlanması sonucu elde edilen varyanslar**

	Klasik Yöntemle Puanlama (X)	Düzeltilme Formülü Uygulandıktan Sonra (Xd)	Ölçmenin Standart Hatasından Faydalanarak Puanlama (Xs)
Aritmetik Ortalama	30,95	27,98	30,12
Varyans	16,32	24,11	24,11

Testin puanlanmasında 4 yanlış cevabın 1 doğruyu götürmesinden dolayı, yani test puanlarına düzeltme formülünün uygulanması sonucu elde edilen puanların aritmetik ortalaması 30.95'den 27.98'e düşmüştür. Bu iki aritmetik ortalama arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için ilişkili iki ortalama arasındaki farkın anlamlılığını için t-testi uygulanmış ve sonuç Tablo 3'de sunulmaktadır.

**Tablo 3**

**Testin Klasik Yöntemle ve Düzeltme Formülü Uygulanmasıyla Elde Edilen Puanların Ortalamaları Arasındaki Farkın Test Edilmesi İçin t-testi (N=132)**

Puanlama Yöntemi	Ortalama	Standart sapma	Korelasyon	Farkların		T	p
				Farkların ortalaması	Farkların standart sapması		
Klasik Yöntem X	30,95	4,04					
Düzeltme Formülü Uygulanması Xd	27,98	4,91	0.99	2.98	0.99	34.53	0.00

Tablo 3'de görüldüğü gibi, puanlara düzeltme formülünün uygulanması aritmetik ortalamanın istatistiksel yaklaşık olarak  $p=0,00$  düzeyinde anlamlı bir şekilde azalmasına neden olmuştur.

Ölçmenin standart hatasından faydalanarak test maddelerinin puanlanması sonucu elde edilen aritmetik ortalama 30,12'dir. Bu aritmetik ortalama klasik yöntemin uygulanmasıyla elde edilen aritmetik ortalamaya (sadece düzeltme formülünün uygulanmasıyla elde edilen puanlara kıyasla) daha yakındır. Hatırlanacağı gibi, ölçmenin standart hatasından faydalanarak test puanlandığında, düzeltme formülü uygulandıktan sonra elde edilen puanlara ölçmenin standart hatası eklenmekte ( $27,98 + 2,14 = 30,12$ ) idi.

Tablo 2'de puanlara ait varyansın "ölçmenin standart hatasından faydalanarak" testin puanlandığı durumda arttığı gözlenmektedir. Testin varyansı (16,32 den 24.11'e çıkmıştır). Bu durum bize test puanlarının ölçmenin standart hatasından faydalanarak hesaplanması sonucu öğrenci puanları arasındaki farklılıkları daha az gösteren ölçme hatalarının etkisinin azaltıldığını belirtmektedir. Bu varyanslar arasındaki farkın anlamlılığını için Fmax(Hays, 1994) testi uygulanmıştır.

$$F = \frac{24,11}{16,32} = 1,48 *$$

\*:  $p < 0.01$

Hesaplanan bu Fmax değeri yaklaşık olarak  $p: 0,00$  düzeyinde anlamlıdır. Yani bu iki varyans arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. O halde, test puanlarına düzeltme formülünün uygulanması (düzeltme formülünün uygulandığı puanların varyansı daha büyük olduğundan) test puanlarındaki farklılık düzeyini arttırmaktadır.

**“Klasik Yöntem” ve “Ölçmenin Standart Hatasından Faydalanarak” Hesaplanan Puanlara ait Güvenirlik Katsayıları**

Testlerin puanlanmasında kullanılan her iki yönteme göre elde edilen puanlara ait KR-20 güvenirlik katsayıları aşağıda Tablo 4 ‘de sunulmuştur.

**Tablo 4**

**Test Puanlarının Klasik Yöntemle ve Ölçmenin Standart Hatasından Faydalanarak Puanlanması Sonucu Elde Edilen KR<sub>20</sub> Güvenirlik Katsayıları**

	Klasik Puanlama	Yöntemle	Ölçmenin Hatasından Puanlama	Standart Faydalanarak
KR-20	0,72		0,82	

Testin puanlanmasında düzeltme formülünün uygulanmasından sonra ölçmenin standart hatasının puanlarıyla eklenmesiyle elde edilen puanların güvenirliliği 0.72’den 0.82’ye yükselmiştir.

Tablo 4 de sunulan iki güvenirlik katsayısı arasındaki farkın anlamlılığı t-testiyle test edilmiş ve sonuç Tablo 5 de sunulmuştur.

**Tablo 5**

**Testin Klasik Yöntemle ve Düzeltme Formülü Uygulanmasıyla Elde Edilen Puanların Oralamaları Arasındaki Farkın Test Edilmesi İçin t-testi (N=132)**

<u>Puanlama Yöntemi</u>	<u>Güvenirlik</u>	<u>Fark</u>	<u>Farkların Standart Hatası</u>	<u>T</u>	<u>p</u>
Klasik Yöntem	0,72				
Ölçmenin Standart Hatasından Faydalanan Yöntem	0,82	0,10	0,0013	77,10	0.00

Tablo 5’de görüldüğü gibi, klasik yöntemle, ölçmenin standart hatasından faydalanan yöntemin KR<sub>20</sub> güvenirlik katsayıları arasındaki 0.10’luk fark

istatistiksel (yaklaşık olarak)  $p= 0,00$  düzeyinde anlamlıdır. Yani, testin puanlanmasında ölçmenin standart hatasından faydalanma yöntemi test puanlarına ait güvenirliliği anlamlı olarak arttırmaktadır.

### **Sonuç ve Öneriler**

Testin puanlanmasında düzeltme formülünün uygulanması ile testin aritmetik ortalamasında bir azalma olmuştur, ama ölçmenin standart hatasından faydalanarak puanlama yönteminde puanlara “ölçmenin standart hatası” eklendiğinden ortalamadaki azalma önemli ölçüde giderilmektedir. Düzeltme formülü uygulandığında, elde edilen test puanlarına ait varyans anlamlı olarak artmıştır. Bunun anlamı puanlara karışan şans başarısının, öğrenciler arasındaki farklılığın olduğundan az görülmesine neden olmaktadır. Puanlardaki şans faktöründen kaynaklanan hataların çıkarılması öğrenciler arasındaki farklılıkları daha belirgin hale getirmektedir. Ölçmenin standart hatasından faydalanarak testin puanlanması ölçümlerin güvenirliliğini anlamlı olarak arttırmaktadır.

Araştırma sonucuna göre çoktan seçmeli testlerin puanlanmasında seçenek sayısının bir eksiği yanlış cevabın bir doğru cevabı götürmemesi, yani klasik yöntemin kullanılması önerilmemektedir. Çoktan seçmeli testlerin puanlanmasında kullanılan bu klasik yöntem alternatif olarak, araştırmacı tarafından geliştirilen “ölçmenin standart hatasından faydalanarak çoktan seçmeli testlerin puanlanması” yöntemi önerilmektedir.

### **KAYNAKÇA**

- BIELINSKI, J., THURLOW, M., MINNEMA, J., & SCOTT, J. (2002). “Scale score comparability across two levels of a norm-referenced math computation test for students with learning disabilities.” Out-of—Level Testing Project Report 8. Minneapolis, MN: University of Minnesota, National Center on Educational Outcomes.
- CLELAND, W. E., & IDSTEIN, P. M. (1980). “In-level versus out-of-level testing of sixth grade special education students.” Paper presented at the annual meeting of the National Council on Measurement in Education, Boston.
- HAYS, W. L. (1994). Statistics. Holt, Rinehart & Winston, Inc.
- LORD, F. M. (1964). The effect of random guessing on test validity. Educational and Psychological Measurement. 24, 745-748.
- TAN, Ş. & ERDOĞAN, A. (2004) Öğretimi planlama ve değerlendirme(6.baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.

**T.C. CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ DERGİSİ**  
**YAZIM KURALLARI VE YAYIN İLKELERİ**

**Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından yılda iki kez yayımlanır. Dergide, enstitüdeki yüksek lisans ve doktora programlarında yer alan anabilim dallarıyla ilgili konularda özgün ve nitelikli çalışmalar yayımlanabilir.

Dergiye gönderilen eserlerde aranacak yayın ilkeleri ve yazım kuralları aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

1-) Dergiye gönderilen yazı ve makaleler daha önce hiçbir yerde yayımlanmamış ve yayın hakları verilmemiş olmalıdır.

2-) Dergide yayımlanacak yazı ve makaleler Türkçe, İngilizce, Fransızca ve Almanca'dan herhangi biriyle yapılabilir. Ancak **Türkçe hazırlanan çalışmalarda Türk Dil Kurumunun belirlediği kurallar esas alınmalı ve kelimelerin imlâsında Türk Dil Kurumu İMLA KILAVUZU dikkate alınmalıdır**. Çalışmanın başında Türkçe başlık ve en fazla 200 sözcükten oluşan Türkçe ve İngilizce özet ile en fazla 10 tane anahtar sözcük verilmelidir.

3-) Dergide yayımlanacak çalışmaların biçim sırası

- **Türkçe başlık**
- **Özet**
- **Anahtar sözcükler**
- **Yabancı dilde başlık**
- **Yabancı dilde özet**
- **Yabancı dilde anahtar sözcükler**
- **Metin**
- **Kaynakça**
- **Ekler**

şeklinde olmalıdır.

4-) Çalışmanın başlığı sol üst kenardan 6 cm. aşağıdan yazılmalıdır. Başlığın sağ alt tarafına yazar veya yazarların adları akademik unvanlarla birlikte yazılmalı çalıştığı kurum, iletişim ve elektronik posta adresleri ise adların yanına konulacak dipnot işaretleriyle sayfa altına verilmelidir. Eğer çalışma başka bir kurumdan destek aldıysa başlık yanına verilecek dipnotla sayfa altına ilgili kurum yazılmalıdır.

5-) Dergiye gönderilecek yazı ve makaleler MS Word programında yazılmış olarak diskette ve ilk nüshada makale sahibinin ismi yer alırken diğer iki makale isimsiz üç kopya olarak gönderilmelidir. Ayrıca, Dergi'nin elektronik posta adresine de iletilmelidir.

6-) Çalışmalar ekleriyle birlikte 20 sayfayı geçmemelidir.

7-) Metin yazımı A4 boyutundaki kağıda 1,5 aralıklı olarak times new roman tur karakteriyle 11 punto, dipnot ve açıklamalar 9 punto ile yazılmalıdır. Başlıklar koyu, özet ve dipnotlar tek ara ile yazılmalıdır. Sayfa boyutları sol 2,1 cm, sağ 2,1 cm, üst 2, cm ve alt 2,1 cm. olacak şekilde ayarlanmalıdır. Kağıt boyutu "Özel Boyut"ta genişlik 17 cm ve yükseklik 24 cm olacak şekilde düzenlenmelidir.

8-) Metin içindeki alıntı ve aktarma yoluyla kullanılan kaynaklar; parantez sistemine göre soyadı, yılı ve sayfası olacak şekilde metin içinde cümle bitiminde gösterilmeli ve ayrıca kaynakçada da yer almalıdır. Açıklama ve diğer dipnotlar numaralandırma esasına göre metnin sonuna eklenmelidir. Makaleler "Kaynakça"sız verilmemelidir. Kaynakça şu biçimde olmalıdır;

*Dergi için;*

ERCİLASUN, Bilge(2001), “Modern Türk Edebiyatında Ahiret Kavramı”,  
**Türkbilig Türkoloji Araştırmaları 2**, s.40-45

*Kitap için;*

TÜRK, İsmail(1999), **Maliye Politikası**, 13. Bası, Turhan Kitabevi, Ankara.

**9-) Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi ulusal hakemli bir dergidir.** Dergiye gönderilen yazı ve makaleler ilgili alandaki en az iki hakeme gönderilir. Oy birliği sağlanamazsa üçüncü bir hakeme gönderilerek sonuca karar verilir. Yazı ve makalelerin içeriğinden yazarlar sorumludur. Yayımlanmayan yazılar hiçbir şekilde iade edilmez.

**10-) Yazı ve makalesi yayımlanan her yazara derginin ilgili sayısından 1 adet** gönderilir. Ayrıca telif ücreti ödenmez.

**11-) Dergi yayım ilkelerine, yazım kurallarına ve bilimsel araştırma yöntemlerine uygun olmayan yazı ve makaleler yayım kurulunca dikkate alınmaz.**